

# Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030



Schleswig-Holstein. Der echte Norden.



Schleswig-Holstein  
Ministerium für Wirtschaft,  
Verkehr, Arbeit, Technologie  
und Tourismus

## Impressum

### Text und Inhalt:

#### **PROJECT M GmbH**

Steinhöft 9, 20459 Hamburg

Tel. 040 4 19 23 96 0, hamburg@projectm.de

www.projectm.de

Projektteam: Cornelius Obier, Peter Kowalsky,

Marieke Delzer

---

### Gestaltung und Satz:

#### **boy | Strategie und Kommunikation GmbH**

Knooper Weg 51, 24103 Kiel

Tel. 043 12 40 04 0, info@its-a-boy.de

www.its-a-boy.de

---

### Fotos:

sh-tourismus.de/MOCANOX, Silke Kurtz,

CCO, sh-tourismus.de

# Vorwort

des Ministers für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie  
und Tourismus

**Der Tourismus ist für Schleswig-Holstein ein besonders wichtiger Wirtschaftszweig - hier entsteht regionale Wertschöpfung, er schafft Arbeitsplätze und sorgt für eine positive Ausstrahlung des Wirtschaftsstandorts Schleswig-Holstein weit über die Landesgrenzen hinaus. Ganz nach dem Motto: Arbeiten, wo andere Urlaub machen!**

Mit Erfolg haben wir die ersten beiden Ziele der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 - 30 Millionen gewerbliche Übernachtungen pro Jahr, 30 Prozent Zuwachs beim touristischen Bruttoumsatz und ein Platz unter den Top 3 der Bundesländer mit der höchsten Gästezufriedenheit - bereits erfüllt. Deshalb haben wir gemeinsam mit den Akteuren der Tourismuswirtschaft diese Erfolgsstrategie gründlich evaluiert und uns neue Ziele gesteckt.

Nach der positiven Wachstumsentwicklung der vergangenen Jahre liegt der Fokus der evaluierten Tourismusstrategie Schleswig-Holstein nun auf dem Querschnittsthema Nachhaltigkeit mit all seinen ökonomischen, ökologischen und sozialen Facetten. Denn Wachstum im Tourismus ist keine Selbstverständlichkeit und auch nicht ausschließlich auf Quantität ausgerichtet. Durch hochwertige Angebote und Infrastrukturen trägt der Tourismus maßgeblich zur Lebensqualität unserer Gäste, aber auch zum Gemeinwohl unserer Bürgerinnen und Bürger bei. Eine nachhaltige touristische Entwicklung kommt somit allen zugute.

Deshalb bleiben für die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 Themen wie die kontinuierliche Attraktivitäts- und Qualitätssteigerung der touristischen Angebote und die Weiterentwicklung hin zu einer Ganzjahresdestination aktuell. Unsere Anstrengungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei der ökologischen Transformation sowie bei Querschnittsthemen wie Digitalisierung und Barrierefreiheit wollen wir noch erhöhen - gemeinsam mit den Tourismusakteuren im Land. Mit den zehn Handlungsfeldern der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 unterstützen wir weiterhin die erfolgreiche Entwicklung des Tourismus, nehmen uns gleichzeitig neuer Herausforderungen an und gehen auf Megatrends der Zukunft ein.

Nur so können wir auf Bedürfnisse und Sehnsüchte von Reisenden passgenau eingehen, das Handeln unserer Tourismusakteure im Land unterstützen und auch unserer Wohnbevölkerung ein Mehr an Lebensqualität bieten.



**Dr. Bernd  
Buchholz**  
Minister für Wirtschaft, Verkehr,  
Arbeit, Technologie und Tourismus



# Einbindung

## des Steuerungskreises Tourismusstrategie

**Die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 wurde in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem eigens für den Prozess einberufenen „Steuerungskreis Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030“ erarbeitet.**

Zudem wurde der Beirat für Tourismus als fachliches Beratungsorgan in die strategischen Überlegungen der Ausgestaltung der Tourismusstrategie mit einbezogen.

Der Steuerungskreis diente als strategisches und fachlich reflektierendes Begleitgremium des Strategieprozesses. In insgesamt acht Sitzungen wurden die zukünftige Ausrichtung, Schwerpunktsetzungen in den Handlungsfeldern und die Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 unter fachlicher Begleitung des Beratungsunternehmens PROJECT M ausgearbeitet. Folgende Personen haben als Mitglieder des Steuerungskreises maßgeblich an der Bearbeitung der Tourismusstrategie mitgewirkt:

**Sedef Atasoy** (stellv. Hauptgeschäftsführerin IHK Flensburg)

---

**Dr. Catrin Homp** (Geschäftsführerin Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V.)

---

**Axel Strehl** (Präsident DEHOGA Schleswig-Holstein)

---

**Dr. Birte Pusback** (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus)

---

**Martin Neuhaus** (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus)

---

**Sven Kapp** (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus)

# Inhalt

---

<b>1. Zusammenfassung - die Eckpunkte der Strategie</b>	<b>9</b>
---	----------

---

<b>2. Rahmenbedingungen für den Tourismus in Schleswig-Holstein</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Ausgangssituation des Tourismus in Schleswig-Holstein</b>	<b>16</b>
2.1.1 Touristische Entwicklung	16
2.1.2 Touristische Strukturen	22
2.1.3 Touristische Strategien	24
<b>2.2 Veränderte Rahmenbedingungen für den Tourismus in Schleswig-Holstein</b>	<b>26</b>
2.2.1 Übergreifende Marktveränderungen	26
2.2.2 Langfristige Folgen der Corona-Pandemie	28
2.2.3 Neue Anforderungen und Aufgaben	33

---

<b>3. Strategische Ausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2030</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Vision und Mission</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Ziel- und Messsystem</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Künftige Positionierung</b>	<b>41</b>
3.3.1 Kern- und Entwicklungsthemen	41
3.3.2 Leitzielgruppen	43

---

#### **4. Handlungsfelder der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 45**

---

4.1. Handlungsfeld 1: Marketing 47

---

4.2 Handlungsfeld 2: Qualität und Wettbewerbsfähigkeit 48

---

4.3 Handlungsfeld 3: Infrastruktur 51

---

4.4 Handlungsfeld 4: Mobilität 52

---

4.5 Handlungsfeld 5: Ökologische Transformation und Klimafolgenanpassung 54

---

4.6 Handlungsfeld 6: Strukturen und Kooperation 56

---

4.7 Handlungsfeld 7: Binnenlandtourismus 60

---

4.8 Handlungsfeld 8: Mitarbeitengewinnung und -bindung 62

---

4.9 Handlungsfeld 9: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz 64

---

4.10 Handlungsfeld 10: Förderung und Finanzierung 67

---

#### **5. Ausblick: Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 71**

# 1. Zusammenfassung - die Eckpunkte der Strategie





**Ziele der bisherigen Tourismusstrategie weitgehend erreicht.**

**30 Prozent Zuwachs beim touristischen Bruttoumsatz, 30 Millionen gewerbliche Übernachtungen pro Jahr und Top 3-Bundesland bei der Gästezufriedenheit von Deutschlandurlaubenden: 30-30-3 war die Kurzformel der Ziele der bisherigen Tourismusstrategie.**

Diese Ziele sind weitgehend erreicht, zum Teil sogar bereits übertroffen, allerdings landesweit betrachtet mit deutlichen regionalen Unterschieden. Die Entwicklung der Übernachtungszahlen und der Bruttoumsätze verlief unterschiedlich. Nicht alle Regionen konnten zur Zielerreichung gleichermaßen beitragen. Das Ziel, Top 3-Bundesland bei der Gästezufriedenheit zu werden, konnte noch nicht vollständig erreicht werden, jedoch zeigen sich positive Tendenzen. Die Gästezufriedenheit hat sich spürbar verbessert.

**Investitionen in kommunale Infrastruktur als Katalysator der bisherigen Entwicklung.**

**Investitionen in kommunale Infrastruktur haben sich nicht erst in der Gültigkeitsperiode bis 2025 der bisherigen Tourismusstrategie als der zentrale Katalysator der positiven Entwicklung herauskristallisiert.**

Nicht zuletzt die finanzielle Förderung aus EU-, Bundes- und Landesmitteln hat hierzu entscheidend beigetragen, da die finanziellen Möglichkeiten von Kommunen und Betrieben hierzu nicht ausreichend gewesen wären. Das Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe erwies sich ebenso als ausgesprochen erfolgreich, nicht zuletzt auf Grundlage der Marktbedingungen, der Förderung sowie des durch die kommunalen Investitionen unterstützten positiven Investitionsklimas im Land.

**Starke regionale Unterschiede - Grenzen des Wachstums vs. deutlicher Nachholbedarf.**

**In einigen Regionen an den Küsten sind die Grenzen des quantitativen, vorwiegend durch einen Ausbau der Beherbergungskapazitäten getriebenen Wachstums derweil erreicht und deutlich sichtbar.**

Hier kommt es inzwischen zu punktuellen und saisonalen Überlastungen im touristischen Angebot, aber auch zu einem Akzeptanzverlust des Tourismus bei der Wohnbevölkerung bis hin zu offenen Widerständen. In anderen Regionen, vorwiegend jenseits der Küsten, wird der Nachholbedarf dagegen eklatanter, gleichzeitig werden die Potenziale angesichts der veränderten Bedürfnisse der Gäste deutlicher.

**Weiterhin deutliche Potenziale - aber auch große Herausforderungen.**

**Der Tourismus ist für Schleswig-Holstein elementarer Wirtschaftsfaktor und Motor für Einkommen, Arbeitsplätze, Wohlstand und Lebensqualität.**

Das wurde nicht zuletzt auch in der Corona-Pandemie deutlich. Die Pandemie hat den Tourismus auch in Schleswig-Holstein erheblich getroffen, allerdings ist das Land im Vergleich zu anderen gut durch die Krise gekommen. Ausgangs der Pandemie zeichnen sich für den Tourismus in Schleswig-Holstein auch weiterhin gute Möglichkeiten ab, die bisher ausgesprochen positive Entwicklung fortzusetzen. Dies gilt allerdings nur dann, wenn die

Weichen jetzt richtig gestellt werden. Die Corona-Pandemie hat sich als echte Wende-  
marke für die Tourismusbranche im Land erwiesen. Sie wirkt katalysatorisch auf positive  
wie negative Entwicklungen und hat die Herausforderungen der Branche schonungslos  
offengelegt.

### Herausforderungen

#### **Tourismusakzeptanz und -bewusstsein:**

Orte, Regionen und damit auch das Land stehen vor der Aufgabe, Tourismus  
im Einklang mit den Anforderungen der Wohnbevölkerung zu entwickeln und  
die immer spürbareren Konflikte aufzulösen. Es bedarf daher einer integrativen,  
gleichgewichtigen Betrachtung des Landes als Lebens-, Urlaubs- und Arbeitsraum.  
Hierbei wird sich die Definition von Erfolg grundlegend ändern: Bisher standen  
vorwiegend ökonomische Parameter, wie Übernachtungszahlen, im Mittelpunkt. In  
Zukunft werden Kriterien wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl ein deutlich stärkeres  
Gewicht erhalten.

#### **Mangel an Mitarbeitenden:**

Die Branche musste extreme Umsatzausfälle verkraften. Neben den Betriebsinhaberinnen  
und Betriebsinhabern haben insbesondere die Beschäftigten und Auszubildenden die  
negativen Folgen gespürt. Eine Vielzahl der Mitarbeitenden ist in andere Branchen  
abgewandert. Aus dem vormaligen Fachkräftemangel ist ein genereller Mangel an  
Mitarbeitenden im Tourismus geworden, der die Tourismusentwicklung des Landes  
gefährdet.

#### **Ökologische Grenzen spürbar:**

Der Rückgang der Biodiversität, der Klimawandel und seine Folgen werden schon  
heute und zunehmend in den kommenden Jahren in ihren Auswirkungen immer  
relevanter. Die ökologischen Grenzen der Tourismusentwicklung werden erkennbar.  
Die Tourismusbranche muss sich nicht nur ihrer Verantwortung für eine nachhaltige  
ökologische Ausrichtung mit einem umfassenden Beitrag zum Klima-, Umwelt- und  
Naturschutz bewusst werden, sondern sich ebenso konsequent mit Maßnahmen zur  
Klimafolgenanpassung auseinandersetzen.

#### **Ungesteuertes Wachstum am Limit:**

Zur Sicherung langfristig zukunftsfähiger Unternehmensstrukturen sind neue Ansätze  
erforderlich. Wachstum muss neu gedacht werden – im Sinne eines nachhaltigen  
Qualitätstourismus. Hierzu wird es weiterhin kommunaler Investitionen bedürfen –  
allerdings werden die Fördermöglichkeiten durch EU-Mittel sinken, Kompensationen  
durch Bundes- und Landesmittel sind nicht sicher.

### **Scharfer Wettbewerbsdruck.**

**Die im Wettbewerbsvergleich ausgesprochen positive Entwicklung der letzten Jahre ist kein Selbstläufer.**

Andere Bundesländer und Regionen haben in den vergangenen Jahren in Tourismusmanagement und -entwicklung zu Schleswig-Holstein zumindest aufgeschlossen. Im internationalen Maßstab wird der Wettbewerb in den nächsten Jahren noch intensiver, wenn weitere Reisebeschränkungen fallen und die ausländischen Destinationen stärker um die deutsche Nachfrage buhlen. Die nebenstehenden Herausforderungen sind daher bei gleichzeitig scharfem Wettbewerbsdruck zu bewältigen.

### **Vision für den Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2030**

**„Schleswig-Holstein ist Vorreiter und Vorbild für nachhaltigen, verantwortungsbewussten Qualitätstourismus.“**

„Verantwortungsvoller, nachhaltiger Qualitätstourismus“ wird zum Leitmotiv. Nachhaltigkeit ist auch in der bisherigen Tourismusstrategie verankert – allerdings nicht gleichermaßen zentral und in dem Maße wie in der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030: Nachhaltigkeit ist in dieser Tourismusstrategie Leitmotiv und Qualitätsmerkmal für einen zukunftsgerichteten, akzeptierten und erfolgreichen Tourismus in Schleswig-Holstein.

Dafür sprechen erstens die aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen und in der Folge die Anforderungen des Marktes. Zweitens machen die beschriebenen Herausforderungen des Landes an der Schnittstelle zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen einen konsequent nachhaltigen Gesamtansatz und ein anderes Verantwortungsbewusstsein für eine am Gemeinwohl orientierte Tourismusedwicklung erforderlich. Und drittens eignet sich Nachhaltigkeit als Leitmotiv für Schleswig-Holstein als „natürliche DNA“ des Landes in besonderem Maße. Nachhaltigkeit bedeutet eine gleichwertige Beachtung der drei Nachhaltigkeitssäulen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“.

### Mission für den Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2030

#### **Schleswig-Holstein rückt Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt:**

Ökologische und soziale Perspektiven der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein gleichbedeutend in den Blick nehmen wie die ökonomische Perspektive.

#### **Schleswig-Holstein ist begehrter Lebens-, Urlaubs- und Arbeitsort:**

Ein ausgewogenes und fest verankertes Tourismusbewusstsein und resiliente Tourismuswirtschaft erreichen, die den echten Norden zum Vorbild für nachhaltiges Reisen, Arbeiten, Leben und Erleben macht; Zufriedenheit von Gästen, Einheimischen und Beschäftigten gleichermaßen in den Mittelpunkt rücken.

#### **Schleswig-Holstein setzt auf qualitatives Wachstum:**

Ökonomisch attraktive Zielgruppen mit mehr Wertschöpfung pro Gast gewinnen, regionale Wertschöpfungsketten stärken und verlängern.

#### **Schleswig-Holstein stärkt Qualität und Wertigkeit:**

Investitionen in Infrastruktur und Betriebe fördern und ermöglichen.

#### **Schleswig-Holstein setzt regional unterschiedliche Schwerpunkte:**

Schwerpunktregionen im Binnenland fördern, Städte weiterentwickeln, Küsten nachhaltig ausrichten.

#### **Schleswig-Holstein wird zur Ganzjahresdestination:**

Förderung einer ganzjährig gleichmäßigeren Auslastung.

### **Ambitionierte und finanziell adäquat unterlegte Umsetzung.**

**Die konsequente Umsetzung von Tourismusstrategien hat sich nicht nur in Schleswig-Holstein, sondern auch in anderen Bundesländern als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt.**

Dieses Vorgehen hat es anderen Bundesländern mit hohem finanziellen und personellen Einsatz ermöglicht, in Bezug auf Tourismusmanagement und -entwicklung zu Schleswig-Holstein aufzuschließen. Der bisherige Prozess der Strategiesteuerung unter Einbindung des Clustermanagements hat zum Erfolg beigetragen. Gleichwohl bedarf es bei der Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 für das Monitoring des Erfolgs sowie die Steuerung und Nachsteuerung des Prozesses in Form eines Umsetzungsmanagements eines noch konsequenteren Handelns. Daher sieht die Tourismusstrategie neben zehn klar definierten, mit verantwortlicher Federführung ausgestalteten Handlungsfeldern und Leitprojekten auch ein schlagkräftiges Umsetzungsmanagement vor.



Für die Umsetzung der Tourismusstrategie sind dabei die folgenden fünf Bausteine zentral:

**Baustein 1:** klar definierte Gesamtverantwortlichkeit für die Umsetzung und das Umsetzungscontrolling der Tourismusstrategie im Wirtschaftsministerium,

**Baustein 2:** ressortübergreifende Koordination des Tourismus als Querschnittsaufgabe der Wirtschafts-, Verkehrs-, Gesundheits-, Umwelt-, Naturschutz-, Sozial-, Finanz- und Kulturpolitik, Ausgleich eventueller Zielkonflikte, Nutzung von Synergien, Berücksichtigung des Tourismus und der Tourismusstrategie,

**Baustein 3:** systematische und mit adäquaten finanziellen und personellen Ressourcen unterlegte Umsetzung der Handlungsfelder, Leitprojekte und weiterer Maßnahmen in den Handlungsfeldern.

