

Optimierung der touristischen Infrastruktur

Ein Leitfaden für Kommunen

Tourismusverband
Schleswig-Holstein :
Meer *und* Mehr

Mehr Wirtschaft.

Herausgeber

Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.

Wall 55, 24103 Kiel
Telefon 0431 5601050
Fax 0431 569810
E-Mail: info@tvsh.de
Ansprechpartnerin: Catrin Homp,
Geschäftsführerin

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

Düsternbrooker Weg 94, 24105 Kiel
Telefon 0431 988-4201
Fax 0431 988-617-4201
E-Mail: elke.siegl@wimi.landsh.de
Ansprechpartnerin: Dr. Elke Siegl,
Leiterin Tourismusreferat

Autoren

Peter Hübner, PROJECT M GmbH
Cornelius Obier, PROJECT M GmbH
Svea-Désirée Schmidt, PROJECT M GmbH

Redaktion

Harry Reinfandt, Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und
Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

Gestaltung

Freistil* mediendesign, Kiel
www.freistil-kiel.de

ISSN 0935-4719, April 2009

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

Bildnachweis

Wir danken allen Institutionen sowie den Fotografinnen und Fotografen für die zur Verfügung gestellten Bilder:

AK-Photo Hannover / Fotolia: 47, Alfred Teske / Pixelio: 12 (unten links), Amjad Shihab / Fotolia: 51 (ganz oben), Carlos / Fotolia: 51 (oben rechts), Chris / Pixelio: 51 (unten links Motiv 2), Christoph Ling / Bregenzerwald Tourismus GmbH: 12 (oben links), Gabi Schoenemann / Pixelio: 50 (Motiv 5), Greg Barber: 51 (unten rechts), Heiligenhafen Touristik GmbH / Tourismusagentur Schleswig-Holstein GmbH: 45 (linke Spalte), Hilke Hagen: 49 (Motiv 1), Josef Becker / Pixelio: 50 (Motiv 2), J-P Schneider / www.EiderstedtFotos.de: Titel, Kurbetrieb Laboe / Tourismusagentur Schleswig-Holstein GmbH: 25, moodboard / Fotolia: 16 (unten), n.n. / Fotolia: 4, 16 (oben), OstseeFerienLand: 24, 49 (Motiv 2), Pasc06 / Fotolia: 51 (oben links), playfit GmbH: 50 (Motiv 8), PROJECT M GmbH: 50 (Motiv 7), Roman Horner / Vorarlberg Tourismus GmbH: 12 (oben rechts), Sonwik Hafen Vertriebs GmbH: 27 (Motiv 4), Strandgut Resort: 45 (Motiv 1-3, rechte Spalte), Susanne Güttler / Fotolia: 22, Sven Scheppler: 51 (unten links, Motiv 1), Thomas Willemssen / Bildredaktion Entwicklungsgesellschaft Zollverein mbH: 13, Tourismus Service Grömitz: 6, 48, 49 (Motiv 3 und 4), Tourismus Service Grömitz / Tourismusagentur Schleswig-Holstein GmbH: 44, Tourismusagentur Schleswig-Holstein GmbH: 16 (mitte), 28, Tourismus-Service Scharbeutz: 50 (Motiv 1), Tourismusverein Kaltern am See: 42 (Motiv 1-3), Tourismus-Zentrale St. Peter-Ording: 27 (Motiv 1-3), 41 (Motiv 4-8), 50 (Motiv 6), Usedom Tourismus GmbH: 41 (Motiv 1-3), via futura L. Michow & Sohn GmbH: 50 (Motiv 3 und 4), Yevgeniy Zateychuk / Fotolia: 36, White arkitektur: 47 (links)

Auf klarem Kurs im Wettbewerb

Wasser, Wind, Wellen, Weite – als „Land zwischen den Meeren“ mit seinen mächtigen Küsten und seinem malerischen Hinterland entfaltet Schleswig-Holstein seit Jahrhunderten eine Anziehungskraft, um die uns andere Länder beneiden. Damit wir unsere Visitenkarte als Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland auch in Zukunft erfolgreich ausspielen können, müssen wir einen klaren Kurs steuern – und daran auch unsere künftigen Fördermaßstäbe ausrichten. Entsprechend der seit 2006 kontinuierlich vorangebrachten Neuausrichtung des Tourismus konzentrieren wir uns auf die drei ökonomisch stärksten Zielgruppen „Familien“, „Best Ager“ und „Anspruchsvolle Genießer“.

Ihnen kommt auch hinsichtlich unserer touristischen Infrastruktur eine Schlüsselstellung zu: Vor allem die zielgruppenorientierte Beherbergung, ein stimmiges Ortsbild sowie ein abwechslungsreiches Angebot an der „Wasserkante“ mit Strand, Promenade, Seebrücke, Marina und Hafen sind Kriterien, nach denen unsere Gäste ihren Urlaubsort wählen und bewerten. Die Kommunen müssen ihre Ressourcen bündeln, um ihre Segel dauerhaft auf Erfolgskurs ausrichten zu können. Sie, die Akteure in Politik, Tourismus und Verwaltung, in den Bau- und Planungsämtern vor Ort, haben es in der Hand, durch eine attraktive Ortsbildgestaltung und eine zielgruppengerechte Infrastruktur neue Gäste zu gewinnen und Stammkunden zu halten. Der Wettbewerb im Tourismus wird immer härter: Wir alle sind deshalb gefordert, uns Gedanken darüber zu machen, wohin uns die Reise in den nächsten zehn bis 15 Jahren führen soll.

Dazu möchten wir Ihnen Anregungen geben: Mit finanzieller und personeller Unterstützung meines Hauses hat der Tourismusverband Schleswig-Holstein das Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur“ bearbeitet und abgeschlossen.

Auf der Grundlage eines umfassenden Gutachtens wurde der vorliegende Leitfaden erarbeitet. Mit ihm erhalten Sie konkrete, praxistaugliche Handlungs- und Umsetzungshilfen für Ihre Arbeit in Kommune und Lokaler Tourismus Organisation.

Bitte nutzen Sie dieses Angebot. Stellen Sie Ihre touristische Infrastruktur auf den Prüfstand und nehmen Sie die Chancen wahr, die sich aus einer markt- und nachfragegerechten Neuausrichtung ergeben.

Wir werden Sie unterstützen – und am Ende gemeinsam Erfolg haben.



A handwritten signature in black ink that reads "Jörn Biel". The signature is fluid and cursive, written over a light blue background.

Dr. Jörn Biel

Minister für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr
des Landes Schleswig-Holstein

Mehr Tourismus.



Neue Perspektiven als Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Schleswig-Holsteins Infrastruktur soll sich zum Markenzeichen des „Maritimen Urlaubs- und Erlebnislands“ entwickeln. Die Lage zwischen Nord- und Ostsee ist das herausragende Merkmal Schleswig-Holsteins auch im touristischen Wettbewerb der Regionen. Das einzigartige Profil des Landes „zwischen den Meeren“ bildet eine hervorragende Voraussetzung für die unverwechselbare Prägung der touristischen Infrastruktur und des gesamten touristischen Marktauftritts des Landes. In den vergangenen Jahren haben Tourismusorte und Land erhebliche Summen in die touristische Infrastruktur investiert - dennoch besteht nach wie vor ein hoher Anpassungsbedarf.

Das Gutachten „Optimierung der touristischen Infrastruktur“ zeigt auf der einen Seite eine Reihe von Schwächen, auf der anderen Seite aber auch enorme Chancen, die sich bei einer professionellen und ganzheitlichen Ausrichtung unseres örtlichen und regionalen Angebots bieten.

Eine ganzheitliche Ortsentwicklung wird für die Tourismusorte im Land künftig zu einem strategischen Instrument, das dazu eingesetzt werden soll, den vorhandenen Ortscharakter und das natürliche Angebot zu nutzen und darauf aufbauend eine eigenständige zukunftsfähige und attraktive Ortsidentität zu entwickeln. Der Verbesserung der Ortsgestaltung kommt sowohl aus zielgruppenbezogenen funktionaler als auch aus atmosphärischer Sicht eine herausragende Bedeutung zu, sie kann für den Ort zu einem echten Alleinstellungsmerkmal werden.

Die Gestaltung der touristischen Infrastruktur ist die zentrale Kernkompetenz der Gemeinden, Städte und Kreise unseres Urlaubslandes.

Allerdings müssen wir für die Zukunft neue Wege gehen, um gemeinsam mit dem Land und den touristischen Partnern unsere Handlungsspielräume im Sinne eines modernen, attraktiven und authentischen Urlaubslands Schleswig-Holstein besser zu nutzen.

Durch den hohen Unterhaltungs- und Pflegeaufwand von nicht mehr marktgerechter aber kostenintensiver Infrastruktur ist es vielen Gemeinden nicht möglich, in neue zielgruppenorientierte Infrastruktur zu investieren. Dieser Kreis muss durch gemeinsame Anstrengungen von Land, Kreisen, Städten und Gemeinden durchbrochen werden. Auf örtlicher Ebene müssen Mittel und

Ressourcen freigesetzt werden, die in hochwertige, zielgruppenbezogene Infrastruktur investiert werden können. Die Rolle eines emotionalen, authentischen Ambientes des Urlaubsumfelds und der Atmosphäre des Tourismusortes ist herausragend. Zusätzlich zu den Anforderungen der Zielgruppen an die Infrastruktur gilt es, Ihren Tourismusort zu einer „Wohlfühloase“ zu machen: ortstypisch und charakteristisch, aufgeräumt und sauber, einzigartig und authentisch.

Bis zum Jahr 2015 sollte der Umschwung hin zu einer grundlegenden zielgruppenbezogenen Neuausrichtung der Infrastruktur in jedem Tourismusort in Schleswig-Holstein umfassend geplant, abgeschlossen oder zumindest begonnen worden sein.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung und vor allem auch viel Spaß auf dem Weg in die touristische Zukunft Schleswig-Holsteins!



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Volker Popp'.

Volker Popp

Vorsitzender des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein e.V.



1 Einführung: Das Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein“	8
<hr/>	
2 Grundlagen	10
2.1 Infrastruktur als Entwicklungstreiber für Schleswig-Holstein	10
2.2 Anforderungen der Zielgruppen Schleswig-Holsteins	15
2.3 Ausgangssituation der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein	18
<hr/>	
3 Strategische Handlungsfelder	22
3.1 Neuordnung der Investitions- und Unterhaltungsschwerpunkte	23
3.2 Profilbildung als Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland	25
<hr/>	
4 Organisations- und Managementstrukturen	28
4.1 Infrastrukturentwicklung und -management in interkommunaler Kooperation	29
4.2 Überörtliche und regionale Vernetzung der touristischen Infrastruktur	32
4.3 Verbesserung von Management- und Entscheidungsprozessen	33
<hr/>	
5 Optimierung der Schlüsselinfrastruktur für das Maritime Urlaubs- und Erlebnisland Schleswig-Holstein	36
5.1 Ortsplanung und -entwicklung: langfristig, strategisch und ganzheitlich	37
5.2 Beherbergungsinfrastruktur: Qualitätsförderung und Ansiedlungsunterstützung	43
5.3 Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der Wasserkante	46
5.4 „Sanierung“ der ökonomischen Probleminfrastruktur	52
<hr/>	
6 Weiterführende Literatur	55

 Infobox

 Checkliste

1 Einführung: Das Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein“

Das Tourismuskonzept des Landes als Rahmen

Um dem Tourismus neue Impulse zu geben, hat das Land Schleswig-Holstein im Jahr 2006 ein Handlungskonzept zur Neuausrichtung des Tourismus auf den Weg gebracht. Kernstück der neuen Strategie ist die Konzentration des Tourismus in Schleswig-Holstein auf drei ökonomisch attraktive Zielgruppen: „Neue Familien“ mit kleinen Kindern (unter 14 Jahre) und mittlerem bis hohem Einkommen, „Best Ager“ im Alter von 56 bis 75 Jahren sowie die Zielgruppe der „Anspruchsvollen Genießer“. Zur Umsetzung der Strategie wurden darüber hinaus neun Leitprojekte aufgesetzt, die bis Ende 2009 einen Aufschwung im schleswig-holsteinischen Tourismus initiieren sollen.

Zu diesen gehört auch das Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein“.

Neben dem natürlichen Angebot prägt die touristische Infrastruktur erheblich die Wahrnehmung und beeinflusst die Bewertung des Urlaubsortes durch die Gäste. Diese Bewertung strahlt wiederum auf die Einschätzung der gesamten Region aus und ist somit imageprägend für das Land.

Ziel des Projektes ist es, unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der drei Schlüsselzielgruppen, eine Grundlage für die zukunftsweisende Investitionsplanung für die Tourismuswirtschaft im Land zu schaffen.

Einklang mit dem Landesentwicklungsplan 2009

Neben den Anforderungen des Tourismuskonzepts des Landes bildet der Landesentwicklungsplan 2009 (LEP)¹ eine übergreifende Grundlage, an der die Optimierung

Verknüpfung der Leitprojekte »Touristische Infrastruktur« und »Lokale Strukturen«



der touristischen Infrastruktur auszurichten ist. Nahezu alle Inhalte des LEP betreffen die touristische Entwicklung des Landes. Schwerpunkträume bzw. Entwicklungsgebiete für Tourismus und Erholung zeigen Regionen auf, in denen die Angebote qualitativ verbessert bzw. mittels Infrastrukturmaßnahmen gezielt weiterentwickelt werden sollen.

Verlauf des Leitprojektes „Optimierung der touristischen Infrastruktur“

In das Leitprojekt sind zahlreiche mit Infrastruktur auf Landesebene befassten Akteure und Organisationen eingebunden. Auch verschiedene externe Experten lieferten visionäre und kreative Inhalte. In den im Projektverlauf ausgewählten drei Modellregionen Dithmarschen, Innere Lübecker Bucht und OstseeFerienLand wurde die örtliche Infrastruktur beispielhaft und tiefergehend untersucht.

Das dem vorliegenden Leitfaden zu Grunde liegende Gutachten wurde in mehreren Arbeitsschritten in den Jahren 2007 und 2008 erstellt: Zu Beginn standen umfangreiche Zielgruppen-, Bestands-, Verkehrs-, Umfeld- und Benchmark-Analysen: Diese lieferten neue und maßgebliche Erkenntnisse für die künftige gesamtstrategische Ausrichtung und das Marketing.

Enge Verbindung zum Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“

Um in neue und hochwertige Infrastruktur investieren bzw. alte Infrastruktur optimieren zu können, ist die Freisetzung von Ressourcen und finanziellen Mitteln notwendig. Dies kann nur auf der Ortsebene geschehen. Das Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein“ setzt hier an und bildet damit eine wesentliche Grundlage für die Umsetzung des Leitprojektes „Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein“. Ziel ist es, die Tourismusorte in interkommunalen Kooperationen zu bündeln, um neben dem Marketing auch Planung und Entwicklung sowie Management und Betrieb touristischer Infrastruktur zu optimieren.

Im Rahmen des Projektes wurde ein Konzept für optimale Organisations- und Kooperationsstrukturen auf lokaler Ebene erarbeitet, das die freiwillige Zusammenarbeit von Städten und Gemeinden und ihrer touristischen Organisationen im Rahmen sog. Lokaler Tourismus Organisationen (LTO) vorsieht. Ein zweiteiliger Umsetzungsleitfaden für Kommunen ist beim Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und dem Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. erhältlich.

Wirtschaftsministerium und Tourismusverband Hand in Hand

Beide Leitprojekte wurden durch den Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. (TVSH) und in enger Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWV) betreut. Das Gutachten für das Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein“ wurde durch eine Arbeitsgemeinschaft, bestehend aus dem Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nord-europa GmbH (N.I.T.), PROJECT M GmbH, PTV Planung Transport Verkehr AG und Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH, in Abstimmung mit MWV und TVSH erstellt.

Mehr Wissen.



2.1 Infrastruktur als Entwicklungstreiber für Schleswig-Holstein

Deutschlandtourismus im Wandel

Der Deutschlandtourismus und damit auch der Tourismus in Schleswig-Holstein hat sich in den letzten Jahren völlig verändert: Während der kurzreise- und erlebnisorientierte Städtetourismus und der Incoming-Tourismus blühen, haben viele Flächendestinationen, auch Regionen in Schleswig-Holstein, mit Rückgängen bei Übernachtungszahlen und sinkenden Marktanteilen zu kämpfen. Auch wenn der Übernachtungsrückgang in jüngerer Vergangenheit gebremst werden konnte, so hat das Land zwischen 1996 und 2006 doch 10% des Marktvolumens verloren.

Gänzlich neue Wettbewerber treten in Form – teilweise künstlich geschaffener – neuer „Destinationen“ auf den Markt. Hierzu zählen beispielsweise Entertainment Resorts, wie der Europapark Rust und der Heidepark Soltau, oder Recreation Resorts, wie das Land Fleesensee Resort in Mecklenburg-Vorpommern, mit jeweils erheblichen Bettenkapazitäten. Neben der innerdeutschen Konkurrenz sehen sich die Destinationen – z.B. durch Erleichterungen bei der Einreise in andere Länder (Schengener Abkommen) und dem Boom der Billigflieger – überdies mit der Konkurrenz durch ausländische Reiseziele konfrontiert.

Verändertes Reiseverhalten

Viele Ursachen für die Veränderungen liegen im demographischen Wandel sowie im Wertewandel und damit auch im Reiseverhalten der Nachfrager. Damit verändert sich das gesamte touristische Geschäftssystem. Immer weniger gefragt ist der Standard-Urlaub: zu den Hauptferienzeiten, in einer Ferienwohnung, direkt beim Vermieter als Ergebnis einer Gastgeberrecherche gebucht. Statt dessen steigt die Bedeutung der Hotellerie, schneller vertriebsorientierter Informations- und Buchungsmöglichkeiten sowie flexibler und zielgruppengerechter Services.

Konsequenzen für die touristische Infrastruktur

Diese Ausgangssituation führt insgesamt zu einem erheblichen Veränderungsdruck in Schleswig-Holstein, auch mit Blick auf die touristische Infrastruktur:

Die Veränderung des touristischen Geschäftssystems setzt gerade diejenigen Destinationen unter Druck, die über einen hohen Ferienwohnungs- und Privatvermieteranteil verfügen und sich auf die „neue Nachfrage“ nicht hinreichend schnell einstellen (können). Damit sind weite Teile des Landes Schleswig-Holstein betroffen, denn der Anteil dieser Vermieter im Land ist hoch.

Der demographische Wandel führt dazu, dass das Gesamtvolumen der Reisenden – bei konstanter Reiseintensität – stagniert bzw. ggf. langfristig schrumpft. Damit steht Schleswig-Holstein vor der Herausforderung, auch in einem immer anspruchsvoller werdenden Nachfrageumfeld Marktanteile von der Konkurrenz zu gewinnen. Dies geht nur mit in besonderem Maße marktfähigen und qualitativ hochwertigen Angeboten.

Der Trend zur Erlebnis- bzw. Gesundheitsorientierung kann vom Land mit seinen einmaligen natürlichen Angebotsfaktoren genutzt werden. Auch hierzu bedarf es allerdings sehr spezifischer und nachfragegerechter Einrichtungen und Angebote.

- **Erwartungshaltung durch umfassende Reiseerfahrung geprägt, daher: mehr qualitäts- und preisbewussteres Reisen**
- **Zunehmende Entzerrung der Saisonalitätszeiten und ganzjährige Reisenachfrage, insbesondere durch das ganzjährige Reiseverhalten der „Best Ager“**
- **Kürzere und häufigere Reisen, Zunahme der Kurzreisen (Hinweis: Wirtschaftskrise kann sich jedoch negativ auf Kurzreiseintensität auswirken)**
- **Flexibleres, spontaneres und kurzfristigeres Buchungsverhalten, auch durch zunehmende Transparenz auf dem Reisemarkt (Online-Markt für Urlaubsreisen)**
- **Veränderte Reisemotive: Zunahme von Reiseanlässen, wie Gesundheit, gutes Essen, Einkaufen, Kultur**
- **Abnahme der Familienreisen – Zunahme der Reisen älterer Menschen (immer länger, öfter und mit höheren Qualitätsansprüchen)**
- **Zunahme des Gesundheitsmotivs im Urlaub, jedoch weiterer Bedeutungsverlust der Kur, Zunahme der Wellness- und vor allem Health Care-Urlaube**

Klimawandel und steigende Energiepreise sind in ihren Auswirkungen auf Schleswig-Holstein noch nicht hinreichend prognostizierbar. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass das Land an den sich verändernden Nachfrageströmen partizipieren kann. Allerdings bedarf es neuer Anstrengungen zur Sicherung der Küsten und Strände. Auch die Frage der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln wird sich in Anbetracht der hohen Energie- und Treibstoffpreise für Schleswig-Holstein neu stellen.

Wettbewerbsfaktor für Schleswig-Holstein

Mehr und mehr wird die touristische Infrastruktur in Urlaubsregionen zum zentralen Wettbewerbsfaktor für Schleswig-Holstein. Eine attraktive touristische Infrastruktur nimmt auf mehreren Wegen Einfluss auf die Gäste- und Übernachtungsentwicklung:

Sie bringt Schleswig-Holstein ins Bewusstsein bei Investoren, Entwicklern und Betreibern.

Sie löst im Land selbst Nachahmungseffekte und Qualitätsverbesserungen aus.

Sie rückt Schleswig-Holstein ins Blickfeld der Reiseentscheidung der Gäste und schafft die Grundlage dafür, ein positives Image des Landes aufzubauen.

Sie schafft die Grundlage für ein gelungenes Reiseerlebnis.

Der „Bilbao-Effekt“ – Belebung von Destinationslebenszyklen

Im Zuge des Leitprojektes „Optimierung der touristischen Infrastruktur“ wurden verschiedene Destinationen mit Entwicklungsstrategien für die touristische Infrastruktur untersucht. Überall dort, wo solche Strategien zielgerichtet und nachhaltig umgesetzt wurden, haben sich Gäste- und Übernachtungszahlen positiv entwickelt. Ähnlich dem Produktlebenszyklus können durch Ansiedlung und Optimierung touristischer Infrastruktur Destinationslebenszyklen ausgelöst werden. Viele Beispiele stehen für diese Entwicklung:

Bilbao (Kulturinfrastruktur), Nordrhein-Westfalen/Ruhrgebiet (Industriekultur), Mecklenburg-Vorpommern (Seebäderarchitektur), Münsterland (Radtourismus), Costa del Sol - Costa del Golf (Golfinfrastruktur), Vierländereck (Weingüter mit moderner Architektur), Vorarlberg, Österreich (Zeitgenössische Architektur), Andalusien (Weiße Dörfer), Oberes Mittelrheintal (Schlösser, Kultur, Wein), Dubai, Orlando (Hotel- und Freizeitinfrastruktur) u.v.m.

