

Catrin Homp



Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg –

**Anforderungen an eine Tourismuspolitik
zur Revitalisierung des touristischen Angebots**

**Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg – Anforderungen an eine
Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebots**

Dissertation

**zur Erlangung des Doktorgrades
der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät
der Christian-Albrechts-Universität
zu Kiel**

**vorgelegt von
Catrin Homp**

**Kiel
2009**

Referent/in: Prof. Dr. Götz von Rohr

Korreferent/in: Prof. Dr. Wilfried Hoppe

Tag der mündlichen Prüfung: 8. Juli 2009

Zum Druck genehmigt: Kiel, 8. Juli 2009

gez. Prof. Dr. Lutz Kipp
– Der Dekan –

Mein Dank
für die fachliche und persönliche
Unterstützung bei der Realisierung dieser Arbeit
gilt insbesondere folgenden Personen:

Herrn Professor Dr. Götz von Rohr für die
wertvolle Unterstützung sowie
die Übernahme des Erstgutachtens,
Herrn Professor Dr. Wilfried Hoppe für die
Übernahme des Zweitgutachtens,

bei allen, die mir mit Rat und Tat
zur Seite standen,
und – meinen Eltern!

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Zukunftsfähigkeit des Tourismus in Schleswig-Holstein, das als traditionelles Urlaubsland seit Anfang der 1990er Jahre leichte aber stetige Rückgänge in seinen Übernachtungszahlen zu verzeichnen hat. Es wurde vermutet, dass sich der Schleswig-Holstein-Tourismus an einem strategischen Wendepunkt befindet, der gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs neuer Destinationen und der zu beobachtenden grundlegenden Veränderungen der Rahmenbedingungen eine kritische Phase für die Destination bedeutet.

Ausgehend von den Anfängen des Tourismus im 19. Jahrhundert wurde bis zum Jahr 2008 herausgearbeitet, welche Entwicklungsphasen seit der Gründung der Seebäder zu identifizieren waren, und welche strukturellen Probleme sich aus der Analyse ergeben. Mit Hilfe des Lebenszyklusansatzes nach dem Modell ‚Tourism Area Life Cycle‘ von BUTLER (1980) wurde untersucht, in welcher Phase sich der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet.

Aus den Erkenntnissen der Analysen unter besonderer Berücksichtigung der Lebenszyklusanalyse nach TALC ließ sich für Schleswig-Holstein folgende zentrale Aussage ableiten: Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich in der Phase zwischen Stagnationsphase und Niedergangphase. In dieser kritischen Phase entscheidet sich, welche der beiden nach dem Modell in Frage kommenden Alternativen - Niedergang oder Revitalisierung - für die touristische Zukunft zum Tragen kommt. Für Schleswig-Holstein ist dabei nach Auffassung der Verfasserin der Eintritt in eine erneute Wachstumsphase und damit die Revitalisierung anzustreben, die in der Konsequenz einer umfassenden Veränderung der touristischen Basis bedarf. Aufgabe einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik ist die pro-aktive vorausschauende Begleitung und Unterstützung dieses notwendigen Strukturwandels, der hohe Anforderungen an Unternehmen, Orte, Regionen und Land stellt. Die zentralen strategischen Inhalte einer pro-aktiven Tourismuspolitik sollten aus Sicht der Verfasserin folgendes umfassen:

- Standortbestimmung des Tourismus im Rahmen der Landespolitik
- Change Management zur Einleitung der Revitalisierung
- Eindeutige Profilierung der Unternehmen, Orte und Regionen zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Förderung des Unternehmertums zum Aufbau einer wettbewerbsfähigen Basis
- Aufbau einer Innovationskultur im Tourismus
- Unterstützung des Strukturwandels im Beherbergungsbereich

Der skizzierte strukturelle Wandel bei Rahmenbedingungen und Trends, die aktuelle schwierige Wettbewerbsposition Schleswig-Holsteins und die kritische Phase im Lebenszyklus führen zu der Schlussfolgerung, dass im Tourismus analog zu anderen Wirtschaftsbereichen neue Wettbewerbsstrategien entwickelt werden müssen. Die Bildung wettbewerbsfähiger Destinationseinheiten, die Förderung des Unternehmertums, das Schaffen einer Innovationskultur und die Bildung regionaler Netzwerke bilden dabei die Kernstrategien für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Schleswig-Holstein-Tourismus. Unter dem Motto ‚Wandel durch Innovation und Dynamik‘ sollten alle Tourismusakteure und die Landesregierung gemeinsam in einem ‚Bündnis für den Tourismus‘ eine konsequente und deutliche Neuorientierung des Tourismus einleiten.

Inhaltssverzeichnis**Zusammenfassung****VI**

A.	Standortbestimmung	1
1.	Einführung	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit	1
1.2	Aufbau der Arbeit	4
1.3	Die Dynamik im Tourismus seit 2005 und der Einfluss auf die Arbeit	6
2	Einordnung in den geographischen Bezugsrahmen	8
2.1	Raumdimensionen des Tourismus und der Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit	8
2.2	Entwicklung der Geographie der Freizeit und des Tourismus und der Zusammenhang zur touristischen Entwicklung	10
2.3	Aktuelle tourismusrelevante Fragestellungen in der Schnittmenge zwischen Geographie und Wirtschaftswissenschaften	13
2.4	Geographisches Modell der raum-zeitlichen Entwicklung des Tourismus als Grundlage	17
2.4.1	Das Modell ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) nach Richard W. BUTLER	17
2.4.2	Anwendung des Ursprungsmodells – ein kurzer Überblick	25
2.4.3	Kritik, Modifikation und Fortschreibung	31
3.	Einordnung in den touristischen Bezugsrahmen	34
3.1	Der Begriff Tourismus	34
3.2	Das ‚System Tourismus‘ als Bezugsrahmen	36
3.3	Das touristische Angebot	40
3.4	Die touristische Destination	46
3.4.1	Begriffsklärung	46
3.4.2	Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen	47
3.4.3	Spezifische Schwierigkeiten alternder Destinationen	53
3.4.4	Innovation als zentraler Erfolgsfaktor	55
3.5	Tourismuspolitik	56
3.5.1	Staat und Wirtschaftspolitik	56
3.5.2	Tourismuspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik	58
3.5.3	Legitimation von Tourismuspolitik	60
3.5.4	Die Rolle des Staates im Tourismus	62
3.5.5	Tourismuspolitik und Destinationslebenszyklus	65
B.	Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg?	
	Entwicklung und Situation des Tourismus in Schleswig-Holstein	69
1.	Entwicklungsphasen des Tourismus in Schleswig-Holstein	69
1.1	Anfänge des Tourismus, erste Blütezeit und Kriegswirren	69
1.1.1	‚Grand Tour‘ als Ursprung des modernen Tourismus	69
1.1.2	Seebädertourismus – Ursprung in England	71

1.1.3	Seebädertourismus in Deutschland	72
1.1.4	Entwicklungsphasen des Tourismus an Nord- und Ostseeküste von 1793 bis zum Ersten Weltkrieg	73
1.1.5	Die Phasen zwischen 1914 und 1945	77
1.2	1950 bis 1980: Boomphase und Wendepunkt der Entwicklung	83
1.2.1	Das Wirtschaftswunder als Basis der touristischen Entwicklung in der Nachkriegszeit	83
1.2.2	Die Boomphase der 1950er und 1960er Jahre	89
1.2.3	Der Wendepunkt Mitte der 1970er Jahre	97
1.2.4	Entwicklung ausgewählter Angebotssegmente	103
1.2.5	Kapazitätsentwicklung zwischen 1951 und 1980	109
1.2.6	Zusammenfassende Betrachtung 1951 bis 1980	114
1.3	1981 bis 2008: Rückgänge und Zuwächse im Wechsel	117
1.3.1	Überblick	117
1.3.2	1981 bis 1989 - Stagnationstendenzen mit Schwankung	118
1.3.3	1989 bis 1992 - Außergewöhnliche Zuwächse	120
1.3.4	1992 bis 2005 – Leichte aber kontinuierliche Rückgänge	123
1.4	Phasenübergreifende Entwicklungstendenzen zwischen 1981 und 2008	130
1.4.1	Regionale Tendenzen	130
1.4.2	Entwicklung der Betriebsarten	137
1.4.3	Differenzierte Entwicklung auf Kreisebene	142
1.4.4	Problemsegment ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren	151
1.4.5	Ausgewählte Aspekte der Kapazitätsentwicklung	153
1.4.6	Fazit der Entwicklung zwischen 1981 und 2008	163
1.5	Entwicklung ausgewählter Tourismusorte – Tendenzen durch Clusteranalyse	166
1.6	Fazit	175
2.	Rahmenbedingungen und aktuelle Wettbewerbssituation des Schleswig-Holstein-Tourismus	178
2.1	Auswertung von Ergebnissen vorhandener Studien und Untersuchungen zur Gesamtsituation	178
2.1.1	Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Schleswig-Holstein	178
2.1.2	Rahmenbedingungen und Trends	187
2.1.3	Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen	201
2.2	Bewertung ausgewählter Angebotsbestandteile	207
2.2.1	Marktfähigkeit des Beherbergungsangebots	207
2.2.2	Bewertung der Infrastruktur	230
3.	Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein	242
3.1	Wachstumsfördernde Tourismuspolitik der 1950er und 1960er Jahre	242
3.2	Ord nende Tourismuspolitik der 1970er Jahre	247
3.3	Tourismuspolitik der 1980er Jahre	259
3.4	‚Sanfter Tourismus‘ in den 1990er Jahren	263
3.5	Ganzheitliche Tourismuspolitik Anfang des neuen Jahrtausends	271

3.6	Strategische Neuausrichtung im Tourismus und neues Tourismuskonzept des Landes ab 2006	274
3.7	Fazit	280
4.	Investitionsoffensive und Modernisierungsprogramm als neuer Ansatz zur Förderung bestehender Beherbergungsbetriebe	282
4.1	Investitionsoffensive im Tourismus Schleswig-Holstein	282
4.2	Modernisierungsprogramm der Landesregierung: Anfänglich schwache Resonanz und die Gründe	285
4.2.1	Programmvarianten	285
4.2.2	Akzeptanz des Modernisierungsprogramms 2005 bei den Betrieben	289
4.3	Erste Ergebnisse des Modernisierungsprogramms: Umfrage bei geförderten Betrieben im Jahr 2009	310
4.3.1	Einführung und Zielsetzung	310
4.3.2	Durchführung der Befragung	310
4.3.3	Ergebnisse der Befragung	311
4.3.4	Bewertung und Interpretation der Ergebnisse	326
4.3.5	Bewertung der geförderten Betriebe	327
4.3.6	Fallbeispiele	333
5.	Anwendung des Modells 'Tourism Area Life Cycle' auf Schleswig-Holstein: Ergebnisse und Hinweise für die weitere Entwicklung	341
5.1	Methodisches Vorgehen	341
5.2	Ergebnisse der Überprüfung der TALC-Kriterien für die einzelnen Entwicklungsstufen	347
5.3	Gesamtüberblick und Modellierung	356
5.4	Fazit	358
6.	Zusammenfassende Bewertung und Hinweise für eine Revitalisierung	361
C.	Fünf Kernbereiche einer pro-aktiven Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebotes Schleswig-Holsteins	367
	Kernbereich 1. Standortbestimmung des Tourismus im Rahmen der Landespolitik	367
	Kernbereich 2. Grundlegenden Wandel konsequent einleiten	371
	Kernbereich 3. Eindeutige Profilierung der Orte und Regionen	378
	Kernbereich 4. Förderung des Unternehmertums und Schaffung einer Innovationskultur	379
	Kernbereich 5. Unterstützung des Strukturwandels im Beherbergungsbereich	385
D.	Gesamtfazit und Ausblick	388
	Literaturverzeichnis	391

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Konzeptioneller Aufbau der vorliegenden Arbeit	6
Abb. 2:	Maßnahmen im Zusammenhang mit Investitionsoffensive und strategischer Neuausrichtung	7
Abb. 3:	Entwicklungsphasen von Destinationen nach TALC	20
Abb. 4:	Die Struktur des ‚System Tourismus‘	36
Abb. 5:	Aufgliederung der Beherbergungsbetriebe	42
Abb. 6:	Besonderheiten des touristischen Produkts	45
Abb. 7:	Bestimmungsgründe der Wettbewerbsposition einer Tourismusdestination	49
Abb. 8:	SWOT-Analyse	52
Abb. 8a:	Gründungsdaten der Seebäder in Schleswig-Holstein inkl. Heiligendamm (Mecklenburg-Vorpommern)	77
Abb. 9:	Das erste Seebad in Schleswig-Holstein – Travemünde 1802	79
Abb. 10:	Modell für den Kurbereich Travemünde aus dem Jahr 1968	81
Abb. 11:	Entwicklung der Reiseintensität	85
Abb. 12:	Entwicklung der Bettenkapazitäten 1951 bis 1961 (privat, gewerblich/ für den Fremdenverkehr verfügbar, gewerblich/nicht für den Fremdenverkehr verfügbar).	88
Abb. 13:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 1960	90
Abb. 14:	Übernachtungsentwicklung 1960 bis 1970 gewerbliche Betriebe ohne Camping nach Gemeindegruppen	92
Abb. 15:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1963 bis 1970	93
Abb. 16:	Übernachtungsentwicklung 1963 bis 1970 ‚Hotellerie‘	94
Abb. 17:	Entwicklung der Inlands- und Auslandsreiseintensität	95
Abb. 18:	Entwicklung der Nutzungsanteile bei den Verkehrsmitteln	96
Abb. 19:	Übernachtungsentwicklung in Schleswig-Holstein nach Gemeindegruppen 1970 bis 1980	99
Abb. 20:	Übernachtungen ‚Sonstige‘ 1970 bis 1980	99
Abb. 21:	Entwicklung der Übernachtungen in den Nordseebädern und Ostseebädern	101
Abb. 22:	Glättung der statistisch erfassten Übernachtungen für die Ostseebäder 1975 bis 1980 – graphische Aufbereitung	103
Abb. 23:	Übernachtung in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1970 bis 1980	104
Abb. 24:	Übernachtungsentwicklung ‚Sonstige‘ (Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime, Vorsorge- und Rehakliniken) 1970 bis 1980	104
Abb. 25:	Übernachtungsentwicklung 1970 bis 1980 ‚Hotellerie‘ nach Betriebsarten	105
Abb. 26:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 1980 (privat und gewerblich)	107
Abb. 27:	Entwicklung der Bettenkapazitäten im Beherbergungsbereich (inkl. Privatvermieter, ohne Camping)	110
Abb. 28:	Entwicklung der Betriebe in Schleswig-Holstein 1951 bis 1979	113
Abb. 29:	Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße 1951 bis 1979	114
Abb. 30:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten 1951 bis 1980	117
Abb. 31:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein zwischen 1981 und 2008	118
Abb. 32:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1992 bis 2005	124
Abb. 33:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein ‚Hotellerie‘ 1992 bis 2005	125
Abb. 34:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1983 bis 2007* nach Reisegebieten	131
Abb. 35:	Übernachtungen 1983 nach Reisegebieten	131
Abb. 36:	Übernachtungen 2007 nach Reisegebieten	132

Abb. 37:	Übernachtungen in den Reisegebieten Nordsee und Ostsee Schleswig-Holstein 1983 bis 2007	133
Abb. 38:	Übernachtungen 1987 nach Gemeindegruppen	134
Abb. 39:	Übernachtungen 2007 nach Gemeindegruppen	135
Abb. 39a:	Übernachtungen Flensburg, Kiel, Lübeck (ohne Travemünde) 1981 bis 2007	136
Abb. 40:	Übernachtungen 1984 bis 2007 nach Betriebsarten	137
Abb. 41:	Übernachtungen 1984 bis 2007 ‚Hotellerie‘	138
Abb. 42:	Marktanteile der Betriebsarten (gewerblich) nach Übernachtungen 1984 und 2007	139
Abb. 43:	Marktanteile innerhalb der Hotellerie nach Übernachtungen 1984 und 2007	140
Abb. 44:	Übernachtungsentwicklung in Schleswig-Holstein 1984 bis 2007 mit und ohne Vorsorge- und Rehakliniken	141
Abb. 52:	Übernachtungen nach Kreisen 1981 bis 2007	142
Abb. 53:	Betten nach Kreisen 1981 bis 2007	143
Abb. 54:	Auslastung für ausgewählte Kreise 1981 bis 2007	144
Abb. 55:	Übernachtungszahlen im Kreis Nordfriesland 1981 bis 2007	148
Abb. 56:	Übernachtungszahlen auf Sylt 1981 bis 2007	149
Abb. 57:	Übernachtungszahlen im Kreis Ostholstein 1981 bis 2007	150
Abb. 58:	Übernachtungen pro Bett nach Betriebsarten 1981 bis 2007	152
Abb. 59:	Struktur des Gesamtbettenangebotes in Schleswig-Holstein 2007	152
Abb. 59a:	Betten in Nordseebädern und Ostseebädern 1981 bis 2007 (gewerbliche Betriebe ohne Camping)	153
Abb. 59b:	Struktur des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981	154
Abb. 59c:	Struktur des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 2007	155
Abb. 59d:	Struktur des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981	155
Abb. 59e:	Struktur des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 2007	156
Abb. 59f:	Entwicklung des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981-2007	157
Abb. 59g:	Entwicklung des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981-2007	158
Abb. 60:	Betten nach Betriebsarten in gewerblichen Betrieben ohne Camping 1981-2007	159
Abb. 61:	Entwicklung der Betriebe nach Betriebsarten 1981 bis 2007	161
Abb. 62:	Durchschnittliche Betriebsgröße in Schleswig-Holstein nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten 1981 bis 2007	161
Abb. 63:	Durchschnittliche Betriebsgröße der Hotellerie in Schleswig-Holstein 1981 bis 2007	162
Abb. 65:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein zwischen 1981 und 2008	164
Abb. 66:	Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 3,6,8,11 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 1979	167
Abb. 67:	Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 1,2,4,9 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 1979	168
Abb. 68:	Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 6,7,8,9 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1981 und 2007	170
Abb. 69:	Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 1,2,4,5,10	

	und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1981 und 2007	172
Abb. 70:	Vergleich der Entwicklung der Übernachtungszahlen zwischen den identifizierten Clustern und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 2007	174
Abb. 71:	Trendtreiber im Tourismus	188
Abb. 72:	Die Trends und die Folge	199
Abb. 72a:	SWOT-Profil Schleswig-Holstein	204
Abb. 72b:	Abwärtstrend als Teufelskreis	205
Abb. 72c:	Umkehr des Abwärtstrends	206
Abb. 73:	Insolvenzen ausgewählter Bundesländer 1999-2008	208
Abb. 74:	Konjunkturklimaindex Tourismus der IHK Schleswig-Holstein	209
Abb. 75:	Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe nach ausgewählten Bundesländern 2007	210
Abb. 76:	Cash-Flow-Rate nach Bundesländern 2007	211
Abb. 77:	DEHOGA-Klassifizierung nach Bundesländern 2009	212
Abb. 77a:	DTV-Klassifizierungen von Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Privatzimmern 2009	214
Abb. 78:	Betriebe mit Zertifizierung nach dem System ‚ServiceQualität Deutschland‘ nach Bundesländern	215
Abb. 79:	Muster Segmentbewertung	217
Abb. 80:	Marktanteile Schleswig-Holsteins für einzelne Betriebstypen	217
Abb. 81:	Marktanteile der Betriebsarten Schleswig-Holsteins und deren Marktanteilsentwicklung	218
Abb. 82:	Durchschnittliche Betriebsgrößen der Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten nach Bundesländern 1999–2008 (Betten pro Betrieb)	220
Abb. 82a:	Struktur des Bettenangebots in Schleswig-Holstein	221
Abb. 83:	Alter der Beherbergungsbetriebe in Schleswig-Holstein	224
Abb. 84:	Renovierungstätigkeiten der Betriebe in den letzten 10 Jahren nach Regionen	225
Abb. 85:	Ausgaben pro Renovierung in gewerblichen Betrieben für die letzten zwei Maßnahmen	226
Abb. 86:	Art der Renovierungsmaßnahmen	227
Abb. 86a:	Eingabemaske der Onlinebefragung zur Infrastruktur	233
Abb. 86b:	Freizeitbäder in Schleswig-Holstein	236
Abb. 86c:	Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen	239
Abb. 86d:	Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen	240
Abb. 86e:	Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen	240
Abb. 86f:	Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen	241
Abb. 87:	Ferienzentren an der Ostsee	253
Abb. 88:	Tourismusrelevante Förderprogramme (einzelbetrieblich) nach Mittelherkunft – Übersicht der vier Phasen der Programmgestaltung 2005 bis 2008	286
Abb. 89:	Bekanntheit der Investitionsoffensive	294
Abb. 90:	Bekanntheitsgrad der Investitionsoffensive nach Größenklasse	294
Abb. 91:	Bekanntheitsgrad des Modernisierungsprogramms	295
Abb. 92:	Bekanntheitsgrad des Modernisierungsprogramms nach Größenklassen	296
Abb. 93:	Hinderungsgründe für eine Antragstellung zum Modernisierungsprogramm	297
Abb. 94:	Investitionsplanung der nächsten zwei Jahre	298
Abb. 95:	Art der geplanten Investitionsmaßnahmen	300
Abb. 96:	Höhe des geplanten Investitionsvolumens	300
Abb. 97:	Investitionsvolumen in Abhängigkeit der Betriebsgröße	301

Abb. 98:	Maßnahmen zum Anreiz von Investitionen	303
Abb. 99:	Geförderte Betriebe nach Betriebsarten	312
Abb. 100:	Betriebe nach Bettenanzahl	313
Abb. 101:	Eigentumsverhältnisse der Betriebe	313
Abb. 102:	Anteil der Betriebe nach DEHOGA-Klassifizierung	314
Abb. 103:	Betriebe nach Baujahr und dem Jahr der letzten Investition	315
Abb. 104:	Regionale Verteilung der geförderten Betriebe (n= 48)	316
Abb. 105:	Förderanträge nach Jahr der Antragstellung	316
Abb. 106:	Anträge nach Bearbeitungsdauer	317
Abb. 107:	Gründe für die Investitionsentscheidung der Betriebe	318
Abb. 108:	Einfluss der Investitionsoffensive auf die Investitionsentscheidung	319
Abb. 109:	Informationsquellen des Modernisierungsprogramms	320
Abb. 110:	Nutzung von beratenden Institutionen zum Modernisierungsprogramm	321
Abb. 111:	Zufriedenheit der Betriebe mit Inhalten und Abwicklung des Modernisierungsprogramms	322
Abb. 112:	Durchschnittsnote zu Zufriedenheit der Betriebe mit Programminhalten und Programmabwicklung	323
Abb. 113:	Art der Investitionsmaßnahmen	324
Abb. 113a:	Einfluss der Investitionen auf den Unternehmenserfolg	325
Abb. 114:	Bewertung der geförderten Betriebe nach Unternehmenssituation und Unternehmenspotenzial - Segmentbewertung	331
Abb. 114a:	Seehotel Eichenhain 1912	333
Abb. 114b:	Seehotel Eichenhain 1930	334
Abb. 114c:	Seehotel Eichenhain 2008	335
Abb. 114d:	Seehotel Eichenhain - Zimmer und Wellnessbereich	335
Abb. 115:	Hotel Waldhof vor der Modernisierung	337
Abb. 116:	Hotel Waldhof nach der Modernisierung	338
Abb. 117:	Innenansichten Hotel Waldhof nach der Modernisierung	338
Abb. 119:	Kleines Haus, 1950	340
Abb. 120:	Luftbildaufnahme Genueser Schiff, 1960	340
Abb. 120a:	Ansichten Genueser Schiff, 2009	341
Abb. 120b:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1937 bis 2008	357
Abb. 120c:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 2008 (1951 bis 1980 ohne Privatvermieter)	357
Abb. 121:	Modell zu touristischen Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein	358

Tabellensverzeichnis

Tab. 1:	Ökonomische, ökologische und soziokulturelle Effekte des Tourismus	38
Tab. 2:	Perspektiven, Problemlage und politischen Zielsetzungen in den jeweiligen Phasen des Destinationslebenszyklus'	67
Tab. 3:	Reiseintensität 1954 bis 1970	85
Tab. 4:	Entwicklung der Betten 1951 bis 1961	89
Tab. 5:	Entwicklung der gewerblichen Betriebe 1951 bis 1961	89
Tab. 6:	Reiseziel Schleswig-Holstein - Haupturlaubsreise anteilig und absolut nach den Reiseanalysen 1970 bis 1988	102
Tab. 7:	Glättung der statistisch erfassten Übernachtungen für die Ostseebäder 1975 bis 1980	102
Tab. 8:	Wachstumsraten für ausgewählte Zeiträume 1951 bis 1980 für Übernachtungen insgesamt, privat und gewerblich	106
Tab. 9:	Wachstumsraten für ausgewählte Zeiträume und ausgewählte betriebliche und regionale Merkmale	111
Tab. 10:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1984 und 1989* nach Betriebsarten	119
Tab. 11:	Betten in Schleswig-Holstein 1984 und 1989* nach Betriebsarten	120
Tab. 12:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1989 bis 1992 nach Reisegebieten, Gemeindegruppen und Betriebsarten	121
Tab. 13:	Übernachtungen nach Reisegebieten 1992 und 2005	125
Tab. 14:	Übernachtungen nach Gemeindegruppen 1992 und 2005	126
Tab. 15:	Betten in Schleswig-Holstein 1992 und 2005 nach Reisegebieten, Gemeindegruppen und Betriebsarten	127
Tab. 16:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 2005 bis 2007 nach Reisegebieten	128
Tab. 17:	Übernachtungen in Schleswig-Holstein 2005 bis 2007 nach Betriebsarten	128
Tab. 18:	Anzahl der Betten in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in Schleswig-Holstein 2005–2007 nach Reisegebieten	129
Tab. 19:	Anzahl der Betten in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in Schleswig-Holstein 2005–2007 nach Betriebsarten	130
Tab. 19a:	Übernachtungen Flensburg, Kiel, Lübeck (ohne Travemünde), Schleswig-Holstein 1981, 1997 und 2007	136
Tab. 20:	Veränderungsraten der Übernachtungszahlen Schleswig-Holstein 1984 bis 2007 mit und ohne Vorsorge- und Rehakliniken für ausgewählte Zeitabschnitte	141
Tab. 21:	Ankünfte, Übernachtungen und Betten nach Kreisen 1981 und 2007	145
Tab. 22:	Aufenthaltsdauer nach Kreisen 1981 und 2007	146
Tab. 23:	Auslastung nach Kreisen 1981 und 2007	147
Tab. 24:	Übernachtungen der Gemeinden im Kreis Ostholstein 1981, 1993 und 2007	150
Tab. 26:	Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern	168
Tab. 27:	Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern.	172
Tab. 28:	Zuordnung der Orte zu den Clustern	174
Tab. 28a:	Übernachtungen in gewerblichen Betrieben ≥ 9 Betten inkl. Touristiking nach Bundesländern	182
Tab. 28b:	Datenlage in den Küstenländern inkl. des ‚Grauen Beherbergungsmarktes‘	184
Tab. 28c:	Touristische Nachfrage und Umsätze in Schleswig-Holstein insgesamt	185
Tab. 28d:	Chancen-Risiken-Analyse	202
Tab. 28e:	Stärken-Schwächen-Analyse	203
Tab. 29:	Regionale Verteilung der klassifizierten Hotelbetriebe	213
Tab. 30:	Übernachtungsaufkommen in Schleswig-Holstein und Deutschland	

	insgesamt (inkl. Camping)	216
Tab. 31:	Stärken und Schwächen im Beherbergungsgewerbe	223
Tab. 32:	Anzahl der befragten Beherbergungsbetriebe Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern	224
Tab. 32a:	Versorgungsgrade Freizeitbad	237
Tab. 33:	Förderung allgemeiner Fremdenverkehrseinrichtungen durch das Land Schleswig-Holstein 1952-1967	244
Tab. 33a:	Ziele und Maßnahmen der Fremdenverkehrspolitik 1991	265
Tab. 34:	Hinderungsgründe für einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms	305
Tab. 35:	Charakter der Investitionsmaßnahme	307
Tab. 36:	Optimierungsvorschläge nach Möglichkeit der Einflussnahme	308
Tab. 37:	Bewertung der Betriebe nach Unternehmenssituation und Unternehmenspotenzial	329
Tab. 38:	Kriterien für die einzelnen Entwicklungsstufen nach BUTLER (1980), ergänzt um HAYWOOD (1986)	345
Tab. 38a:	Überprüfung der Kriterien ‚Erkundungsphase‘ für Schleswig-Holstein	348
Tab. 38b:	Überprüfung der Kriterien ‚Erschließungsphase‘ für Schleswig-Holstein	349
Tab. 38c:	Überprüfung der Kriterien ‚Wachstumsphase‘ für Schleswig-Holstein	351
Tab. 38d:	Überprüfung der Kriterien ‚Konsolidierungsphase‘ für Schleswig-Holstein	352
Tab. 38e:	Überprüfung der Kriterien ‚Stagnationsphase‘ für Schleswig-Holstein	354
Tab. 38f:	Überprüfung der Kriterien ‚Niedergangsphase‘ für Schleswig-Holstein	355

A. Standortbestimmung

1. Einführung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Eine Reihe von Anhaltspunkten deutete im Jahr 2004 verstärkt darauf hin, dass sich der Schleswig-Holstein-Tourismus an einem strategischen Wendepunkt seiner Entwicklung befand. Aus der Perspektive der Nachfrage waren seit Anfang der 1990er Jahre leichte aber stetige Rückgänge bei den Übernachtungszahlen im Beobachtungsgebiet festzustellen, während insbesondere das östliche Nachbarland Mecklenburg-Vorpommern seit der Wende 1990 nachhaltige und enorme Wachstumsraten verzeichnen konnte.

Angebotsseitig wurden strukturelle Unterschiede festgestellt, die auf grundlegende Probleme in der Basisinfrastruktur des traditionsreichen Urlaubslands Schleswig-Holstein hindeuteten.

Es stellte sich zunehmend die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Urlaubslandes. Hinzu kam, dass inländische, europäische und außereuropäische Destinationen mit zum Teil hohen staatlichen finanziellen Unterstützungen eine zukunftsfähige Hotellerie in die neuen Urlaubsgebiete holten und zielgerichtet ergänzende Infrastruktur aufbauten. Mit hohen Marketingaufwendungen und optimierten Vertriebskanälen wurden diese neuen Angebote im Markt platziert und erhöhten den Wettbewerbsdruck.

In diesem Zusammenhang rückte für die Verfasserin das Thema der Alterung von touristischen Destinationen immer weiter in den Mittelpunkt. Die Frage war, ob aus der Lebenszyklusforschung Muster für touristische Entwicklungen vorliegen, die Hinweise für die aktuelle Situation des Schleswig-Holstein-Tourismus geben könnten und sich daraus Handlungsoptionen für die Zukunft ableiten ließen. Im Rahmen dieser Arbeit wird durch die Anwendung des Modells ‚Tourism Area Life Cycle‘ nach BUTLER (1980) auf Schleswig-Holstein mit den Ergebnissen der Prüfung ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion um Anwendbarkeit, Nutzen und Grenzen dieses Modells geleistet. Für eine deutsche Destination wurde dies Modell noch nicht angewendet.

Spätestens seit Ende der 1980er Jahre wurde die Notwendigkeit eines tourismuspolitischen Handlungsrahmens für das Urlaubsland Schleswig-Holstein Jahre nicht mehr in Frage gestellt. Mit der Auflage der Fremdenverkehrskonzeption 1991 bekannte die damalige Landesregierung erstmals ihre Mitverantwortung bei der Umsetzung der gemeinsam formulierten Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft. Offen blieb aber zumindest in der praktischen Umsetzung auch in den nächsten Jahren, wer die durchsetzungsfähige Gesamtverantwortung für die Steuerung hat und wie eine nachhaltige und zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet werden könnte. Gerade für die Revitalisierung einer Urlaubsregion erscheint dies jedoch entscheidend.

Insofern lautet die zentrale Frage, wie Tourismuspolitik Einfluss auf die Revitalisierung einer Region nehmen kann, sie unterstützen oder gar einleiten und Impuls gebend begleiten kann.

In der vorliegenden Arbeit wird der Hotellerie als einem der zentralen Angebotsbestandteile ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Zweifel über deren Marktfähigkeit waren Anlass für eine Untersuchung im Jahr 2004, die dem Hotelgewerbe im Ergebnis einen enormen Nachholbedarf bei Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen bescheinigte. Als Reaktion auf diese Erkenntnis wurde im Rahmen der ‚Investitionsoffensive im Tourismus Schleswig-Holstein‘, initiiert vom Tourismusverband Schleswig-Holstein und unterstützt und mit getragen von den Industrie- und Handelskammern Schleswig-Holstein und dem Hotel- und Gaststättenverband Schleswig-Holstein, das ‚Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe‘ durch die Landesregierung eingerichtet. Mit diesem Zuschussprogramm erhofften sich die Initiatoren einen entscheidenden Impuls zur Erneuerung der gewerblichen Beherbergungsbetriebe. Allerdings zeigte sich im Verlauf des Jahres 2005, dass die Betriebe diese Möglichkeit der Förderung durch Zuschüsse nicht in dem Umfang nutzten, wie es von den Partnern der Investitionsoffensive vorher angenommen worden war. Eine Betriebsbefragung gab Hinweise, welche Gründe eine Rolle spielen könnten. Außerdem ließen sich sowohl Erkenntnisse zur Optimierung des Programms als auch weiterführende Hinweise zur Situation der Betriebe und zu den Notwendigkeiten der Tourismuspolitik ableiten. Ausgelöste Effekte des Programms sowie Bewertungen der Betriebe zu Inhalt und Durchführung des Programms lieferten nach vier Jahren Programmlaufzeit wichtige Ergebnisse und Hinweise zur weiteren Ausgestaltung des Programms.

Folgende Frage soll im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden:

Welche Anforderungen lassen sich für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein aus der Beurteilung der aktuellen Zukunftsfähigkeit des touristischen Angebots unter besonderer Berücksichtigung des Destinationslebenszyklusansatzes nach Butler ableiten?

Damit ergeben sich zwei zentrale Aufgabenbereiche:

- Die Beurteilung der aktuellen Zukunftsfähigkeit des touristischen Angebots
- Die Formulierung von Anforderungen an eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik

Daraus leiten sich folgende Unterfragen ab:

1. Wie hat sich der Tourismus in Schleswig-Holstein entwickelt? Lassen sich strukturelle Probleme aus dieser Langzeitbetrachtung feststellen?
2. Wie stellt sich die aktuelle Situation der Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebots, unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie, vor dem Hintergrund zukünftiger Rahmenbedingungen dar?
3. Welche Erkenntnisse lassen sich aus den unterschiedlichen tourismuspolitischen Überlegungen und Konzeptionen der Vergangenheit ableiten?
4. Welche Hinweise liefern die Erfahrungen aus dem Modernisierungsprogramm für zukünftige tourismuspolitische Maßnahmen zur Förderung der Hotellerie?
5. Lässt sich das Lebenszyklusmodell nach Butler ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) auf Schleswig-Holstein anwenden? Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine lebenszyklusorientierte Tourismuspolitik ableiten?

6. Welche Anforderungen lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen 1-5 für eine pro-aktive Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebots in Schleswig-Holstein formulieren?

In der vorliegenden Arbeit werden die aus den durchgeführten Analysen und Befragungen, aus Expertengesprächen, vorliegenden Studien und aktueller Literatur gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt. Ziel ist die Formulierung von Anforderungen an eine zukunftsorientierte, pro-aktive Tourismuspolitik, die zur Revitalisierung der Destination und damit zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit, Einkommen, Beschäftigung, also der ökonomischen Grundlage des Wirtschaftsraums Schleswig-Holstein, beitragen soll.

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zeigt eine Reihe von Ansatzpunkten zur Geographie - auf der einen Seite zu klassisch geographischen Raummodellen, auf der anderen Seite zu neuen Fragestellungen und Theorien der Freizeit- und Tourismusgeographie. Übergeordnete Fragestellungen der Raumbindung und Raumwirksamkeit von Tourismus spielen ebenso eine Rolle wie die Diskussion um Entwicklungspotenziale von Tourismusdestinationen, deren Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Darauf wird in Kapitel A 2. ‚Einordnung in den geographischen Bezugsrahmen‘ näher eingegangen.

Aus geographischer Perspektive stellt die Raumbezogenheit des Tourismus den zentralen Verknüpfungspunkt von Tourismus und Geographie dar. In der Geographie der Freizeit und des Tourismus stehen die raumbezogenen Dimensionen mit dem Ziel ihrer Erfassung, Beschreibung und Erklärung im interdisziplinären Dialog im Mittelpunkt des Interesses (HOPFINGER 2007, S. 2). Die vorliegende Arbeit will zu diesem interdisziplinären Dialog mit der Verankerung des Themas in der Geographie einen Beitrag leisten.

Die zentrale Fragestellung hat engen Bezug zu einer typischen Fragestellung der Geographie: Wie verändert sich der Tourismus in Schleswig-Holstein in raum-zeitlicher Dimension und welchen Einfluss haben Planung und Steuerung auf den Verlauf?

Am Beispiel Schleswig-Holsteins wird die Entwicklung des Tourismus seit seinen Anfängen im 19. Jahrhundert erfasst und beschrieben. Dabei werden durch quantitative und qualitative Analysen und Auswertungen neue Erklärungsansätze für die derzeitige Situation des Tourismus abgeleitet. Mit der Anwendung des aus der Geographie stammenden Modells ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) von Richard W. Butler wird der Versuch unternommen, den Stand der Entwicklung in das Stufenmodell des Destinationslebenszyklus einzuordnen. Ein besonderes Interesse gilt bei der Beschreibung und Analyse der Einflussnahme durch die Tourismuspolitik des Landes. Diese vergangenheits- und gegenwartsbezogenen Aspekte erhalten eine Ergänzung durch die Beantwortung der Frage, welche Ansatzpunkte sich aus den Analysen für eine zukunftsorientierte, am Destinationslebenszyklus ausgerichtete und durch die künftigen Herausforderungen geleitete Tourismuspolitik ergeben, um Schleswig-Holstein als wettbewerbsfähige Destination neu auszurichten.

Zu Gunsten der Lesbarkeit des Textes wurde die männliche Form bei Personenbezeichnungen gewählt.

1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel A ‚Standortbestimmung‘ erfolgt eine kurze Einführung und Beschreibung der Zielsetzung und ein Abriss zum Aufbau der Arbeit. In diesem Kapitel wird ausführlich die Einbindung der Arbeit in die Geographie erläutert und das Modell ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) nach Butler, der aktuelle Stand der Forschung und der wissenschaftlichen Diskussion vorgestellt. Weiterhin erfolgt eine Einordnung in den touristischen Bezugsrahmen. Dieses Kapitel bildet die theoretischen Grundlagen ab und ist damit wesentliche Basis für die abgeleiteten Empfehlungen in Kapitel C.

In Kapitel B ‚Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg – Entwicklung und Situation des Tourismus in Schleswig-Holstein‘ werden die erforderlichen analytischen Schritte unternommen, um die Unterfragen 1. bis 5. zu beantworten.

Unter Punkt B.1 wird zunächst die Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus seit Anfang des 19. Jahrhunderts beschrieben und analysiert. Dies erfolgt in Auswertung von Literatur und, soweit vorhanden, von statistischen Zahlen zu den Übernachtungen, Bettenzahlen und Betrieben. Die aktuelle Struktur des Schleswig-Holstein-Tourismus wird beschrieben. Darüber hinaus werden Aussagen aus wissenschaftlichen Untersuchungen zur Analyse der aktuellen Situation hinzugezogen. Eine Clusteranalyse der Übernachtungszahlen von ausgewählten Tourismusorten seit 1951 zeigt Gruppen ähnlicher Entwicklung und unterschiedliche Entwicklungen zwischen Gruppen auf. Ziel ist es, evtl. vorhandene strukturelle Probleme aufzuzeigen. B.1 soll damit die Unterfrage 1. beantworten.

