

Helle, Reiner

Book Part

Tourismusstrategie 2006 des Landes Schleswig-Holstein

Provided in Cooperation with:

ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft

Suggested Citation: Helle, Reiner (2008) : Tourismusstrategie 2006 des Landes Schleswig-Holstein, In: von Rohr, Götz (Ed.): Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee: Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung, ISBN 978-3-88838-340-3, Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, pp. 67-78

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59770>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Rainer Helle

Tourismusstrategie 2006 des Landes Schleswig-Holstein

- 1 Einleitende Bemerkungen
- 2 Die strategische Ausrichtung
- 3 Erläuterungen zu den einzelnen Leitprojekten
- 4 Raumrelevanz der neuen Tourismusstrategie
- 5 Ausblick

1 Einleitende Bemerkungen

Der Tourismus ist für Schleswig-Holstein und die Zukunft des Landes ein bedeutender Wirtschafts- und Imagefaktor: 4,5 Milliarden Euro Umsatz, ein Wertschöpfungsanteil von fast 5%, 130.000 vom Tourismus abhängige Arbeitsplätze und 150 Millionen Aufenthaltstage pro Jahr sprechen für sich.¹ In den letzten Jahren sind vielfältige Anstrengungen unternommen worden, um den Tourismus noch wettbewerbsfähiger zu machen: Attraktivitätssteigerung der touristischen Infrastruktur, Ansiedlung und Modernisierung von Hotelbetrieben, Neuausrichtung des Marketings unter Führung der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH), konzentrierte Erschließung neuer Marktsegmente und Themen wie Wellness-, Fahrrad- oder Kulturtourismus, um nur einige Beispiele zu nennen.

Dennoch ist festzustellen, dass der Tourismus in Schleswig-Holstein seit Jahren entgegen den internationalen Markttrends schrumpft, das Land verliert inzwischen jedes Jahr mehr als 500 Millionen Euro an touristischer Wertschöpfung. Auf der anderen Seite hat der schleswig-holsteinische Tourismus weiterhin große Chancen und Potenziale, die aber offenkundig nicht hinlänglich ausgeschöpft werden. Abb. 1 fasst die Ausgangssituation zusammen.

Abb. 1: Ausgangssituation vor Erstellung der Tourismusstrategie 2006



Quelle: Roland Berger AG 2006

¹ Zahlen zu Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen siehe Beitrag von Homp u. a. in diesem Band

Diese Entwicklung war Anfang 2006 Anlass für das schleswig-holsteinische Wirtschaftsministerium, gemeinsam mit den wichtigsten Tourismusorganisationen des Landes (Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein TASH, Tourismusverband Schleswig-Holstein TVSH, Hotel- und Gaststättenverband Schleswig-Holstein DEHOGA, Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein IHK-SH) ein Handlungskonzept für die Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein bei der Beratungsfirma Roland Berger Strategy Consultants in Auftrag zu geben. Ziel sollte es sein, den Tourismus wieder auf einen Wachstumskurs zu bringen, die Qualität des touristischen Angebotes zu verbessern und Schleswig-Holstein als modernes Urlaubsland zu positionieren. Dieses Handlungskonzept liegt seit Mitte 2006 vor. Es ist den touristischen Akteuren in vielen Veranstaltungen präsentiert, mit ihnen diskutiert und auch in einigen Punkten modifiziert worden. Am 7. November 2006 hat das Kabinett dieses Handlungskonzept als verbindliche Tourismusstrategie des Landes verabschiedet.

Kernpunkte des Konzeptes sind:

- Positionierung des Landes im Qualitätstourismus (nicht im Luxustourismus!),
- Fokussierung auf drei Zielgruppen, die ökonomisch am interessantesten sind und die schon heute gerne nach Schleswig-Holstein kommen; diese Zielgruppen sollen mit Themen angesprochen werden, die ihrem Aktivitätsspektrum im Urlaub entsprechen,
- Konzentration aller Ressourcen auf die neue Tourismusstrategie, um möglichst große Erfolge zu erzielen,
- Schwerpunktbildung durch Leitprojekte, die besonders gut geeignet sind, die neue Strategie umzusetzen.

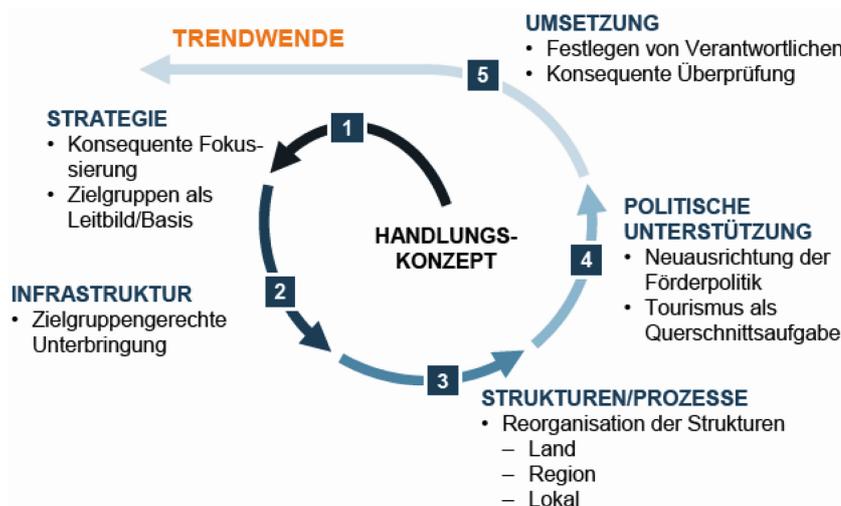
Diese Strategie bedeutet nicht, dass andere Zielgruppen in Schleswig-Holstein „unerwünscht“ sind. Es bedeutet auch nicht, dass andere Aktivitäten der Tourismusanbieter in Schleswig-Holstein „verboten“ sind. Aber: um Erfolg zu haben, ist für einen Zeitraum von einigen Jahren eine Konzentration auf die Zielgruppen und Themen erforderlich, die die größten Chancen für zusätzliche Übernachtungen und Umsätze bieten. Dort wird dann auch der Schwerpunkt der finanziellen und personellen Ressourcen des Landes liegen.

