

Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Langfassung



Schleswig-Holstein. Der echte Norden.



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



Vorwort

Die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 beansprucht eine Gültigkeit für die nächsten elf Jahre. Für eine Landestourismusstrategie ist dies angesichts der hohen Veränderungsdynamik im Tourismus heutzutage ein ungewöhnlich langer Zeitraum. Sie kann diesen Anspruch dennoch erfüllen, weil sie sich nicht als statische, einmal formulierte und dann abzuarbeitende Strategie versteht, sondern vielmehr als dynamischer Prozess.

Bis 2025 sind im Idealfall heute als wichtig erachtete Aufgaben abgearbeitet worden. Gleichzeitig werden neue Herausforderungen hinzukommen, die in der vorliegenden Konzeptvorgabe noch nicht berücksichtigt sind und für die Lösungen erarbeitet werden müssen. Zielgruppen und Themen sind in regelmäßigen Abständen an neue Entwicklungen anzupassen. Bereits heute ist absehbar, dass die Gestaltung der neuen EU-Förderperiode ab 2020 eine der Herausforderungen für die zweite Hälfte der Laufzeit der strategischen Umsetzung darstellen wird.

Die Tourismusstrategie ist dabei so angelegt, dass regelmäßig Bilanz gezogen wird, ob für die Zielerreichung Anpassungen nötig sind, ob das Zielsystem noch stimmt oder wie die Umsetzung des formulierten Aufgabenkatalogs vorankommt. Darauf aufbauend können Handlungsfelder und Aufgabenkataloge regelmäßig aktualisiert werden.

Erfolgsfaktoren für die Aufrechterhaltung der geforderten Dynamik sind daher

- 】 ein mit eigenem Personal besetztes und von den Akteuren gemeinsam getragenes »Umsetzungsmanagement Tourismus«,
- 】 ein kontinuierliches Monitoring der umgesetzten Maßnahmen,
- 】 die institutionelle und finanzielle Einbindung sowie die konstruktive Mitwirkung der Tourismusbranche sowie eine neutrale Prozessevaluation in festgelegten Zeiträumen zur Identifikation von strategischen Anpassungsbedarfen.

Mit der vorliegenden Tourismusstrategie ist die Grundlage für eine nachhaltige positive Wachstumsentwicklung der Tourismuswirtschaft in Schleswig-Holstein gelegt.

Reinhard Meyer
Minister für Wirtschaft, Arbeit,
Verkehr und Technologie



Inhalt

1	Grußwort des Ministers
4	01 Eckpunkte
9	02 Einleitung
10	1 Hintergrund
12	2 Entstehungsprozess
13	3 Tourismus in Schleswig-Holstein - ausgewählte Kennzahlen
16	03 Ziele der Tourismusstrategie
17	1 Top 3-Ziele
19	2 Weitere Ziele
22	04 Handlungsfelder der Strategie
23	1 Übersicht
24	2 Handlungsfeld: Marketing und Dachmarke
31	3 Handlungsfeld: Strukturen und Aufgabenteilung
35	4 Handlungsfeld: Wettbewerbsfähigkeit KMU
41	5 Handlungsfeld: Touristische Infrastruktur
44	6 Handlungsfeld: Touristische Förderung und Finanzierung
47	7 Handlungsfeld: Qualität
48	8 Handlungsfeld: Nachhaltigkeit
51	05 Umsetzungsbegleitung
52	1 »Umsetzungsmanagement Tourismus«
53	2 Weitere Organe der Umsetzung
54	3 Kommunikation
56	06 Hintergrundinformationen
56	Literatur/Quellen
57	Durchgeführte Veranstaltungen
58	Abkürzungsverzeichnis

01 Eckpunkte



1 Die Ziele

Mit der neuen Tourismusstrategie verfolgt das Land bis 2025 drei wichtige Ziele:

- › Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus,
- › Verbesserung der Wettbewerbsposition,
- › Stärkung von Image, Marke und Marketing.

Erfolgsmessung ist in der neuen Tourismusstrategie Schleswig-Holstein ein zentraler Baustein – übergeordnet für die drei Hauptziele, wie auch für einzelne Handlungsschwerpunkte.

Bis 2025 setzt sich das Land unter dem Motto »30 – 30 – 3« folgende messbare Wachstumsziele:

- › einen Zuwachs von 30 % beim touristischen Bruttoumsatz (Stand 2012: 6,9 Mrd. Euro),
- › 30 Mio. gewerbliche Übernachtungen (Stand 2013: 24,8 Mio.),
- › Top 3-Platz unter den Bundesländern mit der höchsten Gästezufriedenheit bei Urlaubsreisen (Stand 2013: Rang 7).

2 Die zukünftigen Zielgruppen und Themen

Die Evaluierung¹ hat herausgearbeitet, dass der bisher verfolgte Zielgruppenansatz für den Schleswig-Holstein-Tourismus präzisiert und ergänzt werden muss. Mittels einer ausführlichen reiseverhaltensbasierten Zielgruppenanalyse wurde dieses Defizit nun behoben. Die neue Zielgruppensegmentierung basiert auf folgenden Grundsätzen:

- › Konzentration auf die chancenreichsten Zielgruppen,
- › Fokussierung auf die potenzialträchtigsten Themen,
- › Definition von Zielgruppen-Themen-Kombinationen.

Für den Urlauberreiseverkehr aus Deutschland stehen zukünftig folgende Zielgruppen im Fokus des Landesmarketings:

- › **Natururlauber** – die in Schleswig-Holstein Ursprünglichkeit und Natur erleben wollen;
- › **Familien mit Kindern** – wobei hierzu »Wasserratten«, die sich fast nur für Aktivitäten am, im und auf dem Wasser interessieren, und »Aktivfamilien« gehören, die Wert auf vielseitige Aktivitäten auch abseits der Küste legen.
- › **Entschleuniger** – die in Schleswig-Holstein gerne abschalten und sich verwöhnen lassen, zum Teil auch Luxus genießen und etwas für die Gesundheit tun wollen.
- › **Neugierige** – die Land und Leute kennenlernen und viele unterschiedliche Aktivitäten ausprobieren wollen.
- › Zusätzlich erfahren die **Städtereisenden** (inkl. der Kulturtouristen) im Landesmarketing mehr Beachtung. Im Vergleich zu den zuvor genannten Zielgruppen ist ihre Bedeutung in Schleswig-Holstein noch begrenzt. Gleichzeitig zeichnen sie sich durch ein enormes Wachstumspotenzial aus, das für Schleswig-Holstein stärker erschlossen werden soll. Daher werden die Städtereisenden mit dem Status einer so genannten »Entwicklungszielgruppe« eingestuft.

Die Bezeichnungen der Zielgruppen sind reine Arbeitstitel. Sie dienen in erster Linie der Binnenkommunikation mit den Tourismusakteuren. Nach außen, d.h. gegenüber dem Kunden, erfolgt die Ansprache über Themenmarketing, welches den Interessen und Werten dieser Zielgruppen inhaltlich Rechnung trägt.

¹ vgl. dwif 2012

Selbstverständlich sind alle Gäste in Schleswig-Holstein herzlich willkommen! Gleichwohl sollen die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen zukünftig auf die verstärkte Gewinnung der ausgewählten, weil chancenreichsten Zielgruppen konzentriert werden.

Eine vergleichbare Herausforderung ergibt sich hinsichtlich der Themen, die im zukünftigen Tourismusmarketing Berücksichtigung finden sollen: Das Landesmarketing kann nicht alle Themen gleichermaßen vertiefen. Aus diesem Grund ist eine Themenfokussierung erforderlich. Auf Basis einer umfassenden Analyse von Marktforschungsdaten und nach ausführlicher Diskussion im Steuerungskreis Tourismus soll sich das landesweite Tourismusmarketing in der Zukunft auf folgende Themen fokussieren:

- 】 **Natur, Familien und Strand** sind die thematischen **Kernkompetenzen** des Tourismus in Schleswig-Holstein. Sie passen hervorragend zu den ausgewählten neuen Zielgruppen und sie zeichnen das Urlaubsland Schleswig-Holstein besonders aus. Diese Stärken müssen auch in Zukunft gepflegt, genutzt und im Wettbewerb behauptet oder möglichst ausgebaut werden.
- 】 **Rad fahren und Segeln** sind **Aktivitätsthemen**, die eng mit den Kernkompetenzen verbunden sind. Die touristische Nachfrage aus Deutschland bescheinigt Schleswig-Holstein in Bezug auf diese Aktivitäten eine sehr hohe Eignung und eine gute Wettbewerbsposition. Beide Themen sind dabei für mehrere der ausgewählten Zielgruppen von Relevanz.
- 】 **Städtereisen und Gesundheitsurlaub** sind **Entwicklungsthemen**, die stärker für den Schleswig-Holstein-Tourismus erschlossen werden sollen, jedoch nur bei bestimmten Zielgruppen Verwendung finden werden.
- 】 **»Gesund«** wurde als wichtiges **Querschnittsthema** bestimmt, das sich mit vielen der definierten Themen kombinieren und gleichzeitig hervorragend bei fast allen Zielgruppen platzieren lässt.

Über die Ansprache der Urlaubsreisenden aus dem Inland hinaus soll das **Auslandsmarketing** in strategisch wichtigen Märkten künftig verstärkt werden. Ebenso ist der **Geschäftsreise-** sowie der **Seminar- und Kongresstourismus** (MICE) nun ein Thema für das touristische Landesmarketing. Beim ökonomisch sehr bedeutenden **Tagestourismus** sind in erster Linie die Orte und Regionen gefordert.

3 Umsetzung der neuen Landesdachmarke

Die Umsetzung der neuen Landesdachmarke im Tourismus bildet einen weiteren Schwerpunkt der Tourismusstrategie. Alle Institutionen, die Fördermittel des Landes erhalten, sollen der neuen Landesdachmarke Rechnung tragen und die Gestaltungselemente nutzen. Die gestalterischen Vorgaben für so genannte »Marken-Partner«, d.h. Nicht-Landes-Institutionen oder landesnahe Institutionen, lassen Raum für die Weiternutzung der etablierten Tourismusmarken wie Nord- und Ostsee. Diese sind vielmehr zentrale Themen bzw. Markenbestandteile, die die Landesdachmarke emotional aufladen und sich dadurch gegenseitig stärken. Ziel ist ein einheitliches touristisches Markendesign über alle Ebenen. Eine eigene empirische Analyse soll herausarbeiten, wie die Dachmarkenkampagne im Tourismus für die »Empfänger der Botschaften«, d.h. für die möglichen Gäste, gestaltet werden kann.

4 Aufgabenteilung und Strukturen

Nach einem intensiven Austausch mit den Akteuren selbst, hält das Land zunächst bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen am bisherigen Vier-Ebenen-Modell aus Landesmarketingorganisation (TASH) – regionalen Tourismusmarketingorganisationen (TMO) – lokalen Tourismusorganisationen (LTO) und Orten fest. In Zukunft kommt es darauf an, die Aufgabenteilung zwischen den Ebenen stringenter zu leben und Doppelarbeiten bzw. Konkurrenzsituationen zu reduzieren. Nur so können die angestrebten Synergie- und Mittelbündelungseffekte erreicht werden. Das Land will daher den

Prozess in Zukunft stärker steuern. Die Mitgliedschaft von Orten in einer LTO und die Mitgliedschaft der LTO in der übergeordneten TMO werden in die Entscheidung über die Fördermittelvergabe einfließen, um den Organisationsstrukturen mehr Stabilität zu verleihen. Darüber hinaus wird das MWAVT einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch für die LTO organisieren. Eine stärkere Annäherung zwischen TASH und TMO einerseits sowie LTO und Orten andererseits steht ebenfalls auf der Agenda der neuen Strategie, um sich langfristig auf zwei Ebenen zu konzentrieren.

5 Neues Unternehmenskonzept für die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH)

Es wird ein neues Unternehmenskonzept für die TASH erarbeitet. Dessen Eckpunkte sind: Die TASH soll sich zukünftig wieder auf ihre Kernaufgaben als Marken- und Marketingorganisation konzentrieren und eine zentrale Rolle bei der touristischen Umsetzung der landesweiten Dachmarke übernehmen. Das Land prüft, sich stärker als bisher bei der TASH zu engagieren. Es soll unter Einhaltung der Konsolidierungsverpflichtung des Landes geprüft werden, die Mittel für eine professionelle Vermarktung des Reiselandes Schleswig-Holstein in Form eines gemeinsamen Finanzierungsmodells von Land und privater Tourismuswirtschaft (z. B. 50:50) über die institutionelle Förderung hinaus aufzustocken. Bis Ende 2014 soll das neue Unternehmenskonzept abgeschlossen sein.

6 Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe

Die neue Tourismusstrategie rückt die Leistungsträger stärker in den Fokus als zuvor. Vor allem kleine und mittlere Beherbergungsbetriebe (KMU) können auch in den kommenden Jahren mit einer finanziellen Förderung von Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen rechnen. In diesem Zusammenhang sind auch Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz förderfähig. Hierfür werden in der neuen Förderperiode Mittel der EU, des Bundes und des Landes zur Verfügung gestellt. Zielsetzung ist die Unterstützung der Fähigkeit von KMU, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen und die Steigerung ihrer Wertschöpfung, insbesondere in strukturschwachen Gebieten.

Die Neuansiedlung von Beherbergungsbetrieben bleibt ein zentraler Bestandteil der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Schleswig-Holstein. Das Land wird dies auch in Zukunft finanziell unterstützen. Die Förderung der Ansiedlung neuer Betriebe soll auch Aufgabe des zukünftigen »Umsetzungsmanagements Tourismus« sein. Dies ist für die angestrebte Steigerung der Nachfrage eine unabdingbare Voraussetzung. Im Fokus der Förderung stehen zeitgemäße und wettbewerbsfähige Konzepte sowie die Passfähigkeit zu den wichtigsten Zielgruppen des Landes.

Beherbergungsbetriebe wie auch touristisch relevante Dienstleister sollen zudem bei nicht-investiven Maßnahmen unterstützt werden. Diese beziehen sich auf die Handlungsfelder (Service-) Qualität, Nachhaltigkeit, Fachkräfte und unternehmerische Kompetenzen. Zudem stehen den Betrieben zusätzliche EU-Mittel für die Werbung im Ausland zur Verfügung.

7 Infrastrukturförderung

Der Ausbau bzw. die Aufwertung der tourismusrelevanten öffentlichen Infrastruktur des Landes soll auch in Zukunft mit Fördermitteln unterstützt werden. Die öffentliche Hand tritt dabei in Vorleistung, um privatwirtschaftliche Folgeinvestitionen zu initiieren. Schleswig-Holstein hält am Ziel fest, die Infrastruktur zum Markenzeichen des »Maritimen Urlaubs- und Erlebnislandes« weiterzuentwickeln, und

wird weiterhin vor allem den Ausbau und die Optimierung der Wasserkante - unter Berücksichtigung der Anforderungen des Klimawandels - vorantreiben. Darüber hinaus sollen auch im Binnenland wichtige strukturwirksame Infrastrukturmaßnahmen umgesetzt werden. Dort, wo die EU bei der Förderung öffentlicher Infrastruktur Grenzen setzt, sollen nach Möglichkeit Mittel aus der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) zur Verfügung gestellt werden.

8 Qualität

Qualität ist ein elementarer Erfolgsfaktor für den Tourismus in Schleswig-Holstein. Das Land stellt sich dieser Herausforderung und setzt sich das Ziel, die Qualitätsentwicklung im Tourismus aus dem Projektstatus herauszuführen und im Land als feste Daueraufgabe auf einem stabilen Organisationsfundament zu etablieren. Dabei geht es nicht nur um die Sicherstellung der Initiative Servicequalität Deutschlandtourismus. Es sollen auch Initiativen und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, zur Stärkung der Unternehmerkompetenz und zur Erhöhung der Barrierefreiheit entfaltet oder bestehende Aktivitäten zusammengeführt werden.

9 Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Tourismusedwicklung wird strategisches Ziel der Landesstrategie. Das Land bekennt sich zu seiner Verpflichtung, Nachhaltigkeit im Tourismus in Zusammenarbeit mit allen vom Tourismus profitierenden Akteuren voranzutreiben und strebt eine Vorbildfunktion in Deutschland an. Dabei sind alle drei Säulen, die ökologische, die ökonomische und die soziale/gesellschaftliche, gleichermaßen zu beachten. Bei der Bearbeitung der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit sollen auch die Rahmenbedingungen der UN-Behindertenrechtskonvention beachtet werden. Zu diesem Zweck soll ein Leitprojekt »Nachhaltigkeit im Tourismus von Schleswig-Holstein« initiiert werden, das die Aufgabe erhält, eine landesweite Nachhaltigkeitsstrategie für den Tourismus zu erarbeiten. Die verschiedenen bestehenden Aktivitäten und Netzwerke im Land sollen besser miteinander verzahnt und ein Vorschlag für eine dauerhafte zentrale Koordinierung entwickelt werden. Bei der Bearbeitung der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit sollen auch die Rahmenbedingungen der UN-Behindertenrechtskonvention beachtet werden.

10 Begleitendes »Umsetzungsmanagement Tourismus«

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Realisierung der gesteckten Ziele ist eine stringente Umsetzung. Derzeit arbeitet das Land zusammen mit den Akteuren an einer gemeinsamen Lösung für ein permanentes »Umsetzungsmanagement Tourismus«. Das langfristige Umsetzungsmanagement soll dann durch Projektmittel und Mittel der Tourismuswirtschaft finanziert werden.

Das Umsetzungsmanagement koordiniert die Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen, fungiert für die Tourismusakteure im Land als Trendscout und Lotse für Fördermittel. Es initiiert Pilotprojekte zu wichtigen strategischen Themen, um innovative Lösungswege für wichtige Aufgabenfelder aufzuzeigen, Nachahmungseffekte zu erzeugen sowie weitere Maßnahmen und regionale Initiativen im Land auszulösen. Aufgabe des Managements wird zudem die regelmäßige Kommunikation über den Umsetzungsstand der Strategie und die Entfaltung von Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen sein.

02 Einleitung



1 Hintergrund

Warum braucht Schleswig-Holstein eine neue Tourismusstrategie?

In den Jahren seit der »Neuausrichtung des Tourismus« Ende 2006 wurden in Schleswig-Holstein viele Maßnahmen zu dessen Stärkung umgesetzt. Eine von der dwif-Consulting GmbH durchgeführte Evaluierung des Handlungskonzeptes ermittelte 2012² zahlreiche positive Effekte und Erfolge. Gleichzeitig blieben verschiedene Herausforderungen aus unterschiedlichen Gründen in den letzten Jahren ungelöst, und es sind neue Herausforderungen hinzugekommen, denen sich das Land und seine Akteure in Zukunft stellen müssen.