**Baustein 4:** Einbindung der Tourismuspartnerinnen und Tourismuspartner in die Umsetzung der Handlungsfelder und Leitprojekte, Bereitstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung durch die Tourismuspartnerinnen und Tourismuspartner,

**Baustein 5:** finanziell und personell adäquat ausgestattete Umsetzungseinheit für das Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie.

## 2. Rahmenbedingungen für den Tourismus in Schleswig-Holstein

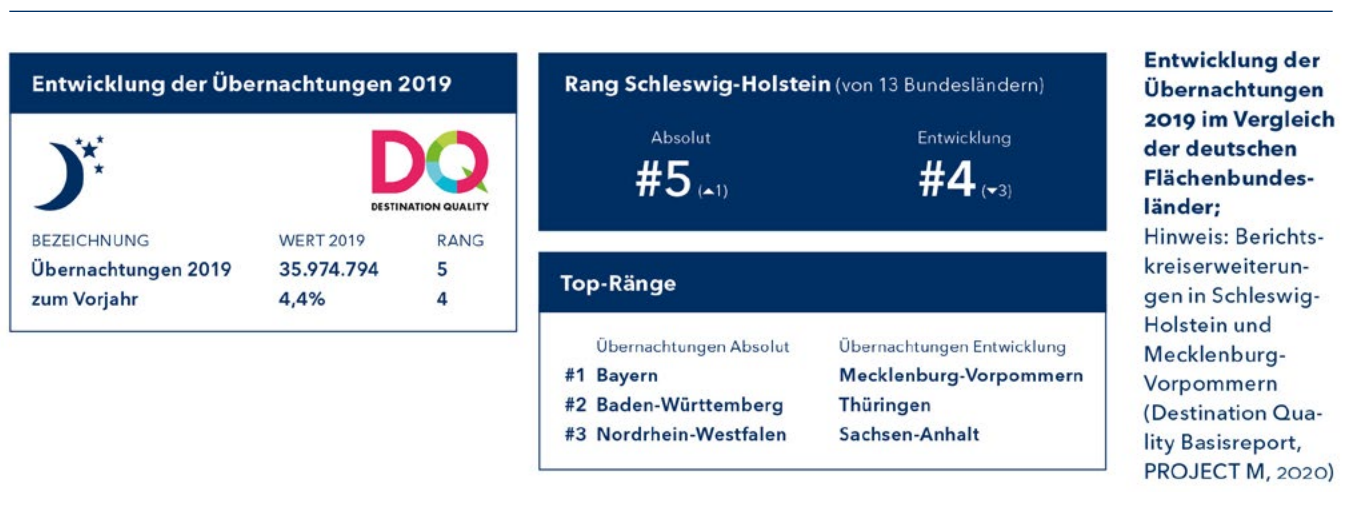


## 2.1 Ausgangssituation des Tourismus in Schleswig-Holstein

### 2.1.1 Touristische Entwicklung

Deutschlandweit verzeichnete der Tourismus bis zur Corona-Pandemie im Jahr 2020 große Erfolge und entwickelte sich vielerorts zu einem wichtigen Standort- und Wirtschaftsmotor in Bezug auf Arbeitsplätze, Wertschöpfung, Wohlstand und Lebensqualität. Ein Vergleich unter den Flächenbundesländern zeigt, dass das Wachstum bis einschließlich des ersten Quartals 2020 insbesondere in urbanen Verdichtungsräumen stattfindet.

Aber auch viele Destinationen an Nord- und Ostsee erreichen herausragende Wachstumswahlen. Dies gilt jedoch nur, sofern Service- und Erlebnisqualität stimmen und die Destinationen ihre spezifischen Mehrwerte für den Tages- oder Übernachtungsgast inspirierend und mit klaren Botschaften vermitteln können.



#### Entwicklung bis zur Corona-Pandemie

In Schleswig-Holstein konnten die ursprünglich für das Jahr 2025 gesetzten quantitativen Leitziele „30 Mio. Übernachtungen“ sowie „30 Prozent mehr Bruttoumsatz“ bereits vorzeitig im Jahr 2018 erreicht werden.

Wie auch in anderen Küstenbundesländern fällt der touristische Erfolg aber, gemessen an den wachsenden Ankunfts- und Übernachtungszahlen, regional deutlich unterschiedlich aus. Nicht alle Regionen und Orte profitieren gleichermaßen von den Wachstumseffekten. Bei den Erfolgsquoten ist zudem der besondere statistische Effekt der Berichts-kreiserweiterung zu berücksichtigen. Dieser resultiert aus der Hinzunahme von rund 24.000 Schlafgelegenheiten in gesamt Schleswig-Holstein aus der Apartmentvermittlung, die vor der Berichtsprüfung nicht in die Statistik eingeflossen sind.

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN

### Wirtschaftsfaktor Tourismus in Schleswig-Holstein 2019 (Tourismusbarometer SH, 2019)

Touristische Aufenthaltstage	Touristischer Bruttoumsatz	Touristische Wertschöpfung	Touristisches Steueraufkommen	Touristisches Volkseinkommen	Beschäftigungs- equivalent
					
228,2 Mio. Tage	9.701,4 Mio. Euro	4.646,3 Mio. Euro	943 Mio. Euro	5,6 %	161.500 Ø Volkseinkommen

Die bereinigten Zahlen in der Modellrechnung des Sparkassen-Tourismusbarometers 2019 belegen aber weiterhin mit 30,9 Mio. Übernachtungen für 2018 den touristischen Erfolg und auch im Jahr 2019 konnten die Übernachtungszahlen mit fast 36 Mio. Übernachtungen und 228,2 Mio. touristischen Aufenthaltstagen (Tourismusbarometer SH, Wirtschaftsfaktor Tourismus SH, dwif 2020) einen neuen Wachstumsrekord aufzeigen.

Gleichzeitig kommen erste Regionen und Orte an den Küsten und auf den Inseln vor allem in der Hauptsaison an die Grenzen des Wachstums. Mit Blick auf das Verhältnis zwischen Erlebnisqualität, Lebensqualität, Schutz von Natur und Ökosystemen und Belastungsspitzen an einzelnen Tagen schwenken Regionen, wie z. B. die Ostseefjord Schlei, die Eckernförder Bucht oder auch die Nordseeinsel Föhr, um und setzen in ihren Tourismusentwicklungskonzepten (TEK) auf eine nachhaltig ausgerichtete Tourismusentwicklung und ein an qualitativen Parametern orientiertes Wachstum.

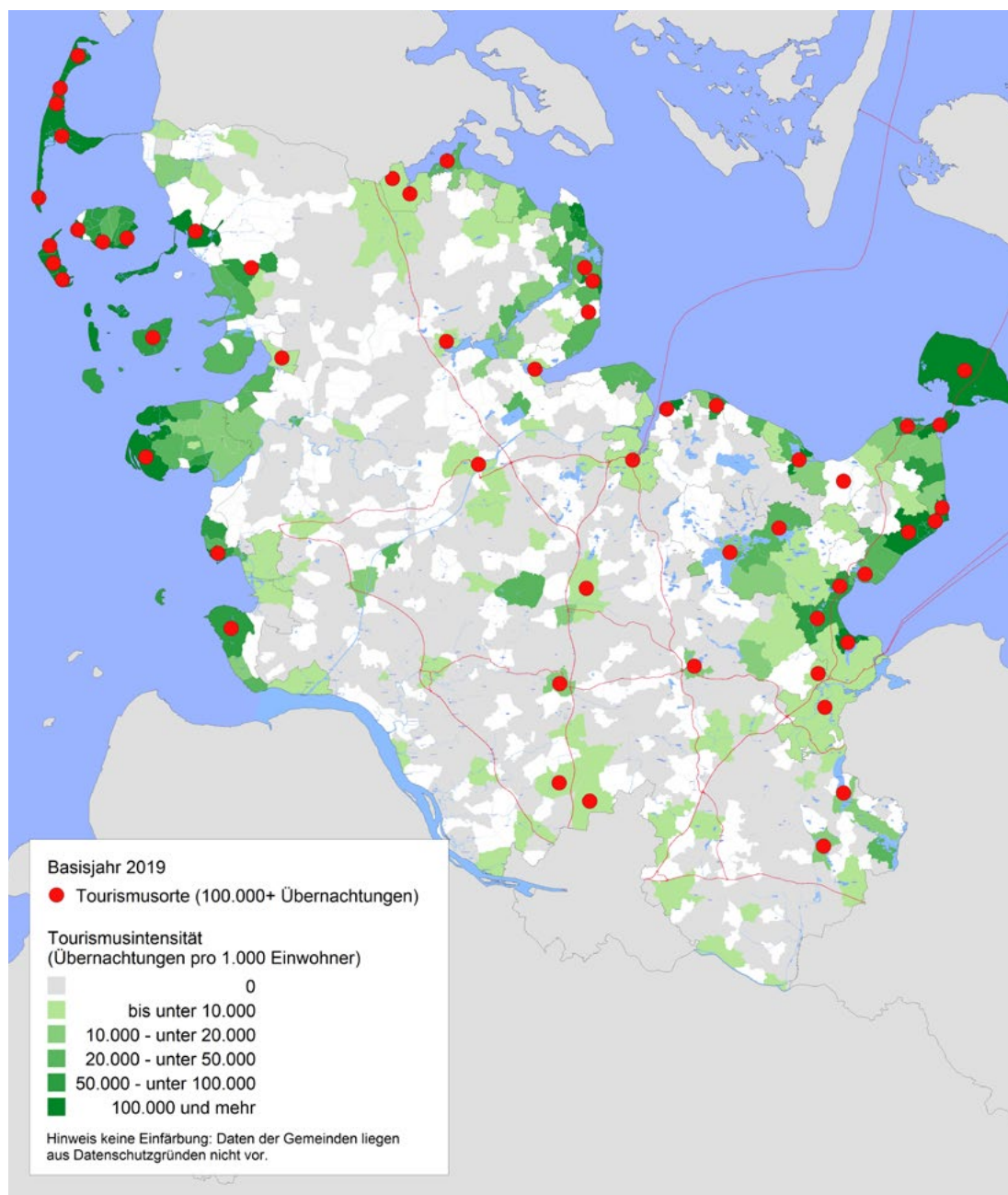
### Entwicklungspotenziale des Binnenlands

Die Studie „Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Binnenlandtourismus in Schleswig-Holstein“ (2019) zeigt erhebliche Entwicklungs- und Wertschöpfungspotenziale auf.

„Binnenland“ wird dabei nicht als für die Marktbearbeitung heranzuziehende Regionsbezeichnung genutzt. Vielmehr wird „Binnenland“ als Sammelbegriff für Regionen des Landes verwendet, die keine Küstenlage an Nord- oder Ostsee aufweisen. Dieses Begriffsverständnis liegt auch der Verwendung in der vorliegenden Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 zugrunde.



Der neue Fokus von wirtschaftlichem Erfolg im Einklang mit sozialer Verantwortung und ökologischem Bewusstsein rückt damit zunehmend in den Blick der touristischen Marktbearbeitung. Neben der Beteiligung der Wohnbevölkerung an TEK-Prozessen wie in den oben genannten Beispielen, konzentriert sich auch das Landesmarketing auf Marketingstrategien, die die Vermarktung der Nebensaison fokussieren, und leistet auch mit der Vermarktung des Segmentes „Tagen im echten Norden“ einen Beitrag zur Stärkung der Nebensaison. Zudem legen einzelne Herbst-/Winterkampagnen, wie z. B. „Küstenweisheiten“, die gemeinsam von Land und Regionen organisiert werden, den Fokus auf die Vermarktung der attraktiven Seiten der Orte im Winter.



**Tourismusintensität Schleswig-Holstein 2019**  
(Statistisches Bundesamt, GfK GeoMarketing, 2019)

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN

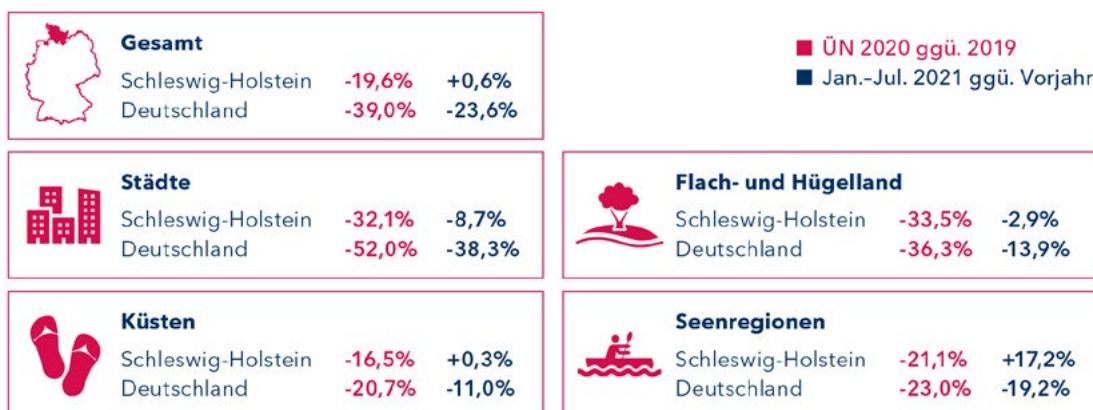
Mit der Studie „Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Binnenlandtourismus in Schleswig-Holstein“ (2019) sind Handlungsfelder und Maßnahmen zur Stärkung des Binnenlandtourismus erarbeitet worden, um die touristischen Wachstums- und Wertschöpfungspotenziale auch abseits der Küsten nutzen zu können.

### Tourismusentwicklung während der Corona-Pandemie

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 und den weltweiten Einflusseffekten auf den Tourismus veränderten sich auch die Nachfrage- und Reiseintensitäten der verschiedenen Reisesegmente in Schleswig-Holstein.

Reisebeschränkungen im Inland, Restriktionen für den Incoming- und Outgoing-Tourismus sowie betriebswirtschaftliche Herausforderungen hatten einen negativen Einfluss auf den Tourismus in allen Bundesländern. Die in den Öffnungsphasen des Tourismus entstehende Nachfrage aus dem Binnenmarkt führte dazu, dass sich der Urlaub im eigenen Land aufgrund der unsicheren oder noch nicht wieder möglichen Auslandsreisen teilweise positiv entwickelt hat.

Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich (Tourismusbarometer SH, 2021)



Durch die mutige und wichtige Entscheidung der kontrollierten Öffnung des Tourismus in den Modellregionen Büsum, Eckernförde, Lübecker Bucht, Nordfriesland und Ostseefjord Schlei im Jahr 2021 erfolgten wichtige Impulse für den Restart des Tourismus in Schleswig-Holstein und gesamt Deutschland. Wie bereits im Jahr 2020 zeigte sich auch im Jahr 2021 in den Sommermonaten ein deutlicher Zuwachs der Gästezahlen im freizeitmotivierten Tages- und Übernachtungstourismus.

Durch die hohe Nachfrage zeigen sich trotz Kapazitätsbeschränkungen im Gastgewerbe deutliche Zuwachsraten, die in Teilen der Reiseregionen Nordsee und Ostsee sowie auch an den Seeregionen der Holsteinischen Schweiz und im Herzogtum Lauenburg z. T. über dem Rekordniveau von 2019 liegen. Gerade in den Segmenten „Wohnmobil/Camping“ und „Ferienwohnungen/Ferienhäuser“ waren während der Öffnungsphasen der Corona-

Pandemie deutliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Während insbesondere die Städte und das Binnenland deutliche Rückgänge aufweisen, führen die stark gebündelte Nachfrage und die Auslastungsspitzen zu Fragen der notwendigen Auslastungssteuerung und Besuchendenlenkung von Tages- und Übernachtungsgästen. Die regional deutlichen Unterschiede, der anhaltende Nachfragerückgang im Geschäftsreisetourismus in den Städten und in der Metropolregion Hamburg sowie die saisonal häufig auftretenden Belastungsspitzen an der Küste stellen den Tourismus in Schleswig-Holsteins vor Herausforderungen.

### Neue Qualitätsanforderungen

**Die Corona-Pandemie hat die Ansprüche an Qualität und Sicherheit stark verändert.**

Digitale Services entlang aller Kontaktpunkte mit den Gästen und digital unterstützte Erlebnisse sind in die touristische Dienstleistungskette eingezogen. Viele Regionen, Orte und Betriebe haben in neue Standards und Qualität investiert. Für eine langfristig erfolgreiche Tourismusentwicklung stellt die kontinuierliche Verbesserung der Qualität einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Ein starker Fokus auf die Qualitätsentwicklung ist insbesondere im Binnenland erforderlich, um die regionalen qualitativen Unterschiede im Beherbergungssegment, aber auch in der Service-, Erlebnis- und Aktivitätsinfrastruktur aufheben zu können.

Ist Gästezufriedenheit die zentrale Kennzahl? Oder muss es kombiniert werden mit Bewohnerzufriedenheit?

Quantitative Wachstumsziele sollen überdacht werden.

