

EVALUATIONSBERICHT

Tourismus-Agentur Nordsee GmbH (TANO)

Mai 2025



Konzeption, Auswertung und Bericht:



Heinze und Partner
Frank Heinze, Rabea Brandt
Hansastraße 30
44137 Dortmund
info@heinze-und-partner.de

Im Auftrag von:

Tourismus-Agentur Nordsee GmbH
Börsenstraße 7
26382 Wilhelmshaven
info@tano.travel

INHALTSVERZEICHNIS

1. ZUM RAHMEN DER BEFRAGUNG.....	4
2. METHODIK UND STICHPROBE.....	5
2.1 Wie und wer wurde befragt?.....	6
2.2 Wer hat geantwortet?.....	6
3. IST-SITUATION.....	8
3.1 Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit.....	9
3.2 Bewertung der Zusammenarbeit.....	10
3.3 Bekanntheit von TANO-Aktivitäten.....	11
4. ZIELE FÜR DEN TOURISMUS AN DER NIEDERSÄCHSISCHEN NORDSEE.....	12
4.1 Priorisierung von Zielsetzungen.....	13
5. AUFGABEN DER TANO.....	14
5.1 Wichtigkeit von Aufgaben.....	15
6. ZUSAMMENARBEIT UND STRUKTURENTWICKLUNG.....	17
6.1 Zur Rolle einer DMO (TANO) für die zukünftige Entwicklung.....	18
6.2 Zum Umgang mit den touristischen Strukturen in der Region.....	19
7. OFFENE KOMMENTIERUNG.....	20
7.1 Bewertung der ersten TANO-Jahre.....	21
7.2 Hinweise zum eigenen Engagement.....	22
7.3 Zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.....	23
7.4 Wünsche und Erwartungen an die TANO.....	24
8. BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN.....	26
9. ANHANG: FRAGEBOGEN.....	31

Unser Arbeitsauftrag

Die Tourismus-Agentur Nordsee GmbH (kurz: TANO) ist am 24.01.2022 in Wilhelmshaven als Destinationsmanagement-Organisation (DMO) für die niedersächsische Nordsee und Bremerhaven gegründet worden. Der Gründungsakt war gut vorbereitet, er stützte sich auf eine Reihe von Grundlagenpapieren sowie intensive Vorgespräche, Workshops und Diskussionen.

Zugleich wollten die Gesellschafterinnen und Gesellschafter seinerzeit sichergehen, dass ihre gemeinsame DMO-Gründung einen guten Weg nimmt, und haben daher eine Evaluierung der Zusammenarbeit von TANO und Teilregionen nach zwei Jahren vereinbart. Vorgesehen war eine Befragung der wichtigsten Anspruchsgruppen sowie ein Evaluationsbericht mit Handlungsempfehlungen zur Integration der Arbeitsstrukturen und zur weiteren Marktbearbeitung.

Um eine fachlich fundierte Evaluation sicherzustellen, wurden wir, Heinze und Partner Strategie- und Organisationsberater, hinzugezogen. Wir verfügen über langjährige Erfahrung in der Befragungsmethodik und stellen in der Rolle des Externen eine neutrale Auswertung und Interpretation sicher.

Die Evaluation ist im Auftrag der TANO erfolgt. Eine inhaltliche Weisungsgebundenheit bestand nicht.

Die Befragung der Anspruchsgruppen (Stakeholder) war in zwei Strategie-Workshops mit regionalen Tourismusexpertinnen und -experten am 16. und 17.10.2024 und am 02.04.2025 eingebettet. In den Workshops wurden relevante Fragestellungen identifiziert, das Vorgehen im Rahmen der Befragung geklärt und Ergebnisse diskutiert. Der verwendete Fragebogen befindet sich im Berichtsanhang.

Nun sind zwei Jahre beim Aufbau und in der Reorganisation von Arbeitsstrukturen kein langer Zeitraum. Üblicherweise sind für Formierungsprozesse dieser Art fünf und mehr Jahre anzusetzen. Eine Evaluation kann daher kein abschließendes Fazit ziehen. Sie kann – als Evaluation des Zwischenstands verstanden – gleichwohl aber Fingerzeige zur gegenwärtigen (Stimmungs-)Lage und für die weiteren Schritte auf dem Weg zu einem schlagkräftigen Destinationsmanagement geben.

Ganz in diesem Sinne hat die TANO Schlüsselergebnisse der Evaluation bereits aufgegriffen und als eine Grundlage zur Entwicklung ihres strategischen Handlungskonzepts genutzt.

Dortmund im Mai 2025

Frank Heinze
Geschäftsführender Partner

2. METHODIK UND STICHPROBE

2. METHODIK UND STICHPROBE

2.1 Wie und wer wurde befragt?

Zur Befragung wurden insgesamt 121 touristische Stakeholder aus der Region niedersächsische Nordsee einschließlich Bremerhaven eingeladen. Neben den exponierten touristischen Orten wurden auch viele Destinationen mit einem geringeren Gästeaufkommen, z.B. aus Ostfriesland, eingebunden.

Die Ansprache erfolgte per E-Mail durch die TANO über deren Mailverteiler, um die Adressverwendung DSGVO-konform zu gestalten.

Der Fragebogen wurde durch Heinze und Partner als Evaluationsbüro in Abstimmung mit der

TANO entwickelt. Er wurde den Befragten über die Online-Plattform LimeSurvey bereitgestellt, zu der sie mittels eines personalisierten Zugangs gelangten. Auf Wunsch konnte die Teilnahme anonym erfolgen.

Der Befragungszeitraum erstreckte sich über gut zwei Wochen vom 24. Februar bis zum 11. März 2025. Mit 87 ausgefüllten und auswertbaren Fragebögen wurde eine sehr gute Rücklaufquote von 72 Prozent erreicht.

2.2 Wer hat geantwortet?

Erfreulicherweise haben sich rund zwei Drittel der Befragten dazu entschieden, Angaben zu ihrer Organisation, deren räumlicher Verortung und zur Mitwirkung in TANO-Gremien und Arbeitsgruppen zu machen. Dies hat es ermöglicht, die Gesamtheit der Befragten weitergehend zu charakterisieren und in der Auswertung genauer auf die Beurteilung durch die verschiedenen Teilgruppen einzugehen.

Die Häufigkeitsverteilung zur räumlichen Verortung der Teilnehmenden (Abb. 1) zeigt, dass sich Organisationen / Institutionen aller Landkreise bzw. Städte der Region an der Befragung beteiligt haben.

Unter denjenigen, die ihren Sitz angegeben haben, sind in der Stichprobe am stärksten Befragte aus dem Landkreis Leer (13 Teilnehmende) und dem Landkreis Aurich (10 Teilnehmende) vertreten. Rund 20 Prozent der Teilnehmenden haben eine anonyme Teilnahme bevorzugt.



Abbildung 1: Räumliche Verortung der Teilnehmenden

Die Stichprobe besteht aus touristischen Stakeholdern mit Hauptsitz im Binnenland (34 Personen), rund ein Drittel kommt aus dem Küstenbereich (30 Personen) (s. Abb. 2). Demgegenüber bleibt die Zahl der Antwortenden mit Hauptsitz auf den Inseln erwartungsgemäß

2. METHODIK UND STICHPROBE

geringer. Weitere rund 20 Prozent haben hierzu keine Angabe gemacht.

Wichtig: Aus dem Hauptsitz kann nicht in allen Fällen auf den Zuständigkeitsbereich geschlossen werden.



Abbildung 2: Hauptsitze der Teilnehmenden

Unter den Personen, die Angaben zu ihrer Mitwirkung in TANO-Gremien und Arbeitsgruppen gemacht haben, wirkt rund die Hälfte in mindestens einem, zum Teil auch mehreren Gremien oder Arbeitsgruppen mit (s. Abb. 3). Am häufigsten wird der Marketing-Ausschuss genannt (20 Nennungen), gefolgt von den Arbeitsgruppen (18) und dem Fachbeirat (14).



Abbildung 3: Mitwirkung der Teilnehmenden in TANO-Gremien und Arbeitsgruppen

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Gesamtheit der Antwortenden ein gutes Spiegelbild der touristischen Stakeholder-Landschaft ist. Gestützt auf die Angaben der Befragten ist abzulesen, dass alle Bereiche der Region in der Gesamtheit vertreten sind und sowohl aktiv Mitwirkende mit Gremienkenntnis als auch Nicht-Mitwirkende mit Blick von außen ihre Perspektive eingebracht haben. Über die Namensangaben ist zudem zu erkennen, dass sowohl größere touristische Standorte als auch solche mit einem kleineren Gästeaufkommen zu Wort gekommen sind.

Angesichts dieser erfreulichen Bandbreite ergibt sich eine belastbare Grundlage für die angestrebte Evaluation.