Die Tourismusstrategie ist kein statisches Gebilde: Gemeinsam mit den Mitauftraggebern des Handlungskonzeptes und anderen wichtigen Akteuren im Lande muss ständig überprüft werden, ob die Leitprojekte erfolgreich laufen, wo nachgesteuert, modifiziert oder auch ergänzt werden muss.

2 Die strategische Ausrichtung

Schleswig-Holsteins Tourismus hat gute Potenziale, die jedoch in den letzten Jahren nicht hinreichend ausgeschöpft werden konnten, wie die tendenziell rückläufigen Übernachtungszahlen zeigen. Ziel der Tourismuspolitik muss es daher sein, den Tourismus wieder auf einen Wachstumspfad zu bringen, wie Abb. 2 veranschaulicht.

Abb. 2: Bestandteile der Tourismusstrategie 2006



Quelle: Roland Berger AG 2006

- „Schleswig-Holstein positioniert sich als modernes Urlaubsland mit eindeutigem Profil und eindeutigen Werten:
 - Nach außen: Ansprache der wichtigsten Zielgruppen über klare und gemeinsame Werte sowie über ein auf diese Zielgruppen ausgerichtetes touristisches Angebot (Infrastruktur, Produkte etc.)
 - Nach innen: Umfassender Bewusstseinswandel der Tourismusakteure, die die neue Ausrichtung und Positionierung Schleswig-Holsteins als Basis für gemeinsames Handeln verinnerlichen müssen.
- Dieses Leitbild wird durch folgende Ziele konkretisiert:
 - Kurzfristig (bis Ende 2007):
 - Abwärtstrend bei den Übernachtungen stoppen und den positiven Trend bei den Gästeankünften halten
 - Breite Akzeptanz und Beteiligung der Tourismusakteure an der Umsetzung der neuen Strategie erreichen
 - Beginn der Umsetzung von wichtigen Leitprojekten
 - Mittel- und langfristig (bis Ende 2010):
 - Touristischen Marktanteil mindestens im Bundesdurchschnitt halten, keine weiteren Marktanteilsverluste im Kerngeschäft („Urlaubsreisen“); nach Möglichkeit Ausbau des Marktanteils
 - Touristisches Angebot deutlich aufwerten und modernisieren
 - Anteil der Touristen aus den Kernzielgruppen (vergleiche unten) steigern, Erhöhung der Wertschöpfung pro Gast
 - Zufriedenheit der Gäste (vor allem aus den Kernzielgruppen) verbessern

Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn eine Bündelung der Kräfte auf allen Ebenen gelingt. Nur alle Tourismusakteure gemeinsam können die Trendwende bewirken, jeder Einzelne ist im weltweiten Wettbewerb um den Gast zu schwach.

Um diese Kräftebündelung zu erreichen, ist geprüft worden, in welchen Marktsegmenten Schleswig-Holstein die größten Chancen hat. Festzustellen ist zunächst, dass reines Themenmarketing, wie es in der Vergangenheit vor allem betrieben wurde (also: Themen wie Gesundheit/Wellness, Fahrradfahren, Kultur), nicht ausreichend ist, um die Gäste mit ihren vielschichtigen Urlaubsmotiven anzusprechen: Die Streuverluste bei der ausschließlichen Ansprache über Themen sind daher zu groß.

Um Gäste in ihrer gesamten Motivstruktur anzusprechen, soll in Zukunft zielgruppenorientiertes Marketing in den Mittelpunkt gestellt werden. Über Marktforschungsdaten sind die Zielgruppen identifiziert worden, die nach ihren Werten am besten zu Schleswig-Holstein passen (ihre Werteprofile sind weitgehend deckungsgleich mit den Werten, für die das Urlaubsland Schleswig-Holstein steht) und die ökonomisch am interessantesten sind (Ausgabeverhalten, heutiger Bevölkerungsanteil, künftiges Wachstum).