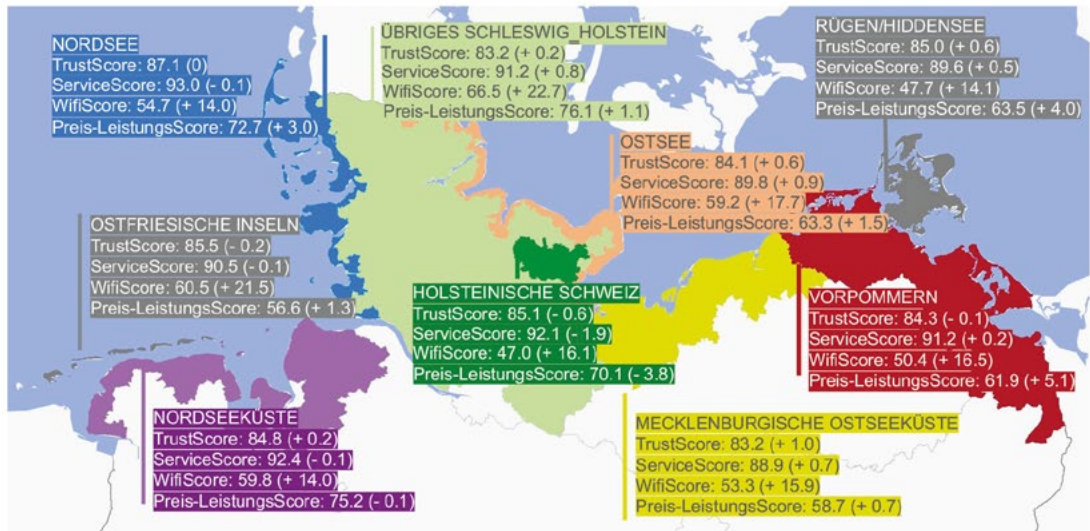
Mehr Qualität statt mehr Quantität (weniger, aber ausgabefreudige Gäste nach SH.)

Wollen wir Quantität oder Qualität?

Auszug Ergebnisse Online-Befragung (PROJECT M, 2019)

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN

### Kunden-Qualitäts- bewertungen im Wettbewerbs- vergleich (PROJECT M, 2019)



Insgesamt gilt es festzuhalten, dass mit dem erreichten Bruttoumsatz von knapp 9,7 Milliarden Euro im Jahr 2019 und einem Äquivalent von rund 161.500 Personen (vgl. Tourismusbarometer SH 2020), die in Schleswig-Holstein ein durchschnittliches Volkseinkommen aus dem Tourismus beziehen, die Branche im Bereich Wertschöpfung und Beschäftigung ein sehr erfolgreicher Wirtschaftszweig ist. Die Corona-Pandemie hat die Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor und Grundlage für die Lebens- und Erlebnisqualität in Schleswig-Holstein noch einmal unterstrichen.

Wichtigster Erfolgsfaktor einer auch zukünftig erfolgreichen und langfristig gesicherten Tourismusentwicklung ist daher die Erarbeitung differenzierter, nachhaltiger Entwicklungsansätze in den Regionen. Während auf den Inseln und in den Küstenregionen die Sicherung und der qualitative Ausbau der Küsteninfrastruktur, Tourismusakzeptanzfragen, Grenzen des Wachstums und Fragen der Besuchendenlenkung im Vordergrund stehen, müssen sich das Binnenland und die Städte verstärkt mit veränderten Nachfragestrukturen, differenzierten Ansprüchen an Qualität und neuen Formen der Zusammenarbeit in Stadt-Umlandkooperationen auseinandersetzen. Speziell im Binnenland müssen die Organisations- und Kooperationsstrukturen weiter professionalisiert werden oder zum Teil erst geschaffen werden, um den Aufbau von zeitgemäßen Beherbergungs- und Erlebnisinfrastrukturen abgestimmt vorantreiben zu können.

## 2.1.2 Touristische Strukturen

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der touristischen Aufgaben ist eine verbindliche und aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung und Tourismuswirtschaft sowie eine aktive Steuerung der Tourismusedwicklung von zentraler Bedeutung. Das abgestimmte Denken und Handeln ist die Grundvoraussetzung.

### Ressortübergreifende Koordination

**Der Tourismus ist als Teil einer gelebten interministeriellen Zusammenarbeit verankert.**

Funktionierende Nahtstellen zwischen den verschiedenen Ministerien u. a. bei der Landesentwicklungsplanung (MILIG), bei Aspekten des Klima- und Küstenschutzes oder der Inwertsetzung von Kulturlandschaften (MELUND), bei der Sicherung und Weiterentwicklung von Identität und Kultur (MBWK) mit der Tourismusedwicklung (MWVATT) und einer abgestimmten Förderpolitik (z. B. ELER) sind das Grundgerüst für eine nachhaltige, effektive und wirkungsvolle Tourismusedwicklung.

### Verzahnung der Aufgaben und Aufgabenabgrenzung

**In Schleswig-Holstein gibt es eine klare touristische Aufgabenverteilung. Allerdings ist eine optimale Verzahnung der Aufgaben zwischen Landes-, regionaler und lokaler Ebene erforderlich.**

In Schleswig-Holstein gibt es folgende Aufgabenverteilung:

- Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TA.SH) als touristische Landesmarketingorganisation und federführende Organisation im Bereich touristisches Datenmanagement,
- regionale Tourismusorganisationen als Netzwerkgestalter, Impulsgeber für Kooperationen und überregionale Zusammenarbeit,
- Lokale Tourismus-Organisationen (LTOs) und
- Funktionalpartner, wie z. B. Landkreis- und Wirtschaftsförderungsorganisationen, Schutzgebiete, Regionalmanagements u. a.

Die Basis auch für das touristische Marketing der TA.SH ist die Landesdachmarke „Schleswig-Holstein. Der echte Norden“ (vgl. [www.der-echte-norden.info](http://www.der-echte-norden.info)). Die TA.SH wurde weiter professionalisiert und die Zusammenarbeit zwischen TA.SH und den regionalen Tourismusorganisationen hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Der laufende Abstimmungs- und Abgleichprozess wird vor dem Hintergrund der in der vorliegenden Tourismusstrategie definierten Aufgaben weiter fortgeführt und auf alle Leistungsbereiche der Partnerinnen und Partner ausgeweitet.

### **Flächendeckende Professionalisierung auf der lokalen Ebene**

**Auch die inhaltliche Weiterentwicklung und Abstimmung des Aufgabenportfolios der regionalen Destination Management Organisationen (DMO) und die Professionalisierung der Organisationseinheiten auf der lokalen Ebene haben eine besondere Bedeutung.**

Gerade das Tourismusmanagement in den LTOs ist die Basis, um in interkommunalen Kooperationen schlagkräftige Tourismuseinheiten für Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbieter und Kundenmanagement realisieren zu können.

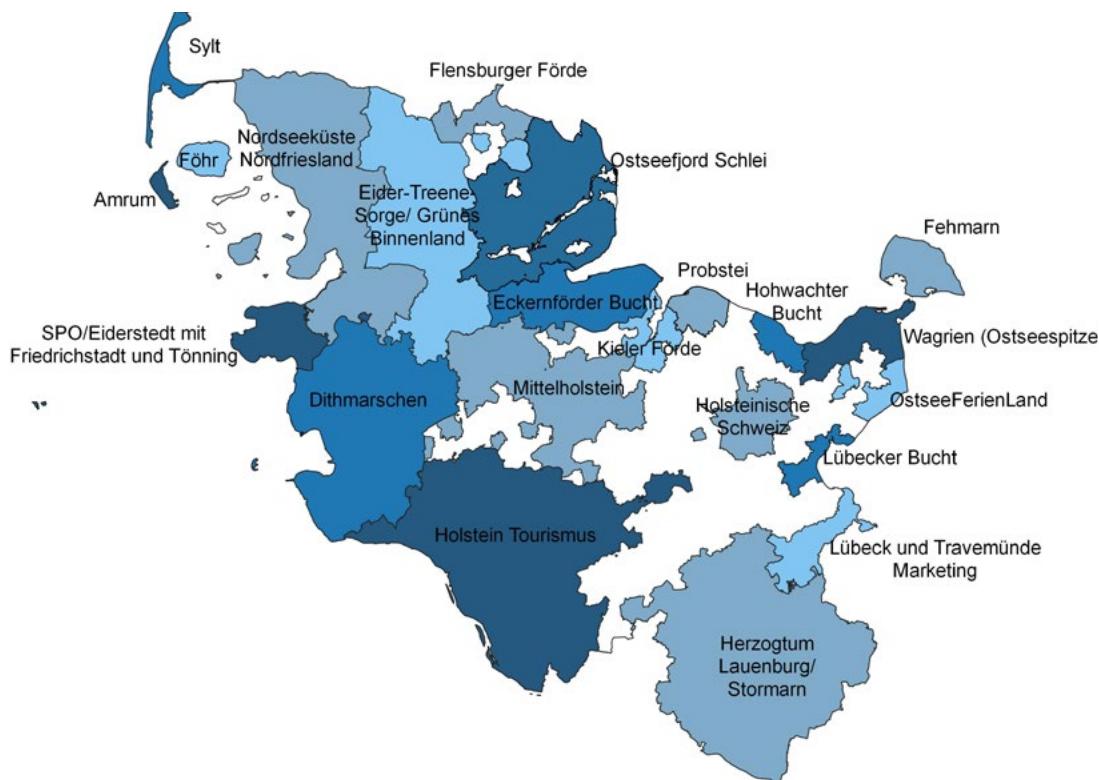
Wie mehrere sehr erfolgreiche Entwicklungen von LTOs verdeutlichen, sind vielerorts aus kleinteiligen und einzelörtlichen Strukturen starke und wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen mit gebündelten Strukturen und Ressourcen entstanden. Auf Basis von gemeinsam erarbeiteten Tourismusedwicklungskonzepten (TEK) bilden die LTOs das Rückgrat für die strategische Positionierung und Entwicklung der Regionen sowie die Bündelung von Ressourcen. Auch wenn die Zusammenführung der Strukturen auf der lokalen Ebene in LTOs in einigen Regionen noch nicht konsequent umgesetzt wird, gilt es, den begonnenen und in einigen Regionen bereits vorbildlich umgesetzten LTO-Prozess mit Nachdruck fortzusetzen. Auch hier kommen neue Herausforderungen hinzu, denn den LTOs kommen inzwischen deutlich weitreichendere Aufgaben als Gestalter der jeweiligen Wirtschafts-, Arbeits-, Lebens- und Erlebnisräume zu. Im Zusammenwirken mit den regionalen DMOs (Binnenland, Herzogtum Lauenburg, Nordsee und Ostsee) und den Städten sind sie zudem wichtige Impulsgeber bei der Bearbeitung und Bewältigung überregionaler Aufgaben, wie z. B. dem Ausbau der digitalen Kompetenz im Tourismus oder der Weiterentwicklung der touristischen Mobilität.

### **Beirat für Tourismus zur landesweiten Information und zum fachlichen Austausch**

**Wichtig für ein effektives Zusammenwirken sind die klare Aufgabenteilung, die systematisch geführte Zusammenarbeit auf allen Ebenen sowie die konsequente Zusammenarbeit mit den wichtigen Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Interessensvertretungen.**

V. a. der Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V., die Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein, der Hotel- und Gaststättenverband Schleswig-Holstein e. V. und das Tourismus-Cluster Schleswig-Holstein spielen hier neben der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein und den regionalen Tourismusorganisationen eine wichtige Rolle.

Bedeutsam ist zudem der fachliche Austausch in Form des Beirats für Tourismus beim Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein. LTO-Konferenzen stellen den immer wichtigeren Wissensaustausch zwischen den Akteuren auf der lokalen Ebene im Tourismus in Schleswig-Holstein sicher.



**Übersicht der LTOs in Schleswig-Holstein**  
(Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (NIT) GmbH, 2021)

### 2.1.3 Touristische Strategien

#### **Ziele der bisherigen Tourismusstrategie weitgehend erreicht.**

Die bisher gültige Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 hat den Fokus auf ökonomische Ziele gelegt. Mit dem Motto „30 - 30 - 3“ lagen die Prioritäten auf der Verbesserung der Wettbewerbsposition, der Stärkung des Wirtschaftsfaktors und der Stärkung von Image, Marke, Marketing. Die ökonomischen Ziele markieren Erfolge und werden aus Sicht der Tourismuswirtschaft grundsätzlich sehr positiv bewertet. Von den drei auf 2025 ausgelegten Hauptzielen wurden zwei Ziele bereits deutlich vor Ablauf des definierten Zeithorizonts erreicht.

Das dritte Ziel „Unter den Top 3 der Bundesländer bei der Gästezufriedenheit“ spiegelt ebenfalls sehr positive Tendenzen wider. Die abgestimmten Ziele der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 haben sich insgesamt bewährt. Die Investitionen in kommunale Infrastruktur sind dabei als zentrale Faktoren identifiziert worden, die den dynamischen Wandel und Erfolg maßgeblich vorangetrieben haben.

### **Starke regionale Unterschiede - Grenzen des Wachstums vs. deutlicher Nachholbedarf.**

Bei der detaillierten Betrachtung der Ziele lassen sich allerdings eindeutige regionale Unterschiede erkennen. Insbesondere die Entwicklung der Übernachtungszahlen ist differenziert zu betrachten. In einigen Regionen, insbesondere an der Küste, sind die Grenzen des quantitativen Wachstums - zumindest zu saisonalen Spitzen - erreicht und die primäre Fokussierung auf „reines Wachstum“ hat teilweise auch zu negativen Entwicklungen in den Orten und Regionen geführt.

Es gilt zukünftig, eine qualitative Tourismusedwicklung zu fördern und die Nebensaison zu stärken. In anderen Regionen, insbesondere im Binnenland, gibt es noch eindeutige ganzjährige Wachstumspotenziale. Dem Binnenlandtourismus fehlt es bislang an ausreichend Nachfrage. Diese gilt es u. a. mit Investitionen, professionellen Strukturen, Infrastrukturmaßnahmen, Produkten und Kommunikation zu fördern.

### **Ganzheitliche strategische Betrachtung: Gäste, Wohnbevölkerung, Mitarbeitende.**

Zudem wurde die ganzheitliche Betrachtung der Tourismusedwicklung unter Berücksichtigung der einheimischen Wohnbevölkerung und der Mitarbeitenden bei den bisherigen Zielsetzungen nur sekundär betrachtet. Insbesondere die Corona-Pandemie, die einschneidende Auswirkungen für Schleswig-Holstein hatte, verstärkt die Relevanz einer Fokussierung auf die sozialen Aspekte.

Auch wenn das Land vergleichsweise gut durch die Krise gekommen ist, werden sich langfristige Herausforderungen ergeben. Der nationale und internationale Wettbewerbsdruck werden sich weiter erhöhen. Hier gilt es, die positive Entwicklung und erzielten Erfolge der letzten Jahre zu stabilisieren und der Tourismusedwicklung eine neue, den Herausforderungen der Zukunft entsprechende Ausrichtung zu geben.

Insgesamt sind die Ziele „30 - 30 - 3“ und die vergangene Tourismusedwicklung sehr positiv zu bewerten. Unter Berücksichtigung der veränderten Rahmenbedingungen bedarf es künftig aber neuer Zielformulierungen. Für eine systematische und langfristige Tourismusedwicklung ist die Ausrichtung auf alle drei Bereiche der Nachhaltigkeit - „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ - in den Zielen zu verankern.



## 2.2 Veränderte Rahmenbedingungen für den Tourismus in Schleswig-Holstein

### 2.2.1 Übergreifende Marktveränderungen

Die Rahmenbedingungen und das Umfeld für den Tourismus in Schleswig-Holstein haben sich in den vergangenen Jahren, insbesondere auch durch demographische, wertebezogene und technologische Entwicklungen, maßgeblich verändert.

Die im Folgenden benannten Entwicklungen und Trends stellen das Destinationsmanagement in Schleswig-Holstein vor besondere Herausforderungen.

#### Digitalisierung und digitale Transformation

**Die digitale Transformation löst eine grundlegende Veränderung des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft aus.**

Sie beruht auf der mittel- und unmittelbaren Wirkung digitaler Technologien und Techniken auf organisatorische und ökonomische Zusammenhänge. Neuartige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entstehen. Die Auswirkungen, nicht zuletzt auf das Freizeit-, Informations-, Kommunikations- und Kaufverhalten im Tourismus, sind umfassend und verändern die Tourismusbranche in Schleswig-Holstein grundlegend. Tempo und Dynamik der Veränderungen sind hoch, viele Veränderungen treten disruptiv, also unerwartet und umbruchartig auf.

Die Innovationsgeschwindigkeit im Tourismus hat sich, getrieben durch die Digitalisierung, deutlich beschleunigt. Immer neue Angebote und Features lösen beim Gast eine Erwartungsdynamik aus, die den vielen kleineren und mittleren Unternehmen im Tourismus in Schleswig-Holstein Veränderungsbereitschaft und -fähigkeiten abverlangt, über die sie oft nicht verfügen. Zudem wird die fortschreitende digitale Transformation die Komplexität und Dynamik des Marktes noch weiter erhöhen.

#### Datenmanagement prägt die touristischen Geschäftsmodelle von morgen.

**Neue Herausforderungen ergeben sich im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung der gesamten Reisekette.**

Zunehmend stellen sich Fragen der Datenhoheit, der Datennutzung und der auf Daten beruhenden Geschäftsmodelle für den Tourismus in Schleswig-Holstein. Die hiermit verbundenen Fragen, insbesondere in Bezug auf die Bindung der touristischen Wertschöpfung im Land, spielen eine bedeutende Rolle für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.

### Verändertes Gästeverhalten

**Der demographische Wandel betrifft die Veränderung sämtlicher soziodemographischer Parameter, wie die Alters- und Haushaltsstruktur, die Entwicklung von Fertilität und Mortalität, die Anteile von Personen mit Migrationshintergrund in der Wohnbevölkerung, nicht zuletzt geprägt durch Zuzüge und Fortzüge.**

Der demographische Wandel wirkt sich im Tourismus auf Gäste- und Anbieterseite aus. Der Anteil älterer Menschen in Deutschland wird beispielsweise weiter ansteigen, insbesondere der Anteil der Hochbetagten. Gleichzeitig wirkt sich die Migration v. a. nach Deutschland aus, das Nachfrageverhalten verändert sich entsprechend.

