

Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen für die Schlei-Region

Abschlussbericht

März 2004

inspektour GmbH
Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide/Holstein

fon 0481/599 80 80
fax 0481/599 80 88
internet www.inspektour.de
e-mail info@inspektour.de

Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste

Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen für die Schlei-Region

Auftraggeber Lokale Aktionsgruppe „schlei-region“

Auftragnehmer inspektour GmbH
Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide/Holstein

fon 0481/599 80 80
fax 0481/599 80 88
internet www.inspektour.de
e-mail info@inspektour.de

Bearbeitung Dipl.-Verkw. Katrin Augsburg
Prof. Dr. Bernd Eisenstein
Dipl.-Kffr. (FH) Nicola Marks
Dipl.-Geogr. Max Triphaus

Vorwort

Für die kooperative Zusammenarbeit und die zahlreichen Anregungen für das vorliegende Konzept möchten wir uns bei den Mitgliedern der Sondierungsgruppe bedanken.

Zudem danken wir allen Beteiligten und Gesprächspartnern¹ – insbesondere den Vertretern der Tourismus- und Vermarktungsorganisationen - für die hilfsbereite und freundliche Unterstützung während des gesamten Projektzeitraumes.

Wir wünschen der Schlei-Region beachtenswerte Umsetzungserfolge.

Heide, im März 2004

Katrin Augsburg

Prof. Dr. Bernd Eisenstein

Nicola Marks

Max Triphaus

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird sich im vorliegenden Bericht i. d. R. auf die maskuline Form des Ausdruckes beschränkt. Gleichwohl gelten die Ausführungen für beiderlei Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1. Zentrale Ergebnisse 12

2. Projektbeschreibung..... 14

 2.1 Auftrag..... 14

 2.2 Vorgehensweise..... 14

 2.3 Sondierungsgruppe 16

3. Aktuelle touristische Rahmenbedingungen..... 19

 3.1 Folgen der Globalisierung im Tourismus..... 19

 3.2 Problembereiche in deutschen Destinationen 23

 3.3 Notwendigkeiten im globalen Wettbewerb der Destinationen 26

4. Situationsanalyse 30

 4.1 Regionsbeschreibung..... 30

 4.2 Gästestrukturanalyse 33

 4.2.1 Einführung 33

 4.2.2 Herkunft 37

 4.2.3 Alter 42

 4.2.4 Besuchshäufigkeit..... 44

 4.2.5 Rückkehrbereitschaft 46

 4.2.6 Erwartungserfüllungen 49

 4.2.7 Genutzte Informationsquellen vor Reiseantritt..... 54

 4.2.8 Buchungsart..... 57

 4.2.9 Reisebegleitung 59

 4.2.10 Art des Aufenthaltes..... 61

 4.2.11 Dauer des Aufenthaltes 64

 4.2.12 Reisemotive 66

4.2.13	Attraktivitätsfaktoren.....	69
4.2.14	Störfaktoren	72
4.2.15	Wünsche	75
4.2.16	Gästebeurteilung vorgegebener Aspekte	77
4.2.17	Ausgabeverhalten	79
4.2.18	Stärken und Schwächen	82
4.3	Vermarktungsorganisationen	86
4.4	Probleme	92
4.5	Finanzen	94
4.5.1	Bisherige Mittelherkunft.....	94
4.5.2	Bisherige Mittelverwendung	97
4.6	Stärken und Schwächen	98
5.	Modell einer verbesserten Organisationsstruktur.....	102
5.1	Aufgaben der Vermarktungsorganisation	103
5.2	Exkurs: Wahl der Rechtsform.....	108
5.3	Optimalmodell	111
5.4	Aufgabenteilung	113
5.4.1	Strategische Planung	114
5.4.2	Vermarktung	115
5.4.3	Angebot	117
5.4.4	Interessenvertretung	119
5.4.5	Regionalmarketing	120
5.5	Umsetzungsmodell.....	120
5.5.1	Organe und deren Beziehungsgeflecht	122
5.5.2	Mitarbeiter	123
5.5.3	Beziehungsgeflecht der Produktmanager.....	127

5.5.4	Risiken und Lösungsansätze	128
5.6	Finanzierung	129
5.6.1	Finanzmittelbedarf.....	129
5.6.2	Mögliches Finanzierungsmodell	137
5.7	Zielmodell	142
6.	Umsetzung und weitere Schritte	145
6.1	Strategie des Wandels	145
6.2	Handlungsempfehlungen zur Umsetzung	146
7.	Schlusswort und Ausblick	150
8.	Literaturverzeichnis	151

Anhang

Anhang I: Übersicht über Vermarktungsorganisationen mit Bezug zur Schlei-Region	155
Anhang II: Übersicht der Gesprächspartner und -termine.....	177
Anhang III: Weitere Gesprächspartner und –termine in der Stadt Schleswig.....	178
Anhang IV: Gesprächsleitfaden	179

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Globalisierung im Tourismus	20
Abb. 2: Ziele der Mittelbündelung und der Bündelung des Angebotspotenzials	27
Abb. 3: Mitgliedsgemeinden in der LAG „schlei-region“	30
Abb. 4: Überblick über die Gästestruktur in der Schlei-Region.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 5: Wohnort.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 6: Übernachtungsgästeanteil im Vergleich I	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 7: Übernachtungsgästeanteil im Vergleich II	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 8: Alter	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 9: Besuchshäufigkeit	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 10: Rückkehrbereitschaft.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 11: Vergleich Erwartungserfüllung – subjektive Bewertung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 12: Erwartungserfüllung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 13: Informationsquellen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 14: Buchungsart.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 15: Reisebegleitung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 16: Aufenthaltsart.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 17: Aufenthaltsdauer	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 18: Reisemotive.....	32
Abb. 19: Attraktivitätsfaktoren	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 20: Störfaktoren.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 21: Aspektbewertung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 22: Wertschöpfungsschätzung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 23: Branchenanteile an Bruttoumsätzen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 24: Stärken und Schwächen aus der Gästestrukturanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abb. 25: Tourismus- und regionalmarketingrelevante Organisationen	87
Abb. 26: Vermarktungsstrukturen der Schlei-Region	88
Abb. 27: Einnahmen der Organisationen.....	95
Abb. 28: Vermarktungsspezifische Ausgaben in der Schlei-Region.....	97
Abb. 29: Stärken und Schwächen aus der Situationsanalyse	99

Abb. 30: Touristische Dienstleistungskette.....103

Abb. 31: Aufgabenbereiche einer touristischen Organisation.....105

Abb. 32: Organisationsstruktur des Tourismus in Schleswig-Holstein106

Abb. 33: Optimale Aufgabenteilung108

Abb. 34: Nutzwertanalyse zu ausgewählten Rechtsformen.....110

Abb. 35: Optimalmodell der Organisationsstrukturen113

Abb. 36: Aufgabenteilung im Bereich der strategischen Planung.....115

Abb. 37: Aufgabenteilung im Bereich der Vermarktung117

Abb. 38: Aufgabenteilung im Bereich des Angebotes119

Abb. 39: Aufgabenteilung im Bereich der Interessenvertretung120

Abb. 40: Umsetzungsorientiertes Modell.....121

Abb. 41: Berechnung der Manntage130

Abb. 42: Personalkosten131

Abb. 43: Investitionen.....133

Abb. 44: Laufende Kosten135

Abb. 45: Finanzmittelbedarf für eine regionale GmbH136

Abb. 46: Kosten auf lokaler Ebene.....137

Abb. 47: Finanzmittel für die Vermarktung der Schlei-Region.....140

Abb. 48: Zielmodell143

Abb. 49: Vorteile von Methoden der Neustrukturierung146

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Abs.	Absatz	GmbHG	GmbH-Gesetz
abzgl.	abzüglich	GIEK	Gebietsbezogenes integriertes Entwicklungskonzept
AfA	Absetzung für Abnutzung	GGV	Gastgeberverzeichnis
AG	Arbeitsgemeinschaft	HGV	Handels- und Gewerbeverein
AktG	Aktiengesetz	IGL	Interessengemeinschaft Lädenstraße
Ang.	Angebot	inkl.	inklusive
bzw.	beziehungsweise	IT	Informationstechnologien
bek.	bekannt	IV	Interessenvertretung
BL	Bundesland	Kap.	Kapitel
BTW	Bundesverband der Tourismuswirtschaft	km	Kilometer
bzgl.	bezüglich	kaufm.	kaufmännisch
ca.	circa	KKK	Krankenkasse
DeHoGa	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband	K.E.R.N.	Kiel, Eckernförde, Rendsburg, Neumünster
d. h.	das heißt	LAG	Lokale Aktionsgruppe
DM	Deutsche Mark	LSE	Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse
dt.	deutsch	MA	Mitarbeiter
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. an der Universität München	mind.	mindestens
eig.	eigene	Mio.	Million
etc.	et cetera	MT	Manntage
EU	Europäische Union	NEZ	Naturerlebniszentrum
e. V.	eingetragener Verein	N.I.T.	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH
FB	Fachbereich	n. Chr.	nach Christus
f.	folgende	o. ä.	oder ähnliches
ff.	fortfolgende	o. J.	ohne Jahr
FVV	Fremdenverkehrsverein	o. S.	ohne Seite
ggf.	gegebenenfalls	OBV	Ostseebäderverband Schleswig-Holstein e. V.
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
Gem.	Gemeinde	p. a.	per annum
GEO-	Forschungszentrum für marine		
MAR	Geowissenschaften		

PC	Personal Computer
Pers.	Personen
PM	Produktmanager
PR	Public Relation
qm	Quadratmeter
RA	Reiseanalyse
RB	Reisebüro
S.	Seite
SAM	Strukturanpassungs- maßnahmen
SARS	Severe Acute Respiratory Syn- drome
SH	Schleswig-Holstein
SL	Schleswig
SR	Schlei-Region
TASH	Tourismus-Agentur Schleswig- Holstein
TI	Touristinformation
tour.	touristisch
TV	Tourismusverein/-verband
TV SH	Tourismusverband Schleswig- Holstein
TZ	Teilzeit
u. a.	unter anderem
u. E.	unseren Erachtens
ÜG	Übernachtungsgast
USP	Unique Selling Proposition
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vdR	vor der Reise
vgl.	vergleiche
vO	vor Ort
VZ	Vollzeit
WG	Werbegemeinschaft
WiREG	Wirtschaftsförderung- und Re- gionalentwicklungsgesellschaft
WK	Wirtschaftskreis
www	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
€	EURO

1. Zentrale Ergebnisse

Durch die Globalisierung sehen sich sowohl das touristische Zielgebiet als auch der Wirtschaftsstandort „Schlei-Region“ einem immer größer werdenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um auch künftig am Markt wahrgenommen zu werden, ist eine Mittelbündelung auf regionaler Ebene unausweichlich (vgl. Kap. 3). Daher sollten sich die Akteure der Region künftig gemeinsam als landschaftliche Einheit „Schlei-Region“ vermarkten.

Die Umsetzung eines ganzheitlichen Regional- und Tourismusmarketings kann zu einer optimierten Bündelung der regionalen Kräfte führen. Je dominanter der Tourismus in einer Region ausgeprägt ist, desto geringer werden die Unterschiede zwischen Regional- und Tourismusmarketingkonzepten und desto einfacher ist die Koordination zwischen Regional- und Tourismusmarketing. In Anbetracht dessen sollte der Tourismus als Wirtschaftszweig nicht (mehr) losgelöst von den weiteren wirtschaftlichen Gegebenheiten einer Region betrachtet werden. Das bedeutet, die touristischen Vermarktungsstrukturen dürfen nicht isoliert von den Strukturen des Regionalmarketings gesehen werden. Eine optimierte **Koordination von Tourismusmarketing, Regionalmarketing (inkl. Standortmarketing und Innenmarketing)** setzt allerdings nur synergetische Effekte frei, wenn entsprechende organisatorische Voraussetzungen geschaffen sind. Das vorliegende Gutachten soll hierzu für die Schlei-Region einen Beitrag leisten, wobei der Fokus des Konzeptes zur Vermarktung der Region auf dem Bereich Tourismus liegt.

Die Vermarktungsstruktur sollte künftig auf drei Ebenen verteilt sein. Die lokale Ebene bilden die Städte und Ämter bzw. die Touristinformationen. Die regionale Ebene umfasst die Schlei-Region. Diese soll deutlich gestärkt werden. Die überregionale Ebene wird durch den Ostseebäderverband (OBV) bzw. die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH) ausgefüllt (vgl. Kap. 5.4).

Das Ziel der weiterentwickelten Vermarktungsstruktur ist die Stärkung bzw. der Aufbau der Submarke „Schlei-Region“ unter

Vermarktung der Schlei-Region

Ganzheitliches Regional- und Tourismusmarketing

Schwerpunkt Tourismus

Drei Ebenen des Marketings

dem Dach der bestehenden Marke „Ostsee“. Durch die begrenzten finanziellen Mittel innerhalb der Region ist der Aufbau einer eigenen Dachmarke unrealistisch und nicht empfehlenswert. Vielmehr sollte man verstärkt mit dem OBV kooperieren und diesen mit dem überregionalen Marketing beauftragen.

Auf regionaler Ebene soll die Schleitouristik GbR künftig durch eine GmbH abgelöst werden. Die neue Gesellschaft wird im Kern zwei Produktmanager aufweisen, von denen einer für das Regional- und Tourismusmarketing in der Schlei-Region und ein zweiter für das Stadt- und Tourismusmarketing in der Stadt Schleswig zuständig sein sollte. Diese vorläufige Trennung zwischen Stadt- und Regionalmarketing ist durch das unterschiedliche Angebot und die Ergebnisse der Gästestrukturanalyse zu rechtfertigen (vgl. Kap. 4.2). Langfristig sollte das Marketing für die gesamte Schlei-Region (inkl. der Stadt Schleswig) durch einen Produktmanager abgedeckt werden. Zudem sollte mit zunehmender Etablierung der neuen Gesellschaft das Controlling innerhalb der GmbH gestärkt werden.

Der Wandlungsprozess sollte schrittweise in Angriff genommen werden. Bei Gründung der neuen GmbH werden sich erfahrungsgemäß nicht alle potenziellen Gesellschafter auf Antrieb beteiligen. Dennoch ist es wichtig, dass ein Gesellschafterkern das Geschäft aufnimmt und bestrebt ist, neue Mitglieder zu akquirieren. Im konkreten Fall kann diese Gründungsphase noch bis mindestens 2006 durch LEADER+ -Fördergelder unterstützt werden. Dadurch steigt die Chance, das vorliegende Konzept umzusetzen und die Vermarktungsstrukturen in der Schlei-Region entscheidend zu verbessern, um künftig sowohl als touristisches Zielgebiet als auch als Wirtschaftsstandort bestehen zu können.

Submarke „Schlei-Region“ – Dachmarke „Ostsee“

GmbH-Gründung

Wandlungsprozess

2. Projektbeschreibung

2.1 Auftrag

Im Mai des Jahres 2003 wurde der Auftrag für das vorliegende Gutachten von der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) „schlei-region“ an die inspektour GmbH vergeben. Die Ausarbeitung eines theoretischen Optimalmodells der Organisationsstrukturen bildete die Grundlage des Konzeptes. Darauf aufbauend wurde ein umsetzungsorientiertes Modell mit Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen entwickelt, welches schrittweise auf das mögliche Optimum hingeführt werden sollte.

Auftraggeber:
LAG „schlei-region“

2.2 Vorgehensweise

Die Erarbeitung der Weiterentwicklungsansätze der Organisationsstrukturen hat sich an der Aufgabenstruktur und einer optimierten Arbeitsteilung orientiert. Die Effizienzsteigerung wird durch eine Konzentration der Aktivitäten und den gebündelten Mitteleinsatz möglich.

Orientierung an Aufgabenstruktur

Der Auftrag für ein inhaltlich ähnliches Konzept wurde bereits im April des Jahres 2003 von der „Interessengemeinschaft der Stadt Schleswig“ an die inspektour GmbH erteilt. Auch hier liegt der thematische Fokus auf der Weiterentwicklung der touristischen Organisationsstrukturen.

Gemeinsamkeiten der Stadt Schleswig und der Schlei-Region machen eine übergreifende Betrachtung der Vermarktungsstrukturen sinnvoll und empfehlenswert.

Schlei-übergreifende Betrachtung der Organisationsstrukturen

Die Analyse der Organisationsstrukturen erfolgte dennoch unter dem Blickwinkel des jeweiligen Auftraggebers, ohne dabei die Vorteile einer regionalen Zusammenarbeit außer acht zu lassen. Eine gemeinsame Sondierungsgruppe² mit touristischen Vertretern der Schlei-Region und der Stadt Schleswig unter-

² Die Mitglieder der Sondierungsgruppe sind unter Kap. 2.3 angeführt.

³ Die mögliche Finanzierung wurde mit H.-J. Schuhmacher (VR Bank Flensburg-Schleswig eG) abgestimmt.

stützte die Projektentwicklung.

Das Projekt gliederte sich in fünf Phasen:

Phase A – Zielabstimmung

Während der ersten Phase wurden Abstimmungsgespräche sowohl mit dem Auftraggeber als auch mit der Sondierungsgruppe geführt. Dabei wurden neben einer gemeinsamen Informationsbasis auch ein gemeinsamer Erwartungshorizont geschaffen.

Phase B – Situationsanalyse der Schlei-Region

Primärerhebungen

Im Rahmen der Situationsanalyse wurden von Juli bis September 2003 mündliche **Gästebefragungen** in der Schlei-Region (n = 415) und in Schleswig (n = 225) durchgeführt. Die empirische Erhebung bezog nur Übernachtungsgäste ein, quotiert nach ihrer jeweiligen Beherbergungsart.

Von Anfang Juli bis Ende September 2003 wurden zudem **Gespräche** mit Vertretern der Tourismusorganisationen sowie weiterer marketingrelevanter Organisationen der Schlei-Region geführt. Dabei wurde die Aufgaben-, Organisations- und Finanzstruktur der Institutionen ermittelt und für die Projektbelange analysiert.

Sekundärdatenanalyse

Das Herausarbeiten von Stärken und Schwächen der Schlei-Region und ihrer Vermarktungsstrukturen wurde durch die Auswertung von Sekundärdaten unterstützt. In das Projekt eingeflossen sind frühere Gutachten, LSE-Berichte sowie Printmedien der touristisch relevanten Organisationen in der Schlei-Region.

Projektphasen

Zielabstimmung

Situationsanalyse

Phase C – Erarbeitung der Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

In Phase C wurde, aufbauend auf den Stärken bzw. Schwächen der derzeitigen Struktur, das theoretische Optimalmodell erstellt und der Sondierungsgruppe zur Diskussion vorgestellt.

Phase D – Erarbeitung eines Praxiskonzepts

Der Vorschlag für eine künftige Aufgabenteilung wurde im Rahmen von Workshops mit Touristikern der Schlei-Region erarbeitet. Unter Berücksichtigung der Anmerkungen der Sondierungsgruppe wurde das Organisationsmodell überarbeitet und eine mögliche Finanzierung³ abgeleitet. In einer weiteren Abstimmungsrunde mit der Sondierungsgruppe wurde das Gesamtkonzept präsentiert und diskutiert.

Phase E – Synthese/Gesamtkonzept

Zuletzt erfolgte die Zusammenführung aller Informationen, Diskussionen und Notwendigkeiten unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen in ein Gesamtkonzept für die neue Organisationsstruktur.

2.3 Sondierungsgruppe

Der gesamte Prozess wurde von der Sondierungsgruppe als Beratungs-, Planungs- und Kontrollorgan begleitet. In der Sondierungsgruppe waren sowohl touristisch-relevante Vertreter der Schlei-Region als auch der Stadt Schleswig vertreten.

Neben seiner Beratungs-, Planungs- und Kontrollfunktion prüfte dieses Gremium die situativen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge. Mitglieder der Sondierungsgruppe waren⁴:

Ansätze zur Weiterentwicklung

Erarbeitung Praxiskonzept

Gesamtkonzept

Sondierungsgruppe als Beratungs-, Planungs- und Kontrollorgan

⁴ Die ursprüngliche Sondierungsgruppe Schleswig tagte gemeinsam mit der Sondierungsgruppe der Schlei-Region, um Synergien zu nutzen. Daraus ergab sich das Zusammenwachsen zu einer Sondierungsgruppe. Die angegebene Reihenfolge der Teilnehmer ist alphabetisch sortiert.

Mitglieder**Heiko Albert**

Verwaltungsstelle LAG „schlei-region“

Kay-Uwe Andresen

Bürgermeister Gemeinde Maasholm

Hans-Werner Behmer

Hotel Waldschlösschen, Schleswig

Hans-Werner Berlau

Amtsvorsteher Amt Tolk

Peter Biehl

Interessengemeinschaft Ladenstraße e. V., Schleswig

Uwe Block

Amtsvorsteher Amt Süderbrarup

Thorsten Dahl

Bürgermeister Stadt Schleswig

Jan-Willi Degen

Stadt Arnis

Thomas Detlefsen

Mitglied des Kreistages

Peter Martin Dreyer

Amtsvorsteher Amt Kappeln-Land

Ralf Feddersen,

Amtsvorsteher Amt Haddeby

Dr. Thomas Gädeke

Stiftung Landesmuseen

Wolfgang Grass

Werbegemeinschaft „Rund um den Schliekieker e. V.“

Michael Grosse

Landestheater Schleswig

Svenja Hennig

Geschäftsstelle LAG „schlei-region“

Dr. Heiner Hoffmann-Pinther

Vorsitzender FVV Schleidörfer e. V.

Peter Hopfe

AG „Handel, Wirtschaft, Arbeit, Konversion“, Stadt Schleswig

Elisabeth Jacobs

FVV Hüttener Berge e. V., Redderhus

Johann Kempe

Amtsvorsteher Amt Schlei

Sonja Köntges

WiREG Regionalmanagement Tourismus

Siegfried Lawrenz

Stadt Schleswig

Regina Lüdke-Dziersk

Schleswig

Wolfgang Müller

Schleswig

Otmar Petersen

Schleswig

Ute Rieger

Damp Touristik

Alfred Rinker

Touristikverein Kappeln/Schlei - Ostsee e. V.

Hans-Dieter Schmidt

Initiative Schleswig 2000+

Joachim Siebke

Amtsvorsteher Amt Schwansen

Jürgen Simon

Interessengemeinschaft Schleswig Friedrichsberg e.V.

Prof. Dr. Reimer Witt

Landesarchiv Schleswig

3. Aktuelle touristische Rahmenbedingungen⁵

3.1 Folgen der Globalisierung im Tourismus

Die Globalisierung führt aufgrund wachsender Märkte zu einem steigenden Wettbewerbsdruck, den immer mehr Destinationen verspüren. Abb. 1 stellt die vier wesentlichen Einflussbereiche dar, die zu einer Erweiterung des Angebotes an Zielgebieten für den Reisenden führen. Es werden die Zusammenhänge der Globalisierung und deren Folgen für das Destinationsmanagement aufgezeigt. Der Angebotsausweitung steht kein entsprechendes Wachstum der Nachfrage in den für deutsche Zielgebiete relevanten Quellgebieten gegenüber, so dass der verstärkte Käufermarkt eine steigende Wettbewerbsintensität zwischen den konkurrierenden Destinationen zur Folge hat.

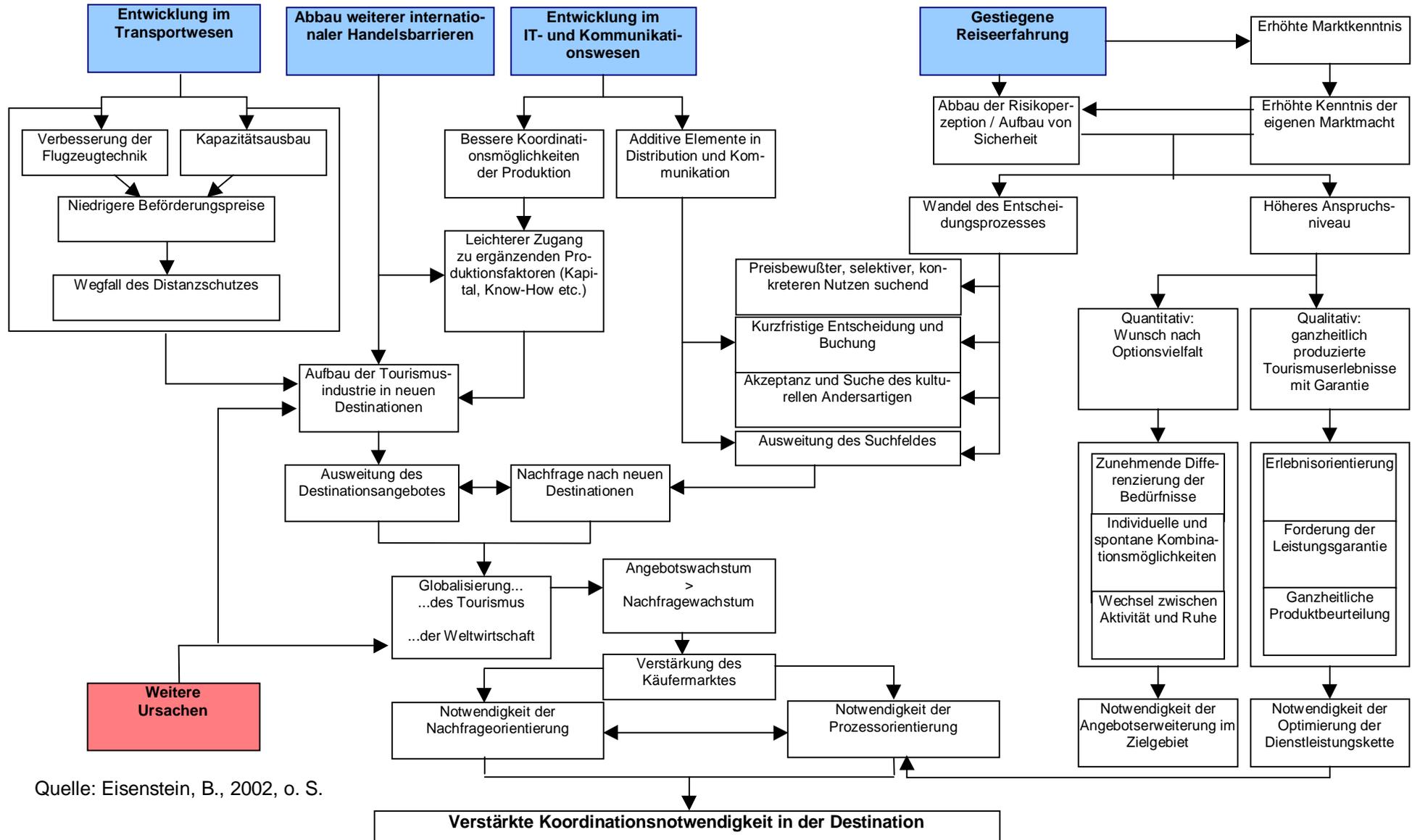
Steigender Wettbewerbsdruck

Angebotsausweitung

Käufermarkt bedingt steigende Wettbewerbsintensität

⁵ In Absprache mit dem Auftraggeber wird dieses Kapitel bzw. Abschnitte daraus in ähnlicher Form, großteils auch gleichlautend in anderen Veröffentlichungen und Ausarbeitungen der inspektour GmbH verwendet, da die touristischen Rahmenbedingungen als allgemeingültig anzusehen sind.

Abb. 1: Globalisierung im Tourismus



Quelle: Eisenstein, B., 2002, o. S.

Entwicklung des Transportwesens

Der Ausbau des internationalen Luftverkehrsnetzes und die Zunahme des Linienflugverkehrs wirken beschleunigend auf den Globalisierungsprozess im Tourismus.⁶ Die niedrigeren Flugpreise ermöglichen zusammen mit der Zunahme schnellerer und besserer Verbindungen die Überwindung der Distanzempfindlichkeit der Reisenden. Der Distanzschutz, den europäische Destinationen bewahren konnten, nimmt mehr und mehr ab. Die Zunahme des internationalen Terrorismus und anderer Gefahren, wie z. B. SARS, haben für eine Unterbrechung dieses Trends gesorgt. Diese Situation kann derzeit für innerdeutsche Ziele eine Chance darstellen, eine Längerfristigkeit ist jedoch nicht zu erwarten.

Abbau internationaler Handelsbarrieren

Sowohl durch den Binnenmarkt in Europa als auch durch weitere Freihandelszonen im internationalen Raum werden handelsbeschränkende Grenzen zunehmend abgebaut. Der Globalisierungsprozess im Tourismus wird durch diese Tendenzen, die allgemein die Globalisierung fördern, unterstützt.

Entwicklung im IT- und Kommunikationswesen

Die Verbesserungen im IT- und Kommunikationswesen wirken sich positiv auf die Globalisierung im Tourismus aus. Die touristischen Angebote sind größtenteils transparenter geworden, Informationen zu den Destinationen sind permanent für den Nachfrager verfügbar. Die Anbieter von Reiseleistungen können die Bausteine ihres Dienstleistungsbündels leichter kombinieren und absatzunterstützende Informationen besser vermitteln. Es können drei Bereiche unterschieden werden:

- Betriebsinterne Kommunikation:
Verbesserung der internen Datenverarbeitung und -bereitstellung durch modernere Technik

Überwindung der Distanzempfindlichkeit

Abbau handelsbeschränkender Grenzen

Verbesserung im IT- und Kommunikationswesen

Angebotstransparenz

⁶ Vgl. Freyer, W., 2001, S. 21.

- Kundenberatung:
Verbesserte und schnellere Beratung aufgrund neuer Technik (z. B. Internet, Reisefernsehen)
- Externe Kommunikation:
Ermöglichung von sofortigen, weltweiten Buchungs- und Reservierungssystemen

Gestiegene Reiseerfahrung

Die hohe Reiseerfahrung breiter Bevölkerungsschichten führt zu einer Weiterentwicklung des Anspruchsniveaus und zu einer Veränderung des Entscheidungsprozesses. Das Risiko, weiter entfernte Ziele zu bereisen, wird als geringer empfunden. Der Reisende wird sich zunehmend seiner Marktmacht im Käufermarkt bewusst, so dass er selbstbewusster und fordernder auftritt. Eine Anspruchsinflation in Bezug auf die Qualität wie auch auf die Quantität der touristischen Leistungen ist die Folge. Zur Befriedigung dieser Bedürfnisse ist eine Optimierung der (Produktions-)Prozesse in der Destination notwendig.

Die dargestellten Entwicklungen tragen zum Globalisierungsprozess im Tourismus bei und führen „zu einer Verstärkung des Konkurrenzkampfes auf dem internationalen Tourismusmarkt und zu einem noch ausgeprägteren Käufermarkt“.⁷ Für Destinationen ergibt sich hieraus die Notwendigkeit einer verstärkten Nachfrage- und Prozessorientierung sowie ein erhöhter Koordinationsbedarf.

Eine ganzheitliche Produktbeurteilung macht die Optimierung der Dienstleistungskette unerlässlich und bedingt somit die Notwendigkeit einer verbesserten Prozessorientierung.

Reiseerfahrung é
Anspruchsniveau é

Notwendigkeit der
Prozessoptimierung

Verstärkung des
Konkurrenzkampfes

⁷ Eisenstein, B., 2002, o. S.

3.2 Problembereiche in deutschen Destinationen

Marktanteilsverluste deutscher Destinationen resultieren vor allem aus der wenig effizienten Marktbearbeitung der parastaatlichen Tourismusorganisationen. Die derzeitige Struktur der Organisationen ist geprägt durch die Vielzahl hierarchischer Ebenen, die ein professionelles Marketing kaum ermöglichen. Es sind fünf Nachteile der (parastaatlichen) Tourismusorganisationen erkennbar:⁸

Keine landschaftsbezogene Organisation

Die Einteilung der Zielgebiete nach politischen Grenzen ist als nicht nachfragegerecht zu bewerten. Der Gast orientiert sich nicht an Verwaltungseinheiten, sondern an Landschaftsstrukturen.

⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Berücksichtigung der Landschaftsstrukturen im Marketing

Keine vernünftige Aufgabenteilung

Es mangelt an einer klaren Aufgabenteilung zwischen den Tourismusorganisationen, so dass eine desinformierende, kostspielige Prospektflut und unkoordinierte Doppelarbeit die Folgen sind. Zu lange Entscheidungswege verhindern eine Optimierung der Kooperationsarbeit.

⇒ Vorteil im Wettbewerb aufgrund von Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch anerkannte Aufgabenteilung und schnelle Entscheidungswege

Marktverluste dt. Destinationen

Orientierung an Landschaftsstrukturen

Mangelnde Aufgabenteilung

⁸ Vgl. Bleile, G., 2000, S. 3.

Finanzielle Abhängigkeiten

Durch Subventionierung der touristischen Arbeit mit öffentlichen Geldern werden Entscheidungen häufig stark politisch beeinflusst.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch professionelle Marketingorientierung unabhängig vom politischen Tagesgeschäft

Bürokratisch-kameralistisches Denken

Der Tourismus wird auf allen Organisationsebenen überwiegend bürokratisch und kameralistisch verwaltet, wodurch ein flexibles markt- und nachfrageorientiertes Handeln erschwert wird. Den meisten Organisationen fehlt die Marktdisziplin, die privatwirtschaftliche Unternehmen zu effizientem Management zwingt, um in hart umkämpften Märkten bestehen zu können.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Qualifikationssteigerung der Verantwortlichen im Dienstleistungsmanagement

Hohe Streuverluste der Werbung

Der geringe Professionalisierungsgrad vieler touristischer Organisationen führt dazu, dass die Mittel der Werbeetats nicht zielorientiert gemäß einer Marketingstrategie ausgegeben, sondern nach dem „Gießkannenprinzip“ mit hohen Streuverlusten auf den Marketingmix verteilt werden.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Kompetenzsteigerung der Verantwortlichen im Destinationsmanagement

Darüber hinaus sind viele Akteure einer Destination nicht in der Lage bzw. nicht bereit, an der Gestaltung eines eindeutigen, unverwechselbaren Gesamterscheinungsbildes zu arbeiten, um ihre Produkte zu vermarkten. Das Destinationsmanagement steht unter permanentem Erfolgsdruck und ist aufgrund mangelnder Weisungsbefugnis gefordert, verstärkt Motivations- und Überzeugungsarbeit zu leisten.

**Starke politische
Beeinflussung**

**Fehlende
Marktdisziplin**

**Streuverluste beim
Marketing-Mix**

**Unverwechselbares
Gesamtbild er-
arbeiten**

**Motivations- und
Überzeugungsar-
beit leisten**

Weitere Problembereiche in bestehenden Destinationen ergeben sich durch die „Stolpersteine der Markenbildung“⁹⁹:

Strategie

Die mangelnde Orientierung an einer destinationsumfassenden Strategie verhindert eine gemeinsame Markenplanung.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Festlegung gemeinsamer Ziele und Strategien als Konsens aller Beteiligten

Servicekette

Schnittstellenprobleme zwischen den Gliedern der Leistungskette verhindern einen sinnvollen Marktauftritt. Nur ein abgestimmtes Leistungsbündel als Gesamterlebnis wird von den Gästen honoriert.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Prozessorientierung (vgl. Abb. 1)

Organisation

Durch fehlende strukturelle und finanzielle Voraussetzungen können Tourismusorganisationen nicht unabhängig genug am Markt agieren.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Beschränkung des politischen Einflusses

Marketing

Die Unverhältnismäßigkeit des Marketingmitteleinsatzes für Printmedien führt dazu, dass eher Verwirrung als Information kommuniziert wird.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Professionalisierung des Marketing (Kommunikationspolitik)

Gemeinsame Markenplanung vornehmen

Abgestimmtes Leistungsbündel bereitstellen

Strukturelle und finanzielle Voraussetzungen schaffen

Effektiver Einsatz der Werbemittel

⁹⁹ Vgl. Brysch, A., 2001, S. 38.

Servicequalität

Unterkunftsklassifizierungen bieten zwar gute Ansätze zur Qualitätsdifferenzierung, Verfahren zur Messung der Servicequalität fehlen jedoch.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Professionalisierung des Marketing (Produktpolitik, Kommunikationspolitik)

Budget

Die vielen kleinen Budgets der einzelnen Tourismusorganisationen bewirken lediglich „Strohfeuer im Bereich der Profilierung“. Eine mittelfristige Markenpositionierung der Destination kann dadurch jedoch nicht gewährleistet werden.

- ⇒ Vorteil im Wettbewerb durch Bündelung der finanziellen Mittel

3.3 Notwendigkeiten im globalen Wettbewerb der Destinationen

Die vorherigen Ausführungen führen zur Konklusion, dass mittelfristig nur die Zielgebiete im Wettbewerb bestehen können, die sich besser als die Konkurrenzdestinationen auf die Nachfragerwünsche einstellen - **Notwendigkeit der Nachfrageorientierung** - und die innerhalb ihres Zielgebietes die Prozesse bei Produktion und Marketing optimieren - **Notwendigkeit der Prozessorientierung** -.

Um dies erreichen zu können, muss die Destination zwei Grundvoraussetzungen schaffen:

- Verstärkte Koordinationsbereitschaft und -fähigkeit aller Anspruchsgruppen innerhalb der Destination
- Bündelung der finanziellen Mittel und des Angebotspotenzials

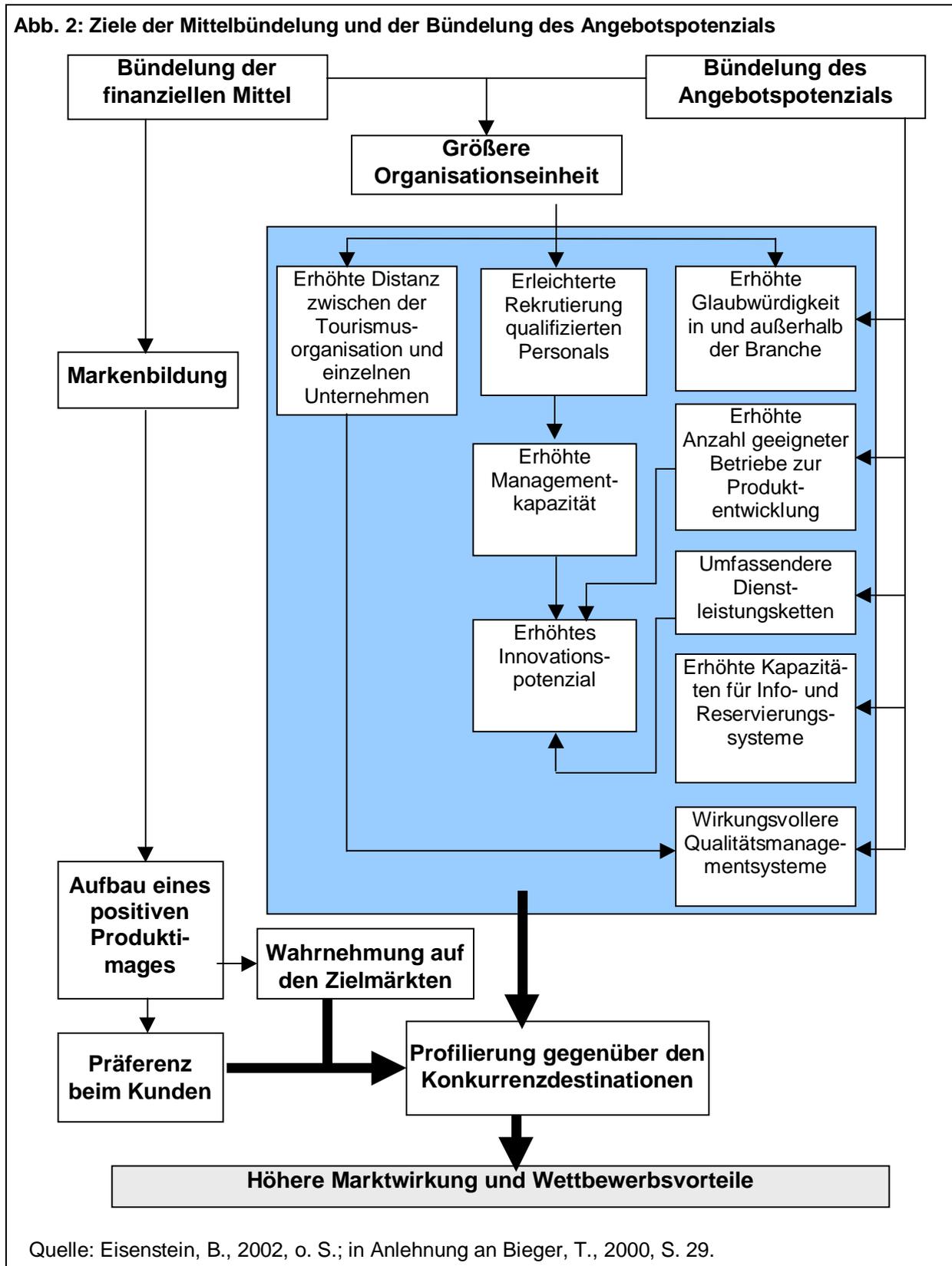
Qualitätsdifferenzierung

Markenpositionierung

Notwendigkeit der Nachfrage- und Prozessorientierung

Koordination und Bündelung nötig

Abb. 2: Ziele der Mittelbündelung und der Bündelung des Angebotspotenzials



Im Destinations- und Regionalmarketing wurden bisher die positiven Auswirkungen einer professionellen Markenbildung nicht ausreichend gewürdigt. Zum einen wurde der Nutzen, der von einer Marke ausgeht, häufig nicht wahrgenommen, zum anderen können die Marketingbudgets von einzelnen Kommunen, Teilräumen und Verbänden nur selten die für den erfolgreichen Markenaufbau und die Markenpflege erforderlichen finanziellen Mittel bereit stellen. Abb. 2 verdeutlicht die mit der Bündelung der finanziellen Mittel und des Angebotspotenzials verfolgten Ziele und Wirkungen, um über eine höhere Marktwirkung zu einer verbesserten Position im Wettbewerb zu gelangen.

In Verbindung mit dem Aufbau einer größeren Organisationseinheit führt die Bündelung des Angebotspotenzials innerhalb wie auch außerhalb der Tourismusbranche zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit der Tourismusorganisation und deren Arbeit. Die Angebotskapazitäten werden erhöht, so dass Reservierungs- und Informationssysteme effizienter betrieben und homogenere und damit wirkungsvollere Qualitätsmanagementsysteme aufgebaut werden können. Die Erhöhung der Distanz zwischen der Tourismusorganisation und den Einzelbetrieben fördert die objektive Beurteilung der Teilleistungen einzelner Leistungsträger und wirkt sich daher positiv auf den Aufbau der Qualitätsmanagementsysteme aus.¹⁰

Mittels einer erhöhten Finanzbündelung, einer größeren Organisationseinheit und einer erhöhten Glaubwürdigkeit der Institution wird die Rekrutierung qualifizierten Personals erleichtert, so dass eine Erhöhung der Managementkapazität erreicht werden kann. Letztere kann wiederum zu einem Ausbau und einer verstärkten Nutzung der Innovationspotenziale in der Destination bezüglich Angebots- und Produktneuheiten beitragen. Die durch Angebotsbündelung erreichte Erweiterung der Dienstleistungskette kann ebenfalls zur Erhöhung der Innovationskraft der Destination führen.¹¹ Darüber hinaus stehen mehr geeignete Betriebe zur Produktentwicklung zur Verfügung, so dass das Innovationspotenzial besser genutzt und entwickelt werden

Ziel:
Höhere Marktwirkung
Verbesserung der Wettbewerbsposition

Erhöhung der Angebotskapazitäten

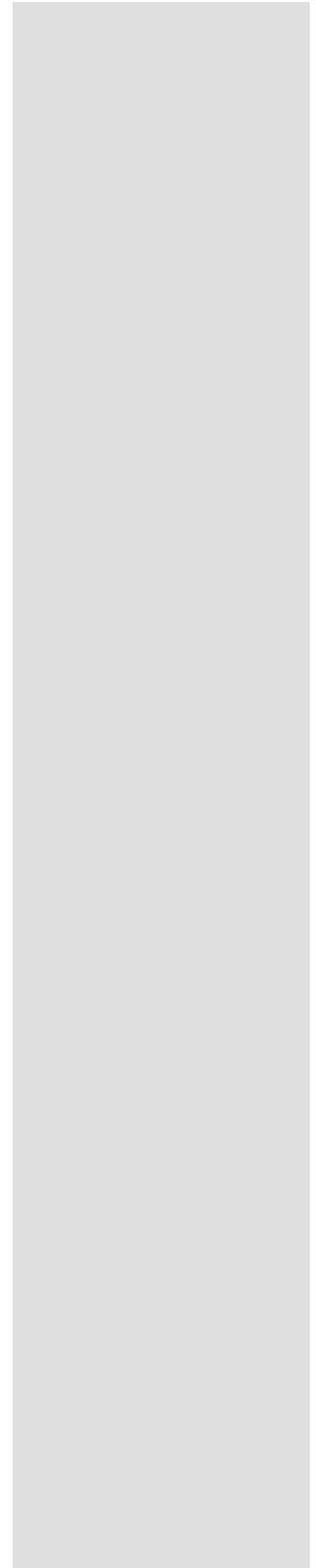
Effektivere Qualitätsmanagementsysteme

Steigerung der Innovationskraft der Destination

¹⁰ Vgl. Bieger, T./ Laesser, C., 1998, S. 25f.