Punkt B.2 soll Unterfrage 2. beantworten und stellt zunächst die künftigen Rahmenbedingungen und aktuelle Trends der Nachfrage und des Angebots vor. Darauf aufbauend werden vorhandene Untersuchungen und Analysen zur Wettbewerbsfähigkeit des Urlaubslandes insgesamt und den ausgewählten Angebotsbestandteilen, nämlich des Beherbergungsangebots unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie, und der Infrastruktur ausgewertet und teilweise durch eigene Berechnungen aktualisiert. In diesem Teil erfolgt eine Analyse der Marktfähigkeit des Beherbergungsgewerbes. Sie wird an Hand von statistischen Zahlen, Sonderauswertungen und Studien vorgenommen.

Die Tourismuspolitik im Land seit 1951 mit tourismuspolitischen Ansätzen, Konzepten und Maßnahmen wird ebenfalls in Punkt B. 3 beschrieben und an Hand der vorliegenden Tourismuskonzepte der Landesregierung, von tourismuspolitischen Papieren, Debatten und Gesprächen ausgewertet und analysiert. Ziel ist es, Erkenntnisse für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik zu erhalten und damit Unterfrage 3. zu beantworten.

Punkt B.4 geht auf die tourismuspolitische Maßnahme des Modernisierungsprogramms für Beherbergungsbetriebe mit seinen Zielen und Inhalten, seiner Akzeptanz und den Effekten ein. Die Investitionsoffensive im Tourismus bildet den Rahmen und wird in Zielsetzung, Maßnahmen und Umsetzungsstand erläutert. Hintergründe, Ziele und Inhalte des Modernisierungsprogramms werden dargestellt. Im Mittelpunkt steht die Betriebsbefragung der 925 Mitgliedsbetriebe des Hotel- und Gaststättenverbandes (Hotels, Hotels garni, Pensionen, Gasthöfe)

aus dem Jahr 2005. Ergänzt wird diese schriftliche Befragung durch Experteninterviews und Interviews mit Verantwortlichen aus Beherbergungsbetrieben, um Erkenntnisse zu möglichen Investitionshemmnissen und zu Optimierungsmöglichkeiten des Programms abzuleiten. Außerdem erfolgt mit einer Auswertung einer Befragung von Betrieben, die an dem Programm teilgenommen haben, ein Überblick über Art und Umfang der ausgelösten Investitionen, geschaffene und gesicherte Arbeitsplätze sowie eine Beurteilung über Inhalte, Durchführung und Optimierungsmöglichkeiten des Programms für die Zukunft. Abschließend werden Hinweise für eine mögliche Neuausrichtung des Modernisierungsprogramms gegeben. Ziel ist die Beantwortung der Unterfrage 4.

Im Zentrum des Punktes B.5. ‚Anwendung des Modells ‘Tourism Area Life Cycle’ auf Schleswig-Holstein: Ergebnisse und Hinweise für die weitere Entwicklung“ steht die Erörterung folgender These: Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich im Übergang zwischen den Stufen ‚Stagnation’ und ‚Niedergang’ nach dem TALC-Modell.

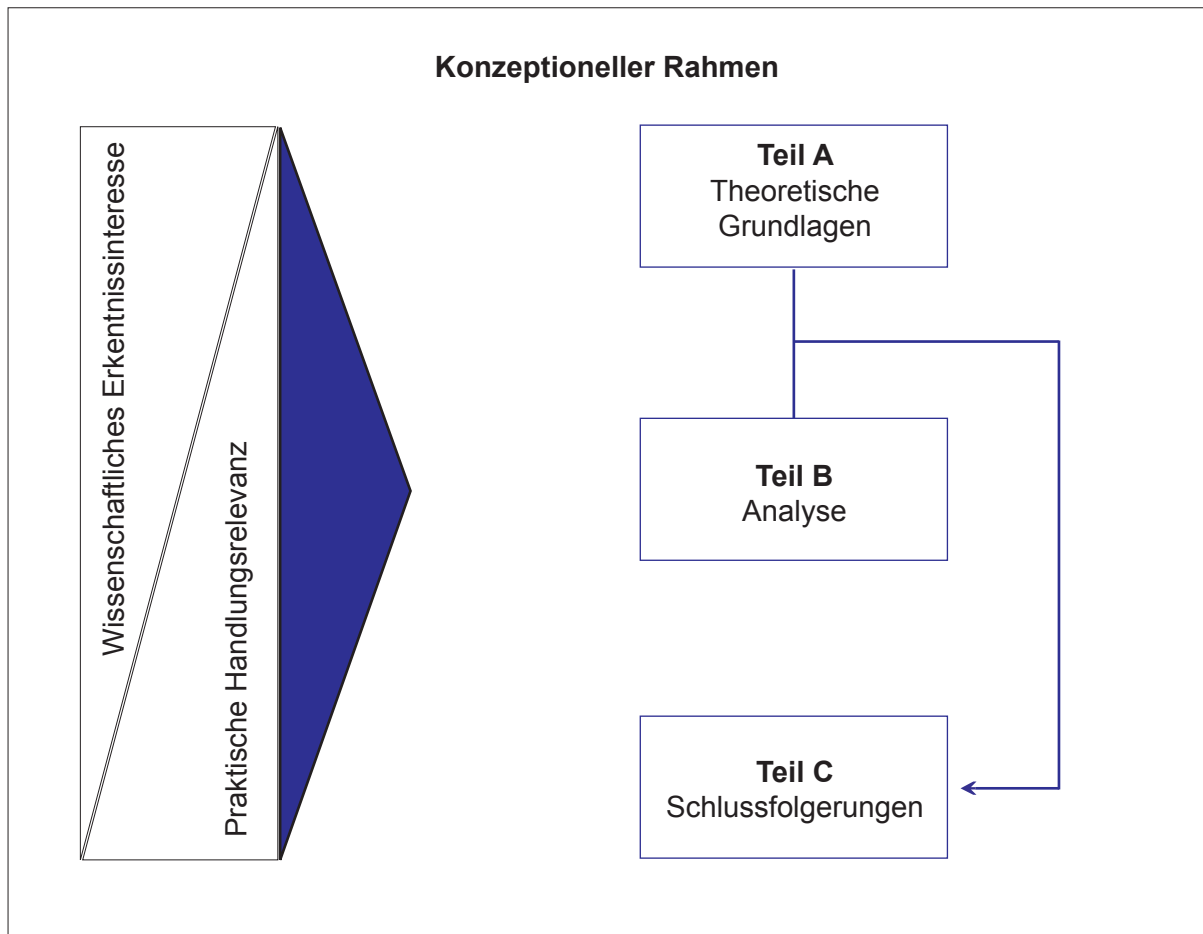
Es erfolgt die Übertragung des TALC auf Schleswig-Holstein und die Beantwortung der Frage, ob dieses Destinationslebenszyklusmodell auf Schleswig-Holstein anwendbar ist und welche Erkenntnisse sich daraus ableiten lassen.

Kapitel C. ‚Fünf Kernbereiche einer pro-aktiven Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebots Schleswig-Holsteins’ führt die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln zusammen und beantwortet die Frage, welche Anforderungen an eine zukunftsorientierte, pro-aktive Tourismuspolitik zur Revitalisierung der Destination Schleswig-Holstein erfüllen sollte.

Kapitel D. enthält ein Gesamtfazit.

Abbildung 1 zeigt in einer grafischen Übersicht den konzeptionellen Aufbau der Arbeit.

Abb. 1: Konzeptioneller Aufbau der vorliegenden Arbeit



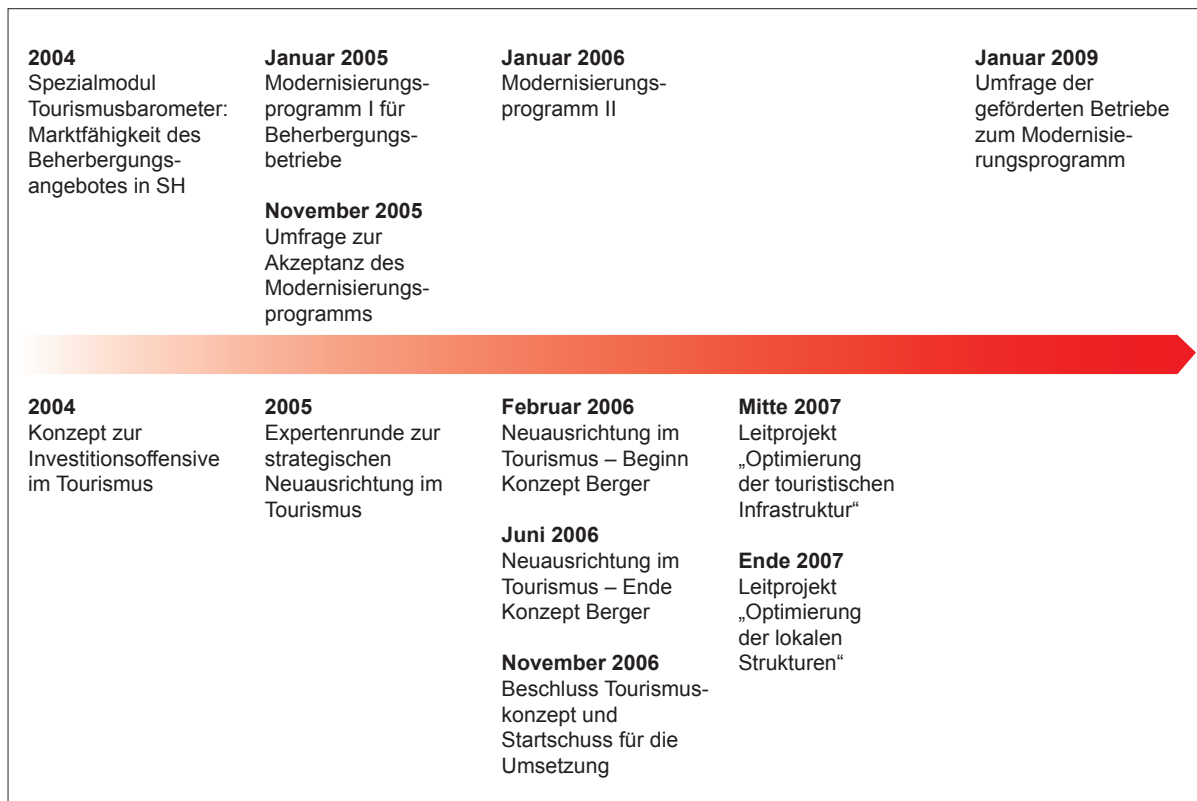
Quelle: eigene Darstellung

1.3 Die Dynamik im Tourismus seit 2005 und der Einfluss auf die Arbeit

Die Verfasserin entwickelte im Rahmen ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein e.V. eine erste Projektskizze für eine Investitionsoffensive (Kapitel B.4), die mit den Partnern abgestimmt und gemeinsam auf den Weg gebracht wurde. Daraus resultierte u.a. das Modernisierungsprogramm der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe.

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 2) veranschaulicht die einzelnen Maßnahmen und macht die Dynamik deutlich, die innerhalb der letzten vier Jahre im Tourismus in Schleswig-Holstein auf der konzeptionellen Ebene entstanden ist.

Abb. 2: Maßnahmen im Zusammenhang mit Investitionsoffensive und strategischer Neuausrichtung



Quelle: eigene Darstellung

Die Erkenntnisse im Rahmen dieser Arbeit und der dynamische Prozess um die Investitionsoffensive und die strategische Neuausrichtung beeinflussten sich gegenseitig, so dass sich im Verlauf der Arbeit auch die Fragestellung immer wieder anpassen musste, weil neue Erkenntnisse und Ereignisse Zwischenergebnisse der Arbeit aufnahmen, weiter entwickelten und schließlich veränderten. Damit unterlag auch die vorliegende Arbeit zwangsläufig einem Prozess der Anpassung und Veränderung. Die enge Einbindung der Verfasserin in alle strategischen Prozesse um die Investitionsoffensive im Tourismus, als Mitglied im Projektteam und im Steuerungskreis zur strategischen Neuausrichtung und daran anschließend im Steuerungskreis beim Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein zur Umsetzung des Tourismuskonzeptes ist der Grund für die komplexen Wechselwirkungen.

Für die sachlichen Ergebnisse der Arbeit war dies sicherlich förderlich, die Verfolgung einer unbeeinflussbaren wissenschaftlichen Systematik war damit aber erschwert. Hintergrund ist, dass Entscheidungen der touristischen und tourismuspolitischen Praxis in ihrer Ausrichtung und Bedeutung für die wissenschaftliche Seite nur mittelbar von der Verfasserin beeinflusst werden konnten, aber auf jeden Fall als neue Implikationen in die Arbeit einbezogen werden mussten. Dies spiegelt ganz gut das Spannungsfeld wider, in dem sich die vorliegende Arbeit an einer sehr unmittelbaren Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis bewegt.

2 Einordnung in den geographischen Bezugsrahmen

2.1 Raumdimensionen des Tourismus und der Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zeigt eine Reihe von Ansatzpunkten zur Geographie - auf der einen Seite zu klassisch geographischen Raummodellen, auf der anderen Seite zu neuen Fragestellungen und Theorien der Freizeit- und Tourismusgeographie. Übergeordnete Fragestellungen der Raumbindung und Raumwirksamkeit von Tourismus spielen ebenso eine Rolle wie die Diskussion um Entwicklungspotenziale von Tourismusdestinationen, deren Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Ankerpunkte und die Einbettung in die theoretischen Grundlagen der Geographie sollen im Folgenden näher herausgearbeitet werden.

Die zentrale Fragestellung ist eine typische Fragestellung der Geographie: Wie verändert sich eine Destination – am Beispiel Schleswig-Holsteins – in raum-zeitlicher Dimension und welchen Einfluss haben Planung und Steuerung auf den Verlauf?

Die Raumbezogenheit des Tourismus stellt den zentralen Verknüpfungspunkt von Tourismus und Geographie dar. Seit den 1960er Jahren setzte sich die Geographie der Freizeit und des Tourismus als eigenständige Teildisziplin der Anthropogeographie durch (STEINECKE 2006, S.11, HOPFINGER 2007, S. 1). Dabei stehen die raumbezogenen Dimensionen mit dem Ziel ihrer Erfassung, Beschreibung und Erklärung im interdisziplinären Dialog im Mittelpunkt des Interesses (HOPFINGER 2007, S. 2). Die vorliegende Arbeit will zu diesem interdisziplinären Dialog mit der Verankerung des Themas in der Geographie einen Beitrag leisten. Diese Ankerpunkte und die Einbettung in die theoretischen Grundlagen der Geographie sollen im Folgenden näher herausgearbeitet werden.

STEINECKE (2006, S. 22) beschreibt vier Dimensionen der Raumbezogenheit:

- Verhaltensdimension des Tourismus
- Standortdimension des Tourismus
- Wirkungsdimension des Tourismus
- Planungsdimension des Tourismus

In der vorliegenden Arbeit spielt die Verhaltensdimension des Tourismus zwar nicht den zentralen Untersuchungsgegenstand, ist allerdings in ihren Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung der Destination Schleswig-Holstein von entscheidender Bedeutung. Diese Erkenntnisse bildeten einerseits für die strategische Neuausrichtung des Tourismus die wesentliche Basis und sind andererseits Grundlage für alle Überlegungen zur Angebotsgestaltung im Rahmen des Tourismuskonzeptes des Landes. Im Rahmen dieser Arbeit stellen sie eine der zentralen wissenschaftlichen Grundlagen für die Aussagen zu den Anforderungen an eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik dar. Grundsätzlich kommt im Tourismus seit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt der Segmentierung der Nachfrage eine wachsende Bedeutung zu. Die Segmentierungsansätze wurden im Verlauf der Zeit immer komplexer, wobei sich diese Ansätze methodisch unterteilen lassen nach a) geographischen Kriterien, b) soziodemo-

graphischen Kriterien, c) nach verhaltensorientierten Kriterien und d) nach psychographischen Kriterien, wie z.B. Lebensstile, Urlaubertypologien (vgl. FRETER 2008, FREYER 2001, MEF-FERT 2000, BERKOVEN et al. 1993).

Die Standortdimension spielt im Rahmen der vorliegenden Arbeit für die Beschreibung, Analyse aber auch für die Aussagen zur künftigen Ausrichtung des Tourismus eine besondere Rolle. Besonders deutlich wird der Aspekt der Standortdimension bei der Beschreibung der Anfänge des Tourismus. Zunächst war die naturräumliche Ausstattung der Küstenregionen ausschlaggebender Anziehungspunkt. Im Zuge der fortschreitenden Entwicklung führte dann die räumliche und zeitliche Konzentration der Nachfrage zur Ausbildung von Schwerpunkten der touristischen Entwicklung, in denen eine Ballung von Unternehmen und Infrastruktur zu der besonderen Struktur der Tourismusorte führe. Dabei entstanden Fremdenverkehrsgebiete als kulturgeographische Raumeinheiten mit einer typischen siedlungs-, wirtschafts- und verkehrsgeographischen Prägung und – in direktem Zusammenhang mit dem Verhalten der Urlauber- mit einem typischen raum-zeitlichen Wandel. Die zum Teil regional unterschiedliche Entwicklung des Tourismus seit 1950 wird nach Ursachen und Einflussfaktoren hinterfragt. Insbesondere die Clusteranalyse in Kapitel B.1.5 zeigt hier interessante Ansatzpunkte für die unterschiedliche örtliche Entwicklung.

Die Wirkungsdimension des Tourismus umfasst die dauerhaften Auswirkungen des Tourismus auf Landschaft und Umwelt sowie die wirtschaftlichen, ökologischen und soziokulturellen Effekte. Sie können negativ, beispielsweise für Umwelt, Natur und Landschaft ausfallen. Diese gilt es, durch nachhaltige Planung zu minimieren. Die positiven Effekte, beispielsweise auf Einkommen und Beschäftigung, sind dagegen zu optimieren. Diese Effekte wurden umfassend erforscht. Einen guten Gesamtüberblick liefern JOB/WEIZENEGGER (2007, S. 635) oder FREYER (1998, S. 325 ff.). Die ökonomischen Effekte mit den Dimensionen stehen im Mittelpunkt der Überlegungen von KASPAR (1996, S. 126 f.) oder EISENSTEIN/ROSINSKI (2007, S. 805 ff.). Auf die regionalwirtschaftlichen Effekte nimmt BECKER (1999, S. 57-60) Bezug. Für Schleswig-Holstein spielt die regionale Ausgleichsfunktion eine besondere Rolle, da bedeutende Tourismusregionen in wirtschaftlich peripheren Räumen liegen. Für die Westküste wurde vom dwif ermittelt, dass 37,5 % des Volkseinkommens aus dem Tourismus stammen und dass von den rund 110.000 Einwohnern im Reisegebiet Nordsee knapp 42.000 Personen ihr Einkommen aus dem Tourismus beziehen (HARRER 2005). Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in Schleswig-Holstein ist dabei also immer auch unter den Aspekten der wirtschaftlichen Alternativen in peripheren Räumen und dem Abbau regionaler Disparitäten zu betrachten.

Die Planungsdimension des Tourismus spielt eine unmittelbare Rolle bei der Ausgestaltung der Tourismuspolitik. Eine pro-aktive Planung der touristischen Schwerpunkte bedeutet auch Investitionsschwerpunkte, die eine direkte Raumrelevanz haben. Die Frage, wie das zentrale raumordnerische Instrumentarium des Landesentwicklungsplans auf die neue Ausrichtung der Tourismusstrategie Anpassung finden kann und finden soll, beleuchtet LIEBRENZ (2008, S. 79 ff.). Darüber hinaus sind indirekte Wirkungen festzustellen, insbesondere durch die Förderpolitik des Landes und die Projekte im Rahmen der Umsetzung des Tourismuskonzepts des Landes (HELLE 2008, S. 69 ff.).

In diesem Zusammenhang ist allerdings auch die Sicherung der bisherigen Räume, die durch Tourismus genutzt werden, von Bedeutung. Die Erhaltung von Räumen für den Tourismus ist gerade für direkte Küstenlagen von Bedeutung. Wenn hier beispielsweise die nicht mehr wettbewerbsfähigen Betriebe in 1a-Lagen ausscheiden, liegt nahe, dass sie einer nicht-touristischen Nutzung zugeführt werden und so unwiederbringlich für den Tourismus verloren sind. Insofern kommt der Förderung bestehender Betriebe unter diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu.

2.2 Entwicklung der Geographie der Freizeit und des Tourismus und der Zusammenhang zur touristischen Entwicklung

Durch die Aufbereitung der Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein werden in der vorliegenden Arbeit Zusammenhänge zur inhaltlichen Schwerpunktsetzung und methodischen Entwicklung der Geographie der Freizeit und des Tourismus deutlich. Im Zuge der Entwicklung des Tourismus veränderten sich auch die Schwerpunkte in der Geographie. An Hand der Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus lassen sich eine Reihe von wechselseitigen Beziehungen darstellen. Im Folgenden kann nur auf ausgewählte Bezüge näher eingegangen werden.

Zunächst standen im 19. Jahrhundert die kartographische Darstellung der Zielgebiete und Reiseberichte mit Beschreibungen von Landschaften und Orten im Vordergrund (JURCZEK 2007), was auch der Entstehungsphase der Seebäder in Schleswig-Holstein entspricht. Anfang des 20. Jahrhunderts rückte dann auch die Frage nach Entstehung, Entwicklung und Veränderung von Reiseströmen in den Mittelpunkt geographischer Untersuchungen (vgl. SPUTZ 1919, GRÜNTAL 1934). Zu den frühen fremdenverkehrsgeographischen Arbeiten wird an dieser Stelle auf die zusammenfassenden Übersichten z.B. von HOPFINGER (2007), JURCZEK (2007), HOFMEISTER/STEINECKE (1984) hingewiesen.

Betrachtet nach dem Aspekt der Beziehungen zwischen Zielgebiet und Quellgebieten der Urlauber, stellte POSER (1939) erstmals mit dem Konzept des Landschaftsgegensatzes dieses als Hauptmotiv für die Reisezielwahl in den Vordergrund, ging aber auch auf die Veränderung der Natur- und Kulturlandschaft durch den Fremdenverkehr ein.

Während des 2. Weltkriegs kam die Fremdenverkehrsforschung in Deutschland fast zum Erliegen, während in der Schweiz und Österreich – vorwiegend von Wirtschaftswissenschaftlern – neue Impulse für die Fremdenverkehrsforschung ausgingen, die auch wesentlichen Einfluss auf die spätere Fremdenverkehrsgeographie in Deutschland haben sollten (HUNZIKER/KRAPF 1942, BERNECKER 1955).

Mit der ‚Peripherie-Hypothese‘ gilt die Übertragung der Theorie der zentralen Orte auf den Fremdenverkehr als erste standorttheoretische Überlegung (CHRISTALLER 1955). Dabei schreibt er den am weitesten von den zentralen Orten und den industriellen Zentren gelegenen Orten die besten Standortbedingungen für den Fremdenverkehr zu. Auf die raum-zeitliche Entwicklung des Fremdenverkehrs geht CHRISTALLER (1963 und 1963a) in späteren Jahren

ein. Sein englischsprachiger Artikel aus dem Jahr 1964 beeinflusste BUTLER (1980) bei seiner Modellbildung ‚Tourism Area Life Cycle‘, das als zentrales Modell für die Überprüfung der Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus in der vorliegenden Arbeit angewendet wird.

Die Landschaftsbewertung in Form der natur- und kulturräumlichen Ausstattung einer Region und die daraus abgeleitete Erholungseignung von Räumen wurde seit den 1960er-Jahren methodisch unterlegt und umfassend angewendet (KIEMSTEDT 1967 zit. in NOLTE 2007, S. 487 f., MRASS 1974, HEYKEN 1973; BONERTZ 1983, BENTHIEN 1997). Dabei waren auch die Zielkonflikte bedingt durch konkurrierende Raumansprüche Thema (WITT 1973) und zeigten den Handlungsbedarf für die Raumordnung (Bundesanstalt für Vegetationskunde, Naturschutz und Landschaftspflege 1974). Ab Ende der 1970er Jahre rückten die Landschaftsbewertungsverfahren – zumindest für Deutschland - in den Hintergrund des Interesses, da die Ausweisung von Fremdenverkehrsgebieten weitgehend abgeschlossen war. Erst nach der Grenzöffnung wurde das Thema im Zusammenhang mit den touristischen Entwicklungspotenzialen in den neuen Bundesländer wieder wichtig (NOLTE 2007, S. 481 ff.). Ein weiterer Aspekt des Raumbezugs im Tourismus ist das aktionsräumliche Verhalten der Urlauber in der Zielregion, das die Aktionsraumforschung (BECKER Et al. 1979, KERSTIENS-KOEBERLE 1975, BECKER 1975, RUPPERT/MAIER 1970) – entstanden aus der Sozialgeographie der Münchner Schule – ab Mitte der 1960er Jahre in den Mittelpunkt stellte und damit für kontroverse Diskussionen von Vertretern der Fremdenverkehrsgeographie sorgte.

Auf die Ausweitung des Fremdenverkehrs reagierte die Landesplanung in Schleswig-Holstein 1969 mit der Ausweisung von ‚Gestaltungs- und Entwicklungsräumen‘ was insbesondere eine Reaktion auf die an der Ostseeküste entstandenen Feriengroßanlagen war. Eine Ergänzung des Landesraumordnungsplans zur Gestaltung des Fremdenverkehrsangebots in räumlicher und zeitlicher Hinsicht sowie hinsichtlich der Größenordnung wurde 1974 vorgenommen (Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 1974, S.5), darauf aufbauend erfolgte eine Konkretisierung der Ziele in den Regionalplänen. Allerdings wurden erst 1979 bei der Neufassung des Landesraumordnungsplans bei der Ausweisung von ‚Fremdenverkehrsordnungsräumen‘ vorab definierte Kriterien zur Raumabgrenzung angelegt (MENKE 1980, S. 4). Dies korreliert zeitlich mit den wissenschaftlichen Strömungen in der Geographie. Denn Ende der 1970er Jahre wurde von der Geographie insbesondere das Thema der Abgrenzung von Räumen für Freizeit und Naherholung (für Schleswig-Holstein z.B. NEWIG, J. 1980) und die Konsequenzen für die Landes- und Regionalplanung (z.B. MALCHUS; V. 1979, KLEMM, K 1977, REITH 1973) aufgegriffen. Auch die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL 1980) entwickelte Empfehlungen, die in der Konsequenz zur Einführung von spezifischen Fremdenverkehrsräumen in die Raumordnung führten.

Schwerpunktmäßig in den 1980er Jahren bis Mitte der 1990er Jahre rückte das Thema ‚Tourismus, Natur und Umwelt‘ in den Mittelpunkt der Forschung von Geographen und Wirtschaftswissenschaftlern mit der Erkenntnis, dass dem Tourismus systemimmanent die Gefahr der Zerstörung seiner eigenen Grundlagen ist. Die natur- und kulturräumliche Ausstattung, die – zumindest in traditionellen Urlaubsgebieten – Ausgangsbasis für die Anziehungskraft in Richtung Touristen darstellt, droht durch die Folgen einer häufig ungeordneten Erschließung ohne Beachtung der Kapazitätsgrenzen genau diese Attraktivität einzubüßen. (KRIPPENDORF 1975).

Mit der Veröffentlichung über die ‚Grenzen des Wachstums‘ durch den Club of Rome 1972 (MEADOWS et al. 1983) rückte die Tatsache, dass ungehindertes und undifferenziertes Wachstum und Streben nach Wohlstand insbesondere der reichen Industrienationen in katastrophale Verhältnisse münden, schlagartig in das Bewusstsein von Politik und Öffentlichkeit. Allerdings wurde auch die Möglichkeit gesehen, durch eine Änderung der Wachstumstendenzen einen ökologischen und ökonomischen Gleichgewichtszustand zu erreichen. Dies wurde als Aufgabe des „Übergangs vom Wachstum zum Gleichgewicht“ bezeichnet (MEADOWS et al. 1983, S. 17). Diese Überlegungen erreichten auch den Tourismus, wobei die frühe Tourismuskritik schon durch ENZENSBERGER (1958) – allerdings in seinen sozialen Auswirkungen – seit den 1960er Jahren Einzug in die wissenschaftlichen Diskussionen gehalten hatte. Fragen nach der ökologischen Kapazitätsgrenze von Erholungslandschaften (BENTHIEN 1997, S. 130 ff.) und von der Belastbarkeit sozialer Strukturen im Zielgebiet standen bei den Ideen eines ‚sanften‘ – in der Folge weiter entwickelt zu einem ‚umwelt- und sozialverträglichen‘ - Tourismus im Vordergrund. Erstmals für Schleswig-Holstein wird dieser Aspekt in der Regierungserklärung des Ministerpräsidenten des Landes 1974 gefordert. Die Erhaltung der Landschaft in ihrer Eigenart als wesentliche Voraussetzung für die Erholungseignung und damit der Wettbewerbsfähigkeit wird als Kernziel formuliert. Ein „ungeplantes Wachstum um jeden Preis (Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 1974, S.5)“ müsse verhindert werden. Die Entwicklung der vergangenen Jahre habe Anlass zur Sorge gegeben, dass der Fremdenverkehr seine eigenen Grundlagen zerstören könnte. Das Instrument der Raumordnungspläne wird somit als zentrales Steuerungsinstrument der Fremdenverkehrspolitik in räumlicher und zeitlicher Hinsicht verstanden. Der Abschnitt ‚Fremdenverkehr, Erholung‘ wurde grundlegend verändert, wobei eine stärkere Berücksichtigung des Umweltschutzes und die Pflege der Erholungslandschaft als wesentliche Grundlage für die Fremdenverkehrswirtschaft besonders betont wird. Schon vorher ist von Belastungsgrenzen die Rede, die regional z.B. für Sylt und die Lübecker Bucht erreicht seien, (NARJES 1972, S. 18 ff.), sogar Kennzahlen für die Grenzen der Strandkapazität werden formuliert (Kapitel B.3.2). Eine massierte Bebauung und die Zersiedelung der Landschaft sollten vermieden werden, der typische Charakter bei der baulichen Weiterentwicklung der Orte beachtet werden.

Die Ideen setzten sich auf breiter Basis erst in den späten 1980er und in den 1990er Jahren durch (KRIPPENDORF et al. 1988) und fanden Eingang in Fremdenverkehrskonzepte und –programme (BECKER et al. 1996). Eine methodische Untermauerung erfuhr das Thema erst durch die Übertragung des Begriffs der ‚nachhaltigen Entwicklung‘ mit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 (HAUFF 1987) Ende der 1980er Jahre. ‚Sustainable Development‘ wurde im Jahr 1992 zum Leitmotiv der UNECD-Konferenz von Rio und spätestens seitdem Grundlage für die weiteren Überlegungen auch im Tourismus. Für Schleswig-Holstein rückte das Thema nach den Ereignissen des Sommers 1988 (Robbensterben, Algenpest) und den Berichten um die fortschreitende Zerstörung der ökologischen Systeme von Nord- und Ostsee ins zentrale Blickfeld und wurde in der Fremdenverkehrskonzeption 1992 zur Grundlage der Tourismuspolitik erhoben. Insgesamt ist das Feld sowohl von Geographen als auch Wirtschaftswissenschaftlern umfassend, aus vielen Blickrichtungen und in vielen Facetten erforscht (z.B. BECKER et al. 1996, BECKER 1995, BUTLER 1991, HAMELE/LASSBERG 1991). Ein besonderer Schwerpunkt in Deutschland und in Schleswig-Holstein ist die Erforschung von Tourismus, Regionalentwicklung und Großschutzgebieten (z.B. EILZER Et al. 2008, REVERMANN Et al. 2002).

Für Schleswig-Holstein steht in diesem Zusammenhang das Landschaftsbild als schützenswertes Gut und als Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Region immer wieder im Fokus. Die Diskussionen um die verstärkte Windkraftnutzung und deren Auswirkungen auf die Landschaft führte zu einer gesonderten Untersuchung (N.I.T. 2000). Der Begriff Landschaftsbild umfasst dabei nach SCHÜPBACH (1999) die Gesamtwirkung aller wahrnehmbaren Landschaftsmerkmale (Form, Struktur, Farbe, Geruch, Geräusch) und führt mit der Frage, wann eine Landschaft als ‚schön‘ betrachtet wird (vgl. WÖBSE 2002), insgesamt zu der Notwendigkeit, eine Landschaftsästhetik in einer Destination zu erhalten bzw. wieder herzustellen.

Die ökologischen Belastungsgrenzen einer Erholungslandschaft sind bei der Frage nach den Kapazitätsgrenzen der natürlichen Umwelt das eine und mittlerweile gut erforscht, die ästhetischen Belastungsgrenzen durch visuelle Beeinträchtigungen der Orts- und Landschaftsbilder das andere. Während das erste weitgehend bei den Tourismusverantwortlichen angelangt ist, spielt der zweite Faktor erst seit kurzem eine Rolle in der Wissenschaft und in der Praxis (ROMEISS-STRACKE 2008, SEIBOLD 2008, SCHNEIDER 2008, GÖTSCH 2006), wird aber als ästhetisch-atmosphärische Komponente neben der funktional-räumlichen Ausstattung eines Raumes in den nächsten Jahren gerade für traditionelle Tourismusdestinationen und insbesondere auch für Schleswig-Holstein zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Dies hat dazu geführt, dass Architektur und Ortsbild Gegenstand zweier Untersuchungen für Schleswig-Holstein waren (MWV/TVSH 2009, SGVSH/TVSH 2005) und somit Eingang gefunden haben in die touristische Praxis.

Seit Mitte der 1990er Jahre bestimmen Diskussionen um den Begriff ‚Destinationsmanagement‘ breiten Raum in der touristischen Praxis ein, sind aber auch verstärkt zum Forschungsgegenstand von Wirtschaftswissenschaftlern und Tourismusgeographen geworden. Auf diesen Begriff wird unter Punkt 1.3.5 näher eingegangen

Neue Ansätze in Zusammenhang mit der atmosphärischen Gestaltung von Räumen und der Inszenierung von Orten und Attraktionspunkten mit Einbindung in ganzheitliche Konzepte der Raumgestaltung finden sich unter dem Stichwort ‚Erlebnisraumdesign‘ oder ‚Cultural turn‘ in der jüngeren Literatur (BERNDT/PÜTZ 2007, HOPFINGER 2007). Der Aspekt des Erlebnisraumdesigns wird mit seiner aktuellen Relevanz für die Infrastrukturplanung und die Gestaltung der örtlichen Tourismusräume in Kapitel B.2.2.2 aufgegriffen.

2.3 Aktuelle tourismusrelevante Fragestellungen in der Schnittmenge zwischen Geographie und Wirtschaftswissenschaften

Nachfolgend werden einige ausgewählte Themen der vorliegenden Arbeit in der Schnittstelle zwischen geographischer und wirtschaftswissenschaftlicher Sphäre umrissen.

Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen

Insbesondere für traditionelle Destinationen, wie z.B. Schleswig-Holstein, stellt sich heftiger denn je die Frage nach der künftigen Wettbewerbsfähigkeit. Änderungen der Rahmenbedingungen, Wertewandel der Nachfrage und eine hohe Dynamik im Wettbewerb durch neue Destinationen stellen hohe Anforderungen an die Weiterentwicklung bestehender Urlaubsregionen. Traditionelle Tourismusregionen in Deutschland und Europa verlieren Marktanteile. Neue Orte entstehen auf der touristischen Landkarte auf Grund der zunehmenden Erschließung gern in Fernreisedestinationen oder aber in näherer Umgebung, oft losgelöst von der Attraktivität einer Landschaft, als Kunstwelten mit hohem Erlebniswert (KREISEL 2007, S. 80 f., STEINECKE 2000, S. 17).

Die prognostizierten Veränderungen der ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen spielen für aktuelle geographische Diskussionen aber auch für zukünftige Adaptionenüberlegungen des touristischen Angebots seit geraumer Zeit eine bedeutende Rolle. Einen guten Überblick bieten hier PETERMANN et al. (2005). Die Veränderung von Rahmenbedingungen hat zwar seit jeher Anpassungen des Angebotes notwendig gemacht, allerdings haben sich die Herausforderungen in den letzten Jahren erhöht und wurden um neue Punkte erweitert (CONRADY Et al. 2008).

Insbesondere der Klimawandel, die weiter voranschreitende Globalisierung und Internationalisierung des Tourismus, sowie der demographische Wandel der Gesellschaft und die veränderten Werte und Ansprüche der Konsumenten seien an dieser Stelle gesondert erwähnt.

Die Zukunftsfähigkeit der Tourismuswirtschaft und die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen wird entscheidend davon abhängen, wie rechtzeitig relevante Entwicklungen erkannt und in Anpassungsstrategien umgesetzt werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu diesen Faktoren, die veränderte Rahmenbedingungen für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik mit sich bringen, werden in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt und fließen als wesentliche Grundlagen in die Überlegungen für die zukünftige Ausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein ein. Zu nennen sind hier für die Globalisierung, Internationalisierung und allgemeinen Rahmenbedingungen z.B. PETERMANN (2007), RITTER (2007) oder FREYER (1998a), speziell zu den Auswirkungen für die Destinationen an Nord- und Ostsee z.B. von ROHR (2008a).

Der demographische Wandel als Herausforderung ist in seinen Folgen allgemein (z.B. SCHMID BOTKINE, RAUSA-DE LUCA 2008, GANS/SCHMITZ-VELTIN 2006) aber auch für den Tourismus mittlerweile gut erforscht (EGGER/HERDIN 2007; LOHMANN 2007; FUR 2004).

Wertewandel und veränderte Ansprüche der Urlauber werden enorme Auswirkungen auf die touristischen Anbieter haben. Der Wertewandel und weltweite Tourismustrends sind gerade in den letzten Jahren verstärkt Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen gewesen (FUR 2009, IPK 2008, ETC 2006, HUBER 2002, OPASCHOWSKI 2001). Zwar hat sich in der Vergangenheit auf Grund geänderter Rahmenbedingungen und des Wertewandels der Nachfrager das Reiseverhalten immer wieder geändert. Allerdings ist in den vergangenen Jahren eine neue Dynamik zu entdecken. Die Touristen sind anspruchsvoller, preissensibler, erlebnisorientierter und mehr und mehr von hybridem Verhalten geprägt.

An diesen beispielhaft genannten Herausforderungen der Zukunft wird eine neue Dimension als Aufgabe für die Forschung deutlich: Notwendig ist die Entwicklung geeigneter Methoden, die, über die reine Extrapolierung von Trends hinaus, Entwicklungen der Rahmenbedingungen und ihrer Auswirkungen zu prognostizieren und praxisnah aufzubereiten, um den Leistungsträgern eine Hilfestellung für die Ausrichtung ihres Angebots zu geben (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 93).