Auch das Reiseverhalten hat sich in den vergangenen Jahren durch den technologischen und demographischen Wandel, aber auch durch neue Werthaltungen, Lebensstile und Erwartungen verändert. Neben der allgemeinen Erlebnisorientierung spielt die Sehnsucht nach Authentizität des Angebots, nach Regionalität und Natur eine wichtige Rolle. Die „Sinngesellschaft“ sucht im Urlaub verstärkt nach Werten wie Selbsterfahrung, Engagement, Freundschaft und Nachhaltigkeit. Saisonzeiten entzerren sich und das Reiseverhalten wird ganzjähriger. Es wird nach wie vor öfter und kürzer gereist. Veränderte Qualitäts- und Sicherheitsbedürfnisse nehmen Einfluss auf die Reiseentscheidung. „Smarte“, digital vernetzte und onlineaffine Konsumierende suchen hohe Qualität und besonderen Zusatznutzen bei optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis – von der Buchung über den Aufenthalt bis zur Abreise muss alles stimmen.

**Gäste sind Einwohnerinnen und Einwohner auf Zeit und Einwohnerinnen und Einwohner sind Gäste auf Zeit.**

**Interesse und Nachfragepotenziale für Regionalität, Authentizität, Nachhaltigkeit und echte Erlebnisse wachsen weiter. Das „Eintauchen“ in die Lebenswelt der „Bereisten“ wird immer bedeutender, Gäste werden zu Einwohnerinnen und Einwohnern auf Zeit.**

Einwohnerinnen und Einwohner werden wiederum zu Gästen auf Zeit. Destinationen mit authentischer Natur- und Kulturlandschaft, erlebbarer Regionalität und Nachhaltigkeit werden für Gäste immer attraktiver. Nicht Einzelattraktionen, sondern die Verknüpfung von lokalen Gegebenheiten und lokaler Kultur mit dem Tourismus sind entscheidende Nachfragetreiber und spielen eine große Rolle in der Reisescheidung der Gäste im Land.

Gleichzeitig werden die Einwohnerinnen und Einwohner des Landes zu wichtigen Akteuren – als Mitgestaltende des touristischen Erlebnisses, als Nutzende der touristischen Angebote, aber auch als Anspruchsgruppe, die letztlich den Tourismus im Land trägt und legitimiert.

## 2.2.2 Langfristige Folgen der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hat den Tourismus in Schleswig-Holstein zwar stark getroffen, jedoch ist das Land im Ländervergleich gut durch die Pandemie gekommen. Die Corona-Pandemie ist dabei als Katalysator für langfristige Entwicklungen zu sehen, die durch die Pandemie entscheidend beschleunigt und verstärkt wurden. Hieraus ergeben sich mittel- und langfristige Folgen, die den Zeithorizont bis 2030 betreffen. Diese werden zunächst mit Blick auf die „Entwicklung der Märkte“, sodann auf die „Entwicklung der Rahmenbedingungen für den Tourismus“ betrachtet.

### Entwicklung der Märkte

Bereich	Entwicklung bis 2019	Ausblick	Langfristige Folgen
<b>Freizeit-tourismus</b>	<p>Qualitätsverbesserungen, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie ein stärkeres Bewusstsein für Reisen in Deutschland haben landesweit zu einer positiven Entwicklung geführt.</p> <p>Schleswig-Holstein hat hiervon erheblich profitiert.</p>	<p>Die Corona-Pandemie hat diesen Trend nochmals verstärkt. Von einer Verstetigung kann ausgegangen werden.</p> <p>Dies begünstigt eine langfristig positive touristische Entwicklung Schleswig-Holsteins.</p>	<p>Positive Nachfrageentwicklung, wenn sicheres, unbeschwertes Reisen wieder möglich ist.</p> <p>Qualität, Wertigkeit und Preiswürdigkeit relevant.</p> <p>Verstärkung des Natur- und Outdoor-Trends.</p> <p>Risiken: starker internationaler Wettbewerb nach Corona und Rückkehr zum bisherigen Reiseverhalten; kommunale Haushalte, Tourismusakzeptanz.</p>

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN

Bereich	Entwicklung bis 2019	Ausblick	Langfristige Folgen
<b>Geschäfts- und MICE-Tourismus (Meetings Incentives, Conventions, Events)</b>	<p>Meetings, Tagungen, Kongresse und Messen sowie der Geschäftstourismus insgesamt entwickelten sich analog der wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt positiv.</p> <p>Wachstum fand kontinuierlich statt, jedoch auch ein zunehmender Verdrängungswettbewerb.</p>	<p>Dauerhafter Rückgang von 20-30 % Übernachtungsvolumen für den Gesamtmarkt.</p> <p>Wettbewerb und Investitionserfordernisse in Smart, Save and Green Meetings.</p> <p>Geringere Nachfrage und Verschiebung kleiner Meetings, Seminare und Tagungen ins Virtuelle.</p>	<p>Städte und geschäftsreiseorientierte Betriebe müssen auf Nachfrageveränderungen reagieren.</p> <p>Geschäftsreisen als Nachfragesegment zur Glättung der Saisonalität nicht im bisherigen Maße tragfähig.</p> <p>Unterstützung von Städten und auf das MICE-Segment ausgerichteten Betrieben sinnvoll.</p> <p>Neue Entwicklungen (u. a. „Workation“, „Bleisure“) beachten.</p>

Bereich	Entwicklung bis 2019	Ausblick	Langfristige Folgen
<b>Städte-tourismus</b>	<p>Die Städte haben sich mit teils ikonischen kulturellen Attraktionen, herausragenden Erlebnisangeboten und mit guter Qualität in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt.</p> <p>Städtetourismus war der wichtigste Wachstumstreiber in Deutschland, in Schleswig-Holstein jedoch strukturbedingt weniger bedeutsam.</p>	<p>Die Attraktivität der Städte droht wegen des teilweisen Wegbrechens von Einzelhandel, Gastronomie sowie der Kultur- und Eventszene dauerhaft zu leiden.</p> <p>Der Trend zur Verödung der Innenstädte droht sich weiter zu beschleunigen.</p>	<p>Herausforderungen für die Städte in Schleswig-Holstein nehmen weiter zu, insbesondere bezüglich der Attraktivität der Innenstädte.</p> <p>Freizeittouristisch profilierte „green &amp; blue cities“ sind weniger betroffen (u. a. Lübeck, Flensburg).</p> <p>Wachstum im Städtetourismus vorerst gebremst.</p> <p>Tagestouristische Attraktivität der Städte als Ausflugsziele ist im Blick zu behalten.</p>
<b>Incoming-Tourismus</b>	<p>Der Incoming-Tourismus hat sich dynamisch entwickelt und deutlich zum Aufschwung des Deutschland-tourismus, auch in Schleswig-Holstein, beigetragen, nicht zuletzt wegen der deutlich ausgebauten Flugverbindungen.</p>	<p>Der Incoming-Tourismus wird marktspezifisch unterschiedlich lange für die Erholung benötigen.</p> <p>Gründe: Situation in internationalen Märkten und verminderte Fluglinien und -kapazitäten. Herausforderungen betreffen daher insbesondere Destinationen mit internationalen Fluganbindungen.</p>	<p>Schleswig-Holstein profitierte bereits in der Vergangenheit eher geringfügig vom Incoming-Tourismus.</p> <p>Zudem standen vornehmlich internationale Quellmärkte für erdgebundene Reisen im Mittelpunkt, daher ist die Betroffenheit des Landes geringer.</p>

Entwicklung der Rahmenbedingungen für den Tourismus

Bereich	Entwicklung bis 2019	Ausblick	Langfristige Folgen
<b>Tourismusbewusstsein und -akzeptanz</b>	<p>Tourismusbewusstsein und -akzeptanz in Hochfrequenzregionen kritisch.</p> <p>Seit einigen Jahren jedoch verstärkt sich eine kritische Wahrnehmung des Tourismus generell. Wunsch nach Wahrung der Identität und das Gefühl für die Grenzen des Wachstums nehmen zu.</p> <p>Tourismusbewusstsein bei Politik/Entscheidende ist seit jeher eine Herausforderung.</p>	<p>Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit werden zentrale Aufgaben des Destinationsmanagements.</p> <p>Sanfter, naturbezogener und nachhaltiger Tourismus mit Resonanz wird immer bedeutender.</p> <p>Tourismusbewusstsein bei Politik/Entscheidende wird Handlungsfeld.</p>	<p>Angebotsmassierung, oft tagestouristisch bedingt, führt zu punktuellen und saisonalen Überlastungssituationen, v. a. an den Küsten.</p> <p>Teils sind eingeschränkte Authentizität und Identitätskultur erkennbar.</p> <p>Herausforderungen im Natur- und Umweltschutz entstehen.</p> <p>Einschränkungen und Verdrängung der Einheimischen werden wahrgenommen; Wohnraumproblematik.</p> <p>Verhinderungskultur/-initiativen.</p>

Bereich	Entwicklung bis 2019	Ausblick	Langfristige Folgen
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	<p>Ökologische Nachhaltigkeit war bereits bis 2019 ein wichtiges Thema, wurde jedoch teilweise noch als Nischenthema behandelt.</p> <p>Auf der konzeptionellen Ebene und bei einigen Vorreitern bereits Konzepte und Ansätze bzgl. Klimawandel und Klimafolgenanpassung vorhanden.</p>	<p>Massive Zunahme des Bewusstseins für die drängende ökologische Krise, insbesondere den Klimawandel.</p> <p>Starke gesellschaftliche und politische Entwicklung führt zu Bedeutungszuwachs der ökologischen Nachhaltigkeit.</p> <p>Nachhaltigkeitsziele der UN werden zum Standard für Nachhaltigkeitsstrategien.</p>	<p>Deutlicher Fokus der künftigen touristischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Handlungsfeld.</p> <p>Wichtigste Stoßrichtungen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit: Beitrag zur Milderung des Klimawandels und Klimafolgenanpassung.</p>
<b>Mitarbeitendengewinnung und -bindung</b>	<p>Mitarbeitendenmangel und Betriebsnachfolge waren wichtige Themen, v. a. im Gastgewerbe.</p> <p>Die Strukturprobleme wurden durch ungünstige Arbeitsbedingungen, aber auch Imageprobleme der Branche verstärkt.</p> <p>Insgesamt besteht ein erheblicher Mangel an Mitarbeitenden (weniger Absolvierende, starke Branchenkonkurrenz).</p>	<p>Das Strukturproblem hat sich auf alle Mitarbeitenden - Fach-, Service- und Saisonkräfte - ausgeweitet und massiv verschärft.</p> <p>Mitarbeitendengewinnung und -bindung, die Employee Journey sowie Employer Branding werden zum Erfolgsfaktor für die Tourismusentwicklung, auch in Schleswig-Holstein.</p>	<p>Deutlicher Fokus auf Mitarbeitendengewinnung und -bindung ist erforderlich.</p> <p>Lebens- und Arbeitswelt der Beschäftigten muss in den Mittelpunkt rücken.</p> <p>Digitalisierung von Prozessen, Automatisierung von Service, digitale Erlebnisangebote zur Kompensation von fehlenden Mitarbeitenden.</p>

### 2.2.3 Neue Anforderungen und Aufgaben

#### **In Folge der dargestellten und mit Beispielen unterlegten Entwicklungen verändert sich das Destinationsmanagement.**

Die Aufgaben im Tourismus- und Destinationsmanagement entwickeln sich im Zuge der oben beschriebenen Veränderungen weg von bloßen Vermarktungs- hin zu Entwicklungs- und Managementaufgaben. Das Tourismus- und Destinationsmanagement in Schleswig-Holstein zielt darauf ab, die Akteure und Anbieterinnen und Anbieter zu befähigen, die beschriebenen Transformationsprozesse positiv zu gestalten. Hieraus ergeben sich weitreichende Veränderungen.

#### **Verändertes Selbstverständnis, veränderte Aufgaben:**

Aufgaben rund um die Kernaufgabe „Tourismussteuerung und -entwicklung“, wie Qualitätsentwicklung und Qualifizierung, Innovationsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Daten- und Content-Management, Netzwerkarbeit u. a. m., stehen im Mittelpunkt. Damit entwickeln sich die Aufgaben der touristischen Organisationen in Schleswig-Holstein zunehmend weg von den klassischen Vermarktungsaufgaben hin zu Innen-, Regional- und Standortentwicklung und Lebensraummanagement.

#### **Neue Ziele und Kennzahlen:**

Wenn sich die Aufgaben im Tourismus- und Destinationsmanagement in Schleswig-Holstein ändern, ändern sich vorauslaufend die Ziele und nachlaufend die Kenngrößen, anhand derer der Erfolg bemessen wird (sogenannte „Key Performance Indicators“, kurz: KPIs). Entsprechend benötigt das Tourismus- und Destinationsmanagement im Land neue Zielgrößen und auch neue systematische Messgrößen, mit denen der Umsetzungsfortschritt und der Erfolg erfasst, in einen aussagefähigen Vergleich gestellt und transparent berichtet werden kann.

#### **Veränderte Managementmethoden und Kollaborationsprozesse:**

Die Veränderung der internen Strukturen und Zusammenarbeitsprozesse stellt ein wichtiges Handlungsfeld zukünftiger Tourismus- und Destinationsentwicklung dar. Unternehmenskulturen, Strukturen und Prozesse müssen sich an der Schnittstelle zu den Partnerinnen und Partnern und verschiedenen Anspruchsgruppen erheblich verändern. Das Management entwickelt sich von „klassisch-hierarchisch“ zu „agil“ mit klarer Prozessorientierung, netzwerkorientiertem Arbeitsverständnis, flexiblen, lösungsorientierten Teams, Einsatz neuer (digitaler) Management- und Kollaborationstools sowie mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeitenden und Partnerinnen und Partner.

#### **Veränderte Zusammenarbeitsstrukturen:**

Im Sinne eines stark „marketinglastigen“ Aufgabenverständnisses standen bislang vorwiegend Tourismusorganisationen auf Landes-, regionaler und lokaler Ebene im Mittelpunkt der Zusammenarbeitsstrukturen. Das auch in Schleswig-Holstein gebräuchliche Drei-Ebenen-Modell stammt aus dem Jahr 1999 und wurde damals nur auf außengerichtete Aufgaben im Marketing bezogen. Innengerichtete Aufgaben standen nicht im Fokus.



Innengerichtete Aufgaben müssen jedoch mit anderen Partnerinnen und Partnern, in anderer Aufgabenverteilung, mit anderen Zusammenarbeitsstrukturen und mit anderer Arbeitsteilung wahrgenommen werden. Mit den veränderten Aufgaben rücken mehr und mehr Akteure der Landkreisorganisationen, der Wirtschaftsförderung, der Regional- und Standortentwicklung, der Schutzgebiete u. a. m. in den Zusammenarbeitsfokus. Diese Akteure werden im touristischen System künftig zu gleichwertigen und unverzichtbaren Partnerinnen und Partnern.

### Destinationsmanagement als Aufgabe für Schleswig-Holstein

Destinationsmanagement dient der Steuerung und Koordinierung sowie der strategischen Entwicklung und Vermarktung von touristischen Räumen und deren Akteuren in Schleswig-Holstein. Es handelt sich um eine anspruchsvolle, in starkem Maße nach innen gerichtete Managementaufgabe. Sie dreht sich um eine marktorientierte strategische Planung, um Koordination und Zusammenarbeit der Akteure, um Angebotsgestaltung, Orchestrierung des touristischen Marketings, Interessenvertretung u. a. m.

Gemeinsame Ressourcen, wie die Destinationsmarken oder das touristische Angebot, haben oft den Charakter öffentlicher Güter. Sie müssen daher innerhalb des Netzwerks im Land kooperativ entwickelt, finanziert und gesteuert werden. Die Zusammenführung und Vernetzung der Potenziale ist die Hauptaufgabe des Destinationsmanagements.

# 3. **Strategische Ausrichtung** des Tourismus in Schleswig- Holstein bis 2030



## 3.1 Vision und Mission

### Vision für den Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2030

**„Schleswig-Holstein ist Vorreiter und Vorbild für nachhaltigen, verantwortungsbewussten Qualitätstourismus.“**

Nachhaltigkeit ist auch in der bisherigen Tourismusstrategie verankert gewesen – allerdings nicht gleichermaßen zentral und in dem Maße wie in der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030. Nachhaltigkeit wird in der neuen Tourismusstrategie zum Leitmotiv und Qualitätsmerkmal für einen verantwortungsvollen, zukunftsgerichteten, akzeptierten und erfolgreichen Tourismus in Schleswig-Holstein:

- Dafür sprechen erstens die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und in der Folge die Anforderungen des Marktes.
- Zweitens machen die beschriebenen Herausforderungen des Landes an der Schnittstelle zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen einen konsequent nachhaltigen Gesamtansatz und eine weiter gefasste Verantwortung für eine am Gemeinwohl orientierte Tourismusedwicklung erforderlich.
- Drittens eignet sich Nachhaltigkeit als Leitmotiv für Schleswig-Holstein als „natürliche DNA“ des Landes in besonderem Maße. Nachhaltigkeit bedeutet dabei die gleichwertige Beachtung der Nachhaltigkeitssäulen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“.

Nachhaltigkeit ist damit nicht nur Leitmotiv und Anspruch, sondern ein entscheidendes Qualitätsmerkmal. Die Authentizität unserer auch von Erneuerbaren Energien geprägten Landschaft, der Regionen, Städte und Orte, die Identität und Mentalität unserer Menschen, Betriebe und touristischen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, Einwohnerinnen und Einwohner, werden Kern des künftigen Erfolges.

Tourismus in Schleswig-Holstein ist mit dieser Perspektive weit mehr als ein Wirtschaftsfaktor. Er leistet einen wesentlichen Beitrag für ein lebenswertes und gesundes Schleswig-Holstein, und eine Bewahrung qualitätsvoller Natur- und Kulturlandschaften für Wohnbevölkerung und Gäste. Der Wert der Marke Schleswig-Holstein und die Wertigkeit des Produktes überträgt sich langfristig auch auf die Arbeitgebermarke und auf ein positives Arbeitsumfeld mit herausragenden weichen Standortfaktoren für Mitarbeitende und Betriebe. Ein verantwortungsvoller, nachhaltiger Qualitätstourismus in Schleswig-Holstein orientiert sich am Gemeinwohl und richtet die touristische Entwicklung an den 17 Zielen für die nachhaltige Entwicklung der UN aus.