Diese Zielgruppen sind folgende (vgl. auch die Veröffentlichung der Tourismusstrategie unter www.wirtschaftsministerium.schleswig-holstein.de):

- Familien mit kleinen Kinder unter 14 Jahren – mittleres/hohes Einkommen (Alter der Eltern zwischen 26 und 50 Jahren; Haushaltsnettoeinkommen über 1.500 Euro)
- Best Ager (Singles und Paare zwischen 56 und 75 Jahren, alle Einkommensschichten)
- Anspruchsvolle Genießer (Singles von 39 bis 55 Jahre; Partnerschaften ohne Kinder von 26 bis 55 Jahre; Partnerschaften bis 55 Jahre mit erwachsenen Kindern; Haushaltsnettoeinkommen über 2.500 Euro)

Diese Kernzielgruppen repräsentieren 52,6% der Bevölkerung und machen bereits heute zwei Drittel der Übernachtungen in Schleswig-Holstein aus: Schleswig-Holstein spricht diese Zielgruppen also – trotz des nicht gezielt auf sie ausgerichteten Marketings – bereits heute in einem hohen Maße an und hat gute Chancen, weitere Marktanteile bei diesen Gästegruppen zu gewinnen.

Diese Fokussierung auf drei Zielgruppen bedeutet nicht, dass andere Zielgruppen „unerwünscht“ sind. Es bedeutet vielmehr eine Konzentration der knappen Mittel auf Gästegruppen, die die größten Chancen für Schleswig-Holstein insgesamt bieten. Es kommt hinzu, dass die genannten drei Zielgruppen ähnliche Werteprofile wie drei weitere Zielgruppen haben, die nicht vorrangig beworben werden sollen: Familien mit großen Kindern (alle Einkommensschichten), Familien mit kleinen Kindern und niedrigem Einkommen, Erlebnissuchende mit mittlerem/niedrigem Einkommen: Dies bedeutet, dass bei der Ansprache und Angebotsgestaltung für die Kernzielgruppen immer auch diese genannten Gästegruppen mit beworben werden. Nur zwei Zielgruppen werden nicht direkt durch diese Strategie angesprochen: Dies sind die Entertainmentinteressierten und die Jugendlichen, die zusammen allerdings auch nur ein Marktvolumen von 10% aufweisen.

Bei dieser Zielgruppenstrategie konzentriert sich die Tourismuspolitik auf das Kerngeschäft des schleswig-holsteinischen Tourismus, nämlich die Urlaubsreisen. Geschäftsreisen weisen derzeit zwar höhere Wachstumsraten auf, sind jedoch ein zu kleines Segment, um die Übernachtungsverluste im Urlaubstourismus kompensieren zu können. Nach Konsolidierung im Urlaubstourismus können allerdings auch weitere Zielgruppen und Marktsegmente (z. B. also auch die Geschäftsreisen) angegangen werden.

Die ausgewählten Zielgruppen erfordern eine klare Strategie des Qualitätstourismus (kein Luxustourismus): Der schleswig-holsteinische Tourismus muss qualitativ hoch-

wertig und modern, mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis und kundengerechtem Service weiterentwickelt werden.

Die Zielgruppenstrategie bedeutet nicht, dass Themenmarketing seine Bedeutung verliert. Ganz im Gegenteil müssen die Zielgruppen mit solchen Themen angesprochen werden, die ihren Bedürfnissen und Werten entsprechen. Auf Basis einer systematischen Marktforschung ergeben sich dabei folgende Themen:

- Basisthemen mit zielgruppenübergreifender Bedeutung: Gastronomie, Gesundheit, Rad fahren, Strand/Baden (außerdem: Unterkunft); für diese Top-Themen soll ein Großteil der finanziellen und personellen Ressourcen gebündelt werden (vor allem mit Blick auf Infrastruktur und Vermarktung).
- Spezifische Themen: Golf, Kultur, Natur erleben, Reiten, Segeln. Diese Themen sind für einzelne Zielgruppen und Regionen von Bedeutung; sie sollen in der zielgruppenspezifischen Vermarktung genutzt werden, kleinere infrastrukturelle Optimierungsmaßnahmen sind möglich (geringerer Ressourceneinsatz als bei den Basisthemen).
- Sonstige Themen, die vorläufig nicht mehr im Fokus der landesweiten Strategie stehen:
 - Dazu gehören Sondervermarktungsthemen, die bereits in der Entwicklung sind und die in die Vermarktung aufgenommen werden können, soweit sie für die drei Kernzielgruppen geeignet sind (z. B. Kanufahren, Menschen mit Behinderungen, Urlaub auf dem Bauernhof, Camping, Ausland). Keine/geringe Förderung sowie sorgfältige Prüfung einer Fortführung.
 - Darüber hinausgehende Themen (z. B. Angeln, MICE, Surfen, Wandern) erfahren zurzeit keine Unterstützung.
- Daneben gibt es Reiseformen (Kurzreisen, Städtereisen, Tagesausflüge, Gruppenreisen, Busreisen etc.), die auf ihre Eignung für die Kernzielgruppen und ihre Themen jeweils geprüft werden müssen. Zum Beispiel sind Städtereisende überproportional in den drei Kernzielgruppen des Schleswig-Holstein-Tourismus (Best Ager, Familien mit kleinen Kindern, hohes/mittleres Einkommen und anspruchsvolle Genießer) vertreten.