Externe Einflussfaktoren, die eine Aktualisierung der Landesstrategie erforderten:

- 】 Das Gästeaufkommen aus dem Inland stagniert weitgehend; die Nachfragedynamik ist schwächer als im Bundesdurchschnitt. Im Ausland liegen jedoch noch zahlreiche ungenutzte Erschließungspotenziale für das Reiseziel Schleswig-Holstein.
- 】 Der deutschland- und weltweite Wettbewerb wird immer anspruchsvoller. Kleine und mittlere Unternehmen der Tourismuswirtschaft stehen unter hohem Druck.
- 】 Die touristische Konkurrenz (Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, weitere Nord- und Ostseeanrainer) stellt sich neu auf. Schleswig-Holstein muss mit diesen auf Augenhöhe bleiben.
- 】 Die Anforderungen an das Tourismusmarketing und den Vertrieb verändern sich im Zuge der technischen Weiterentwicklungen und der wachsenden Bedeutung der Digitalisierung im Tourismus. Die Landesstrategie muss daher kontinuierlich an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden.
- 】 Eine neue EU-Förderperiode ist soeben gestartet. Schleswig-Holstein muss sich innerhalb der »Wachstumsstrategie Europa 2020« positionieren, die vorhandenen Chancen für die Förderung des Tourismus erkennen und für seine eigenen Ziele einsetzen.

Interne Einflussfaktoren, die aus Schleswig-Holstein selbst kommen:

- 】 Das bisherige Handlungskonzept hat mit den Grundprinzipien »Fokussierung auf die wichtigsten Zielgruppen«, »Stärkung des Qualitätstourismus« und »Auslösen von öffentlichen und privaten Investitionen in die Infrastruktur« wichtige Ziele verfolgt. Von einer Zielerreichung kann jedoch noch nicht die Rede sein.
- 】 Die Fokussierung des Landesmarketings auf nur drei Urlauber-Zielgruppen stellte sich teilweise als zu unspezifisch heraus, gleichzeitig wurden wichtige Themen völlig außer Acht gelassen. Zudem entstand durch die zuvor bereits beschriebene Marktdynamik neuer Anpassungsbedarf. Die Themenfelder »Städte und Kultur« und »MICE³ und Geschäftsreisen« müssen in die neue Strategie ebenso Einzug halten wie der Tagestourismus und die verstärkte Gewinnung von Gästen aus dem Ausland.
- 】 Die Evaluierung des Handlungskonzeptes von 2006 identifizierte neben den zahlreichen Erfolgen auch Stagnationssignale und Handlungsbedarf in vielen Feldern, wie Zielmärkten, Marke, Marketing, Investitionsstau im Gastgewerbe, Strukturen und Innenkommunikation. Viele Herausforderungen und Probleme blieben ungelöst und müssen nun angegangen werden.
- 】 Nachdem die Neuausrichtung des Schleswig-Holstein-Tourismus in den ersten Jahren seit 2006 durch ein begleitendes Umsetzungsmanagement mit hoher Dynamik vorangetrieben wurde, geriet der Prozess nach dessen Einstellung ins Stocken. Dies soll in Zukunft vermieden werden.

² dwif 2012

³ Meetings, Incentives, Congress & Events



- 】 Die langwierigen Diskussionen über die künftige Finanzierung der TASH führten zu großer Unsicherheit unter den Akteuren und trugen zu einer deutlichen Verschlechterung der Stimmung gegenüber dem Land bei. Die neue Strategie soll der Tourismusentwicklung zu neuem Schwung verhelfen.

Für die neue Strategie sind folgende Erfolgsfaktoren wichtig:

Die Tourismusstrategie muss ...

- 】 an den grundsätzlichen Herausforderungen ansetzen,
- 】 (Wachstums-) Perspektiven bieten,
- 】 dem Tourismus zu einer langfristigen und politischen Anerkennung als herausragender Wirtschaftsfaktor des Landes verhelfen,
- 】 ein Projekt werden, das von allen beteiligten Gruppen gemeinsam getragen wird,
- 】 das Klima in der Tourismusbranche von der Erwartungshaltung gegenüber dem Land hin zu einer aktiven Mitgestaltung verändern,
- 】 die Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Akteure stärken,
- 】 alle relevanten Ministerien einbeziehen,
- 】 durch ein langfristiges Umsetzungsmanagement begleitet werden und
- 】 als dynamischer Prozess verstanden werden; es geht nicht um bloßes »Abarbeiten« einmal beschlossener Maßnahmen, sondern um eine regelmäßige und angemessene Anpassung an neue Herausforderungen – dies aber immer unter Beachtung der gesteckten Ziele.

Adressaten der Strategie

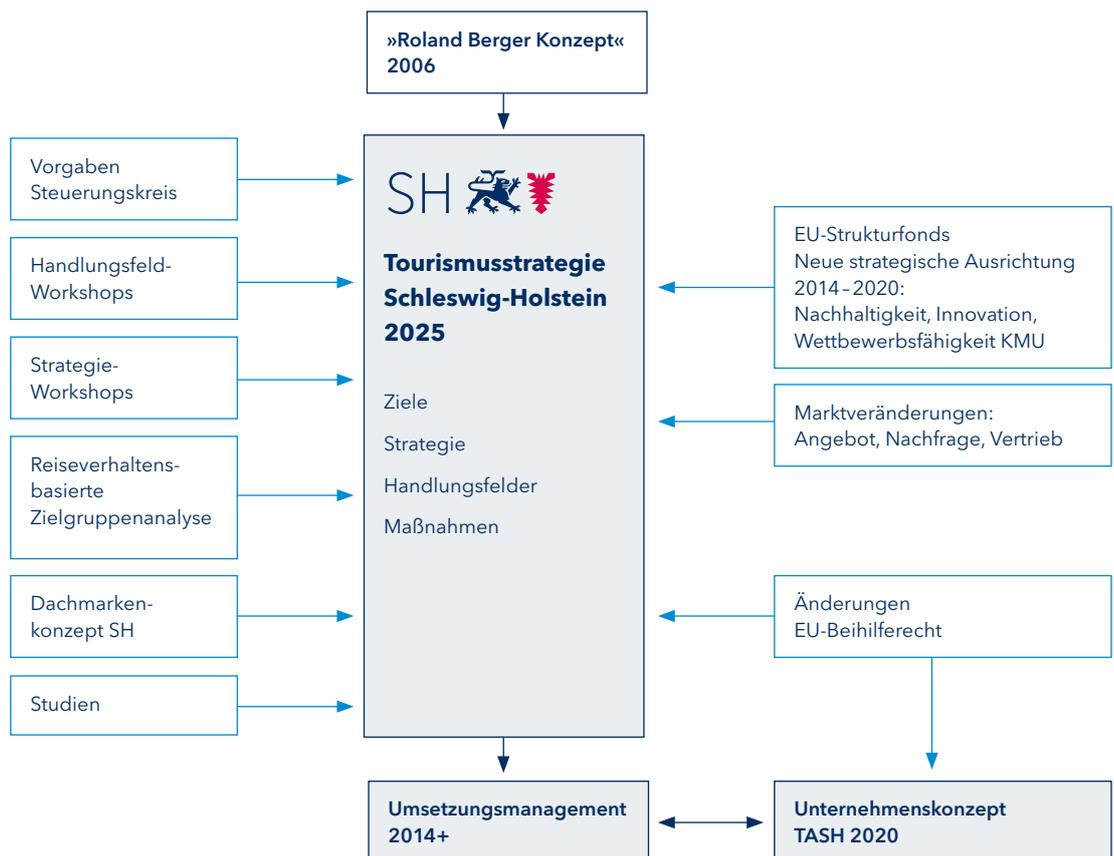
Die neue Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 formuliert die Ziele für die zukünftige Weiterentwicklung des Tourismus im nördlichsten Bundesland. Für Schleswig-Holstein und hier insbesondere die Landesregierung ist sie Richtlinie für das weitere Wirken in den nächsten Jahren. Den Touristikern und Unternehmern im Land soll sie als Orientierungshilfe für die Ziele des Landes dienen und sie zur Mitwirkung an der gemeinsamen Umsetzung einladen. Gleichzeitig richtet sie sich an die Politik, Verwaltung und Bürger und wirbt für die Anerkennung des Tourismus als einen der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren des Landes.

2 Entstehungsprozess

Diese Strategie wurde unter intensiver Einbindung von Akteuren des Schleswig-Holstein-Tourismus und Vertretern der verschiedenen Ministerien erarbeitet. Dazu wurden zwischen Oktober 2013 und Februar 2014 zahlreiche Expertengespräche und sechs Fachveranstaltungen zu unterschiedlichen Themenfeldern durchgeführt. An diesen Treffen nahmen jeweils zwischen 15 und 40 fachlich betroffene Personen teil. Ende Februar fand eine Präsentation und Diskussion des aktuellen Arbeitsstandes vor mehr als 60 Vertretern des Schleswig-Holstein-Tourismus statt. Begleitend zu diesen Veranstaltungen tagte der Steuerungskreis unter dem Vorsitz des Wirtschaftsministers in regelmäßigen Abständen, um den aktuellen Arbeitsstand zu bilanzieren, Zwischenergebnisse zu diskutieren und den weiteren Handlungsbedarf zu bestimmen. Bereits im Vorfeld der Arbeiten hatte der Steuerungskreis die wichtigsten Handlungsfelder der neuen Strategie als Grundlage für den folgenden Gestaltungsprozess definiert.

Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014



Fachlich wurde der Prozess von der dwif-Consulting GmbH (Berlin/München) begleitet. Das dwif sollte die Akteure im Land fachlich und moderativ bei der Zielformulierung unterstützen. Zielvorgabe war die Formulierung eines kompakten Strategiepapiers auf Basis eines auf die Kommunikation mit den Akteuren ausgerichteten Prozesses. Die Analyse wurde auf das erforderliche Minimum reduziert. Ausgehend vom bis dato verfolgten Handlungskonzept sollten die zukünftigen Zielrichtungen und Maßnahmenvorschläge unter Berücksichtigung der Veränderungen der Markt- und Rahmenbedingungen erarbeitet werden.

Ausgewählte Bestandteile der Tourismusstrategie wurden zudem im Vorfeld bzw. parallel zum Strategieprozess von weiteren Auftragnehmern erarbeitet und schließlich in das Gesamtkonzept integriert. So konzipierte die boy | Strategie und Kommunikation GmbH in Kiel die neue Landesdachmarke »Schleswig-Holstein. Der echte Norden.« im Auftrag des Landes. Das Institut für Management und Tourismus (IMT) der FH Westküste und die GfK Nürnberg definierten die zukünftigen Hauptzielgruppen unter den inländischen Urlaubsreisenden über eine reiseverhaltensbasierte Zielgruppenanalyse.

Anfang des Jahres 2014 setzte das MWAVT mit der Beauftragung des »Unternehmenskonzeptes TASH 2020« an die dwif-Consulting GmbH zudem einen weiteren für die Zukunft des Tourismus im Land wichtigen Entwicklungsschritt in Gang.

3 Tourismus in Schleswig-Holstein – ausgewählte Kennzahlen

Tourismus in Schleswig-Holstein:

Wirtschaftsfaktor und Stabilisator der Regionalentwicklung

Der Tourismus zählt zweifellos zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen in Schleswig-Holstein. Er ist Umsatzbringer, Einkommensgarant und Beschäftigungsmotor. Nach den Berechnungen des IMT generierten die Übernachtungs- und Tagesgäste aus dem In- und Ausland 2012 einen Bruttoumsatz von über 6,9 Mrd. Euro. Allein 3,3 Mrd. Euro davon verblieben als Einkommen im Land. Das entspricht einem Anteil in Höhe von rund 5 % am gesamten Primäreinkommen Schleswig-Holsteins. Die Zahl der durch den Tourismus induzierten Arbeitsplätze⁴ liegt bei 144 000.⁵ Hoteliers, Privatvermieter und Gastronomen profitieren ebenso vom Tourismus wie der (Einzel)Handel, Dienstleistungsunternehmen (v. a. die Freizeitwirtschaft), Verkehrsbetriebe und nachgelagerte Unternehmen (z. B. Baubranche). Zudem entsteht aus den Umsätzen der Gäste in Schleswig-Holstein ein erhebliches tourismusbedingtes Steueraufkommen für Bund, Länder und Kommunen. Es betrug 2010 insgesamt knapp 844 Mio. Euro.⁶

Neben dem ökonomischen Nutzen löst der Tourismus eine Fülle weiterer positiver Effekte aus. Tourismusedwicklung ist damit immer auch Regional- und allgemeine Standortentwicklung:

- 】 **Die Infrastrukturausstattung:** Tourismuskommunen sind z. B. besser ausgestattet mit Rad- und Wanderwegen, mit Parks, Spielplätzen, mit Schwimm- und Erlebnisbädern, Museen, Ausstellungen etc. als andere Orte. Vom Tourismus profitieren daher nicht nur die Gäste, sondern auch die Einheimischen.
- 】 **Die Attraktivität:** Ein Ferienort bzw. eine Ferienregion hat in aller Regel ein gutes Image und der Bekanntheitsgrad steigt. Der Tourismus erhöht den Freizeitwert und damit die Lebensqualität der Bevölkerung.

⁴ Arbeitsplatzäquivalenzkennziffer gesamt

⁵ IMT 2014

⁶ Sparkassentourismusbarometer-Schleswig-Holstein 2011

- » **Die Standortqualität:** Das »Multiprodukt« Tourismus hat Ausstrahlungseffekte auf die gesamte Wirtschaft. Für viele Unternehmer ist eine hohe Freizeitattraktivität zu einem Faktor der Standortgunst bei der Unternehmensansiedlung sowie der Gewinnung von Fach- und Führungskräften geworden. Als Stabilisator der Regionalentwicklung füllt der Tourismus eine wichtige Rolle aus, ob zur Existenzsicherung von Einzelhandel, Ärzten und Apotheken oder für ein breiteres ÖPNV-Angebot.

Angebot und Nachfrage in Schleswig-Holstein: eine Positionsbestimmung

Nach Angaben der amtlichen Statistik reisten 2013 6,3 Mio. Gäste nach Schleswig-Holstein. Sie verbrachten 24,8 Mio. Nächte⁷ an den Küsten, in den Städten und im Binnenland. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer betrug 3,9 Tage. Sie zählt zu den längsten in ganz Deutschland. Seit der Jahrtausendwende legte die Zahl der Übernachtungen in Schleswig-Holstein um 7 % zu (Deutschland: +17 %). Eine echte Dynamik ist allerdings erst wieder seit 2005 zu spüren. Innerhalb der Quellmärkte entwickelt sich der Incomingtourismus⁸ mit 1,7 Mio. Übernachtungen (2013) immer stärker zum Wachstumsmotor des Tourismus in Schleswig-Holstein, wengleich der Inlandsmarkt mit 93 % Marktanteil immer noch klar dominiert. Bei den absoluten Wachstumswerten haben die ausländischen Quellmärkte allerdings mittlerweile die inländischen überholt.

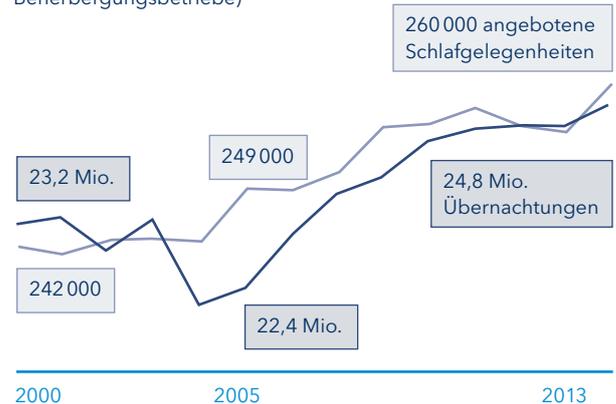
Die Kapazitäten stiegen im gleichen Zeitraum um 8 % auf rund 260 000 Schlafgelegenheiten in mehr als 4 000 Betrieben an.⁹ Gleichzeitig meldet die amtliche Statistik einen leichten, aber kontinuierlichen Anstieg der Betriebsgröße und eine Stagnation der Auslastung. Der eingeschlagene Kurs geht in die richtige Richtung, das Niveau – auch vieler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen – ist allerdings noch ausbaufähig.

Eckdaten des Tourismus in Schleswig-Holstein

Quelle: dwif 2014, Daten Wirtschaftsfaktor IMT 2014, weitere Daten Statistikamt Nord



Angebot und Nachfrage (gewerbliche Beherbergungsbetriebe)



7 Datenbasis: Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben mit mind. 10 Schlafgelegenheiten
 8 Gästeaufkommen und Übernachtungen ausländischer Gäste in Schleswig-Holstein
 9 Datenquelle Statistikamt Nord



Zur Nachfrage und den Kapazitäten in den gewerblichen Beherbergungsbetrieben kommen noch Segmente des sogenannten »Grauen Beherbergungsmarktes« hinzu. Zusammen mit privaten Beherbergungsbetrieben (<10 Betten), dem Dauercamping, Freizeitwohnsitzen und Verwandten-/Bekanntebesuchen generiert der Tourismus rund 75 Mio. Übernachtungen.¹⁰ Hinzu kommt der Tagestourismus mit knapp 110 Mio. Tagesausflügen und Tagesgeschäftsreisen.¹¹

Übernachtungsgäste in Schleswig-Holstein

Die Gästebefragung Schleswig-Holstein (GBSH) liefert im zweijährlichen Rhythmus detaillierte Strukturdaten zu den Übernachtungsgästen in Schleswig-Holstein.¹² Das Durchschnittsalter stieg in den letzten Jahren von 50 auf rund 53 Jahre an. Gleichzeitig sank der Anteil der Familien. Die wichtigsten innerdeutschen Quellmärkte sind Nordrhein-Westfalen (27 %), Niedersachsen (18 %), Hessen (10 %), Schleswig-Holstein selbst (8 %) und Baden-Württemberg (7 %).

Bei den Gründen für eine Reiseentscheidung nach Schleswig-Holstein dominiert die Motivgruppe »Natürliche Aspekte« (Landschaft/Lage, Natur, UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer) deutlich vor den »Maritimen« und »Gesunden Aspekten«, gefolgt von »Aktiven Aspekten«. Bei den Urlaubsarten bleibt der Erholungsurlaub klar vor dem Natur- und dem Aktivurlaub. Weiterhin sind Städte-, Kultur- und Gesundheitsreisen relevant. Das Aktivitätsspektrum ist vielfältig und reicht von Gastronomiebesuchen und Strandaufenthalten/Baden im Meer über Wandern und Radfahren bis zu Shopping und einfach nur Faulenzen. Aber auch der Besuch von Museen und Ausstellungen oder Naturerlebnisangeboten zählen zu den Top 10.¹³ Kultur ist ein wichtiges Thema, das auch in Verbindung mit anderen Themen von großer Relevanz für Reiseentscheidungen ist.

Die Wiederkehrbereitschaft nach Schleswig-Holstein in den nächsten drei Jahren liegt mit 78 % auf einem durchschnittlichen Niveau. 68 % wollen ihr Reiseziel »ganz bestimmt« ihren Verwandten, Bekannten und Freunden weiterempfehlen.¹⁴

¹⁰ IMT 2014

¹¹ dwif 2013

¹² NIT 2014 (GBSH)

¹³ NIT 2014 (GBSH)

¹⁴ NIT 2014 (GBSH)



Mit der neuen Tourismusstrategie verfolgt das Land bis 2025 drei übergeordnete strategische Ziele: Die Bestimmung dieser Ziele wie auch die Festlegung der Messindikatoren erfolgte nach eingehender Diskussion innerhalb des Steuerungskreises.