### 3. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Ein verantwortungsvoller, nachhaltiger Qualitätstourismus in Schleswig-Holstein orientiert sich am Gemeinwohl und richtet die touristische Entwicklung an den 17 Zielen für die nachhaltige Entwicklung der UN aus. (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2022)



#### Mission für den Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2030

Hieraus leiten sich folgende Leitsätze im Sinne einer Mission für den Tourismus in Schleswig-Holstein ab:

**Schleswig-Holstein rückt Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt:** Ökologische und soziale Perspektiven der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein gleichbedeutend in den Blick nehmen wie die ökonomische Perspektive, Tourismusentwicklung am Gemeinwohl orientieren.

**Schleswig-Holstein ist begehrtter Lebens-, Urlaubs- und Arbeitsort:** ein ausgewogenes und fest verankertes Tourismusbewusstsein und eine resiliente Tourismuswirtschaft erreichen, die den echten Norden zum Vorbild für nachhaltiges Reisen, Arbeiten, Leben und Erleben macht; Zufriedenheit von Gästen, Einheimischen und Beschäftigten gleichermaßen in den Mittelpunkt rücken.

**Schleswig-Holstein setzt auf qualitatives Wachstum:** ökonomisch attraktive Zielgruppen mit mehr Wertschöpfung pro Gast gewinnen, regionale Wertschöpfungsketten stärken und verlängern und die Grenzen des quantitativen Wachstums frühzeitig erkennen.

**Schleswig-Holstein stärkt Qualität und Wertigkeit:** Investitionen in Infrastruktur und Betriebe fördern und unterstützen.

**Schleswig-Holstein setzt regional unterschiedliche Schwerpunkte:** Schwerpunktregionen im Binnenland fördern, Städte weiterentwickeln, Küsten nachhaltig ausrichten.

**Schleswig-Holstein wird zur Ganzjahresdestination:** Förderung einer ganzjährig gleichmäßigeren Auslastung.

Die Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 ist dabei eine Gemeinschaftsaufgabe. Das WIR und das Arbeiten in professionellen Organisations- und Kooperationsstrukturen ist die Grundlage für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung. WIR schaffen daher gemeinsam klare Leitlinien, passende Rahmenbedingungen, gemeinsame Strategien, eindeutige Aufgabenzuordnungen und -abgrenzung sowie adäquate Ressourcenausstattungen für ein nachhaltiges Tourismusmanagement auf allen Ebenen. WIR arbeiten in einem abgestimmten Rollenverhalten am selben Ziel.

#### **Ressortübergreifende Koordination.**

Zukünftig soll die Vision für einen echt nachhaltigen Tourismus in Schleswig-Holstein das Denken und Handeln der politisch-strategischen und operativ tätigen Akteure prägen. WIR stehen geschlossen für eine gemeinsam getragene Vision und ehrliche Selbstverpflichtung, die von allen Ministerien und Partnerinnen und Partnern des Tourismus gelebt wird.

#### **Starke Strukturen, digitale Kompetenzen und abgestimmtes Handeln.**

Mit agilen Kompetenzteams und digitalen Schnittstellen schaffen WIR den wichtigen Vorsprung, um noch kompetenter und schneller auf neue Einflüsse reagieren zu können. WIR fördern Abstimmung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen und schaffen gemeinsam bestmögliche Voraussetzungen, um komplexen Herausforderungen und übergreifenden Aufgaben effektiv und wirkungsvoll begegnen zu können.

#### **Dialog auf Augenhöhe, effektive Kompetenzbündelung und klare Aufgabenverteilung.**

WIR schaffen ein kompetentes Umsetzungsmanagement, das im engen Zusammenspiel mit allen Beteiligten und ausgestattet mit den erforderlichen Ressourcen den Tourismuserfolg gemeinsam gestaltet. Die Erhöhung unseres Knowhows, die Optimierung von digitalem Wissenstransfer und der Informationsaustausch zur Befähigung unserer Tourismuswirtschaft genießt eine hohe Priorität. Dialog auf Augenhöhe sollte auch in den Destinationen und Betrieben mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen, also insbesondere Wohnbevölkerung und Mitarbeitenden, Richtschnur des Handelns sein.

#### **Gemeinsame Ziele, gemeinsame Handlungsfelder und fundiertes Handeln.**

WIR fokussieren zukunftsgerichtete Lösungsstrategien, forcieren einen zielgerichteten Austausch und die konsequente Bündelung der Kompetenzen für mehr Ressourceneffizienz. Unser Handeln wird dabei durch konsequentes Monitoring und datengestütztes Controlling begleitet.

## 3.2 Ziel- und Messsystem

Mit der Handlungsmaxime für einen verantwortungsvollen, nachhaltigen Qualitätstourismus in Schleswig-Holstein und einer glaubhaften und nachprüfbaren Nachhaltigkeit als Leitmotiv und Qualitätsmerkmal verändern sich auch die Leitziele für die Tourismusentwicklung. Um auf das Erreichen der Vision hinzuwirken, ist das Ziel- und Messsystem der Tourismusstrategie entsprechend weiterzuentwickeln.

### Zielbereiche der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030

Alle Leitziele der Tourismusstrategie sollen zukünftig auf die Vision des Tourismus in Schleswig-Holstein einzahlen und die Verankerung von Nachhaltigkeit im touristischen Handeln anstreben.

Insbesondere der Anspruch an ein nachhaltiges, qualitatives Wachstum rückt in den Fokus. Vor diesem Hintergrund werden drei Zielbereiche definiert:

- Nachhaltige Entwicklung
- Qualitatives Wachstum
- Zufriedenheit und Akzeptanz

### Strategische Kennziffern zur Erfolgs- und Wirkungsmessung

Aufgrund der Komplexität der strategischen Perspektiven für die Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein wird das Kennzahlensystem, wie oben dargestellt, ergänzt.

Die beschriebenen Kennziffern sind Basis für das Umsetzungsmanagement und das im Bedarfsfall schnelle Nachsteuern oder Nachjustieren auf der strategischen Ebene. Insgesamt werden zu den drei Zielbereichen acht Kennziffern und damit ein überschaubares Monitoring-System definiert. Die dargestellten Kennziffern gilt es mit Blick auf die Messung weiter zu operationalisieren und mit Soll- und Schwellenwerten bis 2030 und in kürzeren Intervallen zu unterlegen.

### Operative Kennziffern zur Erfolgs- und Wirkungsmessung in den Handlungsfeldern

Im Zuge der Umsetzung sollen auch handlungsfeldbezogen weitere Controlling-Kennziffern zur Erfolgs- und Wirkungsmessung handlungsfeldspezifisch herangezogen werden.

Zielsetzung hierbei ist es, zukünftig in einem zentralen Messsystem die Effektivität der Umsetzung der Leitprojekte und operativen Maßnahmen in den Handlungsfeldern möglichst bewerten zu können.

Durch die Einführung einer landesweiten Systemarchitektur und den Aufbau eines gemeinsamen Dashboards können dann Kennzahlen und Entwicklungen besser in Relation gesetzt werden. Das Controlling im Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie (siehe Kapitel 5) soll somit zum Seismograph der Umsetzung der Strategie auf Ebene der Handlungsfelder werden.

Zielbereich	Beschreibung	Kennziffern
<b>Nachhaltige Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung als nachhaltiges Reiseziel</li> <li>- Nachhaltigkeitskompetenz der Tourismusorganisationen und Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuschreibung der Nachhaltigkeitskompetenz aus Gästesicht</li> <li>- Anteil der bzgl. Nachhaltigkeit zertifizierten Tourismusorganisationen und Betriebe</li> </ul>
<b>Qualitatives Wachstum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Wertschöpfung durch Tourismus</li> <li>- Steigerung der Bettenauslastung</li> <li>- Verringerung der Saisonalität der Nachfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuwachs an Wertschöpfung durch Tourismus</li> <li>- Erhöhung der Bettenauslastung in gewerblichen Betrieben</li> <li>- Verbesserung des Gini-Koeffizienten zur Erfassung der Saisonalität gewerblicher Übernachtungen</li> </ul>
<b>Zufriedenheit und Akzeptanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Gästezufriedenheit</li> <li>- Verbesserung von Tourismusakzeptanz und -bewusstsein der Wohnbevölkerung</li> <li>- Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position Schleswig-Holsteins in Bezug auf die Gästezufriedenheit</li> <li>- Position Schleswig-Holsteins in Bezug auf die Tourismusakzeptanz</li> <li>- Position Schleswig-Holsteins in Bezug auf die Mitarbeitendenzufriedenheit</li> </ul>

## 3.3 Künftige Positionierung

### 3.3.1 Kern- und Entwicklungsthemen

Mit Blick auf die künftige touristische Profilierung des Landes stellt die Landesdachmarke „Der echte Norden“ im touristischen Marketing eine Herkunftsmarke dar, die in der touristischen Marktbearbeitung sichtbar wird. Sie wird für die Marktbearbeitung mit einem touristischen Markenprofil auf Basis einer Markentreiberanalyse unterlegt.

Zur Profilierung Schleswig-Holsteins werden zukünftig zwei freizeitorientierte Kernthemen sowie das Entwicklungsthema Meetings (Tagungen) und Incentives (Motivations-/Businesserlebnisse) in den Mittelpunkt gestellt.

#### **Kernthema „Naturerlebnis“**

**Das erste Kernthema „Naturerlebnis“ umfasst folgende Angebotsfelder:**

- Radfahren,
- Naturerlebnis und Naturbeobachtung, mit besonderem Fokus auf die Entwicklung der Naturparke,
- Wandern, mit stärkerem Fokus auf das Spazieren
- gesundheitsfördernde Angebote und
- wasserbezogenes Naturerlebnis/Wassersport.

Radfahren wird als Leitangebot hervorgehoben. Gründe hierfür sind die marktbedingten Entwicklungsperspektiven, die erheblichen Wertschöpfungspotenziale in allen Landes- teilen, sowie die besondere Verknüpfbarkeit zu ökologisch bedeutsamen Mobilitätsthe- men rund um die Elektromobilität.



#### **Kernthema „Maritimes Erlebnis“**

Zudem steht das „Maritime Erlebnis“ als zweites Kernthema im Mittelpunkt der Tourismusentwicklung. Dazu gehören die ganzjährige Aufbereitung von Erlebnissen rund um folgende Angebotsfelder:

- Strand und Meer,
- maritime Städte,
- maritime Events und Häfen,
- Erlebnisse am und auf dem Wasser im Binnenland.

Leitangebot ist das „Strand- und Meer-Erlebnis“. Hierunter zu fassen sind die Sicherung und der saisonübergreifende Ausbau der Qualität der Erlebnisse am Strand, an der Küste oder auch auf dem Meer. Hierbei haben auch die Pflege und Instandhaltung sowie die klimafolgenbedingte Anpassung und Erweiterung der Erlebnisinfrastruktur, wie Promenaden, Seebrücken etc., eine hohe Bedeutung. Für das Binnenland gilt es, insbesondere wassernahe und wassergebundene touristische Angebote in den Blick zu nehmen.

#### **Entwicklungsthema „Meetings & Incentives“**

Als drittes, wenngleich zu den Kernthemen deutlich weniger relevantes Thema werden **Tagungen (Meetings) und Motivations-/Businessseventreisen (Incentives) als Entwicklungsthemen aufgestellt.**

Die Fokussierung auf die Teilbereiche Meetings (M) und Incentives (I) der MICE-Segmente ist gezielt gewählt, um in der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 Impulse für kleinere Locations, die Hotellerie und die Veranstaltungswirtschaft zu geben. „Incentives“ haben in Kombination mit speziellen Veranstaltungsorten vor allem im Bereich „Workation“ ein erhebliches Entwicklungspotenzial für das Land. Sowohl als Workation-Standort für „digitale Nomaden“, als auch als Benefit für Mitarbeitende bzgl. temporärer Arbeitsstätten mit Urlaubsflair verfügt Schleswig-Holstein über ein herausragendes Angebot.

Einen Schwerpunkt in dem Entwicklungsthema bilden die Veranstaltungen in den wichtigsten Clustern und Kompetenzfeldern des Landes, nämlich Digitale Wirtschaft, Ernährungswirtschaft, Erneuerbare Energien, Life Sciences, Maritime Wirtschaft und Tourismus (vgl. hierzu <https://www.sh-convention.de/tagen-im-echten-norden-shcb/cluster-und-kompetenzzentren>).

## 3.3.2 Leitzielgruppen

### Leitzielgruppen im Freizeittourismus

**Die Leitzielgruppen der bisherigen Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 sind weiterzuentwickeln.**

Bislang fokussierte die Tourismusstrategie auf „Natururlauber“, „Familien“, „Entschleuniger“, „Neugierige“ und „Städtereisende“. Folgende Weiterentwicklungen sind vorgesehen:

Die Zielgruppe „Familien“ wird bewusst nicht weiter angesprochen, da diese im Wesentlichen in den Ferienzeiten und mit einem Schwerpunkt auf Küstendestinationen reist. In den Ferienzeiten ist das Land an den Küsten jedoch bereits stark ausgelastet. Um im Tourismusmarketing künftig einen stärker ganzjährigen Fokus umsetzen zu können, sollen die Ressourcen und Mittel künftig eher für die Marktbearbeitung anderer, stärker entsaisonalisierter Zielgruppen eingesetzt werden.

Auch die Auswahl der weiteren Leitzielgruppen befindet sich in einem Veränderungsprozess. Dieser hat zum Ziel, die künftigen Zielgruppen des Landes stärker über ihre Werte und Bedürfnisse anzusprechen. Die bislang im Wesentlichen aus ihrem Reiseverhalten definierten Zielgruppen „Natururlauber“, „Familien“, „Entschleuniger“ und „Neugierige“ werden daher künftig anhand ihrer Werte und Bedürfnisse qualifiziert und differenziert angesprochen. Entsprechend werden die aktuellen reiseverhaltensbezogenen in die wertebasierten Zielgruppen transformiert.

Städtereisende bilden eine Entwicklungszielgruppe, die insbesondere auf der Ebene einzelner städtischer Destinationen Beachtung findet. Der Fokus liegt hier insbesondere auf besonderen Anlässen und Events sowie der Herausstellungen von Stadtkultur und Stadtgeschichte(n).

Auch die Aufbereitung und Zuspitzung der Informationen für ausländische Zielgruppen ist eine Zukunftsaufgabe. Dabei ist die Ansprache entsprechend der Marktspezifika zu berücksichtigen, weitergehende Segmentierungsansätze sind marktvolumenabhängig.

### Zielgruppen im Entwicklungsthema „Meetings & Incentives“

**Innerhalb des Entwicklungsthemas liegt der Schwerpunkt auf der aktiven Marktbearbeitung in den Bereichen Tagungen (Meetings) und Businessventuren (Incentives). Hier gilt es, die Tagungsplaner und -entscheider gezielt anzusprechen.**

Im Fokus der TA.SH stehen die Schwerpunktbranchen Schleswig-Holsteins sowie die Vermarktung besonderer Locations für Meetings und Incentives an „außergewöhnlichen Orten“ mit hohem Freizeit-Erlebniswert. Die glaubhafte Verknüpfung mit dem Thema Nachhaltigkeit im Sinne von „green meetings“ stellt einen besonderen Kompetenznachweis von Schleswig-Holstein dar.



# 4. Handlungsfelder der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030



**Die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 sieht zehn Handlungsfelder zur Umsetzung vor. Jedes der Handlungsfelder ist mit Leitprojekten unterlegt.**

Die Leitprojekte haben den Anspruch, die Umsetzung der Strategie maßgeblich anzustoßen. Die Leitprojekte sind nicht mit einer vollständigen Maßnahmenliste zu verwechseln. Die umzusetzenden Maßnahmen ergeben sich nach und nach in den kommenden Jahren. Insofern ist die Umsetzung der Strategie als ein kontinuierlicher, dynamischer Prozess zu verstehen, der ein kontinuierliches Überprüfen, Nachjustieren und Fortschreiben beinhaltet.

**Folgende Voraussetzungen sollen geschaffen werden, um die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 adäquat umzusetzen:**

- Aufbau von Umsetzungsstrukturen und -prozessen in den einzelnen Handlungsfeldern
- Bereitstellung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung der Handlungsfelder und Leitprojekte
- Einrichtung eines Umsetzungsmanagements für die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 (siehe hierzu Kap. 5)
- Schaffung klarer Zuständigkeiten und Zuordnung der Federführung der Handlungsfelder der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein wie folgt:



## 4.1 Handlungsfeld 1: Marketing

### Ausgangssituation

**Touristisches Marketing ist heutzutage mehr als das Inspirieren und Werben um Gäste.** Erfolgreiches Marketing im Tourismus ist tief verankert in der Identität des Landes, der Menschen und der touristischen Betriebe. Künftig wird das touristische Marketing aufbauend auf der strategischen Angebots- und Produktentwicklung von der TA.SH umgesetzt. Es hat alle Leistungsphasen der Customer Journey bis zum Kundenbindungsmanagement im Blick.

### Die zentralen Anspruchsgruppen an das Marketing sind:

- Gäste und Besuchende,
- die Wohnbevölkerung,
- die Mitarbeitenden und
- die Unternehmerinnen und Unternehmer.

Das touristische Marketing Schleswig-Holsteins verstärkt somit auf Basis des Qualitäts- und Erlebnisversprechens der touristischen Marke die Attraktivität als Wirtschafts-, Lebens-, Arbeits- und Tourismusstandort insgesamt. Mit der Ausrichtung des Marketings auf ausgewählte Erlebnisprofile, Leitzielgruppen und deren Reisemotive soll das Image Schleswig-Holsteins als nachhaltiges Reiseland und die Kompetenzwahrnehmung in den Erlebnisprofilen deutlich gesteigert werden.