Zugleich ist fachlich darauf hinzuweisen, dass nicht von statistischer Repräsentativität gesprochen werden kann. Dagegen spricht die begrenzte Datenbasis in Verbindung mit der kleinen Fallzahl. Dies ist aber der Normalfall bei Stakeholder-Befragungen dieser Art.

3. IST-SITUATION



3.1 Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit

Frage: „Wie schätzen Sie die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus an der niedersächsischen Nordseeküste im Vergleich zu anderen deutschen Tourismusregionen ein?“ (Skala 1-6)



Die derzeitige Wettbewerbsfähigkeit der Region erhält im Meinungsbild der befragten Stakeholder im Schnitt ein „befriedigend plus“ (2,6). Wie Abbildung 4 zeigt, wird sie zwar von insgesamt 44 Prozent als sehr gut oder gut beurteilt, aber eine Mehrheit von 47 Prozent sieht „Luft nach oben“ und urteilt mit einem „befriedigend“. Knapp 10 Prozent sind bezogen auf die Wettbewerbsfähigkeit sehr skeptisch.

Die Beurteilungen streuen durchschnittlich rund einen Skalenpunkt um den Mittelwert (Standardabweichung von 0,9), was für ein recht homogenes Meinungsbild spricht.

Unter den Teilnehmenden, die Angaben zum Hauptsitz ihrer jeweiligen Institution gemacht haben, lässt sich die Einschätzung noch etwas differenzierter betrachten. Große Schwankungen sind insgesamt nicht zu beobachten, jedoch schätzen Stakeholder aus dem Weserbebereich, bestehend aus den Landkreisen Cuxhaven, Wesermarsch und der Seestadt Bremerhaven, die Wettbewerbsfähigkeit mit durchschnittlich 2,3 etwas besser ein als Stakeholder aus den westlicheren Landkreisen mit 2,6. Hier könnte der Umstand durchschlagen, dass im Westen verstärkt kleinere Standorte an der Befragung teilgenommen haben.

Darüber hinaus zeigen sich im Meinungsbild der verschiedenen Gruppen keine signifikanten Unterschiede.

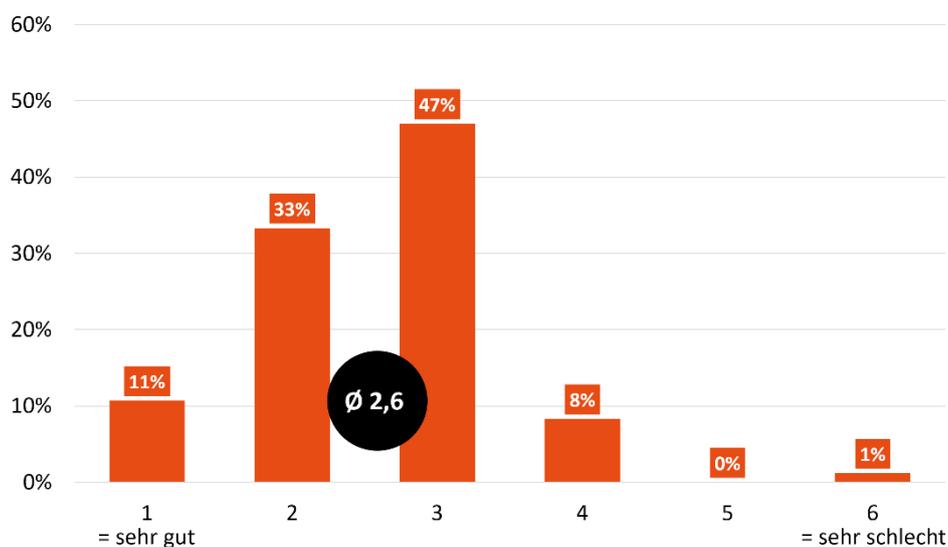


Abbildung 4: Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit

3.2 Bewertung der Zusammenarbeit

Frage: „Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit der Touristiker innerhalb der Region niedersächsische Nordsee?“ (Skala 1-6)



Die Zusammenarbeit der touristisch Verantwortlichen wird durchschnittlich mit 3,2 bewertet (s. Abb. 5) – ab 3,0 kann von einem erhöhten Handlungsbedarf ausgegangen werden.

Die Mehrheit der Befragten (54 %) bewertet dabei die Zusammenarbeit in der Region mit einer 3 („befriedigend“). Betrachtet man die Bewertungen von 3 und schlechter zusammen, liegt das derzeitige Level für vier von fünf Befragten unterhalb des anstrebenswerten „gut“ oder „sehr gut“. Offen bleibt zunächst, ob sich die Kritik an der Zusammenarbeit zwischen der TANO und den Teilregionen, an der Zusammenarbeit zwischen den Teilregionen oder innerhalb der Teilregionen festmacht. Dazu geben die Antworten auf die offenen Fragen näher Auskunft (siehe unten).

Betrachtet man die Bewertungen verschiedener Teilgruppen der Region, fallen diese im Durchschnitt ähnlich aus, d.h. es gibt kein erkennbares Muster geografisch verortbarer Unterschiede, etwa zwischen der westlichen oder östlichen Region.

Einzelne Landkreise bzw. Städte sind aber durchaus unterschiedlicher Ansicht bezüglich der Zusammenarbeit. So werden im Landkreis Aurich oder Wittmund beispielsweise mit Bewertungen von 3,4 deutlicher Verbesserungsbedarfe formuliert als in Bremerhaven mit einer Durchschnittsbewertung von 2,3. Insbesondere Personen, die keine Angabe zur Verortung ihrer Institution gemacht haben, sehen die aktuelle Zusammenarbeit kritischer.

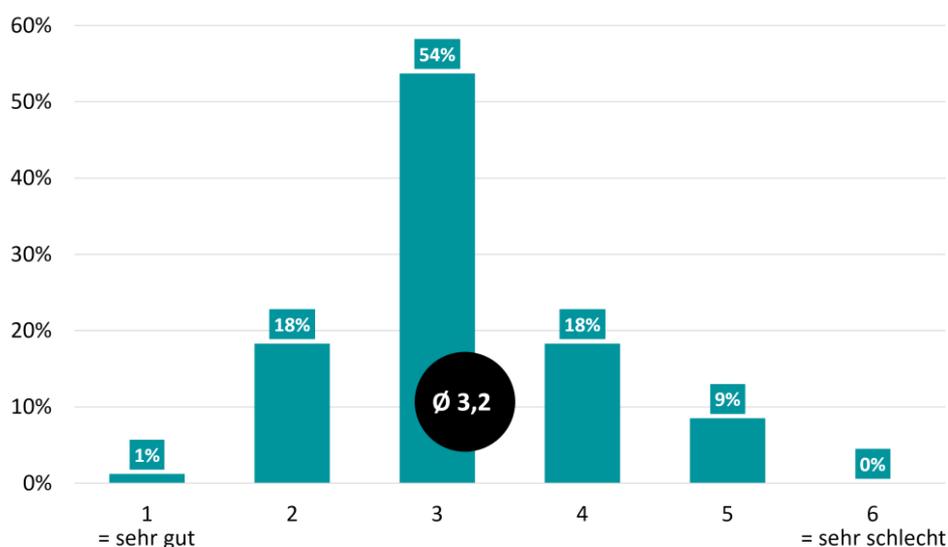
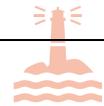


Abbildung 5: Bewertung der Zusammenarbeit innerhalb der Region

3.3 Bekanntheit von TANO-Aktivitäten

Frage: „Welche Aktivitäten der TANO haben Sie bislang wahrgenommen?“ (drei Kategorien)



Entgegen der in dem 1. Strategie-Workshop geäußerten Vorannahmen sind die abgefragten Tätigkeitsbündel der TANO den Befragten weit überwiegend bekannt (rd. 90% und mehr) (s. Abb.6).

Insgesamt rangiert „Breitentaugliches“ im Bekanntheitsgrad vor Zielgruppenthemen – was die Heterogenität der Stakeholder-Landschaft spiegelt. Veranstaltungen wie der Nordsee-TourismusTag gehören beispielsweise bei den befragten Stakeholdern zu den bekanntesten Aktivitäten der TANO. Aktivitäten mit direktem

Mehrwert, wie z.B. Webinare, Beteiligungsmöglichkeiten an Bilddatenbanken oder KI-Chats, kennt aber nur jeder zweite persönlich.

In der Betrachtung von Teilgruppen fällt auf, dass die TANO-Aktivitäten in den östlicheren Landkreisen bzw. Städten – z.B. im Weserraum mit Cuxhaven, Bremerhaven und Wesermarsch – etwas häufiger persönlich bekannt zu sein scheinen, als in den westlichen. Auch hier ist die Standortgröße als hinterliegende Variable in Betracht zu ziehen.