Hauptziele der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014



01 Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus



02 Verbesserung der Wettbewerbssituation



03 Stärkung von Image, Marke und Marketing

Die Erfolgsmessung ist ein zentraler Baustein – übergeordnet für die drei Hauptziele sowie für einzelne Handlungsschwerpunkte. Für eine künftige Überprüfung der Fortschritte und damit der Zielerreichung wurden aussagekräftige Kennzahlen identifiziert. Sie bilden die übergeordneten Ziele der Tourismusstrategie ab, sind regelmäßig messbar und verfügbar und haben Bezug zu möglichst vielen Handlungsfeldern. Grundlage für die Ausgangswerte der quantitativen Ziele ist das Jahr 2012. Als Zielhorizont wurde die Gültigkeitsdauer der Tourismusstrategie gewählt. Demnach sollen die Ziele für den Tourismus in Schleswig-Holstein bis 2025 erreicht werden. Die Erfolgsmessung führt das Land auf Basis der einzelnen Kennzahlen in einem maximal zweijährigen Turnus durch. Folglich können die Fortschritte regelmäßig erfasst und Stellschrauben für Anpassungen bei Maßnahmen und Prioritäten identifiziert werden.

1 Top 3-Ziele

Bis 2025 setzt sich das Land unter dem Motto »30 - 30 - 3« die folgenden messbaren Wachstumsziele:

Strategisches Ziel: Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus



01 »30 % Zuwachs beim touristischen Bruttoumsatz«

2012 erwirtschaftete der Tourismus in Schleswig-Holstein einen Bruttoumsatz in Höhe von 6,9 Mrd. Euro.¹⁵ Bis 2025 soll er um 30 % auf 9 Mrd. Euro gesteigert werden.¹⁶ Diese umfassende Zielgröße schließt die Ausgaben der Übernachtungsgäste in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (inkl. Touristikcamping) ebenso ein wie diejenigen im für Schleswig-Holstein so wichtigen »Grauen Beherbergungsmarkt«¹⁷ und im Segment der Tagesreisen.

¹⁵ Berechnungen IMT 2014

¹⁶ Grundlage für die Zielsetzung sind Annahmen zu den erwarteten Nachfragevolumina, den Tagesausgaben, der Bevölkerungsentwicklung und des durchschnittlichen Primäreinkommen in Schleswig-Holstein bis 2025.

¹⁷ Betriebe < 10 Schlafgelegenheiten, Dauercamping, Verwandten- und Bekanntenbesucher, Freizeitwohnsitze

Für die Steigerung des touristischen Bruttoumsatzes ergeben sich zwei Stellschrauben:
 Zum einen ist dies das klassische quantitative Wachstum der Übernachtungen und Tagesreisen.
 Zum anderen sollte das Augenmerk ebenso auf Maßnahmen zur Steigerung der Konsumlaune der Gäste vor Ort und damit auf einer Erhöhung der Tagesausgaben liegen. Die Aktivitäten in den Handlungsfeldern Marketing und Dachmarke, Wettbewerbsfähigkeit KMU und touristische Infrastruktur zahlen besonders stark auf dieses Ziel ein.

TOP 3-Ziele für den Tourismus in Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014



Strategisches Ziel: Verbesserung der Wettbewerbsposition



02 »30 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben«

Die über 4 000 gewerblichen Beherbergungsbetriebe in Schleswig-Holstein meldeten 2012 24,8 Mio. Übernachtungen (Daten amtliche Statistik). Diese Zahl bis 2025 auf 30 Mio. zu steigern, ist ein ambitioniertes, mit Blick auf die Potenziale des Schleswig-Holstein-Tourismus, aber dennoch realistisches Ziel. Durchschnittlich muss das Übernachtungsvolumen dafür um rund 1,5 % pro Jahr wachsen. Für die Zielerreichung spielt die Vermarktung und Themen-/Zielgruppenansprache auf allen Ebenen eine genauso wichtige Rolle wie die Qualitätsentwicklung der Betriebe und der Ausbau der touristischen Infrastruktur.

Ein Teil der zusätzlichen Nachfrage kann und muss über eine Saisonverlängerung erreicht werden. Ein Blick auf vergleichbare Regionen zeigt hier ein Potenzial von 2 bis 3 % bei der durchschnittlichen Auslastung der bestehenden Beherbergungsbetriebe. Allerdings benötigt das Land auch Investitionen in neue Kapazitäten. Rund 3 000 zusätzliche Schlafgelegenheiten müssen landesweit pro Jahr in den nächsten zehn Jahren hinzukommen. Dies muss in Form eines nachhaltigen Wachstums erfolgen: Die bestehenden Betriebe dürfen nicht gefährdet, sondern müssen vielmehr in ihrer Marktfähigkeit durch quantitative bzw. qualitative Maßnahmen gestärkt werden. Zusätzlich müssen jedoch neue Investoren angelockt und neue, zielgruppengerechte Kapazitäten geschaffen werden. Der Bedarf an einem Kapazitätsausbau gilt nicht für alle Teilräume des Landes gleichermaßen. Es gibt Regionen, die grundsätzlich bereits einen ausreichenden Bettenbestand haben. Allerdings ist dort vielfach ein qualitativer Strukturwandel erforderlich. Das gilt für das gesamte Land: Die Angebotsqualität in Schleswig-Holstein muss gesteigert werden. Die Aktivitäten in den Handlungsfeldern Marketing und Dachmarke, Wettbewerbsfähigkeit der KMU sowie Förderung und Finanzierung zahlen besonders stark auf dieses Ziel ein.

Strategisches Ziel: Stärkung von Image, Marke und Marketing**03 »Top 3-Bundesland bei der Gästezufriedenheit von Urlaubsreisenden«**

Die Gästezufriedenheit setzt sich aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren zusammen, angefangen von der ersten Kontaktaufnahme mit der Destination oder dem Gastgeber, über das Preis-Leistungsverhältnis und die Qualität bei Service und Infrastruktur bis zur Angebotsvielfalt vor Ort und der allgemeinen Gastfreundschaft. Im Ranking der Urlaubsreisenden steht Schleswig-Holstein derzeit nur auf Platz 7 von insgesamt 9 bewerteten Flächenbundesländern.¹⁸

Diese Ausgangssituation kann nicht zufrieden stellen. Sie muss Ansporn sein, die Qualität und Gästeorientierung entlang der gesamten touristischen Servicekette zu verbessern. Der Anspruch des Reiselandes Schleswig-Holstein muss hier mittelfristig mindestens eine Top 3-Platzierung sein. Dazu sind Aktivitäten in den Handlungsfeldern Strukturen und Aufgaben, Qualität und Nachhaltigkeit erforderlich.

2 Weitere Ziele

Zum 10-Punkte-Programm der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein zählen neben diesen Top 3-Zielen sieben weitere Ziele, die sich ebenfalls den drei übergeordneten strategischen Zielen zuordnen lassen. Für diese Ebene wurden zwar keine konkreten Zielgrößen festgelegt, aber Kennzahlen für das Monitoring identifiziert. Somit sind auch hier eine Beobachtung der Entwicklung und eine grundlegende Erfolgsmessung im Sinne einer Evaluierung möglich. Im Verlauf der Umsetzung hat der Steuerungskreis die Aufgabe, konkrete Zielgrößen als Vorgabe für das »Umsetzungsmanagement Tourismus« zu definieren.

Strategisches Ziel: Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus**04 »Steigerung des touristischen Gesamteinkommens«**

Das touristische Gesamteinkommen oder die Gesamtwertschöpfung des Tourismus gibt an, welches Volumen der Gästerausgaben letztlich in Löhne und Gehälter der Personen umgewandelt wird, die in den vom Tourismus profitierenden Branchen tätig sind. Grundlage hierfür sind die Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus.

Strategisches Ziel: Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus**05 »Erhöhung der Beschäftigungseffekte«**

Die Beschäftigungseffekte im Tourismus sind nicht exportierbare Arbeitsplätze. Sie entstehen in der lokalen Wirtschaft in allen von der Querschnittsbranche Tourismus profitierenden Wirtschaftszweigen. Dazu zählen neben den Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben vor allem der Einzelhandel und die Freizeitwirtschaft. Grundlage hierfür sind die Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus.

¹⁸ Datengrundlage RA Reiseanalyse

Sieben weitere Ziele für den Tourismus in Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014

Wirtschaftsfaktor



- 04 Steigerung des touristischen Gesamteinkommens!
- 05 Erhöhung der Beschäftigungseffekte!
- 06 Steigerung des tourismusbedingten Steueraufkommens!

Wettbewerbsposition



- 07 Verringerung der Saisonalität!
- 08 Steigerung der Investitionsquote im Tourismus!

Image / Marke / Marketing



- 09 Erhöhung des Anteils der Kernzielgruppen!
 - 10 Steigerung der Sympathiewerte des Reiseziels SH!
-

Strategisches Ziel: Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus



06 »Steigerung des tourismusbedingten Steueraufkommens«

Der Tourismus ist ein Umsatzbringer für die Wirtschaft. Kommunen, das Land und der Bund profitieren aber auch direkt über das tourismusbedingte Steueraufkommen. Es ist eine wichtige Größe für das Engagement der öffentlichen Hand und nicht zuletzt für mögliche Investitionen in die tourismusrelevante Infrastruktur. Grundlage hierfür sind die Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus.

Strategisches Ziel: Verbesserung der Wettbewerbsposition



07 »Verringerung der Saisonalität«

Schleswig-Holstein weist im Bundesländervergleich zusammen mit Mecklenburg-Vorpommern traditionell die höchste Saisonalität auf. Dies liegt in der Bedeutung des Sommer- und Badetourismus entlang der Küsten und auf den Inseln begründet und gerade dieser Angebotsschwerpunkt zählt zu den Stärken des Reiselandes Schleswig-Holstein. Dennoch gibt es an den Küsten selbst, im Binnenland und in den Städten eine Reihe thematischer Ansatzpunkte, um gerade in der Neben- bzw. Vor-

und Nachsaison den Marktanteil im Wettbewerb der Destinationen auszubauen. Für eine Messung der Saisonalität eignet sich der GINI-Koeffizient¹⁹ ebenso wie der Anteil der Top 3-Monate bezogen auf alle Übernachtungen in gewerblichen Betrieben.

Strategisches Ziel: Verbesserung der Wettbewerbsposition



08 »Steigerung der Investitionsquote im Tourismus«

Die Investitionstätigkeiten der Betriebe sind ein wichtiger Indikator für ihre Wettbewerbsfähigkeit im Allgemeinen und ihre betriebswirtschaftliche Situation im Speziellen. Für ein Controlling bietet sich die Kennzahl der Investitionsquote an, die regelmäßig mit Unterstützung der Sparkassen über das Sparkassen-Tourismusbarometer ermittelt wird. Sie gilt als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens. Ziel ist es, die Investitionsneigung der Betriebe des Gastgewerbes und damit die Investitionsquote im Laufe der kommenden Jahre zu steigern.

Strategisches Ziel: Stärkung von Image, Marke und Marketing



09 »Erhöhung des Anteils der strategischen Zielgruppen des Landes«

Im Rahmen der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein wurden neue Zielgruppendefinitionen und Kernthemen für das touristische Marketing entwickelt. Es muss das Ziel sein, ihren Anteil an allen Gästen zu erhöhen.

Strategisches Ziel: Stärkung von Image, Marke und Marketing



10 »Steigerung der Sympathiewerte des Reiseziels Schleswig-Holstein«

Neben der Themenkompetenz und der Bekanntheit von Reisezielen ist der Sympathiewert eine aufschlussreiche Kennzahl. Über sie lässt sich indirekt messen, wie sich die Aktivitäten des Landes im Bereich Image und Marke bei den potenziellen Gästen Schleswig-Holsteins auswirken. Grundlage für die Sympathieeinschätzung sind die Ergebnisse der Studie Destination Brand.

¹⁹ Der Gini-Koeffizient ist ein Maß für die Ungleichverteilung - in diesem Fall der Übernachtungen. Er wird in Kategorien zwischen 0 (Übernachtungen sind auf alle Monate gleich verteilt = geringe Saisonalität und 1 (alle Übernachtungen werden in einem einzigen Monat getätigt = hohe Saisonalität) dargestellt.

04

Handlungsfelder der Strategie



1 Übersicht

Die Grundstruktur für die Tourismusstrategie 2025 wurde von den Tourismusakteuren in Schleswig-Holstein selbst vorgegeben. Auf Basis einer Rückschau auf die letzten Jahre, einer Diskussion über die zukünftigen Handlungsbedarfe und unter Berücksichtigung der Ergebnisse und Empfehlungen der »Evaluierung der Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein« definierte der Steuerungskreis Mitte 2013 insgesamt sieben Handlungsfelder. Sie bilden die Grundstruktur für die Umsetzung der Tourismusstrategie. Alle Maßnahmen, die in den nächsten Jahren dazu beitragen sollen, den Tourismus in Schleswig-Holstein voranzubringen, werden ihnen zugeordnet.

Handlungsfelder der Tourismusstrategie 2025

Quelle: dwif 2014



Marketing,
Dachmarke



Strukturen
und Aufgabenteilung



Wettbewerbsfähigkeit
KMU



Touristische
Infrastruktur



Touristische
Förderung/
Finanzierung



Qualität



Nachhaltigkeit

Folglich widmeten sich die durchgeführten Fachveranstaltungen diesen Handlungsfeldern. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Treffen flossen in das vorliegende Konzept ein. Die neue Tourismusstrategie ist daher nicht als ein unabhängiges Gutachten zu verstehen sondern als ein mit den Tourismusakteuren gemeinsam entwickeltes Handlungskonzept.

Die Strategie hat zudem nicht den Anspruch, bereits im Jahr 2014 für sämtliche bestehenden Probleme und Herausforderungen schon alle Lösungen zu formulieren. Fragen der zukünftigen Organisationsstrukturen und Aufgabenteilung sind nicht innerhalb von wenigen Monaten lösbar, sondern bedürfen eines zeitaufwändigen Diskussionsprozesses, um gemeinsames, zukunftsorientiertes Handeln sicherzustellen. Auch waren die neuen Förderprogramme zum Abschluss der Arbeiten noch nicht verabschiedet und Finanzierungsfragen ungeklärt, weshalb an verschiedenen Stellen zur konkreten Ausgestaltung der Umsetzung auf die kommenden Monate verwiesen werden muss.

Hauptaufgabe des Strategiepapiers ist es daher, sämtliche Handlungsbedarfe für die Landesebene zu identifizieren und hierfür die Zielstellung der nächsten Jahre zu formulieren.

Die folgenden Kapitel formulieren zu jedem Handlungsfeld zunächst die aktuelle Ausgangssituation. Dort wird beschrieben, welche Maßnahmen in den letzten Jahren umgesetzt, welche Ergebnisse erzielt und welche Erkenntnisse daraus gezogen wurden. Darauf aufbauend werden die Ziele und Herausforderungen formuliert, die in nächsten Jahren in diesem Themenfeld erreicht bzw. vorrangig zu bearbeiten sind. Der Abschnitt Aufgaben beschreibt schließlich die konkreten Maßnahmen, die zur Zielerreichung umzusetzen sind.

2 Handlungsfeld: Marketing und Dachmarke

Hier werden die strategischen Grundlagen für das zukünftige Landesmarketing formuliert. Es geht um die neue Landesdachmarke mit dem Claim: Schleswig-Holstein. Der echte Norden., die zukünftigen Zielgruppen und um die Themen für das Marketing.

Landesdachmarke mit Claim: Der echte Norden.

Ausgangssituation

Das Land Schleswig-Holstein hat 2013 erstmalig eine einheitliche übergreifende Landesdachmarke für das Standortmarketing eingeführt, die allen Landesorganisationen, Verbänden, Unternehmen und weiteren Einrichtungen die Möglichkeit eines geschlossenen Auftritts gibt. Die verschiedenen Einheiten können sich auf diese Weise gegenseitig stärken und so die Werbewirksamkeit der Marke Schleswig-Holstein gemeinsam steigern.

Markenrad Landesdachmarke

Quelle: boy | Strategie und Kommunikation GmbH; 2014



Die neue Landesdachmarke setzt auf bekannte Parameter in moderner Zusammenstellung. Die Landesfarben blau und Rot sind neu definiert und sorgen für einen aktuellen und seriösen Look.

Die bekannten Wappenelemente, der eine Schleswiger Löwe und das Holsteiner Nesselblatt, zeigen sich in innovativer Form und Formation. Die Initialen S und H benennen das Land schnell und deutlich. Der ausgeschriebene Name und der neue Claim vervollständigen die Marke, die das Land in Zukunft repräsentieren wird.

Die neue Landesdachmarke hat eine institutionen- und branchenübergreifende Ausrichtung und stellt keinesfalls eine ausschließlich auf die Bedürfnisse des Tourismusmarketings ausgerichtete Markenkonstruktion dar. Für ihre Entwicklung wurde ein identitätsorientierter Ansatz verfolgt, der das Selbstverständnis der Schleswig-Holsteiner widerspiegelt. Wichtiger Bestandteil des Markenkonzpts ist der Claim »Schleswig-Holstein. Der echte Norden.«. Der Begriff »echt« bildet einen zentralen Wert des Markenkerns und wird als Leistungsversprechen und emotionale Positionierung nach außen kommuniziert.

Die Architektur der Landesdachmarke unterscheidet in absteigender Hierarchie Landesmarken, Sub-Marken I und Sub-Marken II sowie Marken-Partner. Je nach Kategorie sind unterschiedliche Bestandteile des Corporate Designs der Landesdachmarke zu berücksichtigen. Während Landesmarken (Staatskanzlei oder Ministerien) oder Sub-Marken über den Einsatz der Wort- und Bildmarke hinaus in abnehmendem Umfang auch Veränderungen bei den zu verwendenden Farben, Schriftarten und Bildern umzusetzen haben, sollen die sog. Marken-Partner, d.h. Unternehmen und Institutionen, die völlig unabhängig vom Land sind, für den Einsatz des Logos mit dem Claim »Schleswig-Holstein – Der echte Norden.« und ggf. weiterführende Aktivitäten gewonnen werden.