¹¹ Vgl. Bieger, T./ Laesser, C., 1998, S. 25f.

kann. Durch Bündelung von Finanzressourcen und Angebotspotenzial wird die Profilierung gegenüber den Konkurrenzdestinationen erleichtert und somit eine Erhöhung der Marktwirkung und der Wettbewerbsvorteile der Destination erreicht.

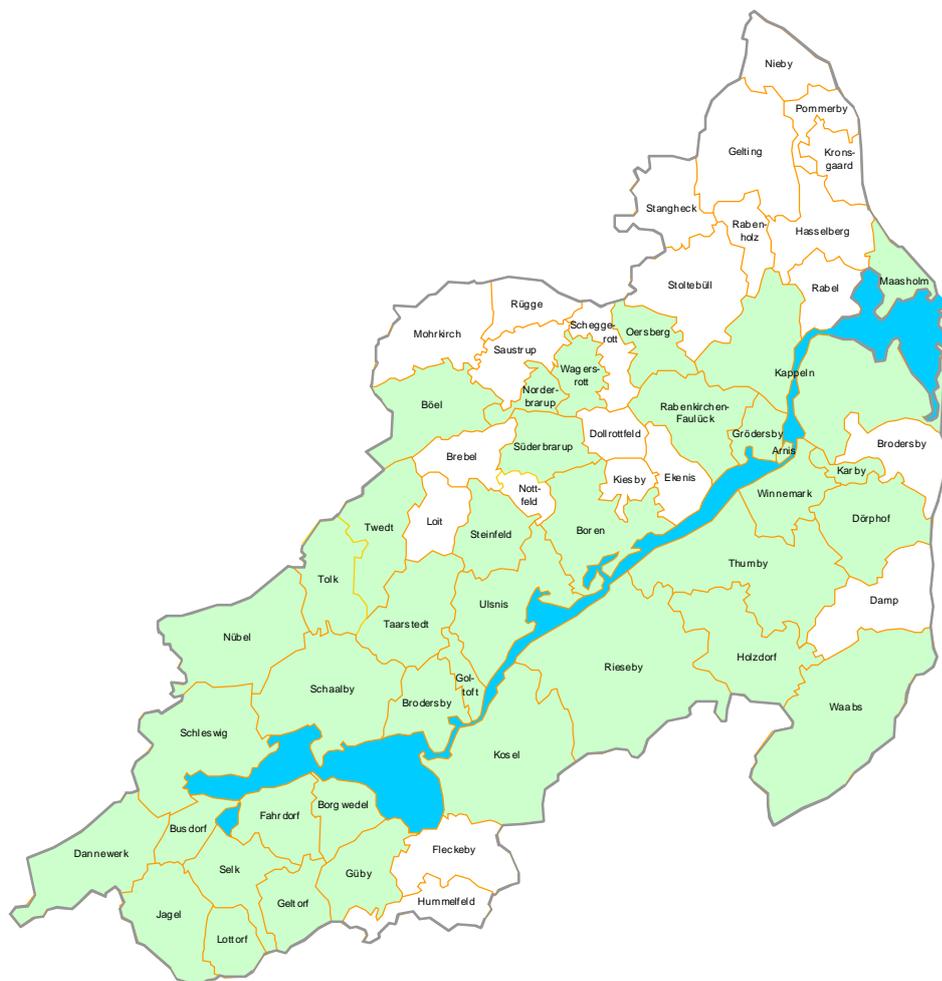


4. Situationsanalyse

4.1 Regionsbeschreibung

Die Schlei als das größte Küstengewässer Schleswig-Holsteins ist eine glaziale Schmelzwasserrinne, die im Gegensatz zu den benachbarten Förden nicht durch den nachträglichen Vorstoß einer Gletscherzunge vertieft worden ist. Sie erstreckt sich über 43 km Länge von der Ostsee bis zur Stadt Schleswig und teilt das Gebiet in die südöstlich der Schlei gelegene Halbinsel Schwansen und den nordwestlich gelegenen Landstrich Angeln. Die Landschaft ist geprägt durch Jungmoränen aus der Weichseleiszeit, welche ein vielgestaltiges, kuppiges Relief bilden.

Abb. 3: Mitgliedsgemeinden in der LAG „schlei-region“



Quelle: LAG, 2003, o. S.

Lage der Schlei

Mitgliedsgemeinden der LAG „schlei-region“

In der Karte hell dargestellte Gemeinden sind nicht Mitglieder in der LAG, sollten aufgrund ihrer Lage aber ebenso der Schlei-Region zugeordnet werden. Die Unterteilung in Nichtmitglieder und Mitglieder in der LAG ist noch nicht als abschließend anzusehen. Vorläufig wurden in das Projekt aber nur die Gemeinden einbezogen, die derzeit Mitglied in der LAG „schlei-region“ sind. „Diskussionen um das Regionenverständnis gab und gibt es (...) in den Ämtern (Gelting), Schlei und Schwansen...“¹² Die Schlei-Region ist Teil zweier Landkreise: dem Kreis Schleswig-Flensburg und dem Kreis Rendsburg-Eckernförde. Über weite Strecken bildet die Schlei die natürliche Grenze zwischen beiden Landkreisen. Daraus ergeben sich innerhalb der Schlei-Region unterschiedliche Zuständigkeiten, die im Aufbau einer neuen Organisationsstruktur zu berücksichtigen sind. Die politischen Grenzen weisen keinen oder nur geringen Bezug zur Landschaftseinteilung auf.

à Diskussionen über die Regionszuordnung sind in verschiedenen Ämtern noch nicht abgeschlossen.

Schleswig und Kappeln sind die beiden größten Orte der Schlei-Region, die kleineren Gemeinden haben sich zu folgenden Ämtern zusammengeschlossen:

- Amt Süderbrarup
- Amt Tolk
- Amt Haddeby
- Amt Schlei
- Amt Schwansen
- Amt Gelting
- Amt Kappeln-Land

Landwirtschaft, Fischerei und Handwerk sind die traditionell stärksten Wirtschaftszweige der Schlei-Region. Im Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt der Anteil der Landwirtschaft an

Regionsabgrenzung

Politische Grenzen ohne Bezug zur Region

Orte der Schlei-Region

Wirtschaft in der Region

¹² LAG, 2002, S. 4.

¹³ Vgl. www.schlei-region.de, 23.02.2003.

¹⁴ Vgl. LAG, 2002, S. 3.

der Bruttowertschöpfung bei 4 %, im Kreis Schleswig-Flensburg bei 6,5 %. Beide Werte liegen deutlich höher als in Schleswig-Holstein insgesamt, wo der Anteil der Landwirtschaft 2,4 % an der Bruttowertschöpfung beträgt. Die Fischerei hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung verloren und konzentriert sich heute in der Schlei-Region auf die beiden Fischereihäfen in Kappeln und Maasholm.¹³ Angeln zählt zu den strukturschwachen ländlichen Räumen, während Schwansen zur wirtschaftsstarke Kernregion gehört.¹⁴ Der Tourismus nimmt einen wachsenden Stellenwert im Beschäftigungssektor ein.

Die Stadt Schleswig mit etwa 25.000 Einwohnern ist Sitz der Kreisverwaltung Schleswig-Flensburg. Sie übernimmt die zentralörtliche Funktion eines Mittelzentrums und versorgt im Nahbereich etwa 45.000 Menschen.

Stadt Schleswig

- à Die Schlei bildet die Grenze zwischen den beiden Landkreisen Schleswig-Flensburg und Rendsburg-Eckernförde.
- à Sie wird aber z. T. inzwischen als verbindendes Element der Kommunen in der Schlei-Region angesehen.

4.2 Gästestrukturanalyse

4.2.1 Einführung

Gästabefragungen sind ein verbreitetes Instrument zur Messung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität. „Ziel der Gästabefragung ist also, Daten über die durchschnittliche Einschätzung der Dienstleistungsqualität zu erhalten, Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken und Gäste zu animieren, statt zu schweigen, Anregungen zu äußern.“¹⁵ Laut Freyer „...ist es [nur auf diesem Wege] möglich, ein regionen-/destinationsspezifisches Gästeprofil zu erstellen bzw. ein Anforderungsprofil, welches die anwesenden Gäste an die Region stellen, zu erhalten.“¹⁶

Die folgenden Ausführungen stellen projektrelevante Ergebnisse der Gästestrukturanalyse, basierend auf dem Zahlenmaterial der in der Schlei-Region durchgeführten Befragung, dar. Eine detaillierte Darstellung der Daten, Ergebnisse sowie der Vorgehensweise wird in einem gesonderten Berichtsband¹⁷ aufgeführt.

Im Zuge der Gästabefragung wurden von Juni bis September 2003 in der Schlei-Region¹⁸ 415 etwa 15minütige face-to-face Interviews von geschulten Interviewern an verschiedenen Befragungstagen sowie –standorten durchgeführt. Die Befragung erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens, befragt wurden ausschließlich Übernachtungsgäste. Als Übernachtungsgast galt im Zuge dieser Befragung jede Person, deren Aufenthaltsdauer in der Schlei-Region im Erhebungszeitraum mindestens eine Übernachtung, unabhängig von der Beherbergungs- und Aufenthaltsart, umfasste, jedoch nicht dauerhaft sondern nur vorübergehend war. Des Weiteren wurde ein Mindestalter von 16 Jahren festgelegt, da davon ausgegangen wurde, dass erst in diesem Alter für die Auswertung

**Gästabefragung
als Mittel zur Mes-
sung der Kunden-
zufriedenheit.**

¹⁵ Müller, H., 2000, S. 133.

¹⁶ Freyer, W. 1997, S. 239.

¹⁷ Die umfassendere Auswertung liegt bei den Auftraggebern sowie der inspektour GmbH vor.

¹⁸ Die Abgrenzung der Schlei-Region erfolgte gemäß Zugehörigkeit zum LEADER+ -Gebiet um die Schlei.

¹⁹ Vgl. DWIF, 2002.

²⁰ Vgl. N.I.T., 2001.

verwertbare Angaben sowie Einschätzungen artikuliert werden würden sowie Aussagen zum Ausgabeverhalten während des Aufenthaltes möglich wären.

Zu den Befragungsinhalten zählten neben der Erfassung soziodemographischer Faktoren, die Ermittlung der Besuchshäufigkeit, der Rückkehrbereitschaft, der Erwartungserfüllung, der genutzten Informationsquellen vor Reiseantritt, der Buchungsart, der Reisebegleitung, der Aufenthaltsart, sowie der Aufenthaltsdauer. Darüber hinaus galt das Interesse den Reismotiven, Attraktivitätsfaktoren, Störfaktoren sowie den Wünschen bzw. vermissten Dienstleistungen und der Bewertung spezifischer Aspekte.

Um darüber hinaus Aussagen über die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für die Schlei-Region machen zu können, wurde das Ausgabeverhalten der Gäste während ihres Aufenthaltes in der Schlei-Region abgefragt.

Die Stichprobe wurde nach dem Quotaverfahren, basierend auf Gästeankünften nach Beherbergungsart sowie Saisonalität, gezogen. Als statistische Datengrundlage zur Bestimmung der Grundgesamtheit dienten die Angaben des Statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein zum Gästeaufkommen in den Befragungsgebieten. Für die Schlei-Region lagen diese Daten nicht vor und wurden eigens für diese Untersuchung aufbereitet. Zu bedenken galt, dass das Statistische Landesamt für Schleswig-Holstein lediglich die Gästeankünfte und Übernachtungen in Betrieben über acht Betten erfasst, die Parahotellerie sowie die Privatunterkünfte aber unberücksichtigt bleiben. Zur Berücksichtigung dieser Größe wurde auf die Untersuchung "Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland" des DWIF (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München) zurückgegriffen, welche die Übernachtungen in Privatquartieren (unter neun Betten) und auf Touristik-Camping-Stellplätzen für alle Bundesländer ermittelt und für Schleswig-Holstein eine Relation von 55,1 % zu den Übernachtungen in Betrieben über acht Betten ausweist¹⁹.

Alle im Rahmen des Landesvergleichs aufgeführten Zahlen stammen, wenn nicht anders ausgewiesen, aus der Marktanalyse Schleswig-Holstein-Tourismus²⁰, S. 37 bis 46.

Die auf der folgenden Seite dargestellte tabellarische Aufstel-

lung zeigt einen komprimierten Auszug der gewonnenen Erkenntnisse zur Gästestruktur der befragten Übernachtungsgäste in der Schlei-Region im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragung in der Stadt Schleswig.

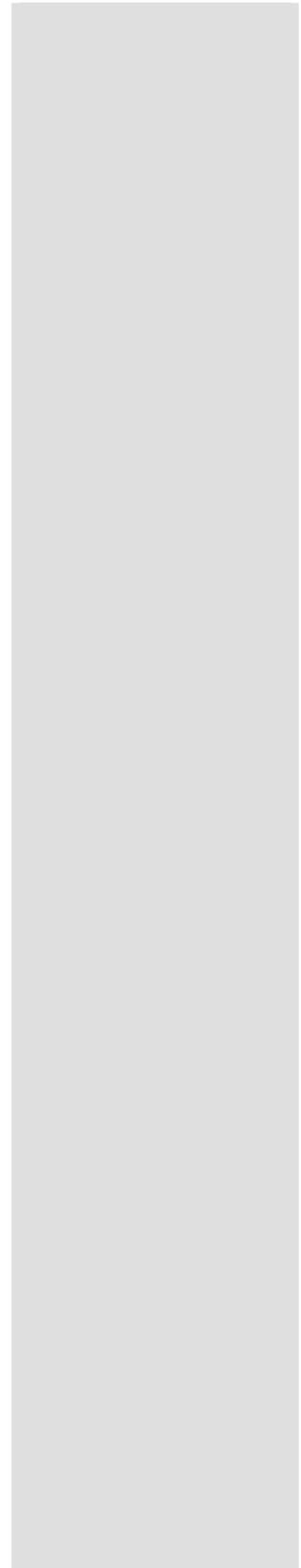


Abb. 4: Überblick über die Gästestruktur in der Schlei-Region

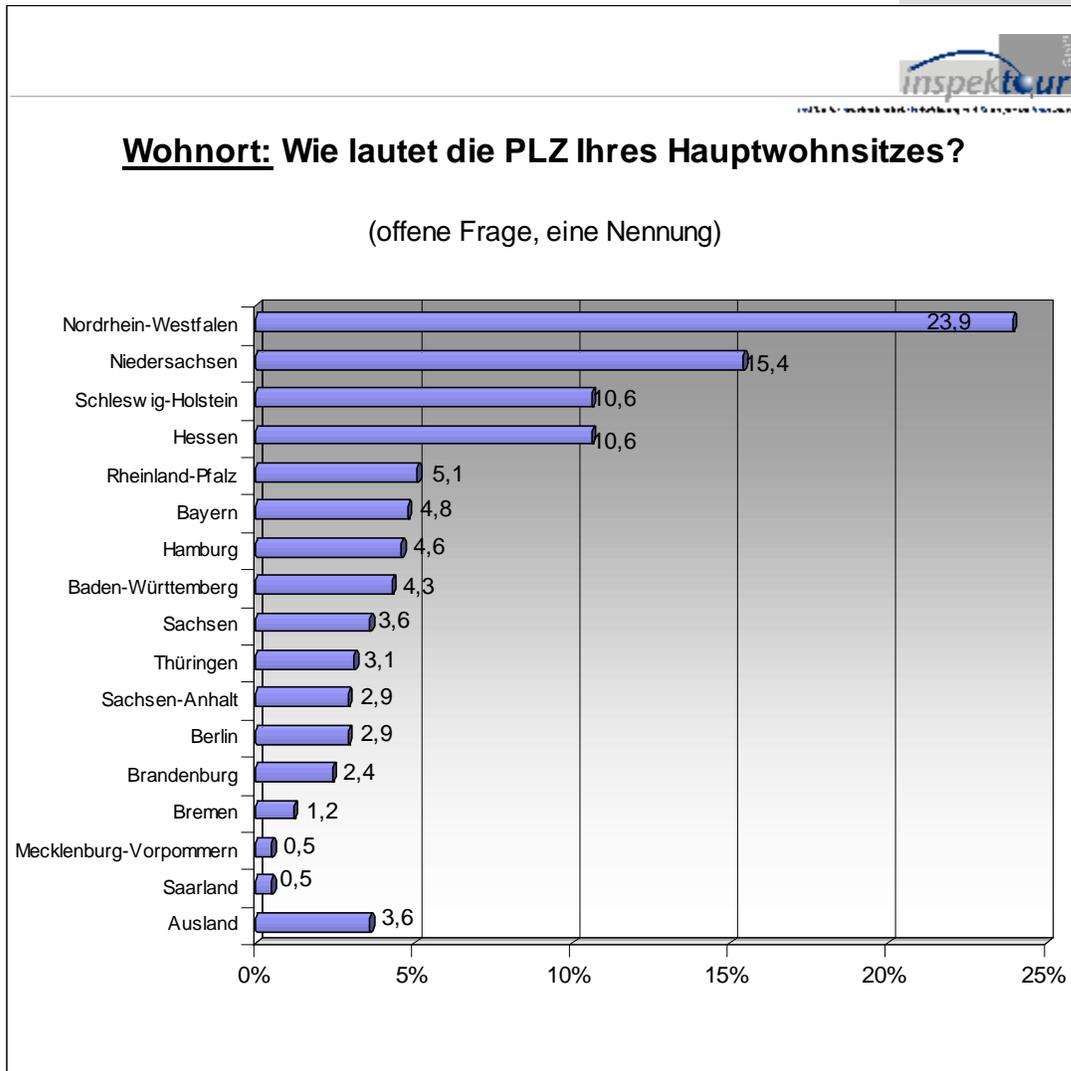
Aspekt / Item	SR	SL
Herkunft (in %)		
- Nordrhein-Westfalen	23,9	21,9
- Niedersachsen	15,4	13,2
- Schleswig-Holstein	10,6	11,2
- Hessen	10,6	8,0
- Rheinland-Pfalz	5,1	3,3
Informationsquellen (in % je Infoquelle)		
- Eigene Informationsquellen	68,8	65,0
- Fremde Informationsquellen	51,5	55,6
Buchungsart (in %)		
- vor der Reise	76,4	68,0
- vor Ort	15,6	26,2
- direkt beim Vermieter	63,3	68,0
Reisebegleitung (in % je Reisebegleitung)		
- Partner	78,1	71,9
- Kinder	37,3	9,9
- allein	7,2	7,1
Aufenthaltsart (in %)		
- Familienaufenthalt	35,7	9,8
- Erholungsaufenthalt	28,9	19,4
- Aktivurlaub	9,2	11,1
- Klinikaufenthalt/Kur	6,5	-
Reisemotive (in % der Nennungen)		
- Meer, Baden, Wasser-/Sport	20,0	12,8
- Region kennen lernen	10,8	14,2
- Klima, Gesundheit, Wetter, Kur	10,1	0,4
- Erreichbarkeit / Lage	10,1	11,0
- Natur, Landschaft	8,7	5,9
Attraktivitätsfaktoren (in % der Nennungen)		
- Meer, Wasser-/Sport, Strand	20,2	12,8
- Ortsbild, Gegend / Umgebung, Häfen	16,3	19,7
- Natur, Landschaft	13,2	12,1
- Kultur, Ausflugsmöglichkeiten	8,9	3,8
- Wetter, Klima, Luft	7,9	2,1
Bewertung spezifischer Aspekte (von 1 bis 5; Ø-Note)		
- Erreichbarkeit / Verkehrsanbindung	2,63	2,47
- Einkaufsmöglichkeiten	2,81	2,49
- Informationsmöglichkeiten über das tour. Angebot	2,74	2,67
- Unterhaltungsangebot/ Freizeitaktivitäten	2,73	2,67
- Gastronomisches Angebot	2,62	2,69
- Beherbergungsangebot	2,45	2,75
Æ-Alter (in Jahren)	47	55
Æ-Besuchshäufigkeit (Anzahl der Aufenthalte)	3,68	2,97
Æ-Tagespersonenausgaben (in €)	47	84

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2003

4.2.2 Herkunft

Basierend auf den Angaben der befragten Schlei-Regions-Urlauber zur Postleitzahl ihres Hauptwohnsitzes, werden im Folgenden die Gästeströme aus dem Bundesgebiet bzw. aus dem Ausland in die Schlei-Region dargestellt, aus welchen wichtige Erkenntnisse für das Quellgebietsmarketing resultieren. Die Postleitzahlen wurden nach Bundesländern klassifiziert, bzw. bei der Angabe eines Landes der Kategorie „Ausland“ zugeordnet.

Abb. 5: Wohnort



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Der Tourismus in der Schlei-Region ist, wie auch in Schleswig-Holstein, Inlandstourismus. Lediglich 3,6 % der befragten Übernachtungsgäste in der Schlei-Region (SH 4 %) reisten aus dem Ausland, vorwiegend aus Skandinavien, aber auch aus den Niederlanden und der Schweiz an.

Eine gravierende Verzerrung dieses Anteils, resultierend aus Sprachbarrieren bei den ausländischen Gästen und daher nicht geführten Interviews, kann weitestgehend ausgeschlossen werden, da aufgrund der zumeist guten Deutsch- und Englisch-

Tourismus als Inlandstourismus

kenntnisse der angetroffenen Ausländer die Befragung ohne Schwierigkeiten geführt werden konnte.

Ähnlich wie auf Schleswig-Holstein-Ebene dominieren unter den befragten Übernachtungsgästen in der Schlei-Region die Gäste aus Nordrhein-Westfalen, dies jedoch in der Region mit 23,9 % deutlich schwächer als auf Landesebene mit 42 %.

Abb. 6: Übernachtungsgästeanteil im Vergleich I

	ÜG-Anteil nach BL in der SR	ÜG-Anteil nach BL in S-H	Bevölkerungsanteil je BL	ÜG-Anteil nach BL in Schleswig
Nordrhein-Westfalen	23,9	42,0	21,9	21,9
Niedersachsen	15,4	7,0	9,7	13,2
Schleswig-Holstein	10,6	6,0	3,4	9,9
Hessen	10,6	7,0	7,4	8,0
Rheinland-Pfalz	5,1	4,0	4,9	3,3
Bayern	4,8	7,0	15,0	8,0
Hamburg	4,6	5,0	2,1	10,6
Baden-Württemberg	4,3	5,0	12,9	4,6
Sachsen	3,6	k.A.	5,3	0,6
Ausland	3,6	4,0	-	7,8
Thüringen	3,1	k.A.	2,9	2,0
Sachsen-Anhalt	2,9	k.A.	3,1	3,2
Berlin	2,9	6,0	4,1	2,9
Brandenburg	2,4	k.A.	3,1	0,2
Bremen	1,2	k.A.	0,8	2,2
Mecklenburg-Vorpo.	0,5	k.A.	2,1	0,9
Saarland	0,5	k.A.	1,3	0,8

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung gemäß Zahlenmaterial der inspektour GmbH 2003, Statistisches Bundesamt Deutschland 2003, N.I.T. 1999.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Nordrhein-Westfalen mit 21,9 % der Bundesbürger das bevölkerungsreichste Bundesland ist, muss diese Spitzenposition relativ gesehen werden zum Gästeaufkommen aus bevölkerungsschwächeren Bundesländern, wie z. B. Niedersachsen mit 15,4 % (9,7 % der Bundesbürger), dessen Anteil auf Schleswig-Holstein-Ebene bei sieben Prozent liegt.

Auch Schleswig-Holstein, mit einem Übernachtungsgästeanteil unter den Befragten von 10,6 %, (3,4 % der Bundesbürger) als geographisch nächstgelegenes Einzugsgebiet, liegt mit 5 % über dem Landesdurchschnitt und zeigt, dass die Schlei-Region zu einem nicht unerheblichen Teil als Urlaubsziel im eigenen

Gäste aus NRW am Häufigsten

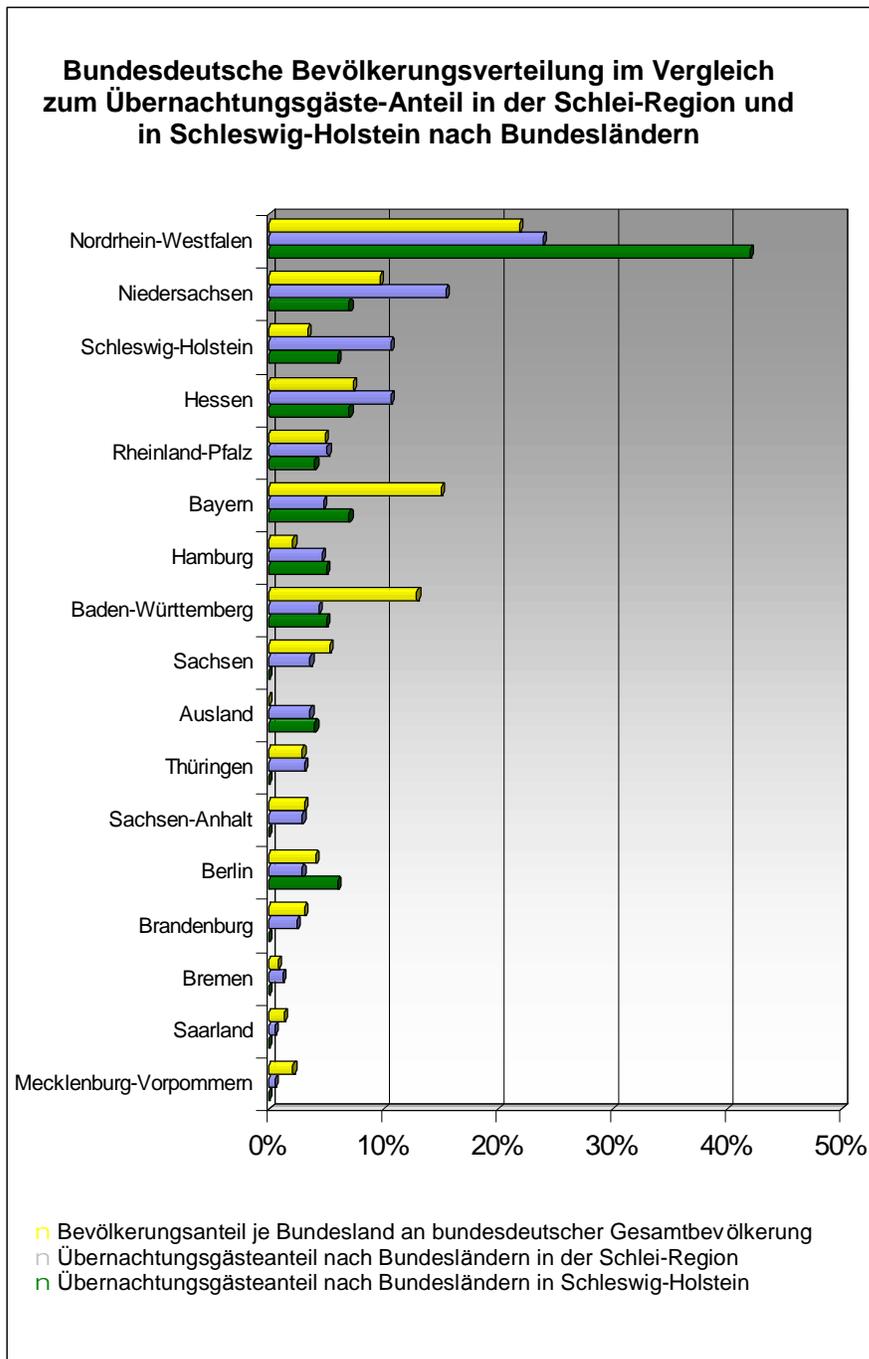
Bundesland genutzt wird.

Eine untergeordnete Rolle am Gästeanteil unter den befragten Schlei-Regions-Urlaubern nehmen die Besucher aus den neuen Bundesländern ein, welche zusammen lediglich einen Anteil von 13 % haben (11,2 % der Bundesbürger).

Zur Verdeutlichung der Relation des Gästeanteils nach Bundesländern in Bezug zu deren Einwohnerzahlen zeigt die nachstehende Grafik die Verteilung der Bundesbürger auf die 16 Bundesländer in Beziehung zum Übernachtungsgästeanteil in der Schlei-Region und auf Schleswig-Holstein-Ebene.

Neue Bundesländer selten vertreten

Abb. 7: Übernachtungsgästeanteil im Vergleich II



Quelle: Eigene graphische Darstellung gemäß Zahlenmaterial der inspektour GmbH 2003, Statistisches Bundesamt Deutschland 2003, N.I.T. 1999.

Vergleich Schleswig

Für Schleswig ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der Schlei-Region. Auch hier stammt der Großteil der befragten Übernachtungsgäste mit zusammen rund 50 % aus den nördlichen Bundesländern.

Die Gäste aus Nordrhein-Westfalen sind mit 21,9 % unter den befragten Schleswig-Urlaubern, ebenso wie die Niedersachsen mit 13,2 %, geringfügig schwächer vertreten als in der Schlei-Region (23,9 % bzw. 15,4 %). Deutlich häufiger als in der Schlei-Region (4,6 %) sind in Schleswig Gäste aus Hamburg (10,6 %) anzutreffen. Mit 6,9 % der befragten Gäste aus den neuen Bundesländern sind diese in Schleswig noch schwächer vertreten als in der Schlei-Region (13 %) und spielen auch hier als Quellgebiet eher eine untergeordnete Rolle. Gäste aus dem Ausland wurden in Schleswig mit 7,8 % unter den Befragten häufiger angetroffen als mit 3,6 % in der Schlei-Region.

4.2.3 Alter

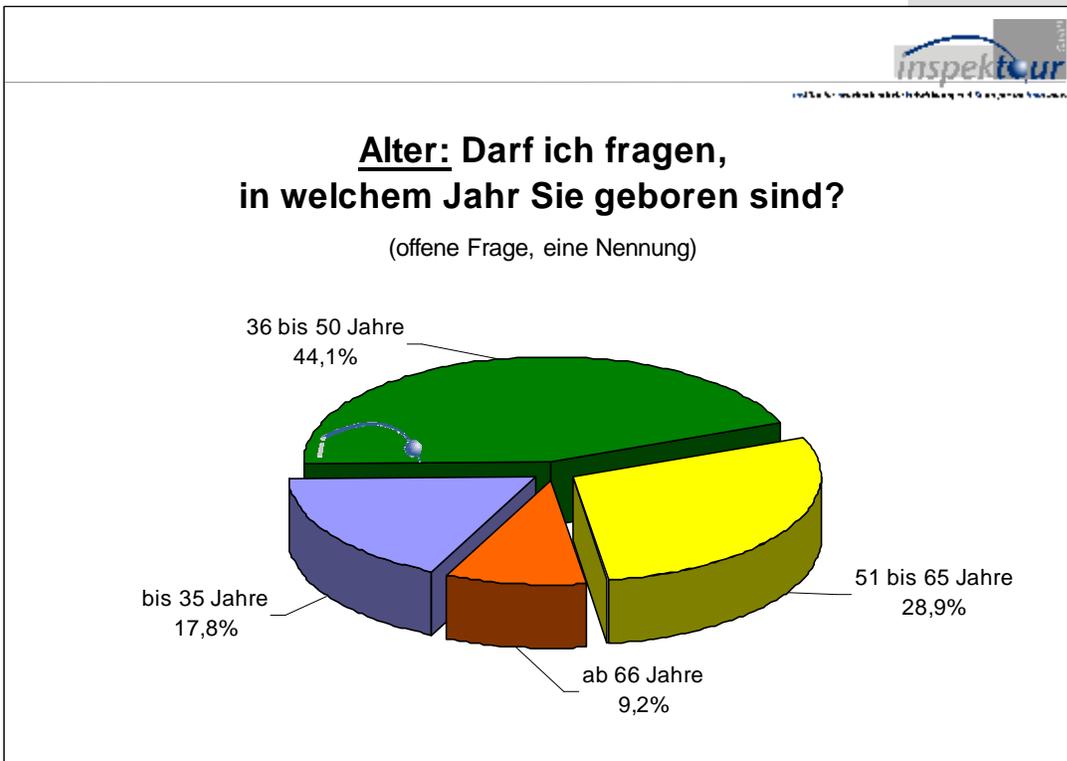
Zur Verdeutlichung der Altersstruktur der Schlei-Regions-Urlauber wurden im Rahmen der Auswertung die Angaben der Befragten zu ihrem Geburtsjahr in vier Altersgruppen klassifiziert.

Abb. 8 lässt erkennen, dass die Schlei-Region vornehmlich von Gästen der beiden mittleren Altersklassen "36 bis 50 Jahre" und "51 bis 65 Jahre" (zusammen 73 %) besucht wird. Die Klasse der "36 bis 51jährigen" stellt mit 44,1 % hier die größte Besuchergruppe.

Das Durchschnittsalter der Gäste in der Schlei-Region von 47 Jahren entspricht dem der Schleswig-Holstein-Urlauber.

Durchschnittsalter: 47 Jahre

Abb. 8: Alter



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Vergleich Schleswig

Bei der Altersstruktur der befragten Gäste ergibt sich in Schleswig ein wesentlich älteres Bild:

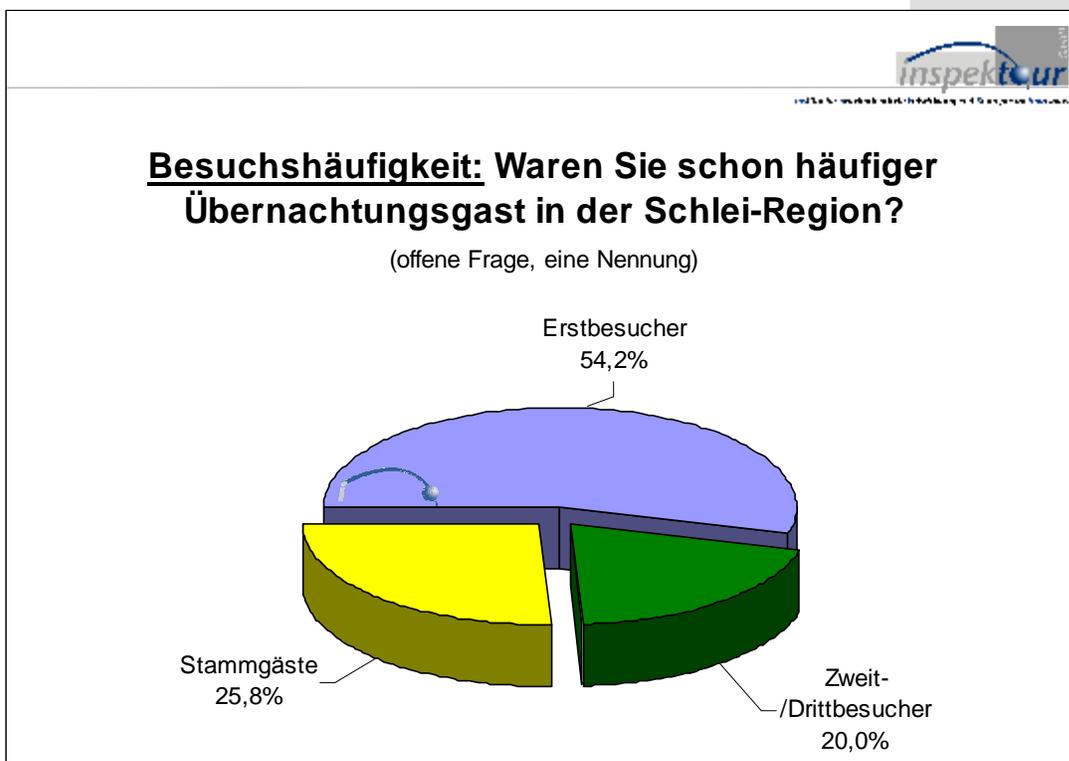
	Altersklasse	Schlei-Region	Schleswig
Ø	bis 35 Jahre	17,8 %	9,4 %
Ø	36 bis 50 Jahre	44,1 %	26,1 %
Ø	51 bis 65 Jahre	28,9 %	41,5 %
Ø	ab 66 Jahre	9,2 %	23,0 %

Das ermittelte Durchschnittsalter der Befragten ist in Schleswig mit 55 Jahren deutlich höher als mit 47 Jahren in der Schlei-Region. Die letzten beiden Altersklassen sind in Schleswig erheblich stärker vertreten, wohingegen die Altersklassen bis 50 Jahre wesentlich schwächer besetzt sind. Im Landesvergleich liegen die Schleswig-Gäste mit 55 Jahren über dem Durchschnittsalter von 47 Jahren auf Schleswig-Holstein-Ebene.

4.2.4 Besuchshäufigkeit

Um Aussagen über das Verhältnis von Erst-, Mehrfach- sowie Stammgästen machen zu können, welches Aufschluss über die Gästetreue gibt, wurde im Zuge der Befragung die Anzahl der bereits in der Schlei-Region verbrachten Übernachtungsaufenthalte abgefragt.

Abb. 9: Besuchshäufigkeit



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

In der Schlei-Region stellen die Erstbesucher mit 54,2 % der befragten Übernachtungsgäste das größte Gästesegment.

Die Zweit-/Drittbesucher sowie Stammgäste sind unter den Befragten zu 20,0 % bzw. 25,8 % vertreten und machen zusammen einen Anteil von 45,8 % der in der Schlei-Region befragten Gäste aus. Mit diesem Wert bleibt die Schlei-Region deutlich

54,2 % Erstbesucher

25,8 % Stammgäste

²¹ Bieger, T., 2002, S. 177.

hinter dem Stammgästeanteil von 70 % (zwei und mehr Aufenthalte) auf Schleswig-Holstein-Ebene zurück.

Trotz des geringen Stammgästeanteils und des hohen Anteils an Erstbesuchern liegt die durchschnittliche Besuchshäufigkeit der Befragten in der Schlei-Region bei 3,6 Aufenthalten, was aus der hohen Anzahl an Aufenthalten bei den Stammgästen (bis zu 50 Aufenthalte) resultiert. Dies signalisiert eine Dichotomie der Nachfrage. Die Touristen besuchen die Region nur einmal oder - wenn wiederholt - auch sehr oft.

Die prozentuale Verteilung der Besuchshäufigkeit auf die drei Klassen lässt erkennen, dass es der Schlei-Region nur zu ca. 46 % gelingt, ihre Gäste zu einem weiteren Übernachtungsaufenthalt in der Region zu motivieren. Festzustellen ist, dass die Schlei-Region deutlich hinter dem möglichen Potenzial an Wiederholungsbesuchern laut Gästebewertung zur Rückkehrbereitschaft (vgl. folgendes Kapitel) zurück bleibt.

Diese Tatsache hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf das Marketing der Schlei-Region. Bieger²¹ weist darauf hin, dass: „Die Kundenbindung ... gerade in Dienstleistungsbranchen und besonders bei Produkten mit hoher Intransparenz und damit verbundenem Risiko für den Käufer, wie dies typischerweise bei Reisen der Fall ist, eine große Bedeutung [hat]. Die Akquisition von Neukunden erfordert hohe Investitionen ...“.

Aber nicht nur vor dem Hintergrund notwendiger höherer Marketingaufwendungen für die Neukundengewinnung im Vergleich zur Kundenbindung, sollte hier über entsprechende zusätzliche Kundenbindungsmaßnahmen und -programme nachgedacht werden. „Loyale Kunden sind auch wichtige Faktoren bei der Akquisition von Neukunden ... Auf der Basis der bei den bestehenden Kunden anerkannten Kompetenz kann leicht für neue Produkte oder in neuen Märkten das Vertrauen aufgebaut werden ... Zufriedene gebundene Kunden sind auch Ausgangspunkt für die Akquisition neuer Kunden.“²².

Gestützt wird dies durch die Angaben der Befragten zu ihrem Informationsverhalten vor Antritt der Reise, welches in hohem Maße auf eigenen Erfahrungen sowie Berichten und Empfeh-

Dichotomie der Nachfrage

²² Bieger, T., 2002, S. 159/178.

lungen von Freunden und Bekannten beruht (vgl. Kap. 4.2.7).

Vergleich Schleswig

Bei der Besuchshäufigkeit weist Schleswig mit 38,7 % Mehrfachbesuchern einen noch niedrigeren Wert als die Schlei-Region mit zusammen 45,8 % Zweit-/ Drittb Besuchern und Stammgästen auf, und bleibt damit noch deutlicher hinter dem Stammgästeanteil von gut 70 %²³ auf Landesebene zurück.

Im Einzelnen stellen sich die Anteile wie folgt dar:

	Besuchshäufigkeit	Schlei-Region	Schleswig
Ø	Erstbesucher	54,2 %	61,3 %
Ø	Zweit-/Drittb Besucher	20,0 %	22,2 %
Ø	Stammgast	25,8 %	16,5 %

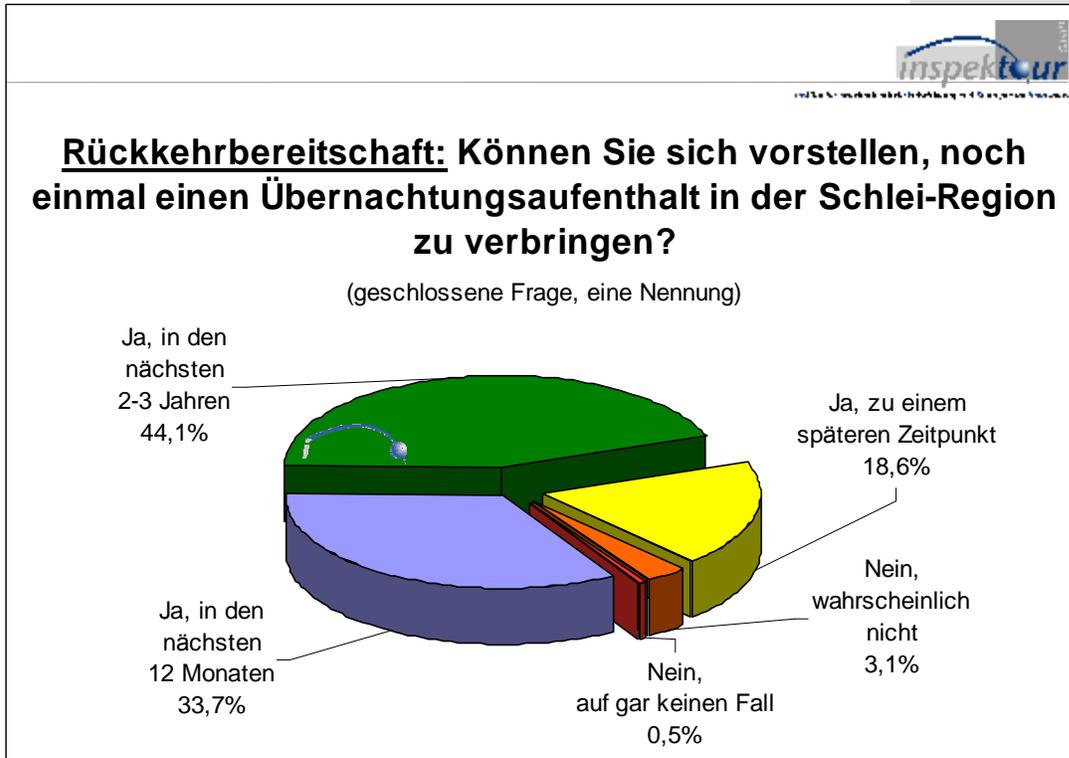
4.2.5 Rückkehrbereitschaft

Für die Ermittlung zukünftiger Gästepotenziale einer Destination resultieren aus der Erkenntnis über die signalisierte Rückkehrbereitschaft aktueller Gäste fundierte Eckdaten.