### Handlungsbedarf

**Weiterentwicklung des touristischen Markenprofils** als Teil der Landesdachmarke „Schleswig-Holstein. Der echte Norden“; eine wichtige Grundlage hierfür ist die Markentreiberanalyse der TA.SH.

**Weiterentwicklung des touristischen Marketings** in die Marken-/Positionierungsstrategien auf regionaler und lokaler Ebene,

**Aufbereitung und Verknüpfung der Nachhaltigkeitskompetenzen** von Schleswig-Holstein mit der Identität und den regionalen Besonderheiten des Landes,

**Weiterentwicklung der Leitzielgruppen der Tourismusstrategie** des Landes (siehe Kap. 3.4.2),

**Etablierung einer datengestützten Markt- und Trendforschung** sowie eines Monitorings und Controllings für das Marketing.

### Leitprojekte

#### Leitprojekt 1 „Marken- und Kommunikationsstrategie“:

Weiterentwicklung einer abgestimmten Marken- und Kommunikationsstrategie

#### Leitprojekt 2 „Datenmanagement“:

Etablierung einer datengestützten Markt- und Trendforschung sowie Aufbau eines datengestützten Monitoring- und Controlling-Systems

#### Leitprojekt 3 „Aufgabeneffizienz“:

Aufgabenfokussierung und Aufgabenabgrenzung zwischen den Marketingorganisationen der Landes-, der regionalen und LTO-Ebene

## 4.2 Handlungsfeld 2: Qualität und Wettbewerbsfähigkeit

### Ausgangssituation

**Die Bereitstellung des touristischen Leistungsangebots in einer überzeugenden Qualität ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche touristische Marktbearbeitung.**

Dabei gibt es verschiedenste Ebenen der Qualität, die zu beachten sind: die Qualität der Infrastruktur, die Servicequalität, die Erlebnisqualität, die Informations- und Kommunikationsqualität u. a. m. Im Tourismus in Schleswig-Holstein sind drei Zugänge zum Thema Qualität relevant:

- Die touristische Basisqualität (u. a. Mobilität, Naturraum, Baukultur, kommunale Infrastruktur, die sich teilweise in verbreiteten Qualitäts- und Zertifizierungssystemen widerspiegelt,
- die markenbezogene Qualität, bei der regionstypische, authentische Erlebnisse und Erfahrungen und das damit verbundene Markenversprechen „Schleswig-Holstein. Der echte Norden.“ die Qualitätswahrnehmung bestimmen und
- die zielgruppenbezogene Qualität, bei der es darauf ankommt, entlang der touristischen Leistungskette die Kontaktpunkte des (potenziellen) Gastes möglichst den zielgruppenspezifischen Bedürfnissen entsprechend auszugestalten.

Gerade auch die Zugänge zum Qualitätsmanagement über das Markenversprechen und die Zielgruppenbedürfnisse eröffnen neue Perspektiven für innovative, erlebnisorientierte Angebote und Services, die die Qualitätswahrnehmung der Gäste entscheidend prägen. Hinzu kommen neue Qualitätsanforderungen in Bezug auf die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, die gerade angesichts der grundsätzlichen Ausrichtung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 zu berücksichtigen sind. Zudem spielt die in den letzten Jahren umfassend gewachsene Qualitätstransparenz über Buchungs- und Bewertungsportale und damit das Management dieser Kanäle eine besondere Rolle.

Ein effektives und wirksames Qualitätsmanagement im Tourismus in Schleswig-Holstein muss daher weitaus umfassender gedacht werden, als reduziert auf Qualitätssysteme und -zertifikate. Diese Systeme und Zertifikate bilden oftmals nur die Basisqualität ab. Sie spielen in Bezug auf Bekanntheit, Relevanz für die Reise- bzw. Buchungsentscheidung sowie für Erlebnisqualität vor Ort und die Wiederkehrbereitschaft eine den Buchungs- und Bewertungsportalen nachgelagerte Rolle. Vielmehr geht es in starkem Maße um die Qualitätsanforderungen, die sich aus dem strategischen Gesamtansatz der Strategie in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie aus dem Markenversprechen und den Zielgruppenbedürfnissen ergeben. Hierbei sollten nicht nur Basisqualitäten in den Blick genommen werden. Vielmehr gilt es, innovative Angebote zu entwickeln, die der gewünschten Erlebnisqualität der Zielgruppen des Landes in besonderem Maße entsprechen: Der Fokus liegt somit auf der optimalen Erlebnis- und Servicequalität entlang der Kontaktpunkte des Gastes und dem Markenversprechen als Treiber von begeisternder Qualität und Innovation.

Die Systematisierung und Verstetigung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Innovationsförderung für profilschärfende Angebote und Services trägt maßgeblich dazu bei. Gerade im Bereich des systematischen und aktiven Innovationsmanagements gibt es zudem erhebliche Entwicklungserfordernisse und Ausbaupotenziale im Land. Beachtet werden sollte in diesem Zusammenhang, dass sich der Qualitätsanspruch des Landes aufgrund des erweiterten Ansatzes der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 auch auf die Wohnbevölkerung und die Mitarbeitenden beziehen muss.

#### **Handlungsbedarf**

**Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses** in Bezug auf die zu fokussierenden Basisqualitäten, Nachhaltigkeit und Inklusion, die sich aus dem Markenversprechen ergebende Qualität und die Qualität basierend auf den Bedürfnissen der Anspruchs- und Zielgruppen des Landes,

**systematisches Qualitätscontrolling und -monitoring** anhand zu definierender Kennzahlen, Verzahnung des Qualitätscontrollings und -monitorings der Landesebene, der regionalen Ebene und der lokalen Ebene,



**Vermittlung des gemeinsamen Qualitätsverständnisses** auf der Basis verschriftlichter Grundlagen (Handlungshilfen, Checklisten u. a.),

**Bündelung, Vernetzung und Abstimmung der qualitätsfördernden Aktivitäten** von touristischen Organisationen, DEHOGA, IHK, Tourismus-Cluster. SH und Wirtschaftsförderung in einer digitalen Qualifizierungsplattform (z. B. Designkontor Schleswig-Holstein, FEINHEIMISCH, u. a.),

**Aufsetzen eines landesweiten Prozesses zum touristischen Innovationsmanagement**, basierend auf der pilothaften Initiierung von Innovationsprozessen und gezielter Förderung touristischer Innovationen,

**Sichtbarmachung von Spitzenleistungen** in Bezug auf Qualität und Innovation einzelner Anbieterinnen und Anbieter, aber auch von Kooperationen und Netzwerken entlang der touristischen Leistungskette, u. a. über Awards und Promotion,

**Unterstützung der klein- und mittelständischen Betriebe** sowie der touristischen Organisationen bei der Transformation zu modernen, qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Unternehmen, insbesondere auch in Bezug auf Digitalisierung und digitale Transformation,

**Aktivierung des Arbeitskreises „Qualität“** mit Blick auf eine intensive Zusammenarbeit der verschiedenen touristischen Akteure.

### Leitprojekte

#### **Leitprojekt 1 „Gemeinsames Qualitätsverständnis“:**

Einbindung des Arbeitskreises „Qualität“

#### **Leitprojekt 2 „Systematisches Qualitätscontrolling und -monitoring“:**

Abstimmung und Verzahnung zwischen Landes-, regionaler und lokaler Ebene

#### **Leitprojekt 3 „Barrierefreier Tourismus“:**

Umsetzung und Weiterentwicklung „Barrierefreier Tourismus“ für Schleswig-Holstein

## 4.3 Handlungsfeld 3: Infrastruktur

### Ausgangssituation

**Fortlaufende Investitionen in die Weiterentwicklung von Qualität und Wertigkeit der touristischen Infrastruktur haben sich bereits in der Umsetzung der letzten Tourismusstrategie als zentraler Erfolgsfaktor erwiesen.**

Mit abgestimmten Impulsinvestitionen in die in Kap. 3 beschriebenen Kernthemen entsteht ein roter Faden für die Investitionspolitik. Dieser kann sich nachhaltig positiv auf das Investitionsklima insgesamt und die Mobilisierung von kommunalen und privatwirtschaftlichen Mitteln für die Infrastrukturentwicklung auswirken.

Während es an den Küsten und auf den Inseln dabei vor allem um punktuelle Ergänzungsbauten und Modernisierungen von bestehenden Infrastrukturen geht, muss in vielen Teilen des Binnenlandes erst die für eine umfassendere Tourismusedwicklung erforderliche Infrastruktur geschaffen werden (siehe Handlungsfeld 7). Gerade in den ländlich geprägten Bereichen im Binnenland sind daher eine zwischen den Kommunen abgestimmte Investitionspolitik und eine in den Tourismusedwicklungskonzepten verankerte und mit den tourismusrelevanten Partnerinnen und Partnern abgestimmte Investitionsplanung von hoher Bedeutung.

Neben der Investition in Wertigkeit und Qualität der Erlebnis- und Aktivitätsinfrastruktur geht es vielerorts aber auch um Investitionen in die Basisinfrastruktur. Darunter sind Ankommensorte, Ortszentren, zentrale Plätze, Baukultur, Architektur, Erlebnisräume etc. zu verstehen. Auch Impulsinvestitionen in die Beherbergungsinfrastruktur gilt es regional abgestimmt zu unterstützen. Bei allen Investitionen kommt es darauf an, konsequent die Anforderungen der Nachhaltigkeit, z. B. in Bezug auf Ressourcen- und Energieeffizienz, Barrierefreiheit, Authentizität, aber auch die Folgekosten, zu berücksichtigen.

### Handlungsbedarf

**Infrastrukturplanung:** Aufsetzen eines (landesweiten), strategischen Ansatzes für die Förderung touristischer Leitinfrastrukturen in den Bereichen Radfahren, Naturerlebnis und Maritimes Erlebnis),

**Klimafolgenmanagement:** Investitionen in den Küsten-/Hochwasserschutz und Anpassung der Infrastruktur an die Folgen der Klimaveränderungen als Chance für den Tourismus,

**Ansiedlungsmanagement:** Fortführung des Ansiedlungsmanagements mit einer zusätzlichen Fokussierung auf ein aktives Ansiedlungsmanagement für Beherbergung und Freizeitwirtschaft im Binnenland.

## Leitprojekte

### Leitprojekt 1 „Qualitätsradwege“:

Qualitätssteigerung der Radfernwege und Ausbau zu Qualitätsradrouten

### Leitprojekt 2 „Handlungsleitfaden kommunale Infrastruktur“:

Überarbeitung und Weiterentwicklung des Leitfadens kommunale Infrastruktur

### Leitprojekt 3 „Attraktive Ortsbilder“:

Weiterentwicklung des Projektes mit den Schwerpunkten „Nachhaltiges Bauen, Baukultur und Architektur“ im Tourismus und Revitalisierung der Innenstädte

## 4.4 Handlungsfeld 4: Mobilität

### Ausgangssituation

**Funktionierende Mobilitätsketten sind in mehrfacher Hinsicht wichtige Stellschrauben für die Tourismusedwicklung. Die schnelle und komfortable Erreichbarkeit von Urlaubszielen und die möglichst unkomplizierte Anbindung an kulturelle und touristische Highlights sind wichtig für die Reiseentscheidung.**

Gerade die deutliche Zunahme an Tagesreisen und Kurzreisen, immer kürzere Reisedauern und die insgesamt zunehmende Reiseintensität machen dabei angepasste Zugänge in die Reisegebiete erforderlich, denn die verkehrlichen Infrastrukturen stoßen in vielen Regionen zu Hochfrequenzzeiten an ihre Belastungsgrenzen. Neben der deutlichen Zunahme an An- und Abreiseverkehren an Wochenenden führen die mit dem PKW getätigten Tagesausflugsreisen zu erheblichen Belastungen für die Wohnbevölkerung, Beeinträchtigungen für die Umwelt und für das Urlaubsgefühl der Reisenden selbst. Über den punktuellen Ausbau und die Optimierung vorhandener Verkehrsinfrastrukturen hinaus braucht es alternative, umweltschonende Mobilitätsangebote, die ohne den Verzicht auf Komfort eine verträglichere An- und Abreise sowie eine umweltverträgliche Binnenmobilität unterstützen.

Regionale und überregionale Projekte zur Verbesserung der klimaverträglichen Mobilität und der Förderung des nicht motorisierten Reisens sind daher für die kommenden Jahre von Bedeutung für Schleswig-Holstein. Zielsetzung bei der Ausarbeitung regionaler Mobilitätskonzepte ist eine gezielte Förderung ökologisch nachhaltiger Anreisemöglichkeiten und der Ausbau einer nutzungsfreundlichen touristischen Binnenmobilität. Zentrale Voraussetzungen zur Ausweitung des Angebotes an umweltverträglichen Mobilitätsangeboten und der Nachfrage an klimafreundlicher Mobilität sind die systematische Umsetzung der Radstrategie Schleswig-Holstein 2030 und die gemeinsame Umsetzung eines intermodalen, landesweiten Netzes von Mobilitätsknotenpunkten.

##### Handlungsbedarf

**Entwicklung eines ganzheitlichen touristischen Mobilitätskonzeptes** für den motorisierten und nicht motorisierten Individualverkehr sowie den öffentlichen Personennahverkehr unter Berücksichtigung der klimafreundlichen Mobilität,

**Aufbau intermodaler Knotenpunkte (z. B. Bahnhöfe, Großparkplätze etc.)** zur Verknüpfung unterschiedlicher Mobilitätsformen,

**Aufstellung von regionalen Besuchendenleit- und Lenkungssystemen** inkl. Messpunkten für eine Echtzeitsteuerung der Verkehrsflüsse,

**Umsetzung der Radstrategie** Schleswig-Holstein 2030,

**Ausbau der Elektromobilität und der Sharing Systeme** (Rad und PKW) inkl. Lade- und Service-Stationen,

**Sicherung und punktueller Ausbau der wasserseitigen Erschließung von Urlaubsdestinationen** zur Entlastung der Straßen und zur Schaffung neuer maritimer Erlebnismobilität,

**Etablierung von regelmäßigen Austauschformaten**, wie z. B. „Runder Tisch Mobilität“ zwischen Tourismus, Verwaltung, NAH.SH und Verkehrsbetrieben zur kontinuierlichen Optimierung der Mobilitätsketten.

##### Leitprojekte

###### **Leitprojekt 1 „Nachhaltige Mobilität“:**

Förderung nachhaltiger Mobilitätsformen und Service-/Sharing-Angebote (z. B. aus Projekt „Nachhaltige Mobilität in Urlaubsregionen“)

###### **Leitprojekt 2 „Radstrategie Schleswig-Holstein 2030“**

###### **Leitprojekt 3 „Unbeschwert Unterwegs“:**

Ausweitung der Ostseecard und pilothafte Übertragung auf andere Regionen

###### **Leitprojekt 4 „Umsetzung von barrierefreien Mobilitätsangeboten“**

###### **Leitprojekt 5 „Besuchendenlenkung“:**

Förderung von einheitlichen Systemen im Bereich Gäste- und Besuchermanagement/-lenkung

## 4.5 Handlungsfeld 5: Ökologische Transformation und Klimafolgenanpassung

### Ausgangssituation

**Der Tourismus in Schleswig-Holstein ist wie kaum in einem anderen Bundesland abhängig von intakter Umwelt und entsprechenden natürlichen Gegebenheiten.**

Aufgrund der besonderen Küstenlage des Landes, dem Markenversprechen und den touristischen Kernthemen haben die Gäste eine hohe Erwartungshaltung an eine intakte Natur und Umwelt. Zudem sind die zu Schleswig-Holstein affinen Gäste häufig sensibilisierter für Umwelt und Natur und erwarten daher eine nachhaltige touristische Nutzung.

Das Land steht zudem vor zentralen Herausforderungen in Bezug auf die Auswirkungen des Klimawandels. Der Anstieg des Meeresspiegels, stärkere Sturmflutereignisse, häufigere Extremwetterlagen, abnehmende Biodiversität u. a. m. bedrohen die natürlichen Grundlagen für den Tourismus. Der Schutz von Boden, Wasser, Luft und Klima, der Erhalt der natürlichen Ressourcen und der Artenvielfalt sowie effektive Maßnahmen gegen den Klimawandel gehören daher für das Land zu den prioritären Rahmenbedingungen.

Das Handlungsfeld „Ökologische Transformation und Klimafolgenanpassung“ umfasst vor diesem Hintergrund mehrere Aspekte: Es beinhaltet den Beitrag des Tourismus in Bezug auf ökologische Fragen, wie Natur- und Umweltschutz sowie Schutz der Artenvielfalt, aber auch Maßnahmen, die aktiv dem Klimawandel entgegenwirken sollen. Damit beinhaltet das Handlungsfeld diejenigen Aufgaben für den Tourismus, die einen Beitrag zur Klimafolgenanpassung leisten und Schleswig-Holstein in dieser Hinsicht langfristig resilienter aufstellen.

In Schleswig-Holstein existieren verschiedene teilregionale, lokale und sektorale Initiativen, Projekte und Netzwerke. Diese sind jedoch oftmals nicht miteinander vernetzt. Sie werden nicht flächendeckend umgesetzt und haben häufig keinen oder keinen hinreichenden touristischen Bezug und Anspruch. Insbesondere bedarf es daher einer Vernetzung der Initiativen in Schleswig-Holstein und die konsequente Verknüpfung mit touristischen Strategien, Maßnahmenplänen und Projekten, wie der Biodiversitätsstrategie Schleswig-Holstein.