Marken-architektur

Quelle: boy | Strategie und Kommunikation GmbH; 2014

		Landesdachmarke (gleiche Parameter wie Landesmarken)				
Syn-ergien	Landesmarken	Sub-Marken I	Sub Marken II	Marken-Partner	Profilie-rung	
	Staatskanzlei, Ministerien	Nahe Institutionen	Weniger nahe Institutionen	Unternehmen, Institutionen		
	Fokussierte Markenführung	Integrierte Markenführung	Differenzierte Markenführung	Markenkooperation		
	<ul style="list-style-type: none"> › Wortmarke › Bildmarke › Schleswig-Holstein › Claim › Typografie-Systematik › Primärfarben › Sekundärfarben › Silber › Layout-Systematik › Bildstil › Grafikstil 	<ul style="list-style-type: none"> › Wortmarke › Bildmarke › Claim › Typografie-Systematik › Primärfarben › Sekundärfarben › Layout › Bildstil › Grafikstil 	<ul style="list-style-type: none"> › Wortmarke › eigenes Logo zusätzliche möglich › Claim › Typografie-Systematik › Blau/Rot/Sekundärfarbe › Layout › Bildstil › Grafikstil 	<ul style="list-style-type: none"> › Einsatz der Marke als mitgeführtes Logo neben der eigenen Marke? › Claim 		

Herausforderungen

Die Etablierung dieser Landesdachmarke in der Tourismuswirtschaft wird einen Schwerpunkt der Tourismusstrategie bilden. Es sind möglichst viele Partner für die Mitwirkung zu gewinnen. So sollen z.B. zukünftig alle Institutionen, die Fördermittel des Landes erhalten, die neue Landesdachmarke berücksichtigen. Die gestalterischen Vorgaben bleiben dabei begrenzt, sodass sie nicht im Widerspruch zu etablierten Tourismusmarken wie der Nord- und Ostsee stehen. Diese sind vielmehr zentrale Themen bzw. Markenbestandteile, die die Landesdachmarke emotional aufladen und sich dadurch gegenseitig stärken.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Etablierung der Dachmarke im Schleswig-Holstein-Tourismus stellt die Kommunikation mit den Akteuren dar. Zudem ist für die Umsetzung im touristischen Marketing eine empirische Analyse erforderlich, die herausarbeitet, wie die bevorstehende Dachmarkenkampagne speziell im Tourismus für die eigentlichen »Empfänger der Botschaften«, d. h. für die (möglichen) Gäste, gestaltet werden muss.

Aufgaben

Für die erfolgreiche Umsetzung der Landesdachmarke im Tourismus sind folgende Maßnahmen vorgesehen bzw. bereits umgesetzt:

- › Enge Abstimmung bei Fragen aus den Bereichen Tourismus und Standortmarketing; der Tourismus ist unverzichtbarer Treiber für die Landesdachmarke,
- › Intensive Kommunikation der Dachmarke und tourismusspezifische Informationsaufbereitung durch die Gestaltung und Veröffentlichung eines tourismusspezifischen Marken-Manuals einschließlich der Formulierung der Bedingungen für die Verwendung beim Einsatz von Landes-/ Fördermitteln und die Organisation von Veranstaltungen,
- › Durchführung einer branchenübergreifenden empirischen Analyse für die Untermauerung der Kampagne mit zielgruppenorientierten Marktdaten,
- › Einbindung von Vertretern der Tourismusorganisationen bei der Auswahl der Agentur und dem Entwurf der ersten Kampagne,
- › Umsetzung der Dachmarke im Landesmarketing und bei den Touristikpartnern.

Neue Zielgruppen und Themen für den Schleswig-Holstein-Tourismus

Die Evaluierung der Tourismusstrategie ergab, dass der bisher verfolgte Zielgruppenansatz für den Schleswig-Holstein-Tourismus präzisiert und ergänzt werden muss. Die starke Fokussierung auf Urlaubsgäste aus dem Inland war zu einseitig, die Zielgruppendefinitionen teilweise unpräzise, die Umsetzung des Zielgruppenansatzes im Marketing zu komplex und in Bezug zu den Themen zu dominant.

Die neue Tourismusstrategie definiert nun einerseits stärker differenziertere Zielgruppen bei den inländischen Urlaubsreisegästen. Andererseits wird der Schirm weiter aufgespannt und berücksichtigt auf der Landesebene nun auch stärker den Incomingtourismus sowie den Geschäftsreise- und Tagestourismus.

■ Urlaubsreisende aus dem Inland

Mittels einer ausführlichen reiseverhaltensbasierten Zielgruppenanalyse durch das Institut für Management und Tourismus der FH Westküste und der GfK Nürnberg wurde eine neue Zielgruppensegmentierung zu den Urlaubsreisenden aus Deutschland definiert. Die Definition der Schleswig-Holstein-Zielgruppen basiert dabei auf folgenden drei Grundsätzen:

- › Konzentration auf die chancenreichsten Zielgruppen,
- › Fokussierung auf die potenzialträchtigsten Themen,
- › Definition von Zielgruppen-Themen-Kombinationen.

Datengrundlage für die Zielgruppensegmentierung bildete der »GfK-MobilitätsMonitor«, mit dem monatlich das Reiseverhalten von über 40 000 Personen dokumentiert wird. Die hierdurch repräsentativ abgebildete inländische Nachfrage nach Urlaubsreisen (ab einer Übernachtung) wurde mittels statistischer Analysen nach den Kriterien Ausgabenhöhe, Reisedauer und Urlaubsaktivitäten in Gruppen unterteilt. Im Rahmen von Workshops und mehreren Sitzungen des Steuerungskreises erfolgte anschließend die Kriterien geleitete Auswahl der für Schleswig-Holstein chancenreichsten Zielgruppen. Demnach sollen für den Urlauberreiseverkehr aus Deutschland zukünftig folgende Zielgruppen im Fokus des touristischen Landesmarketings stehen:

- › **Natururlauber** – die in Schleswig-Holstein Ursprünglichkeit und Natur erleben wollen.
- › **Familien mit Kindern** – wobei hier »Wasserratten«, die sich fast nur für Aktivitäten am, im und auf dem Wasser interessieren, und »Aktivfamilien«, die Wert auf vielseitige Aktivitäten auch abseits der Küste legen, unterschieden werden.
- › Die **Entschleuniger** – die in Schleswig-Holstein gerne abschalten und sich ein wenig verwöhnen lassen wollen, zum Teil auch Luxus genießen und etwas für die Gesundheit tun wollen.
- › Die **Neugierigen** – die Land und Leute kennenlernen und viele unterschiedliche Aktivitäten ausprobieren wollen.
- › Zusätzlich erfahren die **Städtereisenden** (inkl. der Kulturtouristen) im Landesmarketing stärkere Beachtung. Im Vergleich zu den zuvor genannten Zielgruppen ist ihre Bedeutung in Schleswig-Holstein noch begrenzt. Gleichzeitig zeichnen sie sich durch ein enormes Wachstumspotenzial aus, das für Schleswig-Holstein stärker erschlossen werden soll. Daher werden die Städtereisenden mit dem Status einer so genannten »Entwicklungszielgruppe« eingestuft.

Übersicht der wichtigsten Zielgruppen für das touristische Landesmarketing

Quelle: IMT 2014



Natururlauber

- 】 Motiv: Ursprünglichkeit & Natur erleben
- 】 viele Paare
- 】 vorwiegend 50+
- 】 besonders: Aufenthalte in der Natur, Rad fahren, typische Speisen genießen
- 】 auch: Aktivitäten am/im und auf dem Wasser, kulturelle Sehenswürdigkeiten
- 】 Werteorientierung: Verantwortung & Nachhaltigkeit, eher Qualitäts- als Preisorientierung



Familien

- 】 Motiv: Spaß mit der Familie erleben
- 】 mit Kindern
- Zwei Untergruppen
- 】 a) »Wasserratten«: fast nur Aktivitäten am/im und auf dem Wasser
- 】 b) Aktivfamilien: vielseitige Aktivitäten vom Wasser über Erlebniseinrichtungen zum Rad fahren u. v. m.
- 】 Werteorientierung: Vergnügen & Leidenschaft, eher Preis- als Qualitätsorientierung



Entschleuniger

- 】 Motiv: sich verwöhnen lassen, etwas für die Gesundheit tun, abschalten, auch mal Luxus genießen
- 】 vorwiegend Paare
- 】 ab 35+, sehr viele 50+
- 】 besonders: Spazieren gehen
- 】 auch: Shopping, Naturaufenthalte, Wellness
- 】 überdurchschnittliche Ausgaben
- 】 Werteorientierung: Frieden & Harmonie, eher Preis- als Qualitätsorientierung



Neugierige

- 】 Motiv: Land & Leute kennenlernen
- 】 vorwiegend Paare, aber auffällig viele Singles, zum Teil auch Gruppen
- 】 ab 35+, sehr viele 65+
- 】 besonders: Rad fahren, Veranstaltungsbesuche
- 】 auch: kulturelle Sehenswürdigkeiten, Naturaufenthalte u. v. m.
- 】 überdurchschnittliche Ausgaben
- 】 Werteorientierung: zwischen Preis- und Qualitätsorientierung



Entwicklungszielgruppe: Städtereisende

- 】 Motiv: Abwechslung & Überraschungen
- 】 viele Paare, auch Singles
- 】 vorwiegend 35 bis 64 Jahre
- 】 besonders: Shopping, Wellness, typische Speisen genießen
- 】 auch: Besuch von Museen und Ausstellungen sowie Veranstaltungen
- 】 überdurchschnittliche Ausgaben
- 】 Werteorientierung: Vergnügen & Genuss, Qualitätsorientierung



Die ausgewählten Zielgruppen können hinsichtlich ihres Reiseverhaltens, ihrer Werteorientierung und ihrer Soziodemografie beschrieben werden. Im Schleswig-Holstein-Tourismus der Zukunft sollten sich die Ausrichtung der Marketingaktivitäten, die Entwicklung von neuen Produkten und Angeboten sowie die Weiterentwicklung der Infrastruktur verstärkt an den ausgewählten Zielgruppen orientieren.

Wichtig:

Die Bezeichnungen der Zielgruppen sind reine Arbeitstitel. Sie dienen ausschließlich der Binnenkommunikation mit den Tourismusakteuren. Nach außen, d.h. gegenüber dem Kunden erfolgt die Ansprache über ein Themenmarketing, welches den Interessen und Werten dieser Zielgruppen inhaltlich Rechnung trägt.

Und:

Selbstverständlich sind alle Gäste in Schleswig-Holstein herzlich willkommen! Gleichwohl sollen die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen zukünftig auf die verstärkte Gewinnung der ausgewählten, weil chancenreichsten Zielgruppen konzentriert werden.

Eine vergleichbare Herausforderung ergibt sich hinsichtlich der Themen, die im zukünftigen Tourismusmarketing Berücksichtigung finden sollen: Das Landesmarketing kann nicht alle Themen gleichermaßen vertiefen. Dazu ist das vorhandene Spektrum angesichts der begrenzten Mittel zu breit. Aus diesem Grund ist eine Themenfokussierung erforderlich. Auf Basis einer umfassenden Analyse von Marktforschungsdaten und nach ausführlicher Diskussion im Steuerungskreis Tourismus soll sich das landesweite Tourismusmarketing in der Zukunft auf folgende Themen fokussieren:

- ▶ **Natur, Familien und Strand** sind die thematischen **Kernkompetenzen** des Tourismus in Schleswig-Holstein. Sie passen hervorragend zu den ausgewählten neuen Zielgruppen, und sie zeichnen das Urlaubsland Schleswig-Holstein besonders aus. Diese Stärken müssen auch in Zukunft gepflegt, genutzt und im Wettbewerb behauptet oder möglichst ausgebaut werden.
- ▶ **Rad fahren und Segeln** sind **Aktivitätsthemen**, die eng mit den Kernkompetenzen verbunden sind. Die touristische Nachfrage aus Deutschland bescheinigt Schleswig-Holstein in Bezug auf diese Aktivitäten eine sehr hohe Eignung und eine gute Wettbewerbsposition. Beide Themen sind dabei für mehrere der ausgewählten Zielgruppen von Relevanz.
- ▶ **Städtereisen und Gesundheitsurlaub** sind **Entwicklungsthemen**, die stärker für den Schleswig-Holstein-Tourismus erschlossen werden sollen, jedoch nur bei bestimmten Zielgruppen Verwendung finden werden.
- ▶ **»Gesund«** wurde als wichtiges **Querschnittsthema** bestimmt, das sich mit vielen der definierten Themen kombinieren und gleichzeitig hervorragend bei fast allen Zielgruppen platzieren lässt.

Zielgruppen- Themen-Matrix Schleswig- Holstein	Natur	Familien- urlaub	Strand/ Baden	Rad fahren	Segeln	Städte- reise	Gesundheits- urlaub
	Kernkompetenzen			Aktivitätsthemen		Entwicklungsthemen	
	Quelle: IMT 2014						
Natururlauber	●	●	●	●	●		
Familien Wasserratten	●	●	●		●		
Aktivfamilien	●	●	●	●			
Entschleuniger	●	●	●	●	●	●	●
Neugierige	●	●	●	●		●	
Entwicklungszielgruppe Städtereisende	●	●	●	●		●	

Die Aufzählung verdeutlicht, dass es hinsichtlich eines optimierten Einsatzes der knappen Ressourcen nicht sinnvoll ist, jedes der ausgewählten Themen bei allen ausgewählten Zielgruppen zu platzieren. Stattdessen wurden erfolgsversprechende Kombinationen von Zielgruppen und Themen definiert. An diesen wird sich das zukünftige zielgruppenorientierte Themenmarketing auf Landesebene ausrichten.

In weiteren Schritten erfolgt gemeinsam mit den Tourismus-Marketing-Organisationen zudem eine Definition regionsspezifischer Zielgruppen-Themen-Kombinationen. Diese werden sowohl einen Beitrag zur Berücksichtigung regionaler Besonderheiten als auch zur Koordination mit der Landesebene leisten können.

■ Incomingtourismus

Der Incomingtourismus zählt in Deutschland und auch in Schleswig-Holstein zu den Segmenten mit den größten Wachstumsaussichten. So legten die Übernachtungen ausländischer Gäste in Schleswig-Holstein allein zwischen 2001 und 2013 um 86 % zu (Inlandsmarkt + 3 %). Und auch absolut trugen die ausländischen Quellmärkte in diesem Zeitraum mittlerweile mehr zum Nachfragewachstum bei (+ 800 000 Übernachtungen) als die deutsche Wohnbevölkerung (+ 700 000). Diese Relation macht deutlich: Im Inland geht es bei sinkenden Bevölkerungszahlen vor allem um die Sicherung von Marktanteilen bei begrenzten Wachstumsaussichten. Die Auslandsmärkte bieten bei einem aktuellen Marktanteil von 6,9 % (Deutschland: 17,5 %) an den Übernachtungen noch echtes Wachstumspotenzial.

Um dieser Bedeutung gerecht zu werden, erfolgte 2012 eine Analyse der ausländischen Quellmärkte für Schleswig-Holstein.²⁰ Identifiziert und für das Landesmarketing gewichtet wurden folgende Länder:

- ▶ **A-Märkte** (d. h. Quellmärkte mit höchster Priorität; sie stehen im Fokus des internationalen Landesmarketings): Dänemark, Schweiz und Österreich
- ▶ **B-Märkte** (d. h. Quellmärkte mit sekundärer Priorität; Marktbearbeitung vorzugsweise in Zusammenarbeit mit weiteren Kooperationspartnern): BeNeLux, Schweden, Norwegen, Großbritannien, Frankreich und Japan
- ▶ **Beobachtungsmärkte** (d. h. Quellmärkte mit grundsätzlich hohem Zukunftspotenzial; Schwerpunktlegung auf Marktbeobachtung und allenfalls punktuelle Maßnahmen mit Kooperationspartnern): Russland, China und Indien

²⁰ vgl. dwif 2012

Diese strategische Gewichtung hat auch weiterhin Gültigkeit, Aktivitäten und Budgets werden entsprechend dieser Marktbewertung ausgerichtet. Insgesamt soll das Auslandsmarketing der TASH in strategischer Abstimmung mit den TMO und in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern ausgeweitet werden. Über Beteiligungsmöglichkeiten für Partner aus dem Land kann und muss die Breitenwirkung der Maßnahmen und die Präsenz des Reiselandes Schleswig-Holstein in seinen für die Auslandsmärkte relevanten Facetten noch verstärkt werden. Hierbei nimmt die TASH eine zentrale Rolle im Land ein.

■ Weitere Themen für die Landesstrategie

■ Geschäftsreisen und MICE (Meetings, Incentives, Congress & Events)

Einer Studie des Instituts für Management und Tourismus der FH Westküste (IMT) zufolge erzeugt der Geschäftsreisetourismus (Tages- und Übernachtungsgeschäftsreisen) jährliche Bruttoumsätze (Jahr 2010) in Höhe von knapp 420 Mio. Euro. Zwar komme Schleswig-Holstein als Geschäftsreisestdestination derzeit im nationalen Vergleich und mit Blick auf die dominierende Bedeutung des Urlaubstourismus eher noch eine nachrangige Bedeutung zu, doch die Entwicklung der letzten Jahre zeige, dass es sich hier durchaus um ein wachsendes Tourismussegment handelt, welches beim Übernachtungsgeschäftsreisetourismus zudem aufgrund der hohen Tagesausgaben wirtschaftlich interessant ist. Strategisch kommt hinzu, dass der Geschäftsreisetourismus, und hier insbesondere der werblich beeinflussbare Bereich der MICE-Reisen, hervorragend dazu geeignet ist, die Nachfrage außerhalb der Hauptsaisonzeiten zu erhöhen; damit stellt er gerade für die Städte ein wichtiges Geschäftsfeld dar.

Die TASH wird deshalb für das gesamte Bundesland die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e.V. (MAKS) dabei unterstützen, dieses Segment als Entwicklungsmarkt voranzutreiben und werblich zu bearbeiten.

■ Tagesreisen

Tagesreisen zählen trotz des hohen Volumens und der beträchtlichen wirtschaftlichen Effekte zu einem in der Vermarktung häufig vernachlässigten Tourismussegment. Gemäß der Grundlagenuntersuchung »Tagesreisen der Deutschen«²¹ finden jedoch innerhalb eines Jahres ungefähr 109 Mio. Tagesreisen (private Ausflüge und Tagesgeschäftsreisen) in und nach Schleswig-Holstein statt. Davon führen 49 Mio. an die Ostsee (einschl. der Städte Kiel und Lübeck), 13 Mio. an die Nordsee und weitere 47 Mio. in das übrige Schleswig-Holstein einschließlich der Holsteinischen Schweiz. Die damit verbundenen Umsatzeffekte sind enorm: 2,6 Mrd. Euro Bruttoumsatz fließen in einem Jahr in das Gastgewerbe, an Dienstleistungsunternehmen und Einzelhändler.

Angesichts dieser wirtschaftlichen Bedeutung rückt der Tagestourismus stärker in den Fokus der Landestourismusstrategie. Tagesreisemarketing soll in Zukunft mehr Beachtung erfahren. Da sich die Tagesreisenden jedoch für die Planung ihrer Ausflüge meist direkt bei den möglichen Zielen, d. h. den Orten und teilweise den Regionen informieren, ist das aktive Tagesreisemarketing Aufgabe der Orte und LTO und ggf. auch der TMO. Die TASH leistet Unterstützung, indem sie für dieses Segment Marktforschungs- und Monitoringdaten zur Verfügung stellt und bei Bedarf Fachveranstaltungen organisiert.