Destinationsentwicklung, -steuerung und -management

Das Thema der Destinationsentwicklung steht am Beispiel von Schleswig-Holstein in der Rückschau, aber auch der Frage nach einer zukunftsorientierten Perspektive für diese traditionelle Urlaubsregion im Zentrum der Betrachtung der vorliegenden Arbeit. Die Destinationsentwicklung ist seit Mitte der 1990er Jahre auch für die Tourismusgeographie immer mehr als Betrachtungsgegenstand der wissenschaftlichen Forschung zu einem mittlerweile anerkannten Untersuchungsgegenstand geworden (BECKER 2007, S. 464 ff.). Die Abgrenzung des Destinationsbegriffs ist dabei nicht unumstritten und bis heute nicht eindeutig geklärt, obwohl sie für die Fragen von Planung, Steuerung und Management von Destinationen wesentliche Grundlage ist (HAEDRICH 2001, S. 8). Einigkeit scheint darüber zu herrschen, die Abgrenzung aus Sicht der Nachfrage vorzunehmen und sich damit der Definition von BIEGER (2005) anzuschließen. Dabei kann sich die Destinationsgröße je nach Perspektive des Gastes verändern – je weiter entfernt das Reiseziel ist, desto größer wird unter Umständen die Ausdehnung der Region als Destination BIEGER (2005, S. 56 f.). Allerdings werden noch immer unterschiedliche Aspekte mit dem Begriff der Destination verbunden, was auch in der touristischen Praxis zu Missverständnissen und Verwirrungen führt. Während die einen Destination häufig gleich setzen mit dem geographischen Aktionsraum der Gäste (BECKER 2007, S. 469), legen Wirtschaftswissenschaftler Wert auf die Steuerungsfähigkeit von Destinationen, notwendige Größen zur finanziell und personell angemessenen Ausstattung und Bündelung fragmentierter Einzelleistungen (BIEGER 2005; BLEILE 2001, LUFT 1999, BIEGER/LAESSER 1998). Wieder andere setzen ein Profilierungspotenzial als touristische Marke voraus (KERN 2001). Dies führt auch in der Praxis zu Missverständnissen und Diskussionen, welche Einheit als sinnvolle Größe anzunehmen ist. Bisher gibt es noch keine Klärung, ob den Ansätzen von BIEGER (2004, S. 149) für die Schweiz nach der Unterscheidung nationaler (mind. 300.000 Übernachtungen), internationaler (mind. 600.000 Übernachtungen) und globaler Destinationen (mind. 1 Mio. Übernachtungen), BLEILE (2001, S. 6ff.) mit mindestens 5 Mio. Übernachtungen, dem dwif (OSGV 2004, S. 130 ff.), die eine Reihe von Kriterien über die reinen Übernachtungszahlen hinaus, wie z.B. Zahl der Betten, Höhe des Budgets der Tourismusorganisation, Markenpolitik, zur Beurteilung für ostdeutsche Destinationen anlegen, zu folgen ist, oder den relativ allgemein gehaltenen Anforderungen für ein System aufeinander aufbauender Destinationen (klein, mittel, groß) nach Anreisedistanz und aktionsräumlichen Verhalten der Urlauber (BECKER 2007, S. 471 ff.). Das zeigt die vielfältigen Ansprüche an den Begriff der Destination, wobei davon auszugehen ist, dass unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen in den einzelnen touristischen Regionen individuell über den Interpretationsschwerpunkt entscheiden werden. Für Schleswig-Holstein wird die Sichtweise im Rahmen der Bildung von so genannten ‚Lokalen Tourismus Organisationen‘ derzeit in die Umsetzungsphase übertragen.

Ansatzpunkte zur Abgrenzung einer Destination aus geographischer Sicht liefert die Aktionsraumforschung, die in der Tourismusgeographie seit Anfang der 1980er Jahre angewendet wird. Auf der einen Seite wird von den Geographen beklagt, dass die Betriebswirtschaft bei der Definition des von ihnen als ‚geographischen Raum‘ (BIEGER 2005, S. 56) bezeichneten Begriffs nicht hinreichend die geographische Aktionsraumforschung einbezogen hätten; auf der anderen Seite haben aber die Geographen dieses eigentlich ureigene Forschungsfeld nicht rechtzeitig besetzt, sondern den Begriff des Destinationsmanagements „ohne weitere fachspezifische Reflexion adaptiert“ (BECKER 2007, S. 467). Es wäre allerdings an der Zeit, die unterschiedlichen Ansätze nicht nur beschreibend nebeneinander zu stellen und Konsens bzw. Dissens heraus zu arbeiten (STEINECKE 2006, S. 110 f.), sondern zu einem integrativen Ansatz weiter zu entwickeln. Allerdings sind Diskussionen um die Kriterien einer Destination so lange rein theoretischer Natur, als nicht die Frage einer homogenen naturräumlichen und angebotsbezogenen Ausstattung, die zu erledigenden Aufgaben, deren übertragende Organisationen und die Aufgaben übernehmende Institution mit in diese Diskussion einbezogen werden. Dies zeigt aber auch, dass es für die praktische Ausgestaltung in den Regionen individueller Lösungskonzepts bedarf.

Der Erfolg des Destinationsmanagements hängt insbesondere davon ab, inwieweit es gelingt, in der definierten Destination zu einer einheitlichen Unternehmensführung zu kommen und tradierte Entscheidungsmuster in kleinräumigen Einzeleinheiten zu Gunsten eines übergeordneten Managements aufzugeben. Die Hemmnisse (STEINGRUBE 2007, S. 451 f.) überwinden zu helfen, ist wiederum Teil einer modernen Tourismuspolitik.

Tourismusplanung und strategische Neuausrichtung des Tourismus

Die Tourismusplanung bezeichnet die Beplanung bestehender bzw. zukünftiger Tourismusgebiete sowie touristischer Betriebe (SCHMUDE 2002, S. 360), wobei die betriebliche Ebene erst in den letzten Jahren in der Wirtschaftsgeographie Beachtung findet (JURCZEK 2007, S. 731). Tourismusplanung findet in Deutschland erst seit Mitte der 1970er Jahre statt - und damit deutlich später als in traditionelleren Fremdenverkehrsländern bzw. in Ländern, in denen dem Fremdenverkehr eine höhere Bedeutung beigemessen wurde (JURCZEK 2007, S. 732).

Der Erfolg der strategischen Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein wird, bezogen auf die räumlichen Fragestellungen, davon abhängen, ob und inwieweit es gelingt, die raumspezifischen Potenziale möglichst optimal zu nutzen. Dies bezieht sich sowohl auf neue Standorte von Infrastruktur und Beherbergungseinrichtungen, auf die Modernisierung vorhandener Einrichtungen, auf das Wiederherstellen von authentischen Landschaften, Siedlungsstrukturen und Naturräumen, als auch auf den konsequenten Schutz des naturräumlichen Potenzials.

Schleswig-Holstein werden vor dem Hintergrund der globalen Trends und der erwarteten Änderungen im Tourismusmarkt durchaus gute Chancen für ein qualitatives Wachstum bescheinigt (BERGER 2006, von ROHR 2008a). Es zeigt sich, dass auch verstärkt Investoren die schleswig-holsteinischen Küsten für neue Projekte (wieder) entdecken.

Generell liegen für anspruchsvolle Hotelprojekte große Areale in 1a-Lage im Trend. Mit der Insel Sylt und der Lübecker Bucht liegen bei der regionalen Betrachtung die bereits heute tourismusintensivsten Regionen Schleswig-Holsteins vorn, was die in jüngerer Vergangenheit eröffneten Häuser oder die geplanten Einrichtungen betrifft. Die Sylter Hotellerie z.B. steht vor maßgeblichen Veränderungen: Acht konkrete Hotelprojekte sollen der Insel in den kommenden Jahren mehr als 700 neue Zimmereinheiten bringen. Die Gesamtinvestitionen belaufen sich auf rund 200 Millionen Euro (HOMP 2008).

Die zunehmende Dynamik macht allerdings auch deutlich, dass schon heute in der tourismuspolitischen Ausrichtung und Ausgestaltung darauf reagiert werden muss. Raumplanung und Förderpolitik als zentrale Steuerungsinstrumente sind hier gefordert. Für eine traditionelle Tourismusdestination wie Schleswig-Holstein, die sich im Umbruch befindet und neue Wege gehen muss, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu behaupten, sind neue Projekte der öffentlichen Infrastruktur und private Projekte, insbesondere im Hotelbereich, notwendig, aber nicht unumstritten. Neue attraktive Flächen sind - wenn überhaupt - oftmals nur in sensiblen Räumen direkt an der Küste vorhanden. Die notwendige raumplanerische Abstimmung unter Wahrung der natürlichen Ressourcen und der Interessen des Küstenschutzes einerseits, andererseits unter Beachtung der ökonomischen Notwendigkeiten und konkurrierenden Nutzungsansprüchen in möglichst kurzen Fristen vorzunehmen, kennzeichnen die derzeitige Situation und künftigen Aufgaben der Landes- und Regionalplanung (von ROHR 2008). Dabei ist neben der ökologischen Tragfähigkeit jedoch auch die ökonomische Tragfähigkeit zu berücksichtigen, um nicht über einen übermäßigen Kapazitätsausbau insgesamt nachteilige Effekte hinnehmen zu müssen.

Die Landesarbeitsgemeinschaft nordwestdeutscher Länder der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) hat im Jahre 2008 die landes- und regionalplanerische Relevanz neuer Entwicklungen im Tourismus an Nord- und Ostsee unter besonderer Berücksichtigung ihrer Nachhaltigkeit behandelt und eine Reihe von Empfehlungen veröffentlicht (von ROHR 2008).

2.4 Geographisches Modell der raum-zeitlichen Entwicklung des Tourismus als Grundlage

2.4.1 Das Modell ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) nach Richard W. BUTLER

Die direkteste Verbindung zur Geographie besteht für die vorliegende Arbeit über das Modell ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) von Richard W. BUTLER. Dieses Modell kann den Raumstrukturtheorien der Geographie zugeordnet werden. Er überträgt die Theorie des Produktlebenszyklus auf Destinationen und geht davon aus, dass die Entwicklung von Destinationen dynamisch in unterschiedlichen Phasen abläuft (BUTLER 1980). Damit stellt er die raumzeitliche Entwicklung der Destination in den Mittelpunkt.

Grundsätzlich existieren unterschiedliche Modelle von Wirtschaftswissenschaftlern wie z.B. (ROSTOW 1960), der fünf Stufen der wirtschaftlichen Entwicklung identifiziert, oder von Ge-

ographien, wie z.B.: THUROT (1973) mit drei Stufen, VORLAUFER (1996) und MIOSSEC (1976) mit vier Stufen und GORMSEN (1981, 1983) mit sechs Stufen der touristischen Entwicklung. Allerdings findet nach wie vor das Modell von BUTLER (1980) am häufigsten Anwendung (STEINBACH 2003, S. 322).

Zahlreiche Anwendungen dieses Modells für unterschiedliche Regionen führten zu ausgiebigen Diskussionen um Nutzen und Grenzen (GETZ 1992, CHOY 1992, WILLIAMS 1993, AGARWAL 1994) sowie zu Anpassungen und Modifikationen (AGARWAL 1994, GETZ 1992, HAYWOOD 1986, HOVINEN 1981).

Die Annahme der weit verbreiteten diffusions- und stufentheoretischen Modelle, dass die Entwicklung touristischer Räume vorgegebenen Mustern folgt, ist dabei nicht unumstritten. Insbesondere die Vertreter dependenztheoretischer Modelle der Entwicklungsländerforschung sind Kritiker dieser Überlegungen (HOPFINGER 2007 S. 6).

In Deutschland wird das TALC-Modell nach den vorliegenden Erkenntnissen zum ersten Mal für die Entwicklung einer Destination angewendet.

Das Ursprungsmodell TALC wurde von BUTLER erstmals 1980 in ‚The Canadian Geographer‘ veröffentlicht und ist nach Meinung vieler Fachleute zumindest im anglo-amerikanischen Raum mittlerweile eines der bekanntesten und meist zitierten Theorien der Destinationsentwicklung (HALL 2006).

TALC zeigt, welche Faktoren zu Veränderungen in der Entwicklung einer Destination führen und wie sich Destinationen und ihre Märkte verändern. Beeinflusst wurde BUTLER bei der Theoriebildung für sein Modell durch Vertreter der 1960er und 1970er Jahre, wie beispielsweise Roy WOLFE und Charles STANSFIELD (HALL 2006, S. xvi).

Kurz gefasst geht BUTLER bei seiner Theorie davon aus, dass sich die Touristenankünfte einer Region bei einer graphischen Darstellung über die Zeit in Form einer S-Kurve entwickeln, die in sechs Phasen unterteilt werden kann.

Dabei steht die Grundannahme im Zentrum, dass die Entwicklung von Tourismusregionen dynamisch verläuft und eine Veränderung über die Zeit erfolgt (BUTLER 1980). Danach resultiert dieses aus verschiedenen Faktoren:

- Veränderungen der Nachfrage (Motive, Präferenzen, Bedürfnisse)
- Stetige Verschlechterung von Einrichtungen und Anlagen, die möglicher Weise ersetzt oder erneuert werden
- Veränderung bzw. im extremsten Fall das Verschwinden der natürlichen und kulturellen Anziehungspunkte, die wesentlich für die anfängliche Popularität der Region waren. In vielen Fällen sind die natürlichen Attraktionen weiterhin vorhanden, sie werden allerdings anders genutzt oder als nicht mehr bedeutend im Vergleich zu Attraktionen des abgeleiteten Angebots gesehen.

BUTLER bezieht sich auf CHRISTALLER und dessen Beschreibung der Entwicklung von Tourismusregionen aus dem Jahr 1963 (CHRISTALLER 1963):

Der typische Verlauf folgt nach CHRISTALLER folgendem Muster:

- Maler suchen unberührte und außergewöhnliche Plätze.
- Schritt für Schritt entwickelt sich eine Künstlerkolonie.
- Es folgen Dichter, Schauspieler, Gourmets.
- Der Ort kommt in Mode, örtliche Unternehmer nehmen dies zur Kenntnis und investieren in Hotels, Pensionen, Infrastruktur.
- Ehemalige Bauern- und Fischerdörfer verändern sich in ihrer Struktur.
- Mittlerweile sind die Künstler geflohen und haben sich andere unberührte Orte gesucht; es verbleiben Künstler mit kommerziellem Interesse.
- Immer mehr Städter kommen in die beliebte Region, die nun auch durch Anzeigen beworben wird.
- In der Folge verlassen die Dichter, Schauspieler und Genießer, die Erholung und Ruhe suchten, ebenfalls diesen Platz.
- Reiseveranstalter bieten verbilligte Paketreisen in den Ort an, woraufhin in der Folge die Individualurlauber vermehrt diesen Platz meiden.
- Zur selben Zeit beginnt an einem anderen Ort die Entwicklung aufs Neue.
- Immer mehr Plätze werden modern, verändern ihren Typ und verwandeln sich in austauschbare Aufenthaltsorte für Jedermann.

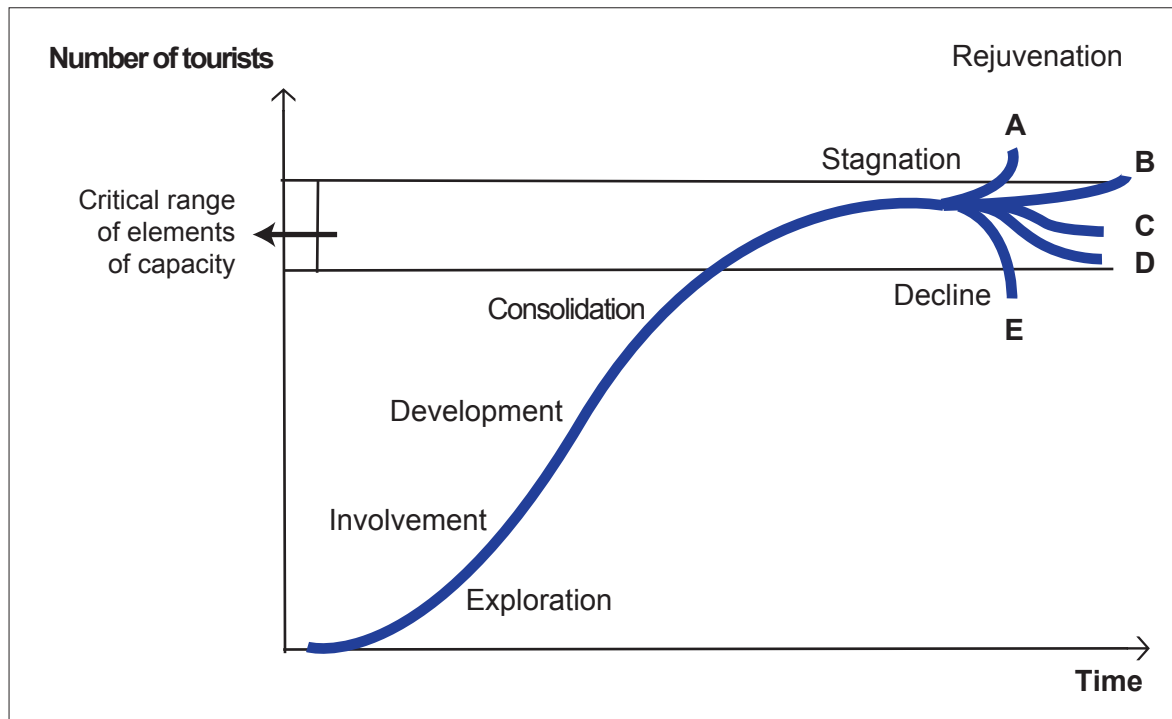
Diese Beschreibung beurteilt BUTLER als besonders treffend für die meisten europäischen und insbesondere die mediterranen Regionen. Er geht davon aus, dass das Modell zwar durchaus unterschiedliche Formen in Bezug auf die relativen Veränderungsraten annehmen kann, jedoch in seiner Allgemeingültigkeit Bestand hat (BUTLER 1980, S. 4).

BUTLER kommt zu dem Schluss, dass Destinationen die Gefahr ihrer eigenen Zerstörung von Beginn ihrer Entwicklung an in sich tragen, weil sie durch eine Kommerzialisierung des Angebots unter Umständen ihre Qualität einbüßen, die ursprünglich die Urlauber anzog (BUTLER 1980, S. 4).

BUTLER fußt sein Modell auf das Muster des Produktlebenszyklus, wonach die Verkaufszahlen eines Produktes zunächst zögerlich wachsen, einen rapiden Anstieg des Wachstums verzeichnen, sich stabilisieren und in der Folge zurückgehen. Übertragen auf eine Destination bedeutet dies, dass Urlauber zunächst in geringer Zahl in eine Region kommen. Dies begründet er mit einer erschwerten Zugänglichkeit, einer geringen Zahl an touristischen Einrichtungen und mangelnden Kenntnissen über die Region. Die Zahl der Touristen steigt dann korrespondierend zur Bereitstellung von Suprastruktur und Infrastruktur zur Bekanntheitszunahme der Region. In der Folge nimmt durch Marketingaktivitäten und weitere Einrichtungen die Bekanntheit rapide zu und wächst bis zum Erreichen einer Kapazitätsgrenze. Diese kann sich beispielsweise in Grenzen des natürlichen Angebots (Landknappheit, Umweltprobleme), Grenzen der Infrastruktur (Verkehrswege, Unterkünfte, ergänzende Einrichtungen) oder in sozialen Faktoren (Widerstand der lokalen Bevölkerung) zeigen. In dem Maße wie die relative Attraktivität gegenüber anderen Regionen abnimmt, kann in der Folge auch die absolute Zahl der Besucher sinken.

Abbildung 3 zeigt die Entwicklungsphasen, die BUTLER im Rahmen seines Modells TALC für Destinationen annimmt.

Abb. 3: Entwicklungsphasen von Destinationen nach TALC



Quelle: BUTLER 1980, in BUTLER 2006, S. 5

BUTLER beschreibt die sechs Phasen der Entwicklung von Destinationen folgendermaßen (BUTLER 1980, S. 5 ff.):

1. ‚Exploration‘ (im Folgenden: Erkundungsphase)

In dieser Phase besuchen erst wenige Touristen – Entdecker und Künstler – die Region, die sich durch besondere natürliche oder kulturelle Gegebenheiten auszeichnet. Es existieren noch keine spezifischen Einrichtungen für Touristen, die in der Konsequenz die Einrichtungen der lokalen Bevölkerung mit nutzen. Damit ist der Kontakt zur Bevölkerung hoch, was zu einem eigenen spezifischen Anziehungspunkt werden kann. Siedlungsstruktur und kulturelles Umfeld bleiben vom Tourismus noch unbeeinflusst, und der Aufenthalt von Touristen hat erst einen kleinen Einfluss auf das wirtschaftliche und soziale Leben der einheimischen Bevölkerung. Als Beispiele nennt BUTLER für diese Phase die kanadische Arktis und Lateinamerika, die Urlauber mit ihren natürlichen und kulturhistorischen Gegebenheiten anziehen.

2. ‚Involvement‘ (im Folgenden: Erschließungsphase)
Die Anzahl der Touristen steigt. Teile der einheimischen Bevölkerung halten Einrichtungen vorrangig oder ausschließlich für Touristen bereit. Der Kontakt zwischen Touristen und einheimischer Bevölkerung ist hoch und wächst weiter für die Teile der Bevölkerung, die die Touristen versorgen. Spezielle Werbeaktivitäten zur Anziehung von Touristen werden unternommen. Eine touristische Saison bildet sich heraus. Die sozialen Muster der örtlichen Bevölkerung passen sich, insbesondere bei denen, die in den Tourismus eingebunden sind, an. Organisierte Reisepakete werden angeboten. Die Transportmöglichkeiten für Besucher werden verbessert. Als Beispiele für diese Entwicklungsstufen nennt BUTLER wenig entwickelte Inseln im Pazifik und der Karibik sowie einige schwer zugängliche Regionen in Westeuropa und Nordamerika.
3. ‚Development‘ (im Folgenden: Wachstumsphase)
In dieser Phase sinkt der Einfluss lokaler Unternehmer. Die von ihnen erbauten Einrichtungen der Phase 1 und 2 werden teilweise durch neue moderne Einrichtungen von externen Unternehmern oder Unternehmensgruppen ersetzt, insbesondere im Unterkunfts-bereich. Die Kontrolle der örtlichen Einrichtungen sinkt stark. Natürliche und kulturelle Attraktionen werden erschlossen und durch z.T. künstliche Infrastruktur ergänzt. Damit verändern sich auch Landschaft und Siedlungsstruktur. Der regionale und nationale Einfluss der Planung wächst und steht nicht immer im Einklang mit den örtlichen Bedürfnissen. Der Anzahl der Touristen übersteigt in Spitzenzeiten die der einheimischen Bevölkerung. Es werden externe Arbeitskräfte für die primären Fremdenverkehrseinrichtungen, aber auch für ergänzende Dienstleistungsunternehmen benötigt. Es erfolgen verstärkte Werbemaßnahmen in den Quellgebieten der Touristen. Die Angebote werden zunehmend standardisiert, um den normierten Erwartungen des Massentourismus zu entsprechen. Die Kapazitätsgrenzen der Landschaft oder Umwelt werden erreicht bzw. überschritten und ziehen Umweltprobleme nach sich.
4. ‚Consolidation‘ (im Folgenden: Konsolidierungsphase)
Die absolute Zahl der Ankünfte steigt zwar, die Zuwachsraten nehmen jedoch ab. Die Anzahl der Touristen übersteigt die der einheimischen Bevölkerung. Ein bedeutender Anteil der Wirtschaft hängt vom Tourismus ab. Das Marketing ist auf Saisonausweitung und die Ausweitung der Zielgruppen ausgerichtet. Die touristischen Einrichtungen sind überaltert und entsprechen nicht mehr der Nachfrage. Die Tourismusgebiete haben sich zunehmend in separaten Ortsteilen etabliert. Unter Umständen wächst der Widerstand der Bevölkerung gegen den Tourismus, insbesondere bei denen, die nicht direkt im Tourismus involviert sind.
5. ‚Stagnation‘ (im Folgenden: Stagnationsphase)
Die Stagnationsphase ist mit der Höchstzahl der Besucherzahlen erreicht. Die Kapazitätsgrenzen, beispielsweise in ökologischer oder soziokultureller Hinsicht, werden überschritten und verursachen zunehmend Probleme. Die Region hat zwar ein eingeführtes, aber kein modernes Image bei der touristischen Nachfrage. Die bestehenden Überkapazitäten können nur mit großen Werbeanstrengungen belegt werden, um die Zahlen zu halten. Die Tourismuswirtschaft setzt großes Vertrauen in Stammgäste. Unter Umständen sind die

ehemals natürlichen und kulturellen Attraktionen von künstlichen Attraktionen verdrängt worden. Die wenigen neuen Entwicklungen entstehen abseits der bestehenden Tourismussareale.

Bei den Tourismusimmobilien ist ein häufiger Eigentümerwechsel zu beobachten.

6. a) ‚Rejuvenation‘ (im Folgenden: Revitalisierung)

Ein Eintritt in eine erneute Wachstumsphase, die als Revitalisierung bezeichnet wird, ist nur möglich, wenn die touristische Basis komplett verändert wird. Dazu bedarf es intensiver gemeinsamer Anstrengungen von Staat und Privatwirtschaft. Tendenziell verlieren auch neue Einrichtungen wieder an Attraktionskraft, wobei nur außergewöhnliche Urlaubsattraktionen oder Urlaubsregionen Besucherinteresse auf einem hohen Niveau halten können.

b) ‚Decline‘ (im Folgenden: Niedergangsphase)

Die Region verzeichnet Rückgänge der absoluten Zahlen. Die Region ist nicht mehr wettbewerbsfähig. Übernachtungsgäste bleiben aus, dafür besuchen mehr Wochenend- und Tagesbesucher bei entsprechender Erreichbarkeit die Region. Touristische Einrichtungen werden zunehmend zweckentfremdet, z.B. in Seniorenwohnheime, Pflegeheime, Eigentumswohnungen, Alterswohnsitze. Der Einfluss der lokalen Bevölkerung steigt wieder, da Einwohner Eigentum zu niedrigen Preisen erwerben können.

BUTLER kritisiert bei seinen Betrachtungen im Rahmen des Ursprungsmodell TALC, dass Tourismusakteure bei ihren Planungen ein grenzenloses Wachstum annehmen und die natürliche Alterung touristischer Produkte nicht in ihren Planungszyklus einbeziehen. BUTLER betont, dass das Durchlaufen der unterschiedlichen Phasen von Region zu Region unterschiedlich ausfallen kann. Er führt am Beispiel der Ressorts in Cancun/Mexiko auf, dass in diesen Fällen die Erkundungs- und Erschließungsphase von geringer Bedeutung sind und der Anfang des Lebenszyklus die Planungsphase darstellt. Ebenfalls sei es nicht zwingend notwendig, dass jede Destination alle Phasen des Entwicklungsprozesses durchlaufe. So könnten Tourismusdestinationen lange vor Erreichen der Kapazitätsgrenzen für die Nachfrage uninteressant werden und so direkt in die Niedergangsphase eintreten. Für die Optionen im Anschluss an die Stagnationsphase deutet BUTLER in seinem Modell unterschiedliche Optionen an. Sie reichen von Kurve A (Erfolgreiche Neuentwicklung einer Region oder Attraktion) in unterschiedlichen Formen bis zur Kurve E, in der sich der komplette Niedergang einer Region, z.B. durch Naturkatastrophen, Krieg oder Epidemien, widerspiegelt. Als Hauptproblem für die Anwendung seines Modells in der Praxis sieht er die bestehenden Datenprobleme in der statistischen Erfassung, die häufig nicht in langen Zeitreihen verfügbar sind. Außerdem hänge die Form der Kurve von unterschiedlichen Variablen, wie z.B. der Entwicklungsstufe, der Anzahl von Besuchern, der Erreichbarkeit, der Tourismuspolitik und der Zahl der Mitbewerber ab.

Zusammenfassend mahnt BUTLER die Notwendigkeit einer geänderten Einstellung der Tourismusverantwortlichen in Planung, Entwicklung und Management an. Das Bewusstsein, dass Tourismusregionen nicht naturgegeben eine endlose Attraktivität besitzen, müsse zur Konsequenz haben, dass die natürlichen Gegebenheiten als potentielle nicht erneuerbare Ressourcen betrachtet werden müssen und sorgfältigem Schutz unterliegen sollten. Die Entwicklung

von touristischen Regionen könne unter der Voraussetzung, dass Kapazitätsgrenzen erkannt und beachtet werden, ihre Wettbewerbsfähigkeit für einen langen Zeitraum erhalten (BUTLER 1980).

Damit hebt BUTLER für sein Ursprungsmodell deutlich hervor, dass seine Theorie dazu beitragen soll, die Tatsache zu akzeptieren, dass Destinationen und Tourismusprodukte einem Alterungsprozess unterliegen und ihre Entwicklung in unterschiedlichen Phasen verläuft. Durch die Betonung der Notwendigkeit, Kapazitätsgrenzen zu begreifen und für eine Region als limitierenden Faktor zu identifizieren - in Verbindung mit der Aufforderung zum Schutz der natürlichen Ressourcen einer Region - stellt sein Modell einen Appell zur nachhaltigen Entwicklung von touristischen Destinationen dar. Überträgt man die Anforderungen BUTLER's an eine vorausschauende, strategische Planung von Destinationen und ein darauf abgestimmtes Management - auch für das abgeleitete Angebot und die Suprastruktur - wird der Zusammenhang zwischen der Theorie und den Kreislaufmodellen des strategischen Managements deutlich. Auf die Bedeutung des strategischen Steuerungszyklus für Tourismusdestinationen wird in Kapitel C. näher eingegangen.

Die Diskussionen um das Ursprungsmodell von BUTLER haben aus seiner Sicht zu einer Reihe von Fehlinterpretationen verschiedener Autoren geführt. Aus diesem Grund hat er es als notwendig erachtet, noch einmal den gedanklichen Rahmen für sein Ursprungsmodell darzustellen und die Ansätze seines Modells klar zu stellen (BUTLER 2006a, S. 13 ff). Danach basiert das TALC Modell auf einer Reihe von früheren Forschungs- und Konzeptansätzen aus der Geographie. Gedacht war es als einfaches Gedankenkonstrukt (LUNDGREN 1984, S. 22), in dem BUTLER eine für jeden nachvollziehbare Tatsache präzise beobachtet und in einen Lebenszyklus-Zusammenhang gebracht habe. Ein Anspruch einer allgemein gültigen Theorie sei damit nicht verbunden gewesen. BUTLER erläutert (BUTLER 2006a, S. 14), dass die nach der Veröffentlichung breite Anwendung des Modells nicht vorhersehbar gewesen sei und in Folge dessen einer nachträglichen Einordnung bedürfe. Persönliche Erfahrungen in Destinationen Nordeuropas und am Mittelmeer zeigten BUTLER, dass in den 1960er Jahren dramatische Veränderungen in den Tourismusregionen stattfanden. Nur wenige Autoren erkannten zu dieser Zeit diese Veränderungen und noch weniger widmeten sich diesen Themen. In den frühen 1960ern war insgesamt die Tourismusliteratur begrenzt, obwohl bereits GILBERT (1939/1954), OGILVIE (1933) und PIMLOTT (1942), Einzelaspekte der touristischen Entwicklung, der Tourismuskäufte und ihrer Dynamik betrachtet hatten. Diese Arbeiten wurden insgesamt wenig beachtet (BUTLER 2006a, S. 15).

BUTLERs jüngste Literaturrecherchen haben ergeben, dass sich bereits 1883 der Herausgeber der ‚The Nation‘ mit der Entwicklung von amerikanischen Kurorten beschäftigt hat. (GODKIN 1883, S.47-48, zitiert in BUTLER 2006a, S. 23) Er beschreibt die Entdeckung des Platzes durch Künstler oder durch Anhänger der reinen natürlichen Umgebung und den Beginn des Entwicklungsprozesses mit der Bereitstellung von einfachen Unterkünften, gefolgt von Anzeigenschaltungen und der Umwandlung von Farmen zu Hotels und Pensionen. Für diese Phase rechnete GODKIN 30 bis 40 Jahre. Es folge die Phase des Massentourismus, denen dann die Zweitwohnungsbesitzer folgen, die den Farmern Land abkaufen und dort ihre Zweitwohnsitze errichten. Darauf hin verlassen die Pensionsgäste den Platz, um andere unverfälschte Orte zu

suchen. GODKIN nennt dies die ‚great summer tragedy of American life‘. (GODKIN zitiert in BUTLER 2006a, S. 24). Die darauf folgenden Diskussionen waren in ‚The Nation‘ über Jahre hinweg bis 1914 zu beobachten. In Bezug auf englische Urlaubsgebiete finden sich Artikel in ‚The Times‘ aus dem Jahr 1860, der in Gilberts Artikel zu englischen Urlaubsorten zitiert wird und ebenfalls die Entwicklung von kleinen unverfälschten Städten an der See bis hin zu massentouristischen Orten beschreibt (BUTLER 2006, S. 23 f.).

Als Quelle der ersten Version von TALC benennt BUTLER einen Aufsatz von BROUGHAM/BUTLER (1972), der wesentliche Punkte des Ursprungsmodells 1980 darstellte. Darin werde ausgeführt, dass eine hohe Notwendigkeit bestehe, den Reise-Auswahlprozess von Touristen für bestimmte Orte und die Strukturverschiebungen der touristischen Ströme von einem Ort zum anderen zu erklären, um näheren Einblick in die Wachstumsprozesse touristischer Destinationen zu erhalten. Weiterhin wurde Bezug genommen auf CHRISTALLERs Artikel (1963) mit den Entwicklungsmustern von Tourismusregionen. Erstmals wurde auch die asymptotische Kurve in S-Form dargestellt. Allerdings stand in dem Artikel von 1972 noch die Vorhersage von touristischen Entwicklungen in Regionen im Vordergrund und nicht wie im Ursprungsmodell von 1980 der Entwicklungszyklus selbst. BUTLER stellt auch den Einfluss von CHRISTALLERs Arbeit 1963 und das Papier von PLOG (1973) zur Frage der Einflussfaktoren auf die Popularität von Tourismusdestinationen als gedankliche Basis für sein Modell 1980 dar.

Interessant ist neben dieser Perspektive aus Angebotssicht auch die Betrachtung mit Blick auf die Veränderung der Nachfrage: Unterschiedliche Phasen der Entwicklung ziehen unterschiedliche Typen von Urlaubern an. So unterscheidet z.B. Cohen (COHEN 1972) zwischen ‚drifters‘, ‚explorers‘, ‚individual mass tourists‘ und ‚organized mass tourists‘. Insofern ist nicht nur die absolute Zahl der Urlauber interessant für die Analyse der Entwicklungsstufe, sondern auch ihre Struktur differenziert nach Motiven, Werten und Bedürfnissen.

Eine gewisse Relevanz für seine Betrachtungen spricht er ebenfalls folgenden Arbeiten zu (BUTLER 2006a, S. 20):

- STANSFIELD 1978: Atlantic City and the Ressort Cycle
Am Beispiel von Atlantic City beschreibt STANSFIELD Aufstieg, Niedergang und Neuentwicklung von Atlantic City durch die Legalisierung des Glückspiels, mit dem er anschaulich eine Möglichkeit des Prozesses der Verjüngung von touristischen Destinationen darstellt.
- DOXEY (1975): IRRIDIX
In diesem Aufsatz erläutert er die Veränderung der Einstellung der einheimischen Bevölkerung im Verlauf der touristischen Entwicklung, wonach sich die Einstellung der einheimischen Bevölkerung von einer positiven zu einer negativen Einstellung umkehrt.
- WOLFE (1952) Seine Studie über Zweitwohnsitze in Ontario betrachtet BUTLER als Verbindung zwischen ‚alten‘ und ‚neuen‘ Tourismusstudien. Am Beispiel von Wasaga Beach (1952) stellt er die Entwicklung von einem ruhigen Ort geprägt durch Zweitwohnsitze zu einer Haupttouristendestination in Ontario dar.

Alle diese Studien bilden den Bezugsrahmen im geographischen Umfeld.

Darüber hinaus bezieht BUTLER seine Theorie auch auf Untersuchungen zur Wildtierpopulation. Wildbestände vermehren sich – unter der Voraussetzung, dass keine natürlichen Feinde vorhanden sind - über die Kapazitätsgrenzen ihrer Umwelt hinaus und zerstören dann weitgehend die natürlichen Grundlagen, von denen sie leben. In der Folge sinkt die Anzahl der Wildtiere dramatisch (Der Vergleich mit Wildtierpopulationen war der Schlüssel zur Entwicklung der asymptotischen S-Kurve für den Verlauf der Entwicklung touristischer Destinationen (BUTLER 2006a, S. 21) BUTLER stützt sich auf Aussagen von dem Naturwissenschaftler Frank Frazer Darling. Dieser berichtet über die Anwendung der asymptotischen Kurve auf Tierpopulationen, wobei nach einem langsamen Start des Wachstums eine Population in die Phase eines starken Anstiegs bis zum Erreichen einer Sättigungsgrenze übergeht. Danach verflacht die Kurve und die Anzahl in der Population bleibt im Großen und Ganzen gleich. Dies wird von Biologen als Anzeichen für einen dramatischen Rückgang der Populationszahlen betrachtet.

2.4.2 Anwendung des Ursprungsmodells – ein kurzer Überblick

Das Ursprungsmodell von BUTLER ist auch nach mehr als 25 Jahren in der aktuellen Tourismusforschung durchaus präsent. Zwar wurden seit 1980 viele Schwierigkeiten bei der Anwendung und Lücken in der Theorie festgestellt. Darauf wird im nächsten Kapitel näher eingegangen. Insgesamt wird das Modell jedoch als nützlich bewertet (WALL 1982, S. 18), was u.a. in der Einfachheit des Systems begründet liegt (LUNDGREN 1984). Außerdem habe sich in den zahlreichen Anwendungen gezeigt, dass das Modell trotz aller Schwierigkeiten einfach zu handhaben ist und in der Lage ist, unterschiedliche Formen von Daten für die Anwendung zu akzeptieren. BUTLER (2006a) führt ebenfalls an, dass das Modell gezeigt habe, dass Modifikation und Anpassungen möglich sind. Außerdem besitze es nach wie vor eine Relevanz im Zusammenhang mit Diskussionen um eine nachhaltige Tourismusedwicklung.

Seit 1980 haben sich zahlreiche Studien mit der Anwendung des Modells von BUTLER beschäftigt. Im Folgenden sollen ausgewählte Beispiele kurz dargestellt werden, um die vielfältige Anwendungsart des Modells in der Forschung zu zeigen. Dies ist bewusst nicht als vollständige Auflistung aller Anwendungen gedacht. Ein guter Literaturüberblick ist in der Anlage 1 dargestellt, die entnommen wurde aus dem Aufsatz von LAGIEWSKI (2006, S. 29 ff.). Die folgenden kurzen Zusammenfassungen, die sich ebenfalls auf Lagiewski beziehen, erheben nicht den Anspruch auf eine umfassende Darstellung oder gar Bewertung der methodischen Ansätze und Ergebnisse. Sie sollen vielmehr einen Eindruck verschaffen, mit welcher Spannweite und mit welchen Ansätzen das Modell von BUTLER angewendet, modifiziert und angepasst wurde.

HOVINEN (1981) – Lancaster County Pennsylvania

HOVINEN führte die erste Anwendung für die Region Lancaster County durch, wobei er die Theorie insgesamt überprüfte und die Anzahl der Gäste als Kennzahl nutzte. Im Ergebnis bewertete er das Modell als nützlich, wobei er jedoch Abweichungen von TALC in den späteren Phasen feststellte. Er stellte in der Region eine Koexistenz von den Phasen Wachstum, Rückgang, Stagnation und Verjüngung fest. Dies bezeichnete er neu als ‚Reifephase‘. Nach (HOVINEN 1982, S. 573) beginnt die Reifephase nach dem Ende der starken Wachstumsraten der

Anzahl der Touristen. Er beobachtete in dieser Phase auf der einen Seite externe Investoren, die in neue Einrichtungen investierten, während auf der anderen Seite bestehende Unternehmen Rückgänge verzeichneten. Alte Einrichtungen verloren ihre Anziehungskraft, während neue Einrichtungen sich gut am Markt positionierten. Während für BUTLER das Erreichen der Kapazitätsgrenze die Voraussetzung für die Niedergangsphase war, stellt HOVINEN in seiner erneuten Betrachtung der Regionen fest, dass es durchaus Abhängigkeiten gebe zu der relativen Lage zu Agglomerationen, der Diversifizierung des touristischen Angebots und dem Einfluss von Planung. Diese Faktoren würden die Frage des Niedergangs von Regionen beeinflussen.

2002 schlug er die Chaos-Theorie als nützliche Alternative und ergänzenden Blickwinkel zu dem Ursprungsmodell von BUTLER vor. Diese Chaos-Theorie basiert auf RUSSELL und FAULKNER (1999), die grundsätzlich von Spannungen zwischen Unternehmern, die sie als Change-Agents interpretieren, und Planern, die versuchen, den Wandel zu kontrollieren, ausgehen. Sie gehen weiter davon aus, dass eine Niedergangsphase nur durch unternehmerischen Instinkt zu vermeiden ist, da innovative Lösungen für das Erreichen eines Verjüngungsstadiums notwendig sind.