Mittels einer Skala von eins bis fünf (1 = Ja, in den nächsten 12 Monaten, 2 = Ja, in den nächsten 2-3 Jahren, 3 = Ja, zu einem späteren Zeitpunkt, 4 = Nein, wahrscheinlich nicht und 5 = Nein, auf gar keinen Fall) wurden die Gäste gebeten, ihre Rückkehrbereitschaft in die Schlei-Region anzugeben.

²³ Zu bedenken gilt, dass ein Stammgast in Schleswig-Holstein nicht zwangsläufig auch einen Mehrfachbesucher für einen Einzelnen Urlaubsort bedeutet.

Abb. 10: Rückkehrbereitschaft



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Bei den Nennungen entfallen mehr als drei Viertel (77,8 %) auf die Klassen "Ja, in den nächsten 12 Monaten" und "Ja, in den nächsten 2-3 Jahren", womit sich die Schlei-Region noch über dem Landestrend positioniert, welcher eine Wiederkehrbereitschaft bei 62 % der Befragten (47 % "Ja, bestimmt im nächsten Jahr", 15 % "Ja, bestimmt in zwei Jahren oder später") signalisiert.

Erfahrungen aus vergleichbaren Gästebefragungen zeigen²⁴, dass bei Nennungen der Klasse "Ja, zu einem späteren Zeitpunkt" (18,6 %) eher selten mit einem Folgebesuch gerechnet werden kann.

Eher ausgeschlossen wird ein weiterer Aufenthalt in der Schlei-Region jedoch lediglich von 3,6 % der Befragten ("Nein, wahrscheinlich nicht" 3,1 %, "Nein, auf gar keinen Fall" 0,5 %).

Hohe Rückkehrbereitschaft

Geringer Anteil an Mehrfachbesuchern

²⁴ Diese Erkenntnis beruht auf Erfahrungen der Mitarbeiter des FINEIS INSTITUT, welches die Permanente Gästebefragung in zahlreichen Bundesländern durchführt.

Auffällig ist, dass sich trotz der hohen signalisierten Wiederkehrbereitschaft (77,8 %) lediglich 45,8 % der Befragten (vgl. Kap. 0) tatsächlich zum wiederholten Male in der Schlei-Region aufhalten, auf Landesebene die Wiederkehrbereitschaft mit dem Stammgästeanteil aber konform läuft. Hier steht einer signalisierten Wiederkehrbereitschaft von 63 % ein Stammgästeanteil von 70 % gegenüber.

Vergleich Schleswig

Bei der Abfrage der Rückkehrbereitschaft zeigen die befragten Schleswig-Urlauber tendenziell ein schwächeres Interesse an einem Folgeaufenthalt als die Gäste in der Schlei-Region. 61,3 % der befragten Schleswig-Urlauber gegenüber 77,8 % der Interviewten in der Schlei-Region gaben an, sich einen nochmaligen Aufenthalt in der Region in den nächsten 12 Monaten bzw. 2-3 Jahren vorstellen zu können.

Auffällig ist, dass auch in Schleswig der Mehrfachbesucheranteil (38,7 %) deutlich hinter der signalisierten Wiederkehrbereitschaft (61,3 %) zurück bleibt. Ausgeschlossen wird ein weiterer Aufenthalt sowohl in der Schlei-Region (3,6 %) als auch in Schleswig (5,4 %) von einem äußerst geringen Anteil der Befragten.

Im Einzelnen verteilt sich die Rückkehrbereitschaft im Vergleich wie folgt:

	Rückkehrbereitschaft	SR	SL
Ø	Ja, in den nächsten 12 Monaten	33,7 %	27,9 %
Ø	Ja, in den nächsten 2-3 Jahren	44,1 %	33,4 %
Ø	Ja, zu einem späteren Zeitpunkt	18,6 %	33,3 %
Ø	Nein, wahrscheinlich nicht	3,1 %	5,1 %
Ø	Nein, auf gar keinen Fall	0,5 %	0,3 %

4.2.6 Erwartungserfüllungen

In engem Zusammenhang mit der Rückkehrbereitschaft ist die Erwartungserfüllung in Hinblick auf den aktuellen Aufenthalt zu sehen. Die Erwartungserfüllung ergibt sich "durch den Vergleich von subjektiven Ansichten bzw. Erwartungen (= Maßstab) mit den subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen..."²⁵. Sie kann auch als Kundenzufriedenheit bezeichnet werden, welche Dreyer²⁶ definiert als: „ ...Ergebnis des rein subjektiven Vergleiches zwischen den eigenen Erwartungen an eine zu erbringende Leistung mit der Wahrnehmung der tatsächlichen Leistung ... Der Grund von Unzufriedenheit kann entweder an einer zu hohen Erwartungshaltung oder zu geringer Qualität des wahrgenommenen Leistungsniveaus liegen, Zufriedenheit wird durch das Entsprechen bzw. Übertreffen von Erwartungen erreicht.“

Anhand einer Skala von eins bis fünf (1=stark übertroffen, 2=übertroffen, 3=erfüllt, 4=enttäuscht und 5=sehr enttäuscht) wurden die Gäste gebeten, zu bewerten, in welchem Maße die Erwartungen, die sie an ihren Aufenthalt in der Schlei-Region hatten, erfüllt wurden.

Die Übernachtungsgäste der Schlei-Region sind zufrieden. Bei gut einem Fünftel der befragten Gäste lag die subjektive Wahrnehmung des Schlei-Aufenthaltes über den Erwartungen, die sie an ihn hatten (3,7 % "stark übertroffen"; 17,6 % "übertroffen"). Begründet wurde die hohe Zufriedenheit sowohl mit der schönen Gegend und den landschaftlichen Gegebenheiten sowie mit übertroffenen Erwartungen bezüglich der gebuchten Unterkunft. Darüber hinaus wurde eine allgemeine Begeisterung angegeben bzw. festgestellt, dass man sich "Alles" nicht so schön vorgestellt habe, was für einen Mangel in der Kommunikationspolitik sprechen kann, der es nicht gelingt, die Stärken der Schlei-Region entsprechend zu vermitteln.

Wie Abb. 11 verdeutlicht, ist zu berücksichtigen, dass die Angaben zur Erwartungserfüllung keinen Rückschluss auf die empfundene Qualität des Aufenthaltes bzw. der erbrachten Leistung erlauben, da bei der Abfrage der Erwartungserfüllung die Höhe des Anspruchsniveaus an den gegenwärtigen Aufenthalt,

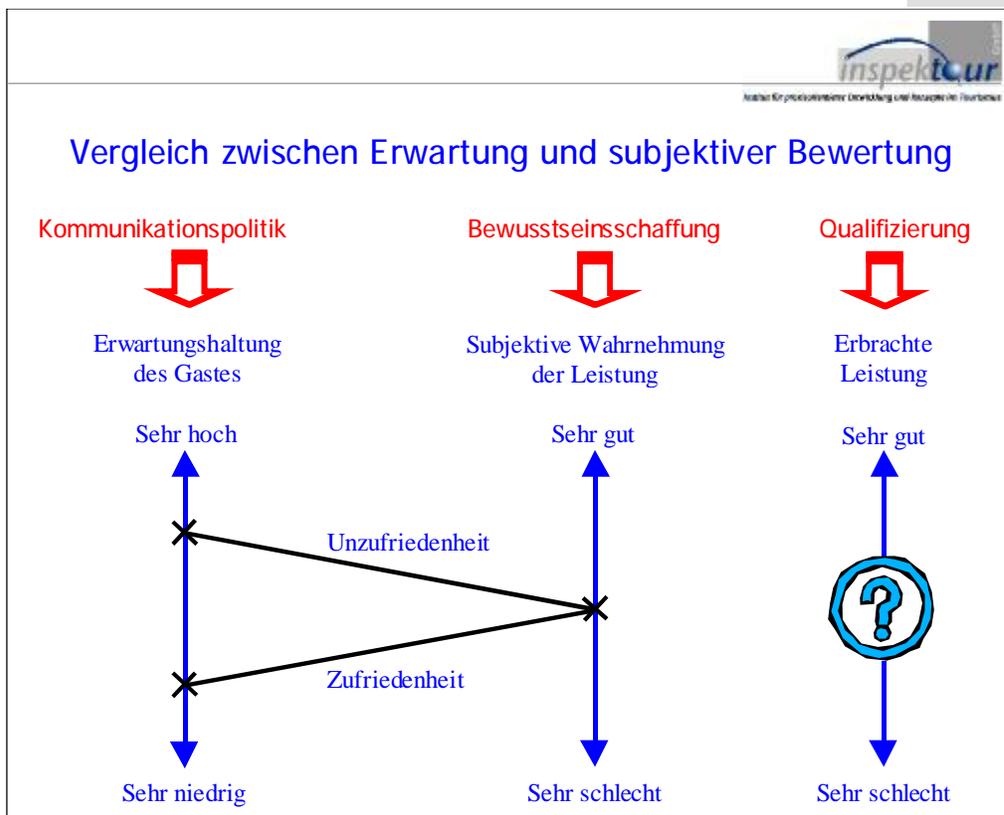
Gästezufriedenheit

²⁵ Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.; 2000, S. 295.

²⁶ Dreyer, A, 1998, S. 21f.

halt, welches die subjektive Wahrnehmung maßgeblich bestimmt, unberücksichtigt bleibt. Wird die Erwartungserfüllung z. B. mit "übertroffen" angegeben, wird nicht deutlich, ob der Gast, ausgestattet mit einer sehr geringen Erwartungshaltung, diese übertroffen sieht, oder ob seine bereits im Vorfeld hohen Ansprüche übertroffen wurden. Gleiches gilt für unzufriedene Gäste, offen bleibt, ob die Erwartungen an den Aufenthalt ohnehin bereits niedrig waren und nicht erfüllt wurden oder ob dem Aufenthalt eine sehr hohen Erwartungshaltung zu Grunde liegt, welcher das Produkt oder die Leistung nicht gerecht werden konnte.

Abb. 11: Vergleich Erwartungserfüllung – subjektive Bewertung



Quelle: Eisenstein, B., 2003, o. S.

Entsprochen wurde den Erwartungen von 74,8 % der Befragten, die mit "erfüllt" antworteten.

Mit einer durchschnittlichen Erwartungserfüllung von 2,79 erreicht die Schlei-Region einen ähnlichen Wert wie anderen Des-

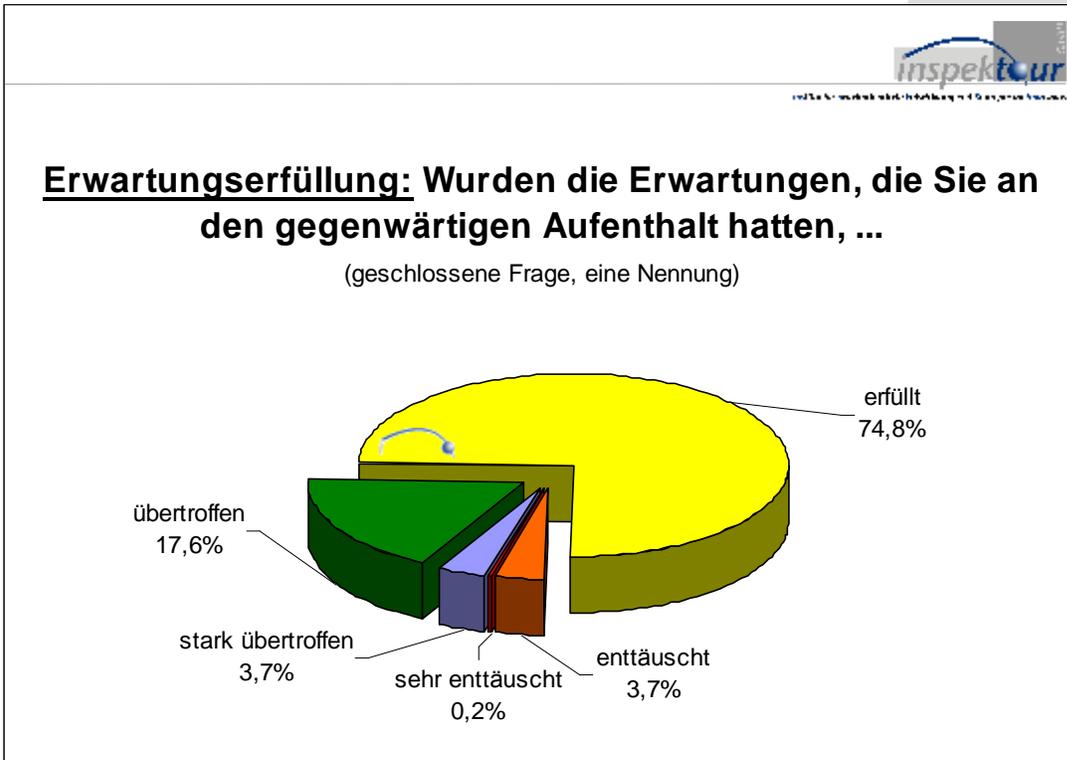
tinationen in vergleichbaren Erhebungen. Die durchschnittliche Erwartungserfüllung lag laut Permanenter Gästebefragung im Oder-Spree-Seengebiet im Befragungszeitraum 2002/2003 bei 2,6 sowie in der Niederlausitz bei 2,8²⁷.

Bei dem überaus geringen Anteil der Nennungen in den Klassen "enttäuscht" und "sehr enttäuscht" beruhte die persönliche Unzufriedenheit meist auf einzelnen speziellen Aspekten, wie etwa den Gegebenheiten in der aktuellen Unterkunft. Dies belegt, dass auch in Schleswig die Gäste den Aufenthalt als ein Gesamtprodukt sehen. Die Interdependenz der einzelnen Leistungsträger des Aufenthalts wird deutlich, wenn durch die negative Beurteilung eines Leistungsbestandteils der gesamte Aufenthalt als enttäuschend empfunden wird.²⁸ Da der Aspekt Unterkunft bereits bei den übertroffenen Erwartungserfüllungen genannt wurde, ist von einem differenten Qualitätsniveau im Beherbergungsbereich, insbesondere bei den Ferienwohnungen, auszugehen, was durch die Aussagen zu den Störfaktoren (vgl. Kap. 4.2.14) sowie bei der Aspektbewertung (vgl. Kap. 4.2.16) noch unterstützt wird.

²⁷ Vgl. FINEIS INSTITUT, 2002, o. S.

²⁸ Dies unterstreicht nochmals die Notwendigkeit zur Prozessoptimierung inklusive aller einzelnen Bausteine (vgl. Kap. 3).

Abb. 12: Erwartungserfüllung



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Die Prüfung der Hypothese eines Zusammenhangs zwischen Erwartungserfüllung und Rückkehrbereitschaft ergab bei den befragten Übernachtungsgästen in der Schlei-Region keine signifikanten, auf die Grundgesamtheit übertragbaren Unterschiede. Statistisch lässt sich für die befragten Schlei-Gäste nicht belegen, dass die Rückkehrbereitschaft in Abhängigkeit zum Grad der Erwartungserfüllung steht. Es zeigt sich, dass ein zufriedener Gast nicht zwangsläufig der Destination treu bleibt und zum Mehrfachbesucher oder Stammgast avanciert.

Ungeachtet dessen birgt eine hohe Erwartungserfüllung bei den Gästen - wird diese im Freundes- und Bekanntenkreis kommuniziert (Mund-zu-Mund-Propaganda) - ein großes Werbepotenzial für die Destination.

Hohe Erwartungserfüllung bedingt nicht die Rückkehrbereitschaft

Vergleich Schleswig

Bei der Abfrage der Erwartungserfüllung ergab sich für Schleswig ein ähnliches Bild wie in der Schlei-Region. 95,7 % der Befragten in Schleswig gegenüber 96,1 % in der Schlei-Region gaben eine positive Erwartungserfüllung an, lediglich 4,3 % in Schleswig und 3,9 % in der Schlei-Region sahen ihre Erwartungen nicht erfüllt.

Die Erwartungserfüllung wurde von den Befragten in der Schlei-Region und in Schleswig wie folgt bewertet:

Erwartungserfüllung	Schlei-Region	Schleswig
∅ stark übertroffen	3,7 %	4,5 %
∅ übertroffen	17,6 %	21,7 %
∅ erfüllt	74,8 %	69,5 %
∅ enttäuscht	3,7 %	3,3 %
∅ sehr enttäuscht	0,2 %	1,0 %

4.2.7 Genutzte Informationsquellen vor Reiseantritt

Wichtig für die Planung kommunikationspolitischer Maßnahmen sowie für die Einschätzung und Überprüfung ihrer Wirksamkeit ist für das Destinationsmanagement die Abfrage des Informationsverhaltens der Gäste vor Reiseantritt.

Häufig entscheiden Menschen auf der Basis von Gewohnheiten, auf Empfehlungen von Vertrauenspersonen, um kognitive Inkonsistenzen auszugleichen.²⁹

Prinzipiell werden auf der Suche nach entscheidungs- bzw. buchungsrelevanten Informationen über touristische Angebote die persönliche Kommunikation und der private Erfahrungsaustausch (Mund-zu-Mund-Kommunikation) als verlässliche Informationsquellen herangezogen.³⁰

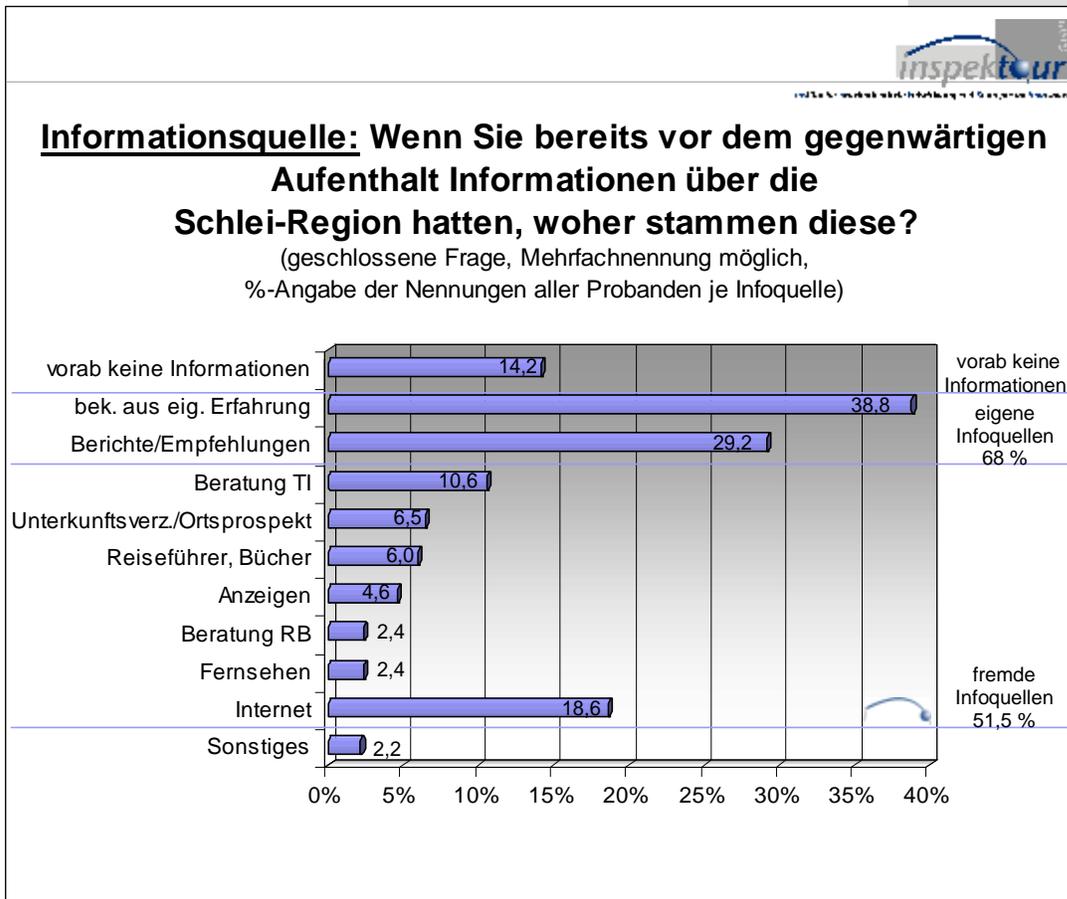
Auch bei den in der Schlei-Region befragten Übernachtungsgästen sind die eigenen Informationsquellen mit 68 % die Top-Informationsquelle, welche sich aus 38,8 % "bekannt aus eigener Erfahrung" sowie 29,2 % "Berichte und Empfehlungen" zusammensetzt.

**Hoher Stellenwert
der eigene Informationsquellen**

²⁹ Vgl. Braun, O. L., 1993, S. 305.

³⁰ Vgl. Gilbrich, W., 1993, S.157.

Abb. 13: Informationsquellen



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Der hohe Anteil derer, die Berichte und Empfehlungen als Informationsquelle nutzen, verdeutlicht den besonderen Stellenwert der Mund-zu-Mund-Propaganda. Auf Basis des bei bestehenden Kunden bereits geschaffenen Vertrauens werden leichter neue Gäste akquiriert. Ein zufriedener gebundener Kunde, der seine positiven Eindrücke kommuniziert, ist Ausgangspunkt für die Akquisition neuer Kunden und generiert eine wesentlich größere Werbewirkung, als diese mit Mitteln der Kommunikationspolitik erreicht werden kann.³¹ Dem Urteil und den Eindrücken von Verwandten, Freunden und Bekannten wird mehr vertraut als anbieterbestimmten Anzeigen und Katalogen sowie

Mund-zu-Mund-Kommunikation

³¹ Vgl. Bieger, T., 2002, S. 178.

³² Vgl. FINEIS INSTITUT, 2002/2003, o. S.

Reiseführern. Das wahrgenommene Kaufrisiko in Bezug auf die, im Vorfeld schwer einschätzbare, touristische Dienstleistung wird so reduziert.

Auf fremden Informationsquellen beruht das Wissen von 51,5 % der Befragten, wobei das Internet mit 18,6 % sowie die Beratung durch die Touristinformation mit 10,6 % hier die meist genutzten Medien sind.

Deutlich unterrepräsentiert als Informationsquelle ist das Unterkunftsverzeichnis bzw. Ortsprospekt, welches lediglich von 6,5 % der Befragten in der Schlei-Region, jedoch von 25 % auf Landesebene als Informationsquelle für die Reisevorbereitung genutzt wird. Verglichen damit wird die Touristinformation (10,6 % der Befragten) zur Informationsbeschaffung vor Reiseantritt relativ gut frequentiert.

Auch vor Antritt der Reise uninformierte Gäste wurden im Zuge der Befragung in der Schlei-Region angetroffen. Immerhin 14,2 % der Befragten gaben an, "vorab keine Informationen" gehabt zu haben, womit der im Vorfeld uninformierte Gast in der Schlei-Region häufiger angetroffen wurde als z. B. mit 6,9 % im Oder-Spree-Seengebiet oder mit 8,5 %³² in der Niederlausitz.

Geringe Nutzung der Ortsprospekte

Vergleich Schleswig

Das Informationsverhalten der Gäste in der Schlei-Region und in Schleswig zeigt keine gravierenden Unterschiede, lediglich bei einzelnen Informationsquellen zeigen sich Abweichungen.

Deutlich wird, dass dem Unterkunftsverzeichnis bzw. Ortsprospekt sowohl in der Schlei-Region als auch in Schleswig als Informationsquelle eine untergeordnete Bedeutung zukommt, was insbesondere vor dem Hintergrund der zumeist nicht unerheblichen Kosten für die Erstellung dieser Verzeichnisse Beachtung verdient.

Das Informationsverhalten der Gäste der Schlei-Region und Schleswigs im Vergleich:

Informationsquelle	SR	SL
Ø vorab keine Informationen	14,2 %	10,3 %
Ø bekannt aus eigener Erfahrung	38,8 %	42,8 %
Ø Berichte/Empfehlungen	29,2 %	22,2 %
Ø eigene Informationsquellen	68,0 %	65,0 %
Ø Reiseführer/Bücher	6,0 %	14,6 %
Ø Beratung Touristinformation	10,6 %	11,6 %
Ø Unterkunftsverzeichnis/Ortsprospekt	6,5 %	6,4 %
Ø Anzeigen	4,6 %	4,5 %
Ø Beratung Reisebüro	2,4 %	2,7 %
Ø Internet	18,6 %	15,8 %
Ø Fernsehen	2,4 %	-
Ø fremde Informationsquellen	51,5 %	55,6 %
Ø Sonstiges	2,2 %	1,5 %

4.2.8 Buchungsart

Neben den Informationsquellen resultieren aus der Buchungsart für das Destinationsmanagement wichtige Hinweise für die Platzierung und Ausstattung von Marketingmaßnahmen sowie für die Optimierung und den Ausbau der Absatzwege.

96 % der Schleswig-Holstein-Urlauber buchen ihren Aufenthalt im Voraus und nutzen zu 80 % den Buchungsweg direkt beim Vermieter.

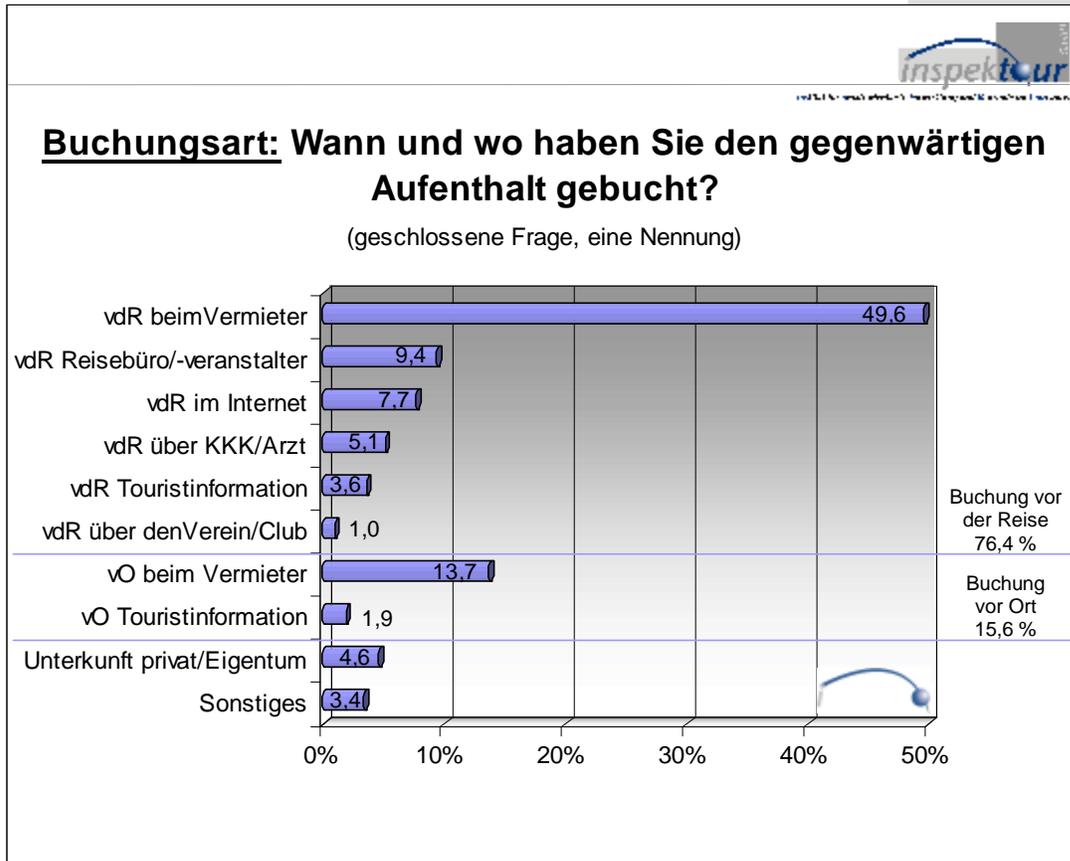
Von den in der Schlei-Region befragten Gästen buchten 76,4 % ihre Unterkunft vor Antritt der Reise, wobei die Buchung direkt beim Vermieter hier mit 49,6 % die Spitzenposition einnimmt. Mit weiteren 13,7 %, der Buchungen direkt beim Vermieter vor Ort, machen die Buchungen direkt beim Vermieter in der Schlei-Region 63,3 % aus.

Der über drei Viertel ausmachende Anteil der Buchungen vor der Reise, lässt darauf schließen, dass der Aufenthalt in der Schlei-Region in puncto Unterkunft im Vorfeld geplant wird und

**76,4 % der Buchungen vor Reiseantritt,
63,3 % direkt beim Vermieter**

eine Anreise ohne vorherige Quartierbuchung eher seltener (15,6 %) erfolgt.

Abb. 14: Buchungsart³³



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Den Buchungsweg über die Touristinformation nutzen lediglich 5,5 % der Befragten, was im Landestrend mit 5 % der Buchungen über die Zimmervermittlung liegt. In Hinblick auf Möglichkeiten zur Einnahmeerhöhung der Touristinformation dürften hier jedoch noch Potenziale für eine Steigerung liegen, insbesondere, da der hohe Wert der Buchungen direkt beim Vermieter keinen Rückschluss zulässt, in wie weit diesen Buchungen nicht ein Kontakt mit der Touristinformation bzw. das Anfordern eines Ortsprospektes vorausgegangen ist.

**Buchungsweg
über die TI nur zu
5,5 %**

³³ vdR = vor der Reise; vO = vor Ort.

Vergleich Schleswig

Die Buchungsart "vor der Reise direkt beim Vermieter" ist auch in Schleswig mit 45,8 % die meistgenutzte Reservierungsmethode (Schlei-Region 49,6 %). Bei den Buchungen "vor Ort" weist Schleswig mit 26,2 % gegenüber 15,6 % in der Schlei-Region einen deutlich höheren Wert auf, was darauf schließen lässt, dass der Aufenthalt in Schleswig in puncto Quartierbuchung spontaner bzw. unvorbereiteter erfolgt als in der Schlei-Region.

Das Buchungsverhalten in der Schlei-Region und in Schleswig stellt sich wie folgt dar:

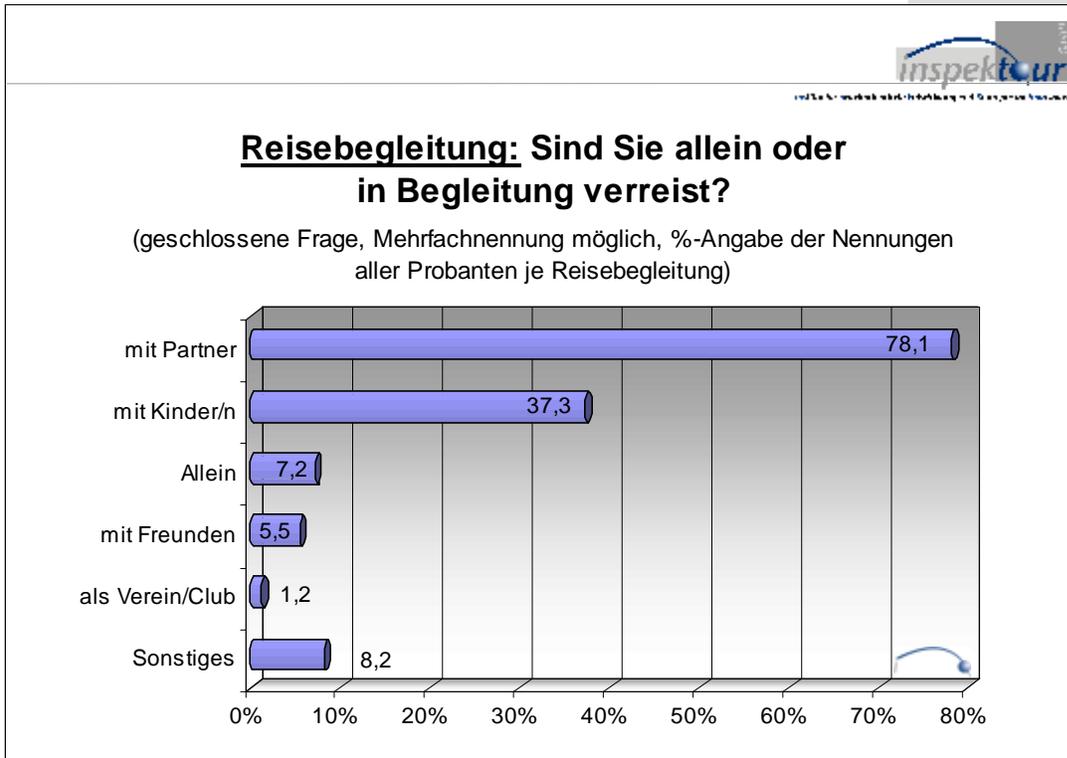
Buchungsart	Schlei-Region	Schleswig
∅ vdR beim Vermieter	49,6 %	45,8 %
∅ vdR Internet	7,7 %	9,8 %
∅ vdR Touristinformation	3,6 %	5,6 %
∅ vdR Reisebüro/-veranstalter	9,4 %	5,1 %
∅ vdR über den Verein/Club	1,0 %	1,7 %
∅ vdR über KKK/Arzt	5,1 %	-
∅ Buchung vor der Reise	76,4 %	68,0 %
∅ vO beim Vermieter	13,7 %	22,2 %
∅ vO Touristinformation	1,9 %	4,0 %
∅ Buchung vor Ort	15,6 %	26,2 %
∅ Unterkunft privat/Eigentum	4,6 %	--
∅ Sonstiges	3,4 %	5,9 %

4.2.9 Reisebegleitung

Die Top-Reisebegleitung der Schlei-Regions-Gäste ist mit 78,1 % der Partner. Von den befragten Besuchern, die mit dem Partner als Reisebegleitung in der Schlei-Region sind, haben 68,5 %, nur diese, die verbleibenden 31,5 % reisen neben dem Partner zusätzlich primär mit Kindern.

Partner als Top-Reisebegleitung

Abb. 15: Reisebegleitung



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Neben dem Partner sind insbesondere Kinder (37,3 %) die Top-Reisebegleitung der Gäste in der Schlei-Region. Freunde oder Vereine nehmen eine untergeordnete Rolle als Reisebegleitung ein. Dies spricht für eine beachtliche Rolle der Schlei-Region als Familienurlaubsziel, ebenso wie auf Schleswig-Holstein-Ebene, wo knapp die Hälfte der Gäste den Urlaub mit Kindern verbringt.³⁴

Gestützt wird dies durch den Punkt "Sonstiges", der primär Nennungen wie Enkelkinder, Eltern und bereits erwachsene Kinder beinhaltet.

Neben dem Partner reist man mit Kindern in die Schlei-Region

³⁴ Vgl. N.I.T., 2001, S. 38.

Vergleich Schleswig

Unterschiede zeigen sich bei der Reisebegleitung der Gäste der Schlei-Region gegenüber denen in Schleswig. Zwar ist mit 78,1 % in der Schlei-Region und 71,9 % in Schleswig der Partner die Top-Reisebegleitung, exorbitant ist der Unterschied jedoch in Bezug auf Kinder als Reisebegleitung, mit 37,3 % in der Schlei-Region und lediglich 9,9 % in Schleswig. Deutlich häufiger als in der Schlei-Region werden in Schleswig Aufenthalte in Begleitung von Freunden bzw. des Vereins/Clubs verbracht.

Im Einzelnen wird der Aufenthalt in der Schlei-Region bzw. in Schleswig mit folgender Begleitung verbracht:

	Reisebegleitung	Schlei-Region	Schleswig
Ø	mit Partner	78,1%	71,9%
Ø	mit Freunden	5,5%	16,8%
Ø	als Verein/Club	1,2%	10,2%
Ø	mit Kindern	37,3%	9,9%
Ø	allein	7,2%	7,1%
Ø	Sonstiges	8,2%	4,8%

4.2.10 Art des Aufenthaltes

Die Frage nach der Art des Aufenthaltes lässt Rückschlüsse über die Reise-Intention der Gäste zu und korrespondiert in der Regel sowohl mit den Reisemotiven als auch mit den Attraktivitätsfaktoren.

Abb. 16 zeigt die prozentuale Verteilung der Art der in der Schlei-Region aktuell verbrachten Aufenthalte:

Abb. 16: Aufenthaltsart



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

An der Spitze der Aufenthaltsarten bei den in der Schlei-Region befragten Übernachtungsgästen liegt mit 35,7 % der Familienurlaub. Diese Zahl korrespondiert mit den Aussagen zur Reisebegleitung (vgl. Kap. 0), welche den hohen Anteil an Familien in der Schlei-Region bereits deutlich machten und belegen, dass Urlaub mit Kindern in der Schlei-Region - wie auch auf Landesebene - zu den tragenden Säulen des Tourismus zählt.³⁵

Vor diesem Hintergrund gilt zu bedenken, dass mit einer abnehmenden Bedeutung von Familien mit Kindern auf dem Urlaubsreisemarkt zu rechnen ist. Mit seinen spezifischen Ansprüchen wird dieses Segment zwar recht groß und Deutschland das beliebteste Reiseziel der Familien bleiben, doch stehen die Anbieter in einem kleiner werdenden Markt in einem globalen Wettbewerb, in dem es zu bestehen gilt.³⁶

Neben dem Familienaufenthalt wird die Schlei-Region insbe-

Familien- und Erholungsurlaub

³⁵ Vgl. N.I.T., 2001, S. 38.

³⁶ Vgl. Bundesverband der Tourismuswirtschaft, 2000, S. 79.

sondere für einen Erholungsurlaub besucht. Es zeigt sich, dass die Schlei-Region als Reiseziel für die unterschiedlichsten Aufenthaltsarten genutzt wird und sowohl von Familien, als auch von Erholungssuchenden, ebenso wie von Aktivurlaubern frequentiert wird.

Mit 5,8 % der Nennungen nimmt der Strand-, Bade-, Sonnenurlaub trotz des besonders schönen und warmen Sommers in diesem Jahr eine eher untergeordnete Rolle ein, was sich damit erklären lässt, dass Strand, Baden, Sonne nicht als allein stehende Aufenthaltsarten gesehen werden, sondern einen Erholungsaufenthalt am Meer ausmachen und so in die Nennungen zum Erholungsurlaub eingeflossen sind, zumal "Meer, Baden, Wasser-/Sport" sowohl bei den Reisemotiven (vgl. Kap. 0) als auch bei den Attraktivitätsfaktoren (vgl. Kap. 0) die Spitzenposition einnimmt.

Vergleich Schleswig

Die Schlei-Region und Schleswig werden vornehmlich mit unterschiedlichen Intentionen besucht. Wird in der Schlei-Region zu 35,7 % ein Familienurlaub verbracht, ist es in Schleswig mit 31,7 % eine Städtereise. Sowohl in der Schlei-Region als auch in Schleswig stehen an zweiter und dritter Stelle der Erholungs- sowie der Aktivurlaub.

Darüber hinaus wurden in der Schlei-Region und in Schleswig folgende Arten von Aufenthalten verbracht:

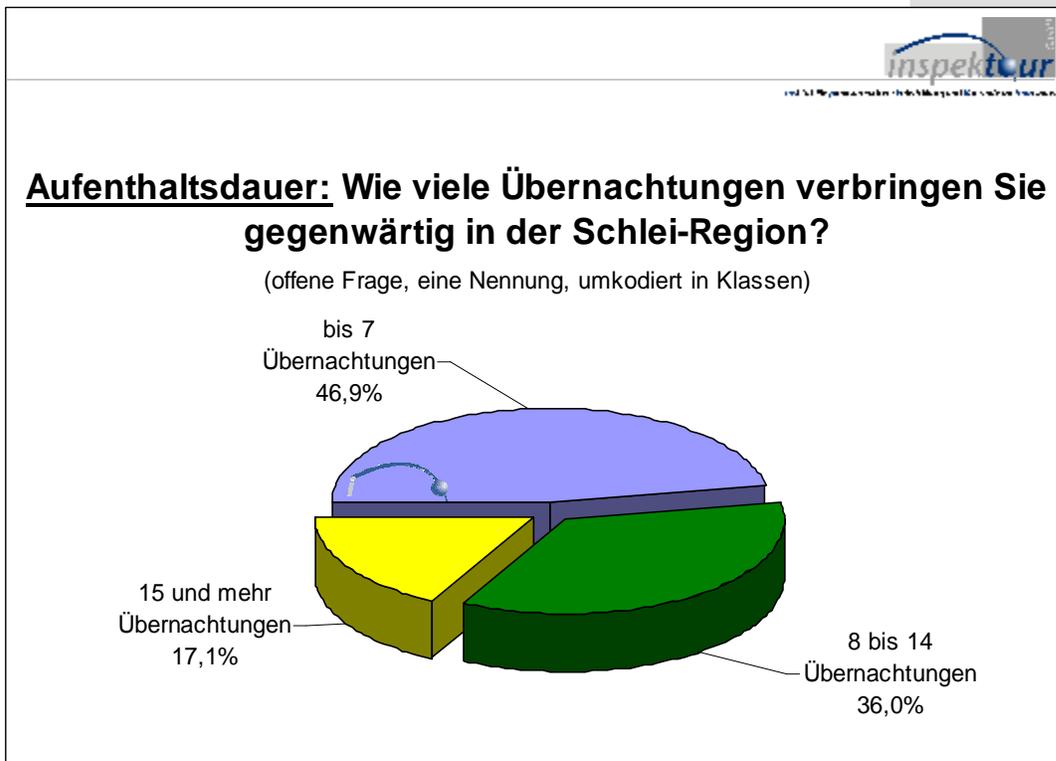
Aufenthaltsart	SR	SL
Ø Familienurlaub	35,7 %	9,8 %
Ø Erholungsurlaub	28,9 %	19,4 %
Ø Aktivurlaub	9,2 %	11,1 %
Ø Klinikaufenthalt/Kur	6,5 %	-
Ø Strand-/Bade-/Sonnenerurlaub	5,8 %	-
Ø Städtereise	4,1 %	31,7 %
Ø Verwandten-/Bekanntebesuch	3,4 %	8,4 %
Ø Betriebs-/Vereinsfahrt	-	5,9 %
Ø Durchreise	-	4,5 %
Ø Geschäftsreise/Arbeitsaufenthalt	-	3,4 %
Ø Sonstiges	6,5 %	5,7 %

4.2.11 Dauer des Aufenthaltes

Die Abfrage der Aufenthaltsdauer lässt zum einen Rückschlüsse auf den Stellenwert des Aufenthaltes zu und bietet darüber hinaus eine Grundlage für die Angebotskonzeption, gerade auch in Hinblick auf die Dauer von Pauschalen. Berücksichtigt werden muss allerdings, ob die Verweildauer frei gewählt wurde oder eher aus vorgegebenen Belegzeiten des Beherbergungsbetriebes resultierte.

Die Spannweite der Angaben zur Aufenthaltsdauer in der Schlei-Region reicht von einer bis zu 56 Übernachtungen.

Abb. 17: Aufenthaltsdauer



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Umkodiert in drei Klassen, ergibt sich für Aufenthalte mit "bis zu sieben Übernachtungen" in der Schlei-Region ein Wert von 46,9 %, welcher sich aus 18,8 % bei sieben Übernachtungen und relativ gleichmäßig verteilten 28,1 % mit Werten zwischen 2,8 % und 6,2 % auf eine bis sechs Übernachtungen zusammensetzt.

36 % der Befragten logieren zwischen acht und 14 Nächten in der Schlei-Region, wobei mit 19,9 % 14 Übernachtungen hier die überwiegende Aufenthaltsdauer ist.

15 und mehr Übernachtungen verweilen 17,1 % der Befragten in der Schlei-Region. In dieser Klasse finden sich insbesondere die Kur- und Klinikaufenthalte, welche in der Regel länger als zwei Wochen dauern.

Diese Zahlen zeigen, dass in der Schlei-Region vornehmlich Aufenthalte von einer bzw. zwei Wochen Dauer verbracht werden, was mit den gängigen Belegzeiten in Urlaubsregionen korrespondiert.

46,9 % der Aufenthalte bis zu sieben Nächten

Vergleich Schleswig

Bei der Aufenthaltsdauer zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen der Schlei-Region und Schleswig:

Aufenthaltsdauer	SR	SL
Ø bis 7 Übernachtungen	46,9 %	87,5 %
Ø 8 bis 14 Übernachtungen	36,0 %	10,5 %
Ø 15 und mehr Übernachtungen	17,1 %	2,0 %

Die deutlich kürzere Aufenthaltsdauer in Schleswig gegenüber der Schlei-Region dürfte aus den Haupt-Aufenthaltsarten resultieren. Beim Familienurlaub, der meist als Haupturlaubsreise des Jahres verbracht wird, verweilt der Gast in der Regel deutlich länger am Urlaubsort als bei einer Städtereise, die vornehmlich als zusätzliche Urlaubsreise bzw. Kurz-Urlaubsreise verbracht wird.