21 vgl. dwif e.V. 2013



Aufgaben

Für die Umsetzung der Zielgruppen- und Themenstrategie im Marketing sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- 】 Durchführung einer Informationskampagne zur neuen Zielgruppen- und Themenhierarchie für die Tourismusorganisationen und Leistungsträger mit
 - 】 Veröffentlichung der ausführlichen Ergebnisse der reiseverhaltensbasierten Zielgruppenanalyse,
 - 】 Aufbereitung von relevanten Zielgruppeninformationen/Profilen aus der Marktforschung,
 - 】 ggf. Formulierung eines Produktleitfadens entsprechend der Zielgruppen
- 】 Ableitung der Infrastrukturbedarfe der Zielgruppen und Berücksichtigung in der Förderstrategie des Landes
- 】 Anpassung der Marktforschungsinstrumente und Kennzahlensysteme zur Erfassung und Messung der Veränderungen bei den Urlauberzielgruppen und regelmäßige Erfassung und Auswertung der Kennzahlen zu den weiteren strategischen Themen (betrifft Incomingtourismus, Geschäftsreisetourismus und Tagestourismus)
- 】 Erarbeitung eines Kommunikations- und Marketingkonzeptes durch die TASH in Abstimmung mit den TMO zu den strategischen Zielgruppen und Themen und unter Berücksichtigung der neuen Landesdachmarke (auch für das Ausland)

3 Handlungsfeld: Strukturen und Aufgabenteilung

Ausgangssituation

Transparente Organisationsstrukturen und eine klare Aufgabenteilung waren und sind Grundvoraussetzungen für eine stringente Umsetzung der Tourismusstrategie. Seit 2008 bildet die Bündelung der Strukturen und Mittel auf lokaler Ebene über Lokale Tourismusorganisationen (LTO) einen wichtigen Schwerpunkt. Durch das Leitprojekt »Optimierung der lokalen Strukturen« kam insbesondere das Marketing auf überörtlicher Ebene voran. In der Hierarchie der Tourismusorganisationen wurde zwischen Orten und den regionalen Tourismusmarketingorganisationen mit den LTO eine neue Ebene eingeführt. Allerdings traten nicht alle angestrebten Effekte ein:

Die Orte setzen bei der Abgabe von touristischen Aufgaben deutliche Grenzen (Stichwort: Abstimmung der Infrastruktur). Der Prozess hat eine spürbare Eigendynamik erfahren. Die erstarkten LTO agieren im Bereich Marketing zuweilen sehr eigenständig, und die ursprünglich vorgesehene Aufgabenteilung und Einordnung in das touristische Gesamtsystem durch Mitgliedschaft in einer



TMO wird nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet. Zudem stellte sich die ursprüngliche Zielstellung, durch die Neuorganisationen zusätzliche finanzielle Mittel für das Marketing der TASH und TMO zu generieren, als unrealistisch heraus.

Der durch das Land initiierte LTO-Prozess kann daher nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Er bedarf vielmehr einer weiteren steuernden Begleitung. Dies wird auch von der Mehrheit der betroffenen Akteure ausdrücklich gewünscht. Gleichzeitig rücken die Landes- und die regionale Ebene wieder stärker in den Blickpunkt. Nur eine starke Landes- und TMO-Ebene wird für LTO, Orte, Leistungsträger und Veranstalter als attraktiver Partner wahrgenommen. Ein neues Unternehmenskonzept für die TASH soll die Landesmarketingorganisation zukunftsfähig machen.

Nach einem intensiven Austausch mit den Akteuren im Rahmen des Strategieprozesses hält das Land zunächst bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen am bisherigen Vier-Ebenen-Modell von Landesmarketingorganisation (TASH) - regionalen Tourismusmarketingorganisationen (TMO) - Lokalen Tourismusorganisationen (LTO) und Orten grundsätzlich fest. Entscheidend ist in diesem System die Aufgabenteilung zwischen den Ebenen. Sie wurde bereits 2008 fixiert, wird jedoch nicht von allen Partnern gelebt. Allerdings zeigt die Praxis auch, dass eine starre Aufgabenteilung nicht in allen Bereichen umsetzbar ist. Umso wichtiger ist eine offene und umfassende Kommunikation über die Ebenen hinweg, ebenso wie eine weitere Optimierung des Systems selbst.

Herausforderungen

In Zukunft wird es darauf ankommen, die im Zuge der letzten Jahre vereinbarte Aufgabenteilung zwischen den Ebenen (siehe: Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein (Teil 1/2008) und Eckpunktepapier »Zuordnung und Finanzierung von Aufgabenschwerpunkten im Tourismusmarketing Schleswig-Holsteins« (2013)) stringenter in der Praxis umzusetzen und Doppelarbeiten bzw. Konkurrenzsituationen im Rahmen des Möglichen zu reduzieren. Nur so können die angestrebten Synergie- und Mittelbündelungseffekte erreicht werden. Zwischen TASH und TMO sind diese zudem erst einmal zu identifizieren. Das Land will daher den Prozess in Zukunft stärker steuern.

Darüber hinaus soll ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch für die LTO organisiert werden. Eine stärkere Annäherung zwischen TASH und TMO sowie LTO und Orten steht ebenfalls auf der Agenda der neuen Strategie, um sich langfristig auf zwei Ebenen zu konzentrieren. Um diese Ziele zu erreichen, muss sich das Land ebenso stärker engagieren wie die touristischen Akteure, die selbst mehr Verantwortung für ihr Handeln im touristischen System Schleswig-Holsteins übernehmen müssen.

Aufgaben

Bei der Optimierung des touristischen Systems stehen kurz- und mittelfristige strategische Aufgaben im Mittelpunkt. Es geht um die Schaffung einer neuen konzeptionellen Grundlage auf Landesebene, neue Finanzierungsmodelle unter Beteiligung der öffentlichen Hand und der Tourismuswirtschaft und ein visionäres Denken über die Ebenen hinweg:

- 】 Erarbeitung des Unternehmenskonzeptes »TASH 2020«, in dem die Gesellschafterstruktur, die Unternehmensziele, die Aufgaben und die Finanzierung für die Zukunft neu justiert werden. Wichtige angestrebte Veränderungen:
 - 】 Konzentration der TASH auf ihre Kernaufgaben als Marken- und Marketingorganisation,
 - 】 Übernahme einer zentralen Rolle bei der touristischen Umsetzung der landesweiten Dachmarke,
 - 】 Stärkeres Engagement des Landes bei der TASH.
- 】 Sicherung der bisherigen institutionellen Förderung der TASH durch das Land und Prüfung der Möglichkeit der Aufstockung der zur Verfügung stehenden institutionellen Mittel für eine professionelle Vermarktung des Reiselandes Schleswig-Holstein sowie Akquisition weiterer Mittel unter Beteiligung von Land und privater Tourismuswirtschaft über die institutionelle Förderung hinaus
- 】 Gründung einer Strategiegruppe zur Prüfung der Möglichkeiten und in Frage kommenden organisatorisch-strukturellen Varianten einer institutionellen Annäherung von TASH und TMO unter Berücksichtigung der künftigen Struktur der TASH (siehe auch Vision 2025 auf der folgenden Seite)

Für die nächsten Jahre gilt es, den LTO-Prozess nicht sich selbst zu überlassen, sondern ihn aktiv zu steuern. Das Land wird die Akteure weiter unterstützen, aber auch stärker auf die Einhaltung der Kriterien achten:

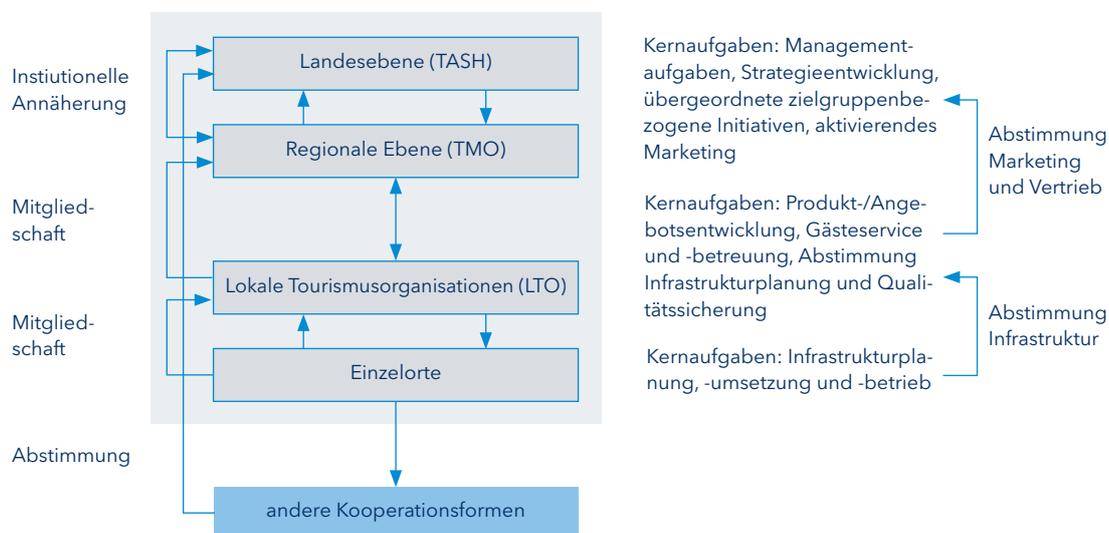
- 】 Offizielle Anerkennung der LTO auf Basis der bestehenden und bekannten Kriterien:²²
 - 】 Der aktuelle Bestand an LTO in Schleswig-Holstein deckt die wichtigsten Tourismusgebiete im Land ausreichend ab. Eine hundertprozentige Flächenabdeckung insbesondere im Binnenland ist nicht realistisch und auch nicht erforderlich.
 - 】 Es werden keine weiteren Einzelorte als LTO akzeptiert. Ausnahmen bilden die Großstädte Kiel und Lübeck.
 - 】 Kriterien für die Fördermittelvergabe: LTO-Mitgliedschaft der Orte und TMO-Mitgliedschaft der LTO; Ziel: mehr Stabilität für die Organisationsstrukturen.
- 】 Aktive Begleitung des LTO-Prozesses durch das Land (LTO-Beauftragter im MWAVT):
 - 】 Jährliches Monitoring der LTO, Abfrage eines LTO-Steckbriefes bei den Organisationen analog zur Evaluierung 2012²³,
 - 】 Unterstützung bei Moderations-, Mediations- und Informationsbedarf (Vermittlung zwischen den Akteuren, Hilfestellung bei der Suche nach Externen etc.).
- 】 Einrichtung eines jährlichen Erfahrungsaustausches der LTO (Organisation und Durchführung MWAVT):
 - 】 Informationstransfer zwischen den LTO (Abstimmung der Aufgaben, aktuelle Aktivitäten, Austausch über rechtliche Fragen und über die individuellen Lösungsansätze in organisatorischen Fragen, Aufbau einer Wissensdatenbank zum Erfahrungsaustausch, etc.),
 - 】 Bestimmung eines LTO-Sprechers als Mitglied des Steuerungskreises.

²² vgl. Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2008 und 2009

²³ Evaluierung der Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein, dwif 2012

Touristisches System Schleswig-Holstein: Vision 2025

Quelle: dwif 2014



Touristisches System in Schleswig-Holstein: Vision 2025

Eine zukunftsweisende Positionierung der Orte, Regionen und des Landes sind wichtig, um die Chancen und Potenziale für das Reiseland zu nutzen und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der schleswig-holsteinischen Tourismuswirtschaft zu verbessern. Grundlage für das touristische System sind daher nicht die bestehenden Organisationen selbst, sondern eine möglichst effiziente Aufgabenteilung zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Ebenen. Zu den Kernaufgaben der Landes- und der regionalen Ebene zählen die Strategieentwicklung, Managementaufgaben sowie übergeordnete zielgruppenbezogene Initiativen. Eine Bündelung dieser Bereiche auf (über)regionaler Ebene gibt den strategischen Rahmen.

Die Produkt- und Angebotsentwicklung sowie die Abstimmung der Infrastrukturplanung und die Qualitätssicherung stehen weiterhin im Fokus des Handelns der LTO. Sie sind **die** Partner im direkten Gästeservice und deren -betreuung. Ein weiteres räumliches Wachstum der LTO bzw. zukünftige Zusammenschlüsse sind daher nicht zielführend. Wie in den Aufgaben beschrieben, haben die bestehenden LTO-Kriterien weiterhin Gültigkeit.²⁴ Besonders der homogene Raum aus Gästesicht, die Budgetvorgaben, die strategischen Grundlagen, die Akzeptanz der Aufgabenabgrenzung im touristischen System Schleswig-Holsteins (definierte Kernaufgaben) sowie die Einbindung in eben dieses System über Mitgliedschaften müssen sich in der Organisation und den Aktivitäten der LTO wiederfinden. Die ursprüngliche Stufe 2 (umfassende Tourismuskoooperation) des LTO-Prozesses kann und muss das erklärte Ziel jeder LTO sein, um zumindest Basissynergien zu realisieren. Hierzu gehören die Bündelung sämtlicher Marketingbudgets und die Abstimmung der Planungen von kommunaler touristischer Infrastruktur. Die Einzelorte konzentrieren sich in ihren Aktivitäten allein auf das Aufgabenbündel Planung, die Umsetzung und den Betrieb touristischer Infrastruktur. Über Mitgliedschaften der Einzelorte in den LTO ist ein enger Austausch gewährleistet. Wo es externe Faktoren wie Größe oder kommunale Selbstverwaltung zulassen, sollte die Stufe 3 mit der Zusammenführung aller Aufgaben weiterhin angestrebt werden.

Die informierende und aktivierende Kommunikation sowie die Vertriebsaktivitäten lassen sich nicht immer trennscharf zwischen den Ebenen im touristischen System aufteilen. Hier kommt es in der Praxis immer wieder zu Überschneidungen. Information, Vertrauen und Transparenz sind die entscheidenden Stichworte. Ein enger Austausch zwischen der lokalen, regionalen und Landesebene kann im Optimalfall den Nutzen für Alle erhöhen.²⁴ Ziel ist, den Anteil gemeinsamer Aktivitäten – wo sinnvoll – zu erhöhen und finanzielle Streuverluste zu verringern. Je nach Handlungsfeld und Einzelmaßnahme können sowohl das Land und die Regionen als auch die LTO die Treiber sein. Die Mitgliedschaft der LTO in den TMO gewährleistet auch in diesem Beziehungsgefüge wiederum eine optimale Abstimmung.

Das Aufgabenspektrum zwischen der TASH und den TMO lässt sich in der Praxis in vielen Bereichen nicht klar differenzieren. Zu diesem Ergebnis kamen die Beteiligten bereits in der Vergangenheit, und auch die Arbeiten an der vorliegenden Strategie haben dies noch einmal bestätigt. In den kommenden Jahren soll geprüft werden, ob und wenn ja, wo zwischen diesen beiden klassischen Ebenen weiteres Optimierungspotenzial besteht (siehe Aufgaben). Diese institutionelle Annäherung kann in Anlehnung an die Bündelungseffekte der Stufen 2 (umfassende Tourismuskoooperation) und 3 (gemeinsame Organisation) aus dem LTO-Konzept von zusätzlichen gemeinsamen Aktivitäten und einer besseren Abstimmung bis hin zu einer organisatorischen Verschmelzung reichen. Die Strategiegruppe, der diese Aufgabe obliegt, soll sich Anfang 2015 konstituieren und aus den betroffenen Organisationen sowie weiteren strategischen Akteuren aus dem Steuerungskreis zusammensetzen (insgesamt nicht mehr als 10 Personen). Richtungsweisend dürfen einzig die optimalen Erfolgsaussichten Schleswig-Holsteins im touristischen Wettbewerb sein.

Andere Kooperationsformen wie Großschutzgebiete, AktivRegionen, Stadt-Umland-Kooperationen oder Interessenverbände zu bestimmten touristischen Themen gehören nicht zum touristischen System im engeren Sinne. Allerdings gibt es viele Schnittpunkte in ihren Aktivitäten und teils gemeinsame Ziele und Chancen. Ein proaktiver Austausch der Akteure ist entscheidend. Die gegenseitige Einbindung in bestehende Gremien und eine transparente Informationspolitik sind gute Möglichkeiten für ein vertrauensvolles Miteinander.

²⁴ vgl. Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2008 und 2009

²⁵ Sparkassen-Tourismusbarometer; vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2013

4 Handlungsfeld: Wettbewerbsfähigkeit KMU

Ausgangssituation

Die Leistungsträger und hier insbesondere das Gastgewerbe waren bereits in der Vergangenheit eine wichtige Zielgruppe der Landestourismusstrategie. Die Betriebe konnten von mehreren Leitprojekten wie »Design-Kontor«, »Gastronomiekonzept« oder »Qualität und Qualifizierung« profitieren. Das Leitprojekt »Ansiedlungsmanagement« widmete sich der Ansiedlung von attraktiven Hotelprojekten und trug damit zu einer Steigerung der Angebotsqualität in der Beherbergung bei.

Mit Blick auf die eingesetzten Mittel hatte die einzelbetriebliche Investitionsförderung des Landes für die Modernisierung, Neuansiedlung oder Erweiterung von Beherbergungsbetrieben sicherlich die größte Bedeutung. Zwischen 2008 und Anfang 2012 wurden 28,8 Mio. Euro an Fördermitteln der EU, des Bundes und des Landes zur Verfügung gestellt. Die Investitionen erreichten ein Gesamtvolumen von beeindruckenden 232,4 Mio. Euro. Die mit dem Programm verbundenen positiven Effekte für das

Mögliche Effekte einer einzelbetrieblichen Investitionsförderung

Quelle: Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2012



Land sind beträchtlich. Fallstudien im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein²⁶ haben gezeigt, dass die Betriebe im Anschluss an die Fördermaßnahme von einer höheren Gästezufriedenheit und gestiegenen Nachfrage profitierten. Durch die geförderten Projekte wurden viele neue Arbeitsplätze geschaffen und gesichert. Darüber hinaus waren weitere indirekte ökonomische Effekte, zum Beispiel durch Dienstleistungsverflechtungen mit örtlichen Unternehmen, festzustellen. Der Bedarf nach einzelbetrieblicher Investitionsförderung besteht auch in den kommenden Jahren.

Eine Unterstützung der klein- und mittelständischen Betriebe (KMU) ist jedoch nicht nur im investiven Bereich sondern auch im nicht-investiven Bereich nötig. Als Beispiele hierfür sind die Themenfelder Fachkräftesicherung und -gewinnung sowie die Qualifizierung und Stärkung der Fachkompetenz der Unternehmer zu nennen.

Herausforderungen

Die neue Tourismusstrategie rückt die Leistungsträger stärker in den Fokus als zuvor. Vor allem kleine und mittlere Beherbergungsbetriebe (KMU) in strukturschwachen Gebieten können auch in Zukunft mit einer Fortsetzung der finanziellen Förderung von Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen rechnen. In diesem Zusammenhang sind auch Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz förderfähig. Hierfür werden in der neuen Förderperiode Mittel der EU, des Bundes und des Landes zur Verfügung gestellt. Zielsetzung der Förderung ist die Unterstützung der Fähigkeit von KMU, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen und die Steigerung ihrer Wertschöpfung, insbesondere in strukturschwachen Gebieten.