### Handlungsbedarf

**Selbstverpflichtung der Tourismuswirtschaft** zum Schutz der natürlichen Grundlagen sowie zur Sensibilisierung der Gäste und Einheimischen für einen behutsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen,

**Entwicklung von Maßnahmen zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes**, u. a. durch die gezielte Errichtung von Anlagen der Erneuerbaren Energien an stark vom Tourismus frequentierten Orten und die Unterstützung der Nutzung Erneuerbarer Energien bei den Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbietern,

**Schutz und sensiblere Nutzung der touristisch relevanten Naturlandschaften** in Schleswig-Holstein,

**Entwicklung von Maßnahmen zur Bewältigung der Biodiversitätsproblematiken**, u. a. Evaluierung des möglichen Beitrags des Tourismus, Beratung der Betriebe u. a. m.,

**Ausbau einer engen Zusammenarbeit mit relevanten strategischen Partnerinnen und Partnern und stärkere Vernetzung von Tourismus und Naturschutz**,

**Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels** insbesondere für Wetterextreme und Naturkatastrophen, u. a. Förderung und Weiterentwicklung von neuen und bestehenden Projekten und Initiativen zum Schutz und Erhalt der Küste (Ostseeküste 2100) und des Wattenmeeres.

#### Leitprojekte

##### **Leitprojekt 1 „Leitfaden Klimalotsen“:**

Systematische Aufbereitung des Themas und Vermittlung entlang des Leitfadens „Klimalotsen“ des Umweltbundesamtes an die lokalen und regionalen Tourismusakteure

##### **Leitprojekt 2 „Krisenreaktionskompetenz“:**

Entwicklung von Kommunikationsstrategien für Krisensituationen und gemeinsame Implementierung mit den touristischen Akteuren von Landes- über die regionale bis zur lokalen Ebene

##### **Leitprojekt 3 „Innovationsnetzwerk“:**

Wissensaustausch und aktive Vernetzung der verschiedenen nachhaltigen Initiativen im Land, Unterstützung und Förderung klimabezogener Gründungsideen und Unterstützung von Start-Ups (Ideenwerkstätten, Wettbewerb u. a.)

##### **Leitprojekt 4 „Natur- und Nationalparke“:**

Stärkung der Strukturen und integrierte Kooperationen der Natur- und Nationalparke

## 4.6 Handlungsfeld 6: Strukturen und Kooperation

### Ausgangssituation

**Leistungsfähige und effiziente Organisationsstrukturen, basierend auf einer klaren Aufgabenzuordnung und -teilung, sowie aufeinander abgestimmte Zusammenarbeitsprozesse stellen eine Grundvoraussetzung für eine stringente Umsetzung der Tourismusstrategie dar.**

Maßgeblich für die künftigen Strukturen im Land sind die in Kapitel 2.2 beschriebenen grundsätzlichen Veränderungen der Aufgaben im Tourismus- und Destinationsmanagement in Schleswig-Holstein. Diese Veränderungen sind so weitreichend, dass sowohl auf Landes- und auf Regional- als auch auf lokaler Ebene und mit Blick auf die einbezogenen Partnerinnen und Partner im touristischen System des Landes strukturelle Anpassungen erfolgen müssen.

Auf Landesebene ist die TA.SH für das touristische Landesmarketing zuständig. Der Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. (TVSH) kümmert sich gegenwärtig eigeninitiativ um Entwicklungsthemen wie Mobilität und Tourismusakzeptanz. Eine übergreifende Zuständigkeit für die vorwiegend innengerichteten Entwicklungs- und Managementaufgaben der Zukunft, die auch in der vorliegenden Tourismusstrategie im Mittelpunkt stehen, ist auf Landesebene gegenwärtig weder budgetiert noch einer Organisation zugeordnet.

Die regionale Ebene ist heterogen strukturiert. An den Küsten finden sich stabile, tragfähige touristische Organisationsstrukturen. In Teilen des Binnenlandes existiert gegenwärtig keine hinreichend stark aufgestellte Regionalorganisation (siehe Handlungsfeld 7). Seit 2008 bildet die Bündelung der Strukturen und Mittel auf lokaler Ebene über Lokale Tourismusorganisationen (LTOs) einen wichtigen Schwerpunkt. Dabei sollen die LTOs als interkommunale Zusammenschlüsse der touristischen Organisationen der einzelnen Orte flächendeckend die lokale Ebene im Tourismus in Schleswig-Holstein darstellen.

Durch das nach 2010 umgesetzte Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“ kam insbesondere das touristische Marketing auf überörtlicher Ebene voran. Allerdings traten nicht alle angestrebten Effekte ein, was daran liegt, dass mancherorts das Konzept bis heute nicht konsequent umgesetzt wurde. An anderer Stelle wurde in der Hierarchie der Tourismusorganisationen zwischen Orten und den regionalen Tourismusorganisationen mit den LTOs eine neue Ebene eingeführt, was der angestrebten Effizienzverbesserung durch die LTO-Bildung substanziell widerspricht. Dadurch konnte eines der ursprünglich angestrebten Ziele, durch die Neuorganisationen finanzielle Mittel und personelle Ressourcen zu bündeln, teilweise, jedoch nicht flächendeckend erreicht werden.

### Handlungsbedarf

In Zukunft wird es auf folgende Aspekte ankommen, um das touristische System in Schleswig-Holstein aufgabenadäquat, effektiv und effizient aufzustellen:

#### Übergreifend

---

**Verankerung der veränderten Aufgaben und Prozesse** (siehe Kapitel 2.2.3) auf allen Ebenen im touristischen System in Schleswig-Holstein, Vornahme von Anpassungen im Hinblick auf die benötigten Ressourcen und Qualifikationen sowie Partnerinnen und Partner und Zusammenarbeitsprozesse,

**Nachjustierung der Aufgabenzuordnung und -teilung** sowie deren konsequente und stringente Umsetzung in die Praxis, zur Sicherstellung der erforderlichen Aufgabenwahrnehmung, Vermeidung von Doppelarbeiten bzw. Konkurrenzsituationen, Nutzung der möglichen Synergie- und Mittelbündelungseffekte,

**systematische Stärkung der Strukturen und Kooperationen zwischen touristischen Akteuren und funktionalen Partnerinnen und Partner** im touristischen System (Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungsorganisationen, Zukunftsplan Sportland Schleswig-Holstein, Regionalentwicklung, Natur- und Nationalparke u. a. m.),

**wann immer möglich, konsequentes Abstellen der Fördersysteme und -mechanismen** auf die künftigen strukturellen Anforderungen, hierzu Entwicklung von inhaltlichen und auf die Strukturen und Ressourcenausstattung ausgerichtete Kriterien.

#### Landesebene

---

**Aufbau eines langfristig tragfähigen Umsetzungsmanagements als „Kompetenzzentrum Tourismus SH“** für die Umsetzung der Tourismusstrategie, Schaffung von Strukturen zur Bearbeitung der innengerichteten Entwicklungs- und Managementaufgaben,

**Gesamtsteuerung und Umsetzungscontrolling** durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein,

**Weiterentwicklung der TA.SH** im Hinblick auf die veränderten Marketingaufgaben, u. a. in Bezug auf eine konsequente Einbindung in die Umsetzung der Tourismusstrategie sowie die Übernahme von definierten Aufgaben hierbei,

**dauerhafte Verankerung des Steuerungskreises und des Beirats für Tourismus als Koordinations- und Einbindungsgremien** zur Umsetzung der Tourismusstrategie, ggf. Befähigung der an der Umsetzung der Strategie beteiligten Partnerinnen und Partner zur Übernahme der erforderlichen Aufgaben mit den erforderlichen Ressourcen,



**Weiterentwicklung der Landesgrenzen übergreifenden Zusammenarbeit**, insbesondere zur Metropolregion Hamburg, mit der Nordsee Niedersachsen sowie mit Mecklenburg-Vorpommern, beispielsweise in Bezug auf internationale Marktbearbeitung sowie Schnittstellen in der Radwegeinfrastruktur.

### Regionale Ebene

---

**Verankerung der veränderten Aufgaben und Prozesse** (siehe Kapitel 2.2.3) in den Strukturen auf regionaler Ebene, Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen und Qualifikationen,

**Weiterentwicklung der Strukturen im Binnenland:** Schaffung einer aufgabenadäquat ausgestellten Tourismusstruktur für das Binnenland (siehe Handlungsfeld 7),

**konsequente Aufgabenzuordnung und -teilung** mit der TA.SH, dem künftigen Umsetzungsmanagement und der lokalen Ebene, aufgabenbezogene Einbindung der funktionalen Partner im touristischen System, Weiterentwicklung der bestehenden Zusammenarbeit.

### Lokale Ebene

---

**Weiterentwicklung der vorhandenen Grundlagen für LTOs** entsprechend der veränderten Rahmenbedingungen und Aufgaben, nicht zuletzt der Leitfäden zur „Optimierung der touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene“,

**Evaluierung und Weiterentwicklung** der bestehenden und in Entwicklung befindlichen LTOs, der Fördermechanismen und -kriterien sowie des LTO-Prozesses vor dem Hintergrund der weiterentwickelten Grundlagen,

**Konsequente, aktive Steuerung und Umsetzung des LTO-Prozesses**, Fortführung des jährlichen Monitorings der LTOs und des jährlichen Erfahrungsaustausches der LTOs, Sicherstellung eines adäquaten Wissenstransfers zwischen den LTOs.

## Leitprojekte

### **Leitprojekt 1 „Umsetzungsmanagement“:**

Aufbau eines Umsetzungsmanagements als „Kompetenzzentrum Tourismus SH“ zur Umsetzung der Landestourismusstrategie sowie zur entsprechenden Implementierung neuer Umsetzungs- und Zusammenarbeitsstrukturen

---

### **Leitprojekt 2 „Aufgabenprofile“:**

Entwicklung von Aufgabenbeschreibungen für alle Ebenen und Akteure im touristischen System in Schleswig-Holstein in Bezug auf die innengerichteten Entwicklungs- und Managementaufgaben

---

### **Leitprojekt 3 „LTO-Leitfaden“:**

Überarbeitung und Weiterentwicklung der bestehenden Leitfäden „Optimierung der touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene“ aus den Jahren 2008ff.

---

### **Leitprojekt 4 „Landesweites Kennzahlensystem“:**

Aufsetzen eines Kennzahlensystems über alle Ebenen hinweg, zentrale Erfassung der Kennzahlen, Aufbau eines landesweiten Monitorings, Controllings und Benchmarkings

## 4.7 Handlungsfeld 7: Binnenlandtourismus

### Ausgangssituation

**Wie bereits in Kap. 2.1.1 aufgezeigt wird der Begriff „Binnenland“ als Sammelbegriff für Regionen des Landes verwendet, die keine Küstenlage aufweisen.**

Das Binnenland gehört zu den Tourismusregionen in Schleswig-Holstein mit großem Entwicklungs- und Wachstumspotenzial. Gerade in der immer stärkeren Nachfrage nach Authentizität und Regionalität gewinnt das Produkt „Binnenland“ an Bedeutung und kann sich mit der Inwertsetzung seiner regionalen Identitäten im Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb inszenieren. Der Tourismus kann insbesondere im Binnenland künftig einen relevanten Beitrag zur Daseinsvorsorge der örtlichen Wohnbevölkerung leisten und die Lebensqualität vor Ort entscheidend verbessern.

Das Binnenland zeigt aber neben dem großen Entwicklungspotenzial zugleich den größten Handlungsbedarf in der Entwicklung touristischer Strukturen und Infrastrukturen. Mit der 2019 erstellten Studie „Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Binnenlandtourismus in Schleswig-Holstein“ liegen nunmehr strategische Grundlagen vor, in welchen Themen und Handlungsfeldern Investitionen in den Tourismus lohnend sind. Die Entwicklung des Binnenlandes erfordert einen offenen Dialog, eine integrative Organisationsstruktur und in den kommenden Jahren eine landesseitige Unterstützung und Förderung integrativer, regionaler Ansätze und Kooperationen im Tourismus.

### Handlungsbedarf

**Stärkung der regionalen Identität** und damit Verbundenheit mit der Region,

**Aufbau tragfähiger Organisationsstrukturen** auf LTO-Ebene sowie Zusammenführung und Professionalisierung der Partnernetzwerke,

**Stärkung des Tourismusbewusstseins** in der Wohnbevölkerung und bei den politischen Entscheidungsträgern,

**Ausbau der aktivtouristischen Leitinfrastrukturen** (Radtourismus, Wandern, Erlebnisse, Aktivitäten und Einrichtungen am Wasser),

**Weiterentwicklung der Naturparke zu Naturerlebniszentren,**

**Aktives Ansiedlungsmanagement und Qualifizierungsoffensiven** für verschiedene Beherbergungssegmente (Hotellerie, Ferienhäuser/-wohnungen, Camping/Caravanning, neue Beherbergungsformen).

## Leitprojekte

### **Leitprojekt 1 „Schwerpunktregionen“:**

Identifikation und Entwicklung von touristischen Potenzialräumen im Binnenland

---

### **Leitprojekt 2 „Strukturoptimierung im Binnenland“:**

systematischer Auf- und Ausbau professioneller Strukturen im Binnenland

---

### **Leitprojekt 3 „Anpassung der LTO-Kriterien“:**

Anpassung der LTO-Kriterien auf Grundlage der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungsanforderungen im Binnenland Tourismus

## 4.8 Handlungsfeld 8: Mitarbeitengewinnung und -bindung

### Ausgangssituation

Die Knappheit an Mitarbeitenden gilt schon länger als eine zentrale Herausforderung für den Tourismus in Schleswig-Holstein.

Branchenverbände und Unternehmen beklagen seit Jahren, dass es sich zunehmend schwieriger gestaltet, geeignete Mitarbeitende zu finden und zu halten. Der Mangel hat nicht nur demographische Ursachen, sondern ist auch auf die wahrgenommene und tatsächliche Attraktivität eines Arbeitsplatzes im Tourismus zurückzuführen.



Gastronomie und Hotellerie sind vom Fach-, Service- und Saisonkräftemangel besonders betroffen. Bemerkbar machen sich die Folgen u. a. durch Betriebsaufgaben, verkürzte Öffnungszeiten, ein eingeschränktes Angebot oder auch Qualitätsmängel. Dadurch werden nicht nur die Geschäftsgrundlage der gastgewerblichen Betriebe, sondern indirekt auch die Geschäftsgrundlage anderer Betriebe, die vom Funktionieren der touristischen Leistungskette abhängig sind, und damit die Tourismusentwicklung des Landes bedroht.

Verschiedene Initiativen, nicht zuletzt auf Landesebene von DEHOGA und IHKn, wurden im Land bereits umgesetzt. Im Rahmen des Handlungsfeldes „Mitarbeitengewinnung und -bindung“ geht es nunmehr darum, die „Employee Journey“, d. h. die gesamte Kontakt- und Leistungskette der Mitarbeitenden im Land, in den Regionen, in den Orten und in den Betrieben, in den Blick zu nehmen. Dies umfasst:

- Attraktivitätssteigerung und Imageverbesserung der Berufe im Tourismus,
- Rekrutierung und Onboarding,
- die Arbeitsbedingungen und das -umfeld,
- die Mitarbeitendenbindung sowie die Image- und Rufpflege als Land zum Leben und Arbeiten.
- Entlang der „Employee Journey“ kann die Attraktivität für Leben und Arbeiten in Schleswig-Holstein systematisch gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich der Handlungsbedarf in diesem Handlungsfeld wie folgt dar.

##### **Handlungsbedarf**

**Systematisches Monitoring der Mitarbeitenden** im Tourismus im Hinblick auf Mitarbeitendenstruktur, Wahrnehmung und Image der touristischen Betriebe als Arbeitgeber, Herausforderungen und Probleme in Arbeitsbedingungen und -umfeld u. a. m.,

**Erweiterung der Ausrichtung des touristischen Marketings** auf Landes-, regionaler und lokaler Ebene auf die Zielgruppe der Mitarbeitenden, Verknüpfung einzelner Aktivitäten zu gemeinsamen Kampagnen,

**Sichtbarmachung und Unterstützung von Best Practices** bei den Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbietern zur Auslösung von Impuls- und Nachahmungseffekten,

**Erleichterung der Rahmenbedingungen für die Zuwanderung** und Unterstützung touristischer Leistungsträgerinnen und Leistungsträger bei der Beschäftigung dieser Zielgruppe,

**Unterstützung und Verbesserung der Personalentwicklung/-bindung** der touristischen Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbieter, z. B. durch Schulungsangebote und Informationsformate,

**Stärkung der Berufsbildentwicklung** und Bewerbung der vielfältigen Arbeits- und Karrieremöglichkeiten im Tourismus,

**Verbesserung der Arbeitsbedingungen** für Mitarbeitende im Tourismus,

**Unterstützung von Initiativen und Maßnahmen** zur Verbesserung der Wohnraumsituation für Mitarbeitende.

## Leitprojekte

### Leitprojekt 1 „Monitoring Mitarbeitendenzufriedenheit“:

modellhafte Entwicklung von Messmethoden zur Mitarbeitendenzufriedenheit

### Leitprojekt 2 „Mitarbeitendensicherung“:

Konsequente Nutzung der Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein (FI.SH) zur Mitarbeitendensicherung für den Tourismus

### Leitprojekt 3 „Neue Modelle im Wohnraummanagement“:

Erprobung neuer Modelle von Kommunen und Betrieben zur Schaffung von adäquatem, bezahlbarem Wohnraum für Mitarbeitende im Tourismus

### Leitprojekt 4 „Leitfaden Mitarbeitengewinnung und -bindung“:

Leitfaden mit Best Practice-Beispielen, Maßnahmenempfehlungen, Checklisten usw. für touristische Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbieter

### Leitprojekt 5 „Flankierung der Kampagne #bleib oben“:

Nutzung der Kampagne und Marketing für den Arbeitsmarkt Tourismus

## 4.9 Handlungsfeld 9: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

### Ausgangssituation

Seit einigen Jahren wird die Entwicklung des Tourismus insbesondere an Hochfrequenzstandorten von der Wohnbevölkerung und auch von Entscheiderinnen und Entscheidern aus Politik und Verwaltung mitunter kritisch gesehen.