4.2.12 Reisemotive

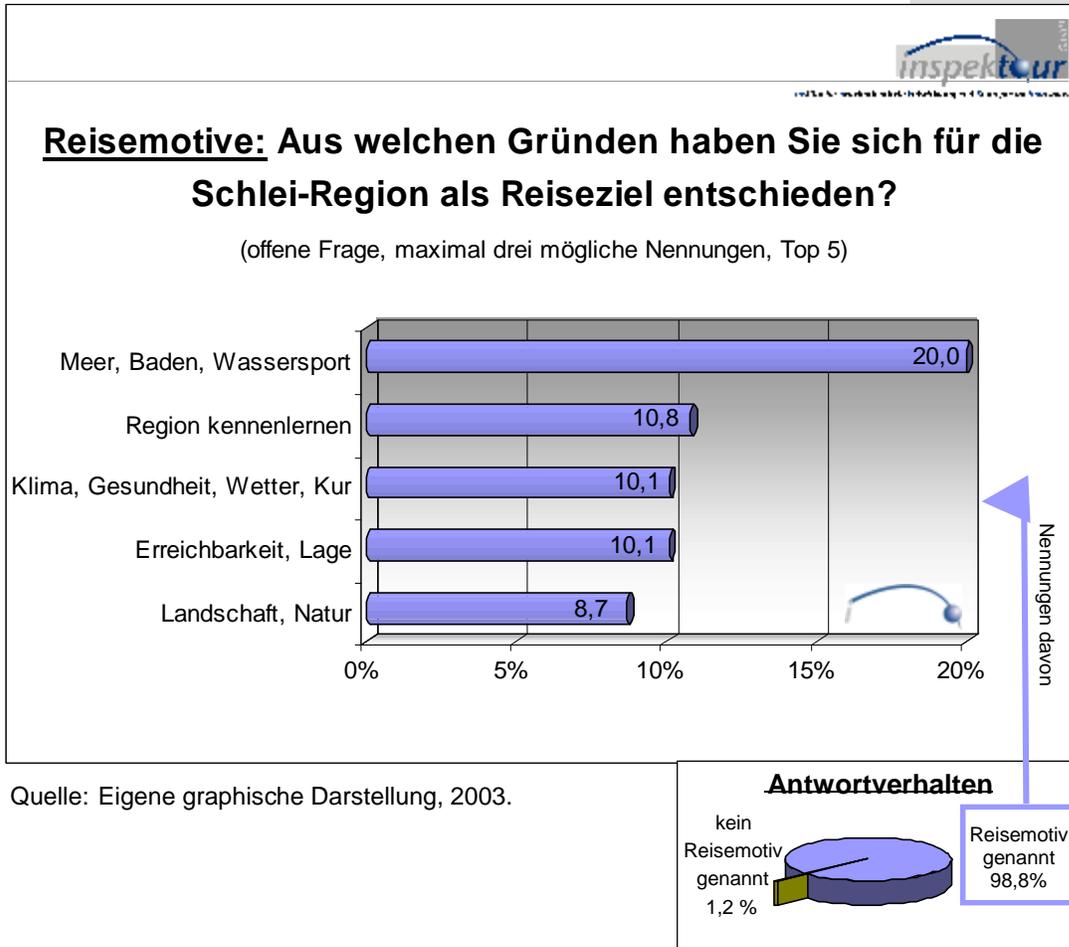
Unter Reisemotiven verstehen wir die Gesamtheit der individuellen Beweggründe, die dem Reisen zugrunde liegen. Psychologisch gesehen handelt es sich um Bedürfnisse, Strebungen, Wünsche bzw. Erwartungen, die Menschen veranlassen, eine Reise ins Auge zu fassen bzw. zu unternehmen. Wie andere Motive auch sind sie individuell verschieden strukturiert und von der sozio-kulturellen Umgebung beeinflusst.³⁷

Diese Motive liefern dem Destinationsmanagement aufschlussreiche Erkenntnisse über die Beweggründe für den Aufenthalt, die Erwartungen des Gastes sowie über das Image der Destination.

Für die Schlei-Region ergab die Abfrage der Reisemotive folgendes Bild:

³⁷ Vgl. Braun, O. L., 1993, S. 199.

Abb. 18: Reisemotive



Die vorstehende Grafik stellt die Top 5 Entscheidungsgründe jener Befragten dar, die mindestens ein Reisemotiv nennen konnten (98,8 %). Insgesamt wurden 734 Nennungen zu Reisemotiven gemacht.

“Meer, Baden, Wasser-/Sport“ stehen mit 20 % der Nennungen an erster Stelle der Reisemotive. Die Ostsee als solche, die Nähe zum Wasser sowie die Bade- und Segelmöglichkeiten sind für die befragten Gäste der Schlei-Region Gründe, hier ihren Urlaub zu verbringen.

Darüber hinaus war es mit 10,8 % der Nennungen der Wunsch, die Region kennen zu lernen, der die Gäste an die Schlei fahren ließ. Das Interesse an der Region wurde häufig durch Empfehlungen von Freunden und Bekannten geweckt, was mit den

**Top-Reisemotiv:
 “Meer, Baden,
 Wasser-/Sport“**

³⁸ Vgl. N.I.T., 2002. S. 42.

Aussagen zu den vor Reiseantritt genutzten Informationsquellen (vgl. Kap. 0) korrespondiert, bei denen Berichte und Empfehlungen einen hohen Stellenwert einnehmen.

Die Bedeutung eines intakten ursprünglichen natürlichen Angebotes für die Gäste der Schlei-Region unterstreichen 10,1 % der Nennungen die sich auf klimatische und gesundheitliche Aspekte beziehen sowie 8,7 % zu dem Bereich Landschaft, Natur. Die gute Luft sowie das gesunde Klima lassen die Gäste ebenso in die Region kommen wie die schöne, flache bzw. abwechslungsreiche Landschaft und Natur.

Damit ähneln sich der Schlei-Regions-Urlauber in seinen Reismotiven und der durchschnittliche Schleswig-Holstein-Urlauber, dessen wichtigsten Entscheidungsgründe für einen Schleswig-Holstein-Aufenthalt das Klima, die Luftqualität und die schöne landschaftliche Umgebung sowie der Strand, das Meer und die Bademöglichkeiten im Urlaubsort sind. Weitere wichtige Entscheidungsgründe sind die Wander- und Radfahrmöglichkeiten sowie die gute Qualität der Unterkünfte.³⁸

Die Nennungen zur Erreichbarkeit/Lage (10,1 %) gehen einher mit den Wohnorten aus denen die Gäste der Schlei-Region anreisen und unterstreichen die Bedeutung der nördlichen Bundesländer als Quellgebiete. Die relativ kurze Anreise war hier das überwiegende Argument.

Vergleich Schleswig

Im Vergleich der Reismotive zeigen sich sowohl Unterschiede als auch Übereinstimmungen zwischen den Gästen der Schlei-Region und denen in Schleswig. Der Besuch von Familie, Freunden bzw. der Heimat mit 16,2 % der Nennungen das Top-Reisemotiv in Schleswig liegt in der Schlei-Region mit lediglich 4,6 % der Nennungen auf einem hinteren Platz, ebenso ist das Hauptreisemotiv "Meer, Baden, Wasser-/Sport" der Gäste der Schlei-Region für die Gäste in Schleswig von untergeordneter Bedeutung.

Übereinstimmungen finden sich auf den Plätzen zwei und vier der Reismotive, auf denen sich sowohl in der Schlei-Region als auch in Schleswig die Klassen "Region kennen lernen" sowie "Erreichbarkeit/Lage" befinden.

**Ursprüngliches
bzw. natürliches
Angebot als Motiv**

Die Top Five der Reisemotive für die Schlei-Region und Schleswig stellen sich im Vergleich wie folgt dar:

Reisemotive	SR	SL
Ø Meer, Baden, Wassersport	20,0 %	8,8 %
Ø Region kennen lernen	10,8 %	14,2 %
Ø Klima, Gesundheit, Wetter, Kur	10,1 %	0,4 %
Ø Erreichbarkeit, Lage	10,1 %	11,0 %
Ø Landschaft, Natur	8,7 %	5,9 %
Ø bekannt, bisher gute Erfahrungen	5,6 %	9,6 %
Ø Verwandtschaft, Freunde, Heimat	4,6 %	16,2 %
Ø Kultur, Geschichte	2,0 %	11,6 %

4.2.13 Attraktivitätsfaktoren

Die Kenntnis von Stärken und Schwächen zur Sicherung und Erhöhung der touristischen Qualität in der Destination ist ein Erfolgsfaktor im Destinationsmanagement. Eine dynamische Neuanpassung an das Gästeinteresse ist ebenso wichtig wie das Wissen über die subjektive Einschätzung der Touristen bezüglich der Dienstleistungsqualität in der eigenen Destination.³⁹

Die Abfrage der Attraktivitätsfaktoren gibt nachfrageseitig Aufschluss über Stärken, Highlights und USPs⁴⁰ einer Urlaubsregion und unterstützt so, neben anderen Aspekten, eine am Gast orientierte Kommunikation.

Zusätzliches Gewicht kommt diesen Gästeaussagen aufgrund der offenen, nicht gestützten Fragestellung zu, welche vom Befragten spontanes Antworten mit seinen eigenen Worten verlangt, was in der Regel sehr ehrliche und unbeeinflusste Aussagen bedingt.

Von den befragten Gästen konnten 92 % mindestens einen Attraktivitätsfaktor nennen, 8 % der Befragten fiel spontan nicht

Attraktivitätsfaktoren zeigen Stärken der Destination

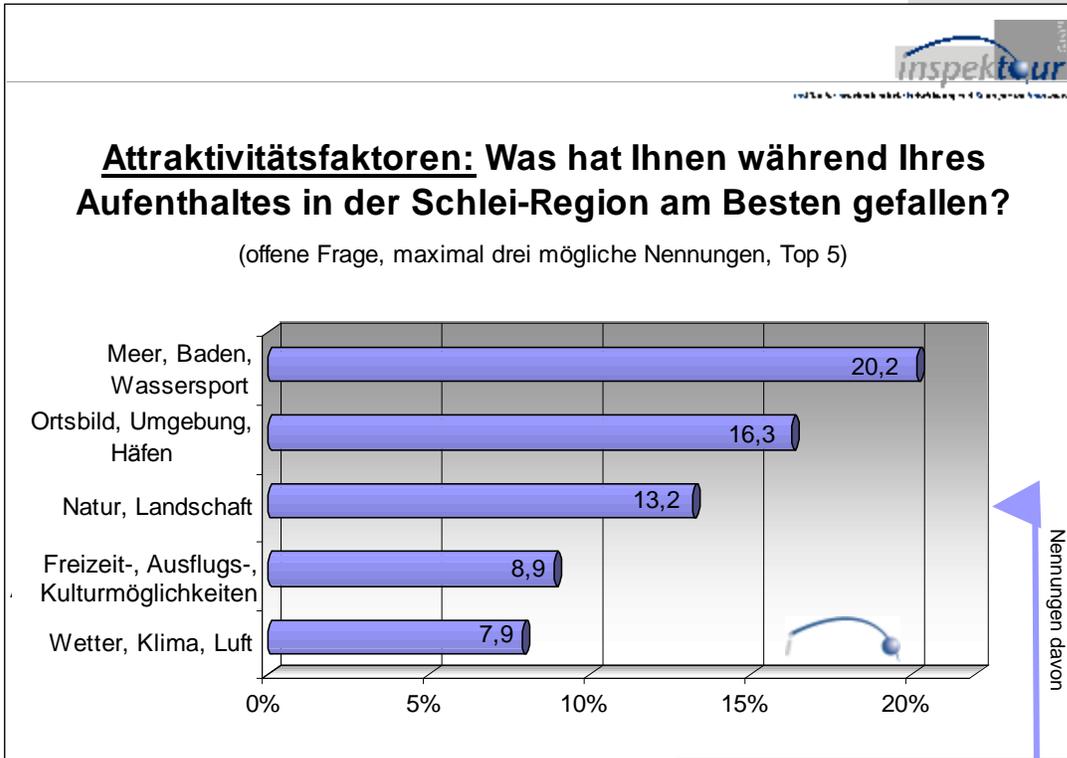
³⁹ Vgl. Finkbeiner, J., 1999, S. 128.

⁴⁰ USP – Unique Selling Proposition: Ein USP ist ein überragender, einmaliger Vorteil, der unser Produkt gegenüber der Konkurrenz auszeichnet und dem ... [Konsumenten] einen besonderen Nutzen bietet. Z. B. das Matterhorn, das es nur in Zermatt gibt (vgl. Bieger 2002, S. 364).

ein, was ihnen besonders gut gefallen hatte. Insgesamt wurden 707 Nennungen zu Attraktivitätsfaktoren gemacht.

Folgende Aspekte wurden von den Besuchern in der Schlei-Region während ihres Aufenthaltes positiv wahrgenommen:

Abb. 19: Attraktivitätsfaktoren



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

“Meer, Baden, Wasser-/Sport“ ist mit 20,2 % der Nennungen der Top-Attraktivitätsfaktor der Schlei-Region und nahm schon bei den Reisemotiven die Spitzenposition ein. Die Bademöglichkeiten sowohl in der Schlei als auch in der Ostsee, die Nähe zum Wasser/Meer sowie das Angebot von Bootsfahrten machen die Schlei-Region für ihre Gäste attraktiv.

Auch die Reisemotive “Region kennen lernen“ und “Landschaft, Natur“ spiegeln sich bei den Attraktivitätsfaktoren wider. Die Schlei-Region überzeugt ihre Gäste mit ihrem ursprünglichen

“Meer, Baden, Wasser-/Sport“

Ursprüngliches Angebot

Angebot, die kleinen Orte mit ihren Altstädten und Häfen sowie die Landschaft rundherum machen den Reiz der Gegend aus. Ergänzt wird das ursprüngliche Angebot durch vielfältige Freizeit-, Ausflugs- und Kulturangebote auf welche 8,9 % der Nennungen entfielen.

Ebenfalls bereits bei den Reisemotiven wurde der klimatisch gesundheitliche Aspekt genannt, welcher mit Aussagen zur gesunden, guten Luft sowie zum guten Wetter bei den Attraktivitätsfaktoren 7,9 % der Nennungen ausmacht.

Hier kann von einer positiven subjektiven Wahrnehmung jener Aspekte ausgegangen werden, die als Reisemotiv für einen Aufenthalt in der Schlei-Region sprachen. Dies dürfte sich zufrieden stellend auf die Erwartungserfüllung ausgewirkt haben, wovon die Rückkehrbereitschaft, wie bereits in Kapitel 4.2.5 festgestellt, jedoch wenig beeinflusst bleibt.

Die Antwortstruktur der Attraktivitätsfaktoren weist darauf hin, dass sich der Aktionsradius der Gäste in der Schlei-Region auf die gesamte Region erstreckt.

Vergleich Schleswig

Auch in Schleswig loben die Gäste das ursprüngliche Angebot, wobei die besondere Attraktivität der Stadt Schleswig in ihren Sehenswürdigkeiten begründet liegt.

“Ortbild, Umgebung und Häfen“ stehen sowohl in der Schlei-Region als auch in Schleswig an Position zwei der Attraktivitätsfaktoren. Darüber hinaus finden sich sowohl in der Schlei-Region als auch in Schleswig, wenn auch an unterschiedlichen Positionen, die Aspekte “Meer/Wasser“ sowie „Landschaft und Natur“ unter den Top Five der Attraktivitätsfaktoren.

Im Einzelnen liegen die Top Five der Attraktivitätsfaktoren in der Schlei-Region und Schleswig in folgenden Bereichen:

Attraktivitätsfaktoren	SR	SL
Ø Meer, Wassersport, Strand, Baden	20,2 %	12,8 %
Ø Ortsbild, Umgebung, Häfen	16,3 %	19,7 %
Ø Natur, Landschaft	13,2 %	12,1 %
Ø Freizeit-, Ausflugs-, Kulturmöglichkeiten	8,9 %	3,8 %
Ø Wetter, Klima, Luft	7,9 %	0,4 %
Ø Gastfreundschaft, Menschen	5,2 %	5,1 %
Ø Sehenswürdigkeiten	4,2 %	26,1 %

4.2.14 Störfaktoren

Um Aussagen über die Urlaubszufriedenheit der Gäste treffen zu können, ist es unerlässlich, neben den Attraktivitätsfaktoren auch jene Aspekte abzufragen, die den Gästen während ihres Aufenthaltes nicht gefallen bzw. sie gestört haben.

Lediglich 38,9 % der befragten Übernachtungsgäste in der Schlei-Region konnten Störfaktoren nennen, den verbleibenden 61,1 % der Befragten ist während ihres Aufenthaltes in der Region nichts störend aufgefallen. Ursächlich für dieses Antwortverhalten dürfte zum einen die zufrieden gestellte Erwartungshaltung sein, darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass eine positive Grundeinstellung die subjektive Wahrnehmung am Urlaubsort, durch den Wunsch nach einer schönen Zeit und Bestätigung der Reiseentscheidung, begleitet. Im Vergleich dazu haben im Zuge der Permanenten Gästebefragung im Oder-Spree-Seengebiet 40,2 % der Befragten Nennungen zu Störfaktoren gemacht, 59,8 % konnten keine nennen, in der Niederlausitz nannten 53,2 % der Befragten Störfaktoren, 46,8 %⁴¹ nannten keine.

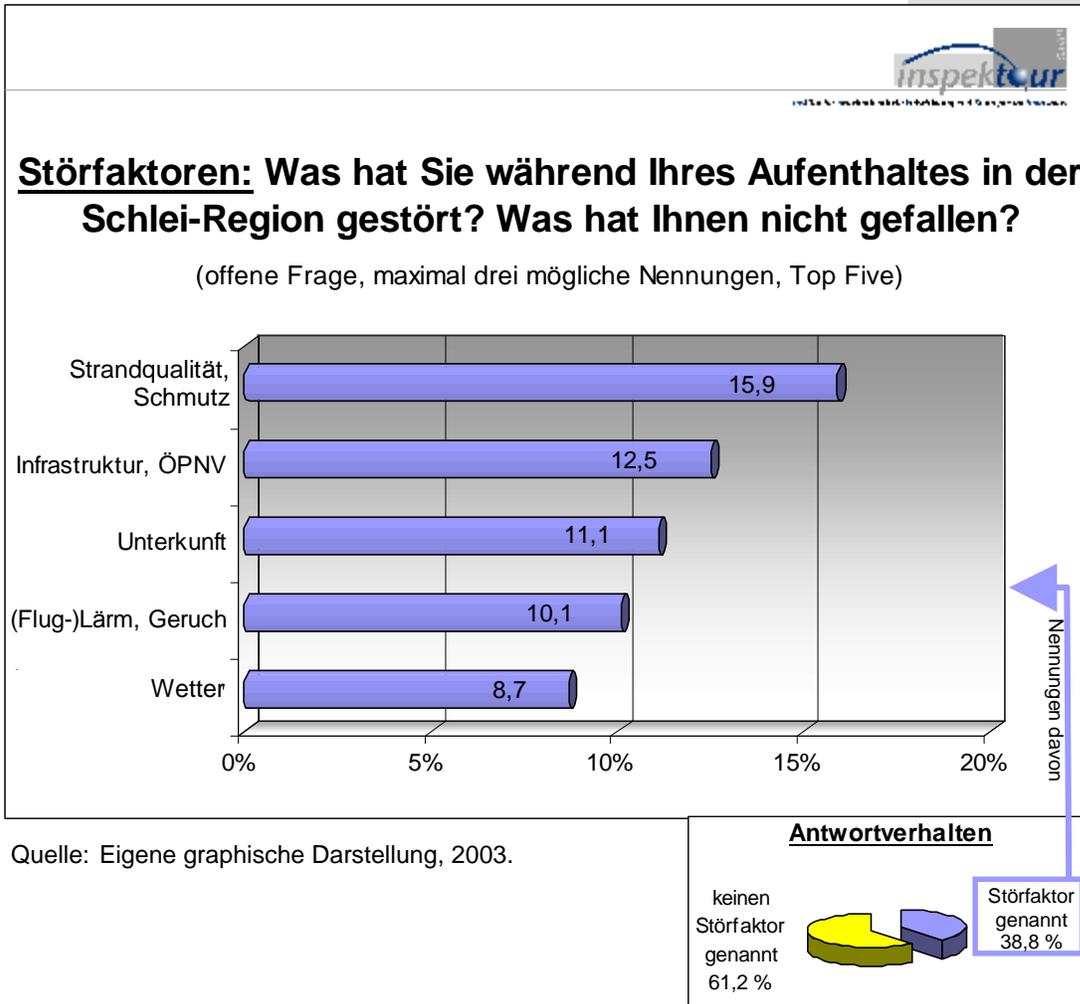
Die Nennungen zu den Störfaktoren zeigen eine breite inhaltliche Ausprägung bei gleichzeitig niedrigen Fallzahlen, was dafür spricht, dass in der Schlei-Region keine herausragenden, den

Wenig Störfaktoren

⁴¹ Vgl. FINEIS INSTITUT, 2002, o. S.

Großteil der Gäste störenden Faktoren existieren, sondern das Angebot auf breiter Front je nach Gästesegment und Zielgruppe partiell überdacht und optimiert werden sollte. Insgesamt wurden 200 Nennungen zu Störfaktoren gemacht.

Abb. 20: Störfaktoren



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Die häufigste Kritik der befragten Gäste galt der Strandqualität. Hier waren es insbesondere Quallen und Steine, welche die Gäste störten, aber auch Hundedreck in den Städten erregte das Missfallen.

Auf zu wenig Einkaufsmöglichkeiten, zu weite Wege sowie einen schlechten ÖPNV entfielen 12,5 % der Nennungen in der Klasse Infrastruktur/ÖPNV

Klasse Infrastruktur/ÖPNV.

11,1 % der Nennungen bemängeln die gebuchte Unterkunft, insbesondere Ferienwohnungen, welche als nicht gut, unsauber bzw. zu teuer empfunden wurden. Unter Berücksichtigung der Nennungen zur Begründung der übertroffenen bzw. nicht erfüllten Erwartungen (vgl. Kap. 0), wo die hohe Zufriedenheit mit der Unterkunft ein Haupt-Argument war sowie der guten Bewertung des Beherbergungsangebotes bei der Aspektbewertung (vgl. Kap. 0) wird deutlich, dass die Qualität der Beherbergungsbetriebe erheblich differiert. Hier sollte über eine Intensivierung der Klassifizierung der Ferienwohnungen nachgedacht werden, welche in der Schlei-Region zur Zeit nur auf freiwilliger Basis erfolgt⁴², um so dem Gast eine Orientierungshilfe zu geben, welche Qualität bzw. Ausstattung er bei der gebuchten Unterkunft zu erwarten hat.

Darüber hinaus wurde von den befragten Gästen der Fluglärm und der häufig vorkommende Gülle-Geruch in der Region sowie nächtliche Unruhe in der Unterkunft als störend wahrgenommen.

An fünfter Stelle der Störfaktoren findet sich der Aspekt "Wetter", welches trotz des hervorragenden Sommers 2003 gelegentlich schlecht war und dann auch als Kritikpunkt genannt wurde. Da sich das Wetter nicht beeinflussen lässt, verdeutlicht dieser Punkt die Erfordernis von Schlecht-Wetter-Angeboten in der Region, damit der Gast auch dann seinen Urlaub gestalten und genießen kann.

Vergleich Schleswig

Auch in Schleswig hatten die befragten Gäste wenig zu bemängeln. Lediglich 34,3 % machten hier Angaben zu Aspekten, die ihnen während ihres Aufenthaltes nicht gefielen bzw. die sie gestört haben, daher sollten diese Aussagen nicht überinterpretiert werden.

⁴² Im Bereich des Touristikverein Schleidörfer sind gegenwärtig zwischen 50-60 % der Betriebe klassifiziert (vgl. Anhang I).

Die Top Five der Störfaktoren für Schleswig betreffen ähnliche Bereiche wie auch in der Schlei-Region. So stehen auch hier die Aspekte:

- Ø Infrastruktur, ÖPNV
- Ø Unterkunft
- Ø (Flug-)Lärm, Geruch

in der Kritik.

Die meiste Kritik der in Schleswig befragten Gäste galt allerdings dem Punkt "Ortsbild/Gesamteindruck", wo insbesondere der Wikingerturm genannt wurde.

4.2.15 Wünsche

Die Abfrage der während des Aufenthaltes vermissten Aktivitäten und Dienstleistungen kristallisiert die zusätzlichen Bedürfnisse der Gäste heraus und offeriert dem Destinationsmanagement die Chance, diesen entsprechend zu begegnen, das Angebot zu modifizieren und an die Gästebedürfnisse anzupassen.

Auf die Frage "Welche Aktivitäten bzw. Dienstleistungen für die es in der Schlei-Region kein Angebot gibt, hätten Sie während Ihres Aufenthaltes gern ausgeübt bzw. genutzt?" machten während des Interviews lediglich 20 % der Befragten Angaben. Dieser Anteil ist sehr gering und zeigt, dass 80 % der Befragten während Ihres Aufenthaltes in der Schlei-Region keine Aktivitäten oder Dienstleistungen vermissten bzw. spontan keine nennen konnten.

Als mögliches Potenzial für Anregungen bzw. zur Optimierung des Angebotes sind diese, wenn auch wenigen, gemachten Aussagen (92 Nennungen zu Wünschen bzw. vermissten Dienstleistungen) nicht zu unterschätzen. Aufgrund der geringen Fallzahl wird von einer prozentualen Ausweisung abgesehen.

Zusätzliche Aktivitäten bzw. Dienstleistungen wünschen sich die in der Schlei-Region befragten Gäste unter anderem in den Bereichen:

- Wasser-/Sport, Strand, Baden
- Sportangebote allgemein
- Freizeit-/Unterhaltungsangebote
- Kinder-/Jugendangebote

Die meisten vermissten Aktivitäten und Dienstleistungen sind in dem Bereich "Wasser-/Sport, Strand, Baden" zu finden, welcher sowohl bei den Reisemotive als auch bei den Attraktivitätsfaktoren die Top-Antwort war. Daraus kann abgeleitet werden, dass auf diesem Sektor zwar bereits ein umfangreiches Angebot besteht, welches die Region und ihre Attraktivität maßgeblich bestimmen, ungeachtet dessen jedoch dem Wunsch der Gäste nach Abwechslung und multioptionalen Möglichkeiten noch nicht ausreichend gerecht wird. Ein umfangreicheres Angebot wünschten sich die Gäste hinsichtlich Bootsfahrten und -vermietungen sowie Angeboten für Wasserski, Jetski, Rudern, Paddeln sowie Strandaktivitäten.

Auffallend ist, dass die ersten vier der Top Five Positionen mit erlebnisorientierten Aspekten besetzt sind, welche alle die touristische Infrastruktur betreffen. Neben den maritimen Aktivitäten vermissen die befragten Gäste darüber hinaus Sport-, Unterhaltungs- sowie Kinder-/Jugendangebote. Alle diese Wünsche zielen auf die Freizeitgestaltung und zeigen hier einen deutlichen Handlungsbedarf auf. Da die Freizeit-, Ausflugs- und Kulturmöglichkeiten bei der Abfrage der Attraktivitätsfaktoren (vgl. Kap. 0) als Stärke der Schlei-Region genannt wurden sollte hier eine Überprüfung des Angebotes erfolgen, gerade in Hinblick darauf, ob ein tatsächlicher Mangel an Angeboten oder eventuell nur eine unzureichende Kommunikation des Angebotes existiert.

Wenige offene Wünsche

Vergleich Schleswig

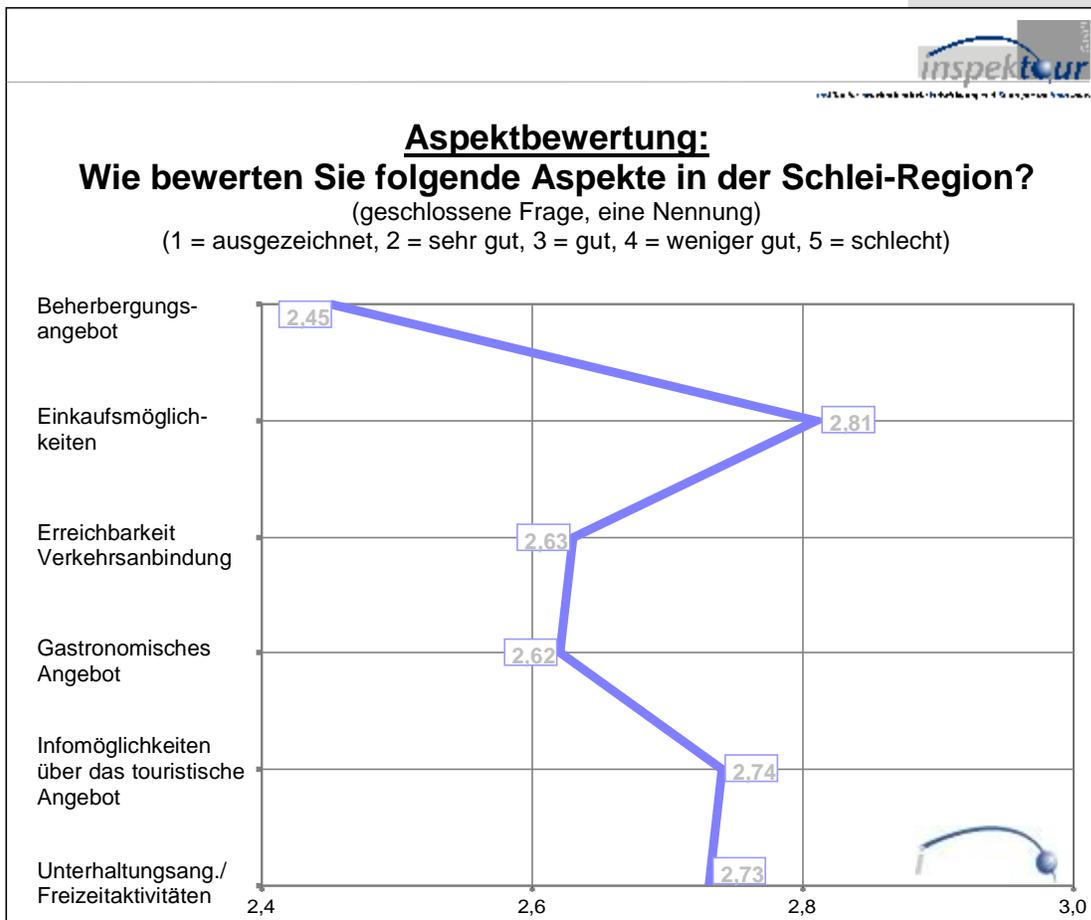
Noch deutlicher als bei den Störfaktoren sind die Parallelen bei den von den befragten Gästen während ihres Aufenthaltes vermissten Aktivitäten und Dienstleistungen. Ungeachtet der geringen Anzahl an Nennungen auf diese Frage sowohl in der

Schlei-Region als auch in Schleswig zeigt sich, dass der Wunsch der befragten Gäste nach mehr Freizeitinfrastruktur sowohl in Schleswig als auch in der Schlei-Region besteht.

4.2.16 Gästebeurteilung vorgegebener Aspekte

Eine weitere Methode zur Feststellung der Gästezufriedenheit ist die Beurteilung vorgegebener Aspekte anhand einer Bewertungsskala, welche im Folgenden in Form eines Polaritäten-Profiles dargestellt wird. Die ausgewiesenen Werte sind arithmetische Mittelwerte. Die Bewertung der Aspekte durch die Gäste erfolgte anhand einer Skala von eins bis fünf (1 = ausgezeichnet, 2 = sehr gut, 3 = gut, 4 = weniger gut, 5 = schlecht).

Abb. 21: Aspektbewertung⁴³



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2003.

Alle abgefragten Aspekte wurden von den Befragten mit Durchschnittswerten zwischen 2,45 und 2,81 bewertet. Die beste Bewertung erhielt mit 2,45 das Beherbergungsangebot, was im Gegensatz zu den Nennungen bei den Störfaktoren (vgl. Kap. 0) steht und mit den Nennungen zur Erwartungserfüllung (vgl. Kap. 0), die Annahme unterstreicht, dass die Qualität des Beherbergungsangebotes in der Schlei-Region differenziert gesehen werden muss.

Am schlechtesten schnitten bei der Beurteilung die Einkaufsmöglichkeiten in der Schlei-Region mit einem Wert von 2,81 ab, was sich mit den Nennungen bei den Störfaktoren sowie den

Noten zwischen 2,45 und 2,81

⁴³ Aus Anschaulichkeitsgründen wird die Skala in der Graphik verkürzt dargestellt.

Wünschen deckt.

Die geringe Bandbreite der Mittelwerte zwischen "sehr gut" und "gut" zeugt zum einen von einem ausgewogenen Angebot, ohne besonders negative Beispiele jedoch auch ohne Highlights über alle abgefragten Bereiche hinweg. Zum anderen zeigt eine genauere Analyse der Bewertungen, dass die Nachfrage bei der Qualitätsbewertung sehr differenziert urteilt, was aus der individuellen Erwartungshaltung und subjektiven Wahrnehmung des einzelnen Gastes resultiert, und die Bandbreite der Noten von ein bis fünf meist ausnutzt.

Vergleich Schleswig

Bei der Einschätzung der vorgegebenen Aspekte ergaben sich für Schleswig ähnliche Mittelwerte wie für die Schlei-Region. Das Angebot wird in beiden Befragungsgebieten mit Noten zwischen 2,18 und 2,81 bewertet. Abweichungen in der Beurteilung sind lediglich bei den Aspekten Beherbergungsangebot und Einkaufsmöglichkeiten fest zu stellen.

Im Einzelnen wurden die vorgegebenen Aspekte in der Schlei-Region und in Schleswig wie folgt bewertet:

Aspekte	SR	SL
∅ Beherbergungsangebot	2,45	2,75
∅ Einkaufsmöglichkeiten	2,81	2,49
∅ Erreichbarkeit, Verkehrsanbindung	2,63	2,47
∅ Gastronomisches Angebot	2,62	2,69
∅ Infomöglichkeiten über das tour. Angebot	2,74	2,67
∅ Unterhaltungsangebot, Freizeitaktivitäten	2,73	2,67
∅ Ortsbild und Gesamteindruck (wurde in der Schlei-Region nicht abgefragt)		2,18

4.2.17 Ausgabeverhalten

Für Schleswig-Holstein als klassisches Urlaubsland ist die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus sehr hoch. So generierte der Tourismus in Schleswig-Holstein im Jahr 1999 rund 10.165

Hohe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus

Mio. DM Bruttoumsatz⁴⁴ - ca. 5.197 Mio. Euro.⁴⁵

Als zuverlässigste Methode zur Ermittlung der Wirtschaftskraft kann die Wertschöpfungsberechnung durch die Umsatzermittlung über die Nachfrageseite angesehen werden, da im Gegensatz zu der Berechnung über die Angebotsseite hier keine Probleme hinsichtlich der Abgrenzung des touristischen Sektors und der Trennung von Umsätzen, die durch ortsansässige und durch ortsfremde Personen ausgelöst werden, auftreten. Auf Grundlage der errechneten Tagespersonenausgaben innerhalb der Destination kann dann eine Schätzung der Wertschöpfung erfolgen.⁴⁶

Ein Übernachtungsgast gibt in der Schlei-Region durchschnittlichen rund 47,- € aus.

Mit diesem Betrag liegt die Schlei-Region bei den Tagespersonenausgaben im Rahmen der durchschnittlichen Gästerausgaben pro Tag in Schleswig-Holstein (ca. 55,-€).⁴⁷ Das DWIF kommt in seiner Studie "Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland" auf durchschnittliche Ausgaben pro Tag und Person für das Reisegebiet "Ostsee Schleswig-Holstein" von 66,- € sowie für das Gebiet "Übriges Schleswig-Holstein (inkl. Holsteinische Schweiz)" von 77,70 €.⁴⁸ Hier liegt die Schlei-Region deutlich unter dem ermittelten Ausgabevolumen.

Basierend auf dem durch die Befragung ermittelten Wert von 47,- € Tagespersonenausgaben, ergibt sich für die Schlei-Region die in nachstehender Grafik dargestellte Wertschöpfungsschätzung:

**Durchschnittliche
Ausgaben: 47,- €**

⁴⁴ Vgl. N.I.T., 2001, S. 13.

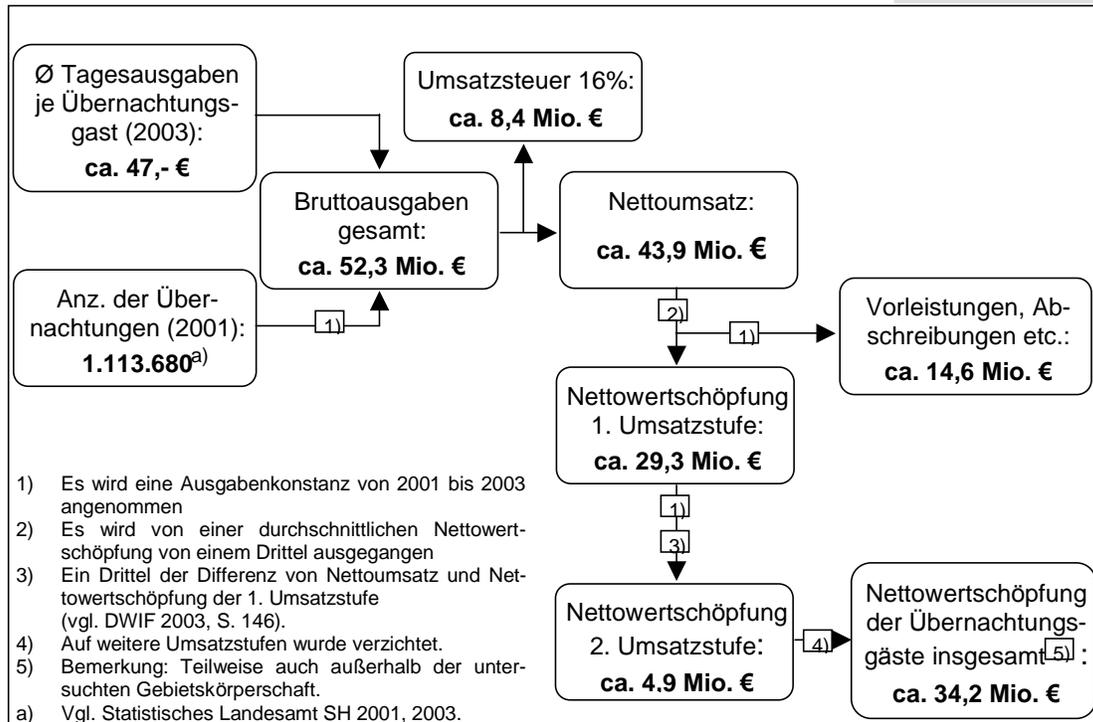
⁴⁵ Umrechnungsfaktor 1,95583.

⁴⁶ Vgl. Finkbeiner, J., 1999, S. 136.

⁴⁷ Vgl. N.I.T., 2001, S. 41.

⁴⁸ Vgl. DWIF, 2002, S. 77/78.

Abb. 22: Wertschöpfungsschätzung



Quelle: Eigene graphische Darstellung in Anlehnung an Finkbeiner, J. 1999, gemäß Zahlenmaterial des Statistischen Landesamtes 2003 sowie der inspektour GmbH 2003.

An den Ausgaben der Übernachtungsgäste partizipieren neben den Gaststätten- und Beherbergungsbetrieben auch andere Wirtschaftsbereiche, wie etwa der Einzelhandel, der lokale Transport sowie der Freizeit- und Unterhaltungssektor. Laut einer Untersuchung des DWIF gewinnen folgende Branchen in entsprechendem Umfang:

Abb. 23: Branchenanteile an Bruttoumsätzen

Branche	Anteil an Bruttoumsätzen
Unterkunft gewerblich	24,8 %
Unterkunft privat	9,8 %
Verpflegung im Gastgewerbe	32,3 %
Einkauf	10,8 %
Freizeit/Unterhaltung	5,6 %
Lokaler Transport	2,3 %
Sonstige Dienstleistungen	14,4 %

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung gemäß Zahlenmaterial des DWIF 2003.

Auf die privaten und gewerblichen Beherbergungsbetriebe entfällt zusammen ein Anteil von 34,6 % der touristischen Ausgaben und damit ein vergleichbarer Wert wie für die Verpflegung im Gastgewerbe mit 32,2 %. Auch der Einzelhandel zählt zu den Profiteuren des Tourismus, dem 10,8 % der Gäste-Ausgaben zuzuordnen sind, was einen nicht unerheblichen Anteil am Jahresumsatz ausmachen dürfte.

4.2.18 Stärken und Schwächen

Aus den Ausführungen der vorstehenden Kapitel lassen sich regionsspezifisch die Stärken und Schwächen aus Sicht der befragten Gäste herausarbeiten. Diese Rückschlüsse können als Grundlage für Marketingentscheidungen sowie als Anstoß zur Optimierung des Angebotes wichtige Hinweise liefern.

Abb. 24: Stärken und Schwächen aus der Gästestrukturanalyse ⁴⁹

	Stärken	Schwächen
Gästekunft (vgl. Kap. 0)	Die klar abzugrenzenden Herkunftsgebiete der Gäste in der Schlei-Region bieten Vorteile für die effektive Umsetzung eines Quellgebietsmarketings.	Bezogen auf den nationalen Markt werden bestehende Potenziale für zusätzliche Quellgebiete noch nicht ausgeschöpft.
Altersstruktur (vgl. Kap. 0)	Die Altersstruktur der Schlei-Region-Gäste ist ausgeglichen und liegt im Durchschnitt im Landestrend.	
Besuchshäufigkeit (vgl. Kap. 0)		Ein beträchtlicher Anteil an Erstbesuchern bedingt eine umfangreiche Kommunikationspolitik für das stetige Gewinnen neuer Gäste sowie ein entsprechend höheres Marketingbudget.
Rückkehrbereitschaft (vgl. Kap. 0)	Die befragten Gäste signalisieren eine hohe Rückkehrbereitschaft in die Schlei-Region.	Dem angegebenen Umfang zur Rückkehrbereitschaft steht kein entsprechender Mehrfachbesucheranteil gegenüber. Die aktuelle Absicht zur Wiederkehr in der Befragungssituation wird nicht in vergleichbarem Ausmaß realisiert.

⁴⁹ Die Stärken und Schwächen aus der Situationsanalyse werden gesondert in Kap. 4.6 dargestellt.

	Stärken	Schwächen
Erwartungserfüllung (vgl. Kap. 0)	Die Gäste der Schlei-Region sind sehr zufrieden. Zusätzlich zu einer hohen Erwartungserfüllung ergaben sich zu den Aspekten Störfaktoren sowie vermissten Aktivitäten und Dienstleistungen (s. u.) entsprechend wenige Nennungen.	Ungeachtet einer hohen Erwartungserfüllung, kann das Produkt "Urlaub in der Schlei-Region" nur knapp die Hälfte seiner Gäste von einem weiteren Aufenthalt in der Region überzeugen.
Informationsquellen (vgl. Kap. 0)	Im Bereich der eigenen Informationsquellen profitiert die Schlei-Region von ihren zufriedenen Gästen, die dieses in Form von Berichten und Empfehlungen bei Freunden und Bekannten kommunizieren sowie, resultierend aus dieser Zufriedenheit, die Region zum wiederholten Mal besuchen.	Der Touristinformation sowie dem Unterkunftsverzeichnis/Ortsprospekt kommt eine untergeordnete Bedeutung bei der Informationsbeschaffung vor Reiseantritt zu.
Buchungsart (vgl. Kap. 0)		Lediglich 5,5 % der Befragten Gäste in der Schlei-Region buchten ihre Unterkunft über die Touristinformation.
Aufenthaltsart (vgl. Kap. 0)	Die Schlei-Region wird neben dem Familienurlaub insbesondere für Erholungsaufenthalte besucht.	