Darüber hinaus wird die Neuansiedlung von Beherbergungsbetrieben, die das Angebotsspektrum Schleswig-Holsteins aufwerten und erweitern, gezielt vorangetrieben. Dies ist für die angestrebte Steigerung der Nachfrage eine unabdingbare Voraussetzung. Im Fokus der Förderung stehen zeitgemäße und wettbewerbsfähige Konzepte sowie die Passfähigkeit zu den wichtigsten Zielgruppen des Landes.

Zur Verbesserung der Positionierung der schleswig-holsteinischen KMU auf den Auslandsmärkten und zur Steigerung der Übernachtungen von ausländischen Gästen in Schleswig-Holstein wird auch die strategiekonforme innovative Produkt- und Angebotsgestaltung und deren Vermarktung (z. B. auf Messeauftritten) unterstützt.

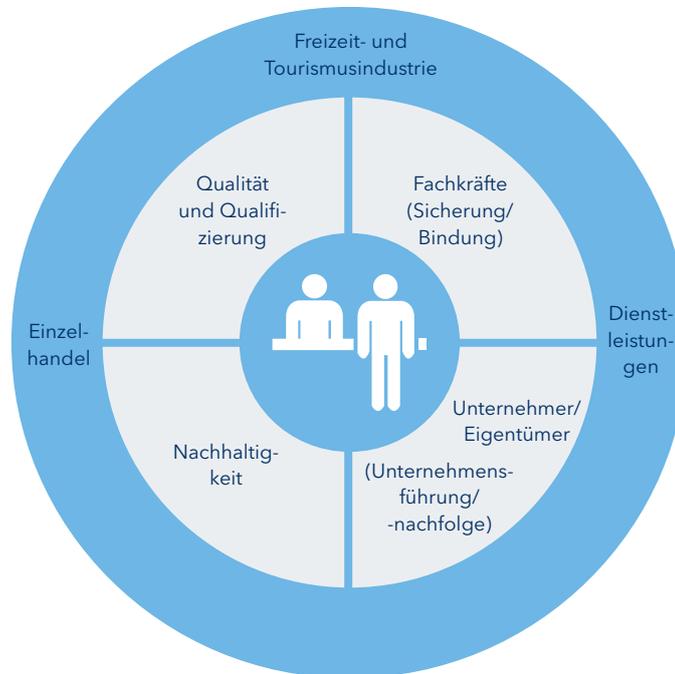
²⁶ Sparkassen-Tourismusbarometer; vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2012

Gemäß der neuen Landesstrategie sollen in dem Handlungsfeld Wettbewerbsfähigkeit KMU auch – soweit die künftigen Förderprogramme dies zulassen – weitere nicht-investive Maßnahmen unterstützt werden. In folgenden Themenfeldern sollen Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Branchenverbänden aller relevanten Profiteure (neben dem Gastgewerbe auch des Einzelhandels und weiterer Dienstleister) entlang der touristischen Servicekette entfaltet werden:

- › Qualität der Infrastruktur und Qualifizierung im Service,
- › Nachhaltigkeit,
- › Fachkräftesicherung/-bindung/Personalmanagement und
- › Fachkompetenz der Unternehmer und Eigentümer (Themen z.B.: Unternehmensführung, Unternehmensnachfolge, Zielgruppenorientierung).

Adressaten und Themenfelder für nicht-investive Maßnahmen

Quelle: dwif 2014



Die von verschiedenen Trägern heute bereits verfolgten Aktivitäten (z.B. Gastronomie und Nachhaltigkeit, Design-Kontor, Qualität und Qualifizierung) sowie neu zu konzipierende Maßnahmen sind miteinander abzustimmen und idealerweise unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach zusammenzuführen. Damit werden folgende Ziele verfolgt:

- › Partner zusammenführen!
- › Themen bündeln!
- › Wissen schaffen und vermitteln!
- › Förderfähigkeit gewährleisten!
- › Wichtige Projekte fortsetzen!
- › Dauerhafte Finanzierung sicherstellen!





Obwohl die Unterstützung der Unternehmen schon in der Vergangenheit erfolgreich war und auch in Zukunft noch erforderlich ist, werden Sinn und Nutzen der Maßnahmen in der Politik häufig noch in Frage gestellt. Aktivitäten und erzielte (ökonomische) Ergebnisse müssen daher regelmäßig öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden, um die politischen Entscheidungsträger von der Wichtigkeit dieses Handlungsfeldes als Aufgabe der Landespolitik zu überzeugen.

Aufgaben

Die Aufgaben im Handlungsfeld Wettbewerbsfähigkeit der KMU im Einzelnen:

- 】 Einzelbetriebliche Investitionsförderung für Beherbergungsbetriebe zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit; vor allem der Schwerpunkte Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Energieeffizienz, Einsparung von Ressourcen, Qualität der Arbeitsplätze, Inklusion/Integration, Familienfreundlichkeit, regionale Struktureffekte
- 】 Modernisierung von Beherbergungsbetrieben durch einzelbetriebliche Förderungen insbesondere für KMU in strukturschwachen Gebieten
- 】 Umsetzung begleitender öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen (z. B. Roadshows), um die Unternehmer zu sensibilisieren und so die Investitionsbereitschaft zu erhöhen
- 】 Einbindung des Ansiedlungsmanagements von Beherbergungsbetrieben in das »Umsetzungsmanagement Tourismus«; dazu enge Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften und der Investitionsbank Schleswig-Holstein.
Inhaltlich Schwerpunktlegung auf Branchensegmente mit den größten Entwicklungspotenzialen bzw. mit einer wettbewerbsfähigen Zielgruppenausrichtung
- 】 Entwurf eines Lösungsansatzes zur Bearbeitung der nicht-investiven Entwicklungsfelder unter Einbindung ehemaliger Leitprojekte: Design-Kontor, Gastronomie, Qualität und Qualifizierung
- 】 Regelmäßige Berichterstattung zum Stand der Dinge im Steuerungskreis und Nutzung dieser Institution als beratendes Gremium z. B. in Fragen der Passfähigkeit von Neuansiedlungsprojekten zur Gesamtstrategie und Bewertung des lokalen Konkurrenzumfeldes
- 】 Definition und Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen zur Akzeptanzsteigerung auf der politischen Ebene

! Wichtige Eckpunkte der einzelbetrieblichen Investitionsförderung für Beherbergungsbetriebe

Der geographische Fokus der Förderung liegt auf den Schwerpunkträumen und den Kerngebieten innerhalb der Entwicklungsräume für Tourismus und Erholung entsprechend dem Landesentwicklungsplan (LEP bzw. zukünftige Regionalpläne). Bei innovativen Projekten ist auch eine Förderung außerhalb der genannten Gebiete möglich. Förderbedarfe/-objekte werden auch aus den Bedürfnissen der strategischen Zielgruppen abgeleitet. Die Förderung konzentriert sich auf KMU und strukturschwache Regionen.

! Erfolgsfaktoren für die Förderwürdigkeit:

- 】 Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen,
- 】 Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten,
- 】 Marktfähige Größe/Erweiterungsmöglichkeiten des Betriebs,
- 】 Professionalität des Antrags,
- 】 Qualität des Angebots,
- 】 Innovationsgrad des Konzeptes,
- 】 Betrachtung des Gesamtstandortes/ Einbindung in kommunales Konzept,
- 】 Konkurrenzsituation zu bestehenden Betrieben,
- 】 Mindestlohngesetz,
- 】 Berücksichtigung von Genderaspekten/Familienfreundlichkeit.

5 Handlungsfeld: Touristische Infrastruktur

Ausgangssituation

Das Land Schleswig-Holstein hat in den letzten Jahren die Aufwertung der öffentlichen touristischen Infrastruktur in erheblichem Umfang mit Fördermitteln unterstützt und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beigetragen. Zwischen 2007 bis 2013 stellte allein das MWAVT aus Mitteln der EU, des Bundes und des Landes mehr als 77 Mio. Euro an Fördermitteln für Modernisierungsmaßnahmen für Kurmittelzentren, Schwimmbäder und Thermen, Investitionen in Rad- und Wanderwegeinfrastruktur, Modernisierungs- und Gestaltungsmaßnahmen für Promenaden, Investitionen in Museen und den Bau von Seebrücken zur Verfügung. Das gesamte Investitionsvolumen belief sich dank der von den geförderten Kommunen beigetragenen Eigenanteile auf fast 130 Mio. Euro. Die Zuschüsse für Investitionen in touristische Leuchtturmprojekte, die aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes« (GAK) gefördert wurden, belaufen sich auf fast 10 Mio. Euro und haben in den Gemeinden eine Gesamtinvestition von rund 40 Mio. Euro ausgelöst.

Mögliche Effekte touristischer Infrastrukturförderung

Quelle: Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2012



Fallstudien im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein 2012 haben belegt, dass diese Investitionen in vielerlei Hinsicht von großer Bedeutung sind: Sie steigern die Aufenthaltsqualität und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit eines Tourismusortes. Dies führt vielfach zur Steigerung der Nachfrage bei Tages- und Übernachtungsgästen. Dadurch verbessert sich das allgemeine Investitionsklima vor Ort und private Unternehmen legen mit Folgeinvestitionen nach, was wiederum mit weiteren positiven ökonomischen Folgeeffekten verbunden ist.



Herausforderungen

Die Entwicklung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein hat in den kommenden Jahren eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen:

- › Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen der Destinationen,
- › Nachfragesteigerung außerhalb der Hauptsaison,
- › Anpassung an den demografischen Wandel und an neue Lebensmodelle,
- › Sicherstellung der Barrierefreiheit im Tourismus,
- › Verbesserung der verkehrlichen Erreichbarkeit und Realisierung neuer Mobilitätskonzepte,
- › Verbesserung der Breitbandversorgung im ländlichen Raum,
- › Anpassung der touristischen Infrastruktur einschließlich der Strände und Nutzungen im Küstenbereich an infolge des Klimawandels erhöhte Risiken.

In der neuen EU-Förderlandschaft sind die Möglichkeiten der Förderung von Infrastruktur im öffentlichen Raum enger gefasst als in den Förderzeiträumen zuvor. In Zukunft wird im Rahmen der EU-Strukturfonds stärker auf die Aspekte CO₂-Verminderung, Nachhaltigkeit und Innovation abgestellt. Darüber hinaus kommt auch der Bewahrung, dem Schutz, der Förderung und Entwicklung des Natur- und Kulturerbes eine besondere Bedeutung zu. Das Land wird dennoch weiterhin die Kommunen und Kreise bei der Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur unterstützen. Dies wird von der Überzeugung geleitet, dass diese häufig in Vorleistung gehen müssen, wenn privatwirtschaftliche Investitionen angeregt werden sollen.

Basierend auf den Grundprinzipien »Stärkung der Stärken« und »gezielte Nutzung der Chancen« gilt für die Infrastrukturentwicklung weiterhin das Ziel, Schleswig-Holsteins Charakter als »Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland« zu stärken. Die Förderung kann nicht nach dem »Gießkannenprinzip« erfolgen, sondern ist gezielt einzusetzen. Daher sollen die Fördermittel strategisch und geografisch konzentriert werden. Der Fokus wird ähnlich der einzelbetrieblichen Investitionsförderung auf die Schwerpunkträume und Kerngebiete innerhalb der Entwicklungsräume für Tourismus und Erholung entsprechend dem Landesentwicklungsplan (LEP bzw. zukünftige Regionalpläne) gelegt. In Einzel- bzw. Bedarfsfällen werden strukturwirksame Infrastrukturprojekte (z. B. Radtourismusinfrastruktur) auch außerhalb dieser Räume gefördert, wenn diese für die Zielgruppenausrichtung von strategischer Bedeutung sind und hohe Erfolgsaussichten aufweisen. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Infrastrukturförderung der kommenden Jahre werden sich einerseits an den Bedürfnissen der strategischen Zielgruppen des Landes orientieren und andererseits den Vorgaben der EU (Stichwort: Beachtung der beihilferechtlichen Rahmenbedingungen) Rechnung tragen.

Die Förderziele des Landes für die öffentliche touristische Infrastruktur lauten:

- 】 Erhöhung der Attraktivität der touristischen – vor allem maritimen – Infrastruktur,
- 】 Steigerung der Attraktivität für Gäste und Einheimische (z.B. Zielgruppenausrichtung, Erlebnisraumdesign),
- 】 Verbesserung der verkehrlichen Erreichbarkeit der Urlaubsdestination Schleswig-Holstein und der Mobilität innerhalb des Landes (z.B. Erreichbarkeit über Straßen-, Bahn- und Fährverkehr; Fehmarnbelt/Erschließung Skandinavien, nachhaltige Verkehrskonzepte vor Ort/sanfte Mobilitätskonzepte),
- 】 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Vergleich,
- 】 Schaffung von Angeboten zur Steigerung der Nachfrage außerhalb der Hauptsaison,
- 】 Stärkung der Nachhaltigkeit, Klimafreundlichkeit und Barrierefreiheit vor Ort,
- 】 Anreizschaffung für private Folgeinvestitionen.

Für die Zusage von Mitteln aus den Förderinstrumentarien unter Führung des MWAT werden folgende Erfolgs- und Bewertungsfaktoren entscheidend sein:

- 】 Passgenauigkeit zur Landesstrategie und Bedürfnisorientierung an den strategischen Zielgruppen des Landes,
- 】 Nachweis eines »touristischen Mehrwertes«,
- 】 Leuchtturmwirkung der Projekte bzw. Projekte zur Substanzaufwertung,
- 】 Ökonomische Tragfähigkeit,
- 】 Finanzierbarkeit und innovative Finanzierungsmodelle (ggf. ÖPP-Modelle),
- 】 Strategische Einbindung des Projektes/der Maßnahme in integrierte kommunale Konzepte/ SWOT-Analysen/Tourismusentwicklungskonzepte,
- 】 Auslösen von privaten Folgeinvestitionen,
- 】 Berücksichtigung von Aspekten des Erlebnisraumdesigns (integrierte Ortsbildentwicklung),
- 】 Mitgliedschaft der Kommune in einer lokalen Tourismusorganisation (LTO) und Mitgliedschaft der LTO in einer regionalen touristischen Marketingorganisation (TMO),
- 】 Berücksichtigung von Aspekten des Umweltschutzes, der Ressourcenschonung, der Nachhaltigkeit sowie des Klimawandels und der Beachtung der regionalen Anpassungsstrategien und des integrierten Küstenzonenmanagements.

Aufgaben

Im Rahmen dieses Handlungsfeldes, welches federführend von den beteiligten Referaten im Ministerium für Wirtschaft, Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie bearbeitet wird, sind die folgende Aufgaben zu bewältigen:

- 】 Ableitung und Darstellung der Ansprüche der strategischen Zielgruppen des Landes an die öffentliche touristische Infrastruktur aus der Marktforschung; Einarbeitung in die Strategie und Kommunikation der inhaltlichen Schwerpunkte und Voraussetzungen der Infrastrukturförderung im Rahmen der Lotsenfunktion des Umsetzungsmanagements
- 】 Abschließende Gestaltung der Förderinstrumentarien und Kommunikation der Fördermöglichkeiten
- 】 Schrittweise Umsetzung wichtiger öffentlicher Infrastrukturprojekte
- 】 Intensive Abstimmung zwischen den Ministerien MWAVT, MELUR, MJKE auf IMAG- und Referats-ebene in Fragen der Infrastrukturförderung
- 】 Regelmäßige Berichterstattung zum Stand der Dinge im Steuerungskreis; ggf. Nutzung dieses Gremiums zur Bewertung der Passfähigkeit zur Landesstrategie
- 】 Abstimmung der landesplanerischen Entwicklungsziele für den Tourismus und die Hochwassersicherung im Küstenbereich im Rahmen der Fortschreibung des Landesentwicklungsplans
- 】 Prüfung von Projektvorschlägen aus dem ehemaligen Leitprojekt »Optimierung der touristischen Infrastruktur« vor dem Hintergrund des aktuellen Standes der Dinge, Auswahl der strategisch wichtigen Projekte und schrittweise Umsetzung in den kommenden Jahren²⁷

²⁷ vgl. Leitfaden »Optimierung der touristischen Infrastruktur«; Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2009

6 Handlungsfeld: Touristische Förderung und Finanzierung

Förderung

Ausgangssituation

In den beiden vorangegangenen Handlungsfeldern wurde bereits dargelegt, dass die Unterstützung der Tourismusentwicklung mit Fördermitteln der EU, des Bundes und des Landes sowohl im investiven (öffentlich/privat) als auch im nicht-investiven Bereich (Marketing/TASH) zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Urlaubsdestination Schleswig-Holstein von großer Bedeutung ist. Schleswig-Holstein wird den in den letzten Jahren beschrittenen Weg auch in Zukunft im Rahmen der gegebenen finanziellen Möglichkeiten weiter fortsetzen.

Herausforderungen

Das Land hat mit der Anmeldung des operationellen Programms des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in Schleswig-Holstein 2014-2020 und der Beteiligung an der Aktualisierung des GRW-Koordinierungsrahmens einen wichtigen Schritt unternommen, die in der neuen Tourismusstrategie formulierte markt- und zielgruppengerechte Anpassung des öffentlichen und privaten Angebots zu begleiten. Die Herausforderung besteht darin, auch in den kommenden Jahren Fördermöglichkeiten im investiven und nicht-investiven Bereich sowohl für die öffentliche Hand als auch für Betriebe im Tourismus sicherzustellen.

▮ Ausblick Förderinstrumente 2014-2020

Klares Ziel des Landes ist die Aufstellung eines Sonderförderprogramms für den Tourismus. Das Sonderförderprogramm wird gespeist durch Mittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« (GRW), dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF). Die Programme werden in ihrer Gesamtheit

- ▮ zur Stärkung der regionalen Innovationspotenziale (»Umsetzungsmanagement Tourismus«),
- ▮ zur Entwicklung einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Wirtschaftsstruktur (Förderung innovativer Investitionen von kleinen und mittleren Betrieben (KMU), einschließlich eines eigenständigen Modernisierungsprogramms für KMU),
- ▮ zur Modernisierung von Beherbergungsbetrieben, insbesondere KMU in strukturschwachen Gebieten,
- ▮ zum Aufbau, zur Aufwertung und zur energetischen Optimierung öffentlicher Infrastrukturen (Modellvorhaben im Bereich Thermen/Erlebnisbäder),
- ▮ zur nachhaltigen Nutzung bestehender Ressourcen (touristische Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes) und
- ▮ zur Fachkräftesicherung beitragen.

Dort, wo die EU bei der Förderung öffentlicher Infrastruktur Grenzen setzt, sollen nach Möglichkeit Mittel aus der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) zur Verfügung gestellt werden.