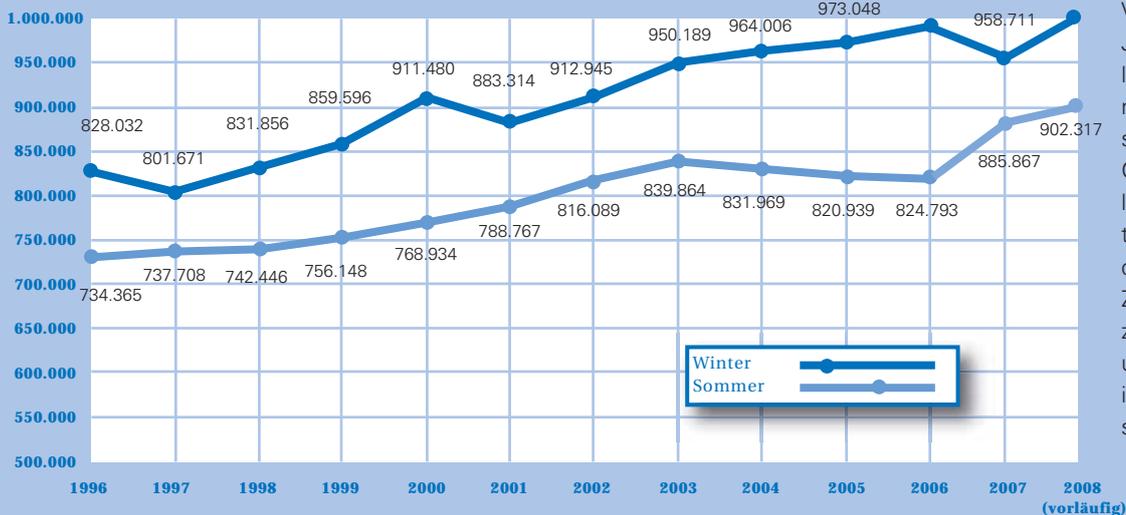
Beispiel Vorarlberg: Nachweisliche Steigerung der Gäste- und Übernachtungszahlen durch Architektur als Corporate Design



In Vorarlberg findet man eine Ballung architektonisch besonderer Bauwerke, von Skistationen über Hotels bis hin zu landwirtschaftlichen Betrieben. Ermöglicht wurde dies durch liberale Baugesetze und die Förderung privater Investitionen. Es kam zu Nachahmungseffekten und zu Wettbewerben unter Archi-

tekten. Insgesamt führten diese infrastrukturellen Maßnahmen zu einem enormen Imagegewinn Vorarlbergs, es erfolgte eine positive touristische Entwicklung und es gelang, das Thema Architektur und Tourismus zu etablieren. Mittlerweile gibt es alle drei Jahre den Staatspreis für Architektur und Tourismus,

Ankünfte



Quelle: Amt der Vorarlberger Landesregierung, Landesstelle für Statistik, Vorarlberg

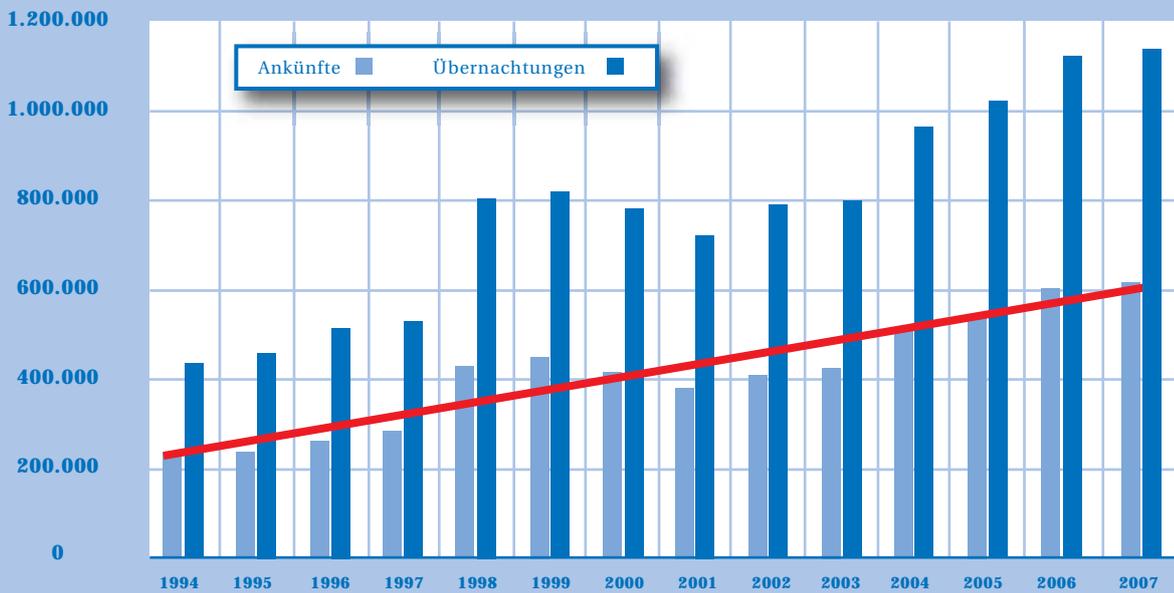
das Thema ist Inhalt von Symposien und Veranstaltungen. Im Jahr 2007 veröffentlichte das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit Österreich die Grundlagenstudie „Architektur macht Gäste“, die erstmals den Zusammenhang zwischen Architektur und Wirtschaftlichkeit im Tourismus untersucht.

Beispiel Bilbao: kulturelle, touristische und architekturgeprägte Stadtentwicklung



Seit der Eröffnung des Guggenheim Museums in Bilbao im Jahr 1997 haben sich die Gäste- und Übernachtungszahlen verdoppelt. Doch der „Bilbao-Effekt“ steht für mehr als den spektakulären Bau eines Star-Architekten. Dieser war letztlich nur ein Schlüsselprojekt, die Initialzündung im Rahmen der Transformation eines Industriestandortes in eine kulturelle und touristische Metropole.

Eigens gegründete, städtische Projektentwicklungsgesellschaften führen frei gewordene innerstädtische Flächen einer neuen Nutzung zu, mit dem Ziel, die Stadt aufzuwerten und wiederzubeleben. Die Finanzierung erfolgt durch Inwertsetzung und anschließenden Verkauf von Bauflächen. Bis 2004 wurden allein 377 Mio. Euro an Investitionen getätigt.



Quelle: Bilbao en Cifras – Datos Año 2007, 07 Turismo; Bilboko Udala/Ayuntamiento de Bilbao/Bilbao Stadtverwaltung

Beispiel Route der Industriekultur: Erhalt und Vermarktung des kulturellen Erbes

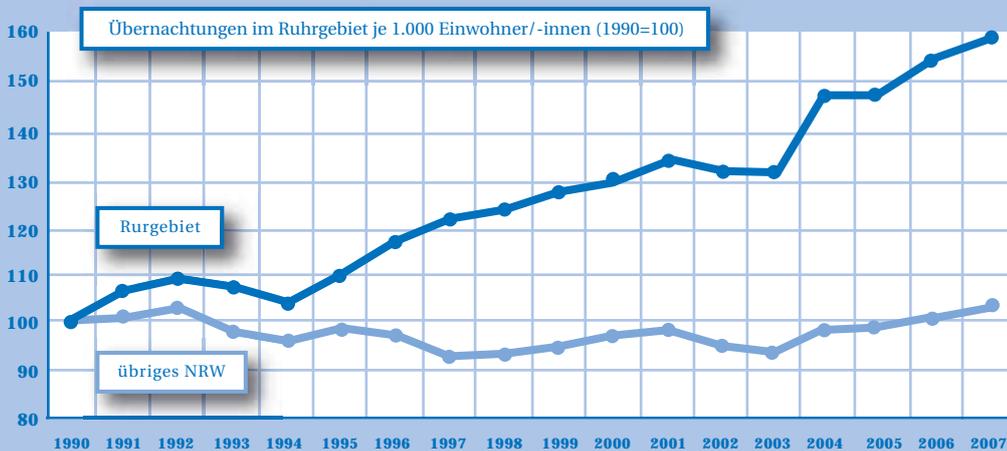


Auf Grundlage des „Masterplans für Reisen ins Revier“ (1997) wurde das Ziel definiert, die Geschichte des Ruhrgebietes zu erhalten und darüber zu informieren. Ein unverwechselbares Kennzeichen der Region sollte geschaffen und ein Imagewandel herbeigeführt werden. Die touristische Vermarktung der Industriekultur sollte auch die Unterhaltung der historischen Industriestandorte sichern. So finden sich auf ca. 400 km quer durch NordrheinWestfalen erlebbare Zeugnisse der Geschichte des Ruhrgebietes, die durch den Regionalverband Ruhr betreut werden. Mittlerweile verzeichnet die Metropolregion Ruhr mehr als 2,8 Mio. Gästeankünfte jährlich – die Besucherzahlen sind seit 1987 um 126% gestiegen (in NRW ohne Ruhrgebiet nur 70%). Die Ergebnisse der Befragung „Image. Kultur. Landschaft 2004“ des Kommunalverbands Ruhrgebiet machen die Erfolge deutlich: Die Region Ruhrgebiet wird bundesweit an erster Stelle der Assoziation zur Industriekultur genannt; zwei Drittel der Bundesbürger

sind grundsätzlich an Städtereisen ins Ruhrgebiet interessiert.

Die Bewertung der Angebote ist sehr gut, der regionalpolitische Ansatz der Kombination von Kultur und Industriekultur wird in verschiedenen Gästebefragungen bestätigt.

Fazit: Das Ruhrgebiet hat sich über das Thema Industriekultur erfolgreich im touristischen Markt positioniert und die Wahrnehmung im touristischen Sinne gestärkt.



Quelle: RVR-Datenbank, Team 5-2; IT.NRW.

Öffentliche touristische Infrastruktur als Katalysator

Nicht nur auf die private Beherbergungs- und Freizeitinfrastruktur kommt es an. Gerade die öffentliche touristische Infrastruktur löst Impuls- und Qualitätseffekte aus. Sie umfasst die gemeinschaftlich nutzbare Grundausstattung für jegliche Form touristischer Aktivitäten, d.h.:

öffentliche Erschließungsmaßnahmen, wie z.B. Straßen und Wegenetze

Maßnahmen der Ortsgestaltung in Tourismusorten, z.B. Plätze, Grünanlagen, Promenaden, Seebrücken, Strände, Häfen und Marinas

überbetriebliche Einrichtungen als Ergänzung zum gewerblichen Angebot, wie z.B. Bäder, Gästeeinrichtungs- und Gästebetreuungseinrichtungen, Museen

Kurzum: Die öffentliche touristische Infrastruktur ist das wichtigste Einfluss- und Steuerungsinstrument für die Kommunen, die Rahmenbedingungen für private Investitionen zu verbessern und neue Gäste anzuziehen.

C

Checkliste: Leitfragen für Tourismusorte in Schleswig-Holstein

Alle Kommunen, insbesondere die Tourismusorte, in Schleswig-Holstein sind dazu aufgerufen, ihre touristische Infrastruktur zu überprüfen und zu verbessern. Hierbei gelten folgende Leitfragen:

- Blick über die Orts- und Landesgrenzen:** Hält Ihre touristische Infrastruktur einem Vergleich mit attraktiven Tourismusorten aus anderen Bundesländern oder anderen Ländern stand?
- Renovierungsstau – ja oder nein:** Ist die touristische Infrastruktur in Ihrem Ort ansprechend und modern – oder herrscht der Charme der Bausünden der 70er und 80er Jahre?
- Ortsbild mit oder ohne Baukultur:** Wirkt das Ortsbild atmosphärisch und architektonisch-gestalterisch wie aus einem Guss – oder wird es durch Stückwerk geprägt?
- Erkennbare Alleinstellungsmerkmale:** Haben Ortsbild und touristische Infrastruktur Alleinstellungscharakter? Würde ein Gast zu Ihrem Ort sagen: „So sieht es nur hier aus, das ist typisch für diesen Ort, das gefällt mir an diesem Ort besonders!“
- Qualität für unsere Zielgruppen:** Inwiefern entspricht Ihre touristische Infrastruktur den Anforderungen unserer Zielgruppen, den Neuen Familien, den Anspruchsvollen Genießern und den Best Agern? Sind Sie auf deren Bedürfnisse eingestellt?
- Erwartungen unserer Gäste:** Deckt sich die Gestaltung Ihres Ortes mit dem Bild, das sich die Gäste von einem Tourismusort an Nord-/Ostsee oder im Binnenland Schleswig-Holsteins machen? Würden Ihre Gäste sagen: das ist „typisch Ostsee“, „typisch Nordsee“ oder „typisch Schleswig-Holstein“?
- Der letzte eigene Urlaub:** Versetzen Sie sich in Ihren eigenen letzten Urlaub zurück – sind die touristische Infrastruktur und das Ortsbild Ihres letzten Tourismusortes attraktiver oder bietet Ihr Ort in Schleswig-Holstein mehr?

2.2 Anforderungen der Zielgruppen Schleswig-Holsteins

Das Reiseverhalten der Gäste hat in vielerlei Hinsicht einen Einfluss auf den Infrastrukturbedarf und die Infrastrukturnutzung am Urlaubsort. Je nach Urlaubsreiseart, Aktivitäten im Urlaub, Reisebegleitung oder gewähltem Verkehrsmittel für An- und Abreise unterscheidet sich der Infrastrukturbedarf der Gäste erheblich.

Quantitativ ausreichend, jedoch: Qualität der Infrastruktur optimierbar

Aus der Kundenperspektive gibt es in Schleswig-Holstein kaum Bedarf an mehr öffentlicher touristischer Infrastruktur. Auch im Vergleich zu Konkurrenzdestinationen (Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Dänemark) weist Schleswig-Holstein eher mehr als weniger touristische Infrastruktur auf.

Da das Gesamtvolumen der drei Zielgruppen aufgrund des demographischen Wandels maximal gleich bleiben wird, wird eine quantitative Ausweitung der Infrastruktur in Schleswig-Holstein auch zukünftig nicht notwendig sein. Eher gibt es ein Qualitätsproblem: Die gegenwärtige Infrastruktur weist Qualitätsmängel auf und ist noch nicht hinreichend auf die Ansprüche der drei Kernzielgruppen ausgerichtet.

Anspruchsvolle Genießer: „Stilvoll raus“ – in hochwertigem Ambiente, umgeben von „Leuten ihrer Art“

Sie sind jung, überdurchschnittlich gebildet, verdienen gut und sind aufgrund fehlender oder bereits erwachsener Kinder relativ unabhängig. Die Anspruchsvollen Genießer bilden somit eine interessante Zielgruppe für Schleswig-Holstein. Allerdings stellen sie mit einem Anteil von 11% (7,4 Mio.) an der deutschen Bevölkerung und 8% an den Urlaubsreisen nach Schleswig-Holstein eine vergleichsweise kleinere Zielgruppe – jedoch eine mit ganz erheblicher Bedeutung für das Qualitätsimage des Landes.

Die Anspruchsvollen Genießer unternehmen ganzjährig und mehrfach Kurzurlaubs- und lange Urlaubsreisen. Während Kurzurlaube durch Aktivitäten und Kulturerlebnisse geprägt sind, steht bei langen Urlaubsreisen das Ausruhen in Wassernähe mit Genuss- und erholungsorientierten sowie naturnahen Begleitaktivitäten im Vordergrund.

Die Beherbergung hat für die Zielgruppe eine zentrale Bedeutung. Ohne hochwertige Beherbergung, vorwiegend 4-5*-Hotellerie, ggf. auch hochwertige Ferienhäuser und -wohnungen mit ergänzenden Services, kann die Zielgruppe in der Regel nicht gewonnen werden. Gastronomie in möglichst räumlicher Nähe zur Beherbergung und hochwertige Shoppingangebote sind darüber hinaus wichtig.

Auf eine kommunale Infrastruktur ist diese Zielgruppe kaum angewiesen – sie nutzt gerne das hochwertige Angebot der Hotellerie (z.B. Spa- und Wellnesskomplex im Hotel). Wenn der Aufenthalt in einem Urlaubsort stattfindet, ist ein hochwertiges, stilvolles Ambiente von Strand und Ortsbild sehr bedeutsam.

Neue Familien: „Sommerferien am Wasser – kindgerechte Qualität und gemeinsames Erleben“

Dies ist das zentrale Reisemotiv für die Neuen Familien, eine volumenstarke Zielgruppe für Schleswig-Holstein. Eltern mit Kindern unter 14 Jahren stellen allein 20% der Urlaubsreisen nach Schleswig-Holstein. Um das gegenwärtige Volumen dieser Zielgruppe im Land zu halten, sind jedoch intensive Bemühungen zur Erfüllung der Bedürfnisse der Zielgruppe notwendig, da ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung zukünftig stark abnehmen wird.

Zwar unterscheidet sich das Reiseverhalten der Zielgruppe je nach Alter der Kinder (Kleinkinder haben andere Bedürfnisse als 6-14jährige). Sie reist jedoch überwiegend im Sommer, um sich bei langen Strand- und Badeferien zu erholen und Zeit mit einander zu verbringen. Gemeinsam werden Aktivitäten in der Natur unternommen (z.B. Radfahren) und Ausflüge gemacht. Bei schlechtem Wetter wünscht sich die Zielgruppe entsprechende Alternativen.

Auch für diese Zielgruppe steht die Beherbergung als eines der wichtigsten Infrastrukturelemente im Mittelpunkt der Reiseentscheidung: Familienfreundliche Beherbergung (vorwiegend Ferienwohnungen/-häuser, ggf. auch Ferienbauernhöfe) im Umfeld von Strand- und Bademöglichkeiten sind erforderlich.

Die „Wasserkante“ mit Strand, Strandpromenade, Seebrücke, Marina und Hafen spielt eine herausragende Rolle. Mobilitäts- und Wegeinfrastruktur sind wichtig, insbesondere zum Erreichen von Schlechtwetter- und Ausflugszielen in mittelbarer Entfernung. Es werden Anfahrtswege für Ausflüge und Schlechtwetteraktivitäten in Kauf genommen. Die entsprechende Infrastruktur muss nicht im Urlaubsort selbst liegen, sondern kann in Kurzausflugsentfernung erreicht werden.

Infrastrukturanforderungen der Zielgruppen

	Stilvoll raus – in hochwertigem Ambiente, umgeben von „Leuten ihrer Art“	<ul style="list-style-type: none">• hochwertige Beherbergung (vorwiegend Hotellerie, ggf. auch hochwertige Ferienhäuser und -wohnungen mit ergänzenden Services)• hochwertiges, stilvolles, authentisches Ambiente von Strand und Ortsbild• hochwertige Gastronomie• gute Erreichbarkeit verschiedener Basis- bzw. Begleitaktivitäten
	Ferien am Wasser – kindergerechte Qualität und gemeinsames Erleben	<ul style="list-style-type: none">• familienfreundliche Beherbergung (vorwiegend Ferienwohnungen/ -häuser, ggf. auch Ferienbauernhöfe) – im Umfeld von Strand-/ Bademöglichkeiten• kindergerechte Wasserkante und Ortsgestaltung (Strand mit vielfältigen Angeboten für Familien, Verkehr, Spielplatz ...)• gute Erreichbarkeit von Schlechtwetteraktivitäten und Ausflugszielen
	Naturnaher, gesunder Erholungs- urlaub – in solider Qualität	<ul style="list-style-type: none">• Beherbergung mit Serviceelementen in solider Qualität (u.a. Hotellerie, Ferienwohnungen und -häuser)• vielfältige Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomie, Dienstleister am Ort• Best Ager-gerechte Wasserkante und Ortsgestaltung (gepflegt, weitläufig, nicht überfüllt, belebt, reich an Möglichkeiten, authentisch, Ambiente)• Ausflugsziele in mittelbarer Entfernung

Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein

Best Ager: „Naturnaher, gesunder Erholungsurlaub – in solider Qualität“

Singles und Paare zwischen 56 und 75 Jahren, die Best Ager, stellen einen Anteil von 31% (19,8 Mio.) an der deutschen Bevölkerung und 36% an den Urlaubsreisen nach Schleswig-Holstein. Mittel- und langfristig verzeichnet diese Zielgruppe ein deutliches Wachstum, insbesondere im Vergleich zu anderen Zielgruppen.

Die Zielgruppe reist ganzjährig. Sie unternimmt hierbei sowohl lange als auch kurze Urlaubsreisen für Erholung und Entspannung nach Schleswig-Holstein. Als Aktivitäten stehen Strand & Baden, sanfte naturnahe Aktivitäten (Radfahren, Spazieren gehen, Walken, Golf, Segeln),

Naturerlebnis, Ausflüge, Kultur & Veranstaltungen sowie Gesundheit & Wellness im Vordergrund.

Zentral ist für diese Zielgruppe ein hochwertiges Beherbergungsangebot mit Serviceelementen, über die eine gutklassige Hotellerie verfügt oder die über Begleitservices in Ferienwohnungen und -häusern hergestellt werden kann.

Auch für die Best Ager spielt die „Wasserkante“ eine herausragende Rolle. Wegeinfrastruktur zum Radfahren und Wandern sowie eine gute Anbindung an das örtliche und überörtliche öffentliche Verkehrsnetz sind wichtig.