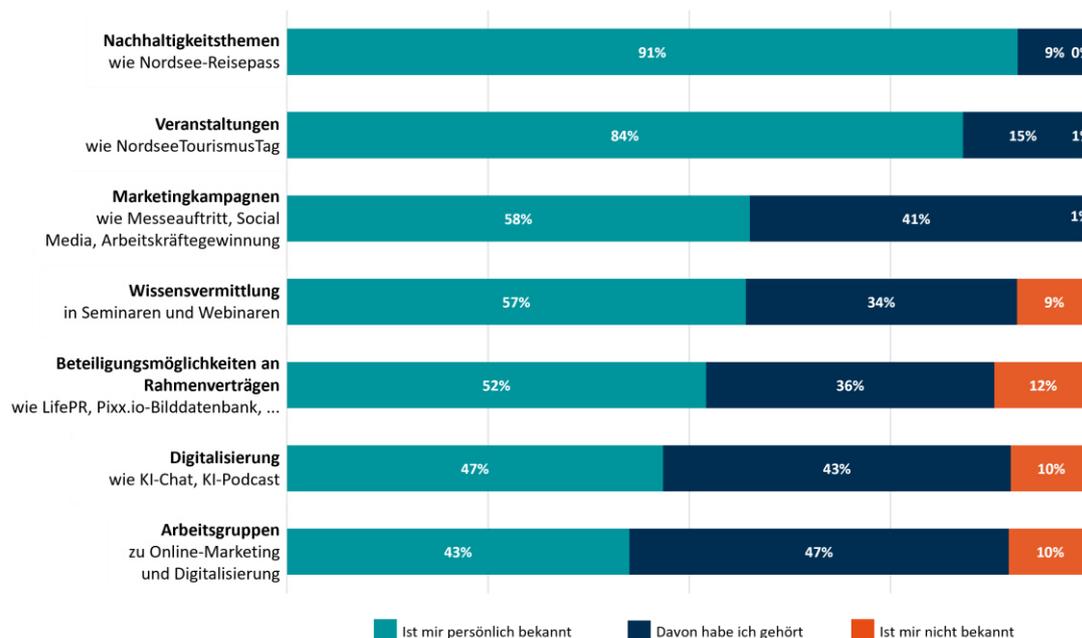


Abbildung 6: Bekanntheit von TANO-Aktivitäten

4. ZIELE FÜR DEN TOURISMUS AN DER NIEDERSÄCHSI- SCHEN NORDSEE



4.1 Priorisierung von Zielsetzungen

Frage: „Welche Zielsetzungen müssen nach Ihrer Einschätzung mit besonderem Nachdruck verfolgt werden, damit der Tourismus an der niedersächsischen Nordsee zukunfts- und wettbewerbsfähig ist?“ (Auswahl der vier wichtigsten Ziele)



Die abgefragte Batterie touristischer Zielsetzungen für die Region deckt sich mit den im strategischen Handlungskonzept verankerten strategischen Zielen. Insofern ist die durchgeführte Befragung als Test für die Relevanz der einzelnen Ziele aus Sicht der Stakeholder zu betrachten.

Insgesamt wird allen abgefragten Zielen Bedeutung für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zugeschrieben. Dabei gibt es allerdings deutliche Abstufungen: Das Ziel „Hohes Investitionsvolumen in touristische Angebote und Infrastruktur“ wird von knapp 2/3 der Befragten unter die Top 4 der Ziele eingeordnet.

Als Top-Ziele rangieren dahinter „Hohe organisatorische Schlagkraft in der touristischen Zusammenarbeit“, „Ausreichende Anzahl touristischer Arbeitskräfte“ und „Markantes Wettbewerbsprofil der Urlaubsregion niedersächsische Nordsee“.

Unter den am häufigsten als wichtig eingestufteten Zielen finden sich damit alle Stufen der Leistungskette wieder – von der Input-Bereitstellung und dem Management bis zum Output für die Gäste und zum regionalen Outcome.

Je (zielgruppen-)spezifischer ein Ziel ist, desto seltener taucht es unter den Top-Nennungen auf (s. „Attraktive Beteiligungsmöglichkeiten“).

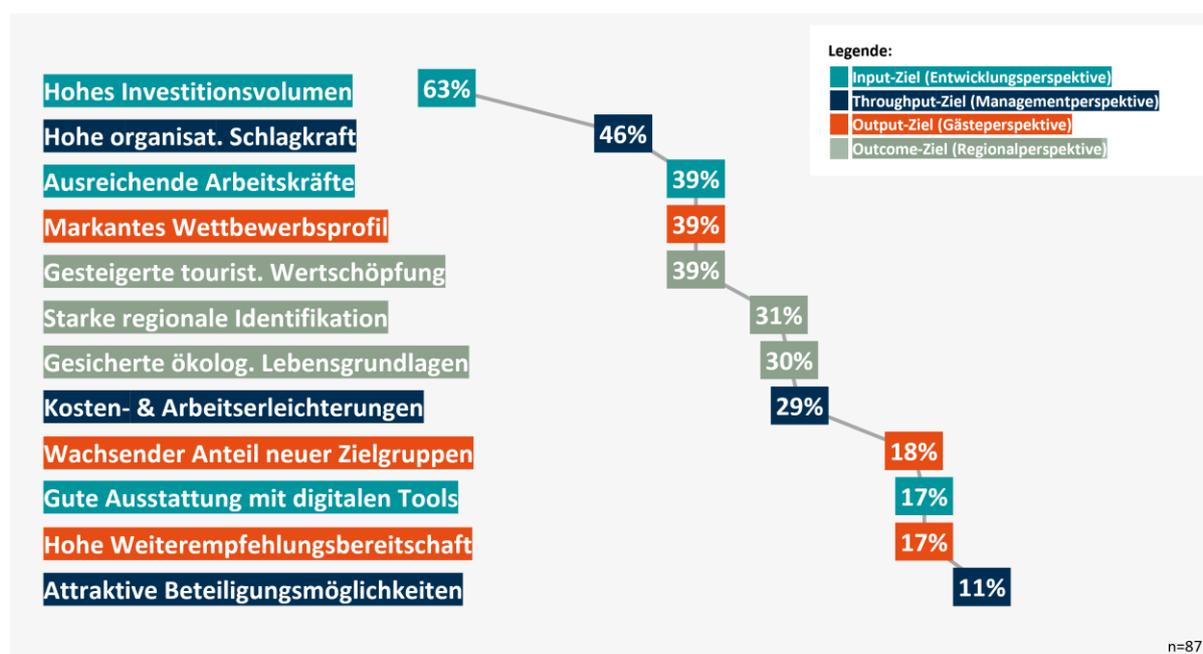


Abbildung 7: Priorisierung von Zielsetzungen (Top-4-Voting)

5. AUFGABEN DER TANO



5.1 Wichtigkeit von Aufgaben

Frage: „Welche TANO-Aufgaben sind für Sie mit Blick auf die touristische Entwicklung besonders relevant?“ (Skala 1-6, Ergänzungsmöglichkeit für weitere Aufgaben)



Auf einer 6er-Skala liegen die abgefragten TANO-Aufgaben zwischen 1,7 und 3,4, d.h. richtig unwichtig ist nichts (s. Abb. 8).

Der TANO werden zuvorderst Lobbyaufgaben sowie die Markenführung, aber auch Fördermittelakquisition und die Verbesserung der Mobilitätsangebote zugeschrieben. Diese Aufgaben werden mit durchschnittlichen Werten unter 2,0 als besonders relevant für die touristische Entwicklung der Region eingestuft.

Es folgt ein breites Mittelfeld „wichtiger“ und „eher wichtiger“ Teilaufgaben vom Anstoßen

vom Angebotsmanagement über Marketing- und Digitalisierungsaufgaben bis zu Einzelthemen. Das küstenspezifische Thema „Fisch“ fällt etwas ab.

Im offenen Eingabefeld zu möglichen ergänzenden Aufgaben wurden zum Teil bereits abgefragte Aufgaben verbal bekräftigt. Als Einzelmaßnahme sticht die Aufgabe einer Einführung einer regionalen Gästekarte heraus. Es gibt aber auch die Aussage, dass sich die TANO nicht mehr vornehmen, sondern auf die Kernaufgaben konzentrieren sollte.