Die Ursachen sind vielfältig: Verdrängung der Wohnbevölkerung, Überlastungserscheinungen an Hochfrequenzstandorten, gefühlte Identitätsverluste durch eine zu schnelle und nicht hinreichend mitgetragene Tourismusentwicklung u. a. m. Die Corona-Pandemie und ihre Folgen haben diese Entwicklung nochmals verstärkt: durch Lockdown-Erfahrungen einerseits, dem Erleben des eigenen Ortes gänzlich ohne Gäste, und besonders hohe Nachfrage nach dem Neustart des Tourismus andererseits. Dies führt immer häufiger zu Widerständen gegen größere Tourismusprojekte und oft auch gegen den Tourismus insgesamt.

Im deutschsprachigen Raum, insbesondere auch in den touristischen Hochfrequenzländern Österreich und Schweiz, sind Tourismusbewusstsein und -akzeptanz als isoliert zu bearbeitende Gestaltungsparameter bereits seit Längerem durch eine ganzheitliche Perspektive auf den „Lebensraum“ für Gäste und Einheimische abgelöst worden.

An vielen Stellen wurden dort Konsequenzen gezogen, wie beispielsweise, dass nicht mehr „Tourismuskonzepte“ sondern vielmehr „Lebensraumkonzepte“ entwickelt werden, oder dass Marketing nicht mehr nur auf die Gewinnung von Gästen ausgerichtet wird, sondern in starkem Maße auch auf die eigene Wohnbevölkerung. Auch die Diskussion um Wachstumsgrenzen im Tourismus ist Folge dieser Entwicklung.

**Mit dem Handlungsfeld „Tourismusbewusstsein und -akzeptanz“ sollen die Grundlagen für eine von allen Anspruchsgruppen getragene Tourismusedwicklung in Schleswig-Holstein gelegt werden. Die in diesem Handlungsfeld zu adressierenden Anspruchsgruppen sind:**

- Wohnbevölkerung
- Entscheiderinnen und Entscheider, insbesondere auf der lokalen Ebene
- touristische Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbieter und deren Mitarbeitende (siehe Handlungsfeld 8)
- Mitarbeitende in Kommunen mit Bezug zum Tourismus (z. B. Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung)
- Ehrenamt, insbesondere Vereine und Verbände mit Tourismusrelevanz und -bezug
- Unternehmen in anderen Branchen

#### **Handlungsbedarf**

**Entscheiderinnen und Entscheider:** Sensibilisierung im Hinblick auf die Bedeutung und die Potenziale des Tourismus für die Orts- und Regionalentwicklung, Vermittlung der Bedeutung des Tourismus als Faktor für die Standort- und Lebensqualität.

**Kommunalverwaltungen und touristische Akteurinnen und Akteure:** systematische Sensibilisierung und Wissenstransfer im Hinblick auf das Management von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, kontinuierliche und frühzeitige Einbindung der Wohnbevölkerung bei touristischen Entwicklungen, Aufzeigen von Partizipationsmöglichkeiten zur Akzeptanzverbesserung.

**Wohnbevölkerung:** Aktivierende Marketingkampagnen und -aktivitäten sowie Dialogplattformen zur Bewusstseinsbildung sowie zur Verbesserung der Identifikation mit dem Tourismus,

**Wohnbevölkerung:** zielgerichtete Weiterentwicklung der touristischen Angebote für die eigene Wohnbevölkerung,

**Wohnbevölkerung:** Maßnahmen zur Minderung von Belastungseffekten durch den Tourismus, u. a. durch Besuchendenlenkung und Sensibilisierung der Gäste für die Belange und Bedürfnisse der Einheimischen.



**Gäste:** Wertschätzungskampagnen und weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung von Gästen und Besucherinnen und Besuchern.

**Unternehmen aus anderen Branchen:** Schaffung von Bewusstsein der nichttouristischen Branchen für die Tourismus- und Freizeitinfrastruktur als bedeutender weicher Standortfaktor.

## Leitprojekte

### **Leitprojekt 1 „Monitoring Tourismusbewusstsein und -akzeptanz“:**

Ermittlung der Ausgangssituation zu Tourismusbewusstsein und -akzeptanz auf Landes-, regionaler und lokaler Ebene, kontinuierliches Monitoring von Indikatoren, Kennzahlen, Ziel- und Schwellenwerten

### **Leitprojekt 2 „Wissensplattform“:**

Aufbau einer Wissensplattform zur Bündelung und Vermittlung von Informationen und Austausch zum Thema „Tourismusbewusstsein und -akzeptanz“, Verzahnung aller Akteure von der Landesebene über die regionale bis zur lokalen Ebene im Hinblick auf Daten und Informationen, Analysen und Grundlagen, Vermittlungsinhalte und -formate

### **Leitprojekt 3 „Leitfaden Management von Tourismusbewusstsein“:**

Systematische Aufbereitung des Themas für Politik, Entscheiderinnen und Entscheider und touristische Akteure mittels Aufgabenbeschreibungen, Checklisten und Best Practice Beispielen zur Übertragung auf andere Regionen und Orte

### **Leitprojekt 4 „Wettbewerb“:**

Entwicklung eines Wettbewerbsformats zum Thema „Tourismusbewusstsein und -akzeptanz“ zur Initiierung und Sichtbarmachung von Best Practice

### **Leitprojekt 5 „Pilotvorhaben“:**

pilothafte Initiierung von Regionalkonferenzen, Aktionstagen und Dialogen zwischen Branche und Wohnbevölkerung auf regionaler und v. a. lokaler Ebene, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse zur Nutzung in anderen Regionen

## 4.10 Handlungsfeld 10: Förderung und Finanzierung

### Ausgangssituation

**Der Tourismus in Schleswig-Holstein ist geprägt von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie von kommunalen und öffentlich finanzierten Strukturen.**

Die Tourismusfinanzierung in Schleswig-Holstein besteht daher aus Mitteln aus kommunalen Haushalten, Fördermitteln, Abgaben, Einnahmen aus Geschäftstätigkeiten der touristischen Organisationen sowie v. a. auch privaten Investitionen. Grundsätzlich ist dabei zu unterscheiden zwischen anlassgebundenen Fördermitteln und der dauerhaften Finanzierung der touristischen Aufgaben und Strukturen.

### Tourismusfinanzierung

In Bezug auf die dauerhafte Finanzierung der touristischen Strukturen und Aufgaben wurden in den vergangenen Jahren mit der Änderung des Kommunalabgabengesetzes Schleswig-Holstein (KAG SH) und der Möglichkeit einer Anerkennung als Tourismusort eine zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit geschaffen. Dieses bietet auch nicht als Kur- und Erholungsort prädikatisierten Orten die Möglichkeit, eine adäquate Tourismusfinanzierung aufzubauen. Jedoch sieht das KAG SH bislang keine praktikable Möglichkeit zur Herstellung einheitlicher Erhebungsgebiete auf Ebene der interkommunalen LTOs vor (siehe hierzu Handlungsfeld 6).

Die grundsätzliche Veränderung der Finanzierungsstrukturen über die Einführung eines Tourismusgesetzes nach österreichischem Vorbild wird derzeit in anderen Bundesländern diskutiert. Dieses sollte auch für Schleswig-Holstein geprüft werden.

### Tourismusförderung

Gerade die oftmals mit Förderung ausgelösten und unterstützten Investitionen in die touristische Infrastruktur waren in den letzten Jahren ausschlaggebend für die erfolgreiche Entwicklung des Landes. Fördermittel auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene, ohne die viele touristische Impulsinvestitionen der Kommunen der vergangenen Jahre nicht möglich gewesen wären, gilt es daher auch künftig zu sichern. Um eine leistungsfähige, wertschöpfungsstarke Betriebsstruktur in Gastgewerbe, Freizeit und Kultur, Einzelhandel und Gewerbe zu halten und weiterzuentwickeln, gilt es darüber hinaus, auch betriebliche Förderung in den Bereichen Infrastruktur, Unternehmertum, Innovation und digitalen Kompetenzen vorzunehmen.

Die Förderstrukturen sollten flexibel auf die Bedürfnisse der zu Fördernden zugeschnitten werden. Gleichzeitig ist es ebenso wichtig, wie in den vergangenen Jahren auch, den Einsatz von Förderinstrumenten, wo immer angesichts der fördertechnischen Rahmenbedingungen möglich, an der Tourismusstrategie des Landes und deren Umsetzung auszurichten.

## Handlungsbedarf

### Tourismusfinanzierung

---

**Unterstützung der Kommunen** im Hinblick auf die dauerhafte Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus,

**Erarbeitung eines Handlungskataloges** zur Sensibilisierung und Beratung der Kommunen zur Ausschöpfung der Tourismusfinanzierung und der Einnahmemöglichkeiten aus dem Tourismus,

**Prüfung der Weiterentwicklung des Kommunalabgabengesetzes** im Hinblick auf die Möglichkeit zur Herstellung einheitlicher Erhebungsgebiete auf Ebene der interkommunalen LTOs (siehe hierzu Handlungsfeld 6),

**Überprüfung des Systems der Tourismusfinanzierung** spätestens nach Ablauf von fünf Jahren nach Fertigstellung der Strategie angesichts der sich verändernden Finanzierungspraxis in anderen Bundesländern,

**Anpassung der Rahmenbedingungen des kommunalen Finanzausgleichs** zur Stärkung der Kommunen.

### Förderung kommunaler Infrastruktur

---

**Qualitätssichernde und Innovation auslösende Infrastrukturmaßnahmen,**

**Unterstützung der Forderung, die Strukturfonds,** insbesondere EFRE, wieder für die Förderung touristischer Infrastruktur zu öffnen,

**nachhaltige touristische Infrastruktur,** insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen des Klimawandels und die Klimafolgenanpassung sowie zur energetischen Optimierung,

**nachhaltige touristische Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes,**

**Digitalisierung** und digitale Begleitsysteme, einschließlich digitalem Gästemanagement,

**Optimierung der steuerlichen Rahmenbedingungen** für kommunale Investitionen in Tourismusinfrastruktur.

### Betriebliche Förderung

---

**Nachhaltige Ausrichtung der Betriebe**, insbesondere im Bereich der energetischen Optimierung,

**Qualität sichernde und Innovation auslösende Maßnahmen**,

**Unterstützung im Bereich der Digitalisierung und der digitalen Transformation**, digitale Begleitsysteme,

**Modernisierung von Beherbergungsbetrieben**, insbesondere in touristisch strukturschwachen Gebieten,

**Unterstützung bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden** (siehe Handlungsfeld 8),

**Initiativen zur Bewältigung der Folgen aus der Corona-Pandemie** und zur Überwindung des Investitionsstaus.

### Fördermanagement

Sowohl für die Förderung kommunaler Infrastruktur als auch für die betriebliche Förderung gelten folgende Handlungsmaximen:

---

**Abstimmung und Verknüpfung der Förderinstrumente** zu einer impulsgebenden Modernisierungs- und Qualitätsoffensive (gespeist aus Landes-, Bundes- und EU-Mitteln) mit dem Ziel, nachfolgend privatwirtschaftliche Investitionen auszulösen,

**konsequente Ausrichtung der Förderpolitik** und der Förderprogramme auf die Schwerpunkte der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 und deren Umsetzung,

**Informationskampagne** für die touristischen und tourismusrelevanten Akteure, mit dem Ziel einer optimalen Nutzung der Fördermittel auf EU-, Bundes- und Landesebene,

**Monitoring und Evaluierung** des Fördermitteleinsatzes, regelmäßiger Bericht über Fördervolumina und -erfolge sowie Vermittlung von Erfolgsbeispielen.

## Leitprojekte

### **Leitprojekt 1 „Fördersystematik“:**

Weiterentwicklung der Fördersysteme des Landes auf Grundlage der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030

---

### **Leitprojekt 2 „Modernisierungs- und Qualitätsoffensive“:**

Umsetzung einer impulsgebenden Modernisierungs- und Qualitätsoffensive auf Grundlage der Fördersystematik

---

### **Leitprojekt 3 „Leitfaden Tourismusfinanzierung für Kommunen“:**

Systematische Aufbereitung der Finanzierungsgrundlagen für Entscheiderinnen und Entscheider und touristische Akteure

# 5. **Ausblick:** Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030



### **Tourismusmanagement und Tourismusentwicklung in den gegenwärtigen Strukturen nicht abgebildet.**

**Gegenwärtig vollziehen sich im touristischen System in Schleswig-Holstein auf allen Ebenen Strukturveränderungen, die den veränderten Aufgaben für die Tourismusentwicklung und das Tourismusmanagement Rechnung tragen.**

Deutlich wird dies auch bei Betrachtung der gegenwärtigen Strategiefortschreibungen auf regionaler Ebene, aber auch auf lokaler Ebene in den Tourismusentwicklungskonzepten.

Auf Landesebene sind jedoch derzeit nicht die Strukturen und Ressourcen vorhanden, welche die Umsetzung der Tourismusstrategie in der Fläche und ein konsequentes Umsetzungsmanagement übernehmen könnten. Vor diesem Hintergrund gilt es, Strukturen zu schaffen, die Führung, Steuerung und Umsetzung der Tourismusstrategie, aufbauend auf adäquaten Qualifikationen und Ressourcen, umzusetzen vermögen.

### **Fünf Bausteine zur Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030.**

Bei Betrachtung der Erfahrungen aus Schleswig-Holstein selbst, aber auch anderer Bundesländer wird deutlich, dass eine aktive, engagierte und finanziell stark unterlegte Umsetzung von Tourismusstrategien der zentrale Erfolgsfaktor für die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 darstellt.

#### **Eine entsprechende Umsetzung umfasst fünf Bausteine:**

**Baustein 1:** klar definierte Gesamtverantwortlichkeit für die Umsetzung und das Umsetzungscontrolling der Tourismusstrategie im Wirtschaftsministerium,

**Baustein 2:** ressortübergreifende Koordination des Tourismus als Querschnittsaufgabe der Wirtschafts-, Verkehrs-, Gesundheits-, Umwelt-, Naturschutz-, Sozial-, Finanz- und Kulturpolitik, Ausgleich eventueller Zielkonflikte, Nutzung von Synergien, Berücksichtigung des Tourismus und der Tourismusstrategie,

**Baustein 3:** systematische und mit adäquaten finanziellen und personellen Ressourcen unterlegte Umsetzung der Handlungsfelder, Leitprojekte und weiterer Maßnahmen in den Handlungsfeldern,

**Baustein 4:** Einbindung der Tourismuspartnerinnen und Tourismuspartner in die Umsetzung der Handlungsfelder und Leitprojekte, Bereitstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung durch die Tourismuspartnerinnen und Tourismuspartner,

**Baustein 5:** finanziell und personell adäquat ausgestattete Umsetzungseinheit für das Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie.

### **Aufgaben und Strukturen der Umsetzungseinheit für das Umsetzungsmanagements.**

**Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Strategie ist die Einrichtung einer finanziell und personell adäquat ausgestatteten Umsetzungseinheit für das Umsetzungsmanagement.**

Eine langfristige Absicherung durch institutionelle Förderung ist dabei erforderlich, um dem dauerhaften Charakter der Aufgaben Rechnung zu tragen. Das Umsetzungsmanagement hat folgende Aufgaben:

- Zielgerichtete Impulsgebung und Unterstützung der touristischen Akteure in enger Abstimmung mit dem Wirtschaftsministerium,
- Koordination der definierten Handlungsfelder und Leitprojekte gemeinsam mit den jeweiligen Federführenden,
- kontinuierliche Fortschreibung der Handlungsfelder, Leitprojekte und Maßnahmen, Setzen notwendiger Impulse zur Aufnahme neuer Projekte und Maßnahmen in den Umsetzungsprozess,
- Vernetzung der an der Umsetzung beteiligten Akteure,
- Gremienmanagement und Veranstaltungen,
- Steuerung einer Kampagne zur Binnenkommunikation und -vermittlung der Tourismusstrategie,
- Unterstützung des durch das Wirtschaftsministerium durchgeführten Monitorings und Controlling der Zielerreichung in den einzelnen Handlungsfeldern und der Gesamtstrategie.



### **Strukturen und Einbindung des Umsetzungsmanagements.**

**Neben der personellen und finanziellen Ausstattung des Umsetzungsmanagements ist dessen organisatorische Zuordnung und Ausgestaltung maßgeblich.**

Welche Trägerorganisation auch immer das Umsetzungsmanagement künftig trägt, muss sicherstellen, dass das Umsetzungsmanagement nicht in die originären Aufgaben der Trägerorganisation eingebunden ist. Hiermit verbunden sind folgende Anforderungen an die künftige organisatorische Einbindung des Umsetzungsmanagements:

- hohes Maß an Eigenständigkeit des Umsetzungsmanagements
- Gewährleistung von Flexibilität, Agilität und „Beinfreiheit“
- Vermeidung von Interessens- und Rollenkonflikten
- Verknüpfbarkeit mit anderen Aufgaben des Aufgabenträgers
- Synergien durch Rückgriff auf bestehende Netzwerke
- Akzeptanz des künftigen Aufgabenträgers für die Aufgabe „Umsetzungsmanagement“

Wie bereits beschrieben, wirkt das Umsetzungsmanagement mit dem für die Tourismusstrategie federführenden Wirtschaftsministerium eng zusammen, welches u. a. auch für das Umsetzungscontrolling der Tourismusstrategie zuständig ist. Es muss darüber hinaus passend zu den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen der Tourismuspartner im Land, aber auch zum Steuerungskreis Tourismusstrategie sowie zum Beirat für Tourismus verankert werden.

Das Umsetzungsmanagement soll nach Legitimation der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 durch Beschluss des Landtags im Jahr 2022 eingerichtet werden, sodass die Strategie möglichst verzugslos und konsequent umgesetzt werden kann.

**Herausgeber: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus  
Düsternbrooker Weg 94, 24105 Kiel  
poststelle@wimi.landsh.de | [www.schleswig-holstein.de](http://www.schleswig-holstein.de)  
Diese Broschüre wurde aus Recyclingpapier hergestellt.**

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.