Reiseverhalten der Zielgruppen

	Anspruchsvolle Genießer	Neue Familien	Best Ager
Zentrale Motivkomplexe	Erholung/Entspannung, Zeit haben für Partner	Erholung/Entspannung, Zeit haben für Partner/Kinder	Erholung/Entspannung, Gesundheit/Natur
Ergänzende Einzelmotive	gesundes Klima, Natur erleben, Sonne/Wärme/schönes Wetter, Spaß und Vergnügen	gesundes Klim, Natur erleben, Spaß und Vergnügen	Zeit für einander haben Sich verwöhnen lassen, Sonne/Wärme/schönes Wetter
Wichtigste Urlaubsreiseart	Ausruh-, Strand-/Bade-/ Sonnen-, Natur- und Aktivurlaub	Ausruh-, Strand-/Bade-/ Sonnenurlaub, Natururlaub	Ausruh-, Strand-/Bade-/ Sonnen-, Natur- und Gesundheitsurlaub
Bevorzugte Reiseart bei Kurzreisen	Städte- und Kulturreisen am wichtigsten, Gesundheits-, Fitness- und Wellnessreisen, Aktivreisen	Städtereisen	Städte-/Kultur-/Gesundheits-/Wellnessreisen
Reisebegleitung	3% alleine, 63% zu zweit, 34% zu dritt oder mehr	Anteil der Reisen mit größeren Kindern (6-13 Jahre) etwas höher als der mit kleineren Kindern (bis 6 Jahre), 1/3 Einzelkindreisen, wachsende Tendenz	15% alleine, 72% zu zweit
Reisedauer und -intensität	Durchschnittliche Reisedauer bei Inlands-Urlaubsreisen, hohe Urlaubsreise- und Kurzreiseintensität	Überdurchschnittliche Reisedauer, hohe Urlaubsreiseintensität, durchschnittliche Kurzreiseintensität	Durchschnittliche Reisedauer, durchschnittliche Urlaubsreise- und Kurzreiseintensität
Reisezeiten für Urlaubsreisen	Sommer (53%), Herbst (23%), Frühjahr (15%)	überwiegend Sommer (75%), selten Frühjahr & Herbst (je 10%)	Sommer (53%), Herbst (26%), Frühjahr (19%)
Sonstiges	Lange Urlaubsreisen führen tendenziell eher ins Ausland		

Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein

2.3 Ausgangssituation der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein

Fundierte Grundlagen zur Bewertung der touristischen Infrastruktur

Die gesamte touristische Infrastruktur umfasst zahlreiche Segmente und Anlagenarten bzw. Einrichtungen. Um die Kommunikation der touristischen Akteure weiter zu optimieren, werden Basisinfrastruktur, Suprastruktur und Aktivitätsinfrastruktur unterschieden.

Die Basisinfrastruktur umfasst dabei die Segmente Wasserkante, Ortsbild, Mobilität und (Gäste-)Services. Die einzelnen Anlagen und Einrichtungen befinden sich in kommunalem Besitz und werden i. d. R. auch von der Kommune betrieben.

Der Bereich Suprastruktur umfasst die Segmente Beherbergung und Versorgung. Einrichtungen wie Hotels, Ferienhäuser, Restaurants oder Geschäfte werden privat betrieben.

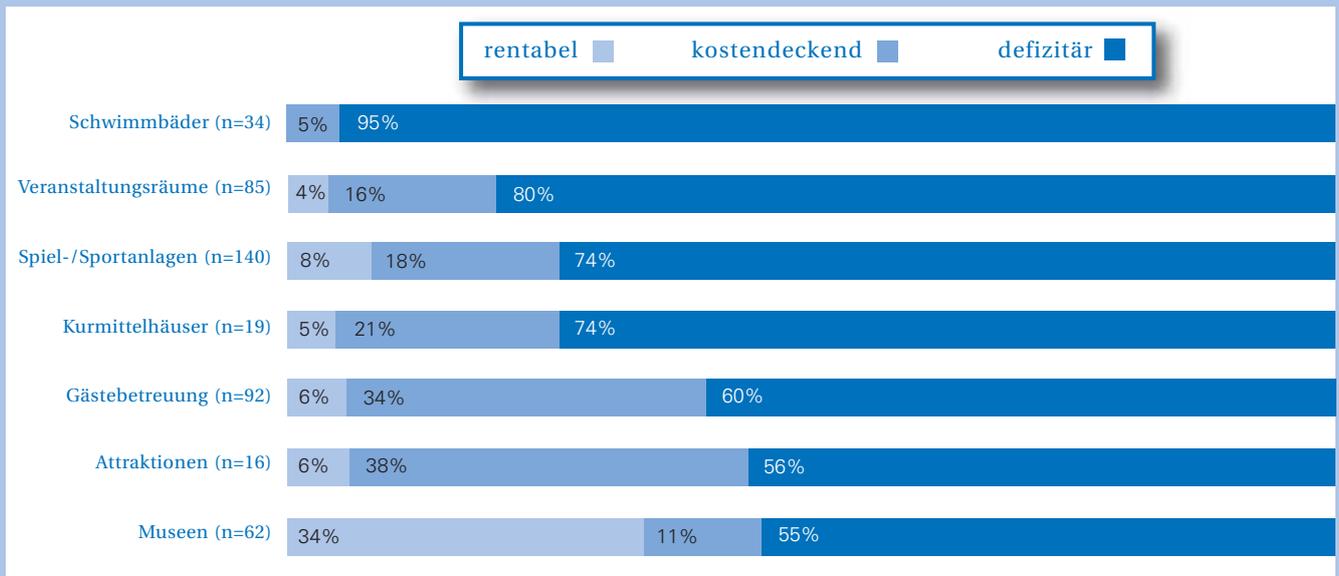
Als Aktivitätsinfrastruktur werden schließlich Einrichtungen bezeichnet, die unseren Gästen für Sport & Spiel, Kultur & Unterhaltung sowie Gesundheit & Wellness zur Verfügung stehen. Diese Einrichtungen können in der Praxis sowohl kommunale als auch private Träger und Betreiber haben.



Basisinfrastruktur, Suprastruktur und Aktivitätsinfrastruktur

Bereich	Segment	Anlagen/Einrichtungen
Basisinfrastruktur	Wasserkante	Strand
		Seebrücken & Promenaden
		Häfen/Marinas
	Ortsbild	Ortskern/-zentrum
		Kurbereich/Kurpark/Grünanlagen
	Mobilität	An-/Abreise
		Binnenmobilität
		Überörtliche Wegeinfrastruktur (Radfahren, Reiten, Laufen)
	Services	Gästabbetreuung (Häuser des Gastes, Kurhäuser, Tourist Infos)
		Sanitäranlagen
Suprastruktur	Beherbergung	Hotellerie, Pensionen, Gasthäuser, Camping, FeWo, u.v.m.
	Versorgung	Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleistungen
Aktivitätsinfrastruktur	Spiel & Sport	Schwimmbäder und Thermen
		Spiel- und Sportstätten
		Reiten
		Golfplätze
	Kultur & Unterhaltung	Veranstaltungseinrichtungen
		Einrichtungen der Abendunterhaltung
		Museen
		Besucherattraktionen und Natur-Infozentren
	Gesundheit/Wellness	Freizeit- und Tierparks
		Wellness- und Beautyeinrichtungen
		Kurmittelhäuser
	Kliniken	

Wirtschaftliche Situation kommunaler touristischer Einrichtungen



Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein; Angaben der Kommunen im Rahmen der Online-Erhebung für das Gutachten

Im Rahmen des Gutachtens zur Optimierung der touristischen Infrastruktur wurden alle dargestellten Infrastrukturbereiche analysiert und bewertet, der Schwerpunkt der Bestandsanalyse lag jedoch auf den Einrichtungen der kommunalen Infrastruktur.

Hierzu wurde im Rahmen einer Onlinebefragung auch der wirtschaftliche Status Quo erhoben. Befragt wurden alle prädikatisierten Tourismusorte, alle Städte sowie alle Kommunen, die laut amtlicher Statistik mindestens 50.000 Übernachtungen pro Jahr realisieren. Die Onlinebefragung erfolgte im Herbst 2007 und wurde Anfang 2008 ausgewertet. Insgesamt haben sich die 135 touristisch stärksten Kommunen an der Befragung beteiligt. Gemessen am Übernachtungsaufkommen repräsentieren diese über 80% der jährlichen Übernachtungsnachfrage Schleswig-Holsteins. Anzahl und Struktur der teilnehmenden Gemeinden erlauben landesweite Hochrechnungen zu Besatz, Investition und Betrieb der touristischen Infrastruktur.

Zustand der kommunalen Einrichtungen nicht zufrieden stellend

Der Zustand der kommunalen touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein ist – auch aus Sicht der befragten Kommunen – nicht zufrieden stellend. In Einzelfällen sind Funktionalität und Ambiente laut eigenen Angaben sogar derart fraglich, dass eine umgehende Schließung durchaus die sinnvollste Kurzfristmaßnahme darstellt. Kommunale Besucherattraktionen, Strände und Kurmittelhäuser erhalten die schlechtesten Zustandsbewertungen. Nur jede dritte Einrichtung dieser Segmente ist aus Sicht der Kommunen in gutem Zustand. Insbesondere die negative Zustandsbewertungen der Strände gibt deutlichen Anlass zur Sorge. Die Wasserkante – und damit insbesondere die Strände – ist das heraus-

ragende Alleinstellungsmerkmal Schleswig-Holsteins. Bessere Zustandsbewertungen erhalten zwar Veranstaltungsräume, Gästebetreuungseinrichtungen und Museen. Aber auch hier befinden sich „nur“ 50-60% der Anlagen in ansprechendem Zustand.

Kostendeckung kommunaler touristischer Einrichtungen deutlich zu gering

Investitionen in kommunale touristische Infrastruktur sind Wirtschaftsförderung. Entsprechende Einrichtungen sind daher nicht zwangsläufig so konzipiert, dass sie einzelbetriebliche Gewinne erwirtschaften. Gleichwohl muss es das Ziel jeder Kommune sein, neben betriebsbedingten Sach- und Personalkosten auch die langfristigen anlagebedingten Kosten möglichst weitgehend zu decken. Hierzu gehören z.B. Kosten der Finanzierung, Instandhaltungen, Reattraktivierungen und Modernisierungen.

Die Bestandsanalyse verdeutlicht, dass nur vergleichsweise wenige kommunalen Einrichtungen überhaupt kostendeckend betrieben werden können. 95% aller touristisch relevanten Schwimmbäder werden defizitär betrieben, ebenso 80% aller Veranstaltungseinrichtungen. Gleiches gilt für 74% aller Spiel- und Sportanlagen sowie Kurmittelhäuser.

Kommunales Defizit für Betrieb und Pflege touristischer Infrastruktur beträgt ca. 48 Mio. Euro jährlich

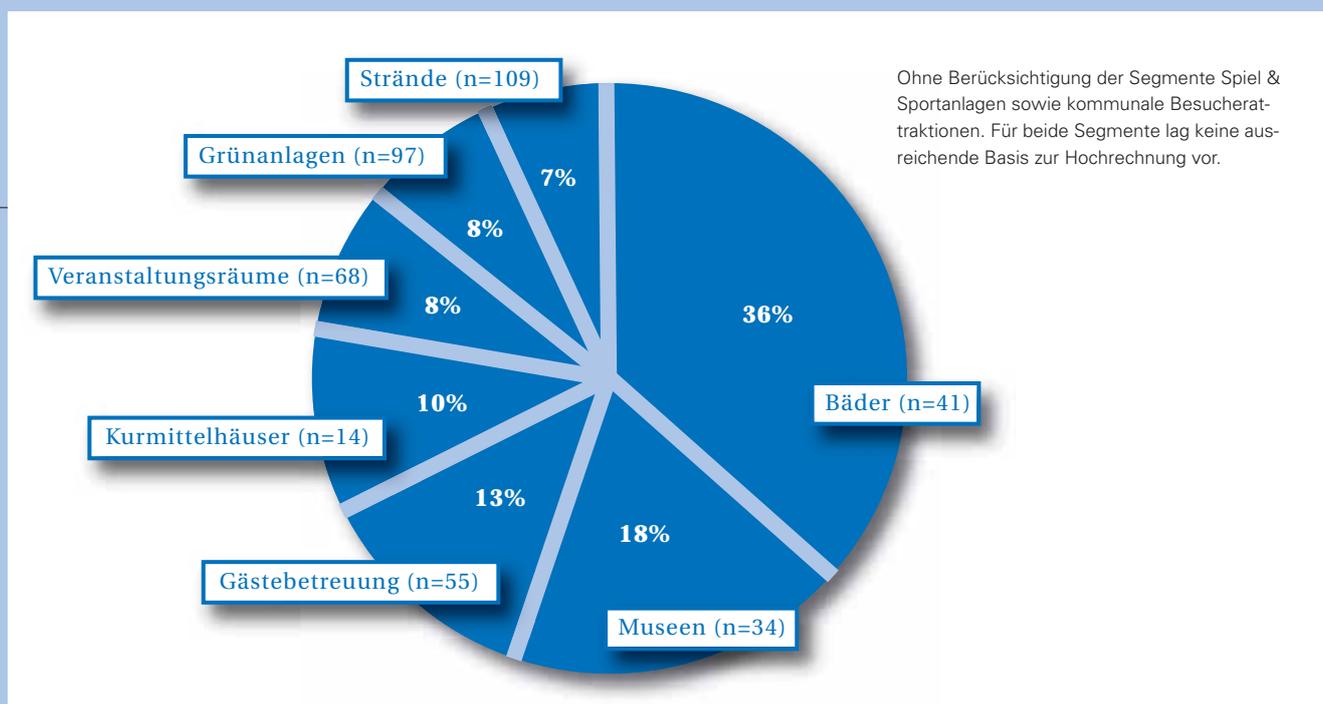
Das jährliche kommunale Defizit aus dem Betrieb und der Pflege touristischer Infrastruktur summiert sich auf ca. 48 Mio. Euro. Etwa 17,4 Mio. Euro (36%) entfallen hiervon allein auf die touristischen Schwimmbäder. 8,7 Mio. Euro Defizit fallen bei den kommunal betriebenen Museen an, Einrichtungen der Gästebetreuung notieren

einen jährlichen Fehlbetrag von ca. 6,1 Mio. Euro, Kurmittelhäuser schlagen mit ca. 4,8 Mio. Euro zu Buche. Weitere insgesamt 10,5 Mio. Euro entfallen auf die Segmente Veranstaltungsräume (3,8 Mio.), Grünanlagen (3,6 Mio.) und Strände (3,1 Mio.). Touristische Bäder, Kurmittelhäuser, Einrichtungen der Gästebetreuung sowie kommunale Museen (inkl. Besucherattraktionen) verzeichnen die höchsten Einzeldefizite. Ein durchschnittliches touristisches Schwimmbad belastet den kommunalen Haushalt mit einem Betrag von jährlich Ø ca. 426.000 Euro, ein Museum mit

Ø 344.000 Euro, Einrichtungen der Gästebetreuung mit Ø ca. 255.000 Euro und Kurmittelhäuser mit Ø 111.000 Euro.

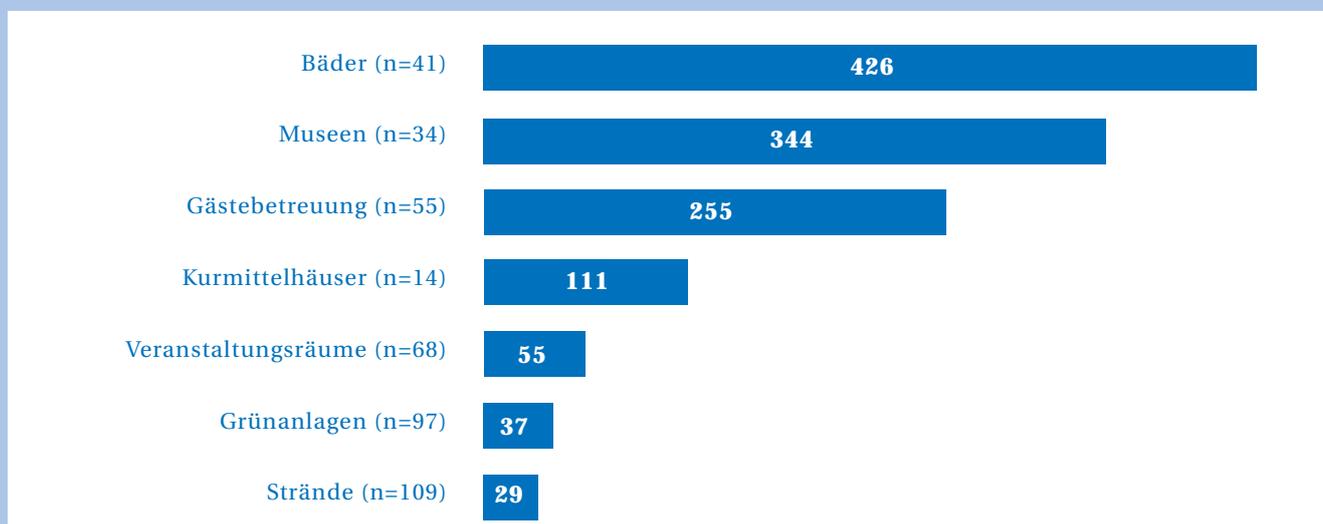
Diese vier genannten Segmente müssen als ökonomische Probleminfrastruktur bezeichnet werden. Einerseits binden sie immer noch immense finanzielle Mittel, andererseits sind sie aufgrund der Marktentwicklung weder in der vorhandenen Dichte notwendig noch in ihrer Qualität und Ausstattung wettbewerbsfähig.

Verteilung des jährlichen kommunalen Defizits nach Anlagensegment



Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein; Angaben der Kommunen im Rahmen der Online-Erhebung für das Gutachten

Durchschnittliches Jahresdefizit pro Einrichtung (TEuro)



Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein; Angaben der Kommunen im Rahmen der Online-Erhebung für das Gutachten

Hohe Investitionen in ökonomische Probleminfrastruktur

Sowohl das Land als auch die Tourismusorte Schleswig-Holsteins haben in der Vergangenheit hohe Summen in die touristische Infrastruktur investiert. Mit 230 Mio. Euro stellen die touristischen Bäder den absoluten Investitionsschwerpunkt dar. Mit 111 Mio. Euro folgen die Veranstaltungseinrichtungen, ca. 95 Mio. Euro wurden in Kurmittelhäuser investiert, 76 Mio. Euro in Seebrücken und Promenaden, 56 Mio. Euro in Parks und Grünanlagen. Der Investitionsschwerpunkt der Jahre 2000 bis 2006 lag insbesondere im Segment Seebrücken/Promenaden (47 Mio. Euro). Jeweils ca. 27,5 Mio. Euro wurden im gleichen Zeitraum in den Segmenten Schwimmbäder und Kurmittelhäuser investiert, 17 Mio. entfielen auf die Museen. Im Vergleich zu den genannten Beträgen fällt das Investitionsvolumen von ca. 8,4 Mio. für das wichtige Segment Strände eher gering aus. Insbesondere die beschriebenen Problemsegmente Schwimmbäder und Kurmittelhäuser stellen aus Sicht der Kommunen jedoch auch zukünftig die Schwerpunkte dar: 42 Mio. Euro werden für Schwimmbäder veranschlagt, 28 Mio. Euro für Kurmittelhäuser, 25 Mio. für Seebrücken/Promenaden, 18 Mio. für Strände, 14 Mio. für Veranstaltungsräume und 13 Mio. für Einrichtungen der Gästebetreuung.

Zusammenfassende Ergebnisse der Bestandsanalyse

Die Bestandsanalyse verdeutlicht die großen Herausforderungen in der Planung, der Entwicklung und dem Betrieb kommunal-touristischer Infrastruktur. Quantität und Qualität sind in vielen Segmenten nicht mehr marktgerecht. Veraltete Anlagen schlechter Qualität, zu viele Anlagen gleicher Art sowie eine zu geringe Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Zielgruppen kennzeichnen die Situation.

Insbesondere die hohen operativen Defizite in den benannten Problemsegmenten und das nicht in aus-

reichendem Maße vorhandene Investitionskapital der Kommunen geben dringenden Anlass zu einschneidenden Veränderungen.

So muss festgestellt werden, dass die aktuelle Infrastrukturausstattung der Kommunen in Schleswig-Holstein in den derzeitigen organisatorischen Strukturen und mit den derzeit gewählten, einzelörtlichen Entwicklungsansätzen nicht oder nur mit mittelfristig negativen Auswirkungen auf die generelle Tourismusentwicklung gehalten werden kann.



Erklärungsansätze für die aktuelle Situation der kommunalen Tourismusinfrastruktur

- **Infrastrukturelle Vorgaben durch veraltete Kriterien zur Prädikatisierung von Kur- und Erholungsorten**
- **Starkes, interkommunales Wettbewerbsdenken selbst in kleineren geographischen Regionen. Dies bedingt zu geringe Anstrengungen hinsichtlich einer kooperativen Auslastung und Erreichbarkeit kommunaler Aktivitätsinfrastruktur.**
- **Nichtkenntnis und/oder Nichtbeachtung der tatsächlichen Notwendigkeiten aus Sicht der definierten Zielgruppen**
- **Zu geringe Anstrengungen zur Realisierung von Projekten in öffentlich/privater Partnerschaft, in der die Trägerschaft und das Investitionsrisiko auch von privaten Partnern übernommen wird bzw. übernommen werden kann.**

Status Quo der kommunalen Tourismusinfrastruktur in Schleswig-Holstein

Besatz und Zustand

- Zu hohe, nicht nachfragegerechte Anlagendichte mit gegenseitigen Kannibalisierungseffekten
- Oftmals veraltete Anlagen schlechter Qualität
- Uniforme und zu wenig an Zielgruppenbedürfnissen ausgerichtete Infrastrukturausstattung

ökonomische Situation

- Hohe kommunale Defizite, insbes. durch einige Problemsegmente
- Hoher, dennoch unterschätzter Investitionsbedarf – Investitionstätigkeit d. letzten Jahre zu gering
- Hohe Bindung des Kapitals in Bestandsinvestitionen und Betrieb, geringer Anteil an Neuinvestitionen

Investitionsperspektiven

- Zu geringe Investitionstätigkeit in vergangenen Jahren und in Zukunft zu erwarten
- Geplante Neuinvestitionen überwiegend bestandsorientiert – Zielgruppenorientierung wenig durchgesetzt

Infrastrukturausstattung kann in gegenwärtigen Strukturen und mit gegenwärtigen Ansätzen nicht bzw. nur mit nachteiliger Qualität gehalten werden.

3 Strategische Handlungsfelder



Mehr Strategie.

3.1 Neuordnung der Investitions- und Unterhaltungsschwerpunkte

Vergleicht man die touristische Infrastruktur in Schleswig-Holstein mit den Anforderungen der drei Zielgruppen des Landes, so wird deutlich, in welchen Bereichen der vorwiegende Handlungsbedarf besteht:

Schlüsselinfrastruktur zielgruppenbezogen definieren

Bis zum Jahr 2015 sollte der Umschwung hin zu einer grundlegenden zielgruppenbezogenen Neuausrichtung der Infrastruktur in jedem Tourismusort in Schleswig-Holstein umfassend geplant, umgesetzt oder zumindest begonnen worden sein.