Eine Einschränkung werden möglicherweise die beihilferechtlichen Vorgaben bilden. Es ist derzeit offen, ob im Bereich der öffentlichen Infrastruktur Maßnahmen gefördert werden dürfen, die Einnahmen erzeugen. Eine besondere Chance für die Westküste Schleswig-Holsteins wird das Instrument Integrierte Territoriale Investitionen (ITI) bieten. Hier werden Projekte gefördert, die zumindest auf konzeptioneller Ebene die beiden Leitthemen »erneuerbare Energien/Energieeffizienz« und »ressourcenschonender Tourismus« zusammenfassen (ITI »Tourismus- und Energiekompetenzregion Westküste«).

Alle touristisch geprägten Projekte im Rahmen der genannten Förderprogramme in der Zuständigkeit des MWAVT werden von dort fachlich begleitet. Damit wird eine zentrale Steuerung der touristischen Zielsetzungen gewährleistet und die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie sichergestellt.

Über die Förderprogramme unter der Zuständigkeit des MWAVT hinaus wird es weitere geben, die inhaltliche Relevanz für den Tourismus haben. Deren Verwaltung obliegt anderen Ministerien:

- 】 Touristische Infrastrukturprojekte (Naturerlebnis) im Rahmen des ELER (Zuständigkeit MELUR),
- 】 Städtebauförderung (Zuständigkeit: IM).

Soweit diese Förderprojekte erkennbar auch touristische Belange berühren, ist das Wirtschaftsministerium (Tourismusreferat) über die Förderung zu unterrichten.

Aufgaben

Im Handlungsfeld Förderung sind in den kommenden Jahren folgende Aufgaben zu bearbeiten:

- 】 Fertigstellung der Förderprogramme
- 】 Informationskampagne über die tourismusrelevanten Förderprogramme (ggf. Formulierung eines Fördermittelratgebers); ggf. mit unterschiedlichen Handlungssträngen für die Adressaten öffentliche Hand und Betriebe
- 】 Initiierung der Förderprogramme (teilweise im Wettbewerbsverfahren) und Umsetzung von Fördermaßnahmen
- 】 Regelmäßiger Bericht über Fördervolumina des Landes und Kommunikation von Erfolgsbeispielen im Rahmen des Umsetzungsmanagements

Finanzierung

Ausgangssituation

Ein wichtiges Ziel in diesem Handlungsfeld ist es, die Eigenfinanzierungskraft der Kommunen zur Erfüllung touristischer Aufgaben über die bestehenden Förderinstrumente des Landes hinaus zu verbessern. Tatsächlich wird die freiwillige Aufgabe Tourismus von den **Kommunen** im Zuge der vielerorts notwendigen Haushaltskonsolidierung jedoch zunehmend in Frage gestellt. Kommunale Aufwands- und Ertragsbilanzen in ausgewählten Orten Schleswig-Holsteins²⁸ haben den Beweis erbracht, dass sich Investitionen der öffentlichen Hand in den Tourismus über die erzielten Steuer- und Abgabeneffekte ausgleichen oder durch Mehreinnahmen positive ökonomische Effekte erzielt werden. Die Senkung der finanziellen Mittel für den Tourismus zum Zwecke der Konsolidierung der kommunalen Haushalte ist angesichts dieser Erkenntnisse eher kontraproduktiv. Dieser Entwicklung soll in den nächsten Jahren entgegengewirkt werden.

Außerdem muss in Schleswig-Holstein auch in Zukunft dem weiterhin festzustellenden Investitionsstau im Gastgewerbe entgegengewirkt werden. Investitionen der **Betriebe** zur Anpassung an die sich verändernden Marktbedingungen und zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit sind unumgänglich. Die erforderlichen Reinvestitionszyklen werden immer kürzer und der Investitionsbedarf steigt.

²⁸ Sparkassen-Tourismusbarometer; vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2011



Herausforderungen

Die Finanzierungsbasis für touristische Aufgaben muss auf kommunaler Ebene verbessert werden. Durch die Tourismusstrategie will das Land die **Kommunen** in die Lage versetzen, mehr Mittel zur Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus zu generieren. Hierzu ist auf der einen Seite Überzeugungsarbeit und Beratung zu leisten, dass sich Investitionen in den Tourismus auszahlen und die Kommunen ihren Handlungsrahmen zur Finanzierung besser ausschöpfen. Auf der anderen Seite sollen sie durch gesetzliche Neuregelungen mehr Möglichkeiten bekommen, Einnahmen aus dem Tourismus zu generieren. Gleichzeitig sind sie dafür zu sensibilisieren, dass die kommunalen Einnahmen aus dem Tourismus im Sinne einer Zweckbindung auch wieder in die Tourismuswerbung und -infrastruktur reinvestiert werden.

Bei den **Betrieben** des Gastgewerbes regt die Tourismusstrategie zu Investitionen in die eigene Wettbewerbsfähigkeit (Sanierung, Modernisierung, Erweiterung, Zielgruppenfokussierung) an. Dies kann und darf nicht ausschließlich von Fördermitteln abhängen. Vielmehr muss die Eigenfinanzierungskraft der Betriebe verbessert werden. Allerdings besteht bei vielen Unternehmern Schulungsbedarf in Bezug auf Zielgruppenausrichtung, betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Professionalisierung im Umgang mit Kreditgebern und Erschließung von Finanzierungsquellen. Im Rahmen der Erarbeitung der Tourismusstrategie wurden seitens der Branchenvertreter auch Informationsdefizite über die Vielfalt der finanziellen Fördermöglichkeiten hervorgehoben. Alle genannten Punkte müssen in den kommenden Jahren auch mit Unterstützung des Landes angegangen werden.

Aufgaben

Adressaten der Maßnahmen im Handlungsfeld Finanzierung sind die **Kommunen** und die Betriebe. Folgendes Programm ist hinsichtlich der Kommunen zu verfolgen:

- 】 Schaffung der gesetzlichen Grundlagen zur Einführung der Tourismusabgabe für Tourismusorte als Ersatz für die sogenannte »Bettensteuer«
- 】 Schärfung oder Optimierung bestehender Finanzierungsinstrumente (z. B. Kurabgabe, Gastgeberkurabgabe, Finanzausgleichsgesetz)
- 】 Erarbeitung und Umsetzung eines Handlungskataloges zur Sensibilisierung und Beratung der Kommunen hinsichtlich Ausschöpfung der Einnahmemöglichkeiten und des Ausbaus der touristischen Infrastruktur
- 】 Definition von Bewertungskriterien innerhalb des MWAVT, in dem Förderquoten und Präsenz von Orten im Landesmarketing auch davon abhängig gemacht werden, wie stark die Kommunen ihre finanziellen Einnahmemöglichkeiten aus dem Tourismus ausschöpfen

Für die **Betriebe** gilt über die einzelbetriebliche Förderung hinaus:

- 】 Erarbeitung eines Maßnahmenprogramms zur Schulung und Kompetenzsteigerung der Unternehmer (Betriebswirtschaftslehre, neue Finanzierungsquellen, innovative Finanzierungsmodelle, ggf. Neuauflage eines Kreditleitfadens)
- 】 Information der Betriebe über die bestehenden Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten

7 Handlungsfeld: Qualität

Ausgangssituation

Schleswig-Holstein setzt bereits seit Jahren auf Qualität im Tourismus und hat dabei große Fortschritte erzielt. Dank des Leitprojektes »Qualität und Qualifizierung« hat die Zahl der Mitarbeiter, die an Serviceschulungen teilgenommen haben, und die der Betriebe, die sich haben zertifizieren lassen, innerhalb kurzer Zeit einen guten Stand gegenüber wichtigen Wettbewerbern erzielt: Bis Ende Februar 2014 waren in Schleswig-Holstein 182 Betriebe nach den Kriterien der Stufe I-ServiceQualität Deutschland zertifiziert, acht Betriebe nach der Stufe II und zwei Betriebe nach der Stufe III. Zudem wurden 1 598 QualitätsCoaches der Stufe I, 77 QualitätsTrainer der Stufe II und 39 QualitätsManager der Stufe III in Schleswig-Holstein ausgebildet.

Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -steigerung umgesetzt: Die landesweite Gästebefragung Schleswig-Holstein (GBSH) erhebt regelmäßig die Zufriedenheit der Gäste. Das Leitprojekt »Gastronomie« unterstützt seit Jahren die Qualitätsentwicklung in der Gastronomie - aktuell mit dem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit. Das »Design-Kontor«²⁹ trägt zu einer Professionalisierung der Betriebe des Gastgewerbes im Bereich der Gestaltung/Innenarchitektur und Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz der Unternehmer bei. Es hat sich dank der Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein mittlerweile von einer zeitlich befristeten Projektförderung gelöst und zu einer dauerhaften Einrichtung im Land entwickelt. Auch im Tourismus für Alle engagiert sich Schleswig-Holstein und strebt mit einer eigenen Projektstelle »Barrierefreier Tourismus« bei der TASH eine führende Rolle in Deutschland an. Seit 2013 wird schließlich, ebenso unter der Trägerschaft der TASH, das Projekt »Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein« umgesetzt, welches zur Professionalisierung und Qualitätsentwicklung der Museen beitragen soll.

Herausforderungen

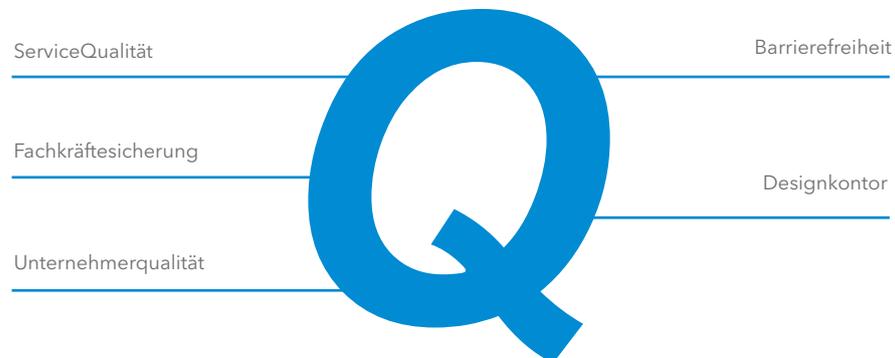
Qualität ist und bleibt ein elementarer Erfolgsfaktor für den Tourismus. Der in den letzten Jahren verfolgte Kurs der Qualitätsentwicklung muss daher in den kommenden Jahren konsequent weiterverfolgt werden.

Die meisten Initiativen hängen jedoch derzeit von zeitlich begrenzten Fördermitteln ab, so dass sich in regelmäßigen Abständen die Frage der weiteren Finanzierung und letztlich auch die Grundsatzfrage des Für und Wider einer Fortsetzung stellt. Auch ist zu diskutieren, ob die bisherigen Zuständigkeiten und Trägerschaften (derzeit vielfach bei der TASH angesiedelt) sinnvoll und zukunftsfähig sind oder andere Lösungen angestrebt werden sollten. Das Land stellt sich diesen Aufgaben und setzt sich für die kommenden Jahre das Ziel, die verschiedenen Initiativen möglichst aus dem Projektstatus herauszuführen und als feste Daueraufgabe auf einem stabilen Fundament zu etablieren. Zudem ist zu prüfen, ob alle Initiativen nicht unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach zusammengeführt werden können. Die Aktivitäten in diesem Handlungsfeld haben eine hohe Schnittmenge mit dem Handlungsfeld »Wettbewerbsfähigkeit der KMU«, weshalb hier eine intensive Abstimmung bzw. gemeinsames Handeln zwingend ist.

²⁹ www.sh-business.de/de/designkontor

Themen im Handlungsfeld Qualität

Quelle: dwif 2014



Aufgaben

Die zuvor beschriebene Herausforderung macht unschwer deutlich, dass die zu bewältigenden Aufgaben inhaltlich anspruchsvoll sind:

- › (Kurzfristige) Entwicklung einer möglichst dauerhaften Auffanglösung zur Fortsetzung der Initiative Servicequalität Deutschland in Schleswig-Holstein
- › Entwicklung eines Konzeptes, wie die verschiedenen qualitätsorientierten Aktivitäten dauerhaft etabliert und möglichst miteinander vernetzt fortgesetzt werden können. (Hier ist eine enge Verbindung zu den Aktivitäten im Handlungsfeld »Wettbewerbsfähigkeit KMU« zu suchen.)
- › Umsetzung dieses Konzeptes

8 Handlungsfeld: Nachhaltigkeit

Ausgangssituation

Nachhaltigkeit hat die Gesellschaft in der Breite erreicht und ist kein Nischenthema mehr. Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeitsaspekte immer stärker das Reiseverhalten beeinflussen. Aus der Marktforschung geht hervor, dass sich Schleswig-Holstein-Urlauber häufiger einen sozial- und umweltverträglichen Urlaubsaufenthalt wünschen als der Bundesdurchschnitt.³⁰ Auch im Urlaub gehören »Ressourcen sparen«, »mal Bus oder Bahn fahren« und »den eigenen PKW stehen lassen« sowie »bewusst regional erzeugte Speisen verzehren« bei den meisten Touristen in Schleswig-Holstein bereits zum üblichen Verhaltensrepertoire.³¹ Zudem sind sie grundsätzlich bereit, für nachhaltige Reiseangebote mehr zu bezahlen als für vergleichbare konventionelle – allerdings zeigen sie sich im Bundesvergleich dabei trotzdem preisbewusst.³²

Der Aspekt der Nachhaltigkeit hat in der Landestourismusstrategie in den letzten Jahren keine bedeutende Rolle gespielt, obwohl gerade in Schleswig-Holstein auf regionaler und lokaler Ebene seit vielen Jahren umfangreiche Maßnahmen und Aktivitäten entfaltet wurden. Tatsächlich ist die Zahl der Initiativen und Netzwerke so groß, dass sie kaum zu überblicken ist. Die zahlreichen Aktivitäten an der Nordseeküste und die Erarbeitung einer grenzüberschreitenden Nachhaltigkeitsstrategie für das Weltnaturerbe Wattenmeer sind besonders hervorzuheben. Die Akteure an der Nordsee blicken bereits auf einen langjährigen Entwicklungsprozess zurück und verfügen über wertvolle Erfahrungen in diesem Feld.

30 vgl. Reiseanalyse RA 2012

31 Sparkassen-Tourismusbarometer, vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2014

32 Sparkassen-Tourismusbarometer, vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2014

Herausforderungen

Nachhaltigkeit bekommt in der Tourismusstrategie 2025 ein neues Gewicht auf der Landesebene, indem es als eigenes Handlungsfeld definiert wird.

Das Land bekennt sich zu seiner Verpflichtung, Nachhaltigkeit im Tourismus in ganz Schleswig-Holstein in Zusammenarbeit mit allen vom Tourismus profitierenden Akteuren voranzutreiben und strebt eine Vorbildrolle in Deutschland an. Nachhaltigkeit ist unerlässlich und im Sinne aller. Im Handeln sind **alle** drei Säulen, die ökologische, die ökonomische und die soziale/gesellschaftliche, gleichermaßen zu beachten. Damit handelt es sich um eine Aufgabe, die auch Auswirkungen auf alle weiteren Handlungsfelder hat.

Nachhaltigkeitsbestrebungen im Tourismus rechtfertigen sich aus vielerlei Gründen und stehen nicht im Widerspruch zu Wohlstands- und Wachstumszielen:

- 】 Schutz der natürlichen Ressourcen,
- 】 Langfristiger Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit als Urlaubsdestination durch den Schutz der Grundlagen des Tourismus,
- 】 Zukunftsvorsorge für nachfolgende Generationen,
- 】 Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel,
- 】 Mehrwertschaffung bzw. wirtschaftlicher Nutzen für die Betriebe,
- 】 Beitrag zur Authentizität/Profilbildung,
- 】 Einkommens-/ Wohlstandssicherung für die Bevölkerung,
- 】 Sicherung der Kundennachfrage.

Nachhaltigkeit soll dabei nicht dogmatisch, im Sinne des unbedingten Vorranges der Nachhaltigkeit oder einer ihrer Zieldimensionen (z. B. der ökologischen) verfolgt werden. Die Herausforderung der kommenden Jahre stellt gerade der angemessene Ausgleich zwischen divergierenden Interessen bezogen auf Umwelt, Tourismus, Energie und Verkehr dar. Nachhaltigkeit darf daher nicht statisch definiert werden, sondern muss dynamisch betrachtet werden, da sich im Zuge stetig erweiternder technischer Möglichkeiten und gesellschaftlich-ökonomischer Veränderungen neue Gestaltungsspielräume eröffnen können. Bei der Umsetzung von Vorhaben wird besonderer Wert auf die Vereinbarkeit von Umweltschutz, Ressourcenschonung, Denkmalschutz und Tourismus gelegt. Darüber hinaus sind Aspekte des Klimawandels zu berücksichtigen und regionale Anpassungsstrategien sowie das integrierte Küstenzonenmanagement zu beachten.

Aufgaben

Das Land wird im Rahmen dieses Handlungsfeldes zunächst kurzfristig die strategische Grundlage für eine landesweite Weiterentwicklung als Querschnittsthema schaffen und danach die hierfür erforderlichen Schritte nach und nach umsetzen. Dabei stehen hier zunächst folgende Aufgaben im Mittelpunkt:

- 】 Initiierung eines Leitprojektes »Nachhaltigkeitsstrategie für den Tourismus in Schleswig-Holstein« und im Anschluss daran schrittweise Umsetzung der Handlungsempfehlungen
- 】 Definition von nachhaltigkeitsorientierten Bewertungs- und Monitoringkriterien für die Förderwürdigkeit von öffentlichen und privaten Infrastrukturmaßnahmen
- 】 Intensive und kontinuierliche Abstimmung zwischen MWAVT und MELUR (ggf. Einbindung weiterer Ministerien wegen des Querschnittscharakters von Nachhaltigkeit)
- 】 Gestaltung und Kommunikation der Förderinstrumente/-programme für die finanzielle Unterstützung von Aktivitäten und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit sowohl im investiven und nicht-investiven Bereich wie auch auf kommunaler und betrieblicher Ebene

■ Leitprojekt »Nachhaltigkeitsstrategie für den Tourismus in Schleswig-Holstein«

Im Rahmen der Arbeiten an der Tourismusstrategie ist deutlich geworden, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie für den Schleswig-Holstein-Tourismus fehlt. Damit diese dem Anspruch eines möglichst integrativen und dynamischen Ansatzes gerecht werden kann, ist ein eigener Prozess erforderlich, weshalb ein Leitprojekt als Teil der Tourismusstrategie 2025 hierfür die strategischen Grundlagen schaffen soll. Die Aufgabenfelder dieses Leitprojektes sind:

- Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie bzw. eines Leitbildes für Schleswig-Holstein,
- Definition greifbarer und objektiver Kriterien zur Bestimmung von Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung des notwendigen Interessenausgleichs und der bestehenden Entwicklungsdynamik (ausreichend verhandelbaren Gestaltungsspielraum im Rahmen der drei Zieldimensionen lassen),
- Durchführung einer Bestandsaufnahme aller Aktivitäten und Netzwerke im Land unter besonderer Berücksichtigung sektorübergreifender Initiativen,
- Etablierung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Marktforschung (wichtig: Nutzung und Weiterentwicklung bestehender Ansätze),
- Machbarkeitsprüfung für eine landesweite Vernetzungs-/Clearingstelle, die auch eine Initiatorfunktion für nachhaltige Produkt- und Unternehmensentwicklung in der Fläche übernimmt (einschließlich Vorschlag für eine beständige Träger- und Finanzierungsstruktur),
- Formulierung einer Arbeitshilfe für Kommunen mit einer beispielhaften Darstellung lokaler Nachhaltigkeitsstrategien und deren Verknüpfungspotenzialen zum nachhaltigen Tourismus,
- Gestaltung eines Fördermittelratgebers illustriert mit anwendungsorientierten Fall- und Produktbeispielen,
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zur Bewusstseinsbildung/Sensibilisierung von Tourismusakteuren (Politik, Tourismusorganisationen und Wirtschaft) und Bevölkerung für Nachhaltigkeitsziele,
- Einbindung regionaler Anpassungsstrategien zum Klimawandel, Küstenzonenmanagement.