	Stärken	Schwächen
Reisemotive (vgl. Kap. 0)	In die Schlei-Region wird primär aufgrund des ursprünglichen Angebotes gereist. Genannt werden hier die Aspekte "Meer, Baden, Wassersport", "Klima, Gesundheit, Wetter, Kur" sowie "Landschaft und Natur". Auch die Absicht "Region kennen lernen" zielt in diese Richtung.	
Attraktivitätsfaktoren (vgl. Kap. 0)	Auch die Attraktivitätsfaktoren der Region resultieren aus dem ursprünglichen Angebot, erweitert um Aspekte der touristischen Infrastruktur.	
Störfaktoren (vgl. Kap. 0)	Es werden von den Befragten wenige Nennungen zu Störfaktoren gemacht.	Die Störfaktoren in der Schlei-Region betreffen insbesondere die Qualität der Strände. Darüber hinaus werden die Bereiche "Infrastruktur/ÖPNV", "Unterkunft", "(Flug-)Lärm, Geruch" sowie "Wetter" bemängelt.
Wünsche (vgl. Kap. 0)		Die Gäste der Schlei-Region wünschen sich ein umfangreicheres Angebot an touristischer Infrastruktur.

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2003.

4.3 Vermarktungsorganisationen

Im Rahmen der Situationsanalyse wurden Gespräche mit den Vertretern verschiedener Institutionen der Schlei-Region geführt. Ausgewählt wurden solche Organisationen, die den Tourismus in der Schlei-Region tangieren und direkt oder indirekt fördern.⁵⁰

Eine Vielzahl von Vereinen und Verbänden übernehmen touristische Aufgaben in der Schlei-Region. Eine Übersicht der bestehenden touristisch-relevanten Institutionen gibt Abb. 25. Die derzeitigen Strukturen werden in einem Organigramm (Abb. 26) dargestellt.

Experten-
gespräche

⁵⁰ Eine Liste der Gesprächspartner der einzelnen Organisationen mit den entsprechenden Terminen der Gespräche befindet sich in Anhang II und III. Der Gesprächsleitfaden ist dem Anhang IV zu entnehmen. Die Gesprächsinhalte bilden die Grundlage der Beschreibungen (Anhang I) der jeweiligen Institution und gelten somit als Quellenangabe.

Abb. 25: Tourismus- und regionalmarketingrelevante Organisationen

Nr.	Organisation	Sitz	Rechtsform	Personal		
				VZ	TZ	Sonstige
1	TASH	Kiel	GmbH	8		projektbezogene MA
2	Ostseebäderverband Schleswig-Holstein e. V.	Timmendorfer Strand	e. V.	3	1	1 freier Mitarbeiter
3	Urlaubsregion Grünes Binnenland e. V.	Tarp	e. V.			
4	Schleitouristik GbR	/	GbR			
5	TV Schleidörfer e. V.	Süderbrarup	e. V.		3	1 Stelle auf 400€-Basis, 2 Nebenstellen (ehrenamtlich bzw. von Gemeinde bezahlt)
6	WG "Rund um die Eckernförder Bucht"	Eckernförde	Werbe-gemeinschaft			
7	Regionalmanagement Tourismus der WiREG	Flensburg	Projekt		1	1 Stelle vom Kreis bezahlt
8	TV Hüttener Berge/Redderhus	Holzbunge	Verein	1		1 SAM-Kraft
9	Glücksburger Konzepte	Glücksburg	GmbH	nicht erhoben		
10	Damp Touristik GmbH	Damp	GmbH	168		
11	Stadt Schleswig FB Wirtschaft und Tourismus	Schleswig	kommunal	2	2	
12	Stadt Kappeln	Kappeln	kommunal	1	4	
13	Touristikverein Kappeln/Schlei - Ostsee e. V.	Kappeln	e. V.		1	ehrenamtlich
14	Wirtschaft und Touristik GmbH Kappeln	Kappeln	GmbH			2 MA auf Honorarbasis, weitere projektbezogen
15	Tourist-Information Schönhagen	Schönhagen	Eigenbetrieb der Gemeinde	1	2	1 MA auf 400€-Basis
16	Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm e. V.	Gelting	e. V.	4	1	
17	Gemeinde Maasholm	Maasholm	kommunal	1		

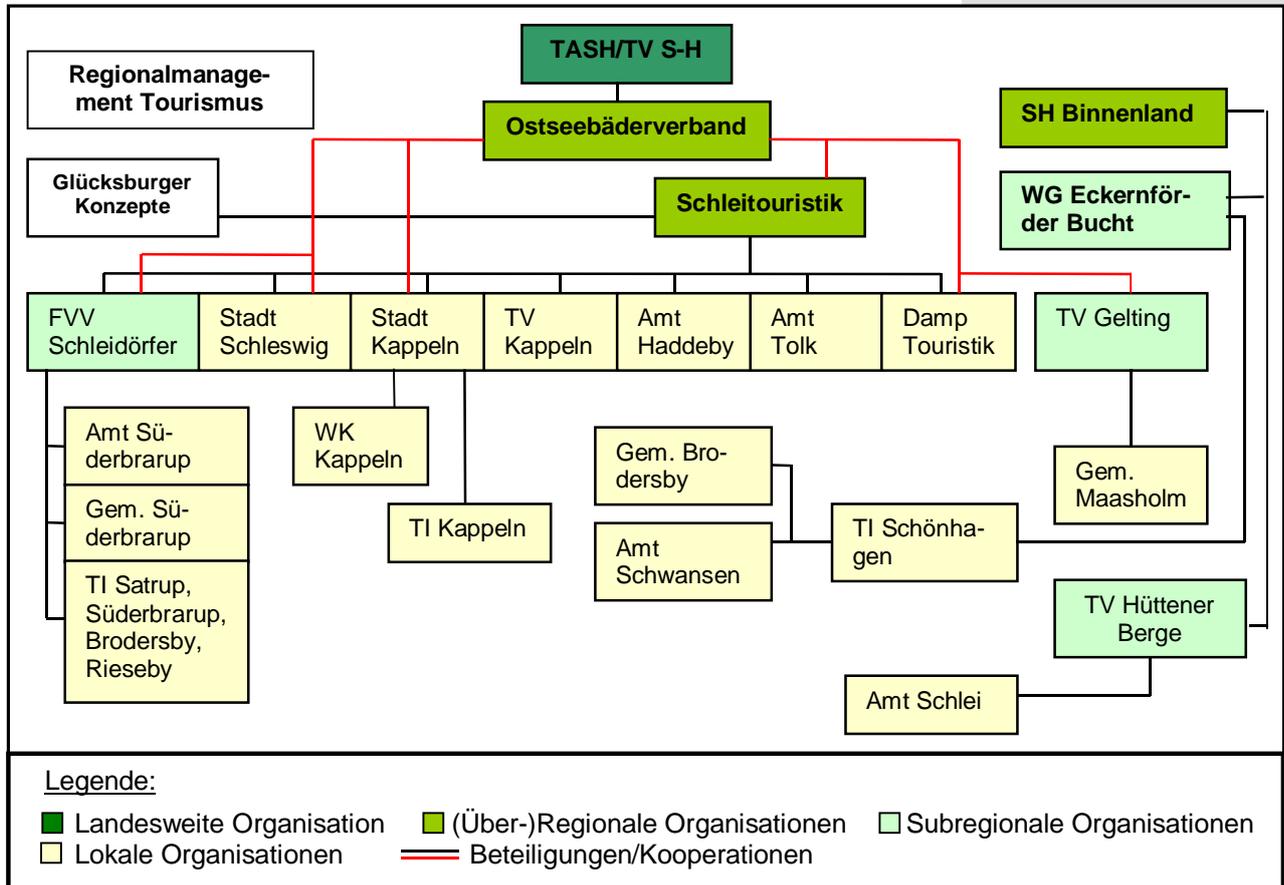
Quelle: Eigene tabellarische Darstellung aus Prospektmaterialien der Schlei-Region, Internet und Experteninterviews, 2003.

Neben den in Abb. 25 aufgeführten Organisationen, haben Handels- und Gewerbevereine bzw. Wirtschaftsvereine der Region Interesse an einer verbesserten Vermarktung der Region. Auch sie wurden um eine Einschätzung der derzeitigen touristi-

schen Organisationsstrukturen gebeten.⁵⁰

Abb. 26: Vermarktungsstrukturen der Schlei-Region

Strukturen



Quelle: Eigene graphische Darstellung aus Informationen der Expertengespräche, 2003.

Die touristischen Strukturen der Schlei-Region sind durch vielfältige Verzweigungen und Verflechtungen kompliziert aufgebaut. Die ungenaue Zuordnung von Gemeinden und Ämtern zur Schlei-Region trägt zur Unübersichtlichkeit der Organisationsstrukturen bei, da sich einzelne Gemeinden und Ämter Tourismusvereinen bzw. Werbegemeinschaften außerhalb der Schlei-Region angeschlossen haben.

Komplizierter und unübersichtlicher Aufbau der Strukturen

Die Vermieter aus Güby, Fleckeby und Hummelfeld (Amt

⁵⁰ Von den Handels- und Gewerbevereinen erfolgte teilweise der direkte Verweis auf touristische Organisationen, so dass nicht alle existierenden Vereine in die Auswertung einbezogen wurden.

Schlei) vermarkten sich über den Touristikverein Hüttener Berge. Der Touristikverein ist Mitglied in der Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“ und orientiert sich zudem an dem Verein „Grünes Binnenland“. Die Touristinformation Schönhagen als Eigenbetrieb der Gemeinde Brodersby richtet sich im Schwerpunkt an der Ferienhalbinsel Schwansen aus und kooperiert ebenfalls mit der Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“. Die Vermieter der Gemeinde Maasholm sind im Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting-Maasholm e. V. organisiert.

Der Fremdenverkehrsverein Schleidörfer betreibt die Touristinformationen von Süderbrarup, Brodersby, Satrup und Rieseby. Die Gemeinde Satrup finanziert dabei die Mitarbeiterstelle in der Touristinformation Satrup.

Schleiübergreifend ist die Schleitouristik GbR tätig. Zu ihren Mitgliedern zählen der Fremdenverkehrsverein Schleidörfer, die Städte Schleswig und Kappeln, der Touristikverein Kappeln, die Damp Touristik sowie die Ämter Haddeby und Tolk. Das operative Geschäft der Schleitouristik GbR wurde vollständig an die Glücksburger Konzepte übertragen. Zweimal jährlich finden Abstimmungsgespräche zwischen den Gesellschaftern der Schleitouristik und den Mitarbeitern der Glücksburger Konzepte statt.

Die Städte Schleswig und Kappeln, der Fremdenverkehrsverein Schleidörfer, der Fremdenverkehrsverein Ferienland Ostsee Gelting-Maasholm e. V., die Damp Touristik und die Touristinformation Schönhagen sind darüber hinaus Mitglied im Ostseebäderverband.

- à Es existiert keine Institution, die alle Gemeinden und touristisch tätigen Vereine und Verbände der Schlei-Region zur gemeinschaftlichen Nutzenstiftung vermarktet und organisiert.
- à Die Tourismus-Aktivitäten werden regional ansatzweise durch den Fremdenverkehrsverein Schleidörfer und die Schleitouristik GbR gebündelt.

Schlei- übergreifende Organisationen

Kooperationen

In der Schlei-Region wird derzeit auf verschiedenen Ebenen kooperiert. Das Regionalmanagement Tourismus der WiREG Schleswig-Flensburg steht den touristischen Organisationen der Schlei-Region projektbezogen für Kooperationen zur Verfügung. Das Redderhus arbeitet im Rahmen von Veranstaltungen mit der Dampf Touristik zusammen („Inline-Skating an der Schlei“). Der Fremdenverkehrsverein Schleidörfer, der Touristikverein Kappeln, der Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm und die Touristinformation Schönhagen erstellen gemeinsam Prospektmaterial, wie z. B. Radwanderkarten. Auf lokaler Ebene ist die Zusammenarbeit der Stadt Kappeln mit dem Wirtschaftskreis in Hinsicht auf Veranstaltungen zu erwähnen, zudem arbeitet der Touristikverein Kappeln der städtischen Touristinformation zu und gibt jährlich ein Gastgeberverzeichnis heraus. Durch die Touristinformation Schönhagen, der Touristinformation Waabs, dem Fremdenverkehrsamt Dampf und den Fremdenverkehrsverein Mittelschwansen wird ein gemeinsames Gastgeberverzeichnis für die Ferienhalbinsel Schwansen herausgegeben.

Kooperationen auf unterschiedlichen Ebenen

- à Bereits existierende Kooperationen agieren nicht für die gesamte Schlei-Region. Hier liegen noch große Bündelungspotenziale von Angebot und finanziellen Mitteln besonders im Hinblick auf eine gemeinsame Vermarktung.
- à Aufgrund seiner oftmals kommunalen Strukturen wird die Marktorientierung des Tourismus in der Schlei-Region erschwert.
- à Die Struktur der touristischen Organisationen stellt sich als kompliziert und handlungerschwerend dar.

Vertriebswege und Kommunikationsmittel

Die Vermarktungsstrukturen spiegeln sich auch in den Kommunikationsmitteln der Schlei-Region wider. Bislang tritt die gesamte Schlei-Region nur bedingt einheitlich nach außen in Erscheinung.

Printmedien:

Die einzelnen touristischen Verbände und Vereine geben in unterschiedlicher Qualität und in unterschiedlichem Umfang Printmedien zu touristischen Themen heraus. Eine zusammenfassende Gesamtdarstellung der Angebote auf Schlei-Ebene ist nicht vorhanden.

Internetauftritt:

Es gibt verschiedene Ansätze, ein schlei-übergreifendes touristisches Portal im Internet zu schaffen. Auf den Seiten www.schlei-region.de (initiiert durch die LAG schlei-region), www.wikingerland.de, www.schlei-region-ostsee.de und www.schlei.info (nicht mit touristischem Fokus) präsentieren sich Gemeinden und Touristikvereine/-verbände der Schlei-Region. Diese Vielzahl von Auftritten mit verschiedenen (teilweise noch unvollständigen) Informationen erschwert es, einen systematischen Überblick über das vorhandene touristische Angebot der Schlei-Region zu erhalten.

Regionsübergreifend wurde aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und Zugehörigkeiten bisher keine zentrale Zimmervermittlung aufgebaut. Ebenso konnte sich kein einheitliches Buchungssystem in diesem Bereich durchsetzen können.⁵¹

Keine einheitliche Außendarstellung der Schlei-Region

Touristische Printmedien

Eine Vielzahl an verschiedenen Internetauftritten

Keine zentrale Zimmervermittlung

à Vertriebswege und Kommunikationsmittel sind nicht schlei-übergreifend abgestimmt.

⁵¹ Eurosoft ist das in der Schlei-Region am Häufigsten genutzte Buchungssystem, es wird aber nicht von den Mitgliedern der Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“ verwendet.

4.4 Probleme

Neben den organisatorischen Gegebenheiten wurden in den Gesprächen mit Vertretern der touristisch relevanten Organisationen auch die Probleme in der derzeitigen Organisationsstruktur erfragt. Es werden überwiegend gleiche bzw. ähnliche Problembereiche genannt. Die folgende Auflistung der Probleme gibt durch ihre Reihenfolge die Häufigkeit der Nennungen wieder.⁵²

Kirchturmdenken auf Orts-, Gemeinde- und Kreisebene

Ein regionales Marketing wird als notwendig erachtet, da in der Schlei-Region derzeit keine schlagkräftigen touristischen Organisationen existieren.

Bei einer Bündelung der Aktivitäten und Mittel fürchten die Orte und Ämter jedoch um ihre Selbständigkeit bzw. befürchten einen Kompetenzverlust. Ansätze zu Kooperationen und zur Mittel- bzw. Angebotsbündelung wurden daher in der Vergangenheit nur halbherzig vorgenommen.

Kleinteilige Strukturen

Die Schlei-Region wird durch eine sehr kleinteilige touristische Struktur geprägt. Dies wirkt sich nach Aussage der Befragten nachteilig auf eine genaue Zielgruppendifferenzierung sowie den Aufbau und die Qualität touristischer Produkte aus. Besonders im Bereich der Beherbergung wird teilweise eine mangelnde Professionalität und ein stark unterschiedlich ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein der Vermieter bemängelt.

Unterschiedliche Organisationsstrukturen

Die vorhandenen touristischen Einrichtungen sind sehr verschieden strukturiert. Ihre Kompatibilität wird aus diesem Grund als kompliziert eingeschätzt.

In den Experten-
gesprächen ge-
nannte Problem-
bereiche

Kirchturmdenken

Kleinteilige touri-
stische Strukturie-
rung

Mangelnde Pro-
fessionalität

Geringe Kompati-
bilität der beste-
henden Organisa-
tionen

⁵² Die Daten wurden nur unter dem Vorbehalt der Anonymisierung frei gegeben. Die Sortierung beginnt mit dem meist genannten Problem und verläuft absteigend.

Bekanntheit der Schlei

Einer Vermarktung der Schlei-Region steht nach Ansicht einiger der befragten Experten ihr mangelnder Bekanntheitsgrad auf überregionaler Ebene entgegen. Deutschlandweit sei nur die Destination „Ostsee“ ein Begriff, daher müsse sich die Schlei-Region über diese übergeordnete Touristikregion vermarkten.

Weitere Aspekte

Mangelnde Kommunikation auf Schlei-Ebene, keine Bündelung der Aktivitäten in einer Zentrale, Kapazitätsmängel hinsichtlich Personal und Finanzen und die fehlende landschaftsbezogene Abgrenzung waren weitere Problembereiche, die im Rahmen der Expertengespräche genannt worden sind.

In dieser Aufzählung der genannten Problembereiche finden sich zahlreiche Überschneidungen zu den allgemeinen Problemen, mit denen deutsche Destinationen konfrontiert werden (vgl. Kapitel 3.2). Das Fehlen einer landschaftsbezogenen Destinationsabgrenzung, die Schwierigkeiten der bürokratisch-kameralistischen Organisation im Tourismus und hohe Streuverluste durch eine fehlende Abstimmung der marketingorientierten Mitteleinsätze wurden bereits an dieser Stelle thematisiert und mit entsprechenden Lösungsvorschlägen versehen. Auch für die Schlei-Region ist es daher wünschenswert,

- Wettbewerbsvorteile durch eine Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch eine optimierte Aufgabenteilung und schnelle Entscheidungswege aufzubauen;
- das Marketing durch eine Mittelbündelung, gemeinsame Ziele und Strategien sowie die Berücksichtigung der Landschaftsstrukturen zu professionalisieren.

à Die bestehenden regionalen Organisationen können sich aufgrund ihrer Kleinteiligkeit nur schwer auf dem touristischen Markt durchsetzen.

Mangelnder überregionaler Bekanntheitsgrad der Schlei-Region

Weitere Probleme

Überschneidungen zu den allgemeinen Problemen dt. Destinationen

Lösungswege

4.5 Finanzen

Im Rahmen der Expertengespräche wurde die finanzielle Situation der Institutionen erfragt. Die Offenlegung der Haushaltspläne wurde von einigen Organisationen verweigert. Da eine eindeutige Zuordnung der Finanzen zur Schlei-Region nicht möglich ist, finden die Einnahmen und Ausgaben des Touristikvereins Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm, des Touristikvereins Hüttener Berge, der Gemeinde Maasholm und der Touristinformation Schönhagen keine Berücksichtigung. Gewisse Mittelanteile dieser Organisationen werden für die Vermarktung der Schlei-Region eingesetzt, können aber nicht genau bestimmt werden. Die Einnahmen und Ausgaben der Handels-, Gewerbe- und Wirtschaftsvereine der Schlei-Region wurden nicht berücksichtigt, da die Zielsetzung dieser Verbände häufig nicht mit regionalen Vermarktungsstrukturen zu verknüpfen waren bzw. die Datengrundlage nicht für eine detaillierte Ausweisung geeignet ist.

Die Finanzaufstellung ist daher nicht als vollständig zu betrachten.

4.5.1 Bisherige Mittelherkunft

Als Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Mittelherkunft dienen Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung 2002 bzw. 2003 der einzelnen befragten Organisationen.

**Berechnungs-
grundlage: Haus-
halt 2002 und 2003**

Abb. 27: Einnahmen der Organisationen⁵³

<u>Einnahmen in €</u>	
Öffentliche Zuschüsse	576.050,00
Mitgliedsbeiträge	101.900,00
Einnahmen aus operativem Geschäft	180.050,00
Sonstige Einnahmen	43.271,00
	901.271,00

Quelle: Eigene graphische Darstellung anhand des Zahlenmaterials aus den Expertengesprächen, 2003.

Öffentliche Zuschüsse

Unter die Position ‚Öffentliche Zuschüsse‘ fallen vor allem Zuschüsse für Personal- und Verwaltungskosten. Ist der Tourismus komplett in die kommunalen Strukturen eingebunden, werden die Jahresfehlbeträge von der jeweiligen Gebietskörperschaft übernommen. Einen großen Anteil an diesem Posten haben die Zuschüsse der Städte Schleswig und Kappeln für ihre Tourismusarbeit. In der Stadt Schleswig finden alle zwei Jahre die Wikingertage (z. B. im Jahr 2002) statt, die mit hohem finanziellen Aufwand einhergehen. Die öffentlichen Zuschüsse der Verwaltung schwanken daher von Jahr zu Jahr, sollen tendenziell nach Aussagen der Stadtverwaltung aber sinken.

Mitgliedsbeiträge

In den Mitgliedsbeiträgen sind, je nach Organisation, die Beiträge der Ämter, der einzelnen Orte, der Leistungsträger und der regionalen Verbände enthalten. Eine Auflistung der Mitglieder kann der Einzelbeschreibung der Organisationen im Anhang I entnommen werden.

⁵³ Einnahmen der Stadt Schleswig (Mittelwert 2002/03), des FVV Schleidörfer (2002/03), der Stadt Kappeln (2003), des TV Kappeln/Schlei-Ostsee (2002) und der Schleitouristik GbR (2002).

Einnahmen aus dem operativen Geschäft

Zu den Einnahmen aus dem operativen Geschäft zählen beispielsweise Provisionen durch die Zimmervermittlung, Einnahmen durch verkaufte Werbemittel und Merchandise-Produkte oder auch Veranstaltungserlöse.

Eine ähnliche Aufstellung der Mittelherkunft kann für Organisationen mit indirektem Schlei-Bezug⁵⁴ nicht aufgestellt werden, da die Datengrundlage dieses nicht zulässt. Die finanziellen Mittel dieser Institutionen fließen nur partiell in die Vermarktung der Schlei-Region ein. Insgesamt wenden diese Organisationen 375.950 € für touristische Zwecke auf.⁵⁵

Zur Erklärung:

In der Aufstellung der Organisationen mit indirektem Schlei-Bezug ist der Posten der öffentlichen Zuschüsse möglicherweise um eine unbestimmte Summe x zu erhöhen: Das Regionalmanagement Tourismus der WiREG bemüht sich um Fördermittel, die dann zusätzlich zur Vermarktung der Schlei-Region eingesetzt werden könnten. Das Regionalmanagement hat ebenso geringe Einnahmen aus dem operativen Geschäft zu verzeichnen, die aber nicht gesondert ausgewiesen werden können. Die Angaben der Touristinformation Schönhagen beziehen sich auf das Jahr 2001. Auch finanzielle Mittel der Damp Touristik GmbH, der TASH und des Ostseebäderverbandes fließen teilweise in die Schlei-Region.

à Ein eigenständiger Markenaufbau kann über die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht geleistet werden.

⁵⁴ Einnahmen des TV Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm, des TV Hüttener Berge, der Gemeinde Maasholm und der TI Schönhagen.

⁵⁵ Vgl. Haushaltspläne des TV Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm, des TV Hüttener Berge, der Gemeinde Maasholm und der TI Schönhagen.

4.5.2 Bisherige Mittelverwendung

In die Ermittlung der Mittelverwendung wurden die zur Verfügung gestellten Haushaltszahlen der Tourismusorganisationen aus den Jahren 2002 und 2003 eingebunden. Die Ausgaben übersteigen insgesamt geringfügig die Einnahmen. Der Fehlbetrag wird z. T. aus der öffentlichen Hand, z. T. durch Rücklagen gedeckt.

Ausgaben

Abb. 28: Vermarktungsspezifische Ausgaben in der Schlei-Region

<u>Ausgaben in €</u>	
Personal	366.100,00
Verwaltung	26.000,00
Beiträge	33.900,00
Kommunikation Tourismus	342.650,00
Unterhalt touristische Einrichtungen	28.550,00
Sonstige Ausgaben	114.900,00
	912.100,00

Quelle: Eigene graphische Darstellung anhand des Zahlenmaterials aus den Expertengesprächen, 2003.

Zur Erläuterung der Ausgaben:

In die Berechnung einbezogen wurden alle, uns zur Verfügung gestellten Mittelverwendungsangaben der touristischen Organisationen der Schlei-Region.

Die Kosten der Kommunikation im Tourismus stellen den größten Ausgabefaktor dar. Dabei setzen sie sich zu über 53 % aus Werbeaufwendungen zusammen. Vor allem die Erstellung von Printmedien, z. B. eines Gastgeberverzeichnisses geht mit großem finanziellen Aufwand einher.

à Ein beträchtlicher Teil der Kosten entfällt auf kommunikationspolitische Maßnahmen der touristischen Organisationen. Bei einer besseren regionalen Abstimmung und Bündelung der Kommunikationsmittel können Synergieeffekte genutzt und die vorhandenen Mittel wirkungsvoller eingesetzt werden.

Eine ähnliche Aufstellung der Mittelverwendung kann für Organisationen mit indirektem Schlei-Bezug⁵⁶ nicht aufgestellt werden, da die Datengrundlage dies nicht zulässt. Jedoch übersteigen die Ausgaben von ~~402.300~~ Einnahmen (375.950 €) deutlich.

4.6 Stärken und Schwächen

Die Ausführungen in Kapitel 4 können zu einem Stärken-/Schwächen-Profil der derzeitigen Organisationsstrukturen zusammengefasst werden.

⁵⁶ Einnahmen des TV Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm, des TV Hüttener Berge, der Gemeinde Maasholm und der TI Schönhagen.

Abb. 29: Stärken und Schwächen aus der Situationsanalyse⁵⁷

	Stärken	Schwächen
Regionsabgrenzung (vgl. Kap. 4.1)	Die Schlei wird z. T. als verbindendes Element der Kommunen in der Schlei-Region angesehen.	Die Schlei bildet die Grenze zwischen den beiden Landkreisen Schleswig-Flensburg und Rendsburg-Eckernförde.
		Diskussionen über die Regionszuordnung sind in verschiedenen Ämtern noch nicht abgeschlossen.
Touristische Organisationsstrukturen (vgl. Kap. 4.3)	Die touristischen Aktivitäten werden regional ansatzweise durch den FVV Schleidörfer und die Schleitouristik GbR gebündelt.	Die Struktur der touristischen Organisationen stellt sich als kompliziert und handlungser-schwerend dar.
		Es existiert keine Institution, die alle Gemein-den und touristisch tätigen Vereine und Ver-bände der Schlei-Region zur gemeinschaftli-chen Nutzenstiftung vermarktet und organisiert.
		Bereits existierende Kooperationen agieren nicht für die gesamte Schlei-Region. Hier lie-gen noch große Bündelungspotenziale von Angebot und finanziellen Mitteln besonders im Hinblick auf eine gemeinsame Vermark-tung.
		Aufgrund seiner oftmals kommunalen Struk-turen wird die Marktorientierung des Touris-mus in der Schlei-Region erschwert.
		Vertriebswege und Kommunikationsmittel sind nicht schlei-übergreifend abgestimmt.

⁵⁷ Die Stärken/Schwächen aus der Gästestrukturanalyse sind bereits gesondert in Kap. 4.2 ausgewiesen worden.

	Stärken	Schwächen
In Gesprächen genannte Problembereiche (vgl. Kap. 4.5)		Die bestehenden regionalen Organisationen können sich aufgrund ihrer Kleinteiligkeit nur schwer auf dem Tourismusmarkt durchsetzen.
Finanzen (vgl. Kap. 4.6)		Ein beträchtlicher Teil der Kosten entfällt auf kommunikationspolitische Maßnahmen der touristischen Organisationen. Bei einer besseren regionalen Abstimmung und Bündelung der Kommunikationsmittel können Synergieeffekte genutzt und die vorhandenen Mittel wirkungsvoller eingesetzt werden.
		Ein eigenständiger Markenaufbau kann über die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht geleistet werden.

In früheren Gutachten wurde eine Neuorganisation des Tourismus zur Lösung oben genannter Problembereiche vorgeschlagen. Eine GmbH mit ausgewogener Beteiligung der privaten Anbieter und öffentlichen Institutionen im Tourismus, sollte danach die zentrale Zimmervermittlung sowie alle Werbemaßnahmen der Region übernehmen.⁵⁸ Ohne konkret auf eine Weiterentwicklung der touristischen Organisationsstrukturen einzugehen, wurden ihre vielfältigen Verflechtungen auch in den LSE-Berichten der Schlei-Region dargestellt, verbunden mit der Forderung nach einer einheitlichen Gestaltung und Vermarktung der Region.⁵⁹ Der festgestellte mangelnde Informationsfluss zwischen den touristischen Akteuren und den Fremdenverkehrsorganisationen soll durch die Gründung eines Arbeitskreises „Tourismus“ verbessert werden. Die Initiierung und Begleitung von bedeutsamen Projekten gehört ebenso in das Aufgabenfeld des Arbeitskreises.⁶⁰

Vergleich zur Stadt Schleswig:

Der Tourismus in Schleswig ist ausschließlich auf kommunaler Ebene organisiert. Mehrere Werbegemeinschaften sowie Handels- und Gewerbevereine nehmen zusätzlich touristische Aufgaben wahr. Die Kameralisierung des touristischen Bereiches und die vornehmlich ehrenamtlich betriebene Arbeit der Vereine in Schleswig erschweren eine effiziente Vermarktung der „Kulturstadt Schleswig“.

⁵⁸ Vgl. Neizel, H., 1993, S. 9ff.

⁵⁹ Vgl. LSE-Bericht Kappeln, 2000, S. 25.

⁶⁰ Vgl. LSE-Bericht Tolk, o. J., S. 78ff.

5. Modell einer verbesserten Organisationsstruktur

Aus der Situationsanalyse ergibt sich die Notwendigkeit der Neustrukturierung des Tourismus- und Regionalmarketings. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Schlei-Region zu fördern, muss eine konsequente Ausrichtung der Vermarktung an Gästebedürfnissen und touristischen Prozessen erfolgen (vgl. Kap. 3).

Eine fehlende übergreifende Abstimmung des Marketing-Mixes führt zu Synergieverlusten und durch die Kleinteiligkeit der bestehenden Strukturen zu einer verminderten Wahrnehmbarkeit der Schlei-Region auf dem touristischen Markt. Den vorhandenen Organisationen mangelt es zusätzlich aufgrund ihrer Angliederung an kommunale Verwaltungen zum Teil an Flexibilität und Effizienz.

Um die positiven Effekte einer finanziellen Mittelbündelung und der Abstimmung der Marketing-Maßnahmen in der Schlei-Region nutzen zu können, muss die bestehende Organisationsstruktur überdacht und in Hinblick auf eine schlei-übergreifende Organisation weiterentwickelt werden. Von den zu erfüllenden Aufgaben einer Vermarktungsorganisation kann auf ein Optimalmodell der Strukturen in der Schlei-Region geschlossen werden. Daraus wurde unter Beachtung der situativen Rahmenbedingungen der Region und in Diskussion mit der Sondierungsgruppe ein Umsetzungsmodell abgeleitet. Auch die Aufgabenteilung zwischen den Organisationen verschiedener Ebenen ist Bestandteil des Umsetzungsmodells und wurde in mehreren Workshops mit den Touristikern der Region erarbeitet.⁶¹ Im Ergebnis werden Schritte zur Realisierung des Umsetzungsmodells aufgezeigt.

Notwendigkeit der Umstrukturierung

Verbesserte Organisationsstruktur

⁶¹ Die Workshops fanden am 20.11.2003 und am 12.12.2003 statt. In ihnen wurde über die Aufgabenteilung auf der lokalen, regionalen und überregionalen Ebene in den vier Bereichen Strategische Planung, Angebot, Vermarktung und Interessenvertretung diskutiert. Als Ergebnis wurde aus Sicht der Touristiker eine in Zukunft anzustrebende Aufgabenverteilung festgelegt (vgl. Kap. 5.4).

5.1 Aufgaben der Vermarktungsorganisation⁶²

Eine touristische Destination muss als ein „Unternehmen“, als eine touristische Wettbewerbseinheit begriffen werden. Durch die Besonderheiten des touristischen Produktes ergeben sich zahlreiche, vor allem kooperative und koordinative Aufgaben für eine Tourismusorganisation, die für die Vermarktung der Destination bzw. der touristischen Region zuständig ist.

Das Tourismus-Produkt stellt sich als ein Leistungsbündel verschiedener touristischer Teilleistungen dar.

Destination als touristisches Unternehmen

Tourismus-Produkt als Dienstleistungsbündel

Abb. 30: Touristische Dienstleistungskette



Quelle: Bieger, T., Laesser, C. 1998, S. 27.

Leitbildfunktion

Um die Bruchstellen zwischen den Teilleistungen der meist unterschiedlichen Anbieter für den Konsumenten möglichst unsichtbar zu gestalten und das Produkt damit als eine Einheit nach außen zu präsentieren, ist eine Koordination der Aktivitäten und die Kooperation der Anbieter notwendig. Die Orientierung an Dienstleistungsketten und touristischen Prozessen gehört damit zu einer Grundvoraussetzung des wirtschaftlichen Handelns einer Tourismusorganisation. Die Tourismusorganisation hat die Aufgabe, eine Strategie für die Destination zu erarbeiten, sie in der ganzen Destination anzuwenden und durchzusetzen. Ihr obliegt es daher, einen Rahmen für die Tätigkeit der touristischen Leistungsträger vorzugeben bzw. ein Leitbild zu schaffen.

⁶² Die folgenden Ausführungen zum Destinationsmanagement stützen sich hauptsächlich auf die beiden Quellen Bieger, T., 1997, S. 76ff und Bieger, T., Laesser, C., 1997, S. 27ff.

Angebotsfunktion

Einzelne touristische Teilleistungen werden nicht privatwirtschaftlich angeboten, da alle Touristen, Tourismusanbieter und Einheimischen von ihnen als öffentlichem Gut profitieren. Serviceeinrichtungen sowie Infrastrukturen (z. B. Rad-, Wanderwege) zählen zu solchen touristischen Leistungsbausteinen, die vom Touristen erwartet werden und von denen die touristischen Leistungsträger in unterschiedlichem Maße profitieren, die in der Regel jedoch nicht kostendeckend betrieben werden können. Eine Tourismusorganisation sollte stellvertretend die Angebotsgestaltung dieser Teilleistungen übernehmen.

Interessenvertretungsfunktion

Der Tourismus geht mit zahlreichen sowohl negativen als auch positiven externen Effekten einher. Das heißt, bestimmte Nebenwirkungen der Erbringung und des Konsums touristischer Leistungen werden nicht über Marktpreise abgegolten. Die externen Effekte sind u. a. wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Art. Aus diesem Grund haben Öffentlichkeit und Politik großes Interesse an einer Einflussnahme auf den Tourismus. Andererseits ist auch die Tourismusbranche auf politische Entscheidungen hinsichtlich der Raumplanung und der Finanzierung angewiesen. Touristische Organisationen sollten demnach hier die Belange des Tourismus gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik vertreten sowie beratend und gestaltend in Entscheidungsprozesse einwirken.

Marketingfunktion

Touristen nehmen das von ihnen konsumierte Produkt als eine Einheit wahr, die sich aus dem Zusammenspiel des Gastes, der touristischen Leistungsträger und der bereisten Bevölkerung ergibt. Der Erfolg des Konsums kann vom Gast nicht bei der Buchung eingeschätzt werden, er entsteht erst bei zeitgleicher Erstellung und Konsum des touristischen Produktes („uno-actu-Prinzip“) und äußert sich in der Kunden(un)zufriedenheit. Der Kunde sucht bereits vor der Buchung einer touristischen Leistung nach Sicherheiten, die darauf schließen lassen, dass seine Erwartungen an das Produkt auch erfüllt werden. Eine dieser Sicherheiten ist die touristische Marke, die einen Orientierungs-

**Tourismus-
Produkt als Gut
mit teilweise öf-
fentlichem Charak-
ter**

**Tourismus-
Produkt mit exter-
nen Effekten**

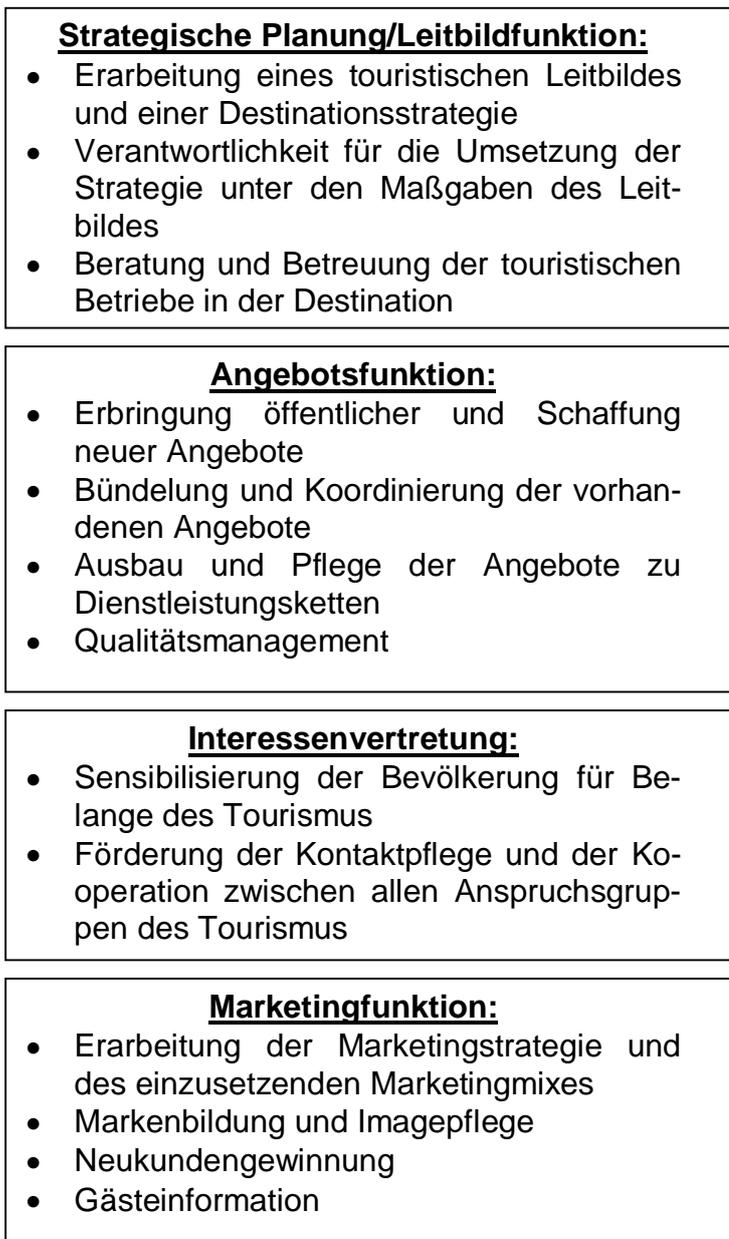
**Tourismus als
immaterielles Pro-
dukt**

punkt für den Gast darstellt. Eine Tourismusorganisation sollte für die Destination auch eine Markenbildung und die zugehörige Positionierung auf dem touristischen Markt entwickeln und fördern.

Zusammenfassend stellen sich die Aufgabenbereiche einer touristischen Organisation wie folgt dar:

Aufgabenbereiche einer touristischen Organisation

Abb. 31: Aufgabenbereiche einer touristischen Organisation

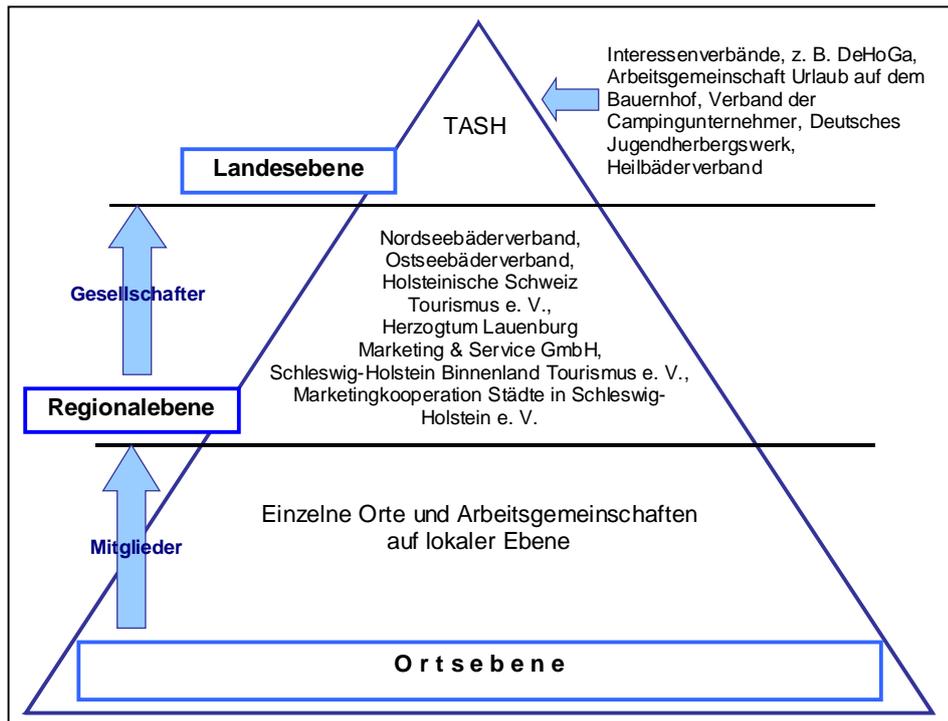


Quelle: Bieger, T. 1997, S. 81ff.

Die zu erbringenden Aufgaben müssen von einer touristischen Organisation wahrgenommen bzw. entsprechend geregelt werden. Zudem sind sie sowohl kompetenz- als auch nachfrageorientiert auf die verschiedenen touristischen Ebenen zu verteilen.

Der Tourismus in Schleswig-Holstein ist auf mehreren Ebenen organisiert. Auf der Landesebene nimmt die Tourismus Agentur Schleswig-Holstein als Dienstleister Aufgaben im Bereich der (inter-)nationalen Vermarktung Schleswig-Holsteins wahr. Daneben sind verschiedene Regionalverbände touristisch aktiv. Für die Schlei-Region ist in diesem Zusammenhang besonders der Ostseebäderverband relevant. Auf lokaler Ebene sind zudem Vereine und Verbände, aber auch Teile der örtlichen Verwaltung mit touristischen Aufgaben beschäftigt.

Abb. 32: Organisationsstruktur des Tourismus in Schleswig-Holstein



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2004.

Bieger stellte bereits 1997 eine optimale Aufgabenteilung zwischen touristischen Organisationen verschiedener Ebenen vor.

Organisation des Tourismus in Schleswig-Holstein

Aufgabenteilung

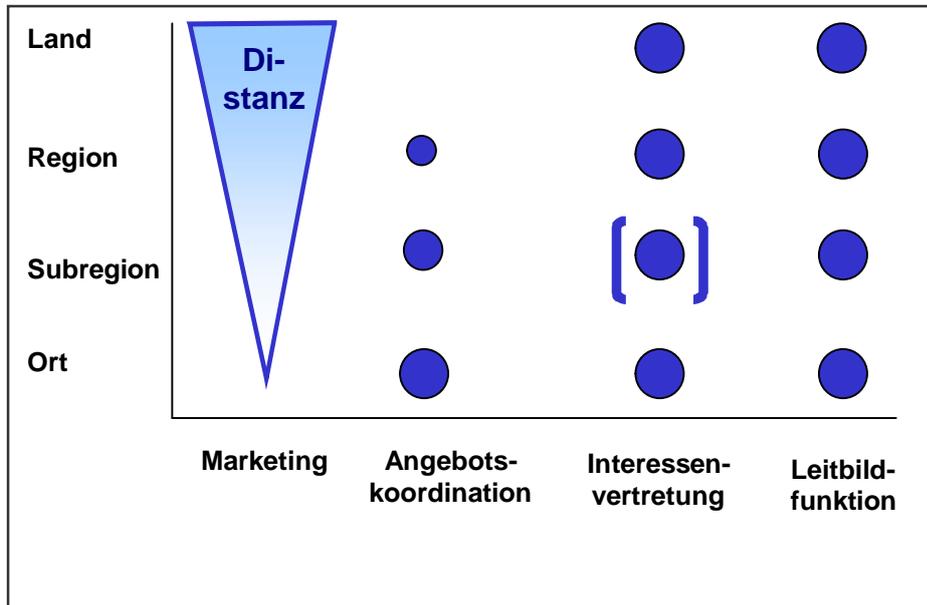
Die Leitbildfunktion ist auf jeder Ebene wahrzunehmen. Der zu schaffende Rahmen orientiert sich dabei an der jeweiligen Ebene: Überregionale Organisationen sollten Strategien und Leitbilder für die nationale Vermarktung entwickeln, lokale Strategien und Leitbilder beziehen sich dementsprechend auf die Vermarktung eines Ortes. Eine regionale Abstimmung der einzelnen lokalen Leitbilder und die Eingliederung der regionalen Tourismusstrategien in das Konzept des Ostseebäderverbandes scheint in diesem Zusammenhang für die Schlei-Region sinnvoll.