Beherbergung, „Wasserkante“ und Ortsgestaltung, daneben das in regionaler Abstimmung vorgehaltene Angebot von Ausflugszielen und Schlechtwetteralternativen (Aktivitäts- und Freizeiteinrichtungen) stellen die Schlüsselinfrastruktur für unsere Zielgruppen dar. Sie gilt es, marktgerecht auf- und auszubauen. Hierbei sollen echte Ausrufungszeichen gesetzt, infrastrukturelle „Leuchtturmprojekte“ geschaffen und neue Investitionen gezielt platziert werden. Innovationen mit echten Mehrwerten für Gäste kann jeder Ort im Land unter Nutzung der eigenen Potenziale vergleichsweise einfach erreichen.

Investitions-/Unterhaltungsschwerpunkte neu ordnen

„Weg von den alten, überkommenen Investitions- und Unterhaltungsschwerpunkten – hin zur zielgruppenbezogenen Schlüsselinfrastruktur“ lautet die Devise .

In touristischen Bädern, Museen, Gästebetreuungs- und Veranstaltungseinrichtungen sowie Kurmittelhäusern sind heute die meisten finanziellen Mittel der Kommunen gebunden. Diese Investitions- und Unterhaltungsschwerpunkte sind von gestern! Nicht jeder Ort benötigt ein touristisches Bad, nur klar profilierte Kur- und Gesundheitsorte benötigen kurörtliche Infrastruktur. Die finanziellen Mittel der Kommunen sollten künftig in die zielgruppenbezogene Schlüsselinfrastruktur investiert werden (s.o.). Die Defizitträger müssen ab- bzw. rückgebaut und künftig nur noch als regionales Angebot vorgehalten werden.

Atmosphäre der Tourismusorte neu gestalten

Die Rolle eines emotionalen, authentischen Ambientes des Urlaubsumfelds und der Atmosphäre des Tourismusortes ist herausragend. Zusätzlich zu den Anforderungen der Zielgruppen an die Infrastruktur gilt es, Ihren Tourismusort zu einer echten „Perle“, einer „Wohlfühl-oase“ zu machen: ortstypisch und charakteristisch, aufgeräumt und sauber, einzigartig und authentisch.

Wasserkante

Die „Wasserkante“ umfasst Strände, Promenaden, Seebrücken und Häfen. Letztere sind nicht nur im Sinne von Marinas für Segeln und Yachting, sondern vielmehr als Erlebnishäfen für die Zielgruppen des Landes mit Attraktionen und Atmosphäre zu verstehen. Will sich das Land „zwischen den Meeren“ als „Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland“ profilieren, sollten gerade in diesem Bereich Schwerpunkte bei Investition und Entwicklung gesetzt werden.

Die „Wasserkante“ soll als zentrales Abgrenzungsmerkmal gegenüber Wettbewerbsdestinationen zu Erlebnisarealen für die drei Zielgruppen des Landes ausgebaut werden. Gleichzeitig sollen sie sich durch ihre naturnahe Gestaltung auch optisch und atmosphärisch klar unterscheiden.

Ortsentwicklung und -gestaltung

Die Ortsentwicklung und -gestaltung umfasst die Ortsbilder sowie Erschließungs-, Orientierungs- und Leitsysteme. Neben funktionalen Verbesserungen geht es vor allem darum, vitale, lebendige und attraktive Orte mit Wohlfühlambiente/-atmosphäre zu schaffen und das jeweils eigene, gewachsene Ortsprofil zu erhalten. Ambiente und Atmosphäre der Tourismusorte Schleswig-Holsteins sollten sich insgesamt verändern. Hierzu bedarf es einer vorausschauenden Ortsentwicklungs- und -gestaltungsplanung nach modernen Grundsätzen des „Erlebnisraumdesigns“ (s. hierzu auch Infobox, Kapitel 5.1) unter Bildung von zielgruppenbezogenen Erlebnisarealen.

Beherbergung

Generell besteht in Schleswig-Holstein ein Bedarf an hochwertiger, flexibler und qualitätsvoller Beherbergung mit ergänzenden, zielgruppenbezogenen Dienstleistungen. Dieser Bedarf besteht sowohl in der Hotellerie als auch im Bereich Ferienhäuser und -wohnungen. In der Hotellerie werden an vielen Stellen im Land mehr hochwertige und durch Betreibergruppen geführte Einheiten benötigt. Im Bereich der Ferienhäuser und -wohnungen gelingt dies allerdings nur dann, wenn sie durch zielgruppenbezogene Qualität und Services überzeugen können.

Flankierende Aktivitätsinfrastruktur

In der Regel kann kein Ort allein die Anforderungen der Zielgruppen erfüllen. Der Erlebnisraum der Urlauber umfasst ein Umfeld von 30-45 Pkw-Minuten. Daher sind die Gäste selbst oftmals bereit, für ein gutes infrastrukturelles Angebot Anfahrzeiten in Kauf zu nehmen. Freizeit- und Erlebniseinrichtungen, z.B. Schwimmbäder, Spiel- und Sportanlagen, Reiterhöfe und Golfanlagen, Veranstaltungseinrichtungen und Angebote zur Abendunterhaltung, Museen, Besucherattraktionen und Natur-Infozentren, Freizeit- und Tierparks sowie Gesundheits- und Wellnessanlagen, sollten daher eher nicht als örtliches Muss-Angebot, sondern als Ausflugsziel oder Schlechtwetterangebot im regionalen Umfeld verstanden werden. Insbesondere kostspielige Infrastruktur, wie z.B. ein Freizeitbad, muss nicht einzelörtlich, sondern in überörtlicher Abstimmung vorgehalten werden. Das gesamte Ausflugs-, Kultur-, Veranstaltungs- und Mobilitätsprogramm muss daher in regionaler Abstimmung erarbeitet werden.

Mobilitäts- und Verkehrsinfrastruktur

Der überörtlichen Vernetzung und Vermarktung der Infrastruktur kommt aus den dargestellten Gründen eine herausragende Bedeutung zu. Die Sicherstellung der Mobilität am Tourismusort und in dessen regionalem Umfeld ist von großer Bedeutung. Neben der PKW-Mobilität kommt es auch auf ein zielgruppenorientiert ausgebautes ÖPNV-System, eine gute Anbindung des Tourismusortes an ein regionales Rad-, Wander- und Lauf-/Walking-Wegenetz an. Die Kommunikation von Mobilitätsangeboten steigert die Attraktivität des Urlaubsortes und der Region und begünstigt damit die Reiseentscheidung und das Reiseerlebnis.

Für alle Bereiche der Schlüsselinfrastruktur gilt: Insbesondere solche infrastrukturellen Maßnahmen sollen umgesetzt werden, die der Saisonverlängerung und der wachstums- und wertschöpfungsstarken Zielgruppe der „Best Ager“ dienen.

Mehr Infrastruktur.



3.2 Profilbildung als Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland

Landesweites Profil für die touristische Infrastruktur

Zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein müssen die Kommunen künftig neue Wege gehen. Gefragt sind strategisch fundierte Entwicklungs- und Optimierungsplanungen, die bei den Bedürfnissen der Zielgruppen ansetzend, die Entwicklung des gesamten Ortes in seiner Vernetzung zum regionalen Umfeld betrachten. Aber auch die Gesamtwirkung eines gemeinsamen Vorgehens im ganzen Land kann in erheblichem Maße zur Profilbildung beitragen.

Kern der Überlegungen auf Landesebene ist es, Schleswig-Holsteins Infrastruktur zum Markenzeichen des „Maritimen Urlaubs- und Erlebnislands“ zu entwickeln. Die Lage zwischen Nord- und Ostsee ist das herausragende Merkmal Schleswig-Holsteins auch im touristischen Wettbewerb der Regionen. Das einzigartige Profil des Landes „zwischen den Meeren“ bildet eine hervorragende Voraussetzung für die unverwechselbare Prägung der touristischen Infrastruktur und des gesamten touristischen Marktauftritts des Landes.

Prägung und Gestaltung der touristischen Infrastruktur

Schleswig-Holsteins Charakter als maritimes Urlaubs- und Erlebnisland wird wesentlich von der Gestaltung von touristischen Einrichtungen und Gebäuden bestimmt. Zur Frage, wie diese Einrichtungen und Gebäude optisch und architektonisch gestaltet werden sollten, geben das im Zuge des Tourismuskonzeptes des Landes entwickelte Werteprofil des Landes und die Anforderungen der drei Zielgruppen des Landes entscheidende Hinweise.

Elemente des Maritimen Urlaubs- und Erlebnislandes

Maritimes Erbe

- Sagen/Mythen: Piraten, Walfänger, Schmuggler, versunkene Welten ...
- Brauchtum und Sprache
- Geschichte: Wikinger, Slawen, Friesen, Hanse ...

Maritime Kultur

- Malerei, z.B. Nolde, Schriftsteller, z.B. Storm, Mann
- Maritimes Design, Baukunst und Architektur
- Veranstaltungen an maritimen Kulturorten

Maritimer Genuss

- Maritim geprägte Küche
- Maritime Produkte
- Landestypische Spezialitäten

Maritime Attraktionen

- Maritime Industriekultur: Leuchttürme, Brücken & Schleusen, Hafen-/ Werftanlagen, Terminals, Fischerei, Wasserstraßen
- Traumschiffe, Hochseepötte
- Maritime Wirtschaft



Maritimer Tourismus

- Wassersport (Segeln & Yachting, Surfen & Kiten, Tauchen...),
- Kreuzfahrten, Schiffahrten
- Gesundheit: Thalasso, maritime Outdoor-Aktivitäten
- Strand- & Badeurlaub

Maritimes Edutainment

- Natur-/ Umweltbildungseinrichtungen
- Science-Center, maritime Wissenschaft
- Naturerlebnisangebote
- Themenrouten (Rad-/ Wanderwege etc.)

Maritime Urlaubsorte

- Maritime Ortsbilder (Orts-CDs)
- Ankerpunkte und vernetzte Einrichtungen
- Angebote: Führungen, Veranstaltungen, Produkte

Maritime Landschaften

- Inseln, Halligen, Helgoland
- Küstenschutz
- Schutzgebiete
- Siedlungen

Gestaltung touristischer Infrastruktur im Maritimen Urlaubs- und Erlebnisland



Schleswig-Holstein zeichnet sich aus durch:

- eine in besonderem Maße naturnahe Gestaltung und die Verwendung natürlicher, authentischer Materialien,
- die Nutzung maritim geprägter Symbole sowie einer maritim geprägten Form- und Farbgebung,
- Klarheit, Schlichtheit, Funktionalität und Bescheidenheit,
- eine hohe Authentizität, die durch die harmonische Einbindung von Infrastruktur in bestehende Ensembles und in die Landschaft erreicht wird,
- eine hohe Funktionalität und Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die Nutzung zu verschiedenen Saisonzeiten, Wetterbedingungen und Zielgruppen,
- Modernität, Hochwertigkeit und Qualität.



Dies bedeutet für Schleswig-Holsteins Infrastruktur im Umkehrschluss:

- Die Infrastruktur im Land ist zwar authentisch, jedoch nicht historisierend.
- Anklänge zum „Kitschigen“, Überladenen oder übermäßig Verspielten werden vermieden.
- Jede Form des Künstlichen und Unnatürlichen passt gestalterisch nicht zur Infrastruktur des Landes.
- Schleswig-Holstein kopiert nicht die Bäderarchitektur Mecklenburg-Vorpommerns.

Mehr Maritimes.

Beispiele für die gestalterische Umsetzung des „Maritimen Urlaubs- und Erlebnislands“



Beispiel „Dünentherme St. Peter-Ording“

Wo: St. Peter-Ording **Was:** Die Dünen-Therme wurde 2005 auf 3.000 m² erweitert und als modernes Freizeit- und Erlebnisbad in St. Peter-Ording eröffnet. Außergewöhnliche Elemente der Landschaftsgestaltung prägen das Spa-Erlebnis: Einbettung in die Natur - Pfahlbausaua mit Dünen- und Meerblick, Invest: 5,5 Mio. Euro, davon 2,2 Mio. Euro Förderung.

Beispiel „Wasserhäuser Marina Sonwik, Flensburg“

Wo: Flensburg **Was:** An der erweiterten Hafensperrmauer wurden 20 Wasserhäuser mit einem Zentrum, welches maritime Dienstleistungen und Wohnen am Wasser optimal miteinander verbindet, errichtet. Vision: pulsierender Stadtteil am Wasser. Beispiel für eine gelungene moderne maritime Architektur und Gestaltung.

Impulsgebung und Steuerung der Infrastrukturentwicklung

Zur strategischen Umsetzung gehört auch, dass die Gestaltungs- und Unterstützungsaktivitäten auf Landesebene strategisch, konsequent und nachhaltig ausgerichtet werden. Hierbei gelten folgende Grundsätze:

Stärken stärken: Touristische Einrichtungen werden künftig auf touristische Schwerpunkorte und -räume konzentriert, um Kannibalisierung zu vermeiden, die Auslastung zu verbessern und in den Hochfrequenzorten vorhandene Nachfragepotenziale zu nutzen.

Schwerpunkte bilden: Angesichts knapper Eigenmittel der Träger sowie knapper Fördermittel von Bund, Land und EU wird der Mitteleinsatz auf zielgruppen- und landesprofilbezogene Schlüsselinfrastruktur konzentriert.

Förderung strategisch einsetzen: Der Einsatz der vorhandenen Fördermittel erfolgt zielgerichtet, nachhaltig und strategisch konsequent. Sie dient als Anreizmittel für die Kommunen, die jedoch die Infrastrukturentwicklung schwerpunktmäßig finanzieren.

Vorbilder schaffen – Nachahmungseffekte auslösen: Vorbildliche und innovative Anlagen und Einrichtungen werden gezielt unterstützt. Zur Kommunikation der Vorbilder werden Kommunikations- und Informationsprozesse initiiert.

4 Organisations- und Managementstrukturen



i

Lokale Tourismus Organisationen (LTO)

LTO sind im Hinblick auf eine kritische Größe marktfähige, strategisch geführte räumliche Einheiten mit einem klar erkennbaren und abgrenzbaren Angebot (homogener touristischer Raum).

Sie beruhen auf freiwilliger, von innen gelebter, verbindlicher Kooperation mehrerer Städte und Gemeinden, ihrer touristischen Organisationen sowie privater Leistungsanbieter in aufgabenadäquaten Strukturen. Lokale Tourismus Organisationen sind voll in das touristische System des Landes eingebunden.

4.1 Infrastrukturentwicklung und -management in interkommunaler Kooperation

Grundproblem: Kannibalisierung statt Kooperation auf lokaler Ebene

Das 2006 vom Kabinett verabschiedete neue Tourismuskonzept für das Land Schleswig-Holstein sieht die Konzentration des Tourismus auf die drei Schlüsselzielgruppen „Best Ager“, „Neue Familien“ und „Anspruchsvolle Genießer“ vor. Hierzu müssen auf örtlicher Ebene Mittel und Ressourcen freigesetzt werden, die unter anderem auch in hochwertige, zielgruppenbezogene Infrastruktur investiert werden können.

Gegenwärtig sind die Mittel in zu kleinteiligen Strukturen auf einzelörtlicher Ebene gebunden. Jeder Ort betrachtet sich als eigenständiges touristisches Produkt, welches für den Gast die gesamte gewünschte Palette an touristischer Infrastruktur vorhalten muss. Ergebnis ist vor allem im Bereich der ökonomischen Probleminfrastruktur eine Situation, in der benachbarte Orte beispielsweise hochgradig defizitäre touristische Bäder, Kurmittelhäuser und Gästebetreuungseinrichtungen mehrfach vorhalten. Jedes Jahr verursachen alleine diese Einrichtungen einen Pflegeaufwand, der die kommunalen Haushalte belastet, i.H.v. rund 32 Mio. Euro.

Durch den hohen Unterhaltungs- und Pflegeaufwand und den nicht erfolgenden, jedoch eigentlich dringend erforderlichen Rückbau kostenintensiver und nicht zielgruppengerechter Anlagen berauben sich viele Orte der Fähigkeit, in neue, zielgruppenorientierte Infrastruktur zu investieren.

Diese stark einzelörtliche Perspektive steht darüber hinaus im Widerspruch zum Urlaubsverhalten des Gastes. Der ist nämlich jederzeit bereit, für ein attraktives Spaßbad oder eine Therme in den Nachbarort zu fahren. Schon gar nicht sucht er in jedem Ort ein Kurmittelhaus. Auch üppige Veranstaltungs- und Gästebetreuungseinrichtungen müssen nicht in jedem Ort vorhanden sein.

Ganzheitlicher Ansatz: Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“

Ansätze zur Freisetzung von Mitteln liegen, wie dargestellt, in der kommunalen Infrastruktur, jedoch auch in der Zusammenführung der Organisations- und Marketingstrukturen. Das zeigt das Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“: Die Kleinteiligkeit der Gemeindestrukturen im Land spiegelt sich auch auf der touristischen Ebene wider. Zwar ist die Kooperationsintensität der lokalen Ebene in Schleswig-Holstein hoch: Mehr als 82% der Gemeinden und damit 87% aller Beherbergungskapazitäten im Land sind in touristischen interkommunalen Kooperationen organisiert.

Doch folgte die Kooperationsbildung in der Vergangenheit oft „pro forma“ und nicht konsequent. Die Gemeinden kooperieren häufig nicht nur auf einer sondern gleich auf mehreren Ebenen. Im Durchschnitt ist jede Gemeinde in etwa 1,5 touristische Kooperationen eingebunden – nicht mitgerechnet die (AktivRegionen) und Regionalentwicklungsprozesse sowie die Einbindung auf TMO²- und Landesebene.

Die hohe Kooperationsintensität geht meist nicht mit einer sinnvollen Aufgabenwahrnehmung einher. Viele Aufgaben werden häufig doppelt, auf mehreren Ebenen, und andere Aufgaben gar nicht wahrgenommen. Beispielsweise werden mehr als 90% des gesamten kommunalen touristischen Marketingbudgets in Schleswig-Holstein in Höhe von etwa 20-25 Mio. Euro jährlich auf Ortsebene verausgabt – der größte Teil davon nach wie vor einzelörtlich. Dadurch werden Synergien nicht genutzt. Eine effektive Marktbearbeitung erfolgt aufgrund geringer Budgets und ungenügender Mittelbündelung oft nicht.

Das Leitprojekt verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Auf dem Wege der interkommunalen Kooperation sollen sämtliche touristischen Aufgaben gebündelt werden: Marketing, Gästewesen, Verwaltung, aber auch Planung und Entwicklung sowie Betrieb und Bewirtschaftung touristischer Infrastruktur. Gerade im infrastrukturellen Bereich lassen sich die größten Synergien heben.

Bildung von Lokalen Tourismus Organisationen

Im ersten Halbjahr 2008 wurde in enger Zusammenarbeit von Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. und Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWV) durch die Tourismusberatung PROJECT M und das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (N.I.T.) ein Konzept zur Optimierung lokaler Strukturen erarbeitet. Dieses sieht die flächendeckende Entwicklung von sogenannten Lokalen Tourismus Organisationen (LTO) auf lokaler Ebene vor.

LTO bündeln in einem aus Gästesicht abgegrenzten, homogenen Raum eine Mindestgröße von kommunalen und privatwirtschaftlichen Akteuren. Diese sollen ihre Aufgaben gemeinsam wahrnehmen, bisher mehrfach wahrgenommene Aufgaben zusammenführen und schrittweise in festen Organisationsstrukturen zusammen wachsen.

Mehr Struktur.

² TMO = Tourismusmarketingorganisationen der regionalen Ebene. Derzeit zählen hierzu der Ostsee-Holstein-Tourismus e.V. (OHT), die Nordsee Tourismus Service GmbH (NTS), der Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus e.V. (SHBT) sowie die Herzogtum Lauenburg Marketing und Service GmbH (HLMS). Als Vertretung der Städte gehört die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e.V. (MaKS) zum Kreis der TMO



Quelle: N.I.T. & PROJECT M (2008): Konzept zur Optimierung der lokalen Strukturen in Schleswig-Holstein

Die LTO-Bildung vollzieht sich idealtypisch in drei Entwicklungsstufen: von der Marketingkooperation über eine umfassende Tourismuskoooperation bis zur gemeinsamen Organisation mit Bereinigung bisheriger Organisationsstrukturen. Dieser Prozess wird eindeutig definiert mit Arbeitsschritten, Prozessverantwortlichen, Prioritäten, Zeiten und Controlling. Der Einstieg in den LTO-Prozess ist, je nach regionalen Gegebenheiten, auf jeder Stufe möglich.³

Strategische Ausrichtung der Infrastrukturplanung in LTO

Jede LTO muss zukünftig strategisch geführt werden. Weder macht ein einzelörtliches Tourismuskonzept noch eine einzelörtliche Infrastrukturplanung Sinn. Vielmehr sind die LTO künftig gehalten, ein gemeinsames Tourismuskonzept zu erstellen, welches als wesentlichen Bestandteil eine aufeinander abgestimmte Infrastrukturplanung beinhaltet. Diese Abstimmung aufeinander ist weit mehr als eine Aufzählung bzw. Aneinanderreihung der von den Orten in einer LTO einzelörtlich vorgesehenen Infrastruktur. Sie macht deutlich, wie alle Orte in der LTO ihre Infrastruktur entsprechend der Gesamtpositionierung, den Zielgruppen, den Angebotsthemen und den von ihr bearbeiteten Geschäftsfeldern aufeinander abstimmen

und miteinander verzahnen. Darüber hinaus sollte sie für ein gemeinsames regionales Wahrnehmungsbild mit Wiedererkennungswert sorgen: Das „Typische“ der Region sollte gestalterisch und funktional herausgehoben werden.

Sämtliche Infrastrukturmaßnahmen und -planungen der kommenden Jahre sollten aufgelistet und im Hinblick auf ihre Abstimmung dokumentiert werden. Wichtig ist ein einheitlicher und verbindlicher Beschluss auch des Infrastrukturkonzeptes durch sämtliche relevanten kommunalen Gremien in der Region.