HAYWOOD (1986)

Diese Untersuchung wird oft als umfassende Kritik am Ursprungsmodell TALC bewertet, wobei HAYWOOD sechs Kriterien definiert, wie TALC für eine Destinationsplanung nützlich angewendet werden kann, wobei das Ursprungsmodell diesen Aspekt, wie bereits dargestellt, nicht als zentralen Ansatz gesehen hatte.

1. HAYWOOD geht der Frage nach, wie das untersuchende Tourismusgebiet zu definieren ist. Er führt dies als ersten entscheidenden Punkt zur Anwendung des Modells von BUTLER aus.
2. **Relevanter Markt**
HAYWOOD plädiert für eine differenziertere Betrachtung der Märkte, z.B. in den nationalen und internationalen Markt.
3. **Muster und Phasen von TALC**
HAYWOOD stellt die Frage, ob der S-förmige Kurvenverlauf die einzige nützliche bzw. mögliche Variante ist, oder ob es entwicklungsgeschichtlich andere Formen gibt.
4. **Identifikation der Situation einer Region innerhalb von TALC**
Für HAYWOOD ist die Frage entscheidend, in welcher Stufe sich eine Region befindet und wann sie von einer Stufe zur anderen übergegangen ist.
5. **Bestimmung der Maßeinheit**
HAYWOOD stellt die Frage, ob die Nutzung der Touristenankünfte eine angemessene Größe ist. Zwar ist die Anzahl der Touristen eine Bemessungsgrundlage für die Tragfähigkeit einer Region, auf der anderen Seite verhalten sich aber Touristen in einer Region völlig unterschiedlich. Einige verweilen länger in der Region. Sie reisen zu unterschiedlichen Saisonzeiten, und sie verhalten sich mehr oder weniger bewusst gegenüber der natürlichen und kulturellen Umwelt.

6. Bestimmung der relevanten Zeiteinheit

HAYWOOD stellt hier die Frage, ob die jährliche Anzahl der Touristen die richtige Zeiteinheit darstellt.

STRAPP (1988) – Sauble Beach, Ontario/Canada

In seiner Studie bezieht STRAPP zusätzlich zu den Touristen die Zweitwohnungsbesitzer in die Betrachtung ein und schlägt eine Verfeinerung des BUTLER-Modells vor. Statt der Zahl der Touristen sollten die Personentage gezählt werden, die die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mit einbeziehen. Dadurch könnten nach der Stagnationsphase Tourismusregionen Wachstum aus nicht touristischen Märkten, wie z.B. den Zweitwohnungsbesitzern, ziehen und so vermutete Rückgänge in den Touristenzahlen auffangen.

FOSTER UND MURPHY (1991) – Parksville / Qualicum Beaches, Vancouver Island, Canada

Ihre Studie bezieht sich auf die Verbindung zwischen TALC und Alterswohnsitzen. Für die oben genannten Regionen sollte herausgefunden werden, ob die Entwicklung von Alterswohnsitzen eine Nachfolgeentwicklung zum Tourismus oder eine Parallelentwicklung zum Tourismus darstellt. Im Ergebnis kommen sie mit HOVINEN (1982) überein und schlagen vor, die Konsolidierungs- und Stagnationsphase durch ein ausgedehntes Reifestadium zu ersetzen. Als besondere Schwierigkeit stellen sie die Problematik der Datenbeschaffung über einen langen Zeitraum heraus.

DOUGLAS (1997)

Die Untersuchung von DOUGLAS unternimmt den Versuch, anhand von TALC die touristische Entwicklung in kolonialen und postkolonialen Gesellschaften am Beispiel Papua Neuguinea, den Solomon Islands und Vanuatu. Im Ergebnis wird für jedes Land eine unterschiedliche Stufe der Entwicklung festgestellt, wobei ein hoher Einfluss der kolonialen Geschichte eines jeden einzelnen Landes beigemessen wird.

LUNDTORP UND WANHILL (2001)

In dieser Studie wird unterschieden zwischen Stammgästen und einmaligen Besuchern, wobei festgestellt wird, dass die S-Kurve des BUTLER-Modells nur zum Tragen kommt, wenn eine Region ausschließlich Stammgäste hat. Sie entwickeln eine mathematische Formel zur Identifizierung des ‚idealen Kurvenverlaufs des TALC‘ und wenden diese mit Daten der ‚Isle of Man‘ in Großbritannien für die dänische Insel Bornholm an. Sie beurteilen, dass das TALC-Konzept eine gute Anwendbarkeit besitzt, wenn inländische Touristen den Markt dominieren und als Stammgäste Jahr für Jahr die Region besuchen.

GETZ (1992) – Niagara-Fälle, Canada / USA

In seiner Studie untersucht GETZ (1992) Kapazitätsgrenzen in Verbindung mit planerischen Aspekten. Es wird eine Übereinstimmung mit BUTLERs Modell für die Erkundungsphase und die Erschließungsphase festgestellt, wobei für die darauf folgende Phase beobachtet wird, dass die Region in ein andauerndes Reifestadium übergegangen ist. Dabei sind Teilaspekte der Konsolidierungs-, Stagnations-, Niedergangs- und Revitalisierungsphase gleichzeitig zu beobachten. Insofern schließt er sich den Ausführungen HOVINENS (1982) in diesem Punkt

an, dass die späteren Phasen des TALC-Modells als dauerhaftes Reifestadium zu betrachten sind. Damit wird eine Niedergangsphase verneint, weil die Verantwortlichen für eine Tourismusattraktion oder eine Tourismusregion einen Niedergang vermeiden werden, um den Tourismus zu erhalten. Zusammenfassend stellt GETZ fest, dass das Modell TALC auf die Niagara-Fälle nicht anwendbar ist. Darüber hinaus hält er TALC nicht nützlich für die örtliche Tourismusplanung. Ein weiterer Unterschied zu dem TALC-Modell von BUTLER sieht GETZ weniger in der Verbindung zwischen den Kapazitätsgrenzen und dem drohenden Verlust von Attraktivität. Er sieht dies vielmehr als Herausforderung für Planung und Management. Seine Idee ist, dass sich eine ‚reife Destination‘ in einem ständigen Prozess befindet, die negativen Effekte des Tourismus zu mildern und auf der anderen Seite Verbesserungen im Angebot zu realisieren.

WEAVER (1990) – Grand Cayman Island und Antigua

WEAVER untersucht das Gesamtmodell TALC, wobei hier der Schwerpunkt auf den Einfluss externer Eigentümer und externer Kontrolle gelegt wird. Als Untersuchungskennzahlen werden die Ankünfte und die Statistik der Kreuzfahrtschiffe genutzt. Weiterhin einbezogen werden die Bettenzahlen und das Budget der Touristinformatoren. Im Ergebnis wird eine grundsätzliche Übereinstimmung mit TALC festgestellt. Dabei wurde herausgearbeitet, dass externe Besitzverhältnisse und das Maß an Planungsintensität Faktoren für den Verlauf der Lebensphase sind. So wird für Grand Cayman eine hohe Planungsintensität festgestellt bei einer geringen Rate von externen Eigentümern. Diese Insel befindet sich in einer stabilen Phase des Wachstums. Antigua dagegen weist eine niedrige Planungsintensität und einen hohen Anteil ausländischer Besitzverhältnisse bei einer akuten Gefahr, in die Niedergangsphase zu rutschen, auf. Der hohe Grad der externen Kontrolle der Besitzverhältnisse steht nach WEAVER in Verbindung mit den Besitzverhältnissen der früheren Großplantagen.

WILKINSON (1996) – Karibik

WILKINSON stellt bei seiner Untersuchung von sechs Destinationen in der Karibik (Anguilla, Bahamas, Barbados, Cayman Islands, Dominica und St. Lucia) zwar Schwächen im Konzept von BUTLER fest, hält es aber für ein sinnvolles Instrument, um die Entwicklungsstadien verschiedener Destinationen miteinander zu vergleichen. WILKINSON vergleicht eine Abwandlung des BUTLER Modells durch ALBUQUERQUE/MCELROY (1992). Dies Modell schlägt in Abwandlung von TALC drei Stufen des Tourismuswachstums vor, und zwar Entstehung/erste Entdeckung, Übergang zur starken Wachstumsphase und Reifephase.

MARTIN / UYSAL (1990)

Dieses Konzept beschäftigt sich mit unterschiedlichen Arten von Kapazitätsgrenzen. So sind aus der Sicht von MARTIN und UYSAL Unterschiede der Tragfähigkeit für beispielsweise die Infrastruktur und die natürlichen Ressourcen festzustellen. Insofern müssten für jede Art der in Frage kommenden Ressourcen unterschiedliche Bewertungskriterien gefunden werden.

JOHNSON / SNEPENGER (1993) – Greater Yellowstone Region

Sie unterscheiden verschiedene Faktoren, aus deren Blickwinkel die Analyse des Lebenszyklus nach BUTLER vorgenommen werden kann, wie beispielsweise Nachfragetrends, Wachstum der Dienstleistungsindustrie, Wahrnehmung durch die lokale Bevölkerung oder ökologische

Indikatoren. Sie bestätigen dabei die Auffassung von MARTIN und UYSAL (1990), dass je nachdem, welches Kriterium zur Analyse des TALC zur Anwendung kommt, unterschiedliche Stufen des Lebenszyklus festgestellt werden können.

BUTLER nennt in seinem Ursprungsmodell zwei Ursachen für die Veränderungen in Destinationen, zum einen die Veränderungen der Präferenzen und Bedürfnisse der Nachfrage und zum anderen die fortschreitende Alterung von natürlichen und künstlich geschaffenen Attraktionen und Dienstleistungen. Eine Reihe von Wissenschaftlern kommt zu dem Schluss, dass andere treibende Kräfte für die Veränderungen innerhalb der Destinationen verantwortlich sind. Im Folgenden werden einige Untersuchungen, die in diese Richtung weisen, kurz zusammengefasst.

COOPER / JACKSON (1989) – Isle of Man

Sie untersuchen das gesamte Ursprungsmodell von BUTLER anhand von Besucherzahlen und weiteren touristischen Kennzahlen der vorhergegangenen hundert Jahre. Sie betrachten im Ergebnis das TALC-Modell als nützlich, wobei sie die Abhängigkeit von Tourismusmanagement und der Qualität der örtlichen Gegebenheiten hervorheben. Sie stellen neben dem Nutzen des Instruments TALC für die Analyse auch einen Nutzen für die Prognose fest. Sie identifizieren als treibende Kräfte der Veränderung entlang des Lebenszyklus die einzigartige Lage der Insel, das Fokussieren auf den englischen Markt, aber auch die Managemententscheidungen von privaten und öffentlichen Institutionen.

DEBBAGE (1990) – Bahamas, Paradise Island

In dieser Untersuchung wird der Einfluss von internationalen Ketten, die eine Situation des Oligopols und des unvollkommenen Wettbewerbs bedeuten, als begrenzender Faktor für die Entwicklung einer Destination dargestellt und steht damit in Abweichung zum TALC-Modell von BUTLER, der diesen begrenzenden Einfluss in den Kapazitätsgrenzen einer Destination sieht. DEBBAGE stellt als These auf, dass äußere Einflüsse die Wettbewerbsfähigkeit der Destination zerstört hat, da wenig Platz gelassen wurde für Innovation und Produktdiversifikation. Die Kritik an dem Ursprungsmodell von BUTLER ist, dass der Situation eines unvollkommenen Wettbewerbs zu wenig Bedeutung beigemessen wurde.

IOANNIDES (1992) – Zypern

IOANNIDES betrachtet in seiner Fallstudie ‚Zypern‘ den staatlichen Einfluss und den von transnationalen Firmen, wie z.B. Reiseveranstalter, als treibende Kräfte für die Veränderung in der Destination. Deckungsgleich mit den Ausführungen von BUTLER wird die Entdeckungs-, Erschließungs- und Wachstumsphase für Zypern festgestellt, wobei während dieser früheren Phasen die Regierung einen wesentlichen Einfluss durch Anreizprogramme und Kreditprogramme auf das Tourismuswachstum genommen hat. Dies resultiert aus der Erkenntnis, dass der Tourismus ein Mittel zur Erhöhung der Deviseneinnahmen und zur Diversifikation der Wirtschaft ist. Zusätzlich wurde eine Tourismusorganisation zur Überwachung der touristischen Entwicklung eingesetzt. Zur besseren Erschließung der Region wurde ein Flughafen gebaut. Während der Wachstumsphase trugen staatliche Aktionspläne mit einer hohen Priorität für den Tourismus zur Erholung von den Auswirkungen des Krieges 1974 bei, z.B. in Form von Krediten und kostenlosem Land der Regierung für den privaten Sektor. Dane-

ben identifizierte DEBBAGE den großen Einfluss auf den Lebenszyklus der Destination durch ausländische Reiseveranstalter der primären Quellmärkte, wie z.B. Großbritannien, Deutschland und Schweden, die mit Charterflügen und der Präferenz für Ferienhäuser und Ferienwohnungen, verpackt in Pauschalangebote die massentouristische Nachfrage mit geringem Einkommen ansprach. Dies hatte wiederum negative Auswirkungen auf die natürlichen und kulturellen Ressourcen der Insel. In Folge verließen einige große Reiseveranstalter Zypern, obwohl IOANNIDES (1992) BUTLERs These, dass im Verlauf des Lebenszyklus die äußeren Einflüsse zunehmen, durch die wachsende Präsenz der Reiseveranstalter stützt, ist er dennoch nicht der Auffassung, dass der Lebenszyklus einer Destination ohne Einflussmöglichkeit ist. Er zeigte die Rolle des Staates in der Wachstumsphase auf und stellte ebenso dar, wie der Staat auf die negativen Auswirkungen des Tourismus reagierte. So wurden Maßnahmen unternommen, die touristischen Wachstumsraten zu senken und die Beherbergungskapazitäten gleichgewichtiger über die Insel zu verteilen. Im Ergebnis kommt er dazu, dass die staatlichen Einflüsse die Insel bewusst in die Konsolidierungsphase nach BUTLER gelenkt haben.

AGARWAL (2002)

AGARWAL untersucht für drei englische Seebäder mit Massentourismuscharakter (Minehead, Weymouth, Scarborough) das TALC-Modell. Sie setzt TALC in Beziehung zu dem Prozess der Veränderung in kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen, wobei Industrieunternehmen auf Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen und der Konsumbedingungen mit signifikanten Strategieänderungen reagieren, wie beispielsweise Produktreorganisation, Arbeitsreorganisation, räumliche Umsiedelung. Die Integration des Modells der Restrukturierung in das TALC-Modell soll dabei nach AGARWAL helfen, das Versäumnis von TALC in der Negierung von externen Faktoren, die für die touristische Entwicklung verantwortlich sind, zu eliminieren. Mit diesem Ansatz soll ein umfassender struktureller Veränderungsprozess für Regionen möglich werden, um eine Antwort auf die drohende Niedergangphase zu finden.

JOHNSTON (2001)

JOHNSTON bezieht Aspekte aus der Ontologie und der Erkenntnistheorie in die Betrachtung des TALC-Modells ein. Im Ergebnis entwirft er eine neue Version der Lebenszykluskurve, wobei er die Zeitachse (X-Achse) in drei Phasen unterteilt:

Die Prä-Tourismusphase, die Tourismusphase und die Post-Tourismusphase. Die Prä-Tourismusphase mündet nach dem Übergang der Erkundungsphase in die Erschließungsphase. Die darauf folgende Tourismusphase kann nach der Reifephase in eine Post-Stagnationsphase übergehen oder aber in die Post-Tourismusphase, wobei nicht touristische Einrichtungen die lokale Ebene dominieren. JOHNSTON wendet das Modell auf Kuna/Hawaii an und ersetzt dabei die Zahl der Touristen durch die Bettenkapazitäten. Er spezifiziert das Ursprungsmodell für Tourismusorte.

Auch die Bevölkerung durchläuft mit ihren Einstellungen zum Tourismus häufig verschiedene Phasen. In der Pionierphase steht die kritiklose Annahme der fremden Kultur im Vordergrund. Bei wachsendem Einfluss externer Faktoren und Investoren ist der Verlust der eigenen Identität verbunden mit der Ablehnung der Bevölkerung der fremden Kultur und eine Abschottung bei gleichzeitiger Hochstilisierung der eigenen Kultur zu beobachten. Erst in der Reifephase

gelingt es häufig, die eigene Identität in der Region neu zu definieren. (MÜLLER / THIEM 1993, S. 279 ff.)

2.4.3 Kritik, Modifikation und Fortschreibung

Seit 1980 hat es zahlreiche Anwendungen für unterschiedliche Gebiete gegeben, die von den angewendeten Kriterien bis zu den Methoden sehr unterschiedlich ausfallen. Neben kritischen Anmerkungen zum Modell wurden auch Gebiete, wie z.B. die südpazifischen Inseln (CHOY 1992) identifiziert, die nicht in die Theorie passten (GETZ 1992, WILLIAMS 1993, AGARWAL 1994). Andere Autoren haben das Modell von BUTLER ergänzt oder abgeändert (HAYWOOD 1986).

Die zahlreichen Anwendungen von TALC auf unterschiedliche Regionen, Attraktionen und Orte haben gezeigt, dass das Ursprungsmodell nicht ohne Anpassungen für die jeweilige Situation der Tourismusdestinationen Anwendung finden kann, wie z.B. HOVINEN (1981, S. 284) oder CHOY (1992). Es wurden Versuche unternommen, das Modell von BUTLER weiter zu entwickeln, allerdings sind im Ergebnis die Forscher in den häufigsten Fällen wieder auf das Ursprungsmodell von BUTLER zurückgekommen. Wie HAYWOOD (1986, S. 154) vermutet, könnte es gerade an der Einfachheit des Modells liegen, dass es eine Anwendung auf viele unterschiedliche Entwicklungen und Prozesse zulässt.

Zusammenfassend schlagen AGARWAL (1994), HOVINEN (1982) und GETZ (1992) vor, die späteren Phasen von TALC einer Modifikation zu unterziehen. Hauptargument dafür ist, dass die Niedergangsphase einer Destination aus unterschiedlichen Gründen nicht zum Tragen komme, da ein totaler Rückgang ökonomisch und politisch in den meisten Regionen nicht akzeptabel sei. AGARWAL plädiert daher für die Einführung einer neuen Phase, die sie ‚Umorientierungsstadium‘ nennt.

Die Schlussfolgerung von GETZ (1992), dass das TALC-Modell nicht auf die Niagara-Fälle zutrifft, weil diese Tourismusattraktion als einzigartige Attraktion eine Sonderstellung hat, wurde bereits 1942 durch HUNZIKER/KRAPF (1942, S. 252) deutlich. Sie hatten das Vorhandensein einer Preiselastizität der Nachfrage für Monopolstellungen verneint. Die Monopolstellung entsteht dabei nicht durch fehlende Mitbewerber sondern kann durch objektiv vorhandene oder subjektiv vorhandene Alleinstellungsmerkmale von Destinationen begründet sein. Diese Situation beschreiben sie für religiöse Zentren, wie beispielsweise Rom, Mekka oder Lourdes.

Auch KRIPPENDORF (1980, S. 36) führt aus, dass aus seiner Sicht klassische Urlaubsländer dem Lebenszyklus nicht so ausgeprägt unterliegen bzw. die einzelnen Phasen länger andauern. Hier trage eine Reihe von Faktoren zur „Akkumulierung eines beachtlichen Präferenzkapitals“ (KRIPPENDORF 1980, S. 36) bei. Allerdings brauche sich auch dies Präferenzkapital im Laufe der Zeit auf, es sei denn, dass strategische Anpassungszyklen in der Destination vorgenommen werden. Insofern wird im Rahmen dieser Arbeit die Auffassung geteilt, dass traditionelle Destinationen wie z.B. Schleswig-Holstein nie ganz vom Markt verschwinden werden, es sei wegen außergewöhnlicher Umstände, wie beispielsweise Naturkatastrophen oder

Krieg. Entfernte Destinationen mit einem hohen Auslandsanteil sind dafür gefährdeter, da die Entfernung des Quellmarktes zur Destination einen wesentlichen Einfluss hat.

In der Vergangenheit wurde TALC vor allem zur Analyse, insbesondere zur Beschreibung und Erklärung des Fremdenverkehrs in einer Region genutzt. Seltener wurde der Versuch unternommen, TALC auch als Prognose-Instrument anzuwenden. Gute Übersichten finden sich bei PRIDEAUX (2000).

Allerdings konnte im Verlauf der Forschung kein Konsens darüber erzielt werden, welche Kennzahlen für die Abbildung der Phasen genutzt werden sollen.

Schwachpunkte von TALC und Schwierigkeiten bei der Anwendung von TALC

Darüber hinaus treten bei der Beschreibung und Erklärung der Wachstumsphase in Fremdenverkehrsregionen folgende Schwachstellen und Schwierigkeiten auf:

- In dem ursprünglichen Modell von BUTLER werden keine Kennzahlen zur Beschreibung der Wachstumsphasen vorgegeben. Bis heute besteht hier kein Konsens, welche Kennzahlen zur Anwendung kommen sollten.
- BUTLERs TALC ist ein beschreibendes Modell. Es fehlen Erklärungsansätze und Steuerungskonzepte.
- Es wird keine Unterscheidung für Attraktionen, Orte und Regionen vorgenommen.
- Es erfolgt keine Unterscheidung nach Entwicklungsstand der Regionen, der Struktur der Nachfrage oder der Struktur des Angebotes, z.B. Einfluss von Fluggesellschaften, internationalen Beherbergungsketten. Hierauf nimmt DEBBAGE 1990 bei seiner Studie zu den Bahamas Bezug.
- Politische Rahmenbedingungen, z.B. der Einfluss des Staates auf die Planung und Steuerung wird nicht berücksichtigt. Dies ist Thema der Studie von DOUGLAS 1997 zu verschiedenen Staaten im pazifischen Raum.
- Es besteht keine Kenntnis, wann der Übergang von einer zur anderen Phase erfolgt.
- Die Frage nach der Destination als Untersuchungsgegenstand ist nicht beantwortet
- Unterschiede zwischen dem ideal-typischen S-Kurvenverlauf und den tatsächlichen Nachfragekurven (z.B. CHOY 1992)
- Bestimmung der Dauer einzelner Phasen und der entsprechenden Wendepunkte (z.B. COOPER 1992)
- Ungenügende Datenbasis, z.B. das Nicht-Vorhandensein langer Zeitreihen bis zurück zum Beginn des Tourismus oder statistische Brüche im Zeitverlauf

Diese genannten Schwachpunkte beziehen sich allein auf TALC als Analyse-Instrument. Sie verstärken sich für den Fall der Nutzung als Prognoseinstrument weiter.

Allerdings war das Ursprungsmodell von BUTLER auch nicht als Prognose-Instrument konzipiert, sondern sollte lediglich zeigen, dass Destinationen einem Produktlebenszyklus unterliegen, sich in unterschiedlichen Stufen entwickeln und an einem bestimmten Punkt enden. Allerdings ist hier als Voraussetzung formuliert, dass kein entscheidender Eingriff eines Destinationsmanagements greift.

Gerade für die Phase des Marktaustritts einer Destination ist hier ein wesentlicher Unterschied zum Produktlebenszyklus in der Industrie zu sehen, denn ein Marktaustritt ist in der Praxis noch nicht zu beobachten gewesen, es sei denn aufgrund von Naturkatastrophen, politischen Situationen, Kriegszuständen oder Epidemien.

Für diese Arbeit wird die Anwendung von TALC alleine auf die Beschreibung von regionalen Entwicklungen und hier am Beispiel von Schleswig-Holstein eingegrenzt. Vorausgeschickt werden muss, dass der von BUTLER angenommene S-Kurvenverlauf in der Realität in unterschiedlichen Formen und Ausprägungen abläuft.

TALC hilft aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit allerdings nicht weiter bei der Planung und Steuerung von Destinationen. Es hilft ausschließlich bei der Einordnung, in welcher Entwicklungsstufe sich die Destination aktuell befindet. Insofern wird es als ein wichtiges ergänzendes Analyseinstrument betrachtet. Daraus lässt sich ableiten, welche Maßnahmen sinnvoll und notwendig aus Sicht der phasenbezogenen Wachstumsanforderungen für Planung und Steuerung in Erwägung gezogen werden können.

Insofern ist der TALC-Zyklus ausschließlich für die Analyse anzuwenden. Für die Planung und Steuerung von Destinationen werden daher im späteren Verlauf der Arbeit Kreislaufmodelle zum Ansatz kommen.

3. Einordnung in den touristischen Bezugsrahmen

3.1 Der Begriff Tourismus

Im folgenden Kapitel wird der touristische Rahmen abgesteckt, in dem sich die vorliegende Arbeit mit ihrer Fragestellung, der Analyse und den abzuleitenden Erkenntnissen bewegt. Dazu werden der Begriff und das System Tourismus erläutert, zentrale Aspekte der tourismustheoretischen Betrachtung sowie aktuelle Diskussionen der Tourismuswissenschaft aufbereitet und in den Zusammenhang zur untersuchungsleitenden Frage gestellt. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu weit zu fassen, findet eine Reduzierung auf die Themen statt, die für die Fragestellung, Analyse bzw. die abschließenden Ableitungen von Relevanz sind. Eine Beleuchtung der speziellen Aspekte der Tourismusnachfrage, der Tourismusmärkte und des Tourismusmarketings werden daher bewusst ausgelassen.

Zunächst erfolgt eine Begriffserläuterung zum Tourismus.

Etymologisch leitet sich das Wort Tourismus vom griechischen ‚tornos‘ und lateinischen ‚tornus‘ ab, was Turnus, Wiederholung, Rundgang bedeutet (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 10) und zurück geht auf die Entstehung des modernen Tourismus mit der ‚Grand Tour‘, die junge Adelige im 18. Jahrhundert als Teil der Ausbildung und zur Festigung der gesellschaftlichen Netzwerke innerhalb Europas unternahmen (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 137 ff.).

Wissenschaftlich fundierte Definitionen wurden vor allem von geographischer und volkswirtschaftlicher Seite für den Begriff Fremdenverkehr entwickelt. Dies erfolgte allerdings erst Anfang des letzten Jahrhunderts und ist vor dem Hintergrund der seit dem späten 18. Jahrhundert einsetzenden verstärkten Entwicklung des Fremdenverkehrs als verhältnismäßig spät zu bewerten.

Hier eine Übersicht zu den frühen Untersuchungen zum Fremdenverkehr bis Mitte des vorigen Jahrhunderts:

STRADNER (1917) unterscheidet bei seiner Definition nach dem Reiseantrieb und der Reismotivation zwischen Geschäftsreisenden und Luxusreisenden. Die Luxusreisenden, die aus freiem Antrieb einen anderen Ort als ihren gewöhnlichen Wohnsitz aufsuchen, bezeichnet er als Reisende im engeren Sinn. „Während der Geschäftsreisende Antrieben des Erwerbes folgt, entspringt der Verkehr der Luxusreisenden, also der Fremdenverkehr im engeren Sinne, Antrieben, die mit den Bedürfnissen der Kultur, des geistigen Lebens, des Gemütes, der Gesundheit, des Wohllebens, kurz mit subjektiven Neigungen idealer Natur im Zusammenhang stehen“ (STRADNER 1917, S. 25). Er beschäftigt sich neben den volkswirtschaftlichen Effekten auch mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten, wie z.B. der Preisfindung von Unternehmungen, und mit Anreizsystemen zur Errichtung neuer Betriebe und Qualitätsverbesserung bestehender Betriebe durch z.B. Steuerbefreiungen. Auch der Produktionsprozess als Kombination von freien Gütern, Infrastruktur und betrieblichen Leistungen und die Werbung werden ebenso behandelt wie die Frage nach einem angemessenen Schutz der Landschaft, wobei STRADNER hier den ‚National Trust‘ als positives Beispiel anführt (STRADNER 1917, S. 37).

POSER (1939) stellt mit dem Konzept des Landschaftsgegensatzes zwischen Quell- und Zielgebiet erstmals diesen Aspekt als Hauptmotiv für die Reisezielwahl in den Vordergrund. Nach POSER ist Fremdenverkehr „ die lokale oder gebietliche Häufung von Fremden mit einem jeweils vorübergehenden Aufenthalt, der die Summe von Wechselbeziehungen zwischen den Fremden einerseits und der ortsansässigen Bevölkerung, dem Orte und der Landschaft andererseits zum Inhalt hat“ (POSER 1939, S. 170).

1942 begründeten HUNZIKER/KRAPF mit ihrem Werk ‚Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre‘ den Beginn der modernen Fremdenverkehrslehre (HUNZIKER/KRAPF 1942). Es lieferte nicht nur einen entscheidenden Beitrag zur Begriffsbestimmung, sondern ging insbesondere auch sehr umfassend auf die Besonderheiten des Angebots und der Nachfrage ein. Krippendorf nahm noch 1980 Bezug darauf und bestätigte die volle Gültigkeit der Aussagen (KRIPPENDORF 1980, S. 27).

Für HUNZIKER/KRAPF ist Fremdenverkehr „der Inbegriff der Beziehungen, die sich aus dem Aufenthalt Ortsfremder ergeben, sofern durch den Aufenthalt keine Niederlassung zur Ausübung einer dauernden oder zeitweilig hauptsächlichen Erwerbstätigkeit begründet wird“ (HUNZIKER/KRAPF 1942, S. 21).

Auf diese Definitionen wurde in den folgenden Jahren und Jahrzehnten immer wieder zurückgegriffen. Auch die internationale Vereinigung wissenschaftlicher Fremdenverkehrsexperten (Association Internationale d’Experts Scientifiques du Tourisme (AIEST)) übernahm zunächst 1954 diese Definition (KASPAR 1982, S. 16).

BERNECKER bestätigte die Auffassung, die geschäftlich motivierte Reise nicht dem Fremdenverkehr zuzuordnen und bezeichnete den Fremdenverkehr als Beziehungsketten materieller und immaterieller Art, die sich aus der „vorübergehenden und freiwilligen Ortsveränderung aus nicht geschäftlichen oder beruflichen Gründen“ ergeben (BERNECKER 1962, S. 12).

Mit dem wachsenden Geschäftsreiseverkehr und seinen erheblichen Auswirkungen auf den Tourismus wuchs die Kritik an dieser Eingrenzung. Kaspar trug diesem Umstand Rechnung und veröffentlichte 1975 erstmals seine Definition, in der er den „Fremdenverkehr als Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist“ festlegte (KASPAR 1982, S. 18). KASPAR übte 1982 auch erstmals Kritik am Vokabular ‘Fremdenverkehr’, da ‘fremd’ immer mehr aus dem Vokabular der internationalen Beziehungen vor dem Hintergrund der angestrebten Volkerverständigung durch den Tourismus verbannt werde, sah allerdings zu jener Zeit die synonyme Verwendung mit dem Ausdruck Tourismus noch als sprachlich nicht befriedigend (KASPAR 1982, S. 16) an.

Für diese Arbeit wird die Definition von Kaspar gewählt, die von vielen Wissenschaftlern im deutschsprachigen Raum akzeptiert und verwendet wird:

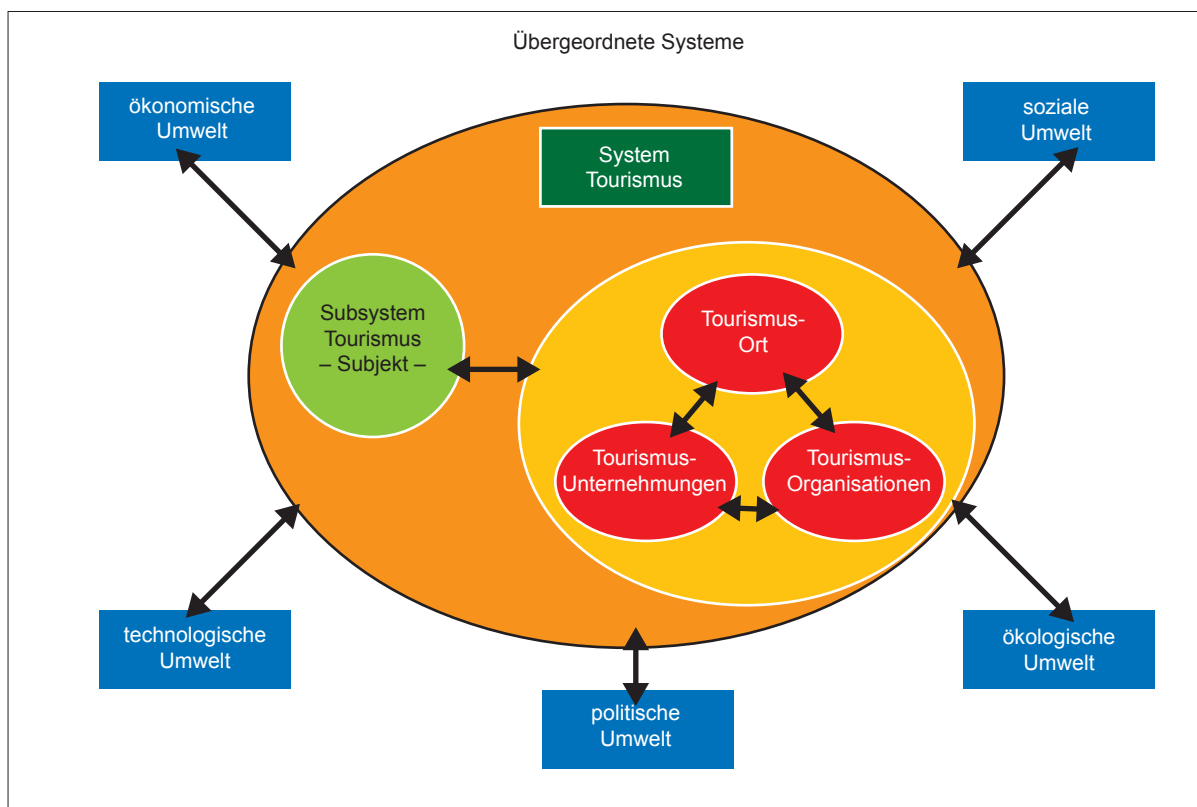
„Fremdenverkehr oder Tourismus (ist die) Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Reise und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist (KASPAR 1996, S. 18).“

Tourismus wird in dieser Arbeit grundsätzlich synonym zum Begriff Fremdenverkehr verwendet. Dies ist wissenschaftlicher Konsens und mittlerweile auch gängige Praxis (FREYER 2009, S. 7). Bei der Beschreibung der Entwicklung des Fremdenverkehrs/Tourismus werden die Begriffe unterschiedlich in ihrem zeitlichen Kontext eingesetzt.

3.2 Das ‚System Tourismus‘ als Bezugsrahmen

Für alle weiteren Überlegungen, insbesondere zur Tourismuspolitik und deren Wirkung, ist es für die Fragestellung der Arbeit zunächst wichtig, die touristischen Akteure und den sie umgebenden Bezugsrahmen zu definieren. Für die vorliegende Arbeit wurde der Ansatz von Kaspar gewählt, der in der Tourismusforschung eine weite Verbreitung und allgemeine Anerkennung erfahren hat. Das ‚System Tourismus‘ umfasst nach Kaspar „die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen des Tourismus (KASPAR 1991, S. 13)“ und stellt ein offenes System dar, das durch vielfältige Wechselwirkungen zu verschiedenen Bereichen seiner Umwelt gekennzeichnet ist.

Abb. 4: Die Struktur des ‚System Tourismus‘



Quelle: KASPAR 1995, S. 14

Abbildung 4 zeigt das ‚System Tourismus‘ als Aktionsrahmen, in dem sich die Subsysteme Tourismussubjekt und Tourismusobjekt bewegen. Dabei tritt das Tourismussubjekt in Form von Touristen als Konsument der Leistungen des Tourismusobjektes auf. Dies besteht wiederum aus unterschiedlichen Akteuren – Tourismusort, Tourismusunternehmung und Tourismusorganisation -, wobei dem Tourismusort als „Kristallisationspunkt des touristischen Geschehens“ (KASPAR 1995, S. 15) eine besondere Bedeutung zukommt.

Die Tourismusunternehmung erstellt als Wirtschaftseinheit die spezifischen Sach- und Dienstleistungen, die Tourismusorganisation tritt als Koordinator der Einzelleistungen der unterschiedlichen Akteure und des Tourismusortes auf, wobei hier auch die politischen Akteure, wie z.B. Bund, Länder, Kommunen einbezogen werden. Der Tourismusort wird von Kaspar auch als „Kristallisationspunkt des Fremdenverkehrs“ bezeichnet (KASPAR 1995, S. 15f.).

Das System Tourismus ist eingebettet in die politische, ökonomische, ökologische, soziale und technologische Umwelt, mit der es über Wechselwirkungen verbunden ist.

Tabelle 1 zeigt im Überblick die ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Effekte, die in ihrem Ergebnis negativer oder positiver Art sein können.

Tab.1: Ökonomische, ökologische und soziokulturelle Effekte des Tourismus

	(Mögliche) positive Effekte	(Mögliche) negative Effekte
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Deviseneffekte • Beschäftigungseffekte und Einkommensfunktion • Multiplikatoreffekte • Ausbau der Infrastruktur • Regionale Entwicklungsimpulse und damit Disparitätenabbau • Neue Märkte für regionale Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Preissteigerungen • Gefahr der Monostrukturierung und Abhängigkeit • Beschäftigung nur saisonal oder hauptsächlich für Auswärtige • Vorwiegend einfache Beschäftigungsmöglichkeiten bei geringer Entlohnung • Hohes Preisniveau im Zielgebiet • Anstieg der Bodenpreise
ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt von Reservaten und Schutzgebieten • Sensibilisierung für Umweltschutzbelange • Tourismus finanziert Naturschutz • Erhöhter Anreiz zur Unterschutzstellung von Gebieten durch Reismotive der Nachfrage (z.B. Reismotiv ‚saubere Umwelt‘ oder Landschaftsästhetik) 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturbedingte Effekte: Beeinträchtigung des Orts- und Landschaftsbilds, Eingriff in empfindliche Ökosysteme, Flächenzerschneidung und -versiegelung • Aktivitätsbezogene Effekte: Ressourcenverbrauch, Zerstörung empfindlicher Lebensräume, Auswirkungen Verkehr
soziokulturell	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Begegnung/ Völkerverständigung • Erhalt von kulturellem Erbe, Tradition, Denkmälern • Stop von Abwanderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht authentische Kultur, ‚Souvenirkitsch‘ • Verlust der kulturellen Identität • Segregation zwischen Gewinnern und Verlierern im Tourismus • Kommerzialisierung Gastfreundschaft und Tradition

Quelle: Abwandlung von JOB, H., WEIZENEGGER, S. 2007, S. 635

Im Folgenden wird ausführlicher auf die wirtschaftlichen Effekte des Tourismus eingegangen. Obwohl in diesem Kapitel ausdrücklich die Eingrenzung auf die ökonomischen Einflüsse erfolgt, sei der Vollständigkeit halber erwähnt, dass eine Reihe von bedeutenden ökologischen und sozialen Effekten des Tourismus existiert. Eine ausführliche Darstellung findet sich in BECKER (BECKER Et al. 1996, S. 20 ff.).

Die Kategorie der wirtschaftlichen Effekte des Tourismus wird im Allgemeinen folgendermaßen unterteilt (KASPAR 1982, S. 112-120):

1. Zahlungsbilanzfunktion

Touristische Dienstleistungen, die Inländer im Ausland in Anspruch nehmen, wirken bei volkswirtschaftlicher Betrachtung als Import. Sie wirken in Deutschland durch die hohe Auslandsfrequentierung deutscher Urlauber im Rahmen der Fremdenverkehrsbilanz als Teil der Dienstleistungsbilanz ausgleichend zu den traditionell hohen Exportüberschüssen aus der Handelsbilanz.