Für das Leitprojekt müssen eigene finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden. Für diese Aufgabenstellung bietet sich auch eine Projektträgerschaft außerhalb des MWAVT an. Details sind im weiteren Umsetzungsprozess zu klären.

05

Umsetzungsbegleitung



1 »Umsetzungsmanagement Tourismus«

Den Erfolg der Tourismusstrategie 2025 soll ein Umsetzungsmanagement gewährleisten, welches mit eigenen Personalkapazitäten und Budget ausgestattet ist. Damit wird sichergestellt, dass sich das Personal auf die Koordination, Steuerung und Aktualisierung der Strategieumsetzung konzentrieren kann und nicht durch weitere Zuständigkeiten und Arbeitsfelder eingeschränkt wird.

Vision Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014



Aufgaben

Dem »Umsetzungsmanagement Tourismus« sind folgende Aufgaben zugeordnet:

- › Überwachung der Strategie und ihrer Umsetzung
 - › Lotsen- und Netzwerkfunktion (z. B. Überblick über Förderinstrumentarien/-institutionen und bestehende Initiativen und Kontaktvermittlung zu betriebswirtschaftlicher Beratung ...)
 - › Prüfung und Sicherstellung der Strategiekonformität von Umsetzungsprojekten
 - › Regelmäßige Aktualisierung bzw. Nachjustierung der Umsetzung
 - › Beauftragung einer externen Evaluierung der Konzeption im Jahr 2019
- › Trendscouting/Konkurrenzanalyse
 - › Initiierung von Pilotprojekten zu wichtigen Themen in den strategischen Handlungsfeldern im Sinne des Anstoßens von weiteren Maßnahmen und Initiativen
 - › Regelmäßige Erfassung der Handlungsbedarfe
- › Koordination der weiteren Institutionen, die an der Umsetzung beteiligt sind
- › Kommunikation, d. h. Organisation der Informationspolitik und der begleitenden Veranstaltungen
- › Initiierung und Betreuung der Leitprojekte

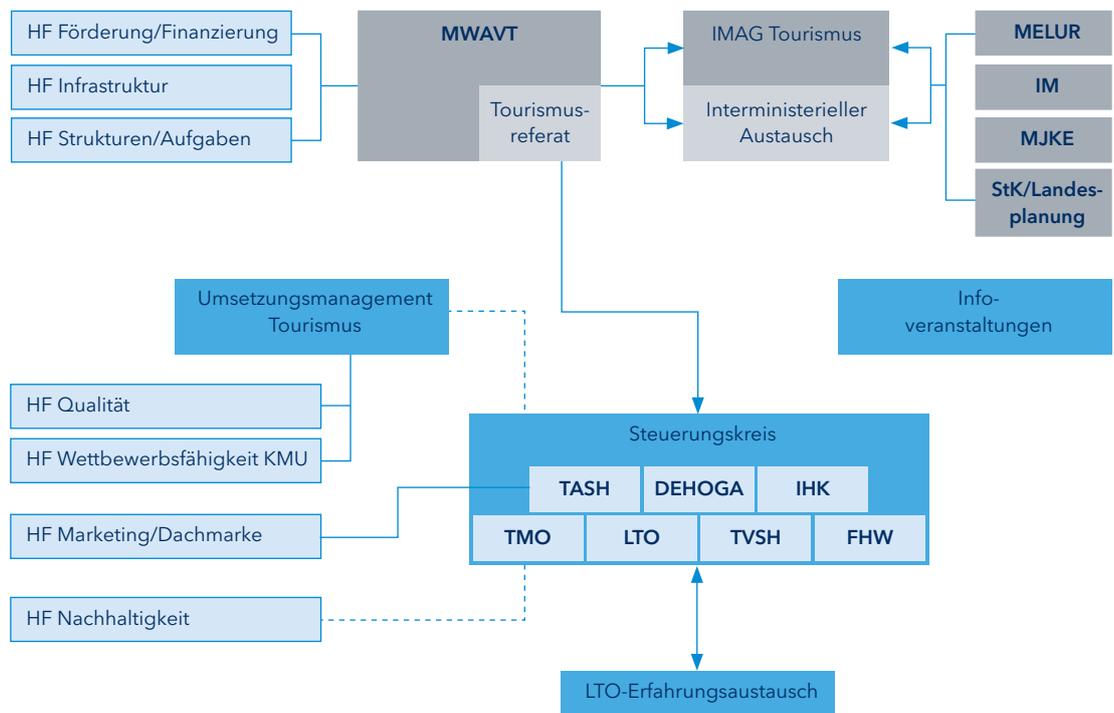
Die Installation des »Umsetzungsmanagements Tourismus« soll im Rahmen eines zweistufigen Verfahrens installiert werden. Eine einjährige Initiierungsphase legt die Grundlage für eine dauerhafte und stabile Umsetzungsbegleitung. Das langfristige Umsetzungsmanagement soll dann durch Projektmittel und Mittel der Tourismuswirtschaft finanziert werden. Es ist noch zu klären, ob es als unabhängige Organisationseinheit (z. B. bei einem externen Träger) oder als Teil einer bestehenden Organisation (z. B. der TASH oder dem MWAVT) installiert werden soll.

2 Weitere Organe der Umsetzung

An der Umsetzung der Tourismusstrategie sind zahlreiche weitere Institutionen beteiligt:

Umsetzungsstruktur Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Quelle: dwif 2014



Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (MWAVT)

Der Minister macht den Tourismus zur »Chefsache«. Er sitzt dem Steuerungskreis vor. Sein Ministerium übernimmt für mehrere Handlungsfelder die Federführung bei der Umsetzung. Das MWAVT beruft in regelmäßigen Abständen die Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) unter Vorsitz des Staatssekretärs ein und führt Informationsveranstaltungen zum Umsetzungsstand durch. Das Tourismusreferat stimmt sich innerhalb des Ministeriums mit den Referaten ab, die in tourismusrelevanten Aufgabenfeldern aktiv sind und stellt den inhaltlichen Austausch zwischen den verschiedenen relevanten Ministerien auf Arbeitsebene sicher. Das MWAVT unterstützt das »Umsetzungsmanagement Tourismus« in den Handlungsfeldern »Förderung/Finanzierung«, »Infrastruktur« und »Strukturen« hat es zudem die inhaltliche Federführung inne. Auch bei der Umsetzung der Dachmarke »Schleswig-Holstein. Der echte Norden.« übernimmt das MWAVT die Führungsverantwortung.

Steuerungskreis Tourismus

Der »Erweiterte Steuerungskreis Tourismus« wird nunmehr zum festen »Steuerungskreis Tourismus«. Er setzt sich aus Vertretern des Schleswig-Holstein-Tourismus zusammen und unterstützt die Umsetzung der Tourismusstrategie und das MWAVT als Beratungsgremium. Die Einladung zu den Sitzungen erfolgt durch das MWAVT. Ständige Mitglieder des Steuerungskreis sind:

- › Vorsitz Minister (MWAVT),
- › Staatssekretär MWAVT (Vorsitzender IMAG),
- › DEHOGA Schleswig-Holstein e.V.,
- › Fachhochschule Westküste,
- › Herzogtum Lauenburg Marketing & Service GmbH,
- › Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e.V.,
- › Nordsee Tourismus Service GmbH,
- › Ostsee-Holstein Tourismus e.V.,
- › Tourismus Binnenland Schleswig-Holstein e.V.,
- › Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH,
- › Tourismusreferat des MWAVT,
- › Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.,
- › ein Vertreter der drei Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein,
- › ein Vertreter der Lokalen Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein (LTO) sowie
- › Leitung des »Umsetzungsmanagements Tourismus«.

Mitglied im Steuerungskreis sind grundsätzlich nur die zeichnungsberechtigten Vertreter (Geschäftsführung oder stellvertretende Geschäftsführung etc.) der genannten Organisationen.

Jährlicher LTO-Erfahrungsaustausch

Die zahlreichen Lokalen Tourismusorganisationen (LTO) in Schleswig-Holstein bekommen als fester Bestandteil des touristischen Systems mehr Möglichkeiten, ihre Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame Themen zu erörtern. Dazu soll mindestens eine jährliche Zusammenkunft installiert werden. Dieser wird vom MWAVT unterstützt, muss jedoch durch die LTO möglichst kostengünstig gestaltet werden, z. B. durch wechselnde Gastgeberschaft und organisatorische Unterstützungsleistungen. Die inhaltliche Vorbereitung der Treffen obliegt den LTO selbst. Idealerweise bestimmt diese Versammlung für einen Rhythmus von zwei Jahren einen Vertreter, der die LTO-Ebene im Steuerungskreis vertritt und die LTO-Versammlung wiederum über den aktuellen Stand der Dinge informiert.

3 Kommunikation

Für den Erfolg der Tourismusstrategie ist eine kontinuierliche Information über die verfolgten Ziele und Kontaktstellen, über den aktuellen Umsetzungsstand und die regelmäßige Einbindung der Tourismusakteure von großer Bedeutung. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass das Verständnis für die Bedürfnisse der Tourismusbranche und eine breite Unterstützung der verfolgten Ziele sehr stark von der Intensität der Kommunikation und dem Angebot fester Ansprechpartner abhängt. Daher muss der Umsetzungsprozess von einer kontinuierlichen Kommunikationspolitik begleitet werden.

Die Zielgruppen der Kommunikationspolitik

Das »Umsetzungsmanagement Tourismus« und das MWAVT sind die hierfür in erster Linie verantwortlichen Institutionen. Dies erfolgt in enger Abstimmung mit dem Steuerungskreis. Das Kommunikationskonzept für die Umsetzung der Strategie muss verschiedene Adressaten im Fokus haben und hierfür zielgruppenspezifische Maßnahmen vorsehen.

Tourismusakteure: Vertreter der Tourismusorganisationen und Touristinformationen, die Leistungsträger aus dem Gastgewerbe wie auch aus dem vom Tourismus profitierenden Dienstleistungsgewerbe, Einzelhandel sowie von Kultureinrichtungen benötigen Informationen über die Ziele, Inhalte und den Umsetzungsstand der Strategie, über Ansprechpartner für weiterführende Informationen sowie über Mitwirkungsmöglichkeiten.

Politik: Vertreter der Landespolitik müssen in erster Linie parteiübergreifend von der enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus für Schleswig-Holstein überzeugt werden, um den Stellenwert der Branche zu erhöhen. Dazu benötigen die Volksvertreter regelmäßige Informationen über den aktuellen Entwicklungsstand des Tourismus und über Umsetzungserfolge. Für Vertreter der regionalen und kommunalen Ebene werden insbesondere Informationen über Ansprechpartner und Kontaktstellen zu spezifischen Fragen wie Förderinstrumente, Beratungsangebote etc. wichtig. Vielfach müssen sie auch für die Entscheidung über touristische Sachverhalte in kommunalen Gremien qualifiziert werden.

Medien: Diese sollten aktiv mit Informationen über die Strategie und Umsetzungserfolge versorgt werden. Das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2013¹ zeigt wichtige Erfolgsfaktoren auf, wie die Informationen aufbereitet sein müssen, um für die Leserschaft von Interesse zu sein. Umgekehrt benötigen Medienvertreter zuverlässige Ansprechpartner für eigene Recherchen.

Bevölkerung: Bei der Bevölkerung soll ein besseres Verständnis für die Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor und Garant für eine attraktive Freizeitinfrastruktur erzeugt werden. Hierfür sollen entsprechende Sensibilisierungsmaßnahmen entfaltet werden.

Kommunikationskonzept für die Tourismusstrategie

Das im Rahmen der Umsetzung nach der Installation des Umsetzungsmanagements zu formulierende Kommunikationskonzept sollte daher in Anlehnung an die oben aufgeführten Zielgruppen folgende Maßnahmen enthalten:

- 】 Zielgruppe Tourismusakteure:
 - 】 eigener Internetauftritt zur Tourismusstrategie mit Informationen zu allen Handlungsfeldern
 - 】 regelmäßige elektronische Infobriefe zum Prozess, zu Einzelprojekten und Neuigkeiten aus der Förderpolitik, neuen Studien etc.
 - 】 Organisation von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen (alternativ fester Bestandteil des Tourismustages)
 - 】 Organisation eines regelmäßigen LTO-Erfahrungsaustausches
 - 】 Fachveranstaltung für Unternehmerverbände / Leistungsträger
- 】 Zielgruppe Politik:
 - 】 Organisation von Fachforen für den Austausch von Politik und Tourismus
- 】 Zielgruppe Medien:
 - 】 regelmäßige Presseveranstaltungen und Pressemitteilungen zur Umsetzung
 - 】 Organisation von Kamingsgesprächen für Politik und Medien zu touristischen Themen
- 】 Zielgruppe Bevölkerung:
 - 】 Durchführung von Pilotprojekten/Sensibilisierungsmaßnahmen/Imagekampagnen gerichtet an die Bevölkerung (Tage der offenen Tür, Ideenwettbewerbe, Schulprojekte)

¹ Sparkassen-Tourismusbarometer; vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2013

Literatur/Quellen

- › dwif e.V. (2013): Tagesreisen der Deutschen
- › dwif-Consulting GmbH (2012): Indikatoren-gestützte Bewertung der ausländischen Quellmärkte für Schleswig Holstein. (unveröffentlicht)
- › dwif-Consulting GmbH (2012): Evaluierung der Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Analyse und Handlungsempfehlungen. (unveröffentlicht)
- › Institut für Management und Tourismus (2011): Wirtschaftliche Bedeutung des Geschäftsreisetourismus für Schleswig-Holstein. (unveröffentlicht)
- › Institut für Management und Tourismus (2012): Ziel- und Kennzahlensystem für den Schleswig-Holstein-Tourismus. Stand September 2012. (unveröffentlicht)
- › Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig Holstein (Hrsg. 2014): Schleswig-Holstein – Der echte Norden. Marken-Manual
- › Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2006): Das Tourismuskonzept für unser Land. Gemeinsames Handeln. Gemeinsamer Erfolg
- › Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (Hrsg. 2011): Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein – Jahresbericht 2011
- › Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (Hrsg. 2012): Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein – Jahresbericht 2012
- › Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (Hrsg. 2013): Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein – Jahresbericht 2013
- › Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (Hrsg. 2014): Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein – Jahresbericht 2014
- › Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2008): Mehr Erfolg durch Kooperation – Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein. Teil I: Bildung und Entwicklung Lokaler Tourismus Organisationen
- › Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2009): Mehr Erfolg durch Kooperation – Teil II. Erfolgsfaktoren und Lösungsvorschläge aus der Praxis
- › Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2009): Optimierung der touristischen Infrastruktur. Ein Leitfaden für Kommunen

Weitere Quellen

- › Daten aus der GBSH und Reiseanalyse zugeliefert vom NIT
- › Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus zugeliefert vom IMT
- › Daten der reiseverhaltensbasierten Zielgruppenanalyse zugeliefert vom Institut für Management und Tourismus (IMT) der FH Westküste und der GfK Nürnberg
- › Eckpunktepapier »Zuordnung und Finanzierung von Aufgabenschwerpunkten im Tourismusmarketing Schleswig-Holsteins« (2013; unveröffentlicht)

Durchgeführte Veranstaltungen

Fachveranstaltungen

- › Handlungsfeldworkshop
»Touristische Infrastruktur«
(28. Oktober 2013; 15 Teilnehmer)
- › Handlungsfeldworkshop
»Nachhaltigkeit«
(28. Oktober 2013; 13 Teilnehmer)
- › Handlungsfeldworkshop
»Marketing/Dachmarke«
(13. November 2013; 16 Teilnehmer)
- › Handlungsfeldworkshop
»Wettbewerbsfähigkeit KMU«
(14. November 2013; 13 Teilnehmer)
- › Handlungsfeldworkshop
»Strukturen und Aufgabenteilung«
(16. Januar 2014; 38 Teilnehmer)
- › Handlungsfeldworkshop
»Touristische Förderung und Finanzierung«
(3. Februar 2014; 23 Teilnehmer)
- › Strategieworkshop
»Grundstruktur der Strategie«
(24. Februar 2014; 62 Teilnehmer)

Sitzungen des Steuerungskreises

(während der Bearbeitung der Tourismusstrategie)

- › 30. August 2013
- › 4. Oktober 2013
- › 22. November 2013
- › 30. Januar 2014
- › 17. Februar 2014
- › 8. Mai 2014
- › 2. Juni 2014

Abkürzungsverzeichnis

DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband	ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
dwif	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr	ÖPP	öffentlich-private Partnerschaft
EFRE	Europäische Fonds für regionale Entwicklung	SGVSH	Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums	SWOT	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken
FHW	Fachhochschule Westküste	TASH	Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein
GBSH	Gästekbefragung Schleswig-Holstein	TMO	(Regionale) Tourismusmarketingorganisation
GRW	Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur«	TVSH	Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.
HF	Handlungsfeld		
IM	Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein		
IMAG	Interministerielle Arbeitsgruppe		
IMT	Institut für Management und Tourismus		
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen		
LEP	Landesentwicklungsprogramm		
LTO	Lokale Tourismusorganisation		
MAKS	Marketingkooperation Städte Schleswig-Holstein e.V.		
MELUR	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume		
MICE	Meetings, Incentives, Congress & Events		
MJKE	Ministerium für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein		
MSGFG	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein		
MWAVT	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein		
NIT	Institut für Tourismus und Bäderforschung in Nordeuropa		

Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr
und Technologie des Landes Schleswig-Holstein
Tourismusreferat
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel

Fachliche Begleitung

dwif-Consulting GmbH
Marienstr. 19/20, 10117 Berlin
Sonnenstr. 27, 80331 München
www.dwif.de

Unter Mitwirkung von

Institut für Management und Tourismus
der FH Westküste in Heide

Gestaltung

Sandstein Kommunikation GmbH
Goetheallee 6, 01309 Dresden
www.sandstein.de

Mai 2014