³ Mehr zu den Grundlagen der LTO-Bildung und -Entwicklung findet sich in zwei von MWV und TVSH veröffentlichten Leitfäden. Die Leitfäden sind dort erhältlich oder stehen unter <http://www.schleswig-holstein.de/MWV/DE/Service/Broschueren/Tourismus/35MehrErfolgDurchKooperation.html> zum Download bereit.



Bestandteile der LTO-weiten Infrastrukturplanung

- **Festlegung der Ortsprofile, ausgehend vom gesamten Profil der LTO-Region, Ableitung der aus Gästesicht örtlich relevanten Infrastruktur**
- **Aufzeigen von Dopplungen und Überschneidungen, anschließend Bereinigung und Aufteilung von nicht einzelörtlich, sondern regional vorzuhaltender Infrastruktur innerhalb der Region (touristische Bäder, Gesundheitseinrichtungen, Veranstaltungs- und Betreuungseinrichtungen, Erlebniseinrichtungen etc.)**
- **Bestimmung zusätzlicher zielgruppenbezogener Ankereinrichtungen und „Leuchtturminfrastruktur“ entsprechend der tourismusstrategischen Ausrichtung der Region und Verteilung innerhalb der Region**
- **Abstimmung der Entwicklung privatwirtschaftlicher Infrastruktur (v.a. Beherbergungsinfrastruktur)**
- **Festlegung regionsvernetzender Infrastruktur (z.B. abgestimmte Wege, Leit- und Beschilderungssysteme)**
- **Maßnahmen zur Kenntlichmachung der Region, z.B. Kennzeichnung der Zuwegung in die Kooperationsregion durch einheitliche Hinweisbeschilderung, Beflaggung oder symbolische Gestaltungsobjekte, Kennzeichnung von Attraktionen, Sehenswürdigkeiten und Einrichtungen (Tourist Informationen, durch einheitliche Beschilderung, Beflaggung o. ä.)**

Laufende Infrastrukturkoordination in LTO

Damit die Infrastrukturplanung kein einmaliges Ereignis bleibt, sondern die Infrastrukturkoordination und -entwicklung in LTO zu einem dauerhaften und permanent durchgeführten Prozess wird, werden sog. „Infrastrukturkoordinatoren/innen“ in LTO eingesetzt (spätestens in LTO-Stufe 3 erforderlich). Sie haben die Aufgabe, die Abstimmung, Entwicklung, das Management und auch

das Marketing für touristische Infrastruktureinrichtungen in LTO mit Impulsen aktiv und steuernd voranzutreiben. Sie müssen offiziell von der LTO „benannt“ werden, sie müssen über gute immobilienwirtschaftliche Kenntnisse und gleichzeitig auch über ein hinreichend großes Zeitbudget verfügen, um die Aufgaben wahrnehmen zu können.



Aufgaben der Infrastrukturkoordinatorinnen bzw. -koordinatoren

- **Schnittstelle zur Ansiedlungs-/Investitionsunterstützung auf Landes- und Kreisebene, zur Landes-/Regionalplanung und zu sämtlichen Regional- und Stadtentwicklungsprozessen**
- **Initiierung von Abstimmungsmechanismen für öffentliche und private Infrastrukturvorhaben**
- **Aktive Beteiligung bei Abstimmungs- und Planungsprozessen**
- **Aktive Impulsgebung für die Entwicklung von Infrastrukturprojekten und -maßnahmen im Gebiet der LTO**
- **Initiierung von Maßnahmen zur Vermarktung und Vernetzung von Infrastruktur im Gebiet der LTO, u.a. auch in Bezug auf den ÖPNV**
- **Strukturierung und Initiierung von Beratungs-, Informations-, Aus-/ Weiterbildungsmaßnahmen**
- **Regelmäßiger Bericht in den Koordinations-/Arbeitsstrukturen der LTO**

4.2 Überörtliche und regionale Vernetzung der touristischen Infrastruktur

LTO-weites, bedarfsgerechtes Mobilitätsmanagement

Das Urlaubserlebnis des Gastes wird geprägt durch den Grad der Mobilität vor Ort. Diese Mobilität ist gegenwärtig häufig von der Erreichbarkeit per PKW abhängig, wird jedoch zukünftig mehr und mehr auch vom Öffentlichen Verkehr bestimmt sein. Werden infrastrukturelle Einrichtungen, die für die Gäste ein wichtiges Ausflugs- oder Schlechtwetterziel darstellen, regional abgestimmt und nicht mehr nur einzelörtlich vorgehalten, so stellen die Erreichbarkeit selbst und die Versorgung mit Informationen zur Mobilität ein zentrales Moment für den Gast dar.

Die gegenwärtige Situation in den allermeisten Tourismusorten des Landes ist jedoch von einer nachteiligen Situation gekennzeichnet: die ortsübergreifende Erreichbarkeit ist schlecht, sie ist nicht auf die Öffnungszeiten der Einrichtungen abgestimmt, es gibt wenig Vernetzung und Informationen zu Mobilität und Verkehr am Urlaubsort, sie sind entweder in den normalen Informationsplattformen nicht vorhanden oder kaum zu finden. Hierzu muss die Abstimmung zwischen Verkehrsplanung und Tourismus auf lokaler Ebene deutlich verbessert werden.

i

Besucherlenkung und Mobilitätsservices am Urlaubsort

- **Regionsweite touristische Mobilitätsplattform, z.B. im Internet und an Infoterminals mit mobilitätsbezogenen und weiteren touristischen Informationen, Verfügbarkeit auch in Form von Print-Medien**
- **Aufbereitung des überörtlichen/-regionalen Tagesausflugsprogramms in Form von buchbaren Paketen, hierbei Einbeziehung von Mobilitätsleistungen**
- **Einsatz bedarfsgerechter Mehrkapazitäten zu bestimmten Themen, wie z.B. „Badebus“ zwecks Erreichbarkeit eines überörtlichen Spaßbades, „Kulturbus“ zur Verbesserung der Erreichbarkeit von kulturellen Abendveranstaltungen**
- **Ausrichtung des ÖPNV-Angebotes auf Bedürfnisse von für die LTO wichtigen Gästegruppen, z.B. Radbeförderung im ÖPNV, ÖPNV-Verbindungen von hochfrequenten Strandabschnitten**
- **Aufbau von Mobilitätsservices und Informationen für Familien, ältere Menschen, Menschen mit Mobilitätseinschränkungen**
- **Ausbau spannender Mobilitätsformen, z.B. flächendeckender Seebäderverkehr, Schienenverkehr in historischen Zügen, Erlebnisangebote auf Fähren**
- **Weiterentwicklung und regionale Vernetzung der Tarifangebote**
- **Vernetzung der ÖPNV-Pläne und Abstimmung auf die Öffnungszeiten der Infrastruktureinrichtungen für den Gast**

Einbindung der Infrastruktur in Informations- und Marketingmedien

Betrachtet man die Investitions-, Betriebs- und Unterhaltungskosten der touristischen Infrastruktur und den wichtigen Beitrag, den diese für ein gelungenes Urlaubserlebnis leistet, verursacht folgende Tatsache einiges Erstaunen: Auf der lokalen Ebene wird die touristische Infrastruktur bislang kaum, und wenn doch, dann hauptsächlich auf der Ortsebene und einzelörtlich vermarktet. Die Informationsbedürfnisse des Gastes sind in Bezug auf die Infrastruktur jedoch eindeutig: Er will wissen, welche Einrichtungen und Angebote er in welcher Anfahrtszeit, zu welchen Preisen und mit welchen Verkehrsmitteln er-

reichen kann. Es muss daher Anspruch sein, die gesamte Bandbreite der möglichen Angebote mindestens in Kurzausflugsentfernung von 30-45 Minuten in der erforderlichen Qualität und mit den gewünschten Informationen vollständig in den Informationsmedien aufzubereiten. Diese Aufbereitung stellt eine Schlüsselaufgabe für die LTO dar, denn dadurch gewinnt die Region an Attraktivität, und die Auslastung der Einrichtungen und Angebote wird verbessert. Nur auf Grundlage dieser vernetzenden Informationsaufbereitung gewinnt die regionale Abstimmung und Vernetzung der Infrastruktur für den Gast Bedeutung – unterbleibt sie, erfährt der Gast nichts vom infrastrukturellen Angebot der LTO-Region.

4.3 Verbesserung von Management- und Entscheidungsprozessen

Ein Kernproblem auf Ortsebene ist das oftmals nicht hinreichend vorhandene immobilienwirtschaftliche Know-how. Dieses fehlt oftmals sowohl auf der Managementebene, als auch auf der Entscheider Ebene – sprich in den kommunalen Gremien und in der Politik.

Sachgerechte Entscheidungen in kommunalen Gremien

Entscheidungen, die Planung, Neu- und Attraktivierungsinvestitionen, Desinvestitionen, öffentlich-private Kooperationen der örtlichen Infrastruktur betreffen, werden in den Verwaltungen und Tourismusbetrieben vorbereitet und in den politischen Gremien getroffen. Den hohen Anforderungen der Aufgabenstellung einer immobilienwirtschaftlich sachgerechten Entscheidung stehen die ehrenamtlichen Strukturen in den Tourismusorten gegenüber. Es fehlt der politischen Entscheidungsebene oft an den grundlegenden Voraussetzungen zur Bewer-

tung immobilienwirtschaftlicher Sachverhalte. Oftmals werden die Entscheider mit Projektansätzen und -ideen konfrontiert, deren Substanz und Tragweite sie mangels Erfahrung und Qualifikation kaum einschätzen können. Wortreich und in bunten Bildern präsentieren Planer, Projektentwickler ihre Projekte, deren Tragfähigkeit und Substanz letztlich nicht bewertet werden kann. Mangels Alternativen und ohne substanzhaltige Reflektion werden dann kommunale Entscheidungen getroffen, die „im besten Fall“ bei Misserfolgen nur Zeit und kein Geld kosten.

Aufgrund der Langfristigkeit und Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen ist es von hoher Bedeutung, die Entscheider Ebene umfassend vorzubereiten. Diese sollte dann ihre Entscheidungen nach sachgerechten Gesichtspunkten fällen – rein politisch-taktische Überlegungen müssen hierbei in den Hintergrund treten.



Sachgerechte Entscheidungen im politischen Raum

- **Durchführung von Exkursionen, Bereisungen vergleichbarer Objekte und Einrichtungen**
- **Expertengespräche mit verschiedenen unabhängigen Experten**
- **Organisation von infrastrukturbezogenen Vortrags- und Weiterbildungsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit den Kreisen und Wirtschaftsförderungsgesellschaften**
- **Regelmäßige Klausurworkshops mit den Gremien zur Tourismus- und Infrastrukturkonzeption des Ortes**
- **Einbindung von Schlüsselpersonen in den Gremien in überörtliche Abstimmungsgespräche und -mechanismen**
- **Regelmäßige Information der kommunalen Gremien über die qualitative und ökonomische Situation und die Perspektiven der vorhandenen Infrastruktur**
- **Einbindung von Bau- und Planungsämtern auf Kreisebene sowie Planungs- und Entwicklungsstellen auf Landesebene (Regionalgeschäftsstellen), des Wirtschaftsministeriums**
- **Aufbereitung von Unterlagen und Informationen in verständlicher, nachvollziehbarer Form**

Gutachten, Konzept- und Machbarkeitsstudien

Oftmals werden für die fachliche, objektive Vorbereitung immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen externe Gutachter zur Erstellung von Konzept- und Machbarkeitsstudien hinzugezogen. Der gutachterlichen Tätigkeit liegt jedoch mitunter keine hinreichend ergebnisoffene Aufgabenstellung zugrunde. An den ausgesprochenen Auftrag werden, je nach Gemengelage, von den Kommunen, den dort gewählten politischen Vertretern und

ggf. privaten Beteiligten, bereits Ergebniserwartungen geknüpft, von denen sich der beauftragte Gutachter grundsätzlich lösen sollte. In jedem Fall ist eine ernsthafte Überprüfung von Konzept- und Machbarkeitsstudien erforderlich.

- **Prüfung der fachlichen Qualifikation und Unabhängigkeit der Gutachterbüros**
- **Vermeidung der Erstellung von Gutachten durch mit den Projektentwicklern, Investoren oder Betreibern verbundene Gutachterbüros**
- **vertiefte Prüfung der Referenzen und Qualifikationen des Gutachterbüros mit Kontaktierung mehrerer Referenzpersonen**
- **bei Entscheidungen mit langfristiger Tragweite: Erstellung von Zweit- und Drittgutachten**
- **sorgfältige Auswertung der Gutachten, hierbei: Überprüfung und fachliche Bewertung der bedeutsamen Daten und Informationen, ggf. mittels Expertengesprächen**
- **Rückkopplung der Gesamt- und Zwischenergebnisse von Gutachten mit Bau- und Planungsämtern auf Kreisebene sowie Planungs- und Entwicklungsstellen auf Landesebene (Regionalgeschäftsstellen, Wirtschaftsministerium)**

Kompetenzen und Ressourcen für das Infrastruktur- und Immobilienmanagement

Das Infrastrukturmanagement auf Ortsebene umfasst die Betriebsführung kommunaler touristischer Einrichtungen, die Steuerung von Betreibern oder Pächtern, oft auch die Bewirtschaftung von Liegenschaften und Flächen über die Betriebs- und Bauhöfe. Darüber hinaus zählen häufig auch Planung, Entwicklung und Projektsteuerung der Umsetzung neuer kommunaler Infrastruktur zu den wahrgenommenen Aufgaben.

Die infrastrukturelevanten Managementstrukturen und -prozesse sind auf lokaler Ebene unterschiedlich gestaltet. In einigen großen Orten gibt es professionelle Strukturen mit einem ausreichenden Personalbesatz und einer aufgabenadäquaten Finanzausstattung. Diese ermöglichen es, arbeitsteilig zu agieren und den spezifischen Aufgabenstellungen des Infrastrukturmanagements entsprechend qualifiziertes Personal zu beschäftigen. In vielen kleinen Orten dagegen existieren Regie- oder Eigenbetriebe für Betrieb und Bewirtschaftung der Infrastruktur, deren Werkleitung mitunter gar durch den (ehrenamtlichen!) Bürgermeister des Ortes wahrgenommen wird. In vielen anderen Fällen ist das Infrastrukturmanagement dem „Tourismus- bzw. Kurbetrieb“ und damit der Leitung, dem „Tourismus- oder Kurdirektor“, zugeteilt. Die Anforderungen an die Qualifikation des

Managements des Tourismusbetriebs sind ausgesprochen vielfältig und umfassend. Es wird sowohl eine hohe Professionalität im Marketing, in der Angebotsgestaltung und Gästebetreuung, als auch im Infrastrukturmanagement erwartet. Gleichzeitig stellt die Gesamtaufgabe „Tourismusentwicklung“ hohe Anforderungen an die Repräsentations- und Kommunikationsfähigkeit, denn das Management muss in Politik, Gremien und Verwaltung ebenso für Unterstützung sorgen wie auf Ebene der Leistungsanbieter mit deren höchst differenzierten Anspruchshaltungen. Der Tourismus- bzw. Kurdirektor muss in den geschilderten Strukturen daher selbst allzu oft „multifunktional“ qualifiziert sein und tätig werden. Die Professionalität der mit dem Infrastruktur- und Immobilienmanagement betrauten Personen auf örtlicher Ebene muss durch sinnvolle Zuständigkeitsregelungen gesichert werden. Auf Führungs- und Managementebene werden umfassende Qualifikationen und die Mittel und Ressourcen zur optimalen Wahrnehmung der Aufgabe benötigt. I.d.R. kann ein qualifiziertes Infrastruktur- und Immobilienmanagement nur durch eine Vollzeitstelle wahrgenommen werden. Damit wird deutlich, dass diese Funktion oft nicht vom Tourismus-/Kurdirektor einzelörtlich wahrgenommen werden kann, sondern auf LTO-Ebene (Infrastrukturkoordinatoren/innen) gebündelt werden muss.

Mehr Kompetenzen.

Umfassende Qualifikation in zentralen Fragen:

- **Bauplanungs- und Bauordnungsrecht**
- **Vergaberecht für Bau- und Dienstleistungen**
- **Fachjuristische Kenntnisse**
- **Baukultur, Architektur und Design**
- **Umweltschutz und Energieeffizienz**
- **Flächennutzung und Liegenschaftsplanung**
- **Planung und Abwicklung von Bauvorhaben/Projektmanagement und –steuerung**
- **Facility Management/lebenslanges Bewirtschaften von Immobilien**
- **Finanzwesen, insbes. Wertermittlung, Analyse von Folgekosten/-nutzen von Investitionsentscheidungen, Controlling, Immobilienfinanzierung**

Mehr Qualifikation.

5 Optimierung der Schlüsselinfrastruktur für das Maritime Urlaubs- und Erlebnisland Schleswig-Holstein



Mehr Planung.

5.1 Ortsplanung und -entwicklung: langfristig, strategisch und ganzheitlich

Unterschiedliche Erscheinungsbilder der Tourismusorte

Während der vergangenen Dekaden haben sich die Tourismusorte Schleswig-Holsteins organisch entwickelt. In den 70er Jahren lag der Schwerpunkt eher auf dem schnellen Ausbau der Übernachtungskapazitäten, als auf einer ganzheitlichen, strategisch geplanten und für den Tourismus nachhaltigen Ortsentwicklung. Ortsbilder, wie z.B. in Büsum, Damp, Travemünde und Heiligenhafen, sind Zeugnisse dieser Zeit.

Das Erscheinungsbild der Tourismusorte im Land ist somit höchst unterschiedlich. Orte, wie Weißenhäuser Strand oder Damp, haben aufgrund ihrer dominierenden Hotelbauten ein völlig anderes Erscheinungsbild als traditionsreiche Orte, wie Keitum auf Sylt oder Nebel auf Amrum. Schwierig ist die Weiterentwicklung der „alten“ Tourismusorte zu „modernen“ Erlebnisräumen mit Wohlfühlatmosfera für die Gäste.

Gleichwohl ist diese Entwicklung unabdingbar und auch möglich. In vielen Tourismusorten Schleswig-Holsteins sind die Bemühungen um eine Modernisierung der Infrastruktur und des Ortsbildes deutlich sichtbar. Im Fokus der Planungen stehen oftmals jedoch rein stadt- oder verkehrsplanerische Aspekte. Eine konsequente,

auch strategische Ausrichtung an den Ansprüchen der definierten Zielgruppen erfolgte bisher kaum.

Die Ferienorte Schleswig-Holsteins stehen im Wettbewerb mit nationalen und internationalen Destinationen, die in Sachen Ortsgestaltung andere Qualitäten bieten. Gründe hierfür sind z.B. das junge Alter der Destinationen, umfangreiche Fördermittel, Mut zur Innovation oder ein ganzheitlicheres Destinations- und Marketingverständnis.

Atmosphäre und Gestaltung als übergreifende Anforderungen aller Zielgruppen

Der Verbesserung der Ortsgestaltung kommt sowohl aus zielgruppenbezogen funktionaler als auch aus atmosphärischer Sicht eine herausragende Bedeutung zu. Nicht zuletzt die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen im Land zeugen von der Notwendigkeit, vitale, lebendige und attraktive Orte mit Wohlfühlambiente-/atmosphäre zu schaffen und an den profilibildenden ursprünglichen Charakter des Ortes anzuknüpfen. Wer im Urlaub Wert auf Qualität legt und bereit ist, hierfür entsprechend mehr zu bezahlen, erwartet ein in jeder Hinsicht stimmiges und ansprechendes Umfeld.

i

Bedeutung von Ortsbildern für Touristen

Verschiedene Studien befassen sich mit dem Einfluss von Baukultur und Ortsbildern auf die Reiseentscheidung und heben die wachsende Bedeutung des Themas heraus:

Im Zuge einer Sonderauswertung der Reiseanalyse 2008 der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen F.U.R. im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie wurde die nachfrageseitige Bedeutung von Ortsbild und Architektur analysiert.

Einige ausgewählte Ergebnisse⁴:

- Für 25% der Befragten sind „schönes Ortsbild/Architektur“ sehr wichtig. Dies betrifft insbesondere einkommensstarke Bevölkerungsgruppen zwischen 40 und 59 Jahren sowie alle Einkommensgruppen 60+.
- Je höher Bildungsstand und Einkommen, desto wichtiger der ursprüngliche, unverfälschte Charakter eines Ortes und seiner Menschen: Für 48,5% aller Befragten sind diese Aspekte sehr wichtig bzw. wichtig.
- Vorgezogen werden eine formenreiche, geschwungene Architektur (zieht über 81% der Befragten an) bzw. eine Dorfstruktur (zieht über ca. 70% der Befragten an).

Auch die landesweite österreichische Gästebefragung T-MONA 2004/2005 kommt zu einem ähnlichen Ergebnis⁵:

- Nach der Landschaft (80%), der Ruhe (61%) sowie Spaziergängen (60%) gaben 55% der befragten 18.000 Österreich-UrlauberInnen die Architektur bzw. das Ortsbild als Hauptgrund für Ihre Urlaubswahl an.

⁴ Quelle: Felizitas Romeiß-Stracke (2008): Bewertung von Architektur durch Touristen. Plattform für Tourismusarchitektur (www.tourismusarchitektur.de/touristen_und_architektur.ppt)

⁵ Quelle: Roland Gruber & Bibiane Hromas (2006): Tourismus und Baukultur, in Österreichischer Baukulturreport 2006, S. 39-50

Unterschiedliche funktionale Anforderungen der Zielgruppen

Während die übergreifenden Anforderungen der Zielgruppen an die Ortsgestaltung vergleichbaren Grundsätzen folgen, unterscheiden sie sich im Detail in Bezug auf funktionale Aspekte. Die Anforderungen an eine zielgruppenorientierte Ortsgestaltung leiten sich aus folgenden Ansprüchen ab:

Neue Familien: Sicherheit, Barrierefreiheit, familiengerechte Installationen und Möblierung

Aus der Perspektive der Familien sind funktionale Aspekte wichtiger als atmosphärische, wobei letztere dennoch nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Sämtliche Maßnahmen, die die Sicherheit im Ort erhöhen, entsprechen beispielsweise grundsätzlich den Anforderungen der Neuen Familien. Gemeint sind hier z.B. verkehrsberuhigte Zonen, Extrawege für Radfahrer, Inliner und Skater, zahlreiche Querungshilfen an Straßen, längere Grünphasen an Fußgängerampeln, Abpflanzungen zwischen Fußwegen und Straßen, möglichst wenige hohe Bordsteine etc.