Um das touristische Angebot, die Produkte und das Marketing wirkungsvoll auf die Kernzielgruppen und ihre Bedürfnisse ausrichten zu können, sollen in den nächsten 2 bis 3 Jahren folgende Leitprojekte umgesetzt werden:

1. Umsetzungsmanagement
2. Kommunikationspolitik für die neue Tourismusstrategie
3. Optimierung der Strukturen (Zusammenarbeit Landes- und Regionalebene sowie Verschlankung lokaler Strukturen)
4. Neuausrichtung der Förderpolitik
5. Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe
6. Design-Kontor Schleswig-Holstein
7. Gastronomiekonzept
8. Optimierung kommunale Infrastruktur
9. Landesweites Marketingkonzept mit den Teilkomponenten

- Angebotsentwicklung für die Kernzielgruppen
- Online-Auftritt mit Buchungsportal/Vertriebssystem
- Marktforschung
- Aufbau eines Tourismus-Fachinformationssystems

10. Ganzheitliches Qualitäts- und Qualifizierungssystem

Die Frage der verkehrlichen Anbindung Schleswig-Holsteins ist ebenfalls im Gutachten untersucht worden. Festgestellt wurde dabei, dass hieraus keine gravierenden Wettbewerbsnachteile resultieren und dass aus Kundensicht keine übermäßig negativen Bewertungen der Verkehrsanbindung zu verzeichnen sind. Daher wurde diesem Thema kein eigenes Leitprojekt gewidmet. Jedoch ist beabsichtigt, die Frage der Verkehrsanbindung im Rahmen des Leitprojektes „Kommunale Infrastruktur“ vertiefend zu untersuchen.

3 Erläuterungen zu den einzelnen Leitprojekten

Leitprojekt „Umsetzungsmanagement“

Für den Erfolg der Tourismusstrategie ist es entscheidend, dass es eine effektive Steuerung des Umsetzungsprozesses und eine systematische Erfolgskontrolle gibt. An einer mangelhaften Umsetzungsstrategie sind Tourismuskonzepte der Vergangenheit häufig gescheitert. Das Umsetzungsmanagement und der Steuerungsprozess bestehen aus folgenden Elementen:

- Projektgruppe Tourismus im Wirtschaftsministerium unter Vorsitz der Staatssekretärin. Diese Projektgruppe ist für die Steuerung des gesamten Umsetzungsprozesses zuständig und zugleich Geschäftsstelle für die Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) Tourismus und den Steuerungskreis (vergleiche unten). Bei Bedarf wird der Umsetzungsprozess durch externe Berater unterstützt.
- Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) Tourismus unter Leitung der Staatssekretärin im Wirtschaftsministerium und unter Beteiligung der tourismusrelevanten Landesressorts. Diese IMAG dient der Gesamtkoordination des Umsetzungsprozesses und soll eine einheitliche Tourismuspolitik der Landesregierung sicherstellen.
- Steuerungskreis unter Leitung der Staatssekretärin im Wirtschaftsministerium und unter Beteiligung der Mitauftraggeber des Handlungskonzeptes. Der Steuerungskreis entscheidet über die operative Umsetzung von Leitprojekten sowie über die Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes, soweit es sich nicht um Grundsatzfragen handelt (Sache der IMAG Tourismus)

Leitprojekt „Kommunikationspolitik“

Ziel ist es, möglichst alle Tourismusakteure und politisch Verantwortlichen im Lande über die neue Tourismusstrategie zu informieren und sie zum Mitmachen bei der Umsetzung zu motivieren. Dieses Projekt besteht aus mehreren Komponenten:

- Broschüre „Das Tourismuskonzept für unser Land“: Die Broschüre informiert über die wesentlichen Inhalte der Tourismusstrategie des Landes, über deren Umsetzung und insbesondere die Zielgruppenstrategie.
- Regionale Informationsveranstaltungen 2006: Auf regionalen, von den Touristischen Marketingorganisationen mit getragenen Informationsveranstaltungen sind in einem kleinen Kreis von Touristikern einerseits der derzeitige Umsetzungsstand des Handlungskonzeptes präsentiert, andererseits die Anregungen und Kritikpunkte der

Touristiker diskutiert worden. Die Ergebnisse dieser Diskussionsforen werden bei der Umsetzung des Handlungskonzeptes berücksichtigt.

- Informationsveranstaltungen 2007: In diesem Jahr werden weitere Informationsveranstaltungen im Lande in Teilregionen durchgeführt, um möglichst viele Touristiker zu erreichen.
- Eine weitere Informationsbroschüre zum Umsetzungsstand der Tourismusstrategie ist zum Tourismustag im November 2007 erschienen.

Leitprojekt „Optimierung der Strukturen (Zusammenarbeit Landes- und Regionalebene sowie Verschlankung lokaler Strukturen)“

Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Tourismusstrategie nehmen die Tourismusmarketingorganisationen auf Landes- und Regionalebene ein. Nur wenn diese Organisationen an einem Strang ziehen, die Zielgruppenstrategie gemeinsam und arbeitsteilig umsetzen und zusätzlich die Orte (und auch die Betriebe) in die Umsetzungsstrategie eingebunden werden, kann es gelingen, Schleswig-Holstein mit einem klaren Profil am Urlaubsmarkt zu positionieren. Eine Führungsrolle nimmt dabei die TASH ein, die sich eng mit den TMOs, die ihrerseits vor allem das Bindeglied zu den Tourismusorten im Lande sind, abstimmen muss. Folgende Schritte sind vorgesehen:

- Abstimmung eines landesweiten strategischen Marketingkonzeptes, das auf der neuen Tourismusstrategie des Landes basiert
- Festlegung der Inhalte und der Form der Zusammenarbeit zwischen TASH und TMOs in Form eines Rahmenvertrages

Weitere Abstimmungsbedarfe hinsichtlich der Umsetzung der Tourismusstrategie ergeben sich zwischen der TASH und dem Tourismusverband Schleswig-Holstein sowie zwischen der TASH und ihren übrigen Gesellschaftern (zum Beispiel Heilbäderverband, Arbeitsgemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof, Verband der Campingplatzunternehmer, Deutsches Jugendherbergswerk).