2. Regionale Ausgleichsfunktion
Touristisch attraktive Gebiete liegen oft in wirtschaftlich schwach entwickelten Regionen und sorgen für einen wirtschaftlichen Ausgleich zwischen Zentren und peripheren Räumen.
3. Beschäftigungsfunktion
Tourismus schafft Arbeitsplätze in direkt und indirekt vom Tourismus abhängigen Betrieben.
4. Einkommensfunktion
Ausgaben von Touristen bewirken zunächst Umsätze in direkt vom Tourismus abhängigen Betrieben (primäre Umsätze). Bezüge von Dienstleistungen und Produkten dieser Betriebe erzeugen in der Region indirekte Umsätze und werden anteilig zu Einkommen der Bevölkerung und Wertschöpfung in der Region.

Ausführlich zu den ökonomischen Effekten des Tourismus äußert sich EISENSTEIN (EISENSTEIN/ROSINSKI 2007; EISENSTEIN 1993).

Diesen positiven Effekten stehen folgende negative ökonomische Effekte gegenüber:

- Opportunitätskosten (BECKER et al., 1996, S. 37), d.h. entgangene Erlöse, die durch den Verzicht, in andere Branchen zu investieren, entstehen
- Touristische Monostruktur (KRIPPENDORF 1996, S. 160)
- Finanzielle Fremdbestimmung (BECKER et al. 1996, S. 37 f.)
- Geringe Qualität der Arbeitsplätze und niedrige Entlohnung (FREYER 1990, S. 345 f.)
- Hohes Preisniveau am Urlaubsort
Das Preisniveau in Urlaubsorten ist tendenziell höher als in nicht-touristischen Orten, was faktisch zu einer Senkung des Einkommens der ansässigen Bevölkerung (FREYER 1990, S. 350 f.) führt.

Neuerdings werden jedoch weitere wirtschaftliche Effekte immaterieller Art des Tourismus angeführt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um (BIEGER 2005, S. 38 f.):

- Infrastruktureffekte
Die für die Touristen geschaffene Infrastruktur kommt auch der einheimischen Bevölkerung zu Gute. Sie trägt damit auch zur Erhöhung der Lebensqualität in der Region bei.
- Imageeffekt
Der Tourismus in attraktiven natürlichen Gebieten sorgt für ein positives Image der Region und strahlt auch auf andere Wirtschaftsbereiche aus.
- Clustereffekte
Vernetzung von Informationsnetzen und der Aufbau einer spezifischen Kompetenz in der Region führt zu positiven Clustereffekten des Standorts.

Für die Betrachtung in dieser Arbeit sind vor allem die Einkommens- und Beschäftigungsfunktion sowie die Ausgleichsfunktion von Bedeutung, was allerdings keiner Prioritätensetzung für die Gesamtbetrachtung der positiven Effekte für eine Region gleichkommt.

3.3 Das touristische Angebot

Ursprüngliches Angebot, Infrastruktur und Suprastruktur

In der vorliegenden Arbeit wird der Schwerpunkt auf die Beschreibung der Entwicklung des touristischen Angebots gelegt. Die Produktgestaltung und das Marketing stehen nicht im Fokus der Betrachtung. Eine besondere Berücksichtigung erfährt dabei die Hotellerie, die eine besondere Bedeutung für das touristische Angebot im Allgemeinen und auch für die künftige Ausrichtung des Urlaubslandes Schleswig-Holstein hat, was näher in den Kapiteln B und C beschrieben wird.

Das touristische Angebot setzt sich zusammen aus dem ursprünglichen und dem abgeleiteten Angebot. Das ursprüngliche Angebot umfasst neben den natürlichen Gegebenheiten, wie z.B. geographische Lage, Klima, Landschaft, die soziokulturelle Prägung einer Destination mit beispielsweise den Faktoren Tradition, Kultur inkl. Denkmälern, Sprache oder Mentalität, sowie die allgemeine Infrastruktur der Ver- und Entsorgung (Transport, Energie-, Wasserversorgung).

Natürliche und kulturelle Gegebenheiten stellen den zentralen Ansatzpunkt für die Reiseentscheidung der Urlauber dar (POMPL 1997, S.11). Charakteristisch ist für diese Gruppe, dass sie von Menschen meist nicht oder wenn, nur in langen Zeiträumen, geschaffen werden kann. Sie kann erhalten oder geschützt werden (MÜLLER 1999, S. 124f.). Die natürlichen Faktoren stellen das Kapital des Tourismus dar, das jedoch im Gegensatz zu Unternehmenskapital anderer Wirtschaftszweige bei Zerstörung unwiederbringlich ist (MÜLLER 1999, S. 125).

Das ursprüngliche Angebot bildet in der Regel zwar die Basis für entscheidende Potenziale für die Wettbewerbsfähigkeit, ist allerdings aber auch ‚nur‘ die Basis für das abgeleitete Angebot, die Suprastruktur, Produktentwicklung, -gestaltung und Vermarktung.

Entscheidend ist, dass die Profilierung einer Destination inkl. Produktaufbau und die Vermarktung in natürlichen Destinationen - im Gegensatz zu künstlichen Erlebniswelten – in Einklang mit dem ursprünglichen Angebot steht. Auf diese Weise kann die von den Gästen gewünschte Authentizität erreicht und gelebt werden. Die Profilierung, Positionierung, der Produktaufbau und die Vermarktung hängen dabei wesentlich vom Professionalisierungsgrad des Managements einer Destination ab.

Das abgeleitete Angebot wird unterteilt in touristische Infrastruktur und Suprastruktur (KASPAR 1982, S. 62 ff.).

Die touristische Infrastruktur bezeichnet in Abgrenzung zur allgemeinen Infrastruktur alle jene Einrichtungen, die speziell für die Touristen geschaffen werden und über den Bedarf der einheimischen Bevölkerung hinausgehen (KASPAR 1996, S. 67f.). Die touristische Infrastruktur spielt eine bedeutende Rolle im touristischen Angebotsbündel und ist als Basis aller Aktivitäten im Marketingbereich stark erfolgsbestimmend für einen Ort, eine Region, ein Land. Die Infrastruktur prägt neben dem natürlichen Angebot ganz wesentlich die Wahrnehmung und

beeinflusst die Bewertung des Urlaubsortes durch die Gäste. Diese Bewertung strahlt wiederum auf die Einschätzung der gesamten Region aus und ist somit imageprägend für das Land. Unter dem Begriff der touristischen Infrastruktur ist für die vorliegende Arbeit in Anlehnung an KASPAR (1996, S. 67f.) Folgendes zu verstehen:

- Touristische Basisinfrastruktur (Schwimmbäder, Kurmittelhäuser, Promenaden, Grünanlagen, Strandeinrichtungen, Häuser des Gastes, Museen, Kultur-, Freizeit- und Erlebnisrichtungen, Fußgängerzonen, Wegenetz, Sportanlagen, Touristinformationen)
- Siedlungsstruktur, Architektur, Ortsbilder
- Verkehrsnetze (überregional und lokal)

Die touristische Suprastruktur bezeichnet die Einrichtungen für die Beherbergung und die Verpflegung. Sie besitzen insbesondere für den Übernachtungstourismus eine herausragende Stellung.

Da die vorliegende Arbeit einen besonderen Schwerpunkt auf den Bereich der Hotellerie legt, wird im Folgenden auf diesen Sektor ausführlicher eingegangen.

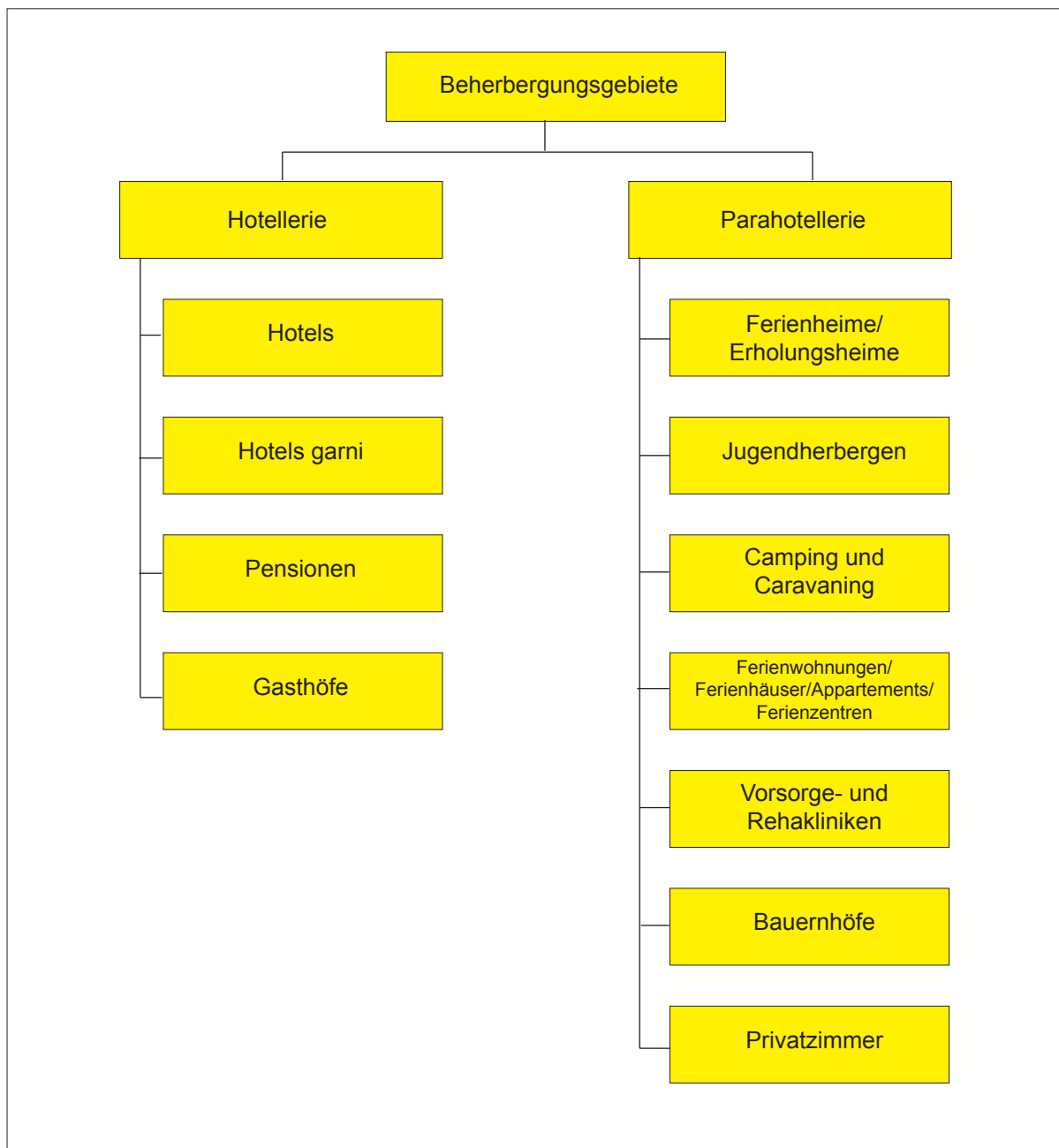
Hotellerie als wesentlicher Teil der touristischen Suprastruktur

Auch die Orientierung in der regionalwirtschaftlichen Betrachtung hin zu einer endogenen Potenzialförderung rechtfertigt den spezifischen Fokus der vorliegenden Arbeit auf bestehende Betriebe des Beherbergungsgewerbes. Der Hotellerie kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu, da insbesondere auf Grund der Vorteile in Bezug auf die Betriebsgrößen und das Management in diesem Segment im Vergleich zur Parahotellerie ein besonderes Potenzial für Innovationen bestehender Betriebe sowie zur Gründung innovativer Betriebe aus dem Bestand von der Verfasserin gesehen wird.

Eine einheitliche Definition zu den unterschiedlichen Beherbergungstypen existiert weder national noch international. Eine Reihe von Definitionsansätzen lehnen sich an rechtliche oder statistische Rahmenbedingungen an.

In Deutschland weithin anerkannt ist, dass sich die Beherbergungsbetriebe folgendermaßen aufgliedern lassen. Nicht dargestellt sind hier Sonderformen der Hotellerie, wie z.B. Kreuzfahrtschiffe, Hausboote, oder nicht-kommerzielle Unterkunftsarten, wie z.B. Unterkünfte bei Verwandten und Bekannten oder Wohnungstauschangebote.

Abb. 5: Aufgliederung der Beherbergungsbetriebe



Quelle: eigene Zusammenstellung

Abbildung 5 zeigt die Unterteilung der Beherbergungsbetriebe in die Hotellerie oder die klassischen Beherbergungsbetriebe und die Parahotellerie, die ergänzenden oder zusätzlichen Beherbergungsbetriebe. Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige des statistischen Bundesamtes umfasst das Gastgewerbe das Beherbergungs- und Gaststättengewerbe. Die Definition der Betriebsarten nach DEHOGA ist in Anlage 2 dargestellt. Die wichtigsten Aussagen für die Hotellerie lauten:

- **Hotel:**
Ein Hotel sollte mehr 20 Zimmer haben und über eine Rezeption, ein öffentlich zugängliches Restaurant und zusätzliche Einrichtungen verfügen.
- **Hotel garni**
Ein Hotel garni ist ein Hotel, das neben dem Frühstück nur Getränke und kleine Speisen anbietet.
- **Pension:**
Eine Pension unterscheidet sich von Hotels durch eingeschränkte Dienstleistungen, z.B. Speisenangebot nur für Hausgäste.
- **Gasthof:**
Ein Gasthof ist ein ländlicher Gastronomiebetrieb, der auch einige Zimmer anbietet.

Der DEHOGA entwickelte diese Definition in enger Anlehnung an die internationale Terminologienorm DIN EN ISO 18513 und die deutsche touristische Informationsnorm (TIN) des Deutschen Tourismusverbandes (DTV).

Die Hotellerie gilt als die traditionelle Beherbergungsform, wobei das Hotel im Allgemeinen als der eigentliche Vertreter der Hotellerie bezeichnet wird (KASPAR 1996, S. 82). Sie leistet einen nachhaltigen Beitrag für die Wertschöpfungskette einer Destination und hat in der Regel die höchsten Arbeitsplatz- und Einkommenseffekte. So sind z.B. in Deutschland über 75% der im Tourismus Tätigen im Gastgewerbe beschäftigt (FREYER 2009, S. 139).

Die Hotelbetriebe lassen sich nach vielfältigen Kriterien gliedern. Beispielhaft seien hier genannt:

- Nach Unterkunftszweck: Ferienhotel, Tagungshotel, Kurhotel
- Nach Standard: nach Sterneklassifizierung,
- Nach angeschlossener Infrastruktur für Wellness-, Bad-, Tagungsflächen: Tagungshotel, Wellness- und Gesundheitshotel, Multifunktionsresort
- Nach Betriebsform: Kettenhotel, Individualhotel, Kooperation; darüber hinaus: Eigentümerbetrieb, Pachtbetrieb, Managementbetrieb, Franchisebetrieb
- Nach Lage: Stadthotel, Landhotel, Schlosshotel

Hotelbetriebe sind durch hohes Anlagevermögen und hohe Personalintensität gekennzeichnet. Das Angebot ist räumlich fixiert und nicht lagerbar. Dem hohen Fixkostenanteil steht eine zum Teil sehr stark schwankende Nachfrage gegenüber (STEINECKE 2006, S. 73). Die Leistung des Hotels besteht zum einen in einer materiellen Komponente (Gebäude, Zimmer, Restaurant, Einrichtungen) und zum anderen einer immateriellen Komponente (Qualität, Service, Atmosphäre) (DUCH 1980, S. 27).

Eine wettbewerbsfähige Struktur im Beherbergungsgewerbe ist wesentliche Voraussetzung für eine Destination. Die steigenden Ansprüche der Gäste auf der einen Seite und der natürliche Alterungsprozess, der als Lebenszyklusmodell auch für Immobilien Gültigkeit besitzt, machen eine ständige Instandhaltung und Modernisierung des Angebots notwendig. Strukturelle Veränderungen und das Ausscheiden von Betrieben aus dem Markt machen zudem die Ansiedelung neuer Betriebe in einer Destination erforderlich und in manchen Fällen erst möglich.

Besonderheiten des touristischen Angebots

Das touristische Angebot und auch der Erstellungs- oder Produktionsprozess weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die großen Einfluss sowohl auf das touristische Marketing, aber auch auf die Form des Managements und letztlich auf die Tourismuspolitik haben.

Das touristische Angebot ist im Gegensatz zum üblichen Warenangebot eine Kombination von Sach- und Dienstleistungen, natürlichen Gegebenheiten und Infrastruktur. Die einzelnen Leistungen von Anbietern finden ihre Ergänzung durch Leistungen anderer und der von Staat und Gemeinden geschaffenen Infrastruktur. Durch die Komplementarität touristischer Güter, der Kombination aus Sach- und Dienstleistungen, Kombination aus Teilen des abgeleiteten und des natürlichen Angebots, nimmt der Gast das Angebot eines einzelnen Betriebes, eines Ortes, einer Region, eines Landes als ‚kollektive Produktion‘ wahr (KRIPPENDORF 1980), ein Leistungsbündel, das sich aus unterschiedlichen Teilleistungen zusammensetzt (FREYER 2009, S. 134; BIEGER 2005, S. 16). Die Gäste nehmen die Gesamtleistung als Verbund wahr und bewerten diese auch entsprechend. Dabei werden gemeinhin alle einseitigen oder wechselseitigen Ausstrahlungseffekte, die zwischen einzelnen Leistungskomponenten bestehen, als Verbund definiert. Diese Effekte können positiv oder negativ auf andere Komponenten wirken und damit den Verbund in seiner Gesamtheit beeinflussen (ENGELHARDT 1976, S. 77).

Als weitere Besonderheit sind spezifische Absatzprobleme der touristischen Produkte zu beobachten, die sich aus der räumlichen und zeitlichen Konzentration der Nachfrage kombiniert mit der Tatsache, dass Dienstleistungen nicht verlagerbar und nicht lagerfähig sind, ergeben.

Eine hohe Substitutionskonkurrenz, d.h. dass die Wünsche der Nachfrage von vielen potenziellen Anbietern befriedigt werden können, stellt darüber hinaus besondere Anforderungen an Marketing, Management und Tourismuspolitik (KRIPPENDORF 1980, S. 32).

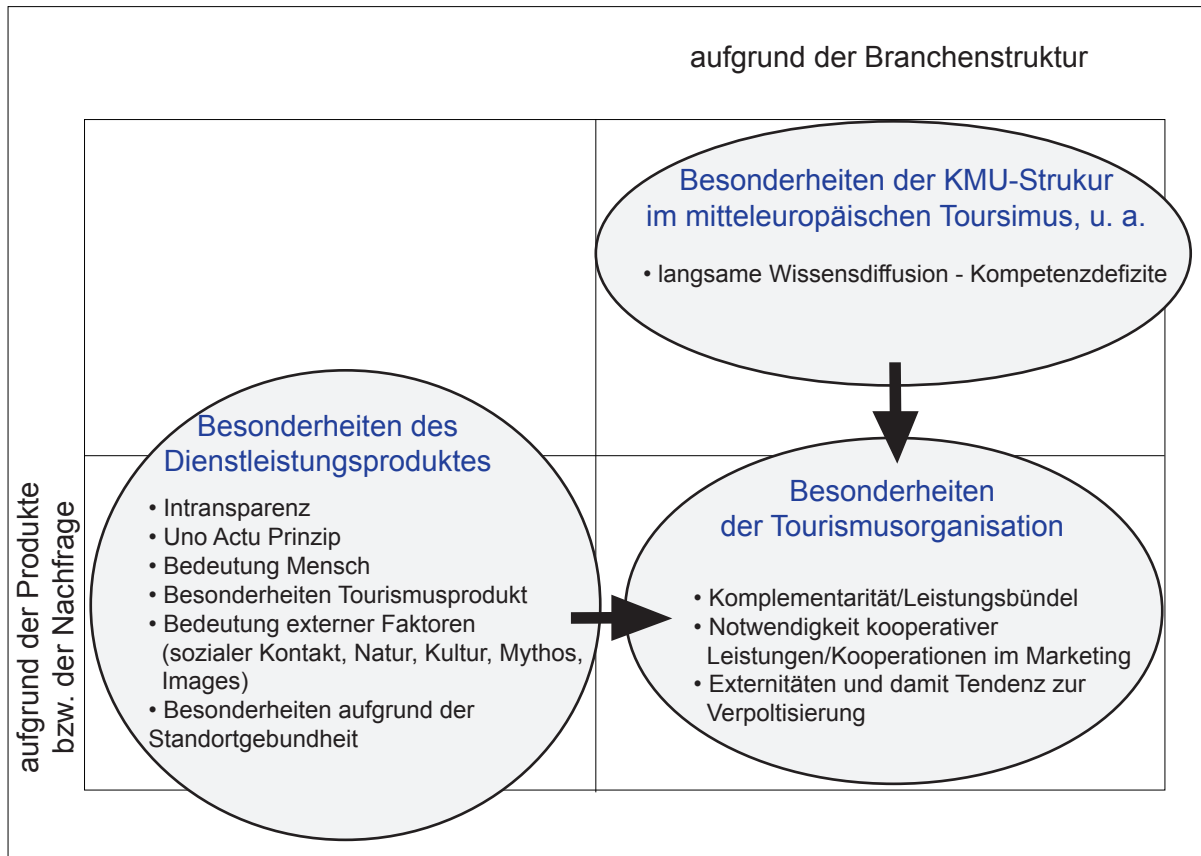
Auch KASPAR (1982, S. 64f.) beschreibt das touristische Produkt als Leistungsbündel, das vom Touristen fast immer als Gesamtprodukt, selten als separate Teilleistung, in Anspruch genommen wird. BIEGER (2005, S. 16) leitet daraus ebenso wie KRIPPENDORF (1980) die Notwendigkeit von überbetrieblicher und teilleistungsübergreifender Koordination bei Produkterstellung und Vermarktung ab. Aus der durch die Komplementarität bedingte hohe Abhängigkeit der Anbieter untereinander lässt sich die Forderung nach Kooperation und ihre große Bedeutung für Tourismusdestinationen ableiten. Für die Tourismuspolitik ist es entscheidend, die komplexen und vielschichtigen Zusammenhänge und Verflechtungen zu erkennen und die Wirkungsweise tourismuspolitischer Instrumente zu antizipieren.

Aus dieser Tatsache wird in der vorliegenden Arbeit für alle späteren Überlegungen des Destinationsmanagements und der Tourismuspolitik die Notwendigkeit abgeleitet, über den Einzelbetrieb hinaus die unterschiedlichen Verflechtungen zu betrachten und vor allem in der Weise zu koordinieren, dass ein einheitliches Gesamtangebot entsteht.

Damit wird auch der wesentliche Unterschied des touristischen Produktionsprozesses zu einem industriellen Produktionsprozess deutlich. Durch eine fehlende Durchgängigkeit von

Entscheidungsstrukturen im Planungs- und Produktionsprozess und unklare Zuständigkeiten für die Erstellung von passgenauen Teilleistungen im Gesamtprodukt Tourismus ist zu befürchten, dass in der Regel nicht von einem gesteuerten koordinierten und zielorientierten Vorgehen in Destinationen gesprochen werden kann. Hieraus leiten sich eine Reihe von zentralen Anforderungen an ein modernes Destinationsmanagement und eine marktgerechte Tourismuspolitik ab. Darauf wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Abb. 6: Besonderheiten des touristischen Produkts



Quelle: Handels- und Industrieverein des Kantons Bern / Universität St. Gallen Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IGT-HSG, 1999

Die Nichtmaterialität ist Kennzeichen von Dienstleistungen im Allgemeinen und von Tourismusprodukten im Besonderen (Abb. 6). Daraus folgt für die Anbieter in der Konsequenz, dass sie ein Qualitätsversprechen durch ein besonderes Vertrauensverhältnis zu dem Kunden untermauern. Für den Tourismus leitet sich damit die Notwendigkeit zum Markenaufbau und zur Markenführung ab (BIEGER 2005, S. 16).

Die Besonderheiten des touristischen Angebots bewirken spezifische Konsequenzen für die touristischen Anbieter (BIEGER 2005, S. 16 ff.). In einer Destination bestehen im Gegensatz zu einem Unternehmen keine klaren Weisungsbefugnisse. Die Kontrolle der Zielerreichung ist wesentlich komplexer, da Erfolgsindikatoren oft schwer messbar sind und außerdem als Grundlage eine eindeutige Beziehung zwischen Ursache und Wirkung erfordern, was durch unterschiedliche Einflussfaktoren im Tourismus schwer zu definieren ist.

HUNZIKER (1959, S. 16) vergleicht den Fremdenverkehrsort mit einem Molekül, das aus den Fremdenverkehrsbetrieben als Atome besteht. Dabei wird eine Ordnungsstruktur unterstellt, die jedoch der Praxis der fragmentierten Leistungserstellung nicht entspricht und eines der zentralen Probleme im Tourismus darstellt. Besser trifft die Beschreibung von KRIPPENDORF (1971) mit der Betonung der kollektiven Produktion und den Methoden der unabhängigen Leistungserstellung und der weitgehend fehlenden Koordinierung. Bei diesem Leistungsbündel betrifft ein Teil immer Leistungen, die den Charakter eines öffentlichen Gutes haben. Davon profitieren Touristen und Anbieter, wobei typischerweise niemand von der Weise in geeigneter Form ausgeschlossen werden kann, d.h. es besteht eine unzureichende Durchsetzungsmöglichkeit von Eigentumsrechten. (MUSGRAVE et al. 1994, S. 68 ff.) Dies betrifft z.B. Wegenetze, Touristinformationen, Gästebetreuung, bei denen eine Verteilung der Vollkosten auf Gebühren nicht möglich ist. Die Vorhaltungen eines Teils des touristischen Angebots als öffentliches Gut ist eines der gewichtigsten Argumente für die Notwendigkeit einer staatlichen Tourismuspolitik, die diese öffentlichen Güter vorhalten muss. Beispielhaft sind dafür der Betrieb eines Dienstleistungszentrums in Form einer Touristinformation, der Bau und der Betrieb von Freizeiteinrichtungen, deren Kosten nicht umfänglich über Eintrittsgelder finanziert werden können, die aber für die Erstausrüstung einer Tourismusdestination bedeutend sind und unter Umständen einen Imageeffekt für die Region mit sich bringen.

3.4 Die touristische Destination

3.4.1 Begriffsklärung

Auf die Diskussionen der letzten Jahre um eine sinnvolle Abgrenzung des Destinationsbegriffes wurde bereits in Kapitel A.2 eingegangen. Der Begriff der Destination hat neben der geographischen Fragestellung einen starken Bezug zu den Fragestellungen aus tourismustheoretischer und managementorientierter Perspektive der vorliegenden Arbeit. Daher wird an dieser Stelle eine Begriffsklärung für die vorliegende Arbeit vorgenommen, die auch auf der Grundlage der Ausführungen in Kapitel A.2 erfolgt.

BIEGER (2005, S. 55 ff.) geht ausführlich auf die unterschiedlichen Betrachtungen in der wissenschaftlichen Literatur ein und kommt zu dem Schluss, dass die Destinationsgröße vom Gast in Abhängigkeit seiner Bedürfnislage und der Entfernung zwischen Quell- und Zielort/-region variieren kann. Er definiert Destination als:

„Geografischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/ Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“

Diese Definition bildet die Grundlage für die vorliegende Arbeit.

Touristische Destinationen sind demnach Standorte oder Regionen, die von relevanten Zielgruppen als Reiseziel betrachtet werden. Entscheidend ist ebenfalls das Vorhandensein von Produkten, Angeboten und Dienstleistungen, die für die Aufenthaltsqualität wichtig sind. Die räumliche Mindestanforderung an einen Leistungsort im Tourismus ist ein abzugrenzender Raum, der über eine den Gästebedürfnissen entsprechenden Anzahl und Qualität an Einrichtungen und Dienstleistungen, wie z.B. Beherbergung, Verpflegung, Sport, Unterhaltung, verfügt (INSKEEP 1991, S. 199). Eine Destination bietet alle Bestandteile in Form von aufeinander abgestimmten Dienstleistungsketten an, die für die einzelnen Gästegruppen für ihren Aufenthalt von Bedeutung sind. Die Destination besitzt ein Attraktionspotenzial für die Nachfrage und verfügt über mindestens ein vermarktbares Markenprofil (MÜLLER 1999, S. 126 f.).

Schleswig-Holstein wird für diese Arbeit als die zu betrachtende Destination definiert. Wesentlicher Faktor ist dabei die Wahrnehmung Schleswig-Holsteins als Reisegebiet aus Kundensicht mit einem positiven Image. Schleswig-Holstein verfügt seit Jahren über ein stabil positives und eigenständiges Image, hat eine fast nicht zu steigernde gestützte Bekanntheit als Urlaubsland. Schleswig-Holstein besticht durch seine Vielseitigkeit und die zentrale Lage zwischen den Meeren. Die Region bietet neben seiner schönen Landschaft viel Natur und bietet zahlreiche Unternehmungs- und Ausflugsmöglichkeiten. Dies sind Ergebnisse einer Untersuchung ‚Das touristische Image Schleswig-Holsteins und seiner Regionen‘ (N.I.T. 2001). Daneben ist die Tatsache, dass diese Destinationsebene für die Betrachtung tourismuspolitischer Einflussnahme durch die Landesregierung Schleswig-Holstein als sinnvolle Einheit angesehen werden kann, ebenfalls von Bedeutung.

3.4.2 Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen

Zur Erläuterung der Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Destinationen wird in diesem Abschnitt zunächst auf wesentliche Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften zum Themenfeld ‚Wettbewerb und Strategie‘ eingegangen. Diese Überlegungen bilden die Basis für die weiteren Ableitungen zur Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestinationen.

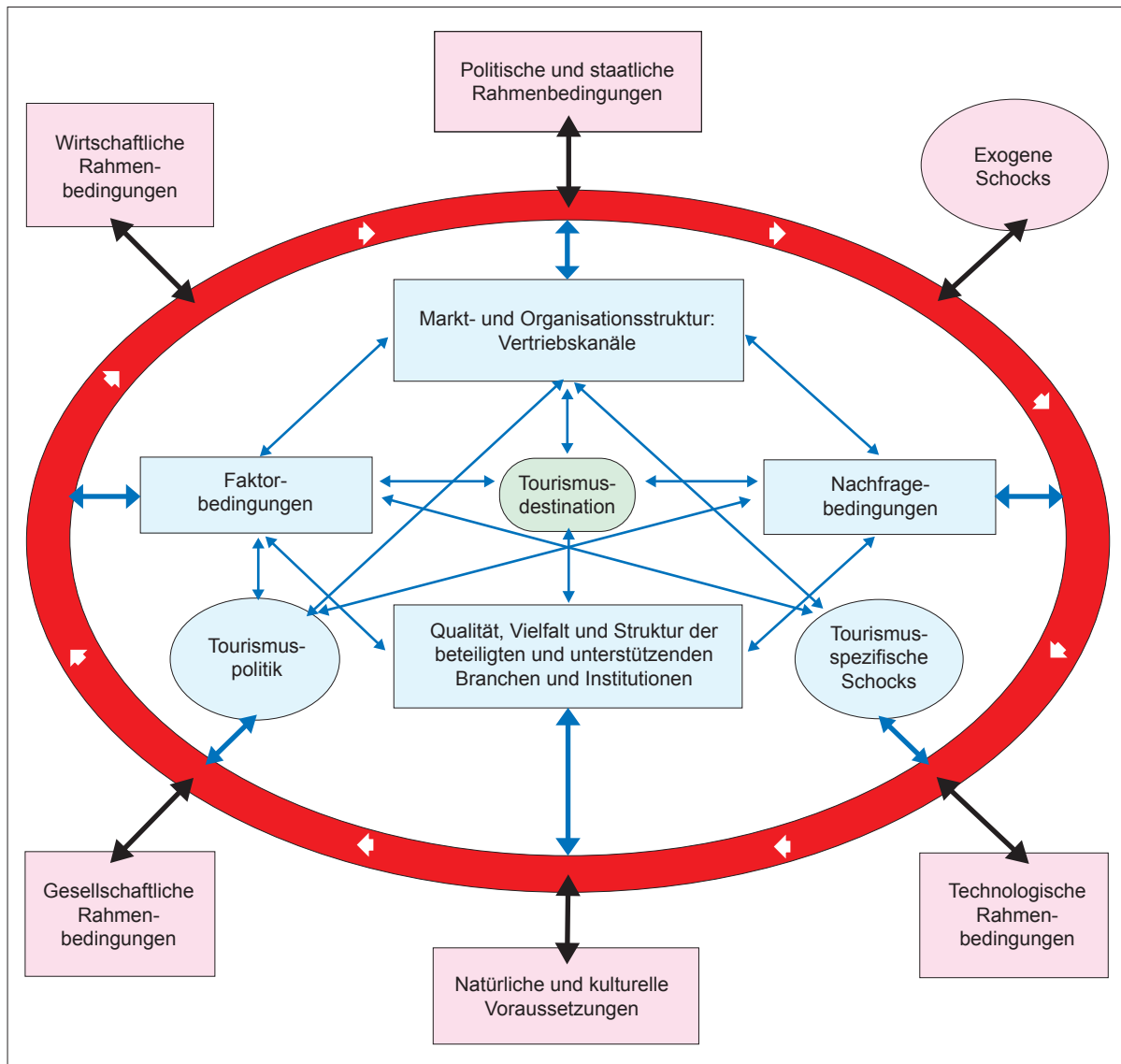
PORTER (1999, S. 165 f.) stellt zur Wettbewerbsfähigkeit von Nationen fest, dass diese bestimmt wird von der Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmer. Die Wettbewerbsfähigkeit wird nach seiner Auffassung nicht von den Ressourcen eines Landes bestimmt. Sie wird damit nicht ererbt, sondern geschaffen (PORTER 1999, S. 170 ff.). Die Produktivität ist der sinnvolle Anknüpfungspunkt zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Nationen. Ob ihre Unternehmer eine hohe Produktivität erreichen und in der Lage sind, sich so weiter zu entwickeln, dass die Produktivität weiter steigt – davon hängt die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation ab. Dabei geht es um die Verbesserung von Produkten in bestehenden Branchen und gleichzeitig darum, den Markteinstieg in neuen hoch entwickelten Branchen zu erreichen. Zur Erklärung der Wettbewerbsvorteile von Nationen stellt Porter die Frage, warum in einigen Ländern mehr Innovationen vorkommen als in anderen und fragt damit nach der Gestaltung eines Umfelds, in dem Verbesserungen und Innovationen schneller vorgenommen werden als in anderen Ländern. Das Innovationsklima ist damit für Porter zentraler Ausgangspunkt. Wettbewerbsvorteile entstehen durch Innovationen (PORTER 1999, S. 173), die häufig nicht revolutionär erfolgen,

sondern sich in kleinen Schritten auf der Grundlage häufig gar nicht unbedingt neuer Ideen vollziehen. Innovationen beruhen auf einem Informationsvorsprung und dem Vermögen der Unternehmer, dies in Produkte oder Prozesse zu transformieren. Damit werden auch die Qualifikation der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit des Managements eines Unternehmens deutlich. Porter geht weiter davon aus, dass Marktdruck Innovationskräfte freisetzt (PORTER 1999, S. 174). Wettbewerbsvorteile können auf Dauer nur gehalten werden, in dem sich das Unternehmen kontinuierlich weiter verbessert, ansonsten wird es von Konkurrenten überholt. Allerdings bestehen ganz natürliche Kräfte in erfolgreichen Unternehmen, die in der Tendenz Veränderungen als Basis von Innovationen entgegenstreben. Bestehende Strukturen neigen dazu, einmal Erreichtes zu erhalten und nach Stabilität zu streben. „Die interne Umgebung funktioniert wie ein Immunsystem, um ‚feindliche‘ Eindringlinge zu isolieren oder zu vertreiben, die den gegenwärtigen Weg oder das herrschende Denken in Frage stellen. Die Innovation kommt zum Stillstand, das Unternehmen stagniert (PORTER 1999, S. 126)“. Diesem Prozess entgegen zu wirken und vorhandene Hindernisse zu überwinden, ist Aufgabe des Managements einer Unternehmung und übertragen auf den Tourismus, auch von Destinationseinheiten. Ein positives Innovationsklima zu erhalten und eine Innovationskultur zu pflegen, ist Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen schaffen muss. Nach Porter sind es vier Faktoren, die er als ‚Diamanten der nationalen Vorteile‘ bezeichnet (PORTER 1999, S. 176 ff.)

1. Faktorbedingungen
Position des Landes bezüglich seiner Produktionsfaktoren, wie z.B. Infrastruktur oder qualifizierte Mitarbeiter
2. Nachfragebedingungen
Art der Binnennachfrage nach Produkten bzw. Dienstleistungen der Branche
3. Verwandte / unterstützende Branchen
Umfang wettbewerbsfähiger Zulieferer oder verwandter Branchen
4. Unternehmensstrategie, Struktur, Rivalität
Klima zur Gründung, Organisation und Führung von Unternehmen und Wettbewerbslage auf dem Binnenmarkt

Dieses Diamantmodell nach PORTER (1999) wurde durch eine Kombination mit dem Modell des ‚System Tourismus‘ nach KASPAR (1995) weiterentwickelt. Abbildung 7 zeigt dieses Modell mit den Bestimmungsgründen der Wettbewerbsposition einer Tourismusdestination.

Abb. 7: Bestimmungsgründe der Wettbewerbsposition einer Tourismusdestination



Quelle: eigene Darstellung, nach SMERAL 2007, S. 7.

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination setzt sich zusammen aus der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen, die am Markt genügend Wertschöpfung erzielen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Konkurrenzkampf um den Absatz der Produkte und Dienstleistungen entstehen Produktinnovationen oder Prozessinnovationen. Diese Marktdynamik bezeichnet SCHUMPETER als ‚Prozess der schöpferischen Zerstörung‘ (SCHUMPETER 1952). Bezogen auf Destinationen bedeutet dies, dass im Verlauf der Zeit Konkurrenten in den Markt eintreten, wobei im Tourismus häufig Entwicklungs- oder Schwellenländer zum Teil mit erheblichen öffentlichen Mitteln in den Markt drängen und einen Verdrängungswettbewerb in Richtung der bestehenden Destinationen auslösen.

Destinationen werden von dem Lebenszyklus ihrer Unternehmen und ihrer Angebote beeinflusst und unterliegen in der Summe einem ‚Makrolebenszyklus‘ (BIEGER 2005, S. 104) Dies

tritt allerdings nur unter der Voraussetzung ein, dass an dem einmal eingeführten Produkt im Zeitablauf nichts verändert wird. In der Praxis werden allerdings in der Destination neue Produkte eingeführt, bestehende modernisiert, andere scheiden aus dem Markt aus, so dass durchaus in einer Phase unterschiedliche ‚Mikrolebenszyklen‘ der Unternehmen und Produkte nebeneinander bestehen. Dabei haben jedoch Unternehmen, die sich in einer ähnlichen Lebenszyklusphase befinden, generell das quantitative Übergewicht. Zu erklären ist dies unter anderem durch die Wechselwirkungen, die Entwicklungstendenzen in einem Ort oder in einer Destination verstärken, und zwar sowohl in Richtung der Verstärkung des Aufschwungs als auch in der Verstärkung des Abschwungs. (KRIPPENDORF 1986, S. 50 ff.) Krippendorf vergleicht das ökonomische ‚Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses‘ mit der Kurve des Destinationslebenszyklus und stellt für die alpinen Länder schon in den 1980er Jahren die These auf, dass man sich zumindest in den schweizerischen Berggebieten in der Reifephase befindet und qualitative Ideen und Innovationen zu entwickeln seien, um nicht in die Abschwungphase zu geraten. (KRIPPENDORF 1986, S. 52 ff.)

Analyse der Wettbewerbsfähigkeit

Die Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit kann nach BIEGER (2005, S. 112 ff.) in Anlehnung an das Diamantmodell von Porter (PORTER 1999, S. 176 ff.) zur Ermittlung der Wettbewerbsfähigkeiten einer Nation vorgenommen werden. Dabei geht BIEGER von vier Faktoren aus, die er auf den Tourismus überträgt.

Nachfrage

Qualität und Struktur der Nachfrage bestimmen das Verhalten der Leistungsträger. Je anspruchsvoller und differenzierter die Ansprüche des heimischen Marktes bzw. der Hauptnachfrage sind, desto höher ist der Druck auf die Unternehmen in Bezug auf Qualität und Innovation. Dies stärkt langfristig die Wettbewerbsfähigkeit.

Branche/Partner

Je intensiver die Dichte von leistungsfähigen Unternehmen und deren Zusammenarbeit, desto höher die Leistungsanreize, sich weiter zu entwickeln, und umso höher die Ansammlung von spezifischem ‚Know how‘ und spezialisierten Wissensträgern.

Faktorbedingungen

Günstige Faktorbedingungen, z.B. günstige Arbeitskräfte oder Kapital, hemmen langfristig die Wettbewerbsfähigkeit, da die Unternehmen nicht zu Kostenersparnissen und Innovationen gezwungen werden.

Strategie/Qualität des Managements

Die strategischen Fähigkeiten einer Destination ermöglichen rasches Anpassen an veränderte Rahmenbedingungen und ermöglichen die Nutzung von Synergien.

Als Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen sind weiter zu nennen (LAESSER 2002, S. 79):

- Attraktivität des Standortes
- Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen
- Realisierung von Größensparnissen (Economies of Scale) und von Verbundvorteilen (Economies of Scope durch Effektivität und Effekte der ‚lernenden Region‘)
- Erschließung neuer Potenziale durch Innovationsprozesse

Es existieren unterschiedliche Methoden zur Analyse der Wettbewerbsfähigkeit, die auch auf Destinationen angewendet werden können. Ziel ist es dabei, die aktuelle Position im Wettbewerbsumfeld zu analysieren und auf dieser Grundlage strategische Entscheidungen zur Unternehmens- oder Destinationszukunft zu treffen. Im Folgenden werden einige ausgewählte Ansätze kurz dargestellt.

Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse dient als Vorbereitung zur Festlegung von Unternehmensstrategien. Dabei werden Geschäftseinheiten nach bestimmten Merkmalen, wie z.B. relativer Marktanteil, Marktwachstum, in einer Matrix positioniert.

Mit Hilfe der Portfolio-Analyse kann der Unternehmer notwendige Strategien bestimmen, die sich aus der Verteilung der strategischen Geschäftsfelder in den Matrixfeldern ableiten lassen.

Die beiden am weitest verbreiteten Portfolio-Analysen sind das Marktanteils- und Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group als Vier-Felder-Matrix und das Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Portfolio von McKinsey als Neun-Felder-Matrix (BAUM et al. 2007, S. 183 ff.).

Chancen-Risiken-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse gehört als ein Teil zur SWOT-Analyse und beurteilt als Umweltanalyse externe Faktoren, die vom Unternehmen kaum zu beeinflussen sind. Damit sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, strategische Entscheidungen zu fällen. Damit lässt sich feststellen, wo das Unternehmen bzgl. von Veränderungen der Umwelt steht. Als Chancen werden die Umweltveränderungen genannt, die für das Unternehmen positiv zu bewerten sind, Risiken können dem Unternehmen entsprechend schaden. (LÜTTGENS 2008, S. 30 ff.).

Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse wird wie die Chancen-Risiken-Analyse zur SWOT-Analyse benötigt. Sie zeigt als Unternehmensanalyse die betrieblichen Stärken und Schwächen an Hand von Faktoren auf, die vom Unternehmer zu beeinflussen sind. Sie gibt unter Abgleich der Umweltanalyse auch Hinweise auf Potenziale und wird daher auch als Potenzial-Analyse bezeichnet (FREYER 2009, S. 317).

SWOT-Analyse (SIMON, GATHEN 2002, S. 214 ff.)

Die SWOT-Analyse fasst die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse zusammen und ist ein Instrument zur Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Durch die Bildung von vier Paarungen entstehen folgende Strategieoptionen. Abbildung 8 zeigt dies in einer Übersicht.

SO-Strategien:

Neue Chancen nutzen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen

ST-Strategien:

Durch die Stärken des Unternehmens sollen Risiken, die das Unternehmen bedrohen, abgewendet werden.

WO-Strategien:

Durch den Abbau von Schwächen sollen neue Chancen genutzt werden.

WT -Strategien:

Durch den Abbau von Schwächen sollen Risiken reduziert werden.

Abb. 8: SWOT-Analyse

SWOT-Analyse		Interne Analyse/Unternehmensanalyse	
		Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Externe Analyse/ Umweltanalyse	Opportunities (Chancen)	SO: Chancen nutzen, Stärken nutzen	WO: Schwächen abbauen, Chancen nutzen
	Threats (Risiken)	ST: Stärken nutzen Risiken vorbeugen	WT: Schwächen abbauen, Risiken vorbeugen

Quelle: eigene Darstellung nach SIMON, GATHEN 2002

Auf die Darstellung der Produkt-Lebenszyklusanalyse aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird an dieser Stelle verzichtet, da eine ausführliche Erläuterung dieses Ansatzes, bezogen auf touristische Destinationen, in Kapitel B.5 erfolgt.

Die Frage der Wettbewerbsfähigkeit ist insbesondere für traditionelle Urlaubsregionen von zentraler Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse sind die Handlungsoptionen für die weitere Zukunft abzuleiten. Dabei spielt die Analyse der Phase des Lebenszyklus, in der sich eine Destination befindet, für die Art der Handlungsnotwendigkeit eine bedeutende Rolle. Umso verwunderlicher ist es daher, dass diese Analyse im deutschsprachigen Raum so gut wie nie durchgeführt wird.

3.4.3 Spezifische Schwierigkeiten alternder Destinationen

Traditionelle Destinationen stehen vor der Herausforderung, alternde Komponenten des Angebots ständig zu modernisieren und zu verjüngen. Dazu zählt insbesondere die touristische Infrastruktur, die häufig den Charakter eines öffentlichen Gutes hat und nur durch anteilige Zuschüsse der öffentlichen Hand die entstehenden Defizite abdecken kann.

Strukturell bedingte knappe Finanzetats der öffentlichen Hand, kombiniert mit häufig fehlendem immobilienwirtschaftlichem ‚Know how‘ der Entscheidungsträger führt dazu, dass notwendige Investitionen in Modernisierung und häufig auch in der Erhaltung unterbleiben. Rückstellungen für neue Marktausrichtungen und notwendige Anpassungen an die Nachfragebedürfnisse bleiben ebenfalls aus. Im Zeitablauf ändert sich die Wettbewerbsposition einer Destination ähnlich des ‚Lebenszyklus‘ einer Organisation oder eines Unternehmens (BIEGER 2005, S. 104 / BERITELLI 1997).

Dynamisches Marktverhalten (KRIPPENDORF 1980, S. 59 f.) ist besonders notwendig für alternde Regionen, aber gerade hier bestehen Hemmnisse, die notwendige kontinuierliche und einschneidende Systemerneuerungen behindern. Daher findet Erneuerung in zu langen Rhythmen statt. In dieser Zeit wiederum drängen junge Destinationen auf den Markt, deren Verhalten geprägt ist von dynamischem Marktverhalten, von Kreativität und hoher Investitionsbereitschaft (BIEGER 2005, S. 64).

Dies erzeugt für alternde Destinationen einen Teufelskreis, den es gilt, für die Revitalisierung zu durchbrechen.

Krippendorf führt am Beispiel der Schweiz zahlreiche Hemmnisse eines dynamischen Marktverhaltens aus, die er jedoch auf alle traditionellen Destinationen überträgt, allein die Ausprägung sei unterschiedlich (KRIPPENDORF 1980, S. 64-72). Er unterscheidet zwischen objektiv, subjektiv und institutionell begründeten Hemmnissen. Herauszustellen sind in dem Zusammenhang dieser Arbeit insbesondere folgende:

- Die Kapitalintensität und die Ortsgebundenheit des touristischen Angebots bedeuten relativ lange Phasen, die für Angebotsmodifikationen benötigt werden.
- Dieser Zeitbedarf, kombiniert mit der Kapitalintensität, beeinflusst die Entscheidungsfreude der Angebotsträger negativ.
- KMU haben wegen ihrer geringeren Kapitalkraft größere Probleme, sich den notwendigen Angebotsmodifikationen zu stellen als Großbetriebe.
- Alternde Unternehmen und Destinationen neigen tendenziell eher zu Strukturerehaltungen als zu Strukturveränderungen, was auch auf Investitionsneigung zutrifft. Dieses Beharrungsvermögen ist nach Krippendorf in der Tourismuswirtschaft besonders ausgeprägt.
- Investitionsrisiken sind im Tourismus auf Grund der nachfrageseitigen und angebotsseitigen Spezifika besonders ausgeprägt.
- Professionalität im Management ist bei kleineren Betrieben weniger ausgeprägt als bei größeren. Die Überalterung der Inhaber ist bei Familienbetrieben i.d.R. zusätzlich behindernd.

- Mangelnde und nicht aufgabenadäquate Ausbildung der Führungsebene erschweren dynamisches Marktverhalten.
- Tourismusvereinigungen sind oftmals als strukturerhaltende, konkurrenzabwehrende Interessensverbände gegründet worden. Dieser Kern erschwert dynamisches kreatives Marktverhalten.
- Kleinere Betriebe tun sich schwerer beim Wissensmanagement als größere Betriebe, so dass ein Informations- und Wissensdefizit bzgl. Förderprogrammen, Investitionsnotwendigkeiten, Markterfordernissen und Entwicklungen der Wettbewerber besteht.

Pro-aktives Handeln ist in den derzeitigen Tourismusstrukturen schwer umzusetzen, da notwendige Strukturveränderungen zu spät erkannt werden bzw. zu spät akzeptiert werden.

Auch die Nachfrage ist durch ein gewisses Beharrungsvermögen geprägt (z.B. aus übersteigertem Sicherheitsbedürfnis, Gewohnheit oder durch mangelnde Transparenz des touristischen Angebots), hält an nicht mehr zeitgemäßen Anbietern fest und stützt somit überalterte Strukturen durch nicht-marktgerechtes Verhalten.

Ergebnisse der ‚Tourismus Benchmark Studie für Graubünden‘ zeigen, dass ein bedeutender Aspekt für die Wettbewerbsfähigkeit das Vorhandensein herausragender und innovativer Unternehmer und engagierter Einzelpersonlichkeiten ist. So führen Initiativen einzelner Unternehmer durchaus zu einem positiven Image und können Folge-Initiativen bewirken. Als ein Beispiel wird der Hotelbesitzer Karl-Heinz Kipp genannt, der eine aufwändige und kostenintensive Sanierung und Neupositionierung des ‚Tschuggen Grand Hotel‘ in Arosa initiierte (BAK 2006, S. 51), die seit 2004 unter der Leitung des international anerkannten Architekten Mario Botta umgesetzt wurden.

Der Teufelskreis nach Krippendorf (BIEGER 2005, S. 104) verstärkt die Schwierigkeiten, in Destinationen eine erfolgreiche Revitalisierung durchzuführen. (HEATH/WALL 1992, S. 137) Krippendorf beschreibt für eine Destination die Folgen, wenn nach einer erfolgreichen Einführungsphase die Wachstumsphase erreicht wird und die Qualität der Angebote nicht angepasst wird. In der Konsequenz wird die Destination dann in eine Stagnation und in der Folge in eine Abschwungphase geraten, weil gleichzeitig neue attraktive, der Nachfrage besser angepasste Angebote in den Markt drängen. In der Einführungs- und Wachstumsphase ermöglicht der Erfolg der Unternehmen eine hohe Rendite und lässt damit höhere Investitionen zu, die wiederum positive Rückwirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs ist das Kooperationsklima der Bevölkerung stark ausgeprägt und die Akzeptanz des Tourismus in der Politik hoch. Das ökologische intakte natürliche Angebot eines Ortes bewirkt, dass die Gäste länger am Ort verweilen und sich mit dem Ort identifizieren. Die hohe Rendite ermöglicht darüber hinaus Investitionen in Schutzmaßnahmen des natürlichen Angebotes und steigert damit wiederum die Attraktivität. In der Abschwungphase identifiziert Krippendorf dieselben Kreisläufe im negativen Sinn. In dieser Phase ist allerdings dieser Teufelskreis durch fehlende Investitionsmöglichkeit eine besondere Schwierigkeit für alternde Destinationen.

3.4.4 Innovation als zentraler Erfolgsfaktor

Nach dem derzeitigen Stand der Innovationsforschung gehen 80 % der Innovationen auf Nachfrageveränderungen zurück. (WEIERMAIR/PETERS 2006, S. 10).

Die Bedeutung von Innovationen wird auch im Deutschlandtourismus zunehmend erkannt. Der ‚Deutsche Tourismusverband‘ (DTV) hat z.B. 2005 einen Wettbewerb eingerichtet, der als bundesweiter Tourismuspreis Innovationen im Deutschlandtourismus fördern möchte. Landeswettbewerbe bestehen in Thüringen, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Hessen. Auf EU-Ebene wurde das Jahr 2009 zum ‚Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation‘ ausgerufen, um ein innovations- und kreativitätsfreundliches Umfeld in der EU zu schaffen und damit die Potenziale der Wissensgesellschaft voll zu erschließen.

Noch existieren wenig Forschungsarbeiten in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema Innovation im Tourismus, obwohl das Thema gerade in den traditionellen Urlaubsländern eine wachsende Bedeutung erfährt. Die Fähigkeit, Innovationen in immer kürzeren Zeitabläufen einzuführen, ist kennzeichnend für die Wettbewerbssituation im Tourismus. Globalisierung neuer Wettbewerber mit neuen Größenstrukturen machen gerade der europäischen mittelständisch strukturierten Beherbergungslandschaft zunehmend zu schaffen. Es wächst die Notwendigkeit, diese Nachteile auszugleichen durch Kooperation, Netzwerkbildung und Markenpolitik (PIKKEMAAT/PETERS 2005, S. 3, PETERS/ WEIERMAIR 2002)

Für Unternehmen ist Innovation das zentrale Kernelement zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und kennzeichnet den Unternehmer im ‚SCHUMPETERschen Sinne‘. Die Globalisierung erhöht den Konkurrenzdruck durch neue Anbieter und verstärkt damit den Druck auf die Unternehmer zu innovativem Verhalten. Zusätzlich bedeutet die klein- und mittelständische Struktur des Beherbergungsgewerbes, dass die Notwendigkeit besteht, Netzwerke zu bilden und darüber hinaus über übergreifende Markenpolitik, diese Nachteile auszugleichen. Die Fähigkeit, Innovationen zu erzeugen, sind die zentralen Faktoren der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit, auch im Tourismus

SCHUMPETER unterscheidet fünf Arten von Innovationen (SCHUMPETER 1934):

1. Neue Produkte und Dienstleistungen
2. Neue Prozesse (bei Produktion und Dienstleistungserstellung)
3. Neue Märkte
4. Neue Lieferanten
5. Neue Organisations- und Managementsysteme

Vor dem Hintergrund des bestehenden globalen Wettbewerbs müssen Destinationen integrierte Innovationsprozesse in Gang setzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Innovative Produkte und Dienstleistungen sollten bei den spezifischen regionalen Stärken ansetzen und darauf aufbauen. Diese Kernkompetenzen bilden die Basis zur Entwicklung alleinstellender Wettbewerbsvorteile.

Am Beispiel vieler Regionen lässt sich zeigen, dass sich spezifische Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen durch eine Art kollektiver Lernprozesse zu spezifischen Wettbewerbsvorteilen entwickeln, die häufig nur schwer von Konkurrenten zu imitieren sind.

Am Beginn der Innovationsstrategie müssen sich die Akteure zunächst die Frage nach den Werten der Destination beantworten. Dies bildet die Grundlage für die spezifischen Kernkompetenzen, die weiter zu entwickeln sind. In einem weiteren Schritt werden die Kernprodukte einer Destination definiert, z.B. die Themen, die den Werten und den Bedürfnissen der avisierten Zielgruppen am besten entsprechen. Die aktive Festlegung von Standorten für diese Produkte ist sicher der schwierigste Punkt, da hier unterschiedliche Verantwortliche, Planungsträger und –prozesse koordiniert werden müssen. Das Bündeln marktfähiger Angebote stellt zentral die jeweiligen Kern- und Zusatznutzen der spezifischen Zielgruppen in den Mittelpunkt.

Grundsätzlich können für den Aufbau eines Innovationsmanagements für Destinationen zwei Ausrichtungsschwerpunkte identifiziert werden (BIEGER 2005, S. 125):

- Realisierung von Monopolgewinnen: Durch eine optimale Anpassung des touristischen Produktes an die Bedürfnisse der Nachfrage und an sich verändernde Rahmenbedingungen unter Beachtung aller Stufen der Dienstleistungskette erfolgen Innovationen, Wettbewerbsvorteile und Monopolgewinne (Strategie ‚Fit‘)
- Realisierung von Effizienzgewinnen: Durch den systematischen Aufbau von Wissen und Kompetenz im Erstellungsprozess der Dienstleistung können Effizienzgewinne realisiert werden (Strategie ‚Stretch‘)

3.5 Tourismuspolitik

3.5.1 Staat und Wirtschaftspolitik

In diesem Abschnitt wird zunächst die Rolle des Staates im Rahmen der Wirtschaftspolitik erörtert, da dies den grundlegenden theoretischen Bezugsrahmen für die weiteren Überlegungen zur Tourismuspolitik darstellt.

Die Diskussion um die Rolle des Staates in der Wirtschaftspolitik hat eine lange Tradition und spielt sich zwischen zwei Polen ab.

Befürworter einer aktiven Rolle des Staates sehen direkt Einflussmöglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Gegner einer aktiven Wirtschaftspolitik setzen dagegen auf die Wirksamkeit der freien Kräfte des Marktes und fordern einen kompletten Rückzug des Staates. PORTER (1999, S. 195 ff.) schreibt dem Staat eine wichtige Rolle bei dem Setzen von geeigneten Rahmenbedingungen zu, sieht allerdings die Grenzen dort, wo politische Maßnahmen langfristig den Unternehmen eher schaden und zu einer Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

Der Staat sollte Anreize setzen, um die Unternehmen zu Leistungssteigerung zu ermutigen. Denn „der Staat kann keine wettbewerbsfähige Wirtschaft schaffen – dazu sind nur die Unternehmen in der Lage (PORTER 1999, S. 195 f.)“. Die zentrale Aufgabe bestehe darin, die Kräfte der Porter'schen Diamanten zu stärken und damit ein wettbewerbsförderndes Umfeld für die Unternehmen zu schaffen, ohne sich direkt in den Wirtschaftsprozess einzubringen. Grundsätzlich könne dies durch die Anregung des Wandels, die Förderung des Wettbewerbs auf dem Binnenmarkt und die Innovationsförderung geschehen. Dabei stehen die Initiierung von oft langwierigen Struktur- und Prozessänderungen im Mittelpunkt. Diese zeitintensiven Prozesse werden aber oft durch die Interessen der Politik nach kurzfristigen Erfolgen unterlaufen. Dadurch werden oft Maßnahmen eingesetzt, die direkte und unmittelbare Wirkungen versprechen, wie z.B. Subventionen, aber langfristig notwendige Innovationen und dynamische Prozesse hemmen.

Gefahren liegen dort, wo Staaten Strukturen kontrollieren wollen, nicht mehr marktfähige Strukturen zu lange stützen und schützen.

Insofern bewegt sich die Wirtschaftspolitik im Spannungsfeld, Marktversagen und Staatsversagen zu vermeiden.

Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft sind die Unternehmer. Von diesen muss die zentrale Funktion der Innovation verinnerlicht werden, ebenso wie die Tatsache, dass Voraussetzung für Innovationen ein Vorhandensein von Marktdruck ist (PORTER 1999, S. 202). Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, die notwendige Atmosphäre des Drucks und der Herausforderung zu schaffen. Das kann beispielsweise durch die Aufstellung hoher Qualitätsnormen und die Kontrolle deren Einhaltung, die Erhöhung der Produktivität, der Aufbau von Frühwarnsystemen oder der kontinuierliche Vergleich mit den Mitbewerbern sein.

Zu Verbesserung des Unternehmensumfeldes gehört der aktive Aufbau von regionalen Clustern ergänzender Unternehmensbranchen, der Aufbau von Infrastruktur und spezialisierten Wissensspeichern. Das Vorhandensein wettbewerbsfähiger Konkurrenten fördert nach PORTER (1999, S. 204) regionale Wettbewerbsvorteile und sollte von den Unternehmen akzeptiert bzw. befürwortet werden. Der Unternehmerpersönlichkeit kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Er muss das Streben nach ständiger Fortentwicklung und Verbesserung als dauerhafte Aufgabe annehmen und akzeptieren, dass dies nur in einer herausfordernden leistungssteigernden Atmosphäre die notwendigen Innovationen und damit dauerhafte strategische Wettbewerbsvorteile schafft.

Beim Aufbau von regionalen Wettbewerbsvorteilen nimmt der Aufbau von Unternehmensclustern eine besondere Rolle ein. Bei Clustern handelt es sich um eine geographische Konzentration von Unternehmen, Produzenten, Lieferanten, Dienstleistern, Unternehmen verwandter Branchen, Universitäten, Wirtschaftsverbänden, die in einem Wirtschaftsbereich verbunden sind oder kooperieren, aber auch durchaus konkurrieren. Diese Überlegung nimmt in der Theorie der nationalen und lokalen Wettbewerbsfähigkeit von PORTER (PORTER 1993) einen zentralen Platz ein. Damit rückt das Wettbewerbsumfeld eines einzelnen Unternehmens in den Fokus und in diesem Zusammenhang gewinnt auch der Standort aus wirtschaftsgeo-

graphischer Perspektive wieder an Bedeutung, nachdem mit der neoklassischen Ökonomie dieser Aspekt in den Hintergrund gerückt war (KRUGMAN 1995).

3.5.2 Tourismuspolitik als Teil der Wirtschaftspolitik

Die wirtschaftlichen Effekte haben dazu geführt, dass der Tourismus in vielen Ländern und Regionen eine wichtige Stellung als Teilbereich der Wirtschaftspolitik erreicht hat. Uneinigkeit besteht allerdings nach wie vor bei der Beantwortung der Frage, ob es sich um sektorale oder regionale Wirtschaftspolitik handelt. Die Tourismuspolitik wird von unterschiedlichen Institutionen, Verbänden und Organisationen beeinflusst. An dieser Stelle ist jedoch der Bezug zu den nationalen Wirtschaftsordnungen erwähnenswert. Tourismuspolitik in liberalen Wirtschaftsordnungen unterscheidet sich maßgeblich von Strategie und Maßnahmen in totalitären Staats- und Wirtschaftsordnungen. Insofern bestimmt die politische Grundausrichtung die Eckpfeiler der Tourismuspolitik. An dieser Stelle muss auf eine umfassende Darstellung verzichtet werden. Wichtig ist allerdings, dass die Träger der Tourismuspolitik immer wieder den Zusammenhang zu den übergeordneten Zielstellungen einer Volkswirtschaft herstellen und tourismuspolitische Überlegungen in diesen Rahmen einbetten. Auf der anderen Seite muss der Tourismus in touristisch geprägten Ländern von vornherein in die allgemeinen politischen Erwägungen einbezogen werden, um die Auswirkungen auf den Tourismus zu antizipieren und zu bewerten. Ansonsten treten unter Umständen Zielkonflikte auf, die einen aufwändigen uneffizienten Interessenausgleich bei der Diskussion von Einzelmaßnahmen nach sich ziehen, der bei sachgerechter Planung hätte vermieden werden können. Als Beispiel sei hier die Planung von Windkraftanlagen angeführt.

Die Praxis der vergangenen Jahrzehnte in unterschiedlichen Ländern zeigt eine deutliche Schwerpunktsetzung auf der ökonomischen Ausrichtung der Tourismuspolitik, was sich unter anderem in der Zuordnung des Tourismus in das Ressort der Wirtschaftsministerien zeigt. Je nach Wachstumsphase und Entwicklungsstand treten ökologische, kulturelle oder soziale Aspekte meist für eine beschränkte Zeit in den Vordergrund. Allerdings hat die Diskussion um und die Definition von nachhaltigem Tourismus (WTO 2005) die integrative Betrachtung deutlich gestärkt und für eine gleichberechtigtere Bewertung der ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Effekte und Zielsetzungen gesorgt. Auch dies ist ein Argument für die Notwendigkeit einer integrativen einzelressort-übergreifenden, ganzheitlichen Tourismuspolitik.

Für manche mag die Frage der Einordnung der Tourismuspolitik in das gesamtpolitische System von nachrangiger Bedeutung sein. Sie hat jedoch eine zentrale Bedeutung für das Grundverständnis, was Tourismuspolitik umfasst und wie die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen mit anderen Politikbereichen beim Auftauchen von Zielkonflikten bewertet werden. Geht man davon aus, dass Tourismuspolitik ausschließlich Teil der Wirtschaftspolitik ist, findet bei Zielkonflikten mit anderen Politikbereichen eine Abwägung statt – im besten Fall durch eine gleichberechtigte Bewertung der Interessenlagen. Geht man jedoch davon aus, dass Tourismuspolitik eine ressortübergreifende Querschnittspolitik ist, dann werden schon bei der Zielfestlegung der tourismuspolitischen Ziele die möglichen Auswirkungen der übrigen Politikbereiche mit in die Betrachtung einbezogen und in Hinblick auf die Zielerreichung der tourismuspolitischen Ziele angepasst. Insofern ist die Frage der Einordnung und Bewertung von Tourismuspolitik zentral für den Stellenwert des Tourismus im Gesamtsystem der Politik.

Im ersten Fall treten automatisch Koordinationsprobleme und Kompetenzstreitigkeiten auf, die als strukturelles Defizit bezeichnet werden können (STEINBACH 2003, S. 239). Im zweiten Fall kann die Ausgestaltung der übergreifenden Tourismuspolitik selbstverständlich zu einer Fokussierung auf die Wirtschaftspolitik erfolgen, allerdings dann als bewusste Entscheidung und unter Einbeziehung und Bewertung der übrigen Politikfelder.

Die Einordnung der Tourismuspolitik ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig und gibt einen ersten Hinweis auf die Rolle, die Tourismus in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ordnung eines Staates spielt:

- Politisches System und Wirtschaftsordnung
z.B. Einordnung in totalitären Staaten, in sozialistischen Staaten
- Wirtschaftsstruktur/Stellenwert des Tourismus für die Gesamtwirtschaft
Industriention vs. Agrarisation
- Entwicklungsniveau einer Volkswirtschaft
Entwicklungsland vs. Industriention
- Phase des Lebenszyklus
Anfangsphase vs. Phase der Revitalisierung

HUNZIKER/KRAPF (1942, S. 230 f.) beschreiben je nach Stärke der Einflussnahme des Staates auf den Fremdenverkehr Staatsformen

- des liberalen Rechtsstaats,
der keinen Einfluss auf den Fremdenverkehr nimmt und eine weitestgehende freie Entfaltung zulässt
- den regulierenden Staat,
der je nach Gestaltung hinderlich (absolutistischer Obrigkeitsstaat) oder förderlich (sozialer Wohlfahrtsstaat, der indirekt durch Sicherung von Wohlstand für breite Bevölkerungsschichten oder direkt durch die Förderung gesundheitspräventiver Maßnahmen) Einfluss nimmt oder
- des totalen Staates,
der auf die komplette staatliche Lenkung und Regulierung im Sinne der totalitären politischen Zielsetzungen Einfluss nimmt.

Tourismuspolitik kann in Abhängigkeit verschiedener Faktoren unterschiedliche Ausprägungen annehmen (FREYER 1998, S. 272). So spielen z.B. die generelle politische und wirtschaftliche Grundordnung eine Rolle. In sozialistischen oder zentralistischen Ordnungssystemen übernimmt der Staat einen wesentlich größeren Einfluss als in marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systemen.

Auch der Entwicklungsstand eines Staates prägt seine Tourismuspolitik. Während in einem Entwicklungsland der Staat auf Grund der noch gering entwickelten Infrastruktur eine zentrale Rolle z.B. für die Erschließung und Grundversorgung spielt, nimmt mit zunehmender ökonomischer Entwicklung der tendenzielle Einfluss auf eine Veränderung der Aufgabenstruktur ab.

Schließlich entscheidet auch die Phase des Lebenszyklus einer Destination über Umfang und Art der tourismuspolitischen Aktivitäten. Über den Umfang staatlicher Aktivität lassen sich unter anderem durch die organisatorische Form der Aufgabenwahrnehmung erste Hinweise gewinnen. Eine starke Einflussnahme äußert sich im Allgemeinen in einer hochrangigen Einbindung in das politische System, eine schwache Einflussnahme zeigt sich dagegen in einer Übertragung von Aufgaben an private Institutionen oder eine Reduzierung der Einflussnahme auf rein ordnungspolitische Aspekte.

3.5.3 Legitimation von Tourismuspolitik

Die Frage des grundsätzlichen Eingreifens von staatlicher Seite in den Markt wurde bereits in Kapitel A.3.5 diskutiert. Grundsätzlich soll auch im Tourismus in marktwirtschaftlichen Systemen so wenig wie möglich und nur dort, wo die Marktkräfte versagen oder ein öffentliches Interesse besteht, in das System von Angebot und Nachfrage eingegriffen werden. Ein staatlicher Eingriff wird befürwortet, sobald der Markt nicht die aus übergeordneter Sicht gewünschten strukturellen, sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Ergebnisse hervorbringt. Außerdem ist der Staat stärker als in anderen Branchen Teil des Produktionsprozesses, indem er Teile der Infrastruktur zur Verfügung stellt oder maßgeblich deren Erstellung und Qualität beeinflusst.

Tourismuspolitische Aktivitäten können somit zum einen aus den sozialen, ökonomischen und ökologischen Effekten (Kapitel A.3.2), zum anderen aus seiner allgemein politischen Dimension folgendermaßen begründet werden:

1. Öffentliches Interesse
 - Soziale Perspektive
 - Freizügigkeit und Reisen als Grundlage der freiheitlich-demokratischen Grundordnung
 - Erholung und Freizeit als Regenerationsquelle
 - Reisen als Bestandteil der Völkerverständigung
 - Reisen für benachteiligte Bevölkerungsschichten
 - Schutz der Bereisten
 - Ökologische Perspektive
 - Schutz von Natur und Umwelt
 - Förderung natur- und umweltgerechten Verhaltens der Anbieter und Nachfrager,
 - Ökonomische Perspektive
 - Zahlungsbilanz
 - Einkommenseffekte
 - Ausgleichseffekte
 - Beschäftigungseffekte
 - Image-Perspektive
 - Imageförderung der Region durch Tourismus und damit Wettbewerbsvorteil bei der Ansiedlungsförderung (Unternehmens- und Fachkräfteakquisition)
 - Öffentliches Gut Tourismus
 - keine Ausschlussmöglichkeit von Nutzern, die nicht für die Nutzung touristischer Infrastruktur zahlen, z.B. Straßen, Wege.

2. Marktversagen

- KMU-Perspektive (Innovation und Wissen, Economies of scale, Netzwerkbildung)
- Mangelnde Dynamik der notwendigen Strukturveränderungen
- Perspektive der Informationsasymmetrie
- Wettbewerbsverzerrung durch unterschiedlichen Zugang zu Fördermitteln
- Zugangsschwierigkeiten zu Kreditmärkten

Grundsätzlich wird die Legitimation von Tourismuspolitik in einem marktwirtschaftlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem nicht bestritten. Die Tatsache der Steuerung und Einflussnahme durch die öffentliche Hand wird im Allgemeinen durch Marktversagen im Tourismus und ein öffentliches Interesse an einer positiven Tourismusentwicklung und damit positiven Effekten für die Region begründet (BIEGER, LAESSER 1999, S. 20).

Die Kleinteiligkeit im Tourismus bedingt strukturelle Hindernisse für eine marktgerechte Gestaltung von zukunftsfähigen Produkten und Angeboten. Entweder entscheidet sich der Staat, diese Strukturen zu ändern oder aber die bestehenden Strukturen in der Art zu unterstützen und innovations- und netzwerkfördernde Prozesse zu installieren, um die Nachteile der Kleinteiligkeit überwinden zu helfen. Begründbar ist dieser staatliche Eingriff durch hohe Transaktionskosten, die in kleinteiligen Strukturen den Aufbau von notwendigen Kooperationsprozessen, die sich auf Grund der Besonderheiten des touristischen Produkts (Kapitel A.3.3) sehr komplex gestalten.

Auch für SMERAL (1999, S. 141) ist dies neben der hohen ökonomischen Bedeutung des Tourismus die Begründung für eine staatliche Tourismuspolitik, wobei er die Hauptaufgabenfelder darin sieht, Marktversagen und –verzerrungen entgegenzuwirken.

Folgende Beispiele führt er an:

- Marktberreinigung durch Abbau von nicht mehr wettbewerbsfähigen Hotel-Überkapazitäten, z.B. durch befristete Förderung der Umnutzung in Apartments, Personalwohnungen, Wohnraum für die Bevölkerung
- Bereitstellung von Risikokapital zum Abbau von Überschuldung und Eigenkapitalschwäche.

Das große öffentliche Interesse wegen der externen Effekte des Tourismus (A.3.3) zieht ein großes Interesse der Öffentlichkeit am Tourismus und den Versuch einer umfassenden Einflussnahme auf den Tourismus nach sich. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss die Aufgabe der Tourismuswirtschaft, Politik und Öffentlichkeit über Zusammenhänge und Beziehungen zwischen externen und internen Einflussfaktoren auf den Tourismus zu informieren und zu beraten.

3.5.4 Die Rolle des Staates im Tourismus

Die Rolle des Staates im Tourismus spielt für die vorliegende Arbeit eine besondere Rolle. Die enge Beziehung zwischen Tourismus und Staat lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und erläutern. Auch die Frage, in welchem Umfang und in welcher Art der Staat in das touristische Geschehen eingreifen kann, darf und soll, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts und darüber hinaus Grundlage für die Handlungsempfehlungen in Teil C. Betont wird an dieser Stelle, dass die staatliche Tourismuspolitik den Kern dieser Arbeit bildet und alle Ausführungen zu den theoretischen Grundlagen, der vorgenommenen Untersuchungen und der abgeleiteten Empfehlungen auf diese Einflussosphäre beschränkt werden.

Zunächst einmal liefern die zahlreichen externen Effekte des Tourismus die Begründung für ein starkes öffentliches Interesse an der Mitgestaltung des Tourismus BIEGER (2005, S. 17). Die ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Verflechtungen und Wechselwirkungen erfordern, dass die Gestaltung und Planung des Tourismus immer auch die Öffentlichkeit einbeziehen sollte. Ein angemessener Interessenausgleich der unterschiedlichen Interessengruppen sollte als Mindestanforderung gelten. Besser noch ist die aktive Einbeziehung schon bei der Zielfindung eines touristischen Konzeptes. Dies war zentraler Gegenstand der ‚offenen Foren‘ oder der ‚runden Tische‘ in den 1980er und Anfang der 1990er Jahre im deutschsprachigen Raum.

Geht man von einem weiten Begriff des Marketings aus, der auch die Gestaltung des natürlichen Angebots sowie der Infrastruktur umfasst, ist der Staat Teil der Angebotsgestaltung und damit des Marketings für eine Destination. Er beeinflusst direkt und indirekt wesentliche Produktbestandteile, z.B. Natur, Landschaft, Verkehrswege, Flughäfen, Wasser- und Energieversorgung, Ausbildungsstätten, Sicherheitswesen, und nimmt damit bewusst und oftmals unbewusst auch Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus.

Gerade wenn Teile des Angebots den Charakter öffentlicher Güter haben, d.h. wenn Abnehmer von Leistungen, die nichts bezahlen, nicht von der Leistung ausgeschlossen werden können, müssen diese in der Regel öffentlich erbracht werden. Beispiele sind z.B. Straßen, Wege oder das Vorhalten einer Touristinformaton. Der Staat ist damit direkter Produzent von Teilleistungen (BIEGER 2005, S. 18).

Krippendorf leitet aus der Komplementarität der touristischen Güter, der besonderen Beschaffenheit der touristischen Dienstleistung und der im Wesentlichen daraus resultierenden Notwendigkeit eines abgestimmten Rollenverhaltens der unterschiedlichen Akteure seinen Begriff des touristischen Marketing ab (KRIPPENDORF 1980, S. 20 – 50) und bezieht den Staat ausdrücklich als Träger des touristischen Marketing ein. Krippendorf versteht unter Marketing im Fremdenverkehr, „die systematische und koordinierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik der lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene auf eine bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinnes.“ (KRIPPENDORF 1980, S. 50).

Auch FREYER (FREYER 1998, S. 269) sieht Ähnlichkeiten der Tourismuspolitik zur betrieblichen Marketingpolitik.

Dabei ist nach KRIPPENDORF (1980, S. 47) für die tourismuspolitischen Maßnahmen zwischen

- **direkter Intervention (Tourismuspolitik im engeren Sinne):**
Maßnahmen, die unmittelbare Auswirkungen auf den Tourismus haben oder aus dem Tourismus heraus begründet werden

und

- **indirekten Wirkungen (Tourismuspolitik im weiteren Sinne)**
Maßnahmen, die den Tourismus zwar berühren, aber nicht in erster Linie wegen des Tourismus ergriffen werden

zu unterscheiden.

Indirekte oder Tourismuspolitik im weiteren Sinne kann somit Konjunkturpolitik, Währungspolitik, regionale Strukturpolitik, Verkehrspolitik, Umweltpolitik, Kulturpolitik sein (KRIPPENDORF et al. 1987, S. 117f.) KRIPPENDORF (1986 S. 54 ff.) beschreibt in seinem Erklärungsmodell der ‚Tourismuswachstumsmaschine‘ Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten der Tourismusentwicklung und leitet daraus Ansätze für eine Neuorientierung der Tourismuspolitik ab. Zentrale Erkenntnis ist dabei, dass Tourismus kein einfacher Ursache–Wirkungsprozess ist, sondern komplexe ineinander greifende Prozesse mit unterschiedlichen Einflussfaktoren und mehrfachen Wechselbeziehungen Grundlage des System Tourismus sind.

Tourismuspolitik hat auf gesamtwirtschaftliche Aspekte Rücksicht zu nehmen, aber in allen übrigen Bereichen ist ansonsten zu fordern, dass sie vom Staat in der Philosophie des Unternehmertums gestaltet wird (KRIPPENDORF 1980, S. 47).

MUNDT (2004, S. 12) plädiert für eine übergeordnete Sicht und führt als Begründung an, dass oftmals die unbewusste Gestaltung von Maßnahmen anderer Politikbereiche - ohne vordergründig direkte Tourismusrelevanz - massive Auswirkungen auf die Tourismuswirtschaft haben.

Als Beispiel führt er die Festelegung der langfristigen Sommerferientermine durch die Kultusministerkonferenz (KMK) an. Die Entscheidung, ab 2003 die Ferientermine von Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg bei gleichzeitiger Verkürzung der Gesamtferiendauer von 90 auf 70 Tage zusammenzulegen, führte in der Konsequenz zu einer starken Ballung der Nachfrage und in der Folge zu Leerständen der Tourismusbetriebe zu Beginn der Ferien und zu einer Überhangnachfrage am Ende der Ferien. Die Tourismusbranche verlor Umsätze in Milliardenhöhe. Damit nahm diese vordergründig nicht tourismusrelevante Maßnahme massiv Einfluss auf die Tourismuswirtschaft. Noch in 2003 wurde die Entscheidung der KMK revidiert, die Gesamtdauer verlängert und die Überlappung der drei bevölkerungsreichsten Bundes-

länder reduziert (MUNDT 2004, S. 12). Spätestens seit diesem Zeitpunkt hätten die Interessen der Tourismuswirtschaft angemessen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden müssen. Allerdings zeigt auch die jüngste Entscheidung der KMK, dass schulpädagogische Interessen eindeutig über die des Tourismus und der Gäste, insbesondere der Familien mit schulpflichtigen Kindern, gestellt werden. Damit hat die Entscheidung eine andere Qualität bekommen. Hätte man 2003 noch argumentieren können, dass eine unbewusste Beeinflussung stattgefunden hat, wird spätestens 2008 deutlich, dass die negativen Auswirkungen auf den Tourismus bewusst in Kauf genommen werden und somit ein Beispiel bieten für die bereits erwähnten Kompetenzstreitigkeiten bei einer Ansiedelung der Tourismuspolitik im Wirtschaftsressort.

Zusammenfassend kann aus den vorherigen Ausführungen festgehalten werden, dass Tourismuspolitik als Querschnittsaufgabe einen interdisziplinären Ansatz im Sinne einer integrativen Tourismuspolitik verfolgen sollte. In der Praxis bedeutet das jedoch, dass der sich daraus notwendigerweise ergebende ressortübergreifende Ansatz insbesondere Kompetenzprobleme zwischen unterschiedlichen Trägern von tourismusrelevanten Politikbereichen aufwirft.

Für diese Arbeit werden die breiteren Interpretationen von Krippendorf und Mundt zu Grunde gelegt, auch wenn im Folgenden frühzeitig eine Einengung auf die ökonomisch bewusst eingesetzte Förderpolitik des Landes erfolgt. Gewählt wird dieser Ansatz jedoch aus dem Grunde, weil gerade für die Praxis nicht nur die direkten Maßnahmen eine Rolle spielen, sondern auch ganz besonders die indirekten und damit unbewussten Einflussmöglichkeiten häufig die bewussten Maßnahmen schwächen, aufheben oder gar konterkarieren.

Für diese Arbeit wird die Definition von MUNDT (2004, S. 12) zu Grunde gelegt:

„Tourismuspolitik ist die Summe aller Maßnahmen öffentlicher Institutionen auf allen Ebenen politischen Handelns, die direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst, die Gestaltung und Entwicklung des Tourismus bestimmen.“

In dieser Arbeit wird dieser weite Begriff begrenzt auf die bewusste direkte Tourismuspolitik der Landesregierung beschränkt. Diese Eingrenzung ist erforderlich, um den Umfang der Arbeit nicht über Gebühr auszuweiten. Außerdem dient es der Klarstellung, welche Maßnahmen als direkte Einflussmöglichkeit durch den Staat, in diesem Fall die Landesregierung, gestaltbar sind.

Träger der Tourismuspolitik können grundsätzlich nach unterschiedlichen Merkmalen unterschieden werden:

1. Nach Ebenen (FREYER 1998, S. 279)
 - Internationale Ebene (z.B. EU, UNWTO)
 - Nationale Ebene (z.B. BMWI, BTM, DZT, DTV)
 - Regionale Ebene (z.B. Wirtschaftsministerien der Länder, Landestourismusverbände)
 - Kommunale Ebene (z.B. Kreise, Städte, Gemeinden, örtliche Tourismusverbände)

2. Nach Organisationsform (KASPAR 1982, S. 133)

- „öffentlich-rechtliche Körperschaften
Staat, d.h. Bund, Länder, Gemeinden; Institutionen mit hoheitlichen Befugnissen (Europäische Gemeinschaften, Handels- und Arbeiterkammern)
- privat-rechtliche Institutionen
wie Berufsverbände (DEHOGA), Interessenvereinigungen (Fremdenverkehrsverband, Verkehrsverein usw.), Unternehmungszusammenschlüsse, internationale Vereinigungen, UNWTO, OECD usw.,
- lose verbundene Interessengruppen als Aktionsgemeinschaften
Hoteliers eines Ortes, Parlamentarier, die dem Fremdenverkehr nahe stehen (parlamentarische Gruppe für Tourismus), Interessengruppen zur vorübergehenden Verfolgung eines bestimmten Zieles

Pompl (POMPL 1997, S. 8f.) ergänzt diese Gruppen um tourismusspezifische Ausbildungs- und Forschungseinrichtung und um die Medien.

Für diese Arbeit wird folgende Gliederung zu Grunde gelegt:

- A. Staatliche/Überstaatliche Träger
 - international (UNWTO, EU)
 - national (Bund, Länder, Kommunen)
- B. Nicht-staatliche Verbände und Organisationen (Non Governmental organisations: NGO)

Es findet eine Eingrenzung auf den regional staatlichen Träger Landesregierung Schleswig-Holstein statt, die mit ihren Maßnahmen den größten Einfluss auf die Rahmenbedingungen in Schleswig-Holstein hat. Traditionell spielen nicht-staatliche Organisationen bei der Mitgestaltung von Tourismuspolitik eine mehr oder weniger aktive Rolle. Auf die entsprechenden Akteure für Schleswig-Holstein wird an den entsprechen relevanten Stellen eingegangen. Eine gesamtsystemtheoretische Bewertung der Situation kann nicht erfolgen, da ansonsten Bearbeitungsumfang und Bearbeitungstiefe den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

Tourismuspolitik legt die Regeln und Rahmenbedingungen für die touristischen Marktteilnehmer fest. Sie kontrolliert und beeinflusst das Verhalten der Anbieter und Nachfrager, regelt die Aktionen zwischen ihnen und gibt wesentliche Planungsinhalte für die Entwicklung von Tourismusregionen vor.

3.5.5 Tourismuspolitik und Destinationslebenszyklus

Auf breite Akzeptanz stößt auch für den Tourismus das integrierte Managementsystem, das zwischen normativer, strategischer und operativer Ebene unterscheidet. HAEDRICH (2001, S. 8) bezeichnet Tourismuspolitik als normativen Teil des Destinationsmanagements. Damit fügt er der allgemein verbreiteten Abgrenzung des Destinationsbegriffs aus Gästesicht mit der Anforderung an die Destination als selbstständige Planungseinheit einen neuen Aspekt hinzu. Als zentrale Voraussetzung einer wirkungsvollen Tourismuspolitik betrachtet er die Staffelung der Destination in einem räumlich und hierarchisch abgestimmten Abgrenzungsprozess.

Dieser Ansatz ist u.a deshalb bedeutend, da er Tourismuspolitik als Managementaufgabe beschreibt und damit auf die Bedeutung des Managementkreislaufs auch für die Tourismuspolitik hinweist. Dieser Kreislauf aus Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren findet in der Praxis noch zu wenig Anwendung und ist daher ein bedeutender Ansatz zur Professionalisierung der Tourismuspolitik.

Die Anforderungen an die Tourismuspolitik ändern sich mit der jeweiligen Phase im Lebenszyklus der Destination (BIEGER 2005, BIEGER/BERITELLI 1996).

Tabelle 2 zeigt die sich ändernden Perspektiven, Problemlage und politischen Zielsetzungen in den jeweiligen Phasen des Destinationslebenszyklus.

Tab. 2: Perspektiven, Problemlage und politischen Zielsetzungen in den jeweiligen Phasen des Destinationslebenszyklus'

Entwicklungsphase des Tourismus	Perspektive	Problemlage	Destinationsstrategie	Politische Zielsetzung
Pionierphase des Tourismus	Tourismus als neuer Wirtschaftsfaktor	Strukturen im Tourismus fehlen	Erschließung der Destination Aufbau von Kapazitäten und Strukturen	Förderung/Strukturierung des Tourismus (höhere Akzeptanz, mehr öffentliche Mittel)
Boomphase des Tourismus	Tourismus in vernetzten Systemen/ Wechselwirkungen zu den Umweltbereichen	Entwicklung des Tourismus führt zu Belastungen im ökologischen/sozialen Umfeld. Negative externe Effekte werden spürbar	Nachhaltige übergreifende Tourismusedwicklung durch Leitbilder, Tourismuskonzepte unter Beachtung der Kapazitätsgrenzen, proaktive Steuerung von Angebot und Nachfrage	Geordnete Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur (Politische Rechtfertigung/Legitimation von Tourismus, Interessenausgleich mit anderen Nutzern, mit dem Umweltbereich)
Stagnationsphase/ Reifephase	Destination als Wettbewerbs-einheit	Abnehmende Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Anbieter Auswechselbares Angebot	Profilierung, Differenzierung Erhöhung der Wertschöpfung Ganzheitliche Destinationsmanagementsysteme	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination (Positionierung mit gemeinsamem strategischen Handeln, Innovationsförderung, Netzworkebildung, Erhöhung der öffentlichen Mittel), Implementierung eines ganzheitlichen Destinationsmanagementsystems
Krise/ Schrumpfung/ Revitalisierung	Tourismus: Sanierung oder Niedergang	Rückgänge der Wertschöpfung Investitionsstau	Identifizierung und Sanierung des Kerngeschäfts, Aufbau neuer Geschäftsfelder	Unterstützung des Wandels (Change Management)/ Implementierung von Strategiezyklen

Quelle: eigene Darstellung, Erweiterung von Bieger 2005, S. 288 f.

Sowohl ENZENSBERGER (1958) als auch KRIPPENDORF (1975) haben als Tourismuskritiker in den 60er und 70er Jahren auf die selbstzerstörerischen Tendenzen, die dem Tourismus innewohnen, hingewiesen. Dies macht die Notwendigkeit einer pro-aktiven Fremdenverkehrspolitik gerade in der Boomphase deutlich. Der Schutz der natürlichen und kulturellen Ressourcen, die Definition des Stellenwerts des Fremdenverkehrs für die Gesamtwirtschaft, aber auch die Definition des kritischen Schwellenwertes nach Butler, die Erarbeitung einer Zielvision für die Region und die unterstützende Begleitung der Angebotsplanung sind zentrale Aspekte einer aktiven Fremdenverkehrspolitik.

Für traditionelle Tourismusländer unter erhöhtem Wettbewerbsdruck – also bei Anzeichen des Erreichens der Reifephase – sieht SMERAL als vorrangige Aufgabe der Tourismuspolitik die

Einrichtung eines ganzheitlichen Destinationsmanagements, die prozess- und kundenorientiert kreative und flexible Produktbündel für die Zielgruppen schaffen, um den neuen Herausforderungen zu begegnen (SMERAL 1999, S. 141).

Bei massiv einsetzenden Rückgängen, Schwächen im Angebot und einem zunehmenden Preiswettbewerb ist eine Konzentration auf das Kerngeschäft aber auch die Ausrichtung auf neue zukunftssträchtige Geschäftsfelder notwendig. Für die Identifizierung des Kerngeschäfts ist es nötig, das unverwechselbare Profil einer Region, das imageprägende Rückgrat der Destinationsmarke zu finden, um zum einen die Wertvorstellungen der Kunden zu treffen und zum anderen die Kopierbarkeit durch Mitbewerber zu minimieren (BIEGER 2005).

WEAVER (2000) schreibt der Tourismuspolitik einen großen Einfluss auf die Entwicklung von Tourismusregionen zu. Er unterscheidet grundsätzlich 4 Typen in seinem ‚Broad Context Model‘, das er am Beispiel der australischen Ostküste entwickelte. Er beobachtet insbesondere in den 1950er und 1960er Jahren eine unkritische ‚Advocacy Platform‘, die ungehemmte Entwicklung zum Massentourismus mit einer relativ unkritischen Befürwortung der touristischen Entwicklung. Für die 1970er Jahre stellt er bei ersten Vertretern einen Wandel zur ‚Cautionary Platform‘, die vor den Folgen des ungebremsten Massentourismus warnten, allerdings wenig Beachtung fanden.

Nachdem in den 1980er Jahren die Diskussionen um eine nachhaltige Entwicklung breiten Raum einnahmen, griff die Tourismuspolitik zum Erhalt der natürlichen Ressourcen regulativ in den Markt ein. (‚Adaptancy Platform‘).

Beim vierten Grundtyp identifiziert er die ‚Knowledge-based Platform‘. Aufgrund des technischen Fortschritts und des Wissens um die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Tourismusentwicklung wird hierdurch eine wirksame Kontrolle, eine hohe Intensität in den Tourismusregionen beibehalten und in eine Balance zu den negativen Auswirkungen gebracht.

Insofern herrscht bei den Wissenschaftlern, die sich mit dem Destinationslebenszyklus auseinandergesetzt haben, Einigkeit, dass eine sinnvolle Unterstützung durch Tourismuspolitik erfolgen kann. Allerdings müssen Strategien und Maßnahmen der jeweiligen Phase angepasst sein.

B. Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg? Entwicklung und Situation des Tourismus in Schleswig-Holstein

1. Entwicklungsphasen des Tourismus in Schleswig-Holstein

1.1 Anfänge des Tourismus, erste Blütezeit und Kriegswirren

1.1.1 ‚Grand Tour‘ als Ursprung des modernen Tourismus

„Wir haben eine Geschichte von Völkern. Die der Leute ist immer noch nicht geschrieben; deshalb fehlt es dem Tourismus, der eine Sache der Leute ist, an historischer Verständigung über sich selbst.“ (H.M. Enzensberger)

Zunächst soll an dieser Stelle kurz die Funktion dieses Kapitels für die vorliegende Arbeit umrissen werden. Die Fragestellung an dieses Kapitel lautet:

Wie hat sich der Tourismus in Schleswig-Holstein entwickelt? Lassen sich strukturelle Probleme aus dieser Langzeitbetrachtung feststellen?

Darüber hinaus dient dieses Kapitel zur Vorbereitung der Anwendung des Modells ‚Tourism Area Life Cycle‘ auf Schleswig-Holstein (Kapitel B.5).

Zunächst werden die Anfänge des Tourismus in Schleswig-Holstein dargestellt, um dann auf die unterschiedlichen Entwicklungsphasen einzugehen und durch ausgewählte Analysen strukturell bedingte Tendenzen herauszuarbeiten.

Die ersten Touristen sind noch immer umstritten-unbekannte Wesen, die Tourismusforschung ist sich über den tatsächlichen Beginn des Tourismus nicht einig. Aber das Reisen wird schon sehr früh praktiziert. Wichtiges Abgrenzungskriterium zwischen dem Reisenden und dem Touristen ist der Unterschied in den Motiven. Bei den frühen Reisenden stand die zweckgebundene Ortsveränderung, also stehen wirtschaftliche, politische, religiöse Motive im Vordergrund. Die Reise stellte sozusagen das unbequeme Mittel dar, den Zweck der Reise zu verwirklichen. Erst im 17. und 18. Jahrhundert fanden sich Reisende, bei denen die Tour zum Selbstzweck wurde. Es stand nicht das Ankommen im Vordergrund, sondern das Kennenlernen von Land und Leuten (PRAHL/STEINECKE 1979, S.135). Es war die Lust am Reisen, die somit das Reisen selbst zum Zweck der Ortsveränderung machte.

Als Ursprung des modernen Tourismus gilt die so genannte ‚Grand Tour‘, die in der Regel junge männliche Adlige als Teil der Ausbildung innerhalb Europas mit einem Tross an Begleitern (Personal, Mentoren ...) unternahmen (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 136-140). Diese wurde sorgfältig vorbereitet und dauerte ein bis drei Jahre. Sie umfasste üblicher Weise Italien, Frankreich, Schweiz, Deutschland, die Niederlande und England. Als kultureller Höhepunkt galt dabei Italien und hier insbesondere Rom (PRAHL/STEINECKE 1979 S. 138) Reisen wurde zum Statussymbol und damit auch zum Vorbild für das aufstrebende Bürgertum.

Gegen Ende des 18. Jahrhundert endete das Zeitalter der ‚Grand Tour‘. Die Intension der Bildung des jungen Adels, das Interesse an Lebensform und gesellschaftlicher Kultur des frem-

den Landes, wurde durch die Intension des Vergnügens, das Interesse an Relikten der Kunst und Kultur, architektonische Bauwerke, Paläste und Kirchen, abgelöst. Es blieb das Ziel, mit der fremden Kultur vertraut zu werden (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 140). „Die folgenden politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen durch die französische Revolution ließen den Adel an andere Dinge denken als an das Reisen zur Kultivierung der Umgangsformen“ (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 140).

Der Adel, zum einen beschränkt durch die Napoleonischen Kriege, zum anderen durch das Imitieren seines Reiseverhaltens durch finanzkräftige Bürger, suchte sich neue Ziele und fand diese im Inland (PRAHL/STEINECKE S. 146 ff). Die Kurorte waren das neue Ziel, hier konnte man sich abseits der Massen und ohne die bei der ‚Grand Tour‘ noch übliche „Begleitung durch Diener, Mentoren und Tutoren“ (PRAHL/STEINECKE 1979 S.147). und deren soziale Kontrollfunktion dem grenzenlosen Vergnügen hingeben. Kurorte wie Baden-Baden, Marienbad, Vichy oder Spa (PRAHL/STEINECKE 1979 S.147) waren die neuen Ziele auf dem Kontinent, mit für die Masse der Bevölkerung, unvorstellbaren Vergnügen einer luxuriösen Dimension. In Kurhäusern, Spielbanken damals als ‚Gesellschafts- und Conversationshaus‘ bezeichnet, bei Konzerten und Bällen gab es die Möglichkeit, sich schichttypischen Unterhaltungsformen hinzugeben, und die politischen und sozialen Probleme mit den sich bereits abzeichnenden Änderungen zu vergessen (PRAHL/STEINECKE 1979 S.146-147).

Spätestens mit dem Einsetzen der Industrialisierung, zunächst in England, entwickelte sich eine neue Schicht reicher Bürger, Industrielle und Großkaufleute, die das Reiseverhalten des Adels nachahmten. Dadurch fühlte sich die adlige Elite in ihrer Exklusivität gestört und suchte nach neuen Orten, die sie in den Seebädern kreierte (PRAHL/STEINECKE 1979 S.149).

Der moderne Tourismus des 19. und 20. Jahrhunderts hat demnach seinen Ursprung Ende des 18. Jahrhunderts, als mit dem privilegierten Bürgertum breitere Kreise das Reisen für sich entdeckten. Bis dahin war dies der Adelsschicht vorbehalten, die das Reisen als kulturelle und gesellschaftliche Bereicherung aber auch zunehmend aus Vergnügen und der Lust am Reisen selbst betrachtet hatten. Die massiven politischen, geistigen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Veränderungen im 19. Jahrhundert trugen wesentlich zur Belebung des Tourismus bei. Sowohl die revolutionär verbesserten Verkehrsmittel in Form der Eisenbahn, als auch die geistigen Strömungen der Romantik mit dem neu erwachenden Interesse an der Natur sorgten für die Teilnahme breiter Bevölkerungsschichten am touristischen Geschehen. Auch die Aufklärung mit dem gestiegenen Anspruch an Kultur und Bildung und auch die wirtschaftlichen Voraussetzungen in Form von Einkommen und frei verfügbarer Zeit beförderten diese Entwicklung.

Folgende Faktoren begünstigten und beschleunigten die Entwicklung des modernen Tourismus.

Naturverbundenheit

Durch das Zeitalter der Aufklärung (Jean-Jaques Rousseau) und der Romantik wandelte sich die Einstellung zur Natur grundlegend. Wurde bis dahin nur durch den Menschen gestaltete Natur und Landschaft als schön empfunden und Naturlandschaft als Bedrohung wahrgenommen, wuchs das rationale Interesse mit dem Beginn der Aufklärung, das Naturerlebnis durch

die Romantik. Das führte im Ergebnis dazu, dass bisher als unwirtlich betrachtete Gegenden wie die Alpen, die bis dato nur als beschwerliches Hindernis auf dem Weg nach Italien galten, oder auch die unbesiedelten Küstenregionen in die Reihe potenzieller Reiseziele aufstiegen (PRAHL/ STEINECKE, S. 142).

Verkehr:

Mit der Erfindung der Dampfmaschine war der Grundstein für eine technische Revolution im Verkehrswesen gelegt. Die Entwicklung der Eisenbahn führte zur schnelleren und bequemerem Raumüberwindung von vielen Passagieren gleichzeitig und führte im Zuge des Streckennetzausbaus auch in Deutschland zur flächendeckenden Anbindung der Orte. Mit Zunahme der Verstädterung im Zeitalter der Industrialisierung war damit die Möglichkeit gegeben, dass breite Bevölkerungsschichten die erschlossenen Ausflugsorte aufsuchten (PRAHL/STEINECKE S. 150).

Freizeit:

Freizeit als eine der Grundvoraussetzungen für Tourismus für die nicht-privilegierten Schichten geht zurück auf die Urlaubsregelung für Beamte. Die Urlaubslänge war gestaffelt nach Alter und Dienstgrad und lag 1890 bei 10 Tagen. Die Bezüge wurden während des Urlaubs weiter gezahlt, so dass damit erstmals Urlaub im heutigen Sinne möglich wurde.

In Deutschland ist der Ursprung für bezahlten Urlaub im deutschen Beamtengesetz von 1873 zu finden; auf Antrag konnte Erholungsurlaub gewährt werden (DERSCH/NEUMANN 1964). Urlaubsregelungen für Angestellte in Unternehmen der Wirtschaft folgten sukzessive vor dem Ersten Weltkrieg, Arbeitern wurde durch die Ausbreitung des Tarifwesens diese Neuerung erst nach dem 1. Weltkrieg zuteil. Danach dehnte sich der Urlaubsanspruch jedoch schneller aus; z.B. hatten im Jahr 1920 noch 82% aller tariflich erfassten Arbeitnehmer Anspruch auf Urlaub, 1922 waren es 93% und 1929 schon 95% (DIVO-INSTITUT 1967). Die Länge des Urlaubs wurde jedoch erst 1936 durch das Internationale Arbeitsamt auf sechs Tage festgelegt. Zwei Wochen Urlaub wurden erst 1954 empfohlen.

1.1.2 Seebädertourismus – Ursprung in England

Ausgangspunkt für das Baden im Meer war das England Mitte des 17. und 18. Jahrhunderts, als britische Ärzte die Heilkraft des Meeres entdeckten. Eine 1750 von Dr. Richard Russel veröffentlichte Schrift zur heilenden Wirkung von Seewasser löste einen starken Zustrom aus den begüterten Schichten in den Küstenorten aus. Nachdem der Besuch in den Kurorten zu Erholungszwecken als eigentliche Keimzelle des modernen Tourismus im 18. Jahrhundert einen massenhaften Charakter annahm, wurden diese zum baulichen, infrastrukturellen und sozialen Modell für die Seebäder.

Die aristokratischen Kommunikations- und Unterhaltungsformen der binnenländischen Kurorte wurden ebenso wie medizinische auf die Seebäder übertragen. Nach einem Besuch des Prince of Wales im Jahr 1783 in Brighton wurde ein rapider Anstieg der Badegäste ausgelöst, der durch die französische Revolution noch verstärkt wurde, da zu dieser Zeit der englische Adel nicht ins Ausland reisen konnte und sich gemeinsam mit dem in England ;Zuflucht suchenden französischen Adel in den Seebädern vergnügte' (PRAHL/STEINECKE 1979 S.14-16).

Einen enormen Aufschwung erlebten die Orte durch die Besuche des Hochadels, der die Popularität der neuen Reiseziele in die Höhe schnellen ließ. In der Folge wurden immer mehr Unterkünfte für die neuen Reisenden in den Orten gebaut, so dass sich das Ortsbild änderte. Wie vorher die Kurorte im Binnenland, wurden die Seebäder zu Treffpunkten der adligen Gesellschaft, was sich auch im Bau von Kurhäusern, Casinos und Promenaden ausdrückte. Wiederum folgte das Großbürgertum, aber auch das weniger betuchte Bürgertum fand mit dem Anschluss der Reiseziele an das Eisenbahnnetz durch preisgünstige Reisemöglichkeiten den Weg in die Küstenorte.

Die Orte veränderten sich abermals, was seinen Ausdruck im Kapazitätswachstum einfacherer Unterkünfte und der Abkehr der repräsentativen Bauten hin zu Unterhaltung und Stranderlebnis fand. 1841 organisierte Thomas Cook in England die ersten preisgünstigen Pauschalreisen, die den Aufenthalt an der See auch Angestellten und Arbeitern möglich machten.

Die Folge waren erste Massenerscheinungen in den Bädern nahe den industriellen Zentren (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 31). Das Angebot in den Seebädern passte sich den Bedürfnissen dieser Besucher an und entwickelte massentaugliche Unterhaltungs- und Vergnügungsformen, wie z.B. Vergnügungszentren mit Karussell, Achterbahn und Spielbuden, vorzugsweise an den Dampferbrücken, die erweitert wurden und als ‚Piers‘ das typische Bild englischer Seebäder Ende des 19. Jahrhundert prägten (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 28 -31).

Allerdings war auch der Aspekt der gesundheitlichen Erholung der durch die Industrialisierung körperlich geschwächten Arbeiter in den Seebädern bedeutend. Die Reise sollte sich insgesamt positiv auf die Volksgesundheit auswirken und den Einzelnen von seinen sozialen Problemen kurzzeitig ablenken und als Gegenwelt zum Alltag in den wachsenden Slums der Großstädte dienen (IZRG et al. 2009).

1.1.3 Seebädertourismus in Deutschland

Die Entwicklung des Seebädertourismus in Deutschland wurde von England beeinflusst, setzte jedoch deutlich später ein. Hatte das Seebadewesen in England Ende des 18. Jahrhunderts bereits einen Höhepunkt erreicht, begann auf dem Festland erst die Entwicklung. Man kann sich heute kaum noch vorstellen, „dass Goethe noch 1770 das öffentliche Baden als eine ‚Verrücktheit der Enthusiasten für den Naturzustand“ (STÖVER 1980, S.5) benannte.

„Mehr noch als der Luft der Berge wurde dem Wasser des Meeres heilende Wirkung zugeschrieben. Eine Verbindung von Wasser, Gesundheit und Glauben im Sinne der ‚natürlichen Theologie‘ unternahm 1734 der Hamburger Lehrer Fabricius, dessen ‚Hydrotheologie‘ die Menschen ‚zur Liebe und Bewunderung ihres Schöpfers‘ ermuntern wollte. Profaner, als Mittel gegen zahlreiche Krankheiten und Schwächezustände, empfahlen zur selben Zeit englische Ärzte die innerliche und äußerliche Anwendung von Meerwasser. Von Signalwirkung war 1750 die Dissertation von Richard Russel über den ‚Gebrauch des Seewassers bei Drüsenerkrankungen‘. Freilich: es handelte sich weniger um die Entdeckung des Wassers, als um eine Wiederentdeckung - und um eine Normierung und Medikatisierung des Umgangs mit dem Wasser“ (SPODE 2003, S.19f.).

Beeinflusst von Diskussionen englischer Ärzte und der dortigen Entwicklung der Seebäder und Thalassozentren forderte der Philosoph und Physiker Georg Christoph Lichtenberg auch für Deutschland Seebäder ein und schlug zunächst Cuxhaven als Standort vor. Diese Pläne zerschlugen sich zwar, standen jedoch Pate bei der Gründung des ersten deutschen Seebades am ‚Heiligen Damm‘, unweit der mecklenburgischen Sommerresidenz Doberan. Hier verkündete Herzog Friedrich Franz I 1793 seinen Entschluss, ein erstes Bad zu gründen (Spode 2003, S.24 f.). Auf Heiligendamm folgten 1797 Norderney an der Nordsee, 1802 Travemünde, 1803 Boltenhagen an der Ostsee (KÜRTZ 1994, S.93).

1.1.4 Entwicklungsphasen des Tourismus an Nord- und Ostseeküste von 1793 bis zum Ersten Weltkrieg

Phase 1 1793 bis 1850

Auf Grund der schwierigen Anreisemöglichkeiten wurden die ersten Seebäder im Einzugsbereich der größeren Städte gegründet. Den Auftakt bildeten Heiligendamm 1793 und Norderney 1797. Es folgte als erstes schleswig-holsteinische Seebad Travemünde 1802 an der Ostsee, dann mit Wyk auf Föhr 1819 das erste Nordseebad. Weiter ging es mit Haffkrug 1813, Grömitz 1813, Kiel 1822, Helgoland 1826, Neustadt 1827, Scharbeutz 1830, Borby-Eckernförde 1833, 1837 Büsum (KÜRTZ 1994, Altonaer Museum in Hamburg/Norddeutsches Landesmuseum 1986, S. 195, MARTIN 1906, S.63; QUEDENS, S.6).

Die Medizin hatte die Heilkraft des Meeres und seine Erholungswirkung bereits Anfang des 18. Jahrhunderts erkannt, allerdings war dieser Aspekt für die Entdeckung der Ostseebäder zunächst zweitrangig. In vielen Orten entdeckten Unternehmer das wirtschaftliche Potenzial für die armen Küstenregionen. Als Beispiel dienten hier die Aktiengesellschaften in Travemünde, die u.a. 1825 die Spielbank gründeten. Travemünde erhob eine Abgabesteuer für die Spielbank und konnte damit eine erste Finanzierungsquelle für den Betrieb von Infrastruktur erschließen, z.B. die Gasbeleuchtung der Straßen. Insofern waren die Motive zur Gründung der Seebäder eine Mischung aus wirtschaftlichen und medizinischen Beweggründen (PRAHL/STEINECKE 1979, S. 33). In den Küstenorten waren die neuen Einnahmemöglichkeiten attraktiv als Alternative zu den spärlichen Einkommen aus Seefahrt, Fischerei und Landwirtschaft.

Der Faktor der Erreichbarkeit spielte eine entscheidende Rolle. Vor dem Hintergrund der schlechten Verbindungen an Land, spielten in dieser Zeit Anreisemöglichkeiten mit dem Schiff eine entscheidende Rolle, so dass vorzugsweise Seebäder in Hafenorten entstanden. Die Bäder der Lübecker Bucht waren zum Beispiel schneller mit dem Schiff über die Ostsee als mit der Kutsche zu erreichen. Auf Grund der beschwerlichen Anreise, der noch nicht entwickelten Infrastruktur und der geringen Bekanntheit der Vorzüge des Seebadewesens waren die Gästezahlen klein. 1821 gab es zur Westküste nach Sylt nur eine private Fährverbindung, diese zweimal pro Woche, ab 1854 wurde eine staatliche Post- und Fährverbindung eingesetzt. (WEDEMEYER/ VOIGT 1980, S. 51 ff.)

Die wirtschaftliche Situation der Bevölkerung war bescheiden, sie lebte mehr recht als schlecht von Landwirtschaft und Fischerei. In den teils verarmten Gebieten wurde daher im Fremdenverkehr eine aussichtsreiche Einnahmequelle gesehen. Die ersten Unterkünfte in den neu gegründeten Badeorten waren nicht mehr als spartanisch, ein Bett, ein Tisch, drei Stühle und ein Schrank stellten die Grundausstattung, ein Sofa galt schon als aufpreispflichtiges Extra. Gewohnt wurde in Privatquartieren, die von der einheimischen Bevölkerung während der kurzen Saison geräumt wurden, auch die sanitären Verhältnisse waren mehr als einfach. Bettwäsche, Handtücher, mehrfach am Tag kochendes Wasser, sowie Frühstück und Abendbrot wurden von den Wirtsleuten auf Wunsch bereitgestellt.

In größeren Badeorten wurden auch öffentliche Quartiers- oder Logierhäuser bereitgestellt, die aber von der Ausstattung kaum luxuriöser waren. Allerdings wurde oft auf den Ausbau der öffentlichen Häuser zugunsten der Privatquartiere verzichtet. Das elegante Logierhaus in Travemünde (erbaut 1804) blieb lange ein Einzelfall und beeinträchtigte kaum die gewachsene Dorfstruktur. Während Adel und Großbürgertum die einfache Unterbringung bei der Dorfbevölkerung als ‚ursprünglich‘ empfanden, verlangte das nachstrebende neue Bürgertum aus mittleren Beamten und Angestellten nach ‚standesgemäßer‘ Unterbringung, die die Wohnqualität in der Stadt möglichst übertreffen sollte. (Altonaer Museum in Hamburg/Norddeutsches Landesmuseum 1986, S.74-77).

Diese erste Phase war in ökonomischer Hinsicht für die Regionen ein Gewinn, sie brachte der Bevölkerung Einkommen und setzte eine positive Entwicklung der Orte in Gang.

Phase 2 1850 bis ca. 1870

Der Ausbau der Verkehrswege, insbesondere der Eisenbahn, sorgte für einen Aufschwung und einen Ausbau in den Seebädern. Das Eisenbahnnetz in Deutschland wuchs von 1840 bis 1910 von 500 auf 63.000km. ;Die Fahrgastzahlen explodierten förmlich: 1850 beförderten die deutschen Bahnen weniger als 200.000 Menschen, 1880 waren es bereits 215 Millionen und 1913 bereits 1,8 Milliarden.’ (SPODE 2003 ,S.60).

Die erste Strecke in Schleswig-Holstein war die Bahnverbindung zwischen Hamburg-Altona und Kiel, die 1844 fertig gestellt wurde, die Verbindung nach Lübeck folgte 1851. (KÜRTZ 1994, S. 32). 1878 existierten darüber hinaus die Strecken Kiel-Heide (über Neumünster und Tönning), Kiel-Dänemark (über Flensburg), Kiel-Lübeck-Stettin und Kiel-Segeberg/Oldesloe. Über Altona waren Verbindungen nach Berlin, Paris, Wien, Leipzig gegeben. (o.V.: Reiseführer Kiel 1878, S. 20 f.)

Die bestehenden Bäder verbesserten ihre Infrastruktur, Promenaden, Theater, Warmbäder wurden gebaut. Gleichzeitig entstanden neue Seebäder, z.B. 1855 wurde das Seebad in Westerland auf Sylt gegründet, 1859 folgte dort Wenningstedt. Niendorf 1854, Dahme 1855, Sierksdorf 1856 und Timmendorfer Strand 1865 erweiterten die Riege der Ostseebäder (Altonaer Museum in Hamburg/Norddeutsches Landesmuseum 1986, S.194/195).

In dieser Phase wurden auch die ersten Landverkäufe an Fremde notiert, die darauf Villen als Zweitwohnsitze errichteten und den Seebädern neben der touristischen Infrastruktur eine andere Siedlungsstruktur und ein verändertes Ortsbild gaben (TILITZKI 1985, S. 520).

Phase 3 ab 1870

Nach der Reichsgründung 1871 setzte in Deutschland ein sprunghafter Aufschwung des Tourismus ein. Politische, wirtschaftliche und soziale Änderungen führten zur Steigerung der Kaufkraft. Auch die Verstädterung führte zur größeren Imitation der Eliten durch die wachsende bürgerliche Mittelschicht. Zu Beginn der Reichsgründung lebten nur 5% der Bevölkerung in Städten, zu Beginn des ersten Weltkrieges war es bereits jeder vierte. In der gleichen Zeit verfünffachte sich die Zahl der Reiseübernachtungen, was einem jährlichen Mittel von mehr als 10% entspricht. SPODE fasst diese Entwicklung folgendermaßen zusammen: „Aus einem rückständigen, politisch zersplitterten Agrarland wurde binnen weniger Jahrzehnte eine der führenden Industrienationen“ (SPODE 2003, S. 67).

In dieser Phase erfolgte auf Grund des Zuwachses der Nachfrage eine weitere Gründungswelle unter den Seebädern, z.B. Laboe 1875, Kellenhusen 1890 und Pelzerhaken 1906. Insgesamt wandelten sich die größeren Seebäder teils zu modernen Urbanisationen, die auch international Stand halten konnten (Altonaer Museum in Hamburg/Norddeutsches Landesmuseum 1986, S. 195). Die Infrastruktur wurde ausgebaut: Straßen, Kanalisation und Gasversorgung, Krankenhäuser, Sportplätze. Der Ausbau touristischer Infrastruktur erfolgte in Form von Sole- und Moorbädern, Seebrücken, Promenaden, Kurverwaltungen und Kurhäusern, vielfach von Bädergesellschaften (TILITZKI 1984, S. 520 ff.). Die Finanzkraft der Gemeinden stieg durch Steuereinnahmeerhöhungen aus dem Zuzug von Neubürgern, so dass die Finanzierung der Ausbaumaßnahmen wenig Probleme bereitete. Die Gemeinden strebten nach mehr Einfluss auf den Fremdenverkehr und kauften teilweise Bäder von den Bädergesellschaften auf. So nahmen die kommunalen Kureinrichtungen ihren Anfang (TILITZKI 1984, S. 520f.).

Diese Phase des Aufschwungs ging einher mit starken strukturellen Veränderungen, die sich auf die wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Verhältnisse bezogen. Die Anpassung der Bewohner, Fischer und Bauern, an die Gäste und deren Anforderungen bewirkte den Umbau der Häuser zu Fremdenzimmern, neue Gestaltung der Fassaden, den Umzug der Bewohner in die Souterrainebene. Die Frauen wechselten aus der Landwirtschaft und Fischerei in den Fremdenverkehr und widmeten sich mehr und mehr der lukrativen Bewirtung und Betreuung der Gäste.

Neubürger, meist Hoteliers und Pensionsbesitzer, gewannen zu Lasten der angestammten Einwohner immer mehr Einfluss auf die politischen Entscheidungen der Gemeinden. Ebenso wichen Fischer und Bauern im Zuge des Ausbaus zu eleganten mondänen Seebädern aus dem Bild der ehemals traditionellen Fischerorte (TILITZKI 1984, S. 517 f.). Die Veränderungen für die Einheimischen waren in dieser Phase massiv. Die Gäste kamen großteils aus den Großstädten Hamburg und Berlin, aber auch der Anteil ausländischer Gäste wuchs, wurde durch Werbung, z.B. des Verbandes Deutscher Ostseebäder e.V., der Anteil (TILITZKI

1984, S. 521) betrug um 1900 zeitweise 15%. Der Wunsch nach Unterhaltung verdrängte das Motiv des Naturerlebens.

Die Seebäder richteten sich durch den Bau von Kurhäusern, Casinos, Theatern und Ballsälen auf die Gästewünsche ein und boten zudem vermehrt Veranstaltungen wie z.B. Dichterlesungen, Feuerwerke, Meeresleuchten oder Sportveranstaltungen, Segelregatten an (Altonaer Museum in Hamburg/Norddeutsches Landesmuseum 1986, S. 91f.). Zudem wurde die Infrastruktur um größere Hotels, Seebrücken und Uferpromenaden erweitert.

„Üblicherweise blieben Gäste vor dem Ersten Weltkrieg in den Spitzenhotels drei bis vier Wochen. Und sie brachten zwei bis vier Dienstboten mit. Entsprechend aufwändig war der Urlaub! Die neben den „ersten Häusern“ charakteristische Herberge bildete das ‚Logierhaus‘, ein in der Regel zweieinhalb-geschossiges Gästehaus mit 10 bis 20 Betten. Darunter rangierten schließlich kleine Pensionen und Privathäuser“ (IZRG et al. 2009).

Aufenthalte in den Seebädern wurden zu einem Statussymbol der gesellschaftlichen Elite und zu Orten ihrer Inszenierung und der aristokratischen Lebensart der wilhelminischen Gesellschaft. Die Landschaft wurde zur Kulisse und das Interesse an den Belangen der einheimischen Bevölkerung war nur wenig ausgeprägt (TILITZKI 1984, S. 522). Die Gäste nahmen sozusagen die Orte in ihren Besitz.

Die Phase der Seebäder-Neugründungen war, trotz der nochmals ansteigenden Touristenzahlen vor dem ersten Weltkrieg, zur Jahrhundertwende abgeschlossen (SPODE 2003, S.75f.). Im späteren Verlauf folgte 1973 die Anerkennung von Damp als Ostseebad. Die Abbildung 8a zeigt die Gründungsdaten im Überblick.

Abb. 8a Gründungsdaten der Seebäder in Schleswig-Holstein inkl. Heiligendamm (Mecklenburg-Vorpommern)



Quelle: eigene Darstellung

1.1.5 Die Phasen zwischen 1914 und 1945

Die Blütezeit vor dem Ersten Weltkrieg endete 1914 mit den Mobilisierungsbefehlen für Offiziere, die insbesondere auf den Nordseeinseln bei den Gästen zahlreich vertreten waren. Die Inseln wurden, mit Ausnahme von Wyk, zu militärischen Bezirken und durch Inselwachen geschützt. Nach dem Weltkrieg und der Revolution von 1918 musste erst wieder neues Publikum gefunden werden, allerdings konnte in der Weimarer Zeit nicht an die erfolgreichen Tourismusjahre aus der Kaiserzeit angeknüpft werden. In Westerland stiegen z.B. die Gästezahlen von 1919 bis 1925 nur von 14.000 auf 16.000, um dann in der Weltwirtschaftskrise wieder deutlich abzufallen (IZRG et al. 2009).

Der Erste Weltkrieg bedeutete auch für die Küstenregionen an Nord- und Ostsee wirtschaftliche Not. Auch in den goldenen Zwanzigern waren wegen der schlechten wirtschaftlichen Lage die Übernachtungs- und Gästezahlen rückläufig, nur ein kleiner illustrierter Kreis konnte

sich die großen Badefreuden leisten, so dass die Umsatzeinbußen für die Bäder enorm waren. Erste Bestrebungen, die schon aus den letzten Jahren des vorhergehenden Jahrhunderts aus Forderungen des ‚proletarisch-sozialistischen Naturfreundevereins‘ stammten und über die Einführung eines familiär geprägten ‚Volkstourismus‘ eines ‚Urlaubs für Alle‘ nachdachten, konnten in der Weimarer Republik nicht umgesetzt werden. (KÜRTZ 1994, S.83f.).

„Die Bevölkerung entdeckte neue, einfache Formen des Reisens: Die Zahl der Übernachtungen in Jugendherbergen wuchs in der Weimarer Republik von 60.000 (1919) auf 4,3 Millionen (1932) an. Vor allem in den klassischen Seebädern weitete sich diese Entwicklung zur wirtschaftlichen Dauerkrise aus. Ab 1931 herrschte hier ‚eine Atmosphäre der Verzweiflung‘“ (IZRG et al. 2009).

In den 1930er Jahren prägten nach wie vor die bürgerlichen Schichten das touristische Geschehen, allerdings hatten nun auch Angestellte und – zwar in kleineren Anteilen – auch Arbeiter die Möglichkeit, zu verreisen. (SPODE 2003, S.129). An dieser Entwicklung hatte auch das Programm ‚Kraft durch Freude‘ des nationalsozialistischen Deutschland einen Anteil. Es sollte neben Volksgesundheit und Steigerung der Leistungsfähigkeit zum Instrument der politischen Kontrolle und Lenkung der Bevölkerung werden. (SPODE 2003, S.115). In seiner Bedeutung für das Reisevolumen wird ‚KdF‘ gemeinhin jedoch überschätzt, was sicherlich auch an den imageträchtigen Programmen zur ‚Kinderlandverschickung‘ und dem ‚Hilfswerk Mutter und Kind‘ liegt (SPODE 2003, S.122). Die Quote aller Übernachtungen die aus dem KdF-Programm resultierten, betrug nur rund 10%.(SPODE 2003, S.118).

Zwischen 1933 und 1938 stiegen die Übernachtungen jährlich um ca. 14% - 17% an. Die Reiseintensität wuchs auf rund 20%. Der Tourismus erlebte nach dem Aufschwung im Kaiserreich erneut eine Boomphase – das ‚Reisefieber‘ wurde zum geflügelten Wort (SPODE 2003, S.123). Zeugnis dieser Zeit und der gigantischen Erwartungen an die Zunahme des Tourismus ist noch heute ‚das Bad der 20.000‘ in Prora auf Rügen. Nachdem die in Folge des Kriegsbeginns verhängte Urlaubssperre wieder aufgehoben wurde, was als Zeichen für die Etablierung des Tourismus gewertet wird, lief der Fremdenverkehr im reduzierten Umfang weiter, kam in den letzten beiden Kriegsjahren aber praktisch völlig zum Erliegen.(SPODE 2003, S.130).

Im Folgenden soll der Beginn des Tourismus in Schleswig-Holstein an zwei Beispielen verdeutlicht werden. Ausgewählt wurden Travemünde und Amrum, zum einen auf Grund der guten geschichtlichen Dokumentation und zum anderen wegen der unterschiedlichen Phasen, in der sie gegründet wurden: Travemünde als erstes Seebad Schleswig-Holsteins im Jahr 1802 und Wittdün als letztes Seebad des vorletzten Jahrhunderts im Jahr 1890.

Das folgende Fallbeispiel Travemünde wurde auf Grund der umfassenden und prägnanten Darstellung aus dem ‚Virtuellen Museum‘ übernommen (IZRG et al. 2009).

Fallbeispiel Travemünde

„Es bedarf mehrerer Anläufe privater Geschäftsleute, bevor Lübecks selbsternannte ‚schönste Tochter‘ Travemünde zum ersten schleswig-holsteinischen Seebad werden kann. Bis 1802 haben die Behörden verschiedenen Versuchen, Badekarren aufzustellen und ein Badehaus zu errichten, die Genehmigung versagt. Erst ein zehnköpfiges Lübecker Gründungskonsortium

‚Direktion der Seebadeanstalt bey Travemünde‘ etabliert einen Badebetrieb mit Badekarren, Speise- und Warmbadehaus. Bereits in der ersten Saison erscheinen 300 Gäste. Zu diesen gesellt sich in den folgenden Jahren die gesellschaftliche Elite nicht nur Lübecks. Bei adliger Prominenz und gekrönten Häuptionern erfreut sich Travemünde zunehmender Beliebtheit, nicht zuletzt wegen des 1824 eröffneten Casinos, das auch Gäste aus dem russischen Zarenreich anlockt, wie beispielsweise Literaten wie Iwan S. Turgenjew, Nikolaj W. Gogol und Fjodor M. Dostojewski. Sie profitieren davon, dass Dampfschiffe aus St. Petersburg nunmehr Travemünde ansteuern, zumal die Anreise auf dem Landweg nach Travemünde selbst für Hamburger äußerst beschwerlich ist.

Wesentliche Besserung schafft erst die 1872 fertig gestellte Eisenbahnlinie von Lübeck. Das gleiche Jahr bringt aber auch zwei herbe Rückschläge für das modernste und eleganteste, also mondänste der schleswig-holsteinischen Seebäder: Wie in den anderen Seebädern der Ostsee richtet auch hier die Jahrhundert-Sturmflut vom 12./13. November schwerste Schäden an. Wesentlich härter allerdings trifft die Wirtschaft des Badeorts das Glücksspielverbot, wodurch Travemünde schlagartig an Attraktivität verliert und entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber den jüngeren Seebädern an der Ostseeküste einzubüßen droht.

Das drohende Herabsinken zu einer ‚einfachen Sommerfrische‘ für gewöhnliche Städter kann erst nach 1889 die Einrichtung einer Segelregatta abwenden. Wenige Jahre nach der ‚Kieler Woche‘ lockt die ‚Travemünder Woche‘ nicht nur Badegäste, sondern auch Hohenzollern-Prominenz an. Die Teilnahme Kaiser Wilhelm II. an den Segelwettbewerben garantiert internationale Aufmerksamkeit und steigende Gästezahlen. Zu letzteren gehört auch die Familie von Thomas Mann, der Travemünde in seinem Roman ‚Buddenbrooks‘ ein literarisches Denkmal setzt und gleichzeitig eine persönliche Liebeserklärung niederlegt (IZRG et al. 2009).“

Abb. 9: Das erste Seebad in Schleswig-Holstein – Travemünde 1802



Quelle: Hansestadt Lübeck, Kurverwaltung Travemünde (Hrsg.): Das Buch von Travemünde, Lübeck 1952. Reproduktion einer kolorierten Radierung von J. M. David. Übernommen aus www.vimu.info

Abbildung 9 zeigt den Blick von See aus auf Travemünde im Jahr 1802. Dabei ist im Vordergrund die Warmbadeanstalt, im Hintergrund das Kurhaus zu sehen.

Travemünde in der Nachkriegszeit

Nach dem Zweiten Weltkrieg spürt Travemünde wie die meisten Seebäder zunächst noch die Folgewirkungen: Wegen der hohen Zahl der Flüchtlinge und Vertriebenen steigt die Einwohnerzahl im Vergleich zur Vorkriegszeit von 10.000 auf 16.000 an. Dennoch profitiert das Seebad auch, denn die nunmehr bundesdeutschen Touristen müssen sich durch die Gründung der DDR und die Abtrennung der ehemals deutschen Ostgebiete fortan mit einem Fünftel des Ostseestrandes begnügen. Mit dazu bei trägt 1949 die Wiedereröffnung des Casinos nach 77 Jahren. Das „nordische Monte“ zieht schnell eine zahlungskräftige Kundschaft an. Einheimischen bleibt zunächst der Eintritt verwehrt - es sei denn in Begleitung von auswärtigen Geschäftspartnern.

Die Entwicklung zum Massentourismus erfasst auch den ältesten schleswig-holsteinischen Badeort, in dem bereits in den 1920er Jahren heftige Debatten über die zukünftige Ausrichtung als ‚Luxusbad‘ oder ‚Volksbad‘ geführt worden sind. Allein die Zahl der Betten steigt zwischen 1947 und 1957 um das Zehnfache auf 1.600. Bis 1967 erreicht die Zahl der Besucher über 70.000, die der Übernachtungen nahezu 300.000. Angesichts dieser Dimensionen können sich auch die Verantwortlichen in Travemünde nur schwer den zeitgenössischen architektonisch-städtebaulichen Planungsphantasien der Zeit entziehen. Ein Ende der 1960er Jahre vorgelegtes Modell entwirft die Verwandlung des einstmals exklusiven Seebads in eine Bettenburg, in ein ‚Klein-Benidorm‘: zehnstöckige Apartmenthäuser in Beton, Attraktionen wie ein Delphinarium, Aquarium, Restaurants, Ladenzeilen, Hubschrauberlandeplätzen und künstliche Inseln mit Kureinrichtungen sollen nun das Ufer säumen, bisher unbebaute Flächen wie der ‚Brüggmann-Garten‘ im Strandbereich sollen der Vergangenheit angehören - Nutzungsverdichtung, wie es der Architektenjargon nennt. Als Höhepunkt des naiven Fortschrittsglaubens und planerischer Blümenträume fassen die Verantwortlichen eine ausgedehnte, mit Atom-Strom beheizte Meerwasserzone ins Auge.

Derart weit reichende Baumaßnahmen bleiben zwar aus, dennoch ändert sich das Erscheinungsbild des Seebads Anfang der 1970er unwiderruflich. Dafür sorgt der 1973 fertig gestellte Bau des Gebäudekomplexes am Ausgang der Travemündung: Das monumentale Maritim-Strandhotel, 125 Meter und 35 Stock hoch, mit angeschlossenem Strandbad-Centrum, inklusive Wellenbad. Die Gefahr, mit einer solch monumentalen Bettenburg das gewachsene Erscheinungsbild massiv zu stören und damit die traditionelle Identität des ältesten schleswig-holsteinischen Seebads unwiederbringlich zu verändern, nehmen die Verantwortlichen nicht wahr. Erst die Leerstände in den Hotels seit Anfang der 1980er Jahre zwingen zum schrittweisen Umdenken.“ (IZRG et al. 2009).

Abb. 10: Modell für den Kurbereich Travemünde aus dem Jahr 1968



Quelle: *Hansestadt Lübeck, Fachbereich Stadtplanung (Hrsg.): Travemünde. Stadtbaugeschichte und Stadterneuerung, Lübeck 2002. Übernommen aus www.vimu.info*

Abbildung 10 zeigt das Modell des Planungsbüros Albert Speer. Vorgesehen war die komplette Umgestaltung des Kurbereichs. Der Calvarienberg sollte abgetragen und durch einen Terrassenbau (links) ersetzt werden. Am Strand entlang sollten Hochhäuser als Hotels gebaut werden. Auf den im Modell dem Strand vorgelagerten ‚Inseln‘ sollten Kureinrichtungen entstehen und Atomstrom sollte das Meerwasser beheizen (IZRG et al. 2009).

Fallbeispiel Wittdün:

1890 : Wittdün wird Seebad

Bis zur Erschließung der Einnahmequelle ‚Tourismus‘ lebte die Bevölkerung auf der Nordseeinsel Amrum von Einkünften aus der Seefahrt, von Bergelöhnen durch Strandungsfälle, allerdings auch von der Strandräuberei. Die Landwirtschaft gehörte für die meisten Haushalte obligatorisch zur Grundversorgung.

Zusammenfassend stellt QUEDENS in seiner Untersuchung ‚Seebad Amrum‘ fest, dass Amrum seine Ausrichtung fast komplett auf den Tourismus vollzogen habe, obwohl die Insulaner zu Beginn der Entwicklung die Fremden aus Angst vor dem „Verderb der hiesigen guten Sitten“ (QUEDENS 2006, S. 5) abgelehnt hatten. Während auf den Nachbarinseln der Fremdenverkehr schon blühte, kamen nach Amrum im Wesentlichen Tagesbesucher von Föhr.

Die Initiative zur Seebadgründung ging dann auch von einem Nicht-Insulaner aus, einem Architekten aus Hannover, der 1885 einen Antrag auf Erteilung einer Badekonzession und die Errichtung eines neuen Badeorts in Wittdün an die Gemeinde stellte. Das Bad sollte nicht zum mondänen Badeort nach dem Vorbild Norderneys werden, sondern zum natürlichen Ge-

sundheitsort für Personen mit geringerem Einkommen. Die Gemeindevertretung lehnte diesen Antrag ab. Sie befürchtete einen negativen Einfluss, den der Fremdenverkehr auf die sozialen Strukturen der Insel haben könnte, insbesondere einen überproportionalen Einfluss von Fremden, die als „Kapitalisten und Unternehmer ... verdienen, während Einwohner Schulden ... machen, um ihre Wohnhäuser als Logierhäuser zu nutzen, um dann auf scheinbar bequeme Art leben zu können.“ Außerdem befürchtete die Gemeinde den moralischen Verfall, für den sie Wyk und Westerland als Beispiel anführten (QUEDENS, S. 7 f).

Allerdings wurde die Gemeindevertretung durch den Königlichen Landvogt in Wyk vor die Alternative gestellt, die Badekonzession selbst zu beantragen oder einem privaten Antrag stattzugeben (QUEDENS, S. 9). Die Gemeinde stellte den Antrag zur Erteilung der Konzession und der Strandnutzung pro forma, inhaltlich wurden keine Maßnahmen umgesetzt. Die Motive für den zu beobachtenden Sinneswandel der Gemeindevertreter, der sich in dem einige Jahre später erfolgten Verkauf an Kaufleute aus Hamburg und Berlin zu unvorstellbaren Preisen manifestiert, sind nicht eindeutig auszumachen (QUEDENS, S. 10).

Unter den Landverkäufern befand sich auch ein Amrumer, Volkert Quedens, der größter Landeigentümer Wittdüns war und als Gründer des Seebades gilt (QUEDENS, S. 14). Volkert Quedens errichtete das erste Hotel in Wittdün und erhielt schließlich die Nutzungszusage der Badekonzession mit der Auflage, eine Dampferbrücke für die Bäderdampfer aus Hamburg zu bauen. Das zweite Hotel, das Strandhotel, wurde 1889 durch den Helgoländer Kapitän und Hotelbetreiber Paul Köhn errichtet. Der eigentliche Initiator für den Bau des Seebades war jedoch Heinrich Andresen, seit 1870 Betreiber eines Hotels in Tondern, der eine lukrative Entwicklung vorhersah und 1892 die ‚Aktiengesellschaft Wittdün-Amrum‘ (AGWA) unter Beteiligung von zwei Banken und wohlhabenden Bauern und weiteren Interessenten gründete. Die AGWA kaufte die bisher einzigen Hotels und die dazu gehörigen Badeeinrichtungen und baute zwei neue Hotels, das ‚Kurhaus‘ und den ‚Kaiserhof‘, als Stätten des gesellschaftlichen Lebens, ausgerichtet auf Adel und Großbürgertum.

Ergänzend wurden Läden und Einrichtungen für den Seebäderverkehr, Arztpraxis, Apotheke, Post und Schule erbaut. 1893 wurden 1.000 Kurgäste und 1.250 Passanten, 1895 schon 2.500 Kurgäste und 3.200 Passanten gezählt (QUEDENS, S. 21 f.). Von Anfang an richtete die AGWA ein großes Augenmerk auf eine gute Verkehrsanbindung als Voraussetzung für eine positive Entwicklung und bewirkte über Helgoland und Wyk eine direkte Dampferanbindung an Hamburg mit der einzigen direkten Ausstiegsmöglichkeit - im Gegensatz zum notwendigen Ausbooten in Helgoland und Wyk. Ab 1895 kam eine zusätzliche Verbindung ab Bremerhaven hinzu. Weitere Investitionen wurden in die Infrastruktur unternommen, z.B. der Bau eines Warmbadehauses mit Aussichtsturm, eine Badeanlage mit Strandhalle und Badekabinen im Flutsaum am Kniepsand mit Dampfbahnverbindung ab Kurhaus Wittdün (4km). Durch Sturmflutschäden an der Dampfbahn geriet die AGWA in finanzielle Schwierigkeiten. (QUEDENS 2006, S. 24 f.)

Etwa zeitgleich erfolgte aus Furcht vor der Auflösung traditioneller Strukturen und moralischer Grundsätze praktisch als Gegenbewegung zu den touristischen Plänen die Einrichtung eines christlichen Seehospizes durch Pastor von Bodelschwingh im Jahr 1890. Das Konzept des ur-

sprünglich einfachen, auf christlichen Grundsätzen beruhenden, Erholungsurlaubs fand große Resonanz, so dass eine Erweiterung 1891 folgte und 1894 ein Warmbadehaus errichtet wurde. 1893, 1895 und 1905 folgten weitere Seehospize (QUEDENS 2006, S. 50 f.).

In den 1890er Jahren wurde viel in Hotels, Logierhäuser und Villen investiert. Allerdings waren kaum Einheimische an den Investitionen beteiligt. Die Immobilien in Wittdün wechselten häufig die Besitzer, die Einheimischen identifizierten sich nicht mit der Entwicklung Wittdüns. 1906/1907 ging die Aktiengesellschaft in Konkurs, die Nachfolge- und Auffanggesellschaften entwickelten sich jedoch bis zum 1. Weltkrieg wieder in finanziell geordnete Bahnen (QUEDENS 2006, S. 32).

Wittdün blieb Anziehungspunkt für den Hochadel, z.B. für den Kronprinzen von Sachsen, den Prinzen von Preußen und Sachsen-Coburg-Gotha, oder Prinzessin Irene von Preußen. Ein besonderer Höhepunkt war der Bau der Strandpromenade 1914 (QUEDENS 2006, S. 28-34).

Mit dem Ausbruch des 1. Weltkrieges wurde der Fremdenverkehr lahm gelegt, wobei Wittdün unter allen Seebädern den größten Schaden nahm, denn Wittdün war sozusagen als Retortenort ohne jegliche Einkommensquellen außerhalb des Fremdenverkehrs. Die Beherbergungsbetriebe standen leer, Eigentümer vor dem Konkurs und der Staat legte notgedrungen ein Entschuldungsprogramm für die Nordseebäder vor. Da mit dem Ende des Krieges auch das Ende der wilhelminischen Gesellschaft einherging, fehlte nun auch das bisherige Seebadpublikum. Hinzu kamen Immobilienspekulationen im Zuge der Abstimmungen um die Zugehörigkeit Amrums 1920, die für einen regen Handel in den 1920ern mit den Fremdenverkehrsbetrieben sorgten, von denen viele im Ergebnis Stiftungen und Sozialträgern zufließen (QUEDENS 2006, S. 35 f.).

Der Ausbruch des 2. Weltkrieges ließ allerdings wiederum den Fremdenverkehr zum Erliegen kommen, die Betriebe standen leer oder wurden von Soldaten und ab 1945 von Flüchtlingen aus dem östlichen Teil des Reiches belegt, die bald die Zahl der Einheimischen überstiegen. Nach Umsiedlung der Flüchtlinge ab 1950 fehlten den Eigentümern die finanziellen Mittel für die notwendige Renovierung; viele der Betriebe wurden wiederum an Sozialträger verpachtet und wurden zu Kinderheimen. 1952 existierten 700 Betten in Kinderheimen, dagegen nur 370 für Erwachsene (QUEDENS 2006, S. 39). Durch eine gute saisonale Auslastung der Kinderheime konsolidierte sich die finanzielle Lage in den Jahren nach dem Krieg.

1.2 1950 bis 1980: Boomphase und Wendepunkt der Entwicklung

1.2.1 Das Wirtschaftswunder als Basis der touristischen Entwicklung in der Nachkriegszeit

Ab 1950 liegen lückenlos Daten, die vom Statistischen Landesamt zu Übernachtungen, Ankünften, Betrieben und Betten erhoben sind, vor. Die tiefer gehende Gliederung nach Reisegebieten, Betriebsarten und Gemeindegruppen liegt dagegen nicht für alle Jahre vor, so dass lückenlose Zeitvergleiche nicht möglich sind und zudem auch die Beobachtungszeiträume

nicht immer einheitlich Anwendung finden können. Darüber hinaus wechselt die Grundgesamtheit der Gemeinden im Verlauf der Zeit, so dass insgesamt eine Vergleichbarkeit nicht immer gegeben ist. In den nachfolgenden Ausführungen wird an den jeweiligen Stellen darauf hingewiesen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden für die nachfolgenden Analysen die Daten des Statistischen Landesamtes gesichtet, in eine Datentabelle eingegeben und nach unterschiedlichen Gesichtspunkten ausgewertet. Die Datenbasis umfasste insgesamt rund 14.000 Einzeldaten.

Darüber hinaus wurden vorhandene Sekundärquellen im Hinblick auf die Fragestellung ausgewertet.

Mit wirtschaftlichem Aufschwung und technischem Fortschritt, insbesondere in Form der verbesserten Transportmöglichkeiten, konnte sich auch der Fremdenverkehr in Deutschland wieder positiv entwickeln.

Nach der Währungsreform im Jahr 1948 ging die Phase der stark positiven wirtschaftlichen Entwicklung als Wirtschaftswunder in die Geschichtsbücher ein und ist seitdem auch im Ausland als ‚German Wirtschaftswunder‘ ein fester Begriff für das rasante Wachstum vor allem in den 1950er Jahren. Produktionszahlen und Exportraten der Industrie stiegen, die Arbeitslosenquote sank bis zur Vollbeschäftigung, und steigende Einkommen erreichten nach und nach breite Schichten der Bevölkerung. So wuchs z.B. der durchschnittliche Bruttoverdienst in Deutschland von 39 (1950) auf 100 (1962), auf 148 (1968), wobei in der Indexreihe 1962 = 100 gesetzt wurde (Statistisches Bundesamt 1968). Die Arbeitslosenquote sank bis unter 1% in 1961 (Statistisches Bundesamt 2009).

In den 1950er Jahren wurde das Reisen für breite Bevölkerungsschichten zunehmend selbstverständlich und zu einem Grundbedürfnis. Die frei verfügbaren Einkommen der Menschen stiegen, die Freizeit nahm zu und mit steigender Mobilität wuchs in der Folge auch die Reiseintensität kontinuierlich (Tab. 3 und Abb. 11). Die Reiseintensität wird als Anteil der Reisenden an der deutschen Bevölkerung in der Reiseanalyse erhoben, die auf der Grundlage einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung jährlich Ergebnisse zum Urlaubs- und Reiseverhalten der Deutschen und ihrer Urlaubsmotive zusammenstellt. Durchgeführt wird sie seit 1995 von der F.U.R. Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen in Nachfolge des Studienkreises für Tourismus e.V., der erstmals 1970/1971 die Erhebung vornahm. Durch die Kontinuität in der Methode werden Trendbetrachtungen in langen Zeitreihen möglich. Von 1954 bis 1968 organisierte das DIVO-Institut eine für die deutsche Bevölkerung repräsentative Untersuchung, die einen Vergleich der zentralen Daten mit denen der Reiseanalyse zulässt (DUNDLER 1989).

Wie das Inland insgesamt profitierte Schleswig-Holstein in den 1950er und 60er Jahren von einer Zunahme der Inlandsreisenden im Zuge des Bevölkerungszuwachses und der Reisedauer pro Reise insgesamt. Die Zuwächse stammten nicht von einem Anstieg der Inlandsreiseintensität, denn diese blieb mit einer Quote um die 20 Prozent gleich. Die Zunahme der Reiseintensität kam fast ausschließlich dem Ausland zu Gute (HOFFMANN 1970, S. 5). Die wirtschaftliche Entwicklung beförderte kontinuierliche und starke Zuwächse für die Fremdenverkehrswirtschaft. In direktem Zusammenhang stand dabei die Zunahme des Geschäftsrei-

severkehrs, indirekt ermöglichten steigende Einkommen wieder mehr verfügbares Einkommen für Freizeitausgaben und Urlaubsreisen.

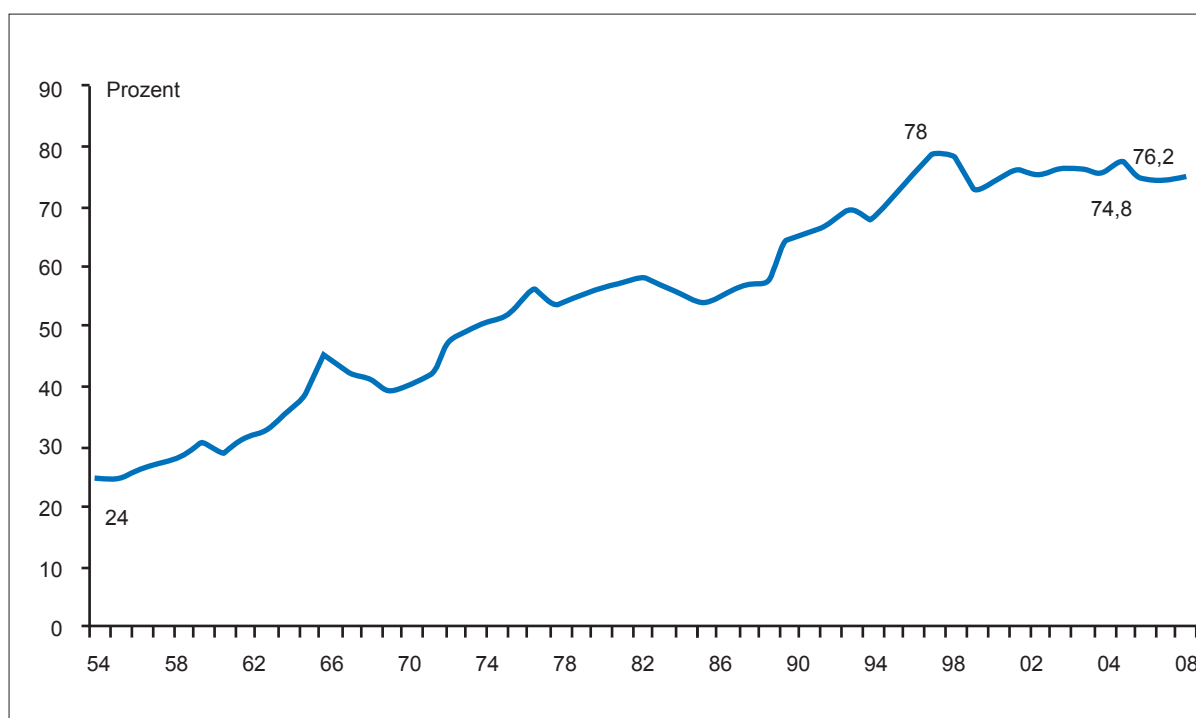
Tab. 3: Reiseintensität 1954 bis 1970

Jahr	Bevölkerung in Mio.	Anteil der Reisenden in %	Anzahl der Reisenden in Mio.	Anteil Inlandsreisende %	Inlandsreisende in Mio.	Anteil Auslandsreisende %	Auslandsreisende in Mio.
1954	39,1	24	9,3	85	7,9	15	1,4
1956	38	26	9,9	80	7,9	20	2
1958	41,3	28	11,5	73	8,4	27	3,1
1960	42,2	28	11,8	69	8,1	31	3,7
1962	42,7	32	13,7	60	8,2	40	5,5
1964	43,2	39	16,8	57	9,6	43	7,2
1966	44,3	42	18,7	52	9,7	48	9
1968	43,1	39	16,8	49	8,2	51	8,6
1970	44,5	41,6	18,5	46	8,5	54	10

* Bevölkerungszahlen der Einwohner ab 14 Jahren (westdeutsche Bevölkerung)

Quellen: Urlaubsreisen, DIVO-Institut, 1967; Reiseanalyse 1970, Studienkreis für Tourismus

Abb. 11: Entwicklung der Reiseintensität



Quelle: FUR, Reiseanalyse 2009

In den 50er Jahren wurde die Sommerfrische zum weit überwiegenden Teil in Deutschland verbracht (1954: 85% der Urlaubsreisen). Gereist wurde mit dem Zug als bequemem und günstigem Verkehrsmittel, das eigene Auto war zu dieser Zeit noch Luxus (1954: 56% Bahn, 19% PKW). Das schleswig-holsteinische Bahnnetz hatte zudem den Zweiten Weltkrieg relativ unbeschadet überstanden und wurde wieder auf- und weiter ausgebaut. Gewohnt wurde bei Verwandten und Bekannten (1954: 43% Verwandte und Bekannte, Privatzimmer: 17%, Gasthaus 15%, Hotel 14%) (Zahlen nach DUNDLER 1989). Die Reise mit dem Motorroller ist darüber hinaus Kennzeichen des besonderen Urlaubsgefühls der 1950er und frühen 1960er Jahre. Bereits 1948 wurde die ‚Arbeitsgemeinschaft für Gesellschaftsreisen‘, die spätere Touropa, gegründet und bot schienengebundene Pauschalreisen in die beliebtesten Ferienregionen, insbesondere in den Schwarzwald und das Allgäu, an. 1951 fuhren 30.000 Personen mit Ferienzügen in den Urlaub. Diese Zahlen stiegen auf 300.000 im Jahr 1953 (Haus der Geschichte 1986, S. 26). Es folgten die Gründungen der Reiseveranstalter ‚Scharnow-Reisen‘ (1953) und ‚Hummel-Reisen‘ (1953), die 1954 die Nord- und Ostsee als Zielgebiete entdeckten (Haus der Geschichte 1986, S. 45). Die Reiseveranstalter forcierten den Ausbau der Verbindungen und sorgten dafür, dass beispielsweise die Bäder der Lübecker Bucht 1963 im Stundentakt angefahren wurden (PFINGSTEN 2003a, S. 47). Die Urlaubsdauer war in den 1950er Jahren relativ kurz. Die Reduzierung der Wochenarbeitszeit hatte zunächst Vorrang vor der Verlängerung der Urlaubstage. 1956 erfolgte der Übergang zur Fünf-Tage-Woche. Erst 1963 kam es mit Inkrafttreten des Mindesturlaubsgesetzes für Arbeitnehmer zu einer bundesgesetzlichen Regelung.

Schleswig-Holstein profitierte von den positiven Rahmenbedingungen, und der Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein entwickelte sich schnell zu beachtlichem Volumen. Schleswig-Holstein blieb nach den Marktanteilsberechnungen der Reiseanalyse seit dieser Zeit immer stabil unter den drei beliebtesten deutschen Reisegebieten.

1953 erreichten die Ankünfte erstmals wieder Vorkriegsniveau. Sie verdreifachten sich im Folgenden bis 1964. Zwischen 1951 und 1970 stiegen die Übernachtungen um den Faktor 5,5 und erreichten erstmals 1974 über 20 Millionen. Diese Zahlen spiegeln die enorme Dynamik der touristischen Entwicklung in Schleswig-Holstein wider.

Exkurs Tourismus als Massenphänomen

Tourismus als Massenphänomen ist insbesondere von dem Vorhandensein folgender Voraussetzungen abhängig:

- Ökonomische Voraussetzungen, wie z.B. Freizeit und frei verfügbares Einkommen für breite Bevölkerungsschichten
- Technische Voraussetzungen, wie z.B. eine zu der Aufenthaltsdauer angemessene Erreichbarkeit von Urlaubsregionen

Den ersten Schub nahm der Tourismus mit der Erfindung der Eisenbahn und dem Ausbau der Strecken. Die Mobilitätszunahme durch den eigenen PKW war insbesondere in der Bundesrepublik ein beförderndes Element. Die Zunahme von (bezahlbaren) Flugverbindungen war Voraussetzung für den enormen Anstieg des internationalen Tourismus.

- Politische Voraussetzungen, wie z.B. Stabilität und Sicherheit in Quell- und Zielgebieten
- Organisatorische Voraussetzungen, wie z.B. Massengeschäft durch Entwicklung der Pauschalreisen

Der Wirtschaftsaufschwung begünstigte die touristische Entwicklung in Schleswig-Holstein somit in zweierlei Hinsicht. Zum einen bewirkte der starke Anstieg des frei verfügbaren Einkommens, verbunden mit dem Nachholbedarf nach Freizeit und Reisen, einen enormen Zuwachs der Nachfrage. Zum anderen wurde bei der Bevölkerung Schleswig-Holsteins durch den wirtschaftlichen Aufschwung, ebenso wie andernorts, ein Bauboom ausgelöst, der, verbunden mit den positiven Aussichten auf Einkommen im Tourismus, als Nebenerwerbsquelle viele Schleswig-Holsteiner dazu bewog, bei dem Bau ihrer Einfamilienhäuser Privatzimmer zur Ferienvermietung vorzusehen. In späteren Jahren wurden Appartements oder Ferienwohnungen gleich beim Neubau vorgesehen oder die vorhandenen Pensionszimmer zu Wohnungen umgebaut.

Angebotsverknappung durch die Teilung Deutschlands und Kapazitätsausbau in Schleswig-Holstein

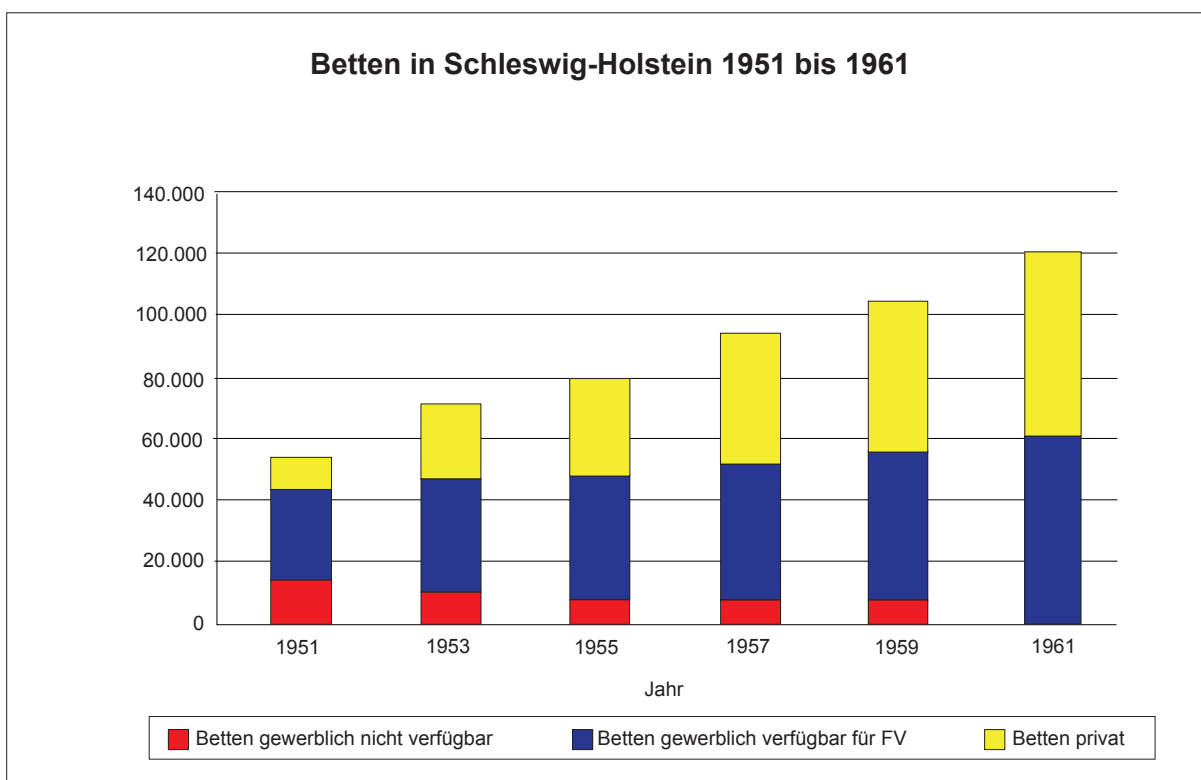
Mit Gründung der beiden deutschen Staaten im Herbst 1949 führten die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik und der DDR auch zu einer unterschiedlichen Entwicklung des Tourismus in den beiden Ländern und ihren Küstenregionen. Gleichzeitig führte die Gründung der DDR mit ihrer restriktiven Ein- und Ausreisepolitik dazu, dass auf der einen Seite ein Teil der inländischen Nachfrage für die westlichen Zielgebiete nicht mehr zur Verfügung stand. Bedeutsamer für Schleswig-Holstein war allerdings, dass für die westdeutschen Quellgebiete eine bedeutende Wettbewerbsregion, nämlich die ostdeutsche Ostseeküste, praktisch ausgeschaltet wurde. So lagen von den 82 gesamtdeutschen Ostseebädern nach der Einteilung der Besatzungszonen nur neun im britischen Sektor und damit auf dem Gebiet der späteren Bundesrepublik (PFINGSTEN, S. 27). Diese künstliche Angebotsverknappung – herbeigeführt durch politische Entscheidungen – führte automatisch zu einem Anstieg der Nachfrage nach den Küstenregionen, insbesondere nach der Ostsee Schleswig-Holsteins.

Schleswig-Holstein erhielt mit der für die westdeutsche Bevölkerung eingeschränkten Zugänglichkeit der alten Fährverbindungen von Sassnitz und Warnemünde durch die Teilung Deutschlands eine neue Brückenfunktion nach Skandinavien. Gerade für den Bereich der südlichen Ostseeküsten hatten die neuen Verkehrsverbindungen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung. Mit der Eröffnung des Fährverkehrs zwischen Großenbrode und Gedser 1951 und der nachfolgenden Anpassung der Straßen erfolgte eine Öffnung für Durchgangsverkehr. Ergänzt wurde dies durch die Vogelfluglinie und die Fährverbindungen von Travemünde aus. Der Bedarf an Übernachtungsmöglichkeiten für eine Übernachtung und die Zahl der Ausländerübernachtungen sind Beispiele für die daraus resultierenden Entwicklungsaspekte (CASSEBAUM 1976, S. 13 ff.). Mit der Fertigstellung der Fehmarnsundbrücke im Jahr 1963 erfolgte der Anschluss der einzigen Ostseeinsel Schleswig-Holsteins an die touristische Entwicklung und durch die Verkürzung der Fahrzeit ein hohes Wachstum der Passagier- und Frachtzahlen.

Nur ein kleiner Teil der Hotels und Pensionen stand nach dem Krieg auf Grund der Belegung mit Flüchtlingen und durch die Nutzung der britischen Armee der Fremdenverkehrsnachfrage zur Verfügung. Mit der Umsiedlung der Flüchtlinge ab 1948 und dem einsetzenden Wohnungsbau wurden die Betten wieder nach und nach dem Markt zur Verfügung gestellt.

Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Bettenkapazitäten von 1951 bis 1961 nach den Kategorien gewerblich und privat, wobei die nicht für den Fremdenverkehr verfügbaren Betten gesondert gekennzeichnet sind. 1951 sind 15.400 der 44.300 gewerblichen Betten und damit 35% nicht für den Fremdenverkehr nutzbar. Erst 1961 stehen alle Betten auch der Fremdenverkehrsnachfrage zur Verfügung. Bei den Betrieben stehen 1951 fast 50% nicht dem Fremdenverkehr zur Verfügung, dieser Anteil geht jedoch bis 1955 auf 4% zurück. (Tab. 4). Insgesamt wächst die Bettenkapazität um 125%, die frei verfügbare Bettenkapazität sogar um 214% auf insgesamt 121.050 Betten im Jahr 1961 (vgl. Tab. 5). Die Betten in Privatquartieren haben dabei mit einem Wachstum von + 520% einen überproportionalen Anteil. Im gewerblichen