Aber auch moderne, innovative und sichere Spielbereiche und Spielplätze tragen dazu bei, den Familien ein runderes Erlebnis im Tourismusort zu ermöglichen. Kinder spielen, Eltern relaxen oder shoppen.

Best Ager: Barrierefreiheit, Ruhe, Gesundheitsorientierung, ganzjährige Nutzbarkeit, Tradition, Authentizität
Die Notwendigkeiten aus Sicht der Best Ager beziehen sich sowohl auf funktionale als auch auf gestalterische Aspekte. Das Erscheinungsbild und das gesamte Ambiente des Ortes (authentisch, regionaltypisch) sowie einzelner Areale und Bereiche sind für die Best Ager deutlich wichtiger als für die Neuen Familien.

Kommunikations- und Ruhezone in ansprechender Gestaltung sowie gesundheits- und aktivitätsorientierte Ortsmöblierung runden das Erlebnis ab. Nicht unbedingt für die „jüngeren“ Best Ager jedoch aber für die „älteren“ Best Ager sind insbesondere klare, einfach verständliche, gut erkennbare und barrierefreie Wegeführungen und Leitsysteme wichtig. Allerdings sollte Barrierefreiheit als Grundlage für alle drei Zielgruppen selbstverständlich werden.

Anspruchsvolle Genießer: Hochwertigkeit, „Stillechtheit“, harmonische Farb- und Formensprache
Anspruchsvolle Genießer stellen weniger funktionale, dafür aber sehr hohe gestalterische und ästhetische Ansprüche an Tourismusorte. Obwohl Barrierefreiheit ein Querschnittsthema darstellt, ist diese Gruppe hierauf weniger angewiesen als die beiden zuvor genannten. Die Ortsgestaltung sollte hier tendenziell möglichst thematisch ausgerichtet sein. Ansprechende Architektur aller Gebäude sowie eine harmonische Farb- und Formensprache in allen Bereichen ist für die Gunst der Anspruchsvollen Genießer unerlässlich. Großflächige, „knallige“ Werbung sowie Plastikmobiliar vor Eisdielen und Restaurants wirken für diese Gruppe besonders störend.

Ganzheitliche Ortsentwicklung

Der oftmals verwendete Begriff „Ortsentwicklung“ ist deutlich vom Begriff des „Ortsbildes“ abzugrenzen. Während sich Ortsbilder nur auf den optischen Teil des Orterlebnisses beziehen, ist die Ortsentwicklung umfassender zu verstehen. Sie orientiert sich an einem ganzheitlichen Erlebnisbegriff und beinhaltet neben der optischen Qualität die zielgruppenbezogene Funktionalität der örtlichen Infrastruktur, die thematische Inszenierung und Profilierung des jeweiligen Ortes sowie die Leitung des Gastes durch den Ort und dessen Orientierung im Ort selbst.

Ortsentwicklung wird für die Tourismusorte im Land künftig zu einem marketingstrategischen Instrument, welches dazu eingesetzt werden soll, unter Nutzung des vorhandenen Ortscharakters und des naturräumlichen Potenzials eine eigenständige Ortsidentität aufzubauen sowie Alleinstellungsmerkmale und Abgrenzung von anderen Orten zu schaffen.

... nach den Grundsätzen des Erlebnisraumdesigns

Damit Tourismusorte als attraktive und stimmige Gesamterlebnisse erfahren werden können, entwickeln die innovativsten unter ihnen inzwischen systematisch zielgruppenbezogene „Erlebnismasterpläne“. Diese definieren, wie die jeweiligen Gästegruppen die Destination bzw. den „Erlebnisraum“ in optimaler Weise erleben können. Dabei sind verschiedene Erfolgsfaktoren zu beachten.

Erlebnisraumdesign benötigt Leitlinien, Regeln, Aufgaben, Handlungsweisungen und Ideen für ein abgestimmtes Handeln. Aus einzelnen (infrastrukturellen) Attraktionen werden so Ensembles, die als Geschichten erzählt und wahrgenommen werden.

Neuausrichtung der Strukturen für eine ganzheitliche „Ortsentwicklung“

Das Thema „Ortsentwicklung“ erfährt bis heute in vielen Tourismusorten des Landes noch nicht die erforderliche Aufmerksamkeit. Dies liegt nicht zuletzt an den Strukturen und Zuständigkeiten vor Ort: Oftmals greift eine Regelung der Zuständigkeiten, die implizit oder explizit besagt, dass der „Tourismus- bzw. Kurbetrieb“ für die Infrastruktur in „den ersten 100 Metern“ der Küstenzone landeinwärts zuständig ist.

Die innerörtliche Entwicklung obliegt demnach „der Gemeinde“. Abgesehen von den unterschiedlichen juristischen Gegebenheiten im Verhältnis der beiden Akteure, ist diese Regelung suboptimal, denn sie entspricht nicht den Erkenntnissen zu den Bedürfnissen und Anforderungen der Zielgruppen des Landes. Diese legen nahe, die Zuständigkeit für die Ortsentwicklung an einer Stelle zu bündeln, denn der Ort wird vom Gast ganzheitlich als durchgehender Erlebnisraum wahrgenommen.

Die systematisch zielgruppenbezogene Entwicklung von Destinationen zu Erlebnisräumen wird als „Erlebnisraumdesign“ bezeichnet. Der von Touristen genutzte Raum wird durch Erlebnisraumdesign zum systematisch entwickelten Abbild der Destinations-/Ortsmarke (Positionierung, Markenstory, Themen, Zielgruppen).

Erlebnisraumdesign ist die Übertragung dessen, was in Themenparks, Shopping-Malls und in der modernen Stadtplanung systematisch betrieben wird, auf touristische Destinationen und Orte. Das Konzept gilt im regionalen Tourismus im deutschsprachigen Raum als neu und innovativ. Beispiele sind alle systematisch entwickelten Themenparks, das CentrO, Las Vegas, Wolfsburg, kulturell inszenierte Räume (z.B. die letzte documenta, Lourdes), gewachsene/geplante Räume (z.B. Regierungsviertel Berlin, Hafencity Hamburg, Ruhrgebiet (RUHR.2010), Venedig, historische Innenstädte, Österreichs Wanderdörfer, (Süd-)Tirol, Vorarlberg, Bayern (Naturräume), Bodensee. Innovationsführer in Deutschland ist die Metropolregion Ruhr.

Von der herkömmlichen Landschaftsarchitektur und/oder der Stadtplanung/-gestaltung unterscheidet sich das Erlebnisraumdesign durch den strategischen Ansatz, nämlich die bewusste Vermittlung von Markenwerten (Branding) und das bewusste Schaffen von Konsumanreizen.

Ein Erlebnisraum ruft bei seinen Nutzern – gewollt oder ungewollt – zentrale Emotionen und Erlebnisse hervor. Bei Erlebnisräumen kann es sich um großmaßstäbliche oder kleinteilige Räume (Region vs. Restaurant), reale oder virtuelle Räume (Ortskern vs. Computerspiel), geplante oder organisch gewachsene Räume (Freizeitpark vs. europäische Stadt) handeln. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie von ihren Nutzern einheitlich wahrgenommen werden: Die Nutzer haben ein inneres Bild des Raumes im Kopf. Große, vielschichtige Erlebnisräume können dabei aus vielen kleineren bestehen.



Grundlagen: Benötigt wird ein Leitthema, welches das Dach für die Angebots- und Infrastrukturgestaltung darstellt. Dabei gilt es, jedes Angebotselement spezifisch einzubeziehen. Ein Inszenierungskonzept plant und koordiniert die Umsetzung durch verschiedene Erlebnisbausteine.



Strukturen: Es gibt einen eindeutigen Beginn (Eingang), der dem Nutzer aufzeigt, dass hier ein neues Erlebnis (ein neuer Erlebnisraum) beginnt sowie Verbindungen bzw. Achsen zwischen den Erlebnisbausteinen und die Knoten, an denen sich Achsen kreuzen.



Besucherlenkung: Mit Hilfe dieses Instruments werden Gästeströme durch den gekonnten Ablauf von Attraktionen, Aktivitäten und Ruhezeiten dramaturgisch durch Erlebnisketten gelenkt.



Erlebnisbausteine und Attraktionen: Diese lösen die zentralen Emotionen (bzw. ein entsprechendes Einzelerlebnis, s.o.) aus. Insbesondere kommt es auf den richtigen Mix aus Kern-/Ankerattraktionen und dezentralen Erlebnispunkten an.



Szenerie und Wohlfühlmanagement: Das ästhetische Element von Erlebnisräumen umfasst dramaturgische und atmosphärische Elemente, die das Gesamterlebnis unterstreichen (z.B. Beleuchtung, Bepflanzung). Zum Wohlfühlmanagement gehört es, die Grundbedürfnisse der Gäste (Essen, Trinken, Versorgung, Erholung) zu decken und Aspekte der Sicherheit zu gewährleisten.

Infrastrukturelles und gestalterisches Leitbild der Ortsentwicklung:

- ✓ Herausarbeitung eines Alleinstellung begründenden Ortsprofils
- ✓ Ableitung der Infrastruktur- und gestalterischen Maßnahmen
- ✓ Entwicklung eines regionalen Infrastrukturkonzeptes auf Basis sich ergänzender Profile der Kooperationsorte
- ✓ Einbindung der wesentlichen Akteure im Ort und der Bevölkerung im Rahmen eines partizipativen Prozesses

Stadt-/Landschaftsplanerisches Rahmenkonzept: Umsetzung des Ortsleitbildes in ein Rahmenkonzept nach den Grundsätzen des Erlebnisraumdesigns:

- ✓ Umsetzung des Profils in eine „story“ als Roter Faden der Inszenierung
- ✓ Bestimmung einer Kernattraktion (zentrale Ankerpunkte an der Wasserkante, z.B. Erlebnishafen, Seebrücke, Promenade, Besucherattraktion o.ä.)
- ✓ Zielgruppenbezogene und thematische Ensembles bzw. Erlebnisareale mit optischer Abgrenzung, Eingangssituationen und Übergängen als Orte für Veranstaltungen und Inszenierungen, Belegung durch Außengastronomie, Kommunikationszonen, Märkte etc., z.B.
 - maritime Meilen (Erlebnishäfen, Kneipen, Fischrestaurants, maritime Souvenirshops, Schiffsmuseen etc.), z.B. Fenster Fischereihafen Bremerhaven, Erlebnishafen List/Sylt
 - Naturmeilen (Naturerlebniseinrichtungen, naturnah gestaltete Areale, Naturbeobachtungspunkte, Informationsbeschilderung etc.), z.B. Strandpromenade und Küstenzone St. Peter-Ording
 - Kunst- und Kulturmeilen (Kunstmuseen, Künstlercafés, Installationen, Galerien, Veranstaltungsbereiche etc.), z.B. Ostseebad Ahrenshoop, Konzeption Künstlerort Dangast, Worpsswede
 - Sport- und Gesundheitsmeilen (Sportschule, Sportshops, Schwimmbad, Fitness-/ Trainingsstrecken für Laufen & Walking etc.)
 - Familienmeilen (Spielplatz, Indoor-Spieleinrichtung, familienfreundliche Gastronomie, kleinkinderfreundliche Sanitäreinrichtungen etc.)
 - Genussmeilen (hochwertige Gastronomie, Lounge-Konzepte, Wellness, Shopping, Kultur, Unterhaltung etc.)
- ✓ Umsetzung von gestalterischen Maßnahmen zur Schaffung von Ambiente und Atmosphäre entsprechend dem Ortsprofil, Identitätsmerkmale (Symbole, Begrünung, Möblierung, Beleuchtung, Beflaggung etc.)
- ✓ Gezielte Herstellung der Bezüge zum Wasser (Promenaden, Seebrücken, Wege am Meer bzw. am Wasser, Belegung von Häfen zu Erlebnishäfen, Ausbau der Außengastronomie am Wasser, Veranstaltungsarenen und -plätze am Wasser, Beherbergungsangebote auf und am Wasser)
- ✓ Gezielte gestalterisch und inhaltlich naturnahe Umsetzung aller Maßnahmen
- ✓ Entwicklung gestalterischer Maßnahmen für private Immobilien, in Verbindung mit der Umsetzung der Planung in örtliche Gestaltungsrichtlinien
- ✓ Verbesserung der Verkehrssituation in Urlaubsorten: Umgehungsstraßen, Umlenkung des Durchgangsverkehrs, gezielte Verkehrsberuhigung von Erlebnisarealen
- ✓ Möglichst durchgehende Realisierung von Barrierefreiheit für mobilitätseingeschränkte Menschen, jedoch auch für die Kernzielgruppen des Landes, Best Ager und Neue Familien
- ✓ Realisierung ökologisch optimierter Ortsentwicklungsplanungen (Natur- und Umweltschutz, Energieeffizienz, beispielhafte Maßnahmen unter Thematisierung des Klimawandels)

Gästeleit-/Orientierungssystem als sich selbst erschließende Besucherführung („mental mapping“)

- ✓ Durchgängiges System zur Gästeführung mit Beschilderung unter Nutzung kreativer Orientierungszeichen, Symbole und Markierungen (z.B. Straßenbeläge, Zäune, Fassaden, Straßenbegrenzungen, Papierkörbe ...), Schaffung von Erlebnispfaden/-routen
- ✓ Erlebnisorientierte Übersichts-/Panoramakarten an zentralen Plätzen (Hotellerie, Eingangstore, Parkplätze, Haltestellen, öffentliche Räume ...)

Beispiele für ganzheitliche Ortsentwicklung



Beispiel Ortsprofile der „Drei Kaiserbäder“ auf Usedom

Wo: Insel Usedom **Was:** Bäderkultur als Ortsprofil – Prägung des Ortsbildes durch Bäderarchitektur – Außenwirkung als Corporate Design – ostseetypische Elemente erhalten – Wiederaufbau der Seebrücken – attraktive touristische Highlights wie verlängerte Promenade: 8 Kilometer lange durchgehende Strandpromenade von Ahlbeck über Heringsdorf bis Bansin – Heringsdorf: längste Seebrücke Kontinentaleuropas, inkl. Eingangsgebäude 508 Meter lang – Aufwertung durch Ansiedlung hochwertiger Hotellerie – inzwischen eine Gemeinde mit gemeinsamer Infrastruktur – laut Studie des Europäischen Tourismus Instituts sind die Drei Kaiserbäder die besten Seebäder in Deutschland – 12 der 44 vom deutschen Wellnessverband zertifizierten Wellnesshotels in Mecklenburg-Vorpommern liegen in den Drei Kaiserbädern.



Beispiel Ortsprofil St. Peter-Ording

Wo: St. Peter-Ording **Was:** Naturräumliche Lage als Ortsprofil – Dünenherme 2005: Einbettung in die Natur, Pfahlbausauna mit Dünen- und Meerblick – Strandgut Resort 2007: Lifestylehotel an der Strandpromenade (Auslösen von weiteren Investitionen Strandbrücke, Brückenvorplatz, Promenade etc.) – Erlebnispromenade 2008 (Wasserläufe, geschwungene Linien, wechselnde Farbgebung und Pflasterung, Aktions- und Ruheflächen bestimmen das Bild – Klanggarten mit verschiedenen Spielelementen, Heckenlabyrinth, Wasserwelten, Aussichtsplattform, Holzdeck, Restaurant, Strandfackeln) – Seebrücke – Stelzenhäuser – Ortsgestaltung.



Beispiel Ortsprofil des Weindorfs Kaltern

Wo: Kaltern (Österreich) **Was:** Wein als inhaltlich und gestalterisch leitendes Ortsprofil – Qualitätsinitiative „in puncto giusto“, um Wein aus Kaltern am Markt neu zu positionieren – Markenbildung „wein.kalterner“: um dem Gast ein ansprechendes Gesamtangebot machen zu können – Weinwanderweg „wein.weg“ mit Broschüre: Informationen über Weinanbau, Klima, Niederschlag, Temperatur, Bodenbeschaffenheit und natürlich die Rebsorten – Weinhaus „PUNKT“: Alle Weine der Kalterer Weinproduzenten werden in diesem Haus angeboten – Ortsmöblierung und Wegweisung im Corporate Design, Marksteine als Ortsein- und -ausgang.

Mehr Gestaltung.

i

Maßnahmen zur Sensibilisierung

Einbindung der Bevölkerung: Durchführung von Schulprojekten, Bevölkerungsbefragung zur Ermittlung der wahrgenommenen Stärken und Schwächen im Ortsbild, Schwerpunktsetzung im Rahmen der Gästebefragungen auf die Themen Ortsbild und Infrastruktur, gemeinsame Ortsbegehung mit Gästen etc.

Aktionen mit Symbolcharakter: Frühjahrsputz, Reinemachen nach der Saison o.ä., Durchführung von regelmäßigen Begehungen unter Einbindung der zuständigen Gremien durch einen Ortsbegeher, wie z.B. in Flensburg der „Flensburger Stadtdenker“

Durchführung örtlicher/regionaler Gestaltungswettbewerbe: Ausrichtung von Wettbewerben im regionalen Umfeld, wie z.B. Rügener Ortsbildwettbewerb⁶

Einrichtung von Gestaltungsbeiräten: Beiräte, die mindestens teilweise mit externen, unabhängigen Fachexperten besetzt sind, beraten Verwaltung und Gremien in ortsgestalterischen und architektonischen Fragen. Beispiele hierfür finden sich gegenwärtig fast ausschließlich in den großen Städten des Landes (Kiel, Lübeck, Flensburg), kaum jedoch in den Flächenregionen bzw. Urlaubsorten. Zu prüfen ist die Besetzung der Gestaltungsbeiräte auch mit touristischen Akteuren.

⁶ www.ruegen.de/map_ruegenerortsbildwettbewerb.html

5.2 Beherbergungsinfrastruktur: Qualitätsförderung und Ansiedlungsunterstützung

Hohe Bedeutung der Beherbergung

Die kommunale touristische Infrastruktur kann noch so hervorragend sein – wenn die Beherbergungsinfrastruktur nicht marktfähig ist, werden die kommunalen Investitionen in die Basis- und Aktivitätsinfrastruktur ihre Wirkung nicht entfalten.

Lage, Qualität, Größe und Serviceorientierung des aktuellen Beherbergungsangebotes in Schleswig-Holstein entsprechen in vielen Fällen nicht mehr den Ansprüchen der Gäste, insbesondere nicht den zukünftig zu fokussierenden drei Zielgruppen Neue Familien, Best Ager und Anspruchsvolle Genießer. Diese Lücke zum Wettbewerb kann mittelfristig nur über die qualitative Optimierung des bestehenden Angebotes und über die Ansiedlung neuer, gewerblicher Beherbergungsbetriebe erreicht werden.

Insbesondere der Ansiedlung neuer Hotelbetriebe kommt hierbei eine wichtige Rolle zu. Sie sorgen bei entsprechender Auslastung nicht nur für eine höhere Wertschöpfung in der Region, sondern können im Tourismusmarketing eines Ortes auch als „Leuchttürme“ angesehen werden. Darüber hinaus erzeugen sie Investitionsdruck bei bestehenden Betrieben, was wiederum zur Erhöhung des Qualitätsniveaus im gesamten Ort führen kann.

Handlungsbedarf in Bezug auf das Hotelangebot

Schleswig-Holstein wird ein schlechteres Beherbergungsangebot im Vergleich zum direkten Wettbewerber Mecklenburg-Vorpommern attestiert. Im Vergleich zu Mecklenburg-Vorpommern ist der Anteil an 4-5*-Hotels deutlich geringer. Hier fällt jedes zweite Hotel in den 4-5*-Bereich, in Schleswig-Holstein nur jedes vierte Hotel. Die durchschnittlichen Betriebsgrößen unterscheiden sich zwischen Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern erheblich. Dies ist auf das Alter der Betriebe und den höheren Anteil institutioneller Investoren und Betreiber im benachbarten Bundesland zurück zu führen. In Schleswig-Holstein ist der Anteil von kleineren und eigentümergeführten Häusern größer. Auffällig ist auch, dass es in dem ohnehin unterrepräsentierten Hotelmarkt Schleswig-Holsteins nur vergleichsweise wenige bekannte Hotelbetreiberketten gibt. Diese wenigen Betreiber konzentrieren sich entweder auf Sylt (Lindner, Dorint, Dorfhôtels etc.) oder aber in den Städten (Steigenberger, Intercity, Mercure, Best

Western), wo sie das Urlaubsgeschäft stärker mit dem Geschäfts- und Tagungstourismus kombinieren können. Gerade aber solche Betriebe würden auch für ein spürbares Qualitätssignal in den übrigen Destinationen Schleswig-Holsteins sorgen. Im klassischen Urlaubstourismus dominieren dagegen inhabergeführte Betriebe. Betreiber mit entsprechender Markenbekanntheit und Vertriebsstärke sind die Ausnahme.

„Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe“ und „Designkontor Schleswig-Holstein“

Eine Reihe interessanter Hotelprojekte in Schleswig-Holstein befindet sich in der Umsetzung, hat jedoch mitunter Schwierigkeiten mit der Betreiber- und Investorengewinnung. Oftmals entsprechen die von den Kommunen angebotenen Mikrostandorte nicht den Vorstellungen privater oder institutioneller Partner. Diese wünschen sich zunehmend die so genannte 1a-Lage direkt am Wasser oder am Strand. Genehmigungsrechtlich sind den Gemeinden hier jedoch meistens die Hände gebunden (z.B. Naturschutz, Wasserschutz).

Zur Ansiedlung von entsprechenden Hotelbetrieben hat die Landesregierung das Leitprojekt „Ansiedlungsmanagement“ initiiert, welches bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landes, der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) angesiedelt ist. Bei Ansiedlungsvorhaben sollten Kommunen auf die Unterstützung der WTSH zurück greifen.

An den vielen kleineren und inhabergeführten Betrieben mit Potenzial setzt das Leitprojekt „Designkontor Schleswig-Holstein“ an. Diesen Betrieben werden unter dem Stichwort „Wohlfühlquartiere“ gezielt Ratschläge und Hilfestellungen für eine „SH-typische“ und zielgruppengerechte Gestaltung der Gästezimmer und Gemeinschaftsbereiche gegeben.⁷

Qualität und Qualifizierung für Beherbergungsbetriebe

Etwa Dreiviertel aller Übernachtungen Schleswig-Holsteins erfolgen in nicht gewerblichen Beherbergungsbetrieben. Anzahl, Qualität und Dimensionierung sowohl des Quartiers selbst als auch ergänzender Einrichtungen und Nutzungen sind im privaten Beherbergungsbereich nicht so ausgeprägt wie in größeren gewerblichen Betrieben. Auch umfassende Services können in diesen kleinteiligen Betriebsstrukturen meistens nicht vorgehalten werden.