Besondere Probleme im Tourismus bestehen vor allem auf örtlicher Ebene wegen der Kleinteiligkeit der Strukturen, der Zersplitterung von Kräften, der fehlenden Professionalität, wegen ineffizientem Mitteleinsatz und unfokussiertem Marketing. Dies gilt natürlich nicht für jeden Ort und jede Teilregion und es gibt auch bereits viele gute Ansätze der Kooperation und Professionalisierung (z.B. Flensburger Förde, Schleiregion, Ostseeferienland, Dithmarschen, Föhr). Zu dieser Thematik ist nach vorbereitenden internen Beratungen die Erstellung eines vertiefenden Konzeptes durch ein externes Beratungsunternehmen vorgesehen. Die Federführung hat hierbei der Tourismusverband Schleswig-Holstein übernommen. Auf dieser Basis sollen ggf. Pilotprojekte gefördert sowie Beratungshilfen für Kooperationen/Zusammenschlüsse auf örtlicher Ebene entwickelt werden. Die Landesregierung setzt bei dieser Thematik grundsätzlich auf Freiwilligkeit.

Leitprojekt „Neuausrichtung der Förderpolitik“

Um die Gestaltung touristischer Angebote und Infrastrukturen sowie das touristische Marketing optimal auf die drei Zielgruppen sowie die Basisthemen (nachrangig die spezifischen Themen) auszurichten und einen möglichst großen Effekt zu erzielen, müssen die tourismusrelevanten Förderprogramme der Landesregierung schwerpunktmäßig auf die neue Tourismusstrategie ausgerichtet werden. Das Wirtschaftsministerium hat hierzu die Programme und Maßnahmen der Ressorts mit Tourismusrelevanz erfasst. Anschließend wurde zwischen den fördernden Ressorts und dem Wirtschaftsministerium

festgelegt, wie diese Fördermaßnahmen auf die neue Tourismusstrategie ausgerichtet werden (Festlegung eines Abstimmungsverfahrens). Die IMAG „Tourismus“ hat dieses Abstimmungsverfahren für die wichtigsten tourismusrelevanten Förderprogramme am 29.06.2007 beschlossen. Auf der anderen Seite ist auch die direkte Tourismusförderung des Wirtschaftsministeriums (insbesondere die Förderung der touristischen Infrastruktur) auf die neue Tourismusstrategie ausgerichtet worden: In die Förderrichtlinien werden (neben bereits heute vorhandenen Kriterien wie Mitgliedschaft in der jeweiligen TMO, kundenorientiertes Buchungssystem, Klassifizierung der Unterkünfte) weitere Kriterien aufgenommen werden (insbesondere strategiekonformes Tourismus- und Marketingkonzept).

Leitprojekt „Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe“

Damit Schleswig-Holstein sich besser gegenüber den Kernzielgruppen positionieren kann, bedarf es auch strategie- bzw. zielgruppenkonformer Beherbergungsangebote. Gerade bei Hotelangeboten hat Schleswig-Holstein ein deutliches Defizit gegenüber Mitbewerbern (deutlich niedrigerer Hotelanteil; wesentlich weniger 4- und 5-Sterne-Häuser, ungünstigere Alterstruktur der Betriebe). Dem soll durch zwei Maßnahmen begegnet werden:

- Bei der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) ist mit Förderung aus dem Wirtschaftsministerium die Stelle einer Ansiedlungsmanagerin für größere Hotel- und sonstige Beherbergungsangebote etabliert worden. Diese soll als zentrale Ansprechstelle für Investoren, Betreiber, Projektentwickler und Kommunen fungieren. Die Ansiedlungsmanagerin wird zunächst bei prioritären Projekten (große Konformität mit der neuen Strategie, hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit) dafür sorgen, dass eine zügige Realisierung erfolgt. Parallel wird sie aber auch aktiv auf Investoren und Betreiber zugehen, um deren Standortanforderungen kennen zu lernen, um sie über die neue Tourismusstrategie zu informieren und sie für Schleswig-Holstein zu gewinnen.
- Bei planungsrechtlichen Problemen, die auf Arbeitsebene nicht kurzfristig zu lösen sind, wird der Investitionsbeauftragte der Landesregierung eingeschaltet, der gemeinsam mit den betroffenen Fachressorts nach Lösungswegen suchen wird. In Konfliktfällen wird die IMAG Tourismus eingeschaltet.