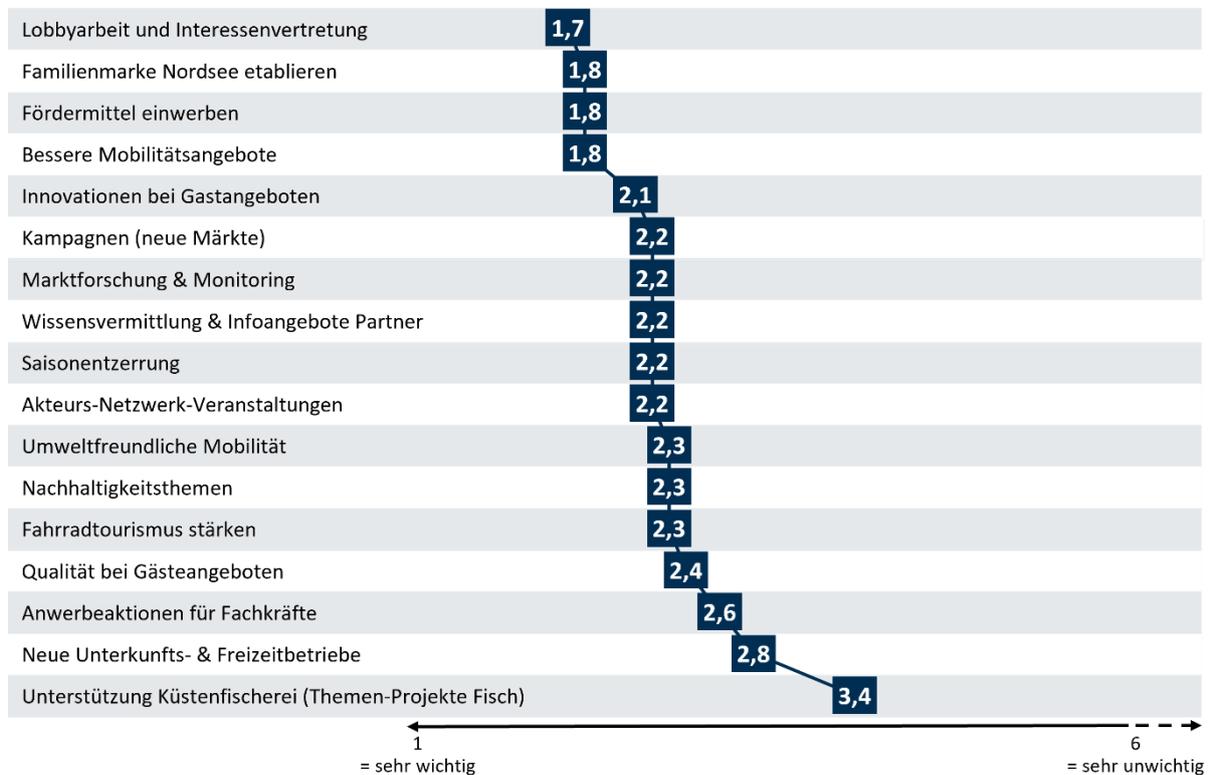


Abbildung 8: Wichtigkeit von TANO-Aufgaben

Weitere offene Aufgabennennungen:

Mehrfachnennungen

- Mehr Netzwerken, direkte Kommunikation und Zusammenarbeit mit Teilregionen und Orten
- Stärkere Förderung des Binnenland-Tourismus
- Einführung einer elektronischen Gästecard als einheitliche App u.a. für Mobilität, Übernachtung, Angebote
- Digitalisierung der Tourismusbranche, Smartes Reisen und Nachhaltigkeit
- Mehr Konzentration auf Kernaufgaben, insbesondere Managementaufgaben, die qualitativ hochwertig und abgestimmt bearbeitet werden

Einzelennungen

- Initiativen zur Tourismusakzeptanz starten
- Qualitätssiegel stärker in den Fokus rücken, bewerben, vermarkten
- Einbindung kultureller Angebote, Kulturtourismus
- Bildung überregionaler Einkaufskooperationen für Dienst- und Sachleistungen (Energieeinkauf, Fahrzeuge, betriebliche Ressourcen, Beratungen etc.)
- Übernahme von administrativen Querschnittsaufgaben, die bisher alle DMO einzeln wahrnehmen (AGBs, Datenschutz)

6. ZUSAMMENARBEIT UND STRUKTURENTWICKLUNG



6.1 Zur Rolle einer DMO (TANO) für die zukünftige Entwicklung

Frage: „Wie wichtig ist die Rolle einer regionalen Destinationsmanagement-Organisation (DMO) wie der TANO für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in der Region?“ (drei Antwortkategorien)



Drei von fünf Befragten schreiben einer DMO, hier der TANO, eine Schlüsselrolle im touristischen Wettbewerb zu (s. Abb. 9). Ein weiteres Drittel erwartet von ihr positive Beiträge, auch wenn für diese Befragten andere Erfolgsmodelle denkbar wären. Lediglich 1 Prozent der befragten Stakeholder sieht keine Notwendigkeit für eine regionsweite DMO wie die TANO. Die grundsätzlich positive Erwartungshaltung wird also nahezu unisono geteilt.

Die Betrachtung der Teilergebnisse offenbart jedoch regional unterschiedliche Gewichtungen bei der Frage „Schlüsselrolle“ vs. „positiver Beitrag“ im Wettbewerb. Am deutlichsten wird

die Schlüsselrolle einer regionsweiten DMO in Wilhelmshaven und im Landkreis Friesland formuliert. „Rechts der Weser“ ist diese Einschätzung ähnlich deutlich – 75 Prozent der Befragten aus Bremerhaven und Cuxhaven sehen die TANO in einer exponierten Position.

Ganz im Westen der Region ist das Bild hingegen geteilt: Neun Befragte sehen die TANO in einer Schlüsselrolle, weitere zehn erwarten „nur“ positive Beiträge. Hier deuten sich unterschiedliche Vorstellungen zur Arbeit einer DMO im Wechselspiel mit den Teilregionen an.

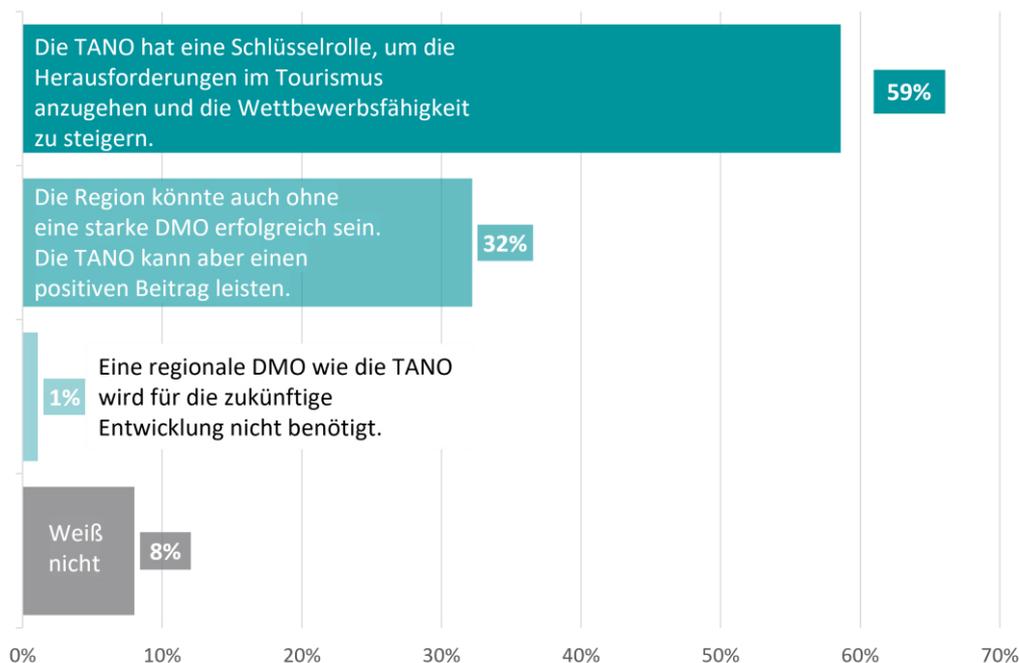


Abbildung 9: Die Rolle der TANO für die zukünftige Entwicklung

6.2 Zum Umgang mit den touristischen Strukturen in der Region

Frage: „Wie soll zukünftig mit den touristischen Strukturen in der Region umgegangen werden?“
(vier Antwortkategorien)



Das Meinungsbild zu den Strukturen und Zuständigkeiten in der zukünftigen touristischen Zusammenarbeit ist heterogen.

Eine Zusammenführung von Organisationen wird am häufigsten befürwortet, ist aber nicht die Mehrheitsmeinung (s. Abb. 10). Ein zweites großes Segment setzt auf Schnittstellenklärung. Die Haltung der Gruppe der „Aufgabenbündler“ lässt sich unterschiedlich auslegen. Eindeutig ist: Fast 90% wünschen sich in jedem Fall Veränderungen gegenüber der heutigen Situation.

Schaut man sich die Ergebnisse der Teilregionen an, fallen die deutlichsten Unterschiede in den Präferenzen der westlichen Landkreise gegenüber den östlicheren Landkreisen und Städten auf. Während im Westen der Region eine deutliche Mehrheit (65%) für eine deutlichere Abgrenzung der Aufgaben plädiert und nur 14 Prozent eine Fusion von OTG und TANO präferieren, spricht sich die Mehrheit in den östlicheren Gebieten der Region (54%) für die Fusion aus.

Interessanterweise haben nur 3 Prozent der Befragten zu dem Thema derzeit keine Meinung.

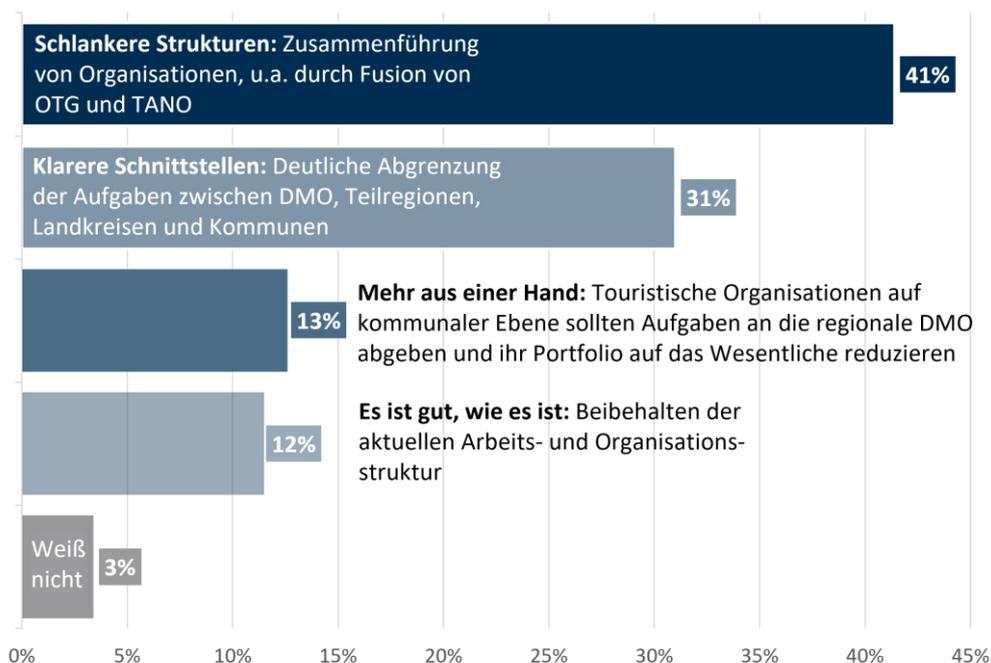


Abbildung 10: Zum zukünftigen Umgang mit touristischen Strukturen

7. OFFENE KOMMENTIERUNG

7.1 Bewertung der ersten TANO-Jahre

Frage: „Wie bewerten Sie – kurz zusammengefasst – die beiden ersten operativen Jahre der TANO?“

Positiver Gesamteindruck bei schwierigen Startbedingungen

Ein Großteil der Rückmeldungen würdigt die beachtlichen Fortschritte, die die TANO trotz herausfordernder Ausgangslage gemacht hat. Besonders anerkannt wird der Aufbau von Strukturen und die Fähigkeit, erste sichtbare Projekte umzusetzen. Der Tenor: In kurzer Zeit unter schwierigen Voraussetzungen viel erreicht.

„Die TANO hat mit sehr viel Fahrt die Arbeit aufgenommen, intensiv 'Klinken geputzt' und sehr gute Projekte auf den Weg gebracht.“

Auch der persönliche Einsatz des TANO-Teams wird mehrfach hervorgehoben. Gleichzeitig wird angemerkt, dass sich die Organisation noch in einer „Findungs- und Aufbauphase“ befindet.

Gelingende Vernetzung und erste Leuchtturmprojekte

Viele Befragte betonen die Bedeutung und Notwendigkeit einer übergeordneten Koordination für die Region. Die TANO sei ein wichtiger Akteur, der übergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglicht. Besonders gut aufgenommen werden Formate wie „Fish & Fire“, „Nordseetourismustag“ sowie der Newsletter.

„Positiv! Konnten durch Wissensvermittlung und Vernetzung viele Inhalte mitnehmen. Das Format Nordseetourismustag ist ein Highlight.“

Strategische Ausrichtung und inhaltliche Schärfe fehlen noch

Ein häufiger genannter Kritikpunkt betrifft die noch fehlende strategische Tiefe und Stringenz der gesamtregionalen Arbeit. Bislang mangelt es – so einige Stimmen – an klarer Zieldefinition, an thematischen Schwerpunkten und an einer eindeutigen Positionierung im Wettbewerb.

„Es fehlt der große Knall – solide Basis geschaffen, aber noch kein echter Durchbruch.“

Schnittstellenprobleme zur OTG

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft das Nebeneinander zur OTG und die z.T. unklare Aufgabenteilung zwischen beiden. In mehreren Kommentaren wird bemängelt, dass vorhandene, funktionierende Strukturen nicht ausreichend eingebunden sind.

Wunsch nach regionaler Einbindung

Einige Regionen, insbesondere im Binnenland, fühlen sich in der laufenden Arbeit bislang unzureichend berücksichtigt. Auch Akteure mit einem kleineren Gästeaufkommen und weniger zentral gelegene Destinationen wünschen

7. OFFENE KOMMENTIERUNG

sich mehr Fokus auf Beteiligungsmöglichkeiten, eine gleichberechtigte Einbindung und eine gezielte Ansprache.

„Die TANO ist gefühlt ‘weit weg’.“

Auch insgesamt gesehen würden, so die Annahme, noch klarer strukturierte Abstimmungsprozesse mit den kommunalen Partnern der Zusammenarbeit zugutekommen.

Verbesserungsvorschläge für die Zukunft

- stärkere strategische Ausrichtung
- zielgerichtete Prioritätensetzung
- bessere Binnenkommunikation
- die Etablierung zukunftsweisender Projekte – etwa im Bereich nachhaltige Mobilität oder digitale Gästekarten

„Nun sollte die richtige Arbeit beginnen: schlanke Strukturen, kurze, transparente Kommunikationswege und eine große Unterstützung aus der Region.“

7.2 Hinweise zum eigenen Engagement

Frage: „Haben Sie sich bisher eingebracht, um die Zusammenarbeit in der Region zu stärken? Und wenn ja, wie?“

Breites Engagement innerhalb der TANO-Strukturen

Die TANO-Gesellschafterinnen und Gesellschaftern zielten mit der vereinbarten Evaluation u.a. auf die Frage, was die Beteiligten zum Gelingen der regionalen Zusammenarbeit beitragen.

Die Stakeholder, die sich an der Befragung beteiligt haben, geben zu einem erheblichen Teil an, sich – ganz im Sinne der Gesellschafterintention – bisher schon aktiv in die TANO-Strukturen eingebracht zu haben. Dies betrifft sowohl die Gründungsphase als auch die aktuelle Mitarbeit in Gremien, Ausschüssen und Arbeitsgruppen.

Besonders häufig wurden genannt:

- Marketingausschuss und Beirat
- Arbeitskreise zu Digitalisierung, Datenmanagement und Strategie
- Beteiligung an Workshops, Webinaren und Netzwerkveranstaltungen wie „Fish & Fire“
- Projektbezogene Beiträge, z. B. zum Nordseereisepass

Bei diesem erfreulichen Bild ist allerdings zu berücksichtigen, dass diejenigen, die regional wenig aktiv sind, vermutlich im größeren Umfang erst gar nicht an der Befragung teilgenommen haben.

7. OFFENE KOMMENTIERUNG

Engagement auf kommunaler Ebene oder über andere Tourismusorganisationen

Ein weiterer großer Teil der Befragten berichtet von einem aktiven regionalen Engagement, das häufig außerhalb direkter TANO-Strukturen stattfand – etwa im Rahmen der OTG, TGSO, regionaler Tourismusorganisationen oder über IHKn. Dieses Engagement wird häufig als bewährt und eingespielt beschrieben.

Beispiele für konkrete Maßnahmen

Viele Stakeholder führen konkrete Beiträge zur regionalen Zusammenarbeit an, darunter:

- Vertrieb und Bewerbung des Nordsee-Reisepasses
- Teilnahme an Messen und Tourismusveranstaltungen
- Veranstaltungsorganisation für lokale Akteure
- Bereitstellung von Inhalten für PR und Öffentlichkeitsarbeit
- Einbindung der TANO in lokale Strategieprozesse

Verbesserungspotenzial für Beteiligungsmöglichkeiten

Einige sehen grundsätzlich hohes Potenzial zur Mitwirkung, berichten aber von strukturellen Hürden oder einer bislang geringen Einbindung:

„Das Binnenland war bisher noch nicht gut eingebunden – daher auch wenig Möglichkeit, sich einzubringen.“

Andere betonten, dass die Formate oft auf größere Akteure zugeschnitten seien und kleinere Leistungsträger schwer Zugang finden.

Insgesamt lässt sich eine offene Haltung gegenüber regionaler Zusammenarbeit erkennen, gepaart mit dem Wunsch nach Gleichberechtigung aller Regionen.

„Große Offenheit für Wissensaustausch – weg vom Inseld Denken, hin zu ‚Gemeinsam stark‘.“

7.3 Zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit

Frage: „Welche Schritte sollten als Nächstes erfolgen, um die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln?“

Wunsch nach struktureller Zusammenführung

Viele Teilnehmende empfehlen eine Vermeidung von Parallelstrukturen und eine stärkere Bündelung finanzieller und operativer Res-

sourcen in der TANO als „schrittweise Verschlingung“. Im Fokus steht bei diesen Empfehlungen eine gesellschaftsrechtliche Fusion bestehender Strukturen zur Stärkung der TANO.

7. OFFENE KOMMENTIERUNG

Notwendigkeit klarer Rollenverteilung und Fokussierung

Zugleich gibt es die Forderung nach einer klareren Abgrenzung zwischen den Aufgaben, um operative Klarheit zu schaffen. Ziel ist eine effektivere Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

„Zu viele Köche verderben den Brei. Konzentration auf wenige zentrale Themen statt Bauchladen.“

7.4 Wünsche und Erwartungen an die TANO

Frage: „Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie darüber hinaus an die Arbeit der TANO als touristische Dachorganisation?“

Stärkeres, zielgerichtetes Marketing mit Fokus auf Destinationsstärken

Der TANO wird eine Konzentration auf Destinationsstärken und gezielte Marketingaktivitäten empfohlen, um den Mehrwert der Region als Reiseziel sichtbar zu steigern. Einige Teilnehmende wünschen sich eine konzentrierte, moderne und profilierte Marketingstrategie, die sowohl die Kernstärken der Nordsee-Destinationen als auch die Vielfalt der Teilregionen, insbesondere auch derer im Binnenland, berücksichtigt.

„Modernes, zeitgemäßes und innovatives Marketing – überraschend und anders.“

Kommunikation und Kooperation ausbauen

Gewünscht werden überdies eine engere Zusammenarbeit mit Leistungsträgern sowie die Frühzeitigkeit von Informationen und Beteiligungsoptionen.

„Die TANO legt die geplanten Projekte zukünftig so frühzeitig offen, dass mehr Destinationen als bislang sich ‚mitgenommen‘ fühlen.“

Es besteht der Wunsch, ein stärkeres „Wir-Gefühl“ unter den Akteuren aufzubauen.

Unterstützung und Mitnahme

Angesprochen werden zudem konkrete operative Hilfestellungen für kleinere Orte, um Entlastung zu ermöglichen. Genannt werden zum Beispiel:

- Hilfestellung bei Projekten und Fördermitelanträgen
- Finanzierbare Beteiligungsmöglichkeiten
- Bildungsangebote und Know-how-Transfer

„[Wir wünschen uns] weitere Bildungsangebote, die bisher informativ waren, sowie Hilfestellung bei der Umsetzung.“

7. OFFENE KOMMENTIERUNG

Effizientere Mittelverwendung und strategischer Fokus

Ein Themenkomplex betrifft den sorgsamsten Umgang mit finanziellen Ressourcen sowie eine klarere strategische Ausrichtung. Bezogen auf die Mittelverwendung werden z.B. empfohlen:

- Vermeidung von Parallelstrukturen
- Mehr Eigenleistung und Fachlichkeit
- Fokus auf strategisch relevante und nachhaltige Projekte

Einige Stimmen formulieren in diesem Zusammenhang Erwartungen an eine stärkere Lobbyarbeit im Interesse der Region.

„Eine einheitliche und klar definierte Struktur mit gezielter strategischer Ausrichtung, in der Management- und Lobbyarbeit stärker in den Fokus genommen wird.“

Operative Weiterentwicklung und Einzelprojekte

Als konkrete Einzelaufgaben und Handlungsfelder werden hervorgehoben: Umsetzung innovativer und digitaler Lösungen, insbesondere Gästekarten, nachhaltige Mobilitätskonzepte und einheitliche Standards für Gästeservices.

Anerkennung und Ermutigung für den eingeschlagenen Weg

Einige Rückmeldungen enthalten ausdrücklich wertschätzende Erwartungen: Die bisherigen Schritte werden positiv bewertet – verbunden mit dem Wunsch, den eingeschlagenen Weg mutig, sichtbar und mit strategischer Klarheit „mit Vollgas“ weiterzugehen.

„Weiter so stark nach vorn entwickeln, wie es gerade geschieht – nicht stagnieren!“

8. BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN

Schlussfolgerungen aus der Außensicht

Ein Fazit lässt sich auf Basis der Befragung vergleichsweise schnell ziehen: Die touristische Entwicklung ist ein Thema, das die Stakeholder der Region bewegt. Der bemerkenswert hohe Befragungsrücklauf zeigt in Verbindung mit den offenen Statements ein starkes Interesse an den aufgeworfenen Zukunftsfragen, und zwar sowohl in inhaltlich-strategischer als auch organisatorisch-kollaborativer Hinsicht.

Wettbewerbsfähigkeit der Region

Als Hintergrund dürfte die Selbsteinschätzung zur gegenwärtigen touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Region relevant sein. Das ermittelte „befriedigend plus“ signalisiert „Luft nach oben“ und wird dem Anspruch der niedersächsischen Nordsee (einschließlich Bremerhaven) nicht gerecht, eine der führenden deutschen Reisedestinationen zu sein.

Der Wert ist beileibe kein Krisenwert, aber durchaus als Warnsignal zu verstehen – als eine Aufforderung, sich in der Region vermehrt mit (touristischen) Zukunftsfragen und -entscheidungen auseinanderzusetzen.

Empfehlung: Insofern kommt das strategische Handlungskonzept der TANO zum richtigen Zeitpunkt. Findet es Zustimmung, bietet es Orientierung für eine gemeinsamen regionale Ausrichtung und kann als Basis für individuelle (Investitions-)Entscheidungen dienen. Breit akzeptiert, können die darin formulierten Maßnahmen wahrnehmbare Impulse in die Region senden. Damit trägt es der im Zuge der Evaluation formulierten Forderung nach einer strategischen Schärfung der TANO-Arbeit Rechnung.

Zugleich sollte das Konzept als fortschreibungsfähige Grundlage für die künftige Steuerung verstanden werden. Bewegte Zeiten verlangen einen roten Faden, aber auch Beweglichkeit im „Dranlanghängeln“. Es erscheint daher nicht nur sinnvoll, sondern geradezu geboten, die Ausrichtung der regionalen Tourismusentwicklung in regelmäßigen Abständen zu hinterfragen und fortzuschreiben.

Für diesen Zweck wird es wichtig sein, über die subjektive Wettbewerbseinschätzung hinaus statistische Kennzahlen zur Wettbewerbssituation heranzuziehen und denen der wichtigsten Vergleichsregionen gegenüberzustellen. So lassen sich konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen bestimmen.

Zusammenarbeit in der Region

Einen unverkennbaren Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung bietet allerdings auch schon die Stakeholder-Befragung, da die Zufriedenheit mit der regionalen Zusammenarbeit im Schnitt bei 3,2 (auf einer 6er-Skala) liegt. In Zufriedenheitsbefragungen zum öffentlichen Sektor besteht in der Regel ab einem Skalenwert von 3,0 erhöhter und ab 3,5 akuter Handlungsbedarf.

Die befragten Stakeholder signalisieren also: Kümmert euch! Erfreulich einvernehmlich wird dabei der TANO der Rücken gestärkt. Es gibt kaum jemanden, der bzw. die die erst vor 2 ½ Jahren geschaffene Einrichtung infrage stellt. Dies ist – so kurz nach dem nicht immer einfachen Gründungsprozess – ein gutes Zeichen, das zuversichtlich stimmen sollte.

Ebenso bemerkenswert sind allerdings auch die regionalen Unterschiede in der Situationsbewertung zur Zusammenarbeit sowie bei den präferierten Entwicklungsansätzen zu diesem Thema. Während der TANO in der Mitte und im Osten der Region eine Schlüsselrolle für die Entwicklung zugeschrieben wird, ist die Haltung im Westen zurückhaltender. Dieser Tenor zeigt sich umso deutlicher in den Empfehlungen zur zukünftigen Zusammenarbeit, bei der der westliche Bereich der Region mehrheitlich auf ein gut abgestimmtes Nebeneinander von OTG und TANO setzt und der östliche auf eine Fusion beider Gesellschaften.

„Zusammenarbeit“, das ist wichtig festzuhalten, bezieht sich aber nicht nur auf die vielfach diskutierte „Fusionsfrage“. Ebenso prägnant sind, den offenen Antworten nach zu urteilen, Fragen zum „Mitnehmen“ der zahlreichen touristischen Akteure in der großflächigen Region. Gerade die in der Befragung stark vertretenen touristischen Orte mit einem kleineren Gästeaufkommen legen Wert auf eine verstärkte Einbeziehung (Transparenz, Mitwirkungsangebote). Ähnliches gilt für eine stärkere Berücksichtigung des Binnenlands.

Empfehlung: Die Fusion zwischen TANO und OTG erscheint im Lichte der Befragung und auch der vor- bzw. nachgelagerten Workshops als „Gretchenfrage“ der touristischen Entwicklung der niedersächsischen Nordsee. Aus externer Sicht wirkt sie wie ein Reflex auf die zähen Diskussionen der Vergangenheit rund um die Gründung einer übergreifenden DMO.

Die Empfehlung lautet an dieser Stelle, die Entwicklung mit mehr Gelassenheit anzugehen. Vertrauen in neue übergeordnete Strukturen muss wachsen können, gerade wenn – wie im

Westen der Region – bereits etablierte regionalen Strukturen existieren. Und wenn Gelassenheit schwierig aufzubringen ist, hilft vielleicht die Erkenntnis, dass es zum Heiraten, also Fusionieren, immer noch zwei braucht, die Ja sagen.

Konkret ist der Region anzuraten, die unhinterfragte Unterstützung der TANO zu nutzen, um deren Rolle Schritt für Schritt auf- und auszubauen. Rollenbilder entstehen nicht per Rechtsakt, sie müssen sich entwickeln und einvernehmlich zugeschrieben werden. In diesem Sinne sollte die Zusammenarbeit zwischen den Akteursebenen – namentlich im Verhältnis von TANO und OTG – Themenfeld für Themenfeld, Programm für Programm vereinbart werden. Diese Abstimmung erscheint bislang zu wenig entwickelt, dürfte aber als Ansatz unverzichtbar sein. Dabei kann es durchaus um vollständige Aufgabenübernahmen durch die TANO gehen oder am Ende des Wegs um eine Fusion. Der Anspruch EINER übergreifenden Organisationsstruktur muss – so die Außensicht – nicht aufgegeben werden. Vorerst sollte aber der Weg das Ziel sein.

Diese Haltung bringt den Vorteil mit sich, dass sich die touristische Entwicklung auf Inhalte konzentrieren kann. Dort sind die Erfolge zu holen, die die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Darüber hinaus dürfte es lohnend sein, Zeit in den Auf- und Ausbau von Informations- und Kooperationspfaden zwischen TANO und der Ortsebene zu investieren. Dies ist eine klar geäußerte Forderung im Rahmen der Evaluation. Z.B. kann über eine frühzeitige breite Abstimmung von Jahresprogrammen ein Mehr an Durchschlagskraft erreicht werden.

Aber: Die TANO muss personell in die Lage versetzt werden, über das heutige Maß hinaus zu informieren und zu kooperieren. Auch muss, gerade angesichts der Größe der Region, das Verhältnis von Hol- und Bringschuld der Beteiligten diskutiert und geklärt werden.

Zugleich ist realistischerweise davon auszugehen, dass eine übergreifend arbeitende DMO keine flächendeckende alltagsnahe Unterstützung kleinerer Orte – im Sinne einer „Kümmererrolle“ – leisten kann. Ihr Auftrag legt vielmehr den Ansatz nahe, themenfokussiert strategische Partnerschaften einzugehen, um darüber die Region in der Breite zu stärken.

Ziele der Region

Die Antworten auf die Frage nach den Zielen, die die touristische Region mit besonderem Nachdruck verfolgen muss, spiegeln die Vielfalt und Komplexität der Themen, mit denen sie sich in den kommenden Jahren auseinandersetzen muss. Kennzeichnend dafür ist, dass sich unter den besonders häufig als wichtig eingestuften Zielsetzungen sowohl die Bereitstellung ausreichender Arbeitsgrundlagen (Input in den touristischen Leistungsprozess), eine hohe Qualität in der Zusammenarbeit (Throughput), eine starke Marktpräsenz (Output) als auch die Sicherung eines Mehrwerts für die Region (Outcome) wiederfinden.

Empfehlung: Anhand der Ergebnisse zu urteilen, greift ein Entwicklungsansatz, der sich allein auf die Gästesicht – also den Output – konzentriert, zu kurz. Vielmehr sind in der Region zum einen die Voraussetzungen für gute Produkte und eine entsprechende Nachfrage zu schaffen. Die Befragten vermitteln, dass es

dem regionalen Tourismus an Investitionen und Arbeitskräften mangelt und die Zusammenarbeit schlagkräftiger werden muss. Zum anderen ist die wirtschaftliche Wertschöpfung als regionaler Nutzen konsequent zu verfolgen. Es ist nicht untypisch für eine neue Kooperationsstruktur, dass breitbandig Erfolgsvoraussetzungen geschaffen werden müssen. Dies sollte in der zukünftigen Strategiefestlegung Beachtung finden.

Besonders hervorhebenswert ist zudem, dass ein hohes Investitionsvolumen in touristische Angebote und Infrastruktur mit Abstand am häufigsten als Erfolgsfaktor für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus an der niedersächsischen Nordsee genannt wird. Der TANO wird in diesem Zusammenhang primär das Einwerben von Fördermitteln zugeschrieben. Ergo sind in dieser Schlüsselfrage auch alle anderen touristisch Verantwortlichen gefordert, die eigenen Zielbeiträge zu hinterfragen und bei Bedarf nachzusteuern.

Ähnliche Schlüsse können auch zu weiteren Erfolgsfaktoren gezogen werden. Die Aufgabe der Strategieumsetzung stellt sich nicht allein der TANO – wohl aber die Aufgabe, die Hemmschuhe der Entwicklung zu benennen und Wege zur Zielerreichung in den eigenen Gremien sowie im Dialog mit Dritten vorzuzeichnen.

Aufgaben der TANO

Über die beschriebene Aufgabe einer Orchestrierung des regionalen Strategiedialogs hinaus wird der TANO eine Vielzahl an – meist operativen – Aufgaben zugeschrieben. Im Rahmen

der Befragung wurde daher die Relevanz einzelner Aufgaben abgefragt, und zwar mit dem Gedanken, das Wichtige vom weniger Wichtigen unterscheiden zu können. Das Ziel war, von Stakeholder-Seite Fingerzeige zu Prioritäten für das strategische Handlungskonzept zu erhalten.

Der Versuch, das Aufgabentableau der TANO auf diesem Wege zu strukturieren und abzuschichten, ist nicht gelungen. Es lassen sich zwar TANO-Aktivitäten identifizieren, die den Befragten besonders wichtig sind: Es sind zuvorderst Lobbyaufgaben, die Markenführung, die Fördermittelakquisition (siehe oben) und die Mitwirkung an verbesserten Mobilitätsangeboten. Das Manko ist, dass die übrigen abgefragten Aufgaben alles in allem nur graduell weniger wichtig eingestuft werden. Übersetzt heißt das, dass die TANO die Entwicklung der Region breitbandig vorantreiben soll.

Empfehlung: Mit diesen Erwartungen muss die TANO bei begrenzten Ressourcen umgehen. Wenn sie die Breite der Ansprüche bedient, besteht das Risiko der Verzettelung bis Überforderung. Konzentriert sie sich auf strategische Kernthemen, besteht das Risiko, Erwartungen zu enttäuschen und die eigene Position zu schwächen.

Da die Befragung keinen Weg aus dem Dilemma weist, sind alle Beteiligten in den TANO-Gremien gefordert, die Aufgaben und Möglichkeiten im Dialog in Einklang zu bringen.

Die Vorlage des strategischen Handlungskonzepts bietet eine probate Grundlage dafür. Die Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen ermöglicht es, in der TANO-Arbeit strategische Schwerpunkte zu setzen. Die Verknüpfung mit

den jährlichen Wirtschaftsplänen bietet wiederum die Möglichkeit, die definierten Schwerpunkte finanziell zu untermauern und bei Bedarf neue Akzente zu setzen.

9. ANHANG: FRAGEBOGEN

Evaluation TANO

Guten Tag,

herzlich willkommen und vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung. Ihre Antworten helfen uns, Heinze und Partner, als Evaluationsbüro einzuschätzen, welchen Umsetzungsstand die Tourismus-Agentur Nordsee (TANO) seit ihrer Gründung erreicht hat und woran die touristisch Verantwortlichen der Region in Zukunft mit Priorität arbeiten sollten.

Die Befragung dauert etwa 20 Minuten. Bitte füllen Sie den Bogen bis zum Ende aus, auch wenn Sie nicht jede Frage beantworten können oder möchten. Ein „Zurückblättern“ zwischen den Fragen ist möglich. Am Ende des Bogens finden Sie vier offene Antwortfelder, in denen Sie über die Ankreuzfragen hinaus ausführlichere Hinweise geben können.

In dieser Umfrage sind 17 Fragen enthalten.

1. Ist-Situation

1.1 Wie schätzen Sie die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus an der niedersächsischen Nordseeküste im Vergleich zu anderen deutschen Tourismusregionen ein?

Bitte nutzen Sie für die Beantwortung die nachfolgende Einstufungsskala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“. Sollten Sie die Frage nicht beurteilen können, kreuzen Sie bitte „weiß nicht“ an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1 = Sehr gut
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 = Sehr schlecht
- Weiß nicht

1.2 Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit der Touristiker innerhalb der Region niedersächsische Nordsee?

Bitte antworten Sie wieder auf der Skala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1 = Sehr gut
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 = Sehr schlecht
- Weiß nicht

1.3 Welche Aktivitäten der TANO haben Sie bislang wahrgenommen?

Nutzen Sie zur Beantwortung bitte die Antwortmöglichkeiten „Ist mir persönlich bekannt“, „Davon habe ich gehört“ oder „Ist mir nicht bekannt“.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ist mir persönlich bekannt	Davon habe ich gehört	Ist mir nicht bekannt
Marketingkampagnen wie Messeauftritt, Social Media, Arbeitskräftegewinnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung in Seminaren und Webinaren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beteiligungsmöglichkeiten an Rahmenverträgen wie LifePR, Pixx.io-Bilddatenbank, Holidu-Unterkunftsbuchung, Online-Shop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung wie KI-Chat, KI-Podcast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeitsthemen wie Nordsee-Reisepass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranstaltungen wie NordseeTourismusTag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsgruppen zu Online-Marketing und Digitalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ziele für den Tourismus an der niedersächsischen Nordsee

Welche Zielsetzungen müssen nach Ihrer Einschätzung mit besonderem Nachdruck verfolgt werden, damit der Tourismus an der niedersächsischen Nordsee zukunfts- und wettbewerbsfähig ist?

Kreuzen Sie bitte bis zu vier Ziele an, die aus Ihrer Sicht für den Erfolg am wichtigsten sind.

Bitte wählen Sie maximal 4 Antworten.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Hohes Investitionsvolumen in touristische Angebote und Infrastruktur
- Ausreichende Anzahl touristischer Arbeitskräfte
- Gute Ausstattung mit digitalen Management- und Kollaborationstools
- Hohe organisatorische Schlagkraft in der touristischen Zusammenarbeit
- Attraktive Beteiligungsmöglichkeiten an touristischen Initiativen
- Spürbare Kosten- und Arbeitserleichterungen für alle touristischen Leistungspartnerinnen und -partner
- Markantes Wettbewerbsprofil der Urlaubsregion niedersächsische Nordsee
- Hohe Weiterempfehlungsbereitschaft unserer Gäste
- Stetig wachsender Gästeanteil bei neuen strategischen Zielgruppen
- Stetige Steigerung der touristischen Wertschöpfung
- Starke Identifikation und Zusammenhalt in der Region über die Weser hinweg
- Gesicherte ökologische Lebensgrundlagen in der Region
- Keine Angabe
- Sonstiges:

3. Aufgaben der TANO

3.1 Das Eckpunktepapier zur TANO-Gründung legt ein Aufgabenportfolio fest, das seither fortlaufend ergänzt wurde. Welche TANO-Aufgaben im Bereich Destinationsmarketing sind für Sie mit Blick auf die positive touristische Entwicklung besonders relevant?

Bitte antworten Sie auf der Bewertungsskala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1 = Sehr wichtig	2	3	4	5	6 = Unwichtig	Weiß nicht
Die Küstenfischerei durch Projekte zum Thema Fisch unterstützen	<input type="radio"/>						
Die Familienmarke Nordsee im Markt etablieren	<input type="radio"/>						
Kampagnen zur Erschließung neuer Märkte durchführen	<input type="radio"/>						
Maßnahmen und Kampagnen zur Saisonentzerrung realisieren	<input type="radio"/>						
Den Fahrradtourismus stärken	<input type="radio"/>						
Marktforschung und Monitoring als Handlungsbasis für die Region durchführen	<input type="radio"/>						

3.2 Welche der TANO-Aufgaben im Bereich Destinationsmanagement sind für Sie besonders relevant?

Bitte antworten Sie wieder auf der Bewertungsskala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1 = Sehr wichtig	2	3	4	5	6 = Unwichtig	Weiß nicht
Neue Unterkunfts- und Freizeitbetriebe ansiedeln	<input type="radio"/>						
Innovationen bei Gastangeboten anstoßen	<input type="radio"/>						
Qualität bei Gastangeboten stärken	<input type="radio"/>						
Anwerbeaktionen für gut qualifizierte und motivierte Fachkräfte durchführen	<input type="radio"/>						
Bessere Mobilitätsangebote zu touristischen Zielen anstoßen	<input type="radio"/>						
Die Umweltfreundlichkeit der regionalen Mobilität unterstützen	<input type="radio"/>						
Lobbyarbeit und die Interessen des Tourismus vertreten	<input type="radio"/>						
Fördermittel zur Finanzierung der Tourismusarbeit einwerben	<input type="radio"/>						
Touristische Akteure in Netzwerkveranstaltungen zusammenbringen	<input type="radio"/>						
Wissensvermittlung und Informationsangebote für touristische Partner umsetzen	<input type="radio"/>						
Nachhaltigkeitsthemen in Kooperation mit dem Nationalpark Nds. Wattenmeer fördern	<input type="radio"/>						

3.3 Welche Aufgabe vermissen Sie im Aufgabenportfolio der TANO?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

4. Zusammenarbeit und Strukturentwicklung

4.1 Wie wichtig ist die Rolle einer regionalen Destinationsmanagement-Organisation (DMO) wie der TANO für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in der Region?

Bitte kreuzen Sie das aus Ihrer Sicht Zutreffende an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Eine regionale DMO wie die TANO wird für die zukünftige Entwicklung nicht benötigt.
- Die Region könnte auch ohne eine starke DMO erfolgreich sein. Die TANO kann aber einen positiven Beitrag leisten.
- Die TANO hat eine Schlüsselrolle, um die Herausforderungen im Tourismus anzugehen und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
- Weiß nicht

4.2 Wie soll zukünftig mit den touristischen Strukturen in der Region umgegangen werden?

Kreuzen Sie bitte wieder das aus Ihrer Sicht Zutreffende an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Es ist gut, wie es ist: Beibehalten der aktuellen Arbeits- und Organisationsstrukturen
- Klarere Schnittstellen: Deutliche Abgrenzung der Aufgaben zwischen DMO, Teilregionen, Landkreisen und Kommunen
- Mehr aus einer Hand: Touristische Organisationen auf kommunaler Ebene sollten Aufgaben an die regionale DMO abgeben und ihr Portfolio auf das Wesentliche reduzieren
- Schlankere Strukturen: Zusammenführung von Organisationen, u.a. durch Fusion von Ostfriesland Tourismus GmbH und TANO.
- Weiß nicht

5. Offene Kommentierung

Wir bitten Sie, die nachfolgenden Freifelder zu nutzen, um uns ergänzende Hinweise und Einschätzungen zu geben. Ihre Erläuterungen können Sie gern als Fließtext oder in Spiegelstrichen formulieren. Dazu bieten die Felder jeweils bis zu 700 Zeichen Platz.

5.1 Wie bewerten Sie – kurz zusammengefasst – die beiden ersten operativen Jahre der TANO?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

5.2 Haben Sie sich bisher einggebracht, um die Zusammenarbeit in der Region zu stärken? Und wenn ja, wie?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

5.3 Sofern Sie sich für Änderungen in der touristischen Zusammenarbeit in der Region aussprechen: Welche Schritte sollten als Nächstes erfolgen, um die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und die gemeinsamen Anstrengungen im Tourismus zum Erfolg zu führen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

5.4 Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie darüber hinaus an die Arbeit der TANO als touristische Dachorganisation?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

6. Statistische Daten

Wir würden es als Evaluationsbüro begrüßen, wenn Sie abschließend noch ein paar Angaben zu Ihrer Institution oder Ihrem Unternehmen machen. So können wir gut auf Ihre Hinweise eingehen und sie gremienintern mit der TANO aufgreifen. Sollten Sie Ihr Feedback lieber anonym abgeben wollen, lassen Sie das Feld einfach frei beziehungsweise kreuzen Sie ‚Keine Angabe‘ an.

6.1 Name Ihrer Organisation oder Ihres Unternehmens

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

6.2 Sie sind im Hauptsitz ansässig ...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- im Landkreis Ammerland
- im Landkreis Aurich
- in der Seestadt Bremerhaven
- im Landkreis Cuxhaven
- im Landkreis Friesland
- im Landkreis Leer
- im Landkreis Wesermarsch
- in der Stadt Wilhelmshaven
- im Landkreis Wittmund
- Keine Angabe

6.3 Ihr Hauptsitz befindet sich ...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- auf den Inseln
- im Küstenbereich
- im Binnenland
- Keine Angabe

6.4 Sie wirken als Institution / Unternehmen in folgenden TANO-Gremien und Arbeitsgruppen mit ...

(Mehrfachantworten möglich)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Gesellschafterversammlung
- Aufsichtsrat
- Fachbeirat
- Marketing-Ausschuss
- Arbeitsgruppen
- Nein, keine aktive Mitwirkung
- Keine Angabe

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Wenn Sie mehr über die Arbeit der TANO erfahren möchten, schauen Sie gerne auf der [Website](#) vorbei.