⁷ Mehr Informationen zum „Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe“ und „Designkontor Schleswig-Holstein“ finden sich unter http://www.schleswig-holstein.de/MWW/DE/Tourismus/Tourismuskonzept/tourismuskonzept_node.html

Obwohl Schleswig-Holstein deutschlandweit führend in der Klassifizierung von Ferienwohnungen ist, bedarf es weiterer Anstrengungen zur Verbesserung der Angebotsqualität. Im Leitprojekt „Qualität und Qualifizierung“ erfolgt u.a. eine gezielte Verbesserung der Servicequalität. Schleswig-Holstein hat sich der bundesweiten Initiative „Service Q“ angeschlossen, in welcher touristische und tourismusnahe Leistungsanbieter in Bezug auf ihre Qualitätsprozesse zertifiziert werden. Empfehlung für die Kommunen: Klären Sie Ihre Beherbergungsbetriebe über die Initiative Service Q auf und unterstützen Sie sie auf ihrem Weg der Qualitätsverbesserung!⁸

Öffentlich-private Kooperationen

Von Hotelinvestoren und -betreibern favorisierte 1a-Standorte befinden sich zunächst direkt an der Wasserkante. Projektentwicklungen sind an solchen Standorten aus schutz- und eigentumsrechtlichen Gründen nur unter schwierigen Verhältnissen zu realisieren. Auch die Förderkulisse, die geboten werden kann, entspricht oftmals nicht den Vorstellungen von Projektentwicklern, Investoren und Betreibern.

Daher gilt es für die Kommunen, Standorte für Hotelprojekte möglichst mit anderen Vorteilen zu „attraktivieren“. Der Nachteil, nicht einen 1a-Standort am Wasser und entsprechende Fördermöglichkeiten bieten zu können, muss und kann allerdings auch durch flankierende kommunale Infrastruktur, die die Hotelansiedlung maßgeblich aufwertet, kompensiert werden.

Hierbei geht es darum, dem Hotelinvestor und/oder -betreiber alternative Vorschläge zu machen, die das zukünftige Hotel in der qualitativen Wahrnehmung der Gäste hebt und somit direkt zur Zimmerauslastung beiträgt. Für den privatwirtschaftlichen Partner und die Gemeinde entsteht dadurch eine Win-win-Situation, wobei darauf hinzuweisen ist, dass ausschreibungs- und förder-technische Rahmenbedingungen stets zu beachten sind.

Möglichkeiten der Kooperation mit privaten Hotelbetreibern ergeben sich jedoch nicht nur im Hinblick auf veraltete Kurmittelhäuser oder Schwimmbäder. Auch nichtinvestive Kooperationen können geeignet sein, die Ansiedlung eines neuen Hotels positiv zu unterstützen. Im Segment der kommunalen Veranstaltungseinrichtungen ist beispielsweise denkbar, privaten Hotelbetreibern eine Kooperation bezüglich der Durchführung von Veranstaltungen (z.B. Konzerte) anzubieten. Der private Betreiber erhält eine Garantie der Gemeinde bzw. der Tourismusorganisation über die Durchführung einer bestimmten Anzahl von Veranstaltungen in seinen Räumlichkeiten. Die Gemeinde muss bei einem solchen Modell keine eigene Veranstaltungshalle unterhalten, dem privaten Betreiber ist eine Grundauslastung sicher (bei der er zusätzliche Einnahmen durch Getränkeverkauf erwarten kann) und dem Gast wird ein entsprechendes Ambiente mit gastronomischem Service geboten, was üblicherweise in kommunalen Veranstaltungseinrichtungen nicht der Fall ist.

Impulsinvestitionen zur Ansiedlungsunterstützung

Kommunale Impulsinvestitionen können in vielerlei Hinsicht private Investitionen nach sich ziehen. Erneuerung oder Ausbau der Basisinfrastruktur (Wege, Promenaden, Häfen etc.) erzeugen auf Seiten ansässiger Gewerbetreibender einen gewissen Investitions- oder Modernisierungsdruck. Durch umfangreiche Modernisierungen kommunaler Anlagen und Einrichtungen erscheinen Betriebe, Pensionen und Hotels in „unmodernem“ Licht, entsprechende Maßnahmen auf privater Seite werden damit quasi „sanft“ erzwungen.

Andererseits dienen öffentliche Investitionen in die kommunale Basis- und Aktivitätsinfrastruktur in hohem Maße der Attraktivierung eines eventuellen Projektstandortes für einen ergänzenden Beherbergungsbetrieb. Kommunale Impulsinvestitionen kommt damit höchste Bedeutung im Rahmen von Neuansiedlungen zu.

Beispielhafte Impulse für private Investitionen in Hotelinfrastruktur



Beispiel „Grömitz´ Neue Mitte“

- Wo:** Ostseebad Grömitz, Ortszentrum Strandnähe
- Was:** Abriss des veralteten Kurmittelhauses aus den 60er Jahren und Errichtung einer neuen Mix-Use-Immobilie mit Gesundheits-, Wellness- und Beautyeinrichtungen, Schwimmbad, Hotel, Tiefgarage
- Vol.:** 4.000 m² Fläche, Investition ca. 25 Mio. Euro
- Wann:** frühestens Herbst 2009
- Wer:** Gemeinsame Entwicklung zwischen Gemeinde Grömitz und privatem Hotelbetreiber und weiteren privaten Gesundheitsbetreibern und Investoren.

⁸ Weitere Hinweise und Informationen sind bei der Initiative ServiceQualität (www.servicequalitaet-sh.de) erhältlich.

Beispiel Heiligenhafen

Das Ostseeheilbad Heiligenhafen plant/betreibt die Neugestaltung und landschaftsarchitektonische Aufwertung der so genannten Binnensee-Südpromenade. Die Umgestaltungsmaßnahmen betreffen eine Strecke von etwa 1.500 m zwischen der Ferienparkpromenade einschließlich AktivHaus und der Damm-Brückenverbindung Steinwarder einschließlich des dortigen Parkplatzes. Diese Promenade verbindet den Hafenbereich, das Wassersportzentrum und die Altstadt als wirtschaftliches Zentrum mit dem Ferienpark als bedeutendstem Übernachtungsbetrieb des Heilbades. Die Bedeutung dieses Vorhabens ist auch deshalb von Interesse, weil ein Investor (Roompot) südwestlich des Ferienparks Planungen für ein Golfresort prüft und die Promenade zu dessen Anbindung beitrüge. Von Seiten des Investors wurde die Bedeutung der kommunalen Investition in die Südpromenade im Hinblick auf eine Projektentwicklung am besagten Standort herausgestellt.



Beispiel „St. Peter-Ording“

Die ausgesprochen positive Gäste- und Übernachtungsentwicklung in St. Peter-Ording ist wesentlich auf die kommunalen Impulsinvestitionen in Strandpromenade, Seebrücke, Ortsbild und Dünentherme zurück zu führen. 2007 konnte das Lifestyle-Hotel „Strandgut-Resort“ mit direktem Zugang zur Dünentherme realisiert werden. Durch das neue Hotel gewinnt St. Peter-Ording neue Gästegruppen, insbesondere ein jüngeres und genussorientiertes Publikum.



Mehr Impulse.

5.3 Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der Wasserkante

Die touristische Schlüsselinfrastruktur Schleswig-Holsteins ist zukünftig stärker auf die drei Zielgruppen und deren Reiseverhalten auszurichten. Darüber hinaus soll sie so geplant, entwickelt und betrieben werden, dass sie auch die Gesamt-

profilierung Schleswig-Holsteins als „Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland“ stützt. Insbesondere gilt dies für alle Einrichtungen und Anlagen der Wasserkante.

Anlagenart: Strände

Ausgangssituation

Den Gästen Schleswig-Holsteins stehen aktuell 159 Strände (inkl. Badestellen) zur Verfügung. Nordsee, Ostsee und die Seen im Binnenland bieten den Urlaubern dabei eine große Vielfalt unterschiedlichster Strandarten: Feine Sandstrände, Grünstrände, Steilküsten, etc. Der hohen Bedeutung des Segments Strände widerspricht der gegenwärtige Zustand. Er ist oftmals als suboptimal zu bezeichnen. Die Strände sind überwiegend uniform, es gibt kaum innovative Nutzungen. Eine tatsächliche Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe, wie z.B. Service, Effizienz, Sicherheit und Innovation gibt es eher selten.

Zielgruppenrelevanz

Besonders für die Zielgruppen Neue Familien und Best Ager sind die Strände von herausragender Bedeutung. Für die Anspruchsvollen Genießer ist der Strandbesuch eine wichtige, aber eben nur eine von verschiedenen Freizeitaktivitäten. Darüber hinaus sind Strände von hohem Imagepotenzial für Schleswig-Holstein.

Handlungsbedarf

Die Wasserkante, und hier insbesondere auch die Strände, soll als zentrales Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Destinationen ausgebaut werden. Als Inbegriff des maritimen Urlaubserlebnisses soll gerade den Stränden zukünftig die höchste Entwicklungspriorität eingeräumt werden. Im Kern geht es hierbei um die Verbesserung der zielgruppenbezogenen Qualität und Nutzbarkeit.

Maßnahmen

- Grundsätzliche Unterscheidung von Strandabschnitten: lebhaft und serviceorientierte „Wirtschaftsstrände“ sowie ruhige „Naturstrände“
- Schaffung konsequent thematisierter Strandabschnitte (Kinderstrand, Ruhestrand, Genießerstrand, Künstlerstrand etc.)
- Realisierung zielgruppenbezogener Schwerpunkträume durch gezielte Bildung von Ensembles und Erlebnisarealen direkt auf und am Strand
- Möblierung der Strände mit wetterfesten, innovativen und attraktiven Anlagen
- Schaffung von ganzheitlichen Strand-Service-Centern direkt am Strand bzw. auf der Strandseite der Promenade (Tourist Info, Shop, Gastronomie, Sauna, Equipmentverleih etc.)
- Intensivere Bewirtschaftung von Strandbereichen durch private Dienstleister (höhere Servicequalität für den Gast, Pächterlöse für die Kommune)
- Stärkere Nutzung der Strände als Veranstaltungsorte
- Ausweisung von Baugrundstücken für neue Hotels und Beherbergungsbetriebe mit direktem Strandzugang

Benchmarks

Die 2008 eröffnete **ostseelounge* Scharbeutz** bietet modernes „Chillout“ direkt am Strand. Auf bequemen Sitz- und Liegeinseln kann man entspannt das Treiben am Strand und auf dem Wasser verfolgen, sich in der zugehörigen Gastronomie stärken und Partys feiern.
www.blumonkey-beachclub.de

La Grande Plage in Kampen auf Sylt, Pfahlbau am Strand, ist ein modernes Strand-Service Center, welches neben einer Sauna mit Dünen- und Meerblick, Massage-, Ruheraum und Tauchbecken auch ein Bistro beheimatet und als Location für Partys, Events und Kunstausstellungen dient.
www.grande-plage.de

Ausgangssituation

In Schleswig-Holstein gibt es derzeit 16 Seebrücken in Seebädern, Heilbädern und Seeheilbädern. Promenaden findet man in unterschiedlicher Größe und Art in nahezu jedem größeren Urlaubsort. Mit wenigen Ausnahmen sind die Seebrücken reine „Spazierwege über Wasser“. Wetterschutz, Möblierung, aktivitätsorientierte Bereiche und Installationen wie in anderen Destinationen sind selten zu finden. Der bauliche Zustand von 13 Seebrücken wird als schlecht bzw. mittelmäßig eingestuft. Etwas besser stellt es sich bei den Promenaden dar. Hier wurde in der jüngeren Vergangenheit investiert. Dennoch gibt es Optimierungspotenzial hinsichtlich der ganzjährigen Nutzbarkeit, Barrierefreiheit, Gestaltung und Möblierung.

Zielgruppenrelevanz

Seebrücken und Promenaden sind als zentrale Einrichtungen der touristischen Basisinfrastruktur für alle drei Zielgruppen von hoher Bedeutung. Insbesondere für die immer wichtiger werdende Zielgruppe der Best Ager sind sie nutzungsorientiert und ganzjahrestauglich zu gestalten.

Handlungsbedarf

Investitionsentscheidungen im Bereich der Promenaden und Seebrücken werden eher „aus der Not heraus“ mit starker landschaftsplanerischer Ausrichtung oder aus Gründen des Küstenschutzes vorgenommen. Eine tourismusstrategische Grundlage, die die aktuellen und zukünftigen Zielgruppenbedürfnisse sowie die aus Wettbewerbssicht notwendigen Profilierungsansätze stärker in den Fokus der Planung stellt, ist bisher nur unzureichend vorhanden. In diesen Bereich soll auch zukünftig weiter intensiv investiert werden.

Maßnahmen

- Realisierung von fest installierten Gastronomieeinrichtungen an und auf den Seebrücken
- Schaffung von innovativen Spaß- und Spielelementen als fest installierte Erlebnisareale (Sprungtürme, Sprungbretter, Aussichtskanzeln, Wasserspiele)
- Seebrückensauna mit Panorama-Meeresblick als saisonunabhängiges hoch attraktives Angebot für Übernachtungsgäste
- Inwertsetzung von Seebrücken und Promenaden im Sinne einer erlebnisorientierten Ortsgestaltung (kreative und moderne Gestaltungselemente, Illumination, Beflaggung etc.)
- Refinanzierung der kommunalen Investitionen durch Vergabe temporärer, gewerblicher Nutzungslizenzen (Stände, Imbisse, fliegende Händler)
- Stärkere Nutzung als Veranstaltungs- und Eventlocation

Benchmarks

Seebrücke Sellin: Als eines der Markenzeichen der ostdeutschen Bäderarchitektur gilt seit 1998 die Seebrücke Sellin nach ihrem Wiederaufbau und Verlängerung auf 394 m. Sie bietet zwei Schiffsanleger sowie Restaurant und Veranstaltungssaal und dient als Außenstelle des Standesamtes.

www.seebrueckesellin.de

Kastrup Søbad Seewasser Lido: Der von dem schwedischen Architekturbüro White arkitekter entworfene öffentliche Badeplatz nahe Kopenhagens Amager Strand besticht durch seine ungewöhnliche geschwungene, skulpturale Holzkonstruktion und hat weltweit Aufsehen erregt.

www.white.se



Anlagenart: Häfen und Marinas

Ausgangssituation

Schleswig-Holstein verfügt über zahlreiche Kommunal- und Wirtschaftshäfen sowie 250 Sportboothäfen mit ca. 30.000 Liegeplätzen. Der größte Teil der Marinas konzentriert sich mit ca. 18.500 Liegeplätzen an der Ostseeküste. Die Erlebnisqualität der Häfen und Marinas, insbesondere für Nichtsegler, wird dabei noch nicht intensiv genutzt. Häfen und Marinas in Wettbewerbsdestinationen setzen ihre maritimen Potenziale mit nutzungsorientierten Erlebnisarealen, abwechslungsreichem Mobilar, Shops, Hotels, Gastronomie und Besucherattraktionen ganzjährig in Szene.

Zielgruppenrelevanz

Als Inbegriff des maritimen Erlebnisses sind Häfen und Marinas grundsätzlich für Best Ager und anspruchsvolle Genießer von hohem Interesse. Sofern auch familienorientierte Infrastruktur und Services wie z.B. Spielanlagen, Edutainmenteinrichtungen und Piratenfahrten vorhanden sind, gilt dies auch für die Neuen Familien.

Handlungsbedarf

Inwertsetzung von Häfen und Marinas als Beitrag zur Stärkung Schleswig-Holsteins als „Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland“ sowie bessere Profilierung einzelner Hafenstandorte als Imageträger und Ausflugsziel

Maßnahmen

- Stärkere Berücksichtigung von Häfen und Marinas im Rahmen einer ganzheitlichen, zielgruppenorientierten Ortsgestaltung (Erlebnisraumdesign)
- Verlagerung von Tourist Infos und Veranstaltungseinrichtungen in den Hafen (z.B. Veranstaltungsflächen mit entsprechender Möblierung und technischer Infrastruktur)
- Installation von maritimen Wasser-Spiel-Installationen für Kinder
- Erhöhung der Quantität und Qualität des Shop- und Gastronomieangebotes im Hafen
- Gezielte Entwicklung von Hafenbereichen und -flächen für die Ansiedlung von Hotels oder Beherbergungsbetrieben
- Realisierung von Ferienwohnungen auf dem Wasser (Überwasser-Bungalows oder „Floating Homes“)
- Intensivierung von Mitsegelangeboten und Ausflugsschiffahrt
- Realisierung von Wassertaxis
- Multifunktionale Ausstellungshallen und Edutainmenteinrichtungen

Benchmarks

Maritime Erlebnispromenade im Hafen Grömitz: Breite flache Stufen bis ans Wasser, Holzstege durch die angrenzende Dünenlandschaft & maritimer Kinderspielplatz mit Holzschiff. Ein über der Ostsee schwebender Steg, auf dem die Gäste bis zur Hafenausfahrt spazieren können. Die Hafenmeile schlängelt sich in harmonischen Wellen entlang der Wasserlinie bis zur Steilküste – schön gestaltete Plätze und Bänke zum Erholen. Auf der „Sehmeile“ kann man sich seinen eigenen Meilenstein setzen lassen. Für Surfer wurde ein sonniges „Surfer Deck“ angelegt. www.groemitz.de

Erlebnishafen List/Sylt: Jede Menge Trubel verspricht der ganzjährig geöffnete Erlebnishafen mit hochwertiger Gastronomie, Veranstaltungen, Ausflugsschiffahrt, Kutterfahrten, Shoppingangeboten, Fischspezialitäten, Souvenirshops, Fährverbindungen nach Dänemark mit günstigen Einkaufsmöglichkeiten im "Travel Value"-Shop. Spitzname des Hafens: „List Vegas“
www.list-sylt.de



Beispiele zur zielgruppenorientierten Gestaltung der Wasserkante am Beispiel der Strände

Zielgruppenorientierte Entwicklung der Wasserkante für Neue Familien

Werte d. Zielgruppe	Ausprägung/Qualität	Erläuterung	Beispiele
Sicherheit	Bewachung des Strandes	Um den Familien, besonders den Eltern, einen entspannten Strandaufenthalt zu ermöglichen, ist die Bewachung der Badebereiche durch die DLRG unverzichtbar.	
Sicherheit, Barrierefreiheit	Flach abfallender Strand, gefahrloser Zugang zum Wasser ohne Steine und Felsen	Strandbeschaffenheit (Feinsand oder Gras) und die Neigung des Wassereinstiegs sind besonders für Neue Familien mit kleinen Kindern von Wichtigkeit. Besondere „Familienabschnitte“ des Strandes sind von eventuellen Steinen oder Felsen zu befreien.	
Sicherheit, Effizienz	Vermeidung von Straßenquerungen zur gastronomischen Versorgung	Gastronomische Einrichtungen, Shops und Kioske sollten auf der Strandseite der Promenade angesiedelt sein, sodass Kinder auch ohne Begleitung der Eltern „einkaufen“ können.	
Sicherheit, familiengerechte Services	Spiel- und Aktivbereiche sind erkennbar abgetrennt	Um keine anderen Strandbesucher zu stören und um keine „Beschwerden“ zu provozieren, sollten spezielle Familienbereiche erkennbar abgetrennt sein.	
Sicherheit, familiengerechte Services	Strand ist übersichtlich gestaltet, Spielbereiche können gut eingesehen werden	Bereiche, in denen sich Kinder bewegen und spielen, sollten möglichst übersichtlich gestaltet und von außerhalb sehr gut einsehbar sein. Sichtbarrieren sind auszuschließen.	
Sicherheit	Schließfächer für Wertgegenstände sind vorhanden	Damit die ganze Familie das Strand- und Wassererlebnis genießen kann (und nicht einer beim Strandkorb bleiben muss), sollten an verschiedenen Stellen oder an Strandkörben Schließfächer vorhanden sein.	
Barrierefreiheit	Promenade, Zugang zum Strand und zu Seebädern sind barrierefrei gestaltet	Für Neue Familien mit Kleinkindern, die Buggys oder Kinderwagen benutzen, sind die Zugänge zur Promenade und zum Strand barrierefreundlich zu gestalten. Zugänge sollten mindestens 1,65m breit sein, die Oberfläche plan, Stufen sollten nicht vorhanden oder durch Rampen überbrückbar sein.	
Effizienz	Kurze Wege zur Gastronomie/zur Serviceeinrichtungen	Neue Familien schätzen Effizienz. Um möglichst viel Zeit gemeinsam verbringen zu können, sollten „Versorgungswege“ grundsätzlich so kurz wie möglich sein. Serviceeinrichtungen und familienfreundliche gastronomische Betriebe sollten daher direkt am Strand liegen.	
Effizient, familiengerechte Services	WC und Duschen in ausreichender Anzahl vorhanden	Sanitäre Einrichtungen sind vorzugsweise an speziellen Familienstrandabschnitten vorzuhalten bzw. zu konzentrieren. Sie sind entsprechend kindgerecht (Höhe der Toiletten, Wickeltisch) auszustatten.	