Leitprojekt „Design-Kontor Schleswig-Holstein“

Die Qualität des Unterkunftsangebotes (insbesondere die Ausstattung) spielt bei der Umsetzung der Strategie und der Positionierung Schleswig-Holsteins als modernes Urlaubsland eine große Rolle. Um die Beherbergungsbetriebe (Ferienwohnungen und Ferienhäuser, Hotels) zu Ausstattungskonzepten (z. B. Möbel, Leuchten, Stoffe) zu motivieren, die zu den Zielgruppen und zu Schleswig-Holstein passen, soll ein Design-Kontor geschaffen werden. Das Konzept für dieses Design-Kontor und seine Aufgabstellungen wird zurzeit unter Federführung der IHK Kiel erarbeitet.

Leitprojekt „Gastronomiekonzept“

Das gastronomische Angebot ist, wie die Analyse der Urlaubsaktivitäten zeigt, von besonderer Bedeutung für die drei Kernzielgruppen Schleswig-Holsteins. Dabei geht es sowohl um die „Hardware“ (Ausstattung/Einrichtung von Gastronomiebetrieben) als auch um die „Software“ (Rezepte, Zutaten, Service, Veranstaltungen, Vermarktung etc.). Im Frühjahr 2007 ist hierzu ein erster Gastronomiewettbewerb durchgeführt worden, mit dem innovative Betriebe prämiert wurden. Des Weiteren ist ein spezieller The-

menmanager Gastronomie bei der TASH eingestellt worden, der für die Entwicklung und Vermarktung von zielgruppengerechten gastronomischen Angeboten zuständig ist und auch weitergehende Überlegungen zur Verbesserung des gastronomischen Angebotes anstellen und umsetzen soll.

Leitprojekt „Optimierung kommunaler Infrastruktur“

Das Erscheinungsbild der Tourismusorte und die Qualität der touristischen Infrastruktureinrichtungen sind wichtige Faktoren, um im Wettbewerb mit anderen Tourismusdestinationen bestehen zu können. Nicht von ungefähr hat die Landesregierung daher die Förderung der touristischen Infrastruktur zu einem Schwerpunkt im bis Ende 2006 gelaufenen Regionalprogramm 2000 gemacht: Über 100 Millionen Euro sind dort für die Attraktivitätssteigerung der tourismusrelevanten Infrastruktur bereitgestellt worden. Auch im neuen Zukunftsprogramm Wirtschaft wird es angemessene Fördermöglichkeiten für diese Zwecke geben. Die Förderung wird sich dabei vor allem auf etablierte Tourismusstandorte mit ausreichender Nachfrage konzentrieren müssen, weil dort auch die größten Effekte für eine Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein zu erwarten sind. Für die Umsetzung dieses Leitprojektes gibt es mehrere Ansatzpunkte:

- Weiterführung der Ortsbildanalyse, die im Jahre 2006 im Rahmen des Tourismusbarometers durchgeführt wurde (z. B. Entwicklung eines Kriterienkataloges mit Gestaltungshinweisen für Ortsbilder, die der neuen Tourismusstrategie entsprechen und die Kernzielgruppen besonders ansprechen, Etablierung eines Wettbewerbes für Orte, Workshops mit Best-Practice-Beispielen, Architekturwettbewerbe)
- Rückbau- und Umnutzungskonzepte: Identifizierung von nicht mehr zeitgemäßen und/oder unwirtschaftlichen Infrastrukturangeboten und Entwicklung von Rückbau- und Umnutzungskonzepten in den Orten (gegebenenfalls Flankierung durch die Förderpolitik)
- Erstellung von Tourismuskonzepten in den Orten, die die Vorgaben der neuen Tourismusstrategie ortsbezogen umsetzen (insbesondere im Bereich der Infrastrukturentwicklung und der Ortsbildgestaltung)
- Weiterentwicklung der Förderpolitik der Landesregierung (Integration der Vorgaben der neuen Tourismusstrategie in die Förderkriterien, Prüfung von speziellen Fördermöglichkeiten für die Gestaltung von Ortsbildern)

Zur weiteren Konkretisierung des Handlungsbedarfs ist im Sommer 2007 eine externe Analyse in Auftrag gegeben worden. Die Federführung für dieses Projekt hat der Tourismusverband Schleswig-Holstein übernommen.

Leitprojekt „Landesweites Marketingkonzept“

Die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie („Zielgruppenstrategie“) in das Marketing wird nur Erfolg haben, wenn die TASH und die TMOs in enger Abstimmung ein gleichgerichtetes und gebündeltes Marketing vollziehen. Über die TMOs müssen wiederum die Orte in dieses gemeinsame Marketing integriert werden. Als Basis dieser gemeinschaftlichen Aktivitäten müssen TASH und TMOs ein landesweites Marketingkonzept entwickeln. TASH und TMOs haben bereits einen Rahmenvertrag geschlossen, der insbesondere die Arbeitsteilung und die Finanzierung von gemeinsamen Marketingaktivitäten umfasst. Bei der zielgruppenorientierten Vermarktung werden die etablierten Marken „Ostsee“ und „Nordsee“ mitgeführt werden. Das landesweite Marketingkonzept besteht aus vier Komponenten:

- **Angebotsentwicklung für die Kernzielgruppen:**
Das landesweite Marketing soll in Zukunft primär auf die genannten drei Kernzielgruppen ausgerichtet sein, die mit Themen (Basisthemen und spezifischen Themen) angesprochen werden müssen. Für diese Zielgruppen müssen maßgeschneiderte Angebote entwickelt und in die Vermarktung gebracht werden. Ein erstes Konzept für die Zielgruppe „Familie“ ist bereits entwickelt worden; zurzeit läuft die Angebotsakquisition, der Start der Marketingkampagne ist für Frühjahr 2008 vorgesehen. Anschließend werden die anderen beiden Zielgruppen („Best Ager“ und „Anspruchsvolle Genießer“) bearbeitet werden.
- **Online-Auftritt mit Buchungsportal und Vertriebskonzept:**
Die Neugestaltung des Internetauftritts der TASH muss sich an der neuen Tourismusstrategie ausrichten und primär einen zielgruppenorientierten Zugang ermöglichen. Mit den Regionen ist im Rahmen des landesweiten Marketingkonzeptes abzustimmen, wie ihre Internetauftritte auch auf die neue Zielgruppenstrategie ausgerichtet und mit der Landesebene verknüpft werden können.
- **Im Rahmen des landesweiten Marketingkonzeptes wird die TASH gemeinsam mit den TMOs auch ein Vertriebskonzept entwickeln, das alle Vertriebskanäle (einschließlich Reisebüros und Reiseveranstalter) berücksichtigt. Hierbei ist auch die Frage der Online-Buchbarkeit auf Landesebene (über das vorhandene Online-Buchungsportal hinaus, das die vorhandenen Buchungssysteme im Lande durch technische Schnittstellen verknüpft) zu prüfen.**
- **Marktforschung:**
Eine umfassende Marktforschung ist wesentliche Grundlage für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie und die Steuerung des Umsetzungsprozesses. Daten sind insbesondere erforderlich über das Reiseverhalten (Reiseanalyse, Gästebefragungen etc.) und über die Wertepprofile der Urlaubsgäste. Darauf aufbauend soll das Wissen über die Zielgruppen (insbesondere die von Schleswig-Holstein anzusprechenden Kernzielgruppen) vertieft werden.
- **Aufbau eines Tourismus-Fachinformationssystems T-Fis:**
Das Institut für Management und Tourismus (IMT) der Fachhochschule Westküste plant in enger Abstimmung mit der TASH den Aufbau eines touristischen Gesamtinformationssystems in Form eines zentralen Internetportals. Damit sollen alle vorhandenen Daten und Kennziffern zum Tourismus gesammelt, nutzerfreundlich aufbereitet und allen interessierten touristischen Stellen zur Verfügung gestellt werden. Damit sollen betriebswirtschaftliche und marketingorientierte Entscheidungen von Orten und Tourismusorganisationen auf eine bessere Grundlage gestellt und zugleich eine bessere Überprüfbarkeit von Maßnahmen gewährleistet werden. Hinzu kommt die Möglichkeit des Benchmarkings, also des Vergleichs der eigenen Entwicklung mit der anderer Orte oder Destinationen. T-Fis unterstützt die Marktforschungsaktivitäten der TASH.

Leitprojekt „Ganzheitliches Qualitäts- und Qualifizierungssystem“

Die zentrale Ausrichtung der neuen Tourismusstrategie geht in Richtung eines Qualitätstourismus. Um diese Zielsetzung umsetzen zu können, ist als Querschnittsaufgabe die Verbesserung der Qualität der touristischen Angebote und des Services sowie die ständige Qualifizierung der Beschäftigten im Tourismus erforderlich. Das Institut für Management und Tourismus (IMT) der Fachhochschule Westküste ist dabei, ein Projekt zu dieser Thematik in enger Abstimmung mit den wichtigsten touristischen Organisationen des Landes (Tourismusverband, Tourismus-Agentur, Hotel- und Gaststättenver-

band, Industrie- und Handelskammern) zu realisieren. Dieses Projekt besteht aus zwei Komponenten:

- **Qualitätsmanagementsystem:**
Ziel ist es, ein Qualitätsmanagementsystem für touristische Betriebe, Touristinformationen und Tourismusorganisationen (sowie auch für tourismusrelevante Betriebe wie Einzelhandel oder Verkehrsbetriebe) einzuführen. Die Betriebe sollen in die Lage versetzt werden, ihre gesamte Dienstleistungskette und die Qualität ihrer Angebote zu überprüfen und zu verbessern. Eine erfolgreiche Beteiligung an diesem System wird mit einem (befristeten) Zertifikat abgeschlossen. Dieses System soll auf dem bereits in mehreren Bundesländern eingeführten System „Schweizer Modell/Service-Q“ basieren.
- **Qualifizierungssystem:**
Die Qualität der touristischen Angebote und des Services sowie generell die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus hängen sehr stark vom Qualifizierungsniveau der Beschäftigten ab. Auch die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie setzt entsprechende fachliche Qualifikationen der Touristiker im Lande und eine ständige Fort- und Weiterbildung voraus. Bereits vor einigen Jahren wurde in Schleswig-Holstein die Fortbildungsagentur im Tourismus e.V. (FIT) gegründet, deren Aufgaben in der Motivation zur Weiterbildung, in der Identifikation von Weiterbildungsbedarfen, der Weiterbildungsberatung und der Anregung von neuen Weiterbildungsmaßnahmen bestand. FIT ruht zurzeit. Im Rahmen des FHW-Projektes sollen FIT und die dahinter stehende Idee neu belebt, weiterentwickelt und mit dem Qualitätssystem verknüpft werden: Qualitätsmängel können häufig durch entsprechende Fortbildungsveranstaltungen für die Inhaber und die Beschäftigten behoben werden. Beide Komponenten (Qualitätsmanagement und Qualifizierung) sollen in einem QQ-Kontor zusammengeführt werden, das vom bisherigen FIT e.V. (mit entsprechender Satzungsänderung) getragen werden und dessen Geschäftsführung beim IMT liegen soll.

4 Raumrelevanz der neuen Tourismusstrategie

Die neue Tourismusstrategie hat direkte und indirekte Auswirkungen auf die räumliche Verteilung von touristischen Kapazitäten, die Inanspruchnahme von Räumen und die Lenkung der touristischen Nachfrage. Hierzu ist vor allem auf Folgendes hinzuweisen:

- Die Strategie hat generell zwar keine direkte Raumrelevanz, wohl aber eine indirekte, indem z. B. eine Steuerungswirkung auf die Orte ausgeübt wird, die sich an der neuen Strategie orientieren. Dies wird durch die Förderpolitik, die Ansiedlungspolitik für neue Hotelprojekte oder die Schaffung neuer Infrastruktureinrichtungen verstärkt, aber auch durch das touristische Marketing.
- Von daher haben vor allem die Leitprojekte „Neuausrichtung der Förderpolitik“, „Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe“ und „Optimierung der kommunalen Infrastruktur“ eine direkte Raumrelevanz, alle anderen Leitprojekte zumindest eine indirekte Wirkung.
- Des Weiteren wird die Zielgruppenstrategie auch raumwirksame Bedeutung für die Tourismusorte haben, da sich diese jeweils auf eine oder mehrere Zielgruppen spezialisieren und dafür die entsprechenden Angebote schaffen werden.
- Die neue Tourismusstrategie wird auch Eingang in den neuen Landesentwicklungsplan finden und als Ausgangspunkt für die Festlegung touristischer Raumkategorien dienen. Besonders bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang der partielle „Pa-

radigmenwechsel“: Im bisherigen Landesraumordnungsplan standen Qualitätsverbesserungen alleine im Vordergrund, touristische Ordnungsräume mit hoher Verdichtung sollten möglichst keinen weiteren Kapazitätsausbau erfahren. Nunmehr wird es möglich sein, auch und gerade in touristischen Zentren weitere Kapazitäten zu schaffen, um dort die Ressourcen zu bündeln und einer weiteren Zersiedlung der Landschaft vorzubeugen. Voraussetzung für eine solche Entwicklung in den künftig im Landesentwicklungsplan ausgewiesenen Schwerpunkträumen für Tourismus und Erholung ist aber immer ein touristisches Entwicklungskonzept des Ortes oder des Raumes, das auf der Landesstrategie fußt und aus dem sich schlüssig die Notwendigkeit zusätzlicher Kapazitäten ergibt oder ggf. eine positive raumordnerische Abstimmung hinsichtlich des Standortes bestimmter, auch in der Tourismusstrategie benannter Unterkunftseinrichtungen. Darüber hinaus soll durch die Möglichkeit, in den Regionalplänen Entwicklungsgebiete für Tourismus und Erholung auszuweisen, eine weitere Schwerpunktentwicklung des Tourismus auf regionaler Ebene, z. B. im Hinblick auf eine touristische Infrastrukturplanung, erreicht werden. Mit diesen Raumkategorien soll also auch eine räumliche Steuerung und Entwicklung der Zielsetzungen der Tourismusstrategie forciert werden.

5 Ausblick

Die Tourismusstrategie bzw. ihre Umsetzung sind kein statisches Gebilde:

- Tourismus ist ein lebendiger Wirtschaftszweig, der ständig von Veränderungen betroffen ist. Auf diese externen Veränderungen muss sich der Umsetzungsprozess einstellen.
- Genauso mag es sein, dass bei der Umsetzung von Maßnahmen festgestellt wird, dass sie nicht in dem Maße wirksam gewesen sind wie erwartet. Auch dies bedingt Anpassungen bei einzelnen Maßnahmen, gegebenenfalls aber auch den Verzicht auf bestimmte Umsetzungsschritte.
- Schließlich müssen möglichst viele Akteure im Lande bei der neuen Strategie und ihrer Umsetzung mitgenommen werden. Wenn es zur Akzeptanzsteigerung erforderlich ist, muss auch über Veränderungen von Maßnahmen gesprochen werden, soweit damit im Endergebnis ein Effizienzgewinn verbunden ist.

Die notwendige Flexibilität in der Umsetzung bedeutet andererseits nicht, dass damit die grundsätzliche Ausrichtung der Strategie in Frage gestellt würde. Die Bewertung, Moderation und ggf. Anpassung des Umsetzungsprozesses der neuen Tourismusstrategie ist Aufgabe der genannten Gremien (Umsetzungsmanagement, Steuerungskreis, IMAG „Tourismus“).