Die Angebotsfunktion sollte möglichst auf den unteren Ebenen wahrgenommen werden, wobei die Orientierung an dem Leitbild zwingend ist. Damit ist gewährleistet, dass ein enger Kontakt zu den Leistungsträgern und ihren Produkten aufgebaut und für die Angebotsfunktion genutzt werden kann.

Die Interessenvertretungsfunktion einer touristischen Organisation richtet sich an politische Körperschaften der gleichen geographischen Reichweite. Damit kann die touristische Organisation entsprechend gewichtig Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen. Eine touristische Organisation der Schlei-Region muss Interessenvertretung sowohl im Landkreis Schleswig-Flensburg als auch im Landkreis Rendsburg-Eckernförde betreiben, da die Kreisgrenzen nicht mit einer regionalen Abgrenzung übereinstimmen.

Die Marketingfunktion wird ebenso von jeder Ebene wahrgenommen. Die finanziellen Möglichkeiten, die Reichweite der Bekanntheit und des Images der jeweiligen Organisation bestimmen dabei über Umfang und Ausmaß der Marketingfunktion. Eine Organisation für die Schlei-Region, welche die für das Marketing vorhandenen Mittel bündelt, wird für eine Platzierung auf überregionalen Zielmärkten auf die Unterstützung der Marke „Ostsee“ und damit des Ostseebäderverbandes angewiesen sein.

Abb. 33: Optimale Aufgabenteilung



Quelle: Bieger, T., 1997, S. 97.

5.2 Exkurs: Wahl der Rechtsform

Bevor ein Optimalmodell entwickelt werden wird, soll eine Übersicht zu Vor- und Nachteilen verschiedener Rechtsformen gegeben werden. Grundsätzlich sollte eine Entscheidung für oder gegen eine Rechtsform anhand verschiedener Kriterien getroffen werden:

- 1) Unternehmensziele
- 2) Finanzierung und Haftung
- 3) Leitungsbefugnisse
- 4) Fortbestand der Organisation

Freyer⁶³ und Bieger⁶⁴ haben diese Kriterien als Nutzwerte definiert und sie in Hinblick auf die Aufgaben und Erfordernisse einer touristischen Organisation anschließend gewichtet. Damit ist ein Vergleich verschiedener Rechtsformen unter touristischen Gesichtspunkten möglich.

Die Gewichtung zeigt eine Rangfolge der nach Meinung der

⁶³ Vgl. Freyer, W., 1997, S. 652.

⁶⁴ Vgl. Bieger, T., 2002, S. 150.

Optimale Aufgabenteilung zwischen Organisationen der verschiedenen Ebenen

Wahl der Rechtsform

Vergleich der Rechtsformen anhand von Nutzwerten

Autoren für touristische Organisationen relevanten Kriterien der Rechtsformwahl auf. Die Unabhängigkeit von politischen Einflüssen und die Einbindung der Tourismusinteressen der vertretenen Regionen (jeweils Gewichtungsfaktor 0,2 = 20 %) werden als besonders wichtig beurteilt. Ebenfalls bedeutsam sind effiziente Entscheidungsabläufe, eine ausreichende Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung und die Erfolgsorientierung (jeweils Gewichtungsfaktor 0,15). Die verursachungsgerechte Finanzstruktur wird mit dem Faktor 0,1 bewertet. Personalbelege, der Gründungsaufwand und der steuerliche Aufwand werden bei der Bewertung ebenso berücksichtigt (jeweils Gewichtungsfaktor 0,05). Abb. 34 zeigt die im Tourismus gebräuchlichsten Organisationsformen Öffentliches Amt, GmbH und Verein im Vergleich.

Die Bewertung nach Schulnoten (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend) ist Spalte A zu entnehmen. Diese Bewertung geht je nach Gewichtungsfaktor in eine Gesamtbeurteilung (Spalte B) ein.

Gewichtung der Kriterien nach ihrer Bedeutung für touristische Organisationen

Abb. 34: Nutzwertanalyse zu ausgewählten Rechtsformen

Nutzwertanalyse

Kriterien für die Wahl der Rechtsform	Gewichtung	Öffentliches Amt		GmbH		Verein	
		A	B	A	B	A	B
Unabhängigkeit von politischen Einflüssen	0,2	6	1,2	2	0,4	3	0,6
Effiziente Entscheidungsabläufe, ausreichende Handlungsfähigkeit für die Geschäftsführung	0,15	6	0,9	2	0,3	2	0,3
Verursachungsgerechte Finanzierungsstruktur	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4
Einbindung der Tourismusinteressen der vertretenen Region	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Erfolgsorientierung	0,15	5	0,75	1	0,15	3	0,45
<i>Personal</i>							
soziale Belange	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Leistungsmotivation	0,05	5	0,25	1	0,05	3	0,15
Aufwand Gründung / Umwandlung	0,05	2	0,1	5	0,25	3	0,15
Steuerlicher Aufwand	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
	1		4,40		2,1		2,75

Quelle: Eigene graphische Darstellung in Anlehnung an Freyer, W., 1997 und Bieger, T., 2002.

Aus der Abbildung geht hervor, dass eine GmbH anhand dieser Bewertung die effektivste Rechtsform für eine touristische Organisation darstellt. Sie wird mit der Schulnote 2,1 bewertet. Die Vorteile gegenüber dem Verein, der bei der Bewertung mit 2,75 ebenfalls akzeptabel abschneidet, beziehen sich v. a. auf den geringeren politischen Einfluss, die verursachungsgerechtere Finanzstruktur und die höhere Erfolgsorientierung u. a. durch höhere Leistungsmotivation des Personals. Die Ansiedlung einer touristischen Organisation auf Amtsebene wird im Vergleich als ungünstig (Note 4,4) bewertet.

Auch für die Schlei-Region bietet sich u. E. die Gründung einer Tourismus-GmbH an. Diese sollte auf regionaler Ebene agieren und möglichst alle bestehenden lokalen touristischen Organisationen als Gesellschafter einbeziehen.

GmbH als geeignete Rechtsform

Einige, der in der Situationsanalyse für die Schlei-Region erfassten Probleme der derzeitigen touristischen Strukturen lassen sich im optimalen Fall durch die Gründung einer schlei-übergreifenden GmbH lösen. Die GmbH kann alle touristischen Stellen der Region einbeziehen und damit eine kooperative Abstimmung der Marketingmaßnahmen gewährleisten. Zudem werden die bestehenden Strukturen vereinfacht und ein marktorientiertes und effektives Arbeiten ermöglicht.

5.3 Optimalmodell

Mit Hilfe der Kenntnis über bestehende Rahmenbedingungen in der Schlei-Region, Erfahrungen im Destinationsmanagement und eine optimale Aufgabenteilung wurde ein Optimalmodell für die zukünftige touristische Organisationsstruktur entwickelt.

Das theoretische Optimalmodell, welches in Abb. 35 dargestellt wird, bezieht sich auf die gesamte Schlei-Region. Die einzelnen Städte und Gemeinden sowie Vereine, die freie Wirtschaft und einzelne Leistungsträger können als Gesellschafter in die GmbH integriert werden. Das Modell ist fiktiv ohne Beachtung finanzieller Beschränkungen erstellt und durch Diskussionen innerhalb der Sondierungsgruppe situationsspezifisch weiterentwickelt worden.

Aufbau

Ein branchenübergreifendes Marketing für die Schlei-Region ist Ausgangspunkt des Modells. Neben dem touristischen Bereich werden weitere Branchen wie der Einzelhandel und die Landwirtschaft einbezogen, um über das Regionalmarketing die gesamte Wirtschaft zu fördern. Die ganzheitliche Betrachtungsweise erhält ihre Berechtigung dadurch, dass zwischen Tourismus und anderen Wirtschaftsbereichen enge Wechselwirkungen bestehen, die eine gemeinsame Organisation von Tourismus und Regionalmarketing sinnvoll scheinen lassen.

Die zentrale Position fällt in der Optimalstruktur dem Geschäftsführer zu, der durch den Marketingbeirat, den Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung beraten, aber auch kontrolliert wird. Der Geschäftsführung sind branchenübergrei-

Theoretisches Optimalmodell

Branchenübergreifendes Marketing

Geschäftsführer mit zentraler Position

fend Mitarbeiter bzw. Aufgaben aus den Bereichen Kommunikation, Vertrieb und PR für die gesamte Destination zugeordnet.

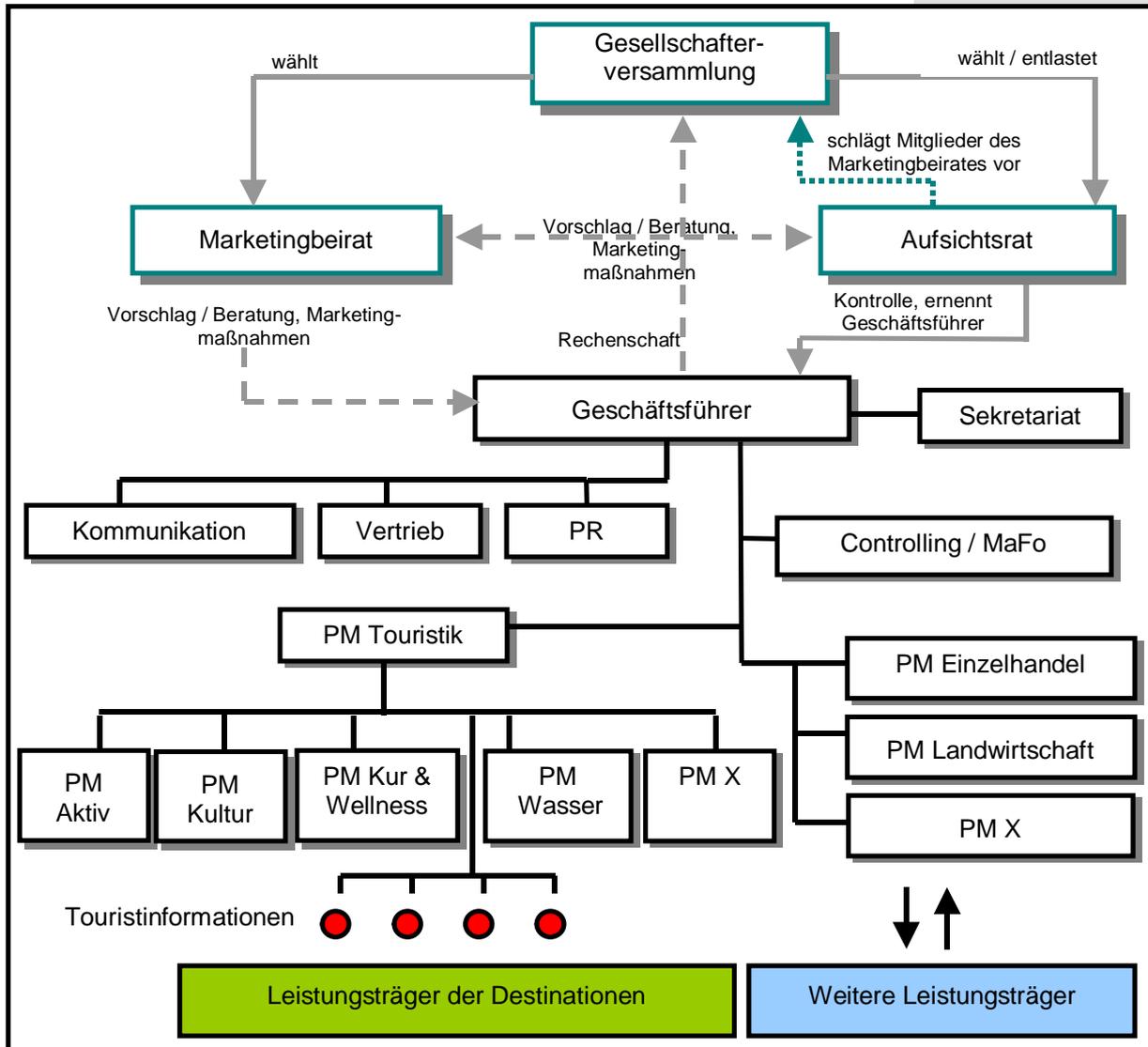
Der Geschäftsführer hat Weisungsbefugnis an Produktmanager verschiedener inhaltlicher Bereiche (z. B. Touristik, Einzelhandel und Landwirtschaft). Ihnen sind weitere Produkt- bzw. Projektmanager untergeordnet. Für den Bereich Touristik bieten sich beispielsweise Mitarbeiter für die Bearbeitung der regionsrelevanten Themen Kultur, Aktivurlaub, Kur- und Wellness sowie Wasser an.

Um die Arbeit der einzelnen Touristinformationen aufeinander abzustimmen sowie qualitativ und quantitativ steuern zu können, sollte dem Produktmanager Touristik Weisungsbefugnis über die einzelnen Touristinformationen der Region eingeräumt werden.

Produktmanager

Abb. 35: Optimalmodell der Organisationsstrukturen

Optimalmodell



Quelle: Eigene Darstellung, 2003.

5.4 Aufgabenteilung

Im folgenden Schritt soll das theoretische Optimalmodell an die regionalen Gegebenheiten in der Schlei-Region angepasst und somit zu einem umsetzungsorientierten Modell weiterentwickelt werden. Die zu entwickelnde Organisationsstruktur ergibt sich dabei aus der künftigen Aufgabenteilung zwischen den unterschiedlichen räumlichen Ebenen. Um das Fachwissen aus der

Aufgabenteilung bedingt neue Organisationsstruktur

Region zu nutzen und die Akzeptanz für das Umsetzungsmodell zu steigern, wurde die künftige Aufgabenteilung im Rahmen zweier Workshops gemeinsam mit den touristischen Akteuren der Schlei-Region erarbeitet.⁶⁵

Ausgehend vom theoretischen Optimalmodell und der theoretischen Aufgabenteilung (vgl. Kap. 5.1) wurden grundsätzlich drei verschiedene Marketingebenen festgelegt. Die lokale Ebene ist gleichzusetzen mit einzelnen Orten in der Schlei-Region, also auch der Stadt Schleswig. Die regionale Ebene umfasst die gesamte Schlei-Region⁶⁶ und die überregionale Ebene wird gleichgesetzt mit den Marketingorganisationen OBV bzw. der TASH. Nachdem in Kap. 5.1 bereits eine theoretische Aufgabenteilung zwischen den Ebenen erläutert wurde, soll im Folgenden die detaillierte Verteilung von Einzelaufgaben als Ergebnis der Workshops vorgestellt werden.

5.4.1 Strategische Planung

Zur strategischen Planung zählen drei wesentliche Bereiche: Die Finanzplanung, die Entwicklung der Marketingstrategie und die Marktforschung (vgl. Abb. 36).

Die Finanzplanung obliegt bislang den lokalen Organisationen. Die durch die Umverteilung der Aufgaben erreichte Stärkung der regionalen Ebene erfordert für ihr Agieren höhere finanzielle Mittel, die großteils von der lokalen Ebene umgeschichtet werden müssen. Für die übertragenen Aufgaben soll die regionale Ebene künftig eine eigene Finanzplanung betreiben.

Die Entwicklung einer Marketingstrategie und die Marktforschung werden in unterschiedlichem Ausmaß von allen Ebenen ausgeführt. Da für die Bearbeitung dieses Bereichs allerdings hohe finanzielle Mittel erforderlich sind, sollte in erster Linie die vergleichsweise finanzstarke überregionale Ebene dafür ver-

Drei Marketingebenen

Finanzplanung

Marketingstrategie und Marktforschung

⁶⁵ Vgl. Fußnote 63.

⁶⁶ Vgl. Gebietsabgrenzung in Kap. 4.1.

antwortlich sein. Die regionale Ebene wird die Marketingstrategie für den Nahbereich (in erster Linie Tagestouristen bzw. Kurzurlauber) übernehmen, während die lokale Ebene lediglich für die Strategie bei äußerst speziellen Themen verantwortlich ist. Analog dazu ist die Abstufung in der Marktforschung zu betrachten.

Abb. 36: Aufgabenteilung im Bereich der strategischen Planung⁶⁷

Aufgaben		Ebene		
		Lokal	Regional	Überregional
Strategie	Finanzplanung	x	x	
	Marketingstrategie entwickeln			
	Marktforschung	(x)	x	x

Quelle: Eigene graphische Darstellung aus Ergebnissen zweier Workshops mit touristischen Akteuren der Schlei-Region, 2003.

5.4.2 Vermarktung

Abb. 37 beinhaltet die Aufgabenteilung bzgl. der Vermarktung. In diesem Bereich existieren - wie bei der strategischen Planung – bestimmte Aufgaben, für die die überregionale Ebene in Anspruch genommen werden sollte. Grundsätzlich gilt, dass die finanziellen Mittel der lokalen und regionalen Ebene nicht genügen, um ausreichend am (inter-)nationalen touristischen Markt wahrgenommen zu werden (vgl. Kap. 4.5.2). Daher sollten die überregionalen Organisationen OBV und TASH stärker für bestimmte Vermarktungsaufgaben – insbesondere den Markenaufbau - genutzt werden. Das Ziel wäre dabei die Integration einer Submarke "Schlei" unter der Dachmarke "Ostsee". Dazu soll die überregionale Ebene künftig mit dem Aufbau neuer Vertriebswege, der Imagewerbung, dem Markenaufbau und der Neukundengewinnung v. a. im nationalen Zielgebiet beauftragt werden. Die regionale Ebene ist dann für die Positionierung der Schlei-Region an der Ostseeküste Schleswig-Holsteins zuständig. Weitere Hauptaufgaben der überregionalen Ebene sind die

Überregionale Ebene

Submarke – Dachmarke

⁶⁷ Erklärung zur Abbildung: Die größeren roten Kreuze weisen auf eine Hauptaufgabe der betroffenen Organisation hin, die schwarzen Kreuzen auf Teilaufgaben.

⁶⁸ Speziell eingewiesene Testpersonen begeben sich gezielt in eine typische Verkaufs- bzw. Beratungssituation und bewerten anschließend mittels eines Fragebogens bestimmte Aspekte (z. B. Fachkompetenz, Kundenfreundlichkeit, Gesprächsführung).

Messearbeit und das Betreiben einer Reservierungszentrale. Zudem sollen der OBV bzw. die TASH bei der Produktwerbung, der PR und der Anwerbung von Journalisten Teilaufgaben übernehmen.

Neben der Vermarktung der Schlei-Region als Submarke sind die Hauptaufgaben der regionalen Ebene die Erstellung eines gemeinsamen Gastgeberverzeichnisses und die Koordination der Internetauftritte. Derzeit existieren in der Schlei-Region viele Gastgeberverzeichnisse nebeneinander, allein in der Kernregion sind dies mit den Verzeichnissen aus Schleswig, den Schleidörfern und Kappeln drei verschiedene Exemplare. Da der Gast aber tendenziell an den Angeboten der ganzen Region interessiert ist (vgl. Kap. 3 und Kap. 4.2), sollte ein gemeinsames Gastgeberverzeichnis aufgelegt werden. Zusätzlich sollten die lokalen Ebenen über Printmedien verfügen, die detaillierte Informationen zum jeweiligen Ort beinhalten. Dadurch kann der Gast, wenn er sich für einen Ort innerhalb der Schlei-Region entschieden hat, gezielt weitere Informationen anfordern. Weitere Teilaufgaben der regionalen Ebene sind die PR, die Produktwerbung und die CRS-Betreuung.

Die lokale Ebene wird hauptsächlich mit der CRS-Betreuung beauftragt. Dazu kommen Teilaufgaben in den Bereichen Internetauftritt, Journalistenbetreuung, PR, Produktwerbung, Prospekterstellung, Reservierungszentrale und Telefonverkauf.

Um die lokale Ebene noch stärker zu entlasten und durch die Aufgabenbündelung finanzielle Mittel effizienter einzusetzen, wurde von den Workshopteilnehmern die Auslagerung der Bereiche Postvertrieb und Telefonverkauf vorgeschlagen. Dieser Vorschlag ist u. E. gut geeignet, um die genannten Ziele zu erreichen. Allerdings sollte die Qualität der ausgelagerten Leistungen durch "mystery shopping"⁶⁸ stets überprüft und somit gesichert werden.

Regionale Ebene

Lokale Ebene

Möglichkeit des Outsourcing

Abb. 37: Aufgabenteilung im Bereich der Vermarktung

	Aufgaben	Ebene		
		Lokal	Regional	Überregional
Vermarktung	Aufbau neuer Vertriebswege			X
	Belegmeldungen lokal abstimmen	durch einheitliches CRS nicht nötig		
	Imagewerbung		x	X
	Internetauftritt	x	X	x
	Journalistenbetreuung	Betreuung	Anwerben	Anwerben
	Markenaufbau		x	X
	Neukundengewinnung		x	X
	Postvertrieb	Outsourcing		
	PR	x	x	x
	Produktwerbung	Merchandise	x	x
	Prospekterstellung	lokale Infos	GGV	
	Reservierungszentrale	Nutzung		X
	Messen			X
	Telefonverkauf	x	Outsourcing	
	CRS - Betreuung	X	x	

Quelle: Eigene graphische Darstellung aus Ergebnissen zweier Workshops mit touristischen Akteuren der Schlei-Region, 2003.

5.4.3 Angebot

Für die konkreten Aufgaben im Bereich der Angebotsgestaltung, die in Abb. 38 dargestellt werden, wird die Hauptarbeit von der lokalen und regionalen Ebene geleistet – allerdings mit völlig verschiedener Akzentuierung.

Die regionale Ebene ist hauptsächlich verantwortlich für die Bündelung und die Koordinierung von Angeboten sowie für die Festlegung einheitlicher Qualitätsstandards. Dies lässt sich insbesondere an den Beispielen der Fortbildungsmaßnahmen, des Produktaufbaus und der –bündelung, des Qualitätsmanagements, der Festlegung von Leistungen der Touristinformationen und deren Öffnungszeiten sowie der Zertifizierung veranschaulichen. Eine Vision wäre etwa die Umwandlung der lokalen Touristinformationen in „Schlei-Infozentren“, die allesamt die gleichen Grundleistungen anbieten, darüber hinaus jedoch über besondere lokale Angebote verfügen.

Regionale Ebene

Die lokale Ebene ist demgegenüber verstärkt für die unmittelbar vor Ort zu erbringenden Leistungen zuständig. Dies betrifft u. a. die Animation, die Gästebetreuung und –information und die Durchführung von Gruppen- und Journalistenreisen. Zudem ist die lokale Ebene verantwortlich für den Kontakt zu den Leistungsträgern, das Merchandise und die Planung und Durchführung von Veranstaltungen, wobei die regionale Ebene insbesondere bei überregional bekannten Events – wie etwa den Heringstagen in Kappeln – einbezogen werden sollte. Zu besonderen Anlässen (z. B. wichtige Jubiläen) könnte auch die überregionale Ebene mit Aufgaben beauftragt werden.

Die überregionale Ebene ist v. a. für die Angebotsentwicklung im Bereich der Fortbildungsmaßnahmen verantwortlich, die dann von der regionalen Ebene koordiniert und der lokalen Ebene vertrieben werden. Ansonsten sind die Aufgaben des OBV bzw. der TASH das Anwerben von Gruppenreisenden sowie Teilaufgaben im Bereich des Merchandise, des Produktaufbaus und – falls es auf überregionaler Ebene eingeführt wird – des Qualitätsmanagements (im Besonderen der Zertifizierung).

Lokale Ebene

Überregionale Ebene

Abb. 38: Aufgabenteilung im Bereich des Angebotes

Aufgaben		Ebene		
		Lokal	Regional	Überregional
Angebot	Animation	X		
	Fortbildungsmaßnahmen intern	Vertrieb	Koordinierung	Angebotsentwicklung
	Fortbildungen für Leistungsträger	Vertrieb	Koordinierung	Angebotsentwicklung
	Gästebetreuung	X		
	Gästeinformation	X		
	Gruppenreisen abwickeln	Betreuung	Anwerben	Anwerben
	Infoleistungen der Tourist-Infos festlegen	x ←	X	
	Qualitätsmanagement		X	(x)
	Kontaktpflege mit Leistungsträgern	X	x	
	Lokale Öffnungszeiten abstimmen	x ←	X	
	Merchandise	X	x	x
	Produktaufbau	Pauschalen ←	→ Pauschalen	x
	Produktbündelung		X	
	Veranstaltungen	XX	X	x
	Zertifizierung		X	(x)
	Zimmervermittlung vor Ort	X	(x)	

Quelle: Eigene graphische Darstellung aus Ergebnissen zweier Workshops mit touristischen Akteuren der Schlei-Region, 2003.

5.4.4 Interessenvertretung

Die Interessen der einzelnen touristischen Leistungsträger werden vornehmlich auf lokaler und regionaler Ebene vertreten (vgl. Abb. 39). Lediglich im Bereich Lobbyismus hat der OBV eine Hauptfunktion. Diese wird allerdings auch der lokalen Ebene zugedacht, wobei die regionale Ebene für den kreisübergreifenden Lobbyismus zuständig ist. Diese Aufgabenteilung findet sich auch für die Mitsprache bei Behörden auf Schlei-Ebene wieder.

Die Förderung des Tourismusbewusstseins sowie die allgemeine Wirtschaftsförderung sind Hauptaufgaben der regionalen Ebene, die in diesen Bereichen als Umsetzungsebene auftritt, wobei ihr v. a. durch die lokale Ebene zugearbeitet wird.

Abb. 39: Aufgabenteilung im Bereich der Interessenvertretung

Aufgaben		Ebene		
		Lokal	Regional	Überregional
IV	Interne Interessenvertretung	Multiplikator	Konsensfindung	
	Mitsprache bei Behörden	X	kreisübergreifend	
	Lobbyismus	X	kreisübergreifend	X
	Förderung Tourismusbewusstsein			
	allgemeine Wirtschaftsförderung		x	

Quelle: Eigene graphische Darstellung aus Ergebnissen zweier Workshops mit touristischen Akteuren der Schlei-Region, 2003.

5.4.5 Regionalmarketing

Die oben beschriebene Aufgabenteilung bezieht sich in erster Linie auf eine touristische Organisationsstruktur. Der Auftrag für das vorliegende Konzept beinhaltet allerdings ein branchenübergreifendes Konzept zur Verbesserung der Vermarktungsstrukturen und somit des gesamten Regionalmarketings in der Schlei-Region. Da der Tourismus aber einen großen Teil des Regionalmarketings an der Schlei einnimmt, erschien es u. E. sinnvoll, die Aufgabenteilung stellvertretend mit den touristischen Akteuren der Region zu vollziehen, obschon die neue Organisation gleichzeitig auch für das Regionalmarketing zuständig sein sollte. Im folgenden Umsetzungsmodell wurden die Aufgaben des Regionalmarketings explizit berücksichtigt.

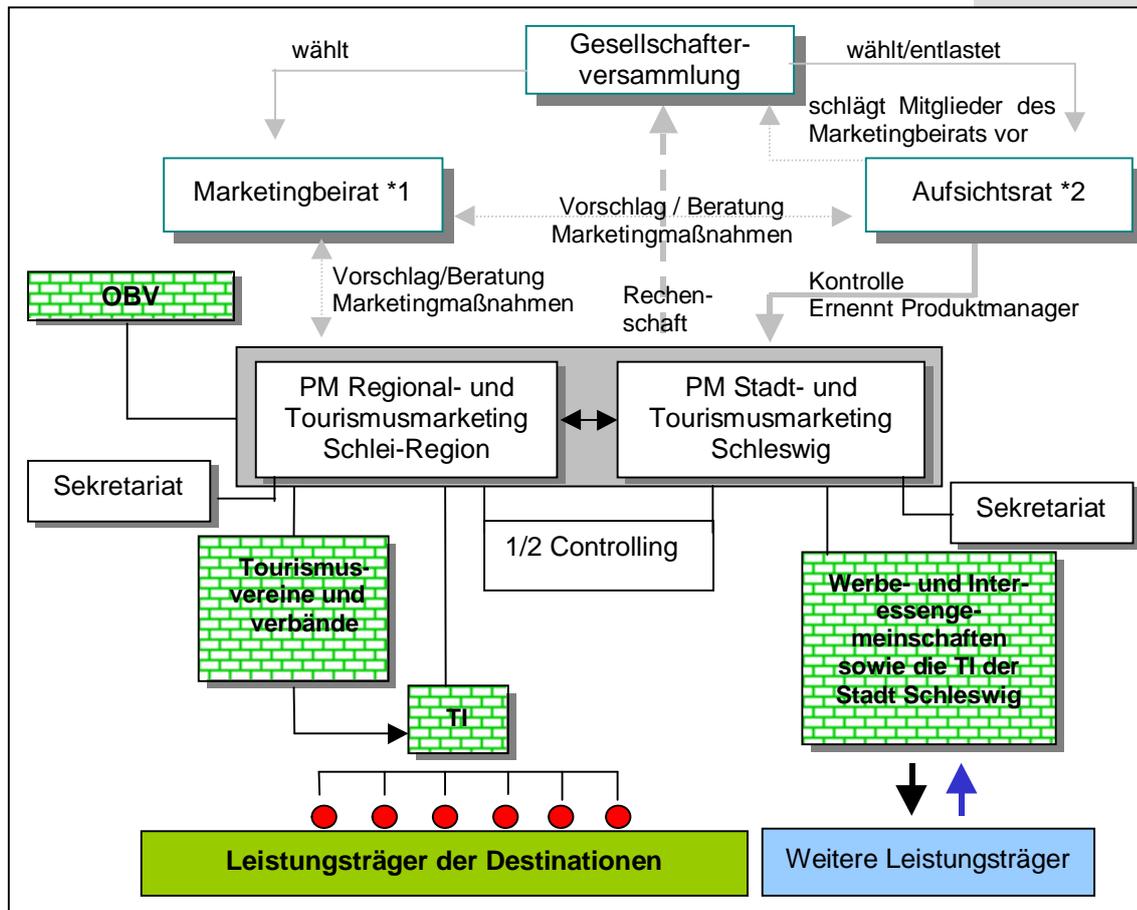
Übertragung der Aufgabenteilung auf das Regionalmarketing

5.5 Umsetzungsmodell

Als Synthese der Situationsanalyse, den Anmerkungen aus der Sondierungsgruppe und der gemeinsam erarbeiteten künftigen Aufgabenteilung wurde das theoretische Optimalmodell zu einem umsetzungsorientierten Modell weiterentwickelt, welches im Folgenden vorgestellt werden soll (vgl. Abb. 40).

Herleitung des Umsetzungsmodells

Abb. 40: Umsetzungsorientiertes Modell



Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2004.

Die GmbH sollte neben der Gesellschafterversammlung über einen Marketingbeirat und einen Aufsichtsrat verfügen. Da die Umsetzungsenergie in der Stadt Schleswig u. E. derzeit größer ist als im übrigen Teil der Schlei-Region, ist es vorläufig ratsam, auf regionaler Ebene neben dem Produktmanager Regional- und Tourismusmarketing für die Schlei-Region einen eigenen Produktmanager Stadt- und Tourismusmarketing für die Stadt Schleswig einzustellen, um somit die dortige Umsetzungsenergie zu nutzen. Eine spätere Weiterentwicklung dieser Struktur ist Kap. 5.7 zu entnehmen.

**PM Stadt- und
Tourismusmarke-
ting**

5.5.1 Organe und deren Beziehungsgeflecht

Aufsichtsrat – Produktmanager

Der Aufsichtsrat der GmbH bestellt die Produktmanager. Die Produktmanager teilen sich die Aufgabe der Geschäftsführung. Aufgabe des Aufsichtsrates ist die stetige Kontrolle der Produktmanager in ihrer Geschäftstätigkeit. Zu diesem Zweck ist der Aufsichtsrat berechtigt, Informationen bei ihnen anzufordern.⁶⁹ Gleichzeitig sind die Produktmanager dazu verpflichtet, den Aufsichtsrat regelmäßig zu informieren, um dessen Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten. Die Erarbeitung und Planung der normativen und strategischen Ziele des Unternehmens sollten in Abstimmung bzw. durch Vorgabe des Aufsichtsrats mit der Geschäftsführung erfolgen. Der Aufsichtsrat kann Empfehlungen des Marketingbeirats verbindlich an die Produktmanager weiterleiten.

Aufsichtsrat - Produktmanager

Aufsichtsrat – Marketingbeirat

Der Aufsichtsrat wählt die Marketingbeiratsmitglieder, die sich aus den Praktikern der lokalen und regionalen Ebene (z. B. der Touristinformationen oder der Vereinsvorstände) zusammensetzen sollten. Aufgabe des Beirats ist es, Vorschläge für Marketingstrategien oder gezielte -maßnahmen an den Aufsichtsrat heranzutragen. Es handelt sich hierbei um eine strategische Beratungsfunktion.

Aufsichtsrat - Marketingbeirat

⁶⁹ Vgl. AktG § 90 Abs. 3 in Verbindung mit GmbHG § 52 (1).

Gesellschafterversammlung – Produktmanager

Die Produktmanager sind verpflichtet, der Gesellschafterversammlung einen Rechenschaftsbericht vorzulegen. Sie haben die Bilanz vor der Versammlung zu verantworten. Die Gesellschafterversammlung hat das Recht auf Information.

Diese Zuständigkeit liegt ebenfalls bei den Produktmanagern. Sie informieren die Versammlung hinsichtlich Geschäftsaussichten und geplanter Vorhaben.⁷⁰

Marketingbeirat – Produktmanager

Der Marketingbeirat, der sich aus Vertretern der lokalen und regionalen Ebene zusammensetzt, diskutiert sowohl untereinander als auch gemeinsam mit den Produktmanagern mögliche Marketingstrategien und gibt seine Empfehlungen ab. Hierbei bindet er die Informationen der touristischen Leistungsträger ein. Es handelt sich um ein gegenseitiges Diskussionsforum für strategische Entwicklungslinien. Im Gegenzug informieren die Produktmanager den Beirat über strategische Optionen, Entwicklungen, mögliche Tendenzen und die laufenden Tätigkeiten. Der Marketingbeirat kann keine Weisungsbefugnis geltend machen.

In regelmäßigen Abständen – zumindest aber bei richtungsweisenden Entscheidungen – empfiehlt es sich, den Marketingbeirat durch externe Experten, die nicht aus den Reihen der Anspruchsgruppen der Schlei-Region stammen, zu ergänzen.

5.5.2 Mitarbeiter

Produktmanager Regional- und Tourismusmarketing

Aufgaben

Der Produktmanager Regional- und Tourismusmarketing übernimmt zur Hälfte die Funktion eines Geschäftsführers. Er ist verantwortlich für die Angebotsbündelung in der Schlei-Region.

Gesellschafterversammlung - Produktmanager

Marketingbeirat - Produktmanager

PM Schlei

Aufgaben

⁷⁰ Zu weiteren Aufgaben der Gesellschafter vgl. GmbHG § 46.

Zu Beginn der Umsetzung soll er ein Marketingkonzept erstellen, für dessen Umsetzung er anschließend auch verantwortlich sein wird. Er hat ferner die Aufgabe, durch die Implementierung eines Leitbilds und einer Corporate Identity eine einheitliche und allgemeingültige Außendarstellung für die Region zu schaffen. Diese Aufgaben muss er in enger Abstimmung mit dem PM Stadt- und Tourismusmarketing erfüllen, da sich die Schlei-Region zusammen mit der Stadt Schleswig einheitlich ausrichten sollte (vgl. Abb. 40). Dazu stehen ihm die klassischen Mittel des Marketing-Mixes⁷¹ zur Verfügung. Weitere Betätigungsfelder sind die Qualitätssicherung, die Akquise von Fördermitteln und die Überwachung der Finanzen (in Zusammenarbeit mit dem Controller).

Qualifikation

Qualifikationsvoraussetzung für den Produktmanager Regional- und Tourismusmarketing ist ein betriebswirtschaftliches Studium mit der Fachrichtung Marketing oder eines anderen Studiengangs aus diesem Bereich, sowie mehrjährige Berufserfahrung.

Produktmanager Stadt- und Tourismusmarketing

Aufgaben

Die Aufgaben des Produktmanagers Stadt- und Tourismusmarketing sind analog zu denen des PM Regional- und Tourismusmarketing zu sehen, allerdings bezieht sich sein Aufgabenfeld auf die Stadt Schleswig.

Qualifikation

Qualifikationsvoraussetzung für den Produktmanager Stadt- und Tourismusmarketing ist ebenso ein betriebswirtschaftliches Studium mit der Fachrichtung Marketing oder eines anderen Studiengangs aus diesem Bereich, sowie mehrjährige Berufserfahrung (vgl. PM Regional- und Tourismusmarketing).

Qualifikation

PM Schleswig

Aufgaben

Qualifikation

⁷¹ Vgl. Freyer, W., 2001, S. 251.

Controlling/Marktforschung

Aufgaben

Neben der Informations-, Beratungs- und Unterstützungsfunktion für die Produktmanager ist der Controller für eine transparente Kostendarstellung der einzelnen Projekte und Aufgaben des Unternehmens zuständig. Im Rahmen des Controllings der Projekte betreut er - in Zusammenarbeit mit den Produktmanagern - als Hauptverantwortlicher die zielorientierte Budgetplanung.

Die Kontrolle und die Einschätzung von Tendenzen soll durch Anwendung von Früherkennungssystemen gewährleistet werden, was genauso in den Teilbereich der Marktforschung fällt wie ein regelmäßiger Branchenvergleich.

Qualifikation

Die empfohlene Anforderung an die Qualifikation des Controllers ist ein betriebswirtschaftliches Studium, eine kaufmännische oder vergleichbare Ausbildung. Eine mehrjährige Berufserfahrung in den Bereichen Controlling und/oder Rechnungswesen ist von Vorteil.

Sekretariat

Aufgaben

Die Aufgaben des Sekretariats umfassen sämtliche Hilfstätigkeiten für alle Mitarbeiter des Unternehmens, wobei eine Hauptbeschäftigung die Vertriebsarbeit sein sollte. Zu den Tätigkeiten gehören der allgemeine Telefondienst, die Bearbeitung der Reservierungsanfragen, die telefonische Information potenzieller Kunden, das Versenden von Prospekten und sämtliche Aufgaben der Büroorganisation und -verwaltung. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass Teile der Aufgaben auch ausgelagert werden können (vgl. Kap. 5.4).

Controlling/ Marktforschung

Aufgaben

Qualifikation

Sekretariat

Aufgaben

Qualifikation

Als Qualifikation für die Stellen des Sekretariats ist eine bürokaufmännische oder ähnliche Ausbildung erforderlich.

Qualifikation

Weitere Organisationen

Ostseebäderverband

Die neue Gesellschaft sollte Mitglied im Ostseebäderverband werden und bei diesem das überregionale Marketing in Auftrag geben. Somit würde man den Bekanntheitsgrad der Destination „Ostsee“ sowie die vorhandenen Kommunikations- und Vertriebswege des OBV für das eigene Marketing nutzen können.

OBV

Tourismusvereine

Die Tourismusvereine der Schlei-Region sollten möglichst komplett in die neue GmbH integriert werden. Die Vereine würden somit das strategische und operative Geschäft an die regionale Ebene bzw. an die Touristinformationen übertragen und selbst weiterhin die Aufgabe der Interessenvertretung wahrnehmen.

Tourismusvereine

Touristinformationen

Die Touristinformationen in Schleswig, Süderbrarup und Kappeln sollten erhalten bleiben, haben künftig allerdings einen veränderten Aufgabenbereich (vgl. Kap. 5.4).

Touristinformationen

Werbe- und Interessengemeinschaften

Die Werbe- und Interessengemeinschaften der Schlei-Region (v. a. die Schleswiger Verbände) sollten als Gesellschafter der neuen Organisation gewonnen werden. Denkbar wäre, dass sie bestimmte Anteile an der Gesellschaft halten, oder gar als kompletter Verband in die neue GmbH integriert werden.

Werbe- und Interessengemeinschaften

5.5.3 Beziehungsgeflecht der Produktmanager

Produktmanager – Controlling

Der Controller informiert die Produktmanager bei außerplanmäßigen Entwicklungen. Die Produktmanager ihrerseits sind jederzeit dazu berechtigt, gezielte Informationen bei ihm anzufordern. Gemeinsam entwickeln die drei die Liquiditätsplanung. Der Controller liefert die Daten der Budgetplanung und informiert die Geschäftsführung fortlaufend über interne Kostenanalysen und externe Benchmarks. Er führt weiterhin Erfolgskontrollen u. a. nach den Vorgaben der Produktmanager durch.

Produktmanager – Ostseebäderverband

Die Produktmanager geben konkrete Aufgabenpakete der überregionalen Vermarktung beim Ostseebäderverband in Auftrag. Der OBV bearbeitet diese (nach Absprache) eigenständig und legt nach Bearbeitung der Projekte Rechenschaft darüber bei den Produktmanagern ab. Zudem vertritt mindestens einer der Produktmanager die Schlei-Region im Ostseebäderverband.

Produktmanager - Touristinformation

Ziel ist eine Weisungsbefugnis der Produktmanager in die einzelnen Touristinformationen. Dadurch könnten dort einheitliche Standards geschaffen und eine ausgeglichene Qualität gesichert werden.

Zur Zeit ist dies u. E. allerdings nicht umsetzbar, da auf lokaler Ebene noch zu viele Vorbehalte gegenüber einer regionalen Organisation existieren. Somit entsteht zusätzlich Koordinierungsnotwendigkeit zwischen der lokalen und der regionalen Ebene. Um dem gerecht zu werden, sollten die Produktmanager zumindest eng mit den Touristinformationen zusammenarbeiten und möglichst gemeinsam einen Mindeststandard der von den Touristinformationen angebotenen Leistungen festlegen. Die Weisungsbefugnis der Produktmanager sollte jedoch als langfristiges Ziel verfolgt werden.

Beziehungsgeflecht

Produktmanager - Controlling

Produktmanager - Ostseebäderverband

Produktmanager - Touristinformation

5.5.4 Risiken und Lösungsansätze

Einstellung zweier Produktmanager

Durch die allgemeine Einschätzung, dass die Umsetzungsenergie in Schleswig derzeit größer ist als in der Schlei-Region, sollte zunächst neben dem Regional- und Tourismusmanager auch ein eigener Stadt- und Tourismusmanager für Schleswig eingestellt werden. Dadurch wird eine schnelle Umsetzung und eine möglichst große Akzeptanz in Schleswig gefördert.⁷²

Diese Vorgehensweise birgt aber auch Risiken:

- a) Durch die Einleitung der Umsetzung in Schleswig und die Einstellung eines eigenen Stadt- und Tourismusmanagers könnte es in der Schlei-Region zu Identifikationsproblemen mit der neuen Gesellschaft kommen. Es könnte der Eindruck entstehen, dass es sich beim neuen Konstrukt um eine „Schleswiger“ GmbH handelt, zu der man sich nicht zugehörig fühlt. Außerdem können dadurch Ängste der Fremdbestimmung geschürt werden.

Die Umsetzungsenergie in Schleswig sollte jedoch unbedingt genutzt werden, damit das vorliegende Konzept schnellstens in die Umsetzungsphase gelangt. Allerdings ist es wichtig, bereits bei den ersten Umsetzungsschritten, Organisationen aus der Schlei-Region zu integrieren. Die Gesellschaft muss sich in den ersten Jahren auf Akquisearbeit in der Region einstellen, denn viele Akteure warten erfahrungsgemäß erst die Entwicklung einer solchen neuen Gesellschaft ab. Deshalb ist es wichtig, die bedeutenden Vermarktungsorganisationen v. a. aus der Region (z. B. Stadt Kappeln, Touristikvereine Schleidörfer und Kappeln/Schlei – Ostsee oder Damp Touristik) zu integrieren, damit weitere Organisationen nachziehen.

- b) Aufgrund vieler Überschneidungsbereiche zwischen den Aufgaben der Produktmanager, müssen diese zwingend miteinander kooperieren. Sowohl fachliche als auch persönliche Differenzen der ausgewählten Personen können die

Probleme und Lösungsansätze

Einstellung zweier Produktmanager

Maßnahme

Risiken

Psychologische Wirkung der unterschiedlichen Umsetzungsgeschwindigkeit

Lösung

Zwischenmenschliches Verhältnis der PM

⁷² Langfristig kann das Modell dann zu einer aufgabenspezifischeren Teilung weiterentwickelt werden (vgl. Kap. 5. 7).

Arbeit der neuen Organisation behindern.

Diese Problemstellung muss bereits bei der Einstellung der Produktmanager beachtet werden. Neben der fachlichen Kompetenz sollten auch persönliche Merkmale bei den Bewerbungsgesprächen beachtet werden. Letztendlich müssen beide Produktmanager miteinander harmonisieren.

5.6 Finanzierung

In diesem Kapitel soll eine mögliche Finanzierung der Regional-, Stadt- und Tourismusmarketing GmbH Schlei/Schleswig aufgezeigt werden. Letztendlich hängt die Finanzierung der neuen Organisation von der Zusammensetzung ihrer Gesellschafter ab.

5.6.1 Finanzmittelbedarf⁷³

Personal

Der Personalbedarf der neuen Gesellschaft richtet sich nach der Aufgabenteilung. Für die künftig auf regionaler Ebene anstehenden Aufgaben wurden insgesamt 4,5 Stellen angesetzt (vgl. Kap. 5.4). Abb. 42 zeigt die Kalkulation der Gehaltskosten, die sich an derzeitigen Durchschnittswerten auf dem deutschen Arbeitsmarkt orientiert.⁷⁴

Zur Berechnung der Kosten je Manntag wurde von 215 Arbeitstagen pro Jahr ausgegangen. Dieses Ergebnis ergibt sich aus folgender Aufstellung:

Lösung

Finanzierung

Beispielfinanzierung

Finanzmittelbedarf

Personal

⁷³ Bei der Berechnung des Finanzmittelbedarfs wurde ein Worst-Case-Szenario verfolgt. Zudem wurden stets freie Mittel eingerechnet, um ggf. nicht berücksichtigte Kosten decken zu können.

⁷⁴ Richtwert hierfür sind die Ergebnisse einer Marktforschungsstudie des Geva Instituts, die von dem Nachrichtenmagazin Focus in Auftrag gegeben wurde (vgl. www.focus.msn.de/D/DB/DB28/DB28A/db28a.htm; 18.11.03). Freiwillige soziale Leistungen, wie z. B. vermögenswirksame Leistungen, würden die Summe der Personalkosten erhöhen, liegen jedoch im Ermessen der Gesellschaft.

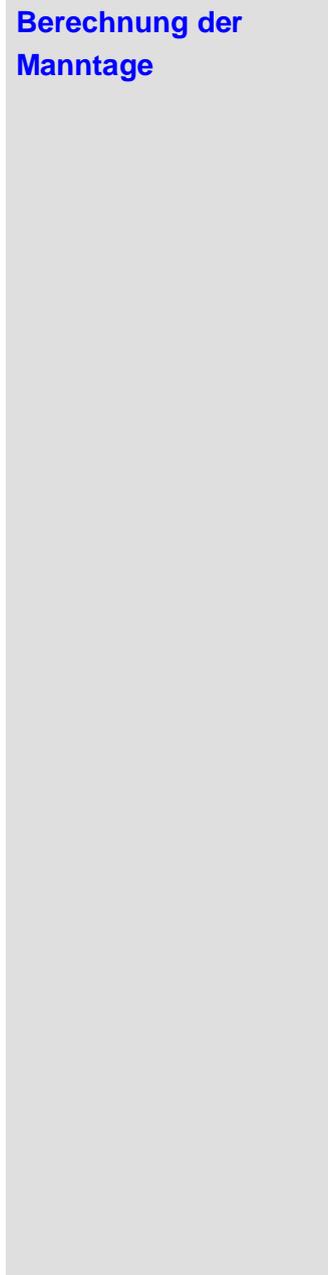
Abb. 41: Berechnung der Manntage⁷⁵

	Tage p. a.	365
davon		
	Arbeitsfreie Tage	114
	Urlaub	30
	Krankheit	6
	Arbeitstage	215

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

In der folgenden Abbildung sind die Personalkosten auf regionaler Ebene dargestellt.

Berechnung der Manntage



⁷⁵ In der Regel stehen dem Arbeitnehmer, je nach vertraglicher Vereinbarung, zwischen 25 und 30 Tagen Urlaub im Jahr zu. In diesem Fall wurde von 30 Tagen ausgegangen, um dem Worst-Case-Szenario gerecht zu werden. Die Krankheitstage wurden anhand der amtlichen Statistik des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung ermittelt; vgl. www.bma.bund.de/download/statistiken/stat2002/Stb8_1.xls, 18.10.02.

Abb. 42: Personalkosten⁷⁶

Position	Plan- stelle	Brutto Jahresgehalt (€)	Krankenver- sicherung	Rentenver- sicherung	Pflegever- sicherung	Arbeitslosen- versicherung	Gehaltssumme (€)	Kosten je MT (€)
			Beitragssätze in %; Stand November 2003					
			13,95	19,5	1,7	6,5		
			Arbeitgeberanteile in %					
			6,975	9,75	0,85	3,25		
Sekretariat	2	22.600	1.576	2.203	192	735	54.612	127
PM Schleswig	1	33.690	2.350	3.285	286	1.095	40.706	189
PM Schlei	1	33.690	2.350	3.285	286	1.095	40.706	189
Controlling	0,5	15.310	1.068	1.493	130	498	18.499	172
Freie Mittel		5.000	349	488	43	163	6.043	
Gesamt	4,5	110.290	7.693	10.754	937	3.586	160.566	

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

⁷⁶ Der Beitragssatz der Krankenkassen wurde durch einen aktuellen Vergleich der Gesetzlichen Krankenkassen für Schleswig-Holstein ermittelt (vgl. auch <http://www.finanzen.focus.de>; 14.01.04).

Investitionen

Bei der Aufstellung der Investitionskosten wurden die derzeit üblichen Nettomarktpreise angesetzt. Um einem Worst-Case-Szenario gerecht zu werden, wurde bzgl. der Ausstattungselemente jeweils ein geschätztes Maximum angesetzt. Außerdem wurde davon ausgegangen, dass es sich bei den Investitionen um Neuanschaffungen handelt.

Abb. 43 stellt die Investitionen dar, die sich in vier Kategorien einteilen lassen: Informationstechnologie, technische Büroausstattung, sonstige Büroausstattung und freie Reserve. Letztere wird eingeplant, um evtl. nicht berücksichtigte Anschaffungen abzudecken.

In der rechten Spalte sind den Investitionen die jeweils vorgeschriebenen Abschreibungen pro Jahr zugeordnet, wobei für die freie Reserve ein Durchschnittswert von sechs Jahren angesetzt wurde, der jedoch je nach Art der Anschaffung variieren kann.

Investitionen

Abb. 43: Investitionen

Investitionen in €			Abschreibungen	
	Anzahl	Betrag in €	AfA Jahre	AfA Betrag
Informationstechnologie		17.575		
Hardware		12.500	3	4.167
<i>PC (inkl. Drucker)</i>	5	6.500		
<i>Notebook</i>	1	2.000		
<i>Server</i>		1.700		
<i>Netzwerk</i>		2.050		
<i>Scanner</i>	1	250		
Software		5.075	3	1.692
<i>Office</i>	6	3.480		
<i>Controlling</i>	1	899		
<i>Sonstige</i>	6	696		
Technische Büroausstattung		2.160		
Telefonanlage	6	510	10	51
Kopierer	1	750	7	107
Overheadprojektor	1	520	8	65
Faxgerät	1	380	6	63
Sonstige Büroausstattung		9.000		
Arbeitsplätze	6	7.500	13	577
Sonstige		1.500	13	115
Freie Reserve		6.000	6	1.000
Summe		34.735		7.837

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

Laufende Kosten

Abb. 44 gibt einen Überblick über die laufenden Kosten. Für die kommenden Jahre wurde eine Kostensteigerung von durchschnittlich 2 % angenommen.

Unter externen Dienstleistungen sind Kosten für eine externe Finanz- und Lohnbuchhaltung, die Bilanzerstellung bzw. den Jahresabschluss sowie die Aufstellung einer Steuererklärung zu verstehen. Die Mietkosten beziehen sich auf eine Bürofläche von 50 qm. Von der Stadt Schleswig wurde der virtuelle Mietpreis des Plessenhofes mit 10€ pro qm Kaltmiete geschätzt.⁷⁷ Inklusive aller Nebenkosten (Wasser, Strom, Gas und Reinigung) wurde ein Mietpreis von 13€ pro qm angenommen. Der Plessenhof würde sich als Sitz des Stadt- und Tourismusmanagers anbieten, um Synergieeffekte mit der dort angesiedelten Touristinformation zu nutzen. In der Schlei-Region würde sich Süderbrarup als zentral gelegener Ort für den Standort des Regional- und Tourismusmarketings eignen. Da für Süderbrarup ein geringerer Mietpreis angenommen werden kann, würden dadurch die laufenden Mietkosten im Vergleich zu Schleswig niedriger ausfallen. Für die Positionen Büromaterial, Reisekosten, Kommunikation⁷⁸, Bildarchiv und Versicherungen dienten Erfahrungswerte der analysierten Organisationen und des Auftragnehmers zur Einschätzung der Höhe der Kosten. Die Gründungskosten beinhalten Gebühren für Beratungen und den Eintrag in das Handelsregister sowie Anmeldungs- und Notarkosten. Zudem sind hier auch allgemeine Einrichtungskosten berücksichtigt (Einrichtung der Büroräume, Installationen, Anschaffung von Fachliteratur etc.). Die freien Mittel sind aufgrund des Worst-Case-Szenario auch hier eingerechnet.

Laufende Kosten

⁷⁷ Schätzung von O. Greve (Stadt Schleswig, FB Bau und Umwelt), 2004.

⁷⁸ Unter Kommunikation fallen Telefon- und Internetgebühren sowie Portokosten.

Abb. 44: Laufende Kosten

Kosten in €					
	2004	2005	2006	2007	2008
Personal	160.566	163.777	167.053	170.394	173.802
Externe Dienstleistungen	6.500	6.630	6.763	6.898	7.036
Miete	7.800	7.956	8.115	8.277	8.443
Büromaterial	3.000	3.060	3.121	3.183	3.247
Reisekosten	4.500	4.590	4.682	4.776	4.872
Kommunikation	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495
Versicherungen	2.000	2.040	2.081	2.123	2.165
Bildarchiv	2.000	2.040	2.081	2.123	2.165
Gründungskosten	5.000	0	0	0	0
Freie Mittel	5.000	5.100	5.202	5.307	5.413
	202.366	201.313	205.340	209.448	213.638

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

Marketingmittel

Für das Marketing werden für die neue regionale Ebene ebenfalls finanzielle Mittel benötigt. Die Höhe des Budgets hängt jedoch von den Kooperationen der neuen GmbH ab. Sollte sie das überregionale Marketing selbst betreiben wollen, würden für den Status einer national agierenden Marketingorganisation finanzielle Mittel von etwa 320.000 € nötig sein, um sich ausreichend am Markt positionieren zu können.⁷⁹ Würde man jedoch – wie in Kap. 5.4.2 dargestellt – den Ostseebäderverband mit der überregionalen Vermarktung der Schlei-Region beauftragen, könnten durch die gebündelten Maßnahmen des OBV weitere Mittel eingespart werden. Daher soll im Folgenden von Marketingmitteln in Höhe von 200.000€ inkl. der Kosten für die Auftragsarbeit des OBV ausgegangen werden.

Gesamter Bedarf an finanziellen Mitteln:

Abb. 45 gibt zusammenfassend einen Überblick über die finanziellen Mittel, die zur Gründung und zum Betrieb einer regionalen Marketing- und Tourismus-GmbH nötig sind.

Abb. 45: Finanzmittelbedarf für eine regionale GmbH

Art der Kosten	Betrag in €
Personalkosten (4,5 Stellen)	160.000
Investitionen (Abschreibungen)	8.000
laufende Kosten (ohne Personal)	42.000
Marketingbudget	200.000
Gesamt	410.000

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

Insgesamt sind also 410.000€ für die Arbeit der gemeinsamen Gesellschaft auf **regionaler Ebene** nötig.

Hinzu kommen noch die Kosten der **lokalen Ebene**. Da Aufgaben von der lokalen auf die regionale Ebene übertragen werden sollen, können finanzielle Mittel und Personalstellen (unabhängig von den Personen, die diese besetzen) umgeschichtet wer-

Marketingmittel

Gesamter Finanzmittelbedarf

Regional

Lokal

⁷⁹ Vgl. Bieger, T., Laesser, C., 1998, S. 25.

den; auf lokaler Ebene werden also weniger Mittel benötigt. U. E. wäre es sinnvoll, die drei lokalen Touristinformation⁸⁰ im Kern der Schlei-Region zu erhalten. Allerdings müssen aufgrund der veränderten Aufgaben in den lokalen Touristinformationen sowohl die finanziellen Mittel als auch Stellen gekürzt bzw. umgeschichtet werden. Abb. 46 gibt ein Beispiel, wie die Besetzung und finanzielle Ausstattung der Touristinformationen in der Schlei-Region innerhalb der neuen GmbH künftig geregelt sein könnte:

Abb. 46: Kosten auf lokaler Ebene

	TI Schleswig	TI Süderbrarup	TI Kappeln
Personal bisher	2 VZ, 2 TZ	3 TZ, 1*400 €	1 VZ, 4 TZ
Personal künftig	1 VZ, 2 TZ	2 TZ	1 VZ, 2 TZ
Personalkosten	92.000	33.000	92.000
Bürokosten	60.000	36.000	60.000
Lokale Kosten insgesamt:		376.000	

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2004.

Für den Aufbau und den Betrieb der neuen Organisationsstruktur auf allen drei Ebenen ergibt sich demnach ein Finanzmittelbedarf von insgesamt 786.000 €

Gesamtmittelbedarf

5.6.2 Mögliches Finanzierungsmodell

Finanzierungsmodell

Im Folgenden soll ein mögliches Gesellschaftermodell vorgestellt und anschließend eine Finanzierung hergeleitet werden.

Da für Schleswig künftig ein eigener Stadt- und Tourismusmanager beschäftigt werden soll, werden die möglichen Gesellschafter für die Stadt Schleswig im Folgenden gesondert betrachtet.

⁸⁰ TI in Schleswig, Süderbrarup und Kappeln.

Gesellschafter Schlei-Region

Die potenziellen Gesellschafter der Schlei-Region lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

1. Kernregion: Neben Schleswig zählen dazu die Tourismusvereine Schleidörfer und Kappeln/Schlei – Ostsee sowie die Stadt Kappeln und die Schleitouristik⁸¹. Diese Organisationen verfügen insgesamt über finanzielle Mittel in Höhe von 608.300 €.⁸²
2. Organisationen mit Bezug zur Schlei-Region: In diese Kategorie fallen Organisationen, die zwar von der Lage einen Bezug zur Schlei aufweisen, sich allerdings z. T. anders positionieren. Dazu gehören der Kurbetrieb Schönhagen und die Gemeinde Maasholm, die sich in erster Linie an der Ostsee orientieren.

Als weitere potenzielle Gesellschafter sind dieser Kategorie die Wirtschaftsverbände der Schlei-Region zuzuordnen. Diese würden durch das Regional- und Tourismusmarketing von der neuen GmbH profitieren.

3. Organisationen mit bedingtem Bezug zur Schlei-Region: Dies sind Vereine, deren Mitglieder zu großen Teilen nicht direkt der Schlei-Region zugehörig sind. Der TV Ferienland Ostsee Gelting/Maasholm richtet sich z. B. komplett zur Ostsee aus. Im TV Hüttener Berge sind zwar einige Mitglieder aus dem Amt Schlei, die Hüttener Berge an sich bilden jedoch eine neue Landschaftsform in der Nachbarschaft der Schlei-Region. Da jedoch eine Mehrfachpositionierung bzw. eine Ausrichtung an verschiedenen Marken/Regionen u. U. sinnvoll ist, würde dies einer Beteiligung an der GmbH nicht entgegenstehen.

Gesellschafter Schleswig

In Schleswig sollte der Bereich des Fremdenverkehrs- und Stadtmarketings komplett privatisiert werden. Da die Ausgaben der Stadt für diesen Bereich jedoch schwanken, lässt sich kein genauer Wert ermitteln. Für den vorliegenden Finanzierungs-

Gesellschafter aus der Schlei-Region

Kernregion

Organisationen mit Bezug zur Schlei-Region

Organisationen mit bedingtem Bezug zur Schlei-Region

Gesellschafter in Schleswig

Stadt Schleswig

⁸¹ An den Vereinen bzw. der Schleitouristik sind auch verschiedene Ämter bzw. die Damp Touristik beteiligt (vgl. Kap. 4.4).

⁸² Nicht eingerechnet sind die Mittel der Stadt Schleswig, da sie gesondert aufgelistet werden.

plan soll ein Mittelwert aus dem Haushalt 2002 und der Haushaltsplanung 2003 herangezogen werden. Dieser entspricht einer Summe von 303.800 €.

Einen weiteren großen Teil an der Finanzierung sollten die Schleswiger Wirtschaftsverbände übernehmen. Sie können - bei entsprechender Zielübereinstimmung zwischen GmbH und Wirtschaftsverband - komplett in die GmbH integriert werden oder mit einem bestimmten Prozentsatz Gesellschafter werden. g für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen tragen.

... politisch unabhängig sein.⁸⁹

Die zweite Hauptaufgabe der künftigen Produktmanager liegt in der Abstimmungen. Daraus hochgerechnet dürfte das Jahresbudget der Verbände bei etwa 190.000€ liegen.⁸³ Da die „Initiative Schleswig 2000+“ eine übergreifende Organisation für die ganze Stadt Schleswig ist, könnte sie komplett in die GmbH integriert werden. Somit wäre bereits ein fester Anteil von 35.000 – 40.000 €⁸⁴ gesichert. Da auch die anderen Wirtschaftsverbände von einem privatisierten Stadt- und Tourismusmarketing profitieren würden, ist davon auszugehen, dass sie sich zu bestimmten Prozentsätzen an der GmbH beteiligen werden und der Anteil der Schleswiger Wirtschaftsverbände somit noch weiter steigt.

Die Privatvermieter in Schleswig sind eine weitere wichtige Gruppe, die als Gesellschafter auftreten könnte. Da die Lobby eines einzelnen Privatvermieters in der GmbH allerdings sehr gering ist, wird eine Vereinsgründung als sinnvoll erachtet. Dadurch können die Interessen der Privatvermieter Schleswigs in der GmbH hinreichend vertreten werden.

Zudem sollten auch einzelne Unternehmen und Personen als mögliche Gesellschafter angeworben werden.

Abb. 47 gibt einen Überblick über die derzeit zur Verfügung stehenden Mittel zur Vermarktung der Schlei-Region (inkl. der Stadt Schleswig).

Wirtschaftsverbände

Privatvermieter

Einzelpersonen

⁸³ Die „Initiative Schleswig 2000+“, die „Interessengemeinschaft Ladenstraße“ und „proLollfuß Interessengemeinschaft“ haben ihre Haushalte offen gelegt und verfügen insgesamt über ein Finanzvolumen von etwa 170.000 €

⁸⁴ Das Budget ist nicht genau festzulegen, da es von Jahr zu Jahr schwankt.

Abb. 47: Finanzmittel für die Vermarktung der Schlei-Region⁸⁵

	Finanzmittel in €	Integration in neue GmbH in %	Anteils- kosten in €	Gesamt in €
1. Kernregion				
Stadt Schleswig	303.800	100 %		
Schleidörfer	122.900	100 %		
TV Kappeln	198.700	100 %		
Stadt Kappeln	276.000	100 %		
Rest* Schleitureistik	10.700	100 %		
	912.100			912.100
2. Mögliche Organisationen				
Maasholm	21.000	10 %, da viel Geld in Betrieb des NEZ investiert wird	2.100	
WK Kappeln	30.000	0 - 100 %		
Kurbetrieb Schönhagen	201.950	10 %	20.195	
Wirtschaftsver- bände Schleswig	190.000	20 %	38.000	
			60.295	972.395
3. Organisationen, die ggf. langfristig beitreten				
TV Hüttener Berge	60.000	zunächst 0 %		
TV Gelting- Maasholm	93.000	zunächst 0 %		
Gesamt				972.395

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung, 2003.

- Dieser Posten bezieht sich auf das Budget der Schleitureistik abzüglich der Mitgliedsbeiträge Schleswigs, der Schleidörfer und von Kappeln.

Es zeigt sich, dass das empfohlene Modell für die Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen in der Schlei-Region (inkl. der Stadt Schleswig) finanzierbar ist.

⁸⁵ Die prozentuale Integration der einzelnen Organisationen bezieht sich auf das jeweils eigene Budget. Dabei handelt es sich lediglich um einen Vorschlag, der im Einzelfall detailliert ausgehandelt werden muss. In dieser Auflistung sind die finanziellen Mittel der Wirtschaftsverbände aus der Schlei-Region aufgrund der mangelnden Datenbasis nicht eingerechnet.

An dieser Stelle sollen noch drei Empfehlungen zur Finanzierung gegeben werden:

1. Erfahrungsgemäß werden nicht alle der oben genannten Organisationen sofort als Gesellschafter in die neue Organisation eintreten. Um jedoch die Umsetzung des Konzeptes nicht zu gefährden, sollten die „Umsetzungswilligen“ bereits mit dem Aufbau der neuen Struktur beginnen. Je mehr Mitglieder die neue Organisation hinzugewinnt, desto größer wird der Druck auf die Außenstehenden, sich ebenfalls zu beteiligen. Die aktuelle Situation der Schlei-Region als LEADER+ -Region ist zudem äußerst günstig für die Realisierung der Umsetzung. Durch diese Mittel können die Umsetzung des Konzeptes und die Marketingmaßnahmen der ersten Jahre bis mind. 2006 von der EU kofinanziert werden. Fördergelder stehen dazu in ausreichendem Maße zur Verfügung.⁸⁶ Außerdem gilt zu prüfen, ob Fördermittel von Seiten der Kreise Rendsburg-Eckernförde bzw. Schleswig-Flensburg (etwa über die WiREG) beantragt werden können.
2. Ein weiteres Problem bei der Finanzierung ist der Stimmenanteil der öffentlichen Stellen innerhalb der GmbH. Es ist bereits abzusehen, dass die Städte Schleswig und Kappeln sowie die Ämter zu Beginn finanziell den größten Anteil an der GmbH zu tragen haben werden⁸⁷ (die Kommunen werden gemeinsam mit über 50 % beteiligt sein). Allerdings sollte die GmbH möglichst frei von tagespolitischen Einflüssen sein, um eine kontinuierliche und erfolgreiche Vermarktung und Prozessoptimierung zu gewährleisten (vgl. Kap. 3). Für die neue Gesellschaft kann man dieses Problem durch die freiwillige Reduzierung der kommunalen Stimmenanteile auf unter 50 % lösen. Eine andere Lösung wäre, den prozentualen Wert der Stimmenmehrheit über den Gesamtanteil der politischen Gesellschafter zu erhöhen. In beiden Fällen könnten die politischen Entscheidungsträger ohne die Vertreter der Privatwirtschaft keine Entscheidung treffen.
3. Die Einstellung eines Stadt- und Tourismusmanagers für Schleswig muss auch zwingend von der Stadt Schleswig

Erste Umsetzungsphase

LEADER+

Politischer Einfluss

⁸⁶ Vgl. Aussage von H. W. Berlau, 2004.

⁸⁷ Vgl. Diskussion im Anschluss an das dritte Treffen der Sondierungsgruppe am 27.01.2004.

bzw. privaten Personen und Verbänden der Stadt finanziert werden. Somit müsste bei der Finanzierung eine Budgetierung berücksichtigt werden, die garantiert, dass Marketingmaßnahmen für Schleswig auch von dort finanziert werden. Eine andere Lösung dieses Problems wäre, die Stellen der Produktmanager aufgabenspezifisch zu besetzen (vgl. Kap. 5.7).

5.7 Zielmodell

Das umsetzungsorientierte Modell – wie es bisher in diesem Kapitel vorgestellt wurde – ist lediglich der erste Schritt zu einer verbesserten Vermarktungsstruktur in der Schlei-Region. Die schrittweise Annäherung an ein u. E. optimales Zielmodell ist als Anpassung an die derzeitigen regionalen Unterschiede in der Umsetzungsenergie zu verstehen. Da die Bereitschaft für die Umsetzung in Schleswig offenbar am Größten ist, soll dort zunächst ein eigener Produktmanager für das Stadt- und Tourismusmarketing eingesetzt werden, um die positive Umsetzungsenergie zu nutzen. In der Schlei-Region wird eine komplette Umsetzung - nicht zuletzt aufgrund der vielen parallelen Organisationen – längere Zeit in Anspruch nehmen. Dennoch muss die GmbH stets bestrebt sein, neue Mitglieder aus der Schlei-Region aufzunehmen.

Wenn die Mehrheit der Organisationen der Schlei-Region sich an der GmbH beteiligt und durch die Zusammenarbeit zwischen dem Stadt- und Regionalmarketingmanager das gegenseitige Vertrauen gewachsen ist, kann der zweite Schritt zum optimalen Zielmodell gemacht werden.

In diesem Modell werden die Aufgaben zwischen den Produktmanagern nicht mehr regional unterteilt, sondern aufgabenspezifisch: Der Produktmanager Regional- und Tourismusmarketing übernimmt den kompletten Marketingbereich für die gesamte Schlei-Region (inkl. dem Stadtmarketing Schlewigs). Er steht direkt mit den Touristinformationen sowie den Interessengemeinschaften der Stadt und der Region in Verbindung. Bei seiner Arbeit wird er unterstützt von mind. ½ Assistenzkraft. Je nach Bedarf können weitere Stellen für das Marketing geschaffen werden. Neben dem PM Regional- und Tourismus-

Budgetierung zwischen Schleswig und Schlei-Region

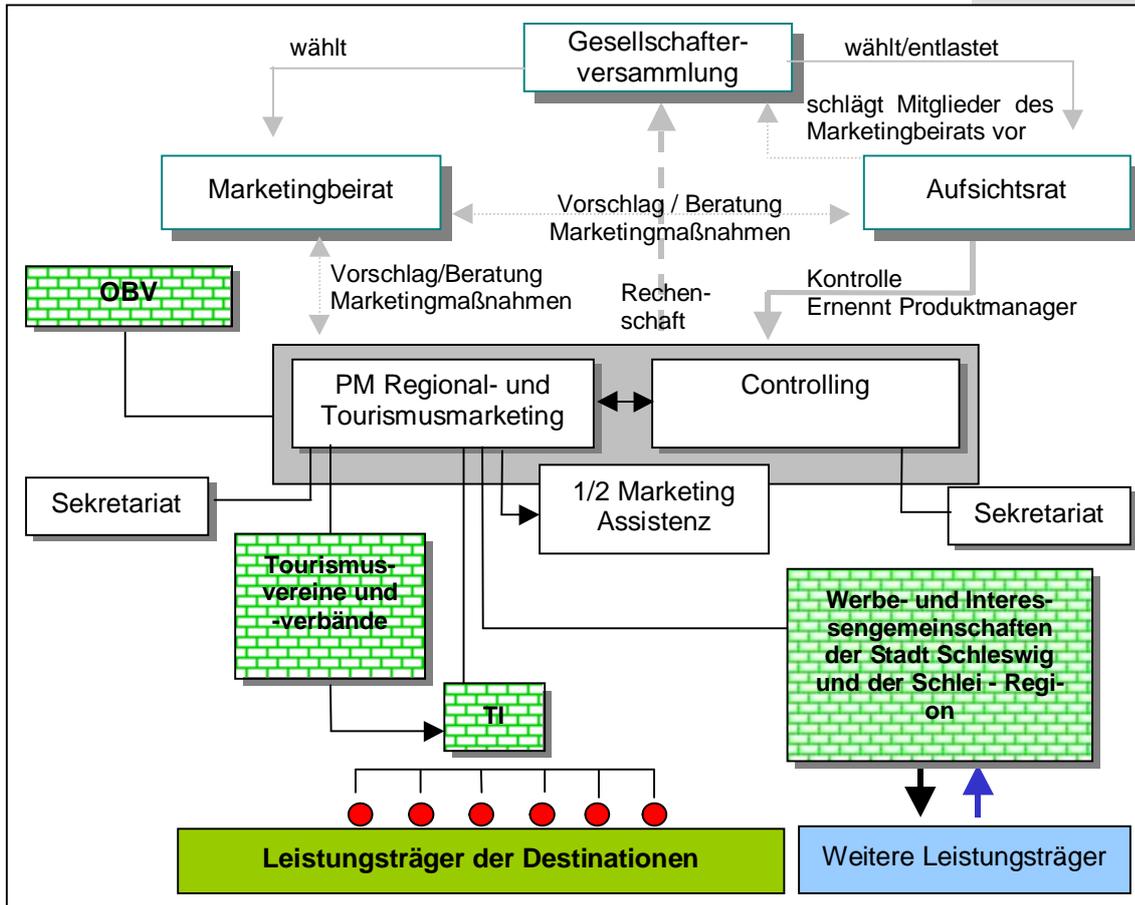
Zielmodell

Das umsetzungsorientierte Modell als Zwischenschritt

Aufgabenspezifische Arbeitsteilung

marketing soll es einen Verantwortlichen für das Controlling geben. Eine enge Kooperation zwischen diesen Personen ist unabdingbar. Abb. 48 stellt das Zielmodell dar.

Abb. 48: Zielmodell



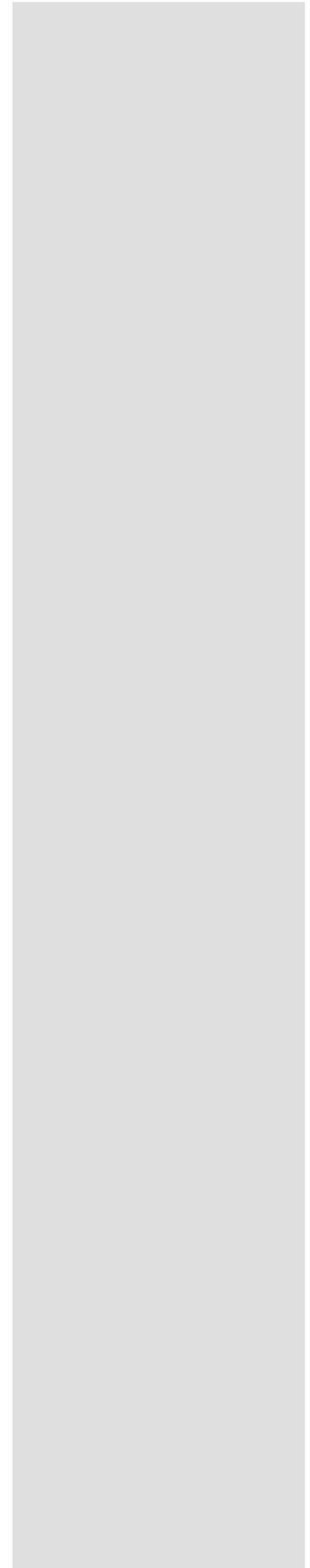
Quelle: Eigene graphische Darstellung, 2004.

Beim Umsetzungsmodell kann es zu Koordinationsproblemen zwischen dem PM Stadt- und Tourismusmarketing und dem PM Regional- und Tourismusmarketing kommen. Dies würde dann wiederum die Gefahr der Doppelarbeit schüren (vgl. Kap. 3) bzw. bis zur Blockade der gesamten Organisation führen können. Durch die aufgabenspezifische Arbeitsteilung auf regionaler Ebene stellt das Zielmodell sicher, dass das Marketing für die gesamte Schlei-Region von einer Person geleitet wird. Dadurch wird eine langfristige und konstante Entwicklung sichergestellt.

Durch die Arbeitsteilung nach spezifischen Aufgaben würde zudem die Submarke „Schlei-Region“ besser vermarktet werden

Vorteile des Zielmodells gegenüber dem Umsetzungsmodell

können. Die Stadt Schleswig kann sich durch das herausragende Kulturangebot innerhalb der Region positionieren, während sich die Region an der Schlei v. a. durch landschaftliche Vorzüge profilieren kann. Durch die gemeinsame Vermarktungsstruktur wird daher das Angebot erweitert, was die Attraktivität der Region deutlich steigert.



6. Umsetzung und weitere Schritte

Bei einer Umsetzung des Organisationsstrukturmodells für die Schlei-Region und die Stadt Schleswig entstehen Effekte, die zu einer Steigerung der touristischen Wertschöpfung beitragen können. Die Finanzmittel- und Arbeitskräftebündelung, eine übergreifende Koordination und Kommunikation sowie eine erfolgs- und kompetenzorientierte Arbeitsteilung fördern

- ◆ die einheitliche Außendarstellung der Region,
- ◆ die Prozessoptimierung,
- ◆ die Wahrnehmbarkeit auf den Zielmärkten und
- ◆ in Verbindung mit der Destination „Ostsee“ den Markenaufbau.

6.1 Strategie des Wandels

Die Neustrukturierung von Organisationen kann zum einen als Organisationsentwicklung, zum anderen als Business Reengineering strategisch umgesetzt werden.

Organisationsentwicklung meint die langfristige systematische Veränderung von Organisationsstrukturen sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in ihren organisatorischen Einheiten. Der Wandel erfolgt daher etappenweise. Die Ansätze der Organisationsentwicklung haben „evolutionären Charakter“⁸⁸.

Unter Business Reengineering ist eine Geschäftsprozessoptimierung in einem Schritt zu verstehen. Das Unternehmen wird in einem „revolutionären Prozess“ neu überdacht. Dabei werden konsequent alle betrieblichen Prozesse analysiert, Schwachstellen aufgedeckt und das eigene Angebot entsprechend gestrafft. Beide Methoden weisen spezifische Vorteile auf, die in Abb. 49 gegenübergestellt werden.

Mögliche positive Effekte einer GmbH als Tourismus- und Regional-/ Stadtmarketingorganisation

Organisationsentwicklung

Business Reengineering

⁸⁸ Bieger, T., Laesser, C., 1998, S. 90.

Abb. 49: Vorteile von Methoden der Neustrukturierung

Business Reengineering	Organisationsentwicklung
+ Möglichkeit zum Neuanfang	+ Sozialverträglichkeit aufgrund natürlicher Veränderung
+ Chance zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit	+ Berücksichtigung der Entwicklungsfähigkeit der Systemmitglieder
+ Schnelligkeit des Wandels	+ Förderung des Selbstmanagements
	+ Vermeidung von Änderungswiderständen

Quelle: Eigene tabellarische Darstellung nach Bieger, T., Laesser, C. 1998, o. S.

Im spezifischen Fall der Schlei-Region ist eine rasche Organisationsentwicklung zu empfehlen.

6.2 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung

Um die vorhandene positive Umsetzungsenergie der Sondierungsgruppe zu nutzen und weitere mögliche Gesellschafter der künftigen GmbH zu überzeugen, sollte möglichst zeitnah an einer Realisierung des Organisationsmodells gearbeitet werden. Konkrete Maßnahmen, die die Umsetzung u. E. forcieren, werden im Folgenden vorgestellt und kurz näher erläutert.

Abschlusspräsentation des Strukturkonzeptes

Für April des Jahres 2004 ist die Abschlussveranstaltung zum Organisationsstrukturkonzept für die Stadt Schleswig und die Schlei-Region geplant. Neben der Vorstellung von Ergebnissen der Situationsanalyse werden auch die Optimal- und Umsetzungsmodelle noch einmal dargestellt. Ziel der Veranstaltung soll es sein, alle Betroffenen und Interessierten umfassend über das entwickelte Konzept zu informieren, ihnen die Notwendigkeit der Umstrukturierung zu erläutern und nächste Schritte aufzuzeigen.

Vorteile von Business Reengineering und Organisationsentwicklung

Wahl zwischen beiden Methoden

Abschlussveranstaltung

Gründung einer Stadt-/Regional- und Tourismusmarketing GmbH Schlei/Schleswig

Um alle Anspruchsgruppen einzubeziehen und die Vorteile einer privatwirtschaftlichen Organisation des Tourismus und Regionalmarketing zu nutzen, wird die Gründung einer GmbH angeraten. Im derzeitigen Projektstand zeichnet sich eine Entwicklung der GmbH aus Schleswig heraus ab. Es wird nicht möglich sein, bereits zur GmbH-Gründung in der gesamten Region und bei allen touristischen Anspruchsgruppen eine Akzeptanz der neuen Strukturen zu erreichen. Daher ist es wichtig, zunächst auch nur mit einem „Gesellschafterkern“ die GmbH zu gründen und potenzielle weitere Gesellschafter durch Erfolge zu überzeugen. Ziel der GmbH sollte es sein, die Vermarktung von Stadt und Region eng abzustimmen und übergreifend zu koordinieren. Langfristig wäre eine Entwicklung der einzelnen lokalen Touristinformationsstellen zu Filialen der GmbH zu begrüßen (vgl. Kap. 5.5.3).

Es sei nochmals explizit erwähnt, dass das touristische Marketing zahlreiche Querverbindungen zum regionalen Marketing aufweist. In einer gemeinsamen GmbH können beide Bereiche optimal abgestimmt werden. Die Wirtschaftsvereine und –verbände Schleswigs als Interessenten einer Neustrukturierung des Stadtmarketing werden sich voraussichtlich aktiv an der GmbH-Gründung beteiligen. Auch Wirtschaftsvereine und –verbände der Region sollten einen Beitritt in die GmbH in Erwägung ziehen, da damit ihre Interessen im Regionalmarketing berücksichtigt werden können.

Ernennung von Marketingbeirat und Aufsichtsrat

Neben der Einberufung einer Gesellschafterversammlung gehört auch die Ernennung von Marketingbeirat und Aufsichtsrat als kontrollierende und beratende Organe zu den ersten Aufgaben der GmbH. Die Trennung von Aufsichtsrat und Marketingbeirat erfüllt die Funktion, den Einfluss der tagespolitischen Situation auf das strategische und operative Geschäft der GmbH einzuschränken. Der Marketingbeirat sollte sich ausschließlich mit marketingpolitischen Fragestellungen auseinandersetzen und auch dementsprechend kompetenzorientiert zusammengesetzt werden. Interessenvertretung und Controlling sind Aufga-

GmbH-Gründung

Einbindung des Stadt- und Regionalmarketing

GmbH-Organe

Marketingbeirat

Aufsichtsrat

benbereiche des Aufsichtsrates.

Einstellung zweier Produktmanager für das Regional- und Tourismusmarketing sowie das Stadt- und Tourismusmarketing

Die Strategie des Wandels und der künftige Unternehmenserfolg wird maßgeblich von der Persönlichkeit der einzustellenden Produktmanager beeinflusst. Aus diesem Grund ist eine sorgfältige Auswahl unter den Bewerbern, die sich besonders an sozialer und fachlicher Kompetenz orientiert, unabdingbar. Ein Gremium aus touristischen, politischen und Wirtschaftsvertretern sollte zunächst eine Vorauswahl treffen, ohne sich von zeitlichem Druck beeinflussen zu lassen. Für die endgültige Auswahl der Produktmanager ist zu empfehlen, externe Berater hinzu zu ziehen.

Die Akzeptanz und Unterstützung der GmbH durch die Wirtschaft in Schleswig ist v. a. gegeben, wenn ein Stadt- und Tourismusmanager für die Stadt Schleswig zuständig ist. Der Regional- und Tourismusmarketingmanager sollte für die gesamte Schlei-Region tätig werden. In weiterer Zukunft scheint die Einstellung von Produktmanagern nicht unter regionsbezogenen, sondern unter inhaltlichen Gesichtspunkten als geeigneter. Das Zielmodell sieht daher die Einstellung von einem Produktmanager Tourismus und Regionalmarketing sowie die Einstellung eines Produktmanagers Controlling vor.

Die beiden Produktmanager haben zunächst zwei Hauptaufgaben wahrzunehmen. Sie müssen als Change Agent (Wandlungsbeauftragte) fungieren und gleichzeitig in Gesprächen mit potenziellen weiteren Gesellschaftern diese zu einem GmbH-Beitritt ermutigen. Die Wandlungsbeauftragten sollten...

- ... *motivieren, steuern und betreuen.*
- ... *Kontinuität, Geduld und fachkompetente Überzeugungskraft aufweisen.*
- ... *die Mitverantwortung für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen tragen.*
- ... *politisch unabhängig sein.*⁸⁹

Die zweite Hauptaufgabe der künftigen Produktmanager liegt in

⁸⁹ Vgl. Eisenstein, B., 2003, o. S.

Produktmanager

Personalauswahl

Stadtmarketing- und Tourismusmanager für Schleswig

Regionalmarketing- und Tourismusmanager für die Schlei-Region

Aufgaben der Produktmanager

der Abstimmung von Marketingmaßnahmen für die gesamte Region.

Erstellung eines Marketingkonzeptes

In Zusammenarbeit der beiden Produktmanager muss eine Abstimmung über Marketingmaßnahmen vorgenommen werden, um die Effekte der Finanz- und Angebotsbündelung auch in vollem Umfang ausnutzen zu können. Maßnahmen sind unter Beachtung der erarbeiteten Aufgabenteilung⁹⁰ durchzuführen. Dazu gehört es, den überregionalen Markenaufbau und die Ansprache nationaler Zielmärkte in Zusammenarbeit mit dem Ostseebäderverband voranzutreiben.

Als weitere Marketingziele sind die Ansprache ergänzender Zielgruppen, die Erhöhung der Servicequalität und die Steigerung der Professionalisierung zu nennen. Die Angebotsentwicklung sollte darauf ausgerichtet sein, die Gäste in der Region länger zu binden und gleichzeitig die Attraktivität der Schlei-Region für Tagestouristen zu erhöhen.

Marketingkonzept

**Zusammenarbeit
mit dem Ostsee-
bäderverband**

⁹⁰ Vgl. Kap. 5.4.

7. Schlusswort und Ausblick

Will eine Region bzw. (Sub-)Destination erfolgreich am Markt bestehen, ist ein gemeinsames Regional- und Tourismusmarketing empfehlenswert. Die Region kann sich als Submarke „Schlei-Region“ unter der Dachmarke „Ostsee“ positionieren und soll sich von der Masse konkurrierender Anbieter absetzen.

Das vorliegende Konzept hat aufgezeigt, dass eine gemeinsame Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen in der Schlei-Region sowohl in struktureller als auch in finanzieller Hinsicht möglich und erstrebenswert ist. Durch die gemeinsame Erarbeitung der künftigen Aufgabenverteilung wurde bereits eine hohe Akzeptanz des vorgestellten Umsetzungsmodells erzielt. Dennoch haben die beteiligten Akteure (insbesondere die einzustellenden Produktmanager) noch gezielt Überzeugungsarbeit in den einzelnen Kommunen bzw. touristischen Organisationen zu leisten.

Von entscheidender Bedeutung ist die möglichst schnelle Transformation dieses Konzeptes in die Umsetzungsphase. Für die Schlei-Region ist bereits 1993 ein „Konzept zur privatwirtschaftlichen Organisation des Fremdenverkehrs“⁹¹ geschrieben worden, welches jedoch nicht realisiert wurde. Es ist deshalb entscheidend, die im vorliegenden Konzept gegebenen Anregungen zur Verbesserung der Vermarktungsstrukturen zu nutzen, um einer weiteren Schwächung des wirtschaftlichen Standortes entgegen zu wirken.

Anlass zum Optimismus bietet die Bereitstellung der Fördermittel aus dem EU-Programm LEADER+. Diese Mittel könnten gerade in der ersten Phase der Umsetzung helfen, finanzielle Engpässe zu überbrücken.

⁹¹ Vgl. Neizel, H., 1993.

8. Literaturverzeichnis

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 8. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Bieger, T. (2002): Management von Destinationen, 5. neu bearbeitete und ergänzte Auflage, München.

Bieger, T., Laesser, C. (1998): Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz, Bern, Stuttgart, Wien.

Bieger, T. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag.

Bleile, G. (2000): Management des Wandels, Plädoyer für eine neue Tourismusorganisation, Merdingen.

Braun, O. L. (1993): (Urlaubs-)Reisemotive, in: Hahn, H., Kagemann, H. J. (Hrsg.) (1993): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie, Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, 1. Auflage, München, S. 199 - 207.

Braun, O. L. (1993): Reiseentscheidung, in: Hahn, H., Kagemann, H. J. (Hrsg.) (1993): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, 1. Auflage, München, S. 302 - 307.

Brysch, A. (2001): Artikel "Markenbildung im Deutschlandtourismus - Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen", in: Bieger, T., Pechlaner, H., Steinecke, A. (Hrsg.) (2001): Erfolgskonzepte im Tourismus, Marken - Kultur - Neue Geschäftsmodelle, Band 5, Wien, S. 35 - 40.

Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft, Wirtschaftsfaktor Tourismus, o. V.,
http://www.btw.de/unterseiten/btw_wirtschaft.pdf, 23.04.04.

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (2002): Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, München.

Dreyer, A., Dehne, C. (1998): Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche, 1. Auflage, München.

dtv (2003): GmbH-Gesetz, 36. Auflage.

- Eisenstein, B. (2003):** Unveröffentlichtes Vorlesungsskript.
- Eisenstein, B. (2002):** Unveröffentlichtes Vorlesungsskript.
- FINEIS INSTITUT GmbH (2002):** Permanente Gästebefragung für die Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH 2001-2002, Heide.
- FINEIS INSTITUT GmbH (2002):** Permanente Gästebefragung für den Kur- und Verkehrsverein Bad Neuenahr-Ahrweiler 2000/2001, Heide.
- Finkbeiner, J. (1999):** Möglichkeiten der entscheidungsunterstützenden Informationsgewinnung im Destinationsmanagement, 1. Auflage, Trier.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (2002):** Die 32. Reiseanalyse RA 2002, Hamburg.
- Freyer, W. (2001):** Tourismus, Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 7. Auflage, München.
- Freyer, W. (1997):** Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 1. Auflage, München.
- Gilbrich, W. (1993):** In: Wöhler, K. (1993): Informationsverhalten, in: Hahn, H., Kagelmann, H. J. (Hrsg.) (1993): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, 1. Auflage, München, S. 155 - 160.
- Hahn, H., Kagelmann, H. J. (1993):** Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, 1. Auflage, München.
- Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (2001):** Marktanalyse Schleswig-Holstein-Tourismus, Kiel.
- LAG „schlei-region“ (2002):** Gebietsbezogenes integriertes Entwicklungskonzept für die schlei-region.
- Müller, H. (2000):** Qualitätsorientiertes Tourismusmanagement, 1. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- Neizel, H. (1993):** Abschlußbericht, Beratung bei der Erarbeitung eines Konzeptes zur privatwirtschaftlichen Organisation des Fremdenverkehrs in der Schleiregion.

Opaschowski, H. W. (1997): Reiseland Deutschland: Zwischen Attraktivitätsverlust und Gästeschwund, in: Feldmann, O. (Hrsg.) (1997): Tourismus - Chance für den Standort Deutschland, 1. Auflage, Baden-Baden, S. 238 - 247.

Planungsgruppe Plewa und Partner (o. J.): LSE Amt Tolk.

Schleswig-Holsteinische Landgesellschaft mbH (2000): Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse Stadt Kappeln und Amt Kappeln – Land.

Schurawitzki, W., Plessow, O. (1994): Passantenbefragung „Schleswig 2000+“, Flensburg.

Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (2002): Der Fremdenverkehr in den Gemeinden Schleswig-Holsteins 2001, G IV 1 – j/01, Kiel.

Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (2003): Sonderauswertung 2003, Kiel.

Stintzing, R., Südmeyer, P. (1998): Touristisches Marketingkonzept für die Stadt Schleswig, Teil I.

Stintzing, R., Südmeyer, P. (1998): Touristisches Marketingkonzept für die Stadt Schleswig, Teil II.

Vogel, H. (1993): Landschaftserleben, Landschaftswahrnehmung, Naturerlebnis, Naturwahrnehmung, in: Hahn, H., Kagelmann, H. J. (Hrsg.) (1993): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie: Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, 1. Auflage, München, S. 286 - 293.

Internetquellen:

www.go-to-do.com/content_de/gruendung/rechtsformen/vergleich.html; 04.02.2004.

www.gtc-germany.com/user_images/media_golfkueste_osh/de_auftaktveranstaltung.PDF; 04.02.2004.

www.focus.msn.de/D/DB/DB28/DB28A/db28a.htm; 18.11.03

www.bma.bund.de/download/statistiken/stat2002/Stb8_1.xls; 18.10.02.04.

www.finanzen.focus.de; 14.01.04.

www.schleswig.de; 18.11.03.

Sonstige Materialien:

Aktuelles Prospektmaterial der touristischen Organisationen mit Bezug zur Stadt Schleswig und zur Schlei-Region.

Weitere Gutachten sowie LSE-Berichte, die jedoch nicht explizit im Text zitiert wurden.

LAG schlei-region (2003): Mitgliedsgemeinden in Übersichtskarte.

Internetquellen

Sonstige Materialien

Anhang I: Übersicht über Vermarktungsorganisationen mit Bezug zur Schlei-Region⁹²

Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH)

TASH

Rechtsform und Mitglieder:

Seit Anfang 2001 hat die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH die Funktion als landesweite Marketingorganisation für Schleswig-Holstein übernommen.

Gesellschafter:

Die Gesellschaftsstruktur der TASH besteht aus Vertretern des öffentlichen und privaten Bereichs (zu jeweils 50 %). Hierzu zählen inzwischen alle wesentlichen touristischen Organisationen Schleswig-Holsteins. Gesellschafter sind:

- Der Nordseebäderverband Schleswig-Holstein e. V.
- Der Ostseebäderverband Schleswig-Holstein e. V.
- Der Holsteinische Schweiz Tourismus e. V.
- Die Herzogtum Lauenburg Marketing & Service GmbH e. V.
- Die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein
- Der Heilbäderverband Schleswig-Holstein e. V.
- Der Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus e. V.
- Der Hotel- und Gaststättenverband DeHoGa Schleswig-Holstein e. V.
- Die Industrie- und Handelskammer zu Flensburg
- Die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck
- Die Industrie- und Handelskammer zu Kiel
- Der Verband der Campingunternehmer in Schleswig-Holstein e. V.
- Die Arbeitsgemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof e. V.

⁹² Zu den hier aufgeführten Institutionen sind weitere Experteninterviews in der Stadt Schleswig geführt worden. Die Organisationen sind Anhang III zu entnehmen.

- Das Deutsche Jugendherbergswerk Landesverband Nordmark e. V.
- Die Freenet.de AG
- Die MEDIA Projekt-Management GmbH

Aufgaben und Ziele:

Als Partner aller Leistungsträger im Land vermarktet die TASH themen- und zielgruppenorientiert leistungsstarke Angebote und steht für die Koordinierung des landesweiten Marketings in Schleswig-Holstein. Konkrete Aufgaben sind u. a.:

- Die passive Informationsaufbereitung für Print-Produkte, Internet, u. a.
- Die aktive Vermarktung durch Anzeigenschaltung, Rundfunk, u. a.
- Sonderprojekte wie Promotion, Fachbesuchermessen, Markenkooperationen, Partnerschaften (z. B. Nordsee Restaurants), u. a.
- Das Auslandsmarketing, die Erstellung eines landesweiten Konzeptes
- Geschäftskundenkontakte zu Reiseveranstaltern, Busreiseunternehmen, u. a.

Mitarbeiter:

Die TASH beschäftigt acht feste Mitarbeiter mit Vollzeitstellen und zusätzlich projektbezogene freie Mitarbeiter. Die Auswahl der Mitarbeiter ist stark touristisch orientiert. Die Mitarbeiter stammen aus den Bereichen BWL und/oder Tourismus, Öffentlichkeitsarbeit oder sie weisen spezielle aufgabenbezogene Qualifikationen auf.

Kooperationen:

Kooperationen bestehen mit der Deutschen Zentrale für Tourismus e. V. (DZT), dem Deutschen Küstenland (DKL) und dem RDA – Internationaler Bustouristik Verband e. V.

Ostseebäderverband Schleswig-Holstein e. V. (OBV)

OBV

Rechtsform und Mitglieder:

Der OBV ist ein eingetragener Verein mit einem Vorstand, der für grundsätzliche und verbandspolitische Entscheidungen zuständig ist. Der Verband hat 49 ordentliche und vier fördernde Mitglieder (Gemeinden, Kreise und Unternehmen). Für das operative Geschäft wurde ein autarker Werbeausschuss gebildet, in dem zehn gewählte Mitglieder (Kurdirektoren und Geschäftsführer der Mitglieder) sind, der aber für alle anderen Mitglieder bei Beratungen ebenfalls offen steht. Die Arbeit des Werbeausschusses wird ehrenamtlich durchgeführt.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Ostseebäderverbandes zählen:

- Die professionelle Vermarktung der Destination „Ostsee“
- Die Stärkung und Weiterentwicklung des Tourismus
- Die Zusammenarbeit mit anderen touristischen Institutionen
- Die Förderung, Durchführung und Unterstützung von Gemeinschaftsaufgaben besonders im Marketing
- Die Interessenvertretung der Mitglieder
- Der Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieder
- Die Herausgabe von Informationsmaterialien, die Bearbeitung von Anfragen, Anzeigen und neuen Medien, Messebeteiligungen, Verlagshauspräsentationen, Pressearbeit, Durchführen von Veranstaltungen, Sponsoring, Projektarbeit

Mitarbeiter:

In der Geschäftsstelle arbeiten drei Vollzeitkräfte, eine Aushilfe (Teilzeitstelle) und ein freier, selbständiger Mitarbeiter, der v. a. für Messearbeit zuständig ist.

Kooperationen:

Der Ostseebäderverband ist Gesellschafter der TASH und in deren Aufsichts- und Marketingbeirat vertreten. Er kooperiert weiterhin mit dem Tourismusverband Schleswig-Holstein (v. a. in Umweltbelangen und zum tourismuspolitischen Lobbyismus), mit Verbänden in Mecklenburg-Vorpommern (Arbeitsgemeinschaften) und mit den Kreisen (Wirtschaftsförderungsgesellschaften Ostholstein, Plön, Rendsburg-Eckernförde und Wirtschaftsentwicklungsgesellschaften), z. B. bei Fortbildungen oder wenn die Vermarktung der Kreise an den Verband delegiert wurde. Ende des Jahres 2003 fusionierte der OBV mit dem Holsteinische Schweiz Tourismus e. V.

Regionalmanagement Tourismus/WiREG

Rechtsform und Mitglieder:

Das Regionalmanagement Tourismus ist eine Abteilung der WiREG; ihr angegliedert, aber wirtschaftlich selbständig. Es läuft als Projekt für den Zeitraum 2001 bis 2004, eine Verlängerung bis März 2005 ist möglich. Über längerfristige Optionen gibt es derzeit keine Angaben. Das Projekt wird zu zwei Dritteln über GA-Mittel („Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“) gefördert, ein Drittel steuern Kreis und Stadt bei.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben des Regionalmanagement Tourismus zählen:

- Die Wirtschaftsförderung über Tourismus
- Produktmanagement (Infrastrukturmaßnahmen, Produktentwicklung z. B. deutsch-dänischer Radweg)
- Qualitätsverbesserung (Klassifizierungsmaßnahmen, Fort- und Weiterbildung, touristisches Innenmarketing)
- Die Interessenvertretung auf über-/regionaler Ebene (im Ostseebäderverband, Werbeausschuss)
- Marketingkoordination (Veranstaltungskalender, regionale Imagebroschüre, Gästebefragungen à Auswertung vom

Regionalmanagement
Tourismus/WiREG

N.I.T. am Ende des Jahres)

Mitarbeiter:

Das Regionalmanagement hat zwei Beschäftigte: eine Vollzeitstelle als Verwaltungsangestellter beim Kreis, und eine 85 %-Stelle einer Tourismusmanagerin.

Kooperationen:

Das Regionalmanagement Tourismus arbeitet extern und intern (themengebundene Tourismusstammtische) mit verschiedenen Tourismusvereinen der Region zusammen, hat aber auch dänische Partner. Projektspezifisch erfolgen Kooperationen mit anderen Regionalverbänden.

DeHoGa Kreisverband Schleswig-Flensburg

DeHoGa Kreisverband Schleswig-Flensburg

Rechtsform und Mitglieder:

Der DeHoGa Kreisverband ist ein eingetragener Verein mit über 300 Mitgliedern. Voraussetzung für die Aufnahme in den DeHoGa ist eine Konzession.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des DeHoGa Kreisverbandes zählen:

- Die Betreuung der Mitglieder in allen Fragen um das Gewerbe (u. a. juristische Betreuung)
- Die Gewährleistung von Vorzügen eines günstigeren Einkaufs von Strom etc. für Mitglieder
- Die Vertretung im jeweiligen Tarifrecht
- Hilfe beim Anwerben von Personal und Auszubildenden
- Aktionen (z. B. Neptunstage)
- Die Herausgabe von Informationsbroschüren (jährlicher Kalender an die Mitglieder, DeHoGa-Magazin Schleswig-Holstein)

- Internet- und Messeauftritte

Mitarbeiter:

Die Arbeit wird hauptsächlich ehrenamtlich getragen; die beiden Geschäftsführer sind in Teilzeit für den Kreisverband tätig.

Kooperationen:

Der DeHoGa-Kreisverband arbeitet mit anderen Arbeitgeberverbänden zusammen. Er steht ebenso in Kooperation mit dem Verband der Serviermeister. Kontakte bestehen zur WiREG Schleswig-Flensburg und zum Verkehrsverein Flensburg und Glücksburg.

Lokale Aktionsgruppe „schlei-region“

LAG „schlei-region“

Rechtsform und Mitglieder:

Die LAG „schlei-region“ ist ein Zusammenschluss von Körperschaften und Wirtschafts- und Sozialpartnern und als Interessengemeinschaft ohne Rechtsform. Die LAG umfasst das Gebiet der Städte und Gemeinden nördlich und südlich der Schlei. Sie hat für die Dauer der Abwicklung der Gemeinschaftsinitiative (bis 2006) den Zweck, über Projekte und Anträge aus den von ihr gegründeten Arbeitskreisen zu entscheiden.

Mitglieder sind Vereine, Verbände, Kammern, Körperschaften, Behörden, Stiftungen, usw., die in der Schlei-Region tätig sind. Die Wirtschafts- und Sozialpartner stellen mind. 50 % der stimmberechtigten Mitglieder.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen der LAG zählen:

- Die Erarbeitung des GIEK (abgeschlossen)
- Die Entscheidung über Auswahl der Projekte zur Umsetzung des GIEK
- Die Initiierung und Koordinierung der LEADER+ -Aktivitäten

in der Schlei-Region

- Controlling bei der Umsetzung
- Der Austausch von Ergebnissen und Erfahrungen im Rahmen der LEADER+ -Netzwerke

Mitarbeiter:

Der geschäftsführende Vorstand der LAG besteht aus sieben Mitgliedern. In der Geschäftsstelle sind eine Verwaltungsfachangestellte (40 %-Stelle) und eine Bürokauffrau (50 %-Stelle) beschäftigt.

Kooperationen:

Die LAG „schlei-region“ kooperiert nicht fest mit anderen Organisationen, steht aber in Zusammenarbeit mit der LAG Flußlandschaft „Eider-Treene-Sorge“. Projektbezogen wird auch mit GEOMAR (z. B. Naturerlebniszentrum Maasholm) kooperiert.

Schleitouristik GbR

Schleitouristik
GbR

Rechtsform und Zweck

Die Schleitouristik ist eine GbR. Ziel ist die Förderung des Tourismus in der Schlei-Region. Mitglieder sind die Stadt Schleswig, die Stadt Kappeln, der Touristikverein Kappeln/Schlei - Ostsee e. V., der Touristikverein Schleidörfer e. V., das Amt Tolk, das Amt Haddeby und die Damp Touristik GmbH.

Die Aufgaben der Vermarktung wurden an die Glücksburger Konzepte ausgelagert.

Aufgaben der Glücksburger Konzepte:

Glücksburger
Konzepte

Im Rahmen der Vermarktung der Schleitouristik wurden die Glücksburger Konzepte mit folgenden Aufgaben betraut:

- Internetauftritt
- Anzeigenschaltung
- Prospekte

- Veranstaltungskalender

Mitarbeiter:

Die Gesellschafter der Schleitouristik haben das operative Geschäft komplett an die Glücksburger Konzepte abgegeben. Die Marketingmaßnahmen der Glücksburger Konzepte werden zweimal pro Jahr auf der Gesellschafterversammlung vorgestellt. Dort werden auch künftige Maßnahmen abgestimmt.

Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“

Rechtsform und Zweck:

In der Werbegemeinschaft als Arbeitsgemeinschaft haben sich über 20 Mitglieder (Gemeinden aus Schwansen, dem Dänischen Wohld und den Hüttener Bergen) zusammengeschlossen. Die Geschäftsleitung befindet sich in Eckernförde.

Aufgaben und Ziele:

In Absprache mit den Mitgliedergemeinden werden überwiegend touristische Basisleistungen erbracht:

- Erstellung eines Gastgeberverzeichnisses mit Imageteil für die Bucht, Vertrieb über Eckernförde
- Messeauftritte etc.

Kooperationen:

Die Werbegemeinschaft kooperiert mit dem OBV, der Technologie-Region K.E.R.N. und dem Kreis Rendsburg. Weiterhin wird mit der Damp Touristik zusammengearbeitet.

Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“

Stadt Kappeln

Rechtsform und Mitglieder:

In Kappeln erfolgt eine Aufgabenteilung im touristischen Bereich zwischen der Stadt und dem Touristikverein. Die Abteilung Tourismus der Stadt erledigt übergeordnete Aufgaben und betreibt gleichzeitig die Touristinformation, welche auch operativ tätig wird.

Aufgaben und Ziele:

Die Stadt ist für die überregionale Werbung und für das Betreiben der Touristinformation zuständig (Zimmervermittlung, operatives Geschäft).

Mitarbeiter:

Fünf Mitarbeiter sind in der Abteilung tätig, drei davon arbeiten in der Mühle (Touristinformation). Eine Stelle ist Vollzeit, vier Stellen laufen über einen Stundenvertrag (Teilzeit).

Kooperationen:

Die Stadt Kappeln ist Mitglied in der Schleitouristik GbR und im OBV. Eine Zusammenarbeit erfolgt auch mit dem TV SH und dem Kreis Schleswig-Flensburg. In Kappeln arbeitet die Stadt mit dem Touristikverein Kappeln/Schlei - Ostsee e. V. und dem Wirtschaftskreis Kappeln zusammen.

Stadt Schleswig – Fachdienst Touristik

Rechtsform und Zweck:

Der Fachdienst Touristik ist eine Abteilung der Stadt Schleswig. Ihm ist die Touristinformation im Plessenhof zugeordnet. Da die Touristinformation zum öffentlichen Dienst gehört, arbeitet sie mit kameralistischer Buchführung. Am Anfang des Jahres wird ein Haushaltsplan erstellt.

Stadt Kappeln

Stadt Schleswig

Auch die Pressestelle der Stadt wird touristisch wirksam.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Fachdienstes Touristik zählt die touristische Vermarktung Schleswigs. Dazu gehören auch die Gästeinformation (vor Ort, Versand etc.) und die Gästevermittlung. Eine Person ist für den Auftritt nach außen zuständig, knüpft und pflegt Kontakte und ist zudem Ansprechpartner auch bei LEADER+.

Die Touristinformation übernimmt hauptsächlich die operativen Aufgaben.

Mitarbeiter:

Im Plessenhof sind drei Mitarbeiter beschäftigt. Ein Mitarbeiter für übergeordnete Aufgaben ist im Rathaus tätig.

Kooperationen:

Die Stadt Schleswig ist seit einem Jahr Mitglied im OBV und Gründungsmitglied der Schleitouristik GbR. Sie ist in der Initiative Schleswig 2000+ und bei den Wirtschaftsjunioren Schleswig vertreten (repräsentiert Wirtschaft nach außen und ist auch im kulturellen Bereich tätig) und steht in Verbindung zum Regionalmanagement Tourismus der WiREG.

Touristinformation Schleswig

Rechtsform und Mitglieder:

Die Touristinformation ist dem Fachbereich Wirtschaft und Touristik der Stadt Schleswig beigeordnet. Den Fachbereich leitet Herr Lawrenz. Es lassen sich ca. 200 Privatvermieter über die Touristinformation vermitteln.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen der Touristinformation zählen u. a.:

**Touristinformation
Schleswig**

- Die Gästebetreuung vor Ort in mehreren Sprachen
- Die Post-/E-Mail-Bearbeitung, Telefon, Versand (ca. 9 500 Prospektsendungen/Jahr)
- Die Zimmervermittlung (hauptsächlich im privaten Bereich) über Eurosoft
- Die Konzeption und Vermittlung von Stadtführungen (ca. 500 Führungen/Jahr)
- Die Klassifizierung der Privatquartiere (ca. 70 % sind klassifiziert)
- Die Mitarbeit an der Herstellung von Druckerzeugnissen (Layout erstellt Werbeagentur)
- Die Pflege der Internetseiten
- Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern

Mitarbeiter:

In der Touristinformation existieren eine Vollzeitstelle (Leitung: Ausbildung als Grund- und Hauptschullehrerin, dann kaufm. Umschulung) und zwei 3/4-Stellen (eine Industriekauffrau mit Umschulung zur Fremdenverkehrsfachkraft und eine PC-Kontoristin).

Es wurden umfangreiche touristische Fachseminare von allen Mitarbeiterinnen besucht.

Kooperationen:

Die Anzeigenwerbung wurde an die Glücksburger Konzepte abgegeben (vom Buchungskatalog bis zur Vertretung beim Ostseebäderverband).

Die Stadt Schleswig ist Mitglied in der Schleitouristik GbR, im OBV und im Tourismusverband Schleswig-Holstein. Sie pflegt Verbindungen zur TASH und zur WiREG.

Touristikverein Schleidörfer e. V.

Touristikverein Schleidörfer e. V.

Rechtsform und Mitglieder:

Der Verein verfolgt ausschließlich einen gemeinnützigen Zweck im Sinne der Abgabenordnung. Ziel ist die Förderung des Fremdenverkehrs. Insgesamt verfügt der Verein über 226 Mitglieder mit 480 Quartieren und 1.436 Betten.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Touristikvereins gehören:

- Die Beratung der Mitglieder
- Zimmernachweis, -vermittlung
- Die Durchführung von Veranstaltungen
- Die Gästebetreuung
- Die Unterstützung und Beratung der Gebietskörperschaften und anderer Vereine und Mitarbeit bei der Schaffung von dem Tourismus dienenden Einrichtungen
- Die Printwerbung
- Der Internetauftritt (Verzeichnisse werden zu 50 % über Internet angefordert, Angebote können per E-Mail geschickt werden)
- Die Zertifizierung der Betriebe (50-60 % erfasst)

Mitarbeiter:

Im Touristikverein Schleidörfer e. V. arbeiten zwei Teilzeitkräfte und eine Kraft auf 400 EURO-Basis.

Zusätzlich wurde eine 1/3-Stelle in der Touristinformation Brodersby und eine Nebenstelle in der Bibliothek Satrup (wird von Gemeinde Satrup bezahlt) eingerichtet. Eine ehrenamtliche Nebenstelle im Blumengeschäft in Rieseby ist ebenfalls für den Touristikverein tätig.

Kooperationen:

Der Touristikverein Schleidörfer ist Mitglied im OBV und in der Schleitouristik GbR. Zudem arbeitet er mit den Touristikvereinen in Gelting und Kappeln sowie dem Kurbetrieb Schönhagen zusammen (z. B. Erstellung eines Radkonzeptes, welches anschließend auf Kreisebene ausgeweitet wurde oder Herausgabe von Broschüren zu Radwandern, Natur + Umwelt, Wassersport).

Touristikverein Kappeln/Schlei-Ostsee e. V.

Touristikverein
Kappeln/Schlei -
Ostsee e. V.

Rechtsform und Mitglieder:

Der Touristikverein Kappeln/Schlei-Ostsee e. V. hat derzeit etwa 490 Mitglieder. Davon sind ca. 425 Vermieter aus Kappeln bzw. der Umgebung der Stadt (Umkreis bis zu zehn km) und ca. 65 fördernde Mitglieder.

Mitarbeiter:

Der Vorstand arbeitet ehrenamtlich, zudem gibt es eine ½ - Stelle für Büroarbeiten und die Vorbereitung des Gastgeberverzeichnisses.

Aufgaben und Ziele:

Der Touristikverein hat folgende Aufgaben und Ziele:

- Mitgliederbetreuung (Beschwerdemanagement, Beratung der Mitglieder bzgl. der Quartiere, einfache Rechtsfragen)
- Die Erstellung des Gastgeberverzeichnisses (28.000 Stück/Jahr)
- Die Schaltung einer Anzeige in der Welt am Sonntag jeweils an einem Adventssonntag
- Die Kostenbeteiligung bei der Erstellung von Printmedien durch die Stadt Kappeln und bei der Vermarktung durch die Glücksburger Konzepte
- Die Planung und Durchführung von Veranstaltungen (Abend- und Radwanderungen, Grillabende an der Schlei,

Stadtführungen, Platzkonzerte etc.)

Kooperationen:

Der Touristikverein steht in enger Kooperation mit der Stadt Kappeln, über die er auch in Verbindung zum OBV steht. Er ist zudem Mitglied der Schleitouristik GbR, beteiligt sich an Wi-REG-Schulungen und ist eine Messekooperation mit der Gebietsgemeinschaft Grünes Binnenland e. V. eingegangen.

Der Touristikverein nimmt an LEADER+ -Projekten teil. Er soll Gesellschafter der „Wirtschaft und Touristik GmbH“ werden, die aus dem Wirtschaftskreis Kappeln hervorgehen wird.

Damp Touristik GmbH

Damp Touristik GmbH

Rechtsform und Mitglieder:

Die Damp Touristik GmbH gehört zur Aktiengesellschaft Damp Holding. Geleitet wird die GmbH von zwei Geschäftsführern. Zur Damp Touristik gehören der Ferienpark mit 2.676 Betten, der Hafen mit 440 Liegeplätzen, das Aqua Tropicana, das Fun & Sport Centrum, das Vital Centrum, drei Restaurants, das Sailors Pub und das Congress Centrum (Kapazität 1.000 Pers.), 3,5 km Strand etc. Die Läden auf dem Gelände werden von der Damp Holding verpachtet. Die Damp Holding hat dabei Zugriff auf die Pächter.

Aufgaben und Ziele:

Das Ziel der Damp Touristik ist es, eine (die) führende Stellung im Angebot „Ostseeurlaub“ einzunehmen und zusammen mit der Damp Holding die Kompetenzadresse des Nordens für Gesundheit und Erholung zu werden. Die gesamte Ferienanlage Damp wird eigenständig durch die Damp Touristik vermarktet.

MitarbeiterInnen:

Die Damp Touristik beschäftigt insgesamt 168 MitarbeiterInnen, zudem werden zusätzliche Dienstleistungen eingekauft. Sechs Mitarbeiter sind im Vertrieb (Call Center) tätig, zwei im Marke-

ting und einer im Bereich Internet.

Kooperationen:

Die Damp Touristik steht in Kooperation mit - bzw. ist Mitglied in - folgenden Organisationen:

- Mitglied in der TASH
- Mitglied im OBV
- Mitglied in der Schleitouristik GbR
- Kooperation mit dem Kur- und Tourismus-Service Büsum, der Tourismus-Zentrale St.Peter-Ording und dem Tourismus-Service Westerland unter dem Titel „Balance aus dem Meer“
- Reiseveranstalter, Reisemittler, Firmen

Kurbetrieb Schönhagen der Gemeinde Brodersby

Rechtsform und Mitglieder:

Der Kurbetrieb Schönhagen ist ein Eigenbetrieb, der der Gemeinde Brodersby unterstellt ist.

Aufgaben:

Das Ziel des Betriebs ist die Förderung des Tourismus und die Bewirtschaftung der Erholungseinrichtungen im Ortsteil Schönhagen.

Zu den Aufgaben zählen weiterhin:

- Das Marketing für den Ort und z. T. für die Region (Erstellung von Prospekten, wie z. B. das Gastgeberverzeichnis Schwansen, Internetpräsentation)
- Gästebetreuung und -service
- Die Zimmervermittlung (derzeit zusätzlich noch Zimmernachweis)
- Die Durchführung von Veranstaltungen

Kurbetrieb Schönhagen der Gemeinde Brodersby

Mitarbeiter in der Touristinformation:

In der Touristinformation sind ein Verwaltungsfachangestellter und Tourismusfachwirt in Vollzeit, eine Reiseverkehrskauffrau in Teilzeit und eine Bankkauffrau auf 400 Euro-Basis beschäftigt. Zusätzlich ist ein Handwerker mit einer 1/3-Stelle für die Strandreinigung und die Elektrik zuständig.

Kooperationen:

Der Kurbetrieb ist Mitglied im OBV (inklusive des Reservierungssystems) und er arbeitet in der Interessengemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“ mit. Kooperationen bestehen mit den Ämtern Süderbrarup und Gelting sowie der Stadt Kappeln bei der Konzeption von Broschüren (zu den Themen Radwandern, Natur+Umwelt, Wassersport).

Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting - Maasholm e. V.

Rechtsform und Mitglieder:

Der Verein hat ungefähr 200 Mitglieder aus den Gemeinden Rabel, Gelting, Hasselbeck und Maasholm.

Aufgaben und Ziele:

Vor allem die Vermarktung der Beherbergungskapazitäten der Region und die Erstellung eines Gastgeberverzeichnisses zählen zu den Aufgaben des Fremdenverkehrsvereins.

Mitarbeiter:

Fünf Mitarbeiter, vier davon in Vollzeit und eine Teilzeitkraft, sind im Fremdenverkehrsverein beschäftigt.

Touristikverein Hüttener Berge e. V./Redderhus

Rechtsform und Mitglieder:

Das Redderhus in Holzbunge ist als Leitprojekt der LSE Hütte-

Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting - Maasholm e. V.

Touristikverein Hüttener Berge e. V./ Redderhus

ner Berge gefördert und im Mai 2000 eröffnet worden (Gesamtkosten des Projektes ca. 3,8 Mio. DM + Parkplatzausbau durch die Gemeinde). Haus und Grundstück gehören der Gemeinde Holzbunge (Antragsstelle und Zuwendungsempfänger), die auch die zugehörige Gastwirtschaft verpachtet hat. Das Informationszentrum befindet sich in Trägerschaft des Amtes Wittensee, stellvertretend für die an der LSE Hüttener Berge beteiligten Ämter Wittensee, Hütten und Schlei (dort nur die Gemeinden Güby, Hummelfeld und Fleckeby). Es gibt darüber hinaus Kooperationsverträge mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Rendsburg-Eckernförde (WFG), dem Tourismusverein Hüttener Berge e. V. und der Gemeinde Holzbunge, die bis 2010 angelegt sind. Daneben gibt es einen Beirat, in dem Vertreter der Ämter und die WFG vertreten sind.

Eine Änderung der Trägerschaft ist derzeit in Arbeit. Im Redderhus befinden sich eine Ausstellung über die Urlaubsmöglichkeiten in der Region der drei Naturparke des Kreises Rendsburg-Eckernförde und über die Kulturlandschaft (Knick und Redder) sowie ein Medienraum. Zudem wird eine Touristininformation mit Fahrradverleih betrieben. Der Tourismusverein Hüttener Berge hat 120-130 Mitglieder mit ca. 250 Objekten.

Aufgaben und Ziele:

Das Redderhus ist zuständig für:

- Die Weiterentwicklung des Informationszentrums zur zentralen Informations-, Beratungs-, Betreuungs- und Vermarktungsbasis für den Binnenlandtourismus im Kreisgebiet
- Den Ausbau des Dienstleistungsbereichs (für kleinere Tourismusvereine)
- Die Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen
- Den Ausbau des Bereichs Umweltbildung
- Führungen durch Informationszentrum und Landschaft, und auch museumspädagogische Projekte für Schulklassen und Gruppen
- Die Öffentlichkeitsarbeit für die Region
- Die Bearbeitung von Buchungsanfragen, Beratung der Kun-

den

- Die Erarbeitung von touristischen Pauschalen und Angeboten in Kooperation mit regionalen Anbietern, Erzeugern, Gastronomie und Hotellerie
- Übergreifende touristische Aufgaben des Kreises Rendsburg-Eckernförde (Teilnahme in Arbeitskreisen und Gremien, Betreuung der Neueinführung eines kreisweiten Informations- und Buchungssystems, Erstellung von Informationsmaterialien z. B. Naturparke, Kreisbroschüre etc.)

Mitarbeiter:

Im Redderhus ist eine Kulturwissenschaftlerin vollzeitbeschäftigt, zudem ist eine SAM-Kraft noch bis Oktober 2003 im Redderhus tätig.

Danach kann eine neue Stelle nur über eine neue Trägerschaft geschaffen werden.

Kooperationen:

Das Redderhus nimmt an dem Projekt „Modellregion: Natürlicherleben“ des Landesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft im Rahmen der Gesundheitsinitiative SH in den Naturparks „Hüttener Berge“ und „Westensee“ teil. Die Modellregion entwickelt Kooperationen in den Handlungsfeldern *Erleben und Natur, Sport und Landschaft, Genießen und Wohlfühlen, Kultur und Natur* sowie *Fit und Gesund* und baut Angebote aus.

Der Naturerlebnisraum Kolonistenhof (ebenfalls Leitprojekt der LSE Hüttener Berge, in Trägerschaft der Diakonie Hilfswerk Schleswig-Holstein/Werkstätten Rendsburg-Eckernförde) wird ebenso in Zusammenarbeit mit dem Redderhus aufgebaut. Des Weiteren bestehen Kooperationen mit der Dampf Touristik im sportlichen und kulinarischen Bereich (Inline-Führer, Inline-Events, Besserschmecker-Kurse für Kinder und Jugendliche), beides in Kooperation mit der Universität Flensburg; mit der Werbegemeinschaft „Rund um die Eckernförder Bucht“; K.E.R.N. (hat ½ Stelle für den touristischen Bereich), dem Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus und der Tourismus

Agentur Schleswig-Holstein.

Gemeinde Maasholm

Gemeinde Maasholm

Rechtsform und Mitglieder:

Die Gemeinde bietet über einen eigenen ehrenamtlich tätigen Touristikausschuss Veranstaltungen an, gemeindeübergreifend existiert ebenfalls ein Touristikausschuss (Amt Gelting) mit ehrenamtlichen Mitarbeitern. Zudem wurde ein gemeinnütziger Verein für das Naturerlebniszentrum (NEZ) gegründet.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen der Gemeinde Maasholm im Bereich Tourismus zählen:

- Die Organisation, Planung und Durchführung von Veranstaltungen, die das touristische Angebot für den Gast auch bei schlechtem Wetter bereichern (sieben bis acht Veranstaltungen pro Jahr)
- Die Vermarktung des Naturerlebniszentrums (Flyer)
- Übergeordnete Aufgaben werden gemeindeübergreifend im Touristikausschuss geregelt

Mitarbeiter:

Über LEADER+ -Mittel wurde für das NEZ eine Management-Stelle für drei Jahre geschaffen, danach muss sich das NEZ selbst tragen.

Kooperationen:

Maasholm ist Mitglied im OBV. Durch den übergreifenden Touristikausschuss steht die Gemeinde Maasholm in Kooperation mit anderen Gemeinden des Amtes Gelting.

Handels- und Gewerbeverein Tolk

Rechtsform und Mitglieder:

Der Handels- und Gewerbeverein Tolk ist ein eingetragener Verein, der ausschließlich durch ehrenamtliche Arbeit getragen wird. Etwa 50 Handels- und Gewerbetreibende im Amtsbereich sind Mitglieder des Vereins. Besonders das Handwerk ist (traditionell) stark vertreten (aber auch touristische Relevanz u. a. durch Gastronomiebetriebe, einen Campingplatzbetreiber und einen Bootsverleih).

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Handels- und Gewerbevereines zählen:

- Das „Wir-Gefühl“ in der Region stärken
- Lobbyismus gegenüber der Politik
- Die Veröffentlichung eines Faltblattes „Der Handels- und Gewerbeverein stellt sich vor“
- Die Planung, Organisation und Durchführung teilweiser öffentlicher (Informations-)Veranstaltungen
- Projekte (HGV-Gutschein, Gemeinschaftswerbung zu bestimmten Themen)

Kooperationen:

Der Handels- und Gewerbeverein Tolk arbeitet im Rahmen von Veranstaltungen sporadisch mit anderen Organisationen zusammen.

Haddebyer Wirtschaftskreis

Rechtsform und Mitglieder:

Der Haddebyer Wirtschaftskreis ist ein eingetragener Verein mit 84 Mitgliedern, im Unterverein Wirtschaftskreis Fährdorf sind etwa 30 Mitglieder. Aufgrund von Doppelmitgliedschaften kann

Handels- und Gewerbeverein Tolk

Haddebyer Wirtschaftskreis

insgesamt von etwa 100 Mitgliedern im Haddebyer Wirtschaftskreis ausgegangen werden. Im Vorstand ist aus jeder der acht Gemeinden des Amtsbereiches Haddeby ein Beisitzer vertreten. Monatlich (außer im Sommer) finden Vorstandssitzungen statt. Alle Mitglieder arbeiten ehrenamtlich im Verein. Projektbezogen werden Arbeitskreise gebildet.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Haddebyer Wirtschaftskreises zählen:

- Die Unternehmen des Amtsgebietes in einer Interessengemeinschaft zu bündeln
- Erfahrungs- und Informationsaustausch, Lobbyismus
- Die Unterstützung der Mitglieder
- Geselligkeit
- Den Kontakt zur Gemeinde, zum Amt zu pflegen
- Veranstaltungen zu aktuellen Themen auch für die Allgemeinheit (alle zwei Monate ein Programm) durchzuführen

Kooperationen:

Derzeit bestehen keine Kooperationen, aber bei speziellen Veranstaltungen werden mit anderen Organisationen der Umgebung Gespräche geführt und es erfolgen gegenseitige Einladungen. Eine engere Zusammenarbeit ist mit der Gemeinde Kropp geplant, alle Unternehmen der Region wollen sich in die „Kropper Woche“ einbringen.

Wirtschaftskreis Kappeln/ Wirtschaft und Touristik GmbH Kappeln (WTK)

Rechtsform und Mitglieder:

Der Wirtschaftskreis (über 100 Mitglieder) hat in diesem Jahr eine Tochtergesellschaft „Wirtschaft und Touristik Kappeln GmbH“ gegründet. Demnächst soll die Stadt zu 50 % Gesellschafter sein, die restlichen 50 % verteilen sich u. a. auf den

**Wirtschaftskreis
Kappeln/ Wirtschaft und Touristik GmbH Kappeln**

Touristikverein und den Rotary Club. Am Ende jeden Jahres gibt es ein Jahresgespräch, in dem über Aktivitäten und Mittelverwendung des kommenden Jahres diskutiert wird.

Aufgaben und Ziele:

Zu den Aufgaben und Zielen des Wirtschaftskreises Kappeln bzw. der WTK zählen:

- Das operative Geschäft, vor allem die Vermarktung, Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen
- Die Herausgabe von Printmedien (Veranstaltungskalender, Gastroführer etc.)
- Der Verkauf von Merchandising-Produkten

Es erfolgt eine Aufgabenteilung mit der Stadt: diese kümmert sich um die Mühle und Messeauftritte etc., der WTK beschäftigt sich allein mit operativen Belangen.

Mitarbeiter:

Zwei Mitarbeiter arbeiten auf Honorarbasis für die WTK. Aktionsbezogen können weitere Hilfskräfte herangezogen werden.

Kooperationen:

Im Rahmen der Heringstage arbeitet der WTK mit der Veranstaltungs-GmbH zusammen.

Die Stadt Kappeln ist bei Events involviert, da die stellvertretenden Bürgermeister im Aufsichtsrat der GmbH vertreten sind. Zudem werden Veranstaltungen anderer Gemeinden in der Planung gegenseitig berücksichtigt, um die Konkurrenz zu minimieren.

Anhang II: Übersicht der Gesprächspartner und -termine

Gesprächspartner

Organisation	Gesprächspartner	Datum
Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH	Herr Dellnitz	22. August 2003
Ostseebäderverband Schleswig-Holstein e. V.	Frau Oldenburg	13. August 2003
Regionalmanagement Tourismus der WiREG	Frau Köntges	13. August 2003
DeHoGa Kreisverband Schleswig - Flensburg	Herr Kölling	30. September 2003
LAG "schlei-region"	Herr Berlau, Frau Gundlach	15. August 2003
Schleitouristik GbR	Herr Hoffmann-Pinther	20. August 2003
Glücksburger Konzepte	Frau Hansen	18. August 2003
Werbegemeinschaft "Rund um die Eckernförder Bucht"	Herr Reinmöller	25. September 2003
Stadt Kappeln	Herr Feodoria	14. August 2003
Stadt Schleswig	Herr Dahl	14. August 2003
Touristikverein Schleidörfer e. V.	Dr. Hoffmann-Pinther	20. August 2003
Touristikverein Kappeln/Schlei - Ostsee e. V.	Herr Rinker	19. September 2003
Damp Touristik GmbH	Frau Rieger	4. September 2003
Kurbetrieb Schönhagen	Herr Witt	15. August 2003
Touristikverein Ferienland Ostsee Gelting - Maasholm e. V.	Herr Winter	14. August 2003
Touristikverein Hüttener Berge e. V.	Frau Jacobs	20. August 2003
Gemeinde Maasholm	Herr Andresen	14. August 2003
Haddebyer Wirtschaftskreis	Herr Hahn	13. August 2003
Handels- und Gewerbeverein Tolk	Herr Wilhelmsen	19. September 2003
Wirtschaftskreis Kappeln	Herr Boettcher	18. August 2003

Anhang III: Weitere Gesprächspartner und –termine in der Stadt Schleswig

Organisation	Gesprächspartner	Datum
Hotel Waldschlösschen, Schleswig	Herr Behmer	2. September 2003
Initiative Schleswig 2000+	Herr Schmidt	20. August 2003
Interessengemeinschaft Ladenstraße e. V. und Citymanagement GmbH	Herr Biehl, Herr Fischer, Herr Sievers	2. September 2003
Interessengemeinschaft Schleswig Friedrichsberg e. V.	Herr Stöver	2. September 2003
proLollfuß Interessengemeinschaft e. V.	Herr Gellert	13. August 2003
Werbegemeinschaft "Rund um den Schliekieker" e. V.	Herr Grass, Herr Nielsen	13. August 2003
Wirtschaftsjunioren Schleswig	Herr Stöver	2. September 2003

Anhang IV: Gesprächsleitfaden

Gesprächsleitfaden

1. Rechtsform

- Teilhaber
- Mitglieder
- Zielsetzung der Organisation
- Satzung

2. Mitarbeiter

- Vollzeit
- Teilzeit
- Sonstige

3. Qualifikation der Mitarbeiter

- Vorhandene
- Defizite

4. Aufgaben

- Planung und Kontrolle (Personal, Controlling etc.)
- Operatives Geschäft
- Vermarktung (Prospekte, Messen, Internetauftritt etc.)
- Service (Information, Vermittlung, Auskunft)
- Organigramm

5. Finanzen

- Einnahmen
 - § Öffentliche Gelder (Land, Kreis etc.)
 - § Beiträge
 - § Operatives Geschäft
 - § Sponsoren

§ Werbekostenzuschüsse

§ Sonstige

- Ausgaben

§ Gemeinkosten

§ Personalkosten

§ Werbung

§ Events

§ Sonstige

§ Jahresüberschuss – Rechnung

6. Kooperationen

- Mit wem arbeiten Sie zusammen?
- Mit wem sollten Sie Ihrer Meinung nach stärker zusammen arbeiten?
- Wo liegt Verbesserungspotenzial?