Zielgruppenorientierte Entwicklung der Wasserkante für Best Ager

Werte der Zielgruppe	Ausprägung/Qualität	Erläuterung	Beispiele
Ruhe	Nutzungsorientierte Strandbereiche – ruhige Bereiche	Obwohl es unter den Best Agern auch zahlreiche sportlich Aktive gibt, wird diese Zielgruppe nutzungsorientierte Strandabschnitte grundsätzlich begrüßen. Die Urlaubsaktivitäten sind eher Entspannen, Relaxen, Spaziergehen am Strand. Ballspielende Kinder und Väter mit Lenkdrachen werden zwar interessant „beäugt“, das eigentliche Stranderlebnis der Best Ager findet jedoch eher abseits der Sport- u. Spielbereiche statt.	
Barrierefreiheit	Zugänge und Wege sind barrierefrei gestaltet	Der Anteil körperlich eingeschränkter Menschen steigt mit dem Alter. Insofern erfordert die Zielgruppe eine generell höhere Barrierefreiheit. Zugänge zum Strand und zum Wasser sollten daher barrierefrei möglich sein, Durchgänge 1,65m breit, Oberflächen plan, keine Stufen. Barrierefreiheit wird leider oftmals nur auf Rollstuhlfahrer bezogen. Sie gilt allerdings auch für andere Behinderungen (Beeinträchtigung des Sehvermögens, Taubheit etc.). So können beispielsweise auch unterschiedlich farbige Pflasterungen (hell, dunkel) der Promenade zur Barrierefreiheit beitragen.	
Ruhe, ganzjährige Nutzbarkeit	Ruhe- und Kommunikationszonen	Zahlreiche Ruhe- und Kommunikationszonen sollten entlang des Strandes, an der Promenade und auf Seebrücken zur Verfügung stehen. Diese sollten entsprechend kommunikativ ausgerichtete Möbel beinhalten und aus natürlichen Materialien bestehen. Entsprechende Anpflanzungen regionaltypischer Pflanzen und Gräser sind vorteilhaft. Wind- und Sonnenschutz sollten fallweise berücksichtigt werden, direkter Meerblick ist ein absolutes Muss.	
Barrierefreiheit	Flach abfallender Strand, gefahrloser Zugang zum Wasser ohne Steine und Felsen	Für ältere Vertreter der Zielgruppe sollte der Zugang zum Wasser und auch der vordere Wasserbereich frei von größeren Steinen und Felsen sein.	
ganzjährige Nutzbarkeit	Ganzjährig nutzbare Möblierung und Einrichtungen	Nicht nur Wind-, Sonnen- und Regenschutz, sondern eine generell ganzjährig nutzbare öffentliche Möblierung sowie ganzjährig nutzbare Einrichtungen (Gastronomie, Café, Aussichtsstellen) sind wichtig, um die wachsende Zielgruppe der Best Ager auch in der Vor-, Nach- und Nebensaison für eine Reise nach Schleswig-Holstein zu aktivieren.	
Barrierefreiheit, ganzjährige Nutzbarkeit	Beleuchtung der Promenade und Seebrücke	Best Ager unternehmen auch in der Dämmerung und später ruhige Spaziergänge entlang der Wasserkante und auf Seebrücken. Um Angsträume und Stolperfallen zu vermeiden, sollten die attraktiven Bereiche in der entsprechenden Zeit beleuchtet sein. Eine attraktive Illumination der Seebrücke als Landmarke sowie der Promenade bildet einen zusätzlichen abendlichen Ausflugsgrund und belebt die Strand- und Promenadengastronomie.	
Tradition	Regionaltypische Gestaltung	Promenaden, Anpflanzungen und Begleitgrün sowie Gebäude und Möblierung sollten regionaltypisch und authentisch sein.	
Gesundheitsorientierung	Gesundheitsbezogene Outdooranlagen	Als neuer Trend im Gesundheitstourismus werden zukünftig viele Formen des „Sich-spielerisch-fitnesshaltens“ Einzug in das tägliche Leben halten. Outdoor-Fitness-Anlagen und -möblierungen sollten sowohl in der Ortsgestaltung, in Parkanlagen und an Promenaden und ggf. Seebrücken installiert werden.	

Zielgruppenorientierte Entwicklung der Wasserkante für anspruchsvolle Genießer

Werte d. Zielgruppe	Ausprägung/ Qualität	Erläuterung	Beispiele
Hochwertigkeit, Innovation, Service	Hochwertige gastronomische Services	Die Anspruchsvollen Genießer begrüßen grundsätzlich hochwertige Services. An deutschen Stränden werden solche Servicebereiche noch nicht konsequent für die anspruchsvolle Zielgruppe umgesetzt. Ohnehin kämen z.B. Genießerstrände (bzw. solche Abschnitte) aufgrund der geringen Größe der Zielgruppe ausschließlich auf Sylt und in Timmendorfer Strand/ Travemünde in Frage.	
Innovation, Modernität	Innovative Neuerungen, Besonderheiten	Siehe Beispiel rechts: Genießerstrand	
Stilsicherheit, Farb- und Formensprache	Besondere Installationen	Kunst am Strand, temporäre oder permanente künstlerische Installationen, z.B. können im Hafen oder an Seebrücken Meeresorgeln installiert werden, die beim Einlaufen des Wassers Akkorde und Töne erzeugen. Weitere: physikalische, edutainmentorientierte Wasserinstallationen oder Meeresspringbrunnen an Seebrücken	<p>Genießerstrand: Hochwertige Gastronomie am Strand, hochwertiges Einzelhandelsangebot an der Promenade, stيلةchte und sehr attraktive architektonische Gestaltung aller Gebäude, außergewöhnliche Möblierung der Promenade und des Strandes (künstlerische Installationen), mit Bohlenwegen erschlossener Strandbereich, gastronomischer Service am Strandkorb, Massagestation am Strand, Strandkörbe der neuesten Generation: Strandkorb erzeugt durch eigene Photovoltaik (Solarzelle) Energie für Stromanschluss am Strandkorb (für MP3-Player, Laptop, Handy), Strandkorb verfügt über Minibar (wird aktiviert bei Bestellung eines Getränks in der Gastronomie) sowie integriertes Schließfach für Wertsachen, Kellnerruf über Funk oder Bluetooth. Als besondere Neuigkeit richtet ein Elektromotor den Strandkorb auf Wunsch automatisch auf den Sonnenstand aus</p>
Hochwertigkeit, Service	Beauty- und Wellnessanwendungen am Strand	Siehe Beispiel rechts: Genießerstrand	
Farb- und Formensprache, Modernität	Ansprechende Gestaltung	Sämtliche Anlagen, Einrichtungen, Anpflanzungen und Möblierungen sollten hoch ansprechend und harmonisch in der Farb- und Formensprache sein.	
Stilsicherheit, Farb- und Formensprache	Ästhetische und stيلةchte Architektur	Förderlich wäre es, wenn Strandabschnitte für Anspruchsvolle Genießer (Genießerstrände) dort entstünden, wo auch die private Architektur entlang der Promenade steht sowie attraktiv und stيلةcht ist.	
Hochwertigkeit, Service	Hochwertiges Einzelhandelsangebot an der Promenade	Ein hochwertiges Einzelhandelsangebot entlang der Promenade fördert das „Bummeln und Shoppen“ der Zielgruppe entlang der Wasserkante (Schmuck, Mode, Feinschmeckergeschäfte ...)	
Innovation, Service	Erkennbar nutzungsorientierte Strandbereiche	Entsprechend den unterschiedlichen Strandaktivitäten sind auch für Anspruchsvolle Genießer nutzungsorientierte Strandabschnitte förderlich.	

5.4 „Sanierung“ der ökonomischen Probleminfrastruktur

Einschneidende Änderungen aus ökonomischer Sicht nötig

Neben der profilierungsrelevanten Wasserkante gibt es zahlreiche Infrastruktursegmente, die die kommunalen Haushalte seit Jahren sehr stark belasten. Die Gründe hierfür sind vielfältig: veraltete Kriterien zur Prädikatisie-

rung von Bädern und Kurorten, Kirchturmdenken der Gemeinden, Unkenntnis über die Bedürfnisse der Gäste sowie deren Mobilitätsverhalten am Urlaubsort, fehlerhafte Investitionsentscheidungen. Die Schlüssel zur Lösung dieser großen Herausforderung heißen Konsolidierung, Konzentration und Kooperation.

Anlagenart: Touristische Bäder

Ausgangssituation

Das Gesamtangebot in Schleswig-Holstein umfasst ca. 300 Funktions- und Freizeitbäder. Funktionsbäder umfassen Hallen-, Frei- und Naturbäder, Freizeitbäder sind Spaß-/Erlebnisbäder sowie Thermen. Während der Großteil der Bäder der Einwohnerversorgung dient, können ca. 40 Bäder als touristisch relevant klassifiziert werden. Diese erwirtschaften Jahr für Jahr ein Defizit von 17,4 Mio. Euro. Nur knapp die Hälfte der touristischen Bäder befinden sich in einem guten Zustand, die Zielgruppenorientierung ist nicht ausreichend. Zahlreiche Änderungsplanungen liegen für die nähere Zukunft vor.

Zielgruppenrelevanz

Erlebnisbäder sind für die Neuen Familien von sehr hoher Bedeutung. Sie stellen quasi die Urlaubsversicherung bei schlechtem Wetter dar. Für Best Ager sind Erlebnisbäder von mittlerer Bedeutung. Sie frequentieren eher Sauna, Wellness oder Thermenangebote der Bäder. Für Anspruchsvolle Genießer sind öffentliche Badeangebote grundsätzlich von geringer Bedeutung.

Handlungsbedarf

Die Analyse der Bäderlandschaft verdeutlicht einen grundlegenden Überbesatz an Bädern. Touristische Bäder müssen aus Zielgruppensicht nicht in jedem Urlaubsort vorgehalten werden, sondern lediglich in mittelbarer Entfernung von ca. 20-30 PKW-Minuten. Eine Reduzierung des Besatzes an touristischen Bädern ist sinnvoll. Interkommunale Kooperationen in Planung, Betrieb und Vermarktung verbleibender Bäder sind der einzig zukunftsweisende Weg. Darüber hinaus sind in den verbleibenden Bädern Optimierungen hinsichtlich der Ausstattung und der Services vorzunehmen.

Maßnahmen

- Erfassung und Bewertung der Besucherstrukturen touristischer Bäder als Entscheidungsgrundlage für eine Konsolidierung und zielgruppenadäquate Konzentration auf ein touristisch relevantes Erlebnisbad pro LTO
- Privatisierung des Badbetriebs über Pacht- oder Managementverträge (Besitzmanagement statt Betriebsmanagement)
- Hotelprojektentwicklungen in direkter baulicher Anbindung an bestehende Bäder
- Ausbau der Bäder zu Gesundheits-, Aktiv- und Sportzentren und Integration weiterer Nutzungen (z.B. Indoor-Spielanlagen, Tourist-Informationen, Gastronomie, Shops, sonstige Dienstleister)
- Überprüfung der atmosphärischen und zielgruppenbezogenen Qualität, Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung (Verbesserung der Barrierefreiheit, Schaffung von Zusatzangeboten wie Solarien, Massagesesseln, Kiosk, wechselnde Spiel- bzw. Ruhenummittage je nach Zielgruppenbedürfnis)
- Einbringen maritimer Gestaltungselemente (wie z.B. Leuchtturmrutsche oder aufblasbare Insel)
- Umsetzung von energiesparenden Maßnahmen
- Optimierung des ÖPNV (Einrichtung eines Bade-Shuttles, Anpassung des ÖPNV an die Öffnungszeiten der Bäder)

Benchmarks

Gezeitenland ~ Wasser und Wellness, Borkum: Der 17 Mio. Euro teure Umbau des ehemaligen Meerwasserhallenwellenbads und Kurmittelhauses wird als eigenständiges Profit-Center innerhalb der Kurverwaltung Borkum betrieben. Das Gebäude ist durchweg maritim gestaltet: Bullaugen, der schräg angestellte Schiffsschornstein des Fluchttreppenhauses, der Rutschenturm als Leuchtturm sowie schräg angeschnittene Fassadenelemente und umlaufende Freidecks der Dachterrassen vermitteln das Bild eines Ozeandampfers. Die Aufteilung in Wellnessdeck im Untergeschoss, Freizeit- und Erlebnisdeck im Erdgeschoss und Saunadeck im Obergeschoss unterstreicht diesen Eindruck. www.gezeitenland.de

Thalassozentrum bade:haus Norderney: Eröffnet 2005 präsentiert sich das ehemalige Meerwasserhallenbad der Insel mittlerweile als Gesundheits- und Freizeitzentrum eingebettet in die umgebende Natur. Mit hohen Ansprüchen präsentiert sich das Badehaus in natürlichen, edlen Materialien unter Bewahrung der außergewöhnlichen Architektur des Gebäudes - Spezialveranstaltungen, z.B. Meeresleuchten. www.badehaus-norderney.de

Anlagenart: Kurmittelhäuser

Ausgangssituation

Ein Großteil der 19 kommunal betriebenen Kurmittelhäuser in Schleswig-Holstein befindet sich in einem schlechten Zustand. Ausstattung, Mobiliar, Angebote und Anwendungstechnik sind veraltet. Schlechte Buchungslagen und Leerstände selbst während der Saison kennzeichnen die Situation. Hohe jährliche Defizite belasten die Kommunen. Das durchschnittliche Jahresdefizit eines kommunalen Kurmittelhauses beträgt ca. 111.000 Euro.

Zielgruppenrelevanz

Die Hauptzielgruppe für ein gesundheitstouristisches Angebot ist die breite Zielgruppe der Best Ager. Moderne Gesundheits- und Präventionszentren stellen für diese Zielgruppe eine wichtige Aktivitätsinfrastruktur dar und können entscheidend auf die Reiseentscheidung wirken. Anspruchsvolle Genießer benötigen Gesundheits- und Wellnessangebote direkt im Hotel. Für die Neuen Familien sind Gesundheits- und Präventionsangebote nicht von Relevanz.

Handlungsbedarf

Der im Gesundheitstourismus lange Zeit vorherrschende Automatismus einer Zuteilung von „krankenkassenfinanzierten“ Kurgästen wird bereits seit Mitte der 90er Jahre deutlich aufgebrochen. Gesundheitstouristische Anbieter sind gezwungen, ihre Angebote stärker auf Selbstzahler auszurichten. Kurmittelhäuser traditioneller Art entsprechen dem modernen Anspruch und den Zielgruppenbedürfnissen nicht mehr. Eine Konzentration auf wenige, dafür aber spezialisierte Gesundheitsstandorte ist dringend notwendig.

Maßnahmen

- Konsequenter Rückbau oder Umnutzung von Kurmittelhäusern in Orten, die nicht über das Potenzial eines hoch spezialisierten Gesundheitsstandortes verfügen
- Weiterentwicklung zu modernen und ganzheitlichen Gesundheits- und Präventionszentren durch Erweiterung und Neuausrichtung der Infrastruktur, der therapeutischen Angebote und der Services
- Nachnutzung kommunaler Kurmittelhäuser als private oder semiprivate Wellnesseinrichtungen durch Angliederung oder Anbau eines Hotels (public private partnership)

Anlagenart: Gästeservice- und Veranstaltungseinrichtungen

Ausgangssituation

Gästeserviceeinrichtungen sind neben den Tourist Infos insbesondere die Kurverwaltungen, Kurhäuser, Häuser des Gastes und Veranstaltungseinrichtungen. Diese Einrichtungen werden per Landesverordnung aus dem Jahre 1990 für die Anerkennung als Kur- oder Erholungsort gefordert. Der teilweise schlechte Zustand und die grundsätzlich geringe Nutzung dieser öffentlichen Räumlichkeiten (hier besonders der Aufenthaltsräume und Lesesäle) muss Anlass zum Umdenken sein. Jährlich 10 Mio. Euro Defizit verbuchen die Tourismusorte Schleswig-Holsteins für Gästeservice- und Veranstaltungseinrichtungen.

Zielgruppenrelevanz

Gästeserviceeinrichtungen sind wichtig für die Neuen Familien und die Best Ager, Anspruchsvolle Genießer nutzen diese kaum. Veranstaltungseinrichtungen, insbesondere solche für Abendveranstaltungen, werden nahezu ausschließlich von der Zielgruppe der Best Ager frequentiert.

Handlungsbedarf

Die Notwendigkeit öffentlicher Räumlichkeiten resultiert aus einer Zeit, in der die Struktur der Privatvermieter und deren Unterkunftsquartiere eine grundsätzlich andere war. Während die Tourist Infos zweifelsohne auch heute noch notwendige Serviceeinrichtungen für die Gäste darstellen, müssen die hohen Kosten für Betrieb und Instandhaltung von Aufenthaltsräumen und Lesesälen kritisch hinterfragt werden. Für die Gäste von Morgen spielen Sie keine Rolle mehr. Sie binden kommunale Mittel und verhindern eine stärkere Frequentierung der örtlichen Gastronomie, die ansonsten sicher stärker in Anspruch genommen würde.

Maßnahmen

- Erzielung zusätzlicher Erträge durch stärkere kommerzielle Ausrichtung der Tourist Infos (Merchandising, Ticketverkauf für Museen und Besucherattraktionen, Ausflugsvermittlung etc.)
- Konsequenter Rückbau oder Umnutzung von kostenlosen, öffentlichen Aufenthaltsräumen und Lesesälen
- Ggf. Freigabe der Standorte ehemaliger Kurverwaltungen oder Häuser des Gastes für Hotelansiedlungen (sofern Standort attraktiv)
- Umsiedlung von Tourist Infos und Verwaltung in Gebäude von Freizeitanlagen wie Bäder, Edutainmenteinrichtungen, Museen (Generierung von Besuchssynergien, Reduzierung Betriebskosten)
- Weiterentwicklung klassischer Kurverwaltungen oder Häuser des Gastes zu ganzheitlichen Service-Centern unter Einbindung privater Anbieter (Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleistungen)
- Reduzierung größerer Veranstaltungseinrichtungen (ca. 500 Sitzplätze) auf einen Standort pro LTO, jeweils kleinere Veranstaltungssatelliten (ca. 150-200 Sitzplätze) in den anderen Orten der LTO
- Optimierung des interkommunalen ÖPNV zur besseren Auslastung der Veranstaltungseinrichtungen (z.B. Veranstaltungsshuttle, Bedarfsbusse)

Benchmarks

Kurhaus Zingst: Das Haus des Gastes im ehemaligen Kurhaus Zingst wurde im Jahr 2000 aufwändig umgestaltet und umfasst seitdem ein breites Angebot in maritimem Ambiente: Gästeinformation (täglich von 9 bis 21 Uhr), Kurhausrestaurant, Kaminzimmer als Leseraum oder für Familienfeiern, Tagungsraum für Konferenzen und Feiern, Musikzimmer mit Konzertflügel, Kranichshop mit Souvenirs und Merchandise-Artikeln, Beauty- und Wellnessangebote

www.zingst.de/j-tourismusinformation.html

Tourist Info Prinzenbahnhof Plön: Die Tourist Info der Region Großer Plöner See beeindruckt durch ihre Lage im neu gestalteten Bahnhofsgebäude klassizistischen Ursprungs. Hier erhält der Gast nicht nur Auskünfte zu sämtlichen touristischen Dienstleistungen rund um den Urlaub (Zimmerbuchungen, Kartenmaterial, Souvenirartikel, Bahnfahrkarten), sondern kann im angegliederten Café gleich entspannen.

www.touristinfo-ploen.de

Mehr Tourismus.

6 Weiterführende Literatur

A. Touristische Infrastruktur in der Destinationsentwicklung

Bieger, Thomas (2000). **Management von Destinationen und Tourismusorganisationen.** Schriftenreihe Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit. 4., unwesentlich veränderte Auflage. München u.a.: Oldenbourg
Bieger, Thomas & Laesser, Christian (2003).

Attraktionspunkte: multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. Bern: Haupt
Butler, Richard (Hrsg.) (2006). **The tourism area life cycle Volume 1: Applications and modifications.**

Schriftenreihe Aspects of Tourism, Band 28. Clevedon u.a.: Channel View Publications

Butler, Richard (Hrsg.) (2006). **The tourism area life cycle Volume 2: Conceptual and theoretical issues.**

Schriftenreihe Aspects of Tourism, Band 29. Clevedon u.a.: Channel View Publications

Müller, Hansruedi & Scheurer, Roland (2004). **Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen.** In IDT-HSG Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (Hrsg.) (2004). Schriftenreihe Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, Band 2003/2004

Pechlaner, Harald et al. (Hrsg.) (2006). **Attraktions-Management: Führung und Steuerung von Attraktionspunkten. Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur, Band 13.** Wien: Linde
Scheurer, Roland (2003). **Erlebnis-Setting: touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie.** Müller, Hansruedi (Hrsg.). Schriftenreihe Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 43. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern

B. Architektur und Tourismus

Gruber, Roland & Hromas, Bibiane (2006). **Tourismus und Baukultur. In Österreichischer Baukulturreport 2006.** Auftraggeber: Österreichisches Staatssekretariat für Kunst und Medien, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, S. 39-50. Wien

Mikunda, Christian (Hrsg.) (2007). **Marketing spüren: willkommen am dritten Ort.** 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Heidelberg: Redline Wirtschaft
pla'tou – **plattform für architektur im tourismus (2007).**

Grundlagenstudie „Architektur macht Gäste“ über den Zusammenhang zwischen Architektur und Wirtschaftlichkeit im Tourismus. Auftraggeber: Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Vorarlberg Tourismus

Vorarlberg Tourismus und Vorarlberger Architekturinstitut (Hrsg.) (o.J.). **Architekturland vorarlberg. zeitgenössische baukunst – modern architecture.** Wolfurt: Lohs

Weiss, Brigitte (2007). **Architektur macht Marken. Wie Tourismusbetriebe- und Regionen Architektur zur Profilierung ihrer Marke und für erfolgreiche Marketingarbeit nutzen.** Vortrag auf dem Symposium „Architektur macht Gäste“ am 10.-11.10.2007 im Festspielhaus Bregenz / Vorarlberg

C. Grundlagen für den Tourismus in Schleswig-Holstein

Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein. Abteilung Landesplanung und Vermessungswesen (Hrsg.) (2008).

Entwurf Landesentwicklungsplan Schleswig-Holstein 2009. Für das Anhörungs- und Beteiligungsverfahren gemäß §7 Absatz 1 Landesplanungsgesetz. Kiel Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (o.J.). **Das Tourismus-konzept für unser Land. Gemeinsames Handeln. Gemeinsamer Erfolg!** Kiel

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2007).

Reiseziel Schleswig-Holstein: Gemeinsam zum Erfolg. Die Touristische Neuausrichtung ist angelaufen. Kiel Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. (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.** Kiel

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg.) (2009). **Mehr Erfolg durch Kooperation: Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein. Teil II: Erfolgsfaktoren und Lösungsvorschläge aus der Praxis.** Kiel

Seibold, Markus (2007). **Tourismusorientierte Ortsgestaltung in Schleswig-Holstein.** In dwif Deutsches Wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (Hrsg.). Jahrbuch für Fremdenverkehr 2007. München Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein (Hrsg.) (o.J.). **Tourismusorientierte Ortsgestaltung.**

In Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein Jahresbericht 2006, S. 133-197. Kiel

Mehr Wirtschaft.

SCHLESWIG-HOLSTEIN

www.wirtschaftsministerium.schleswig-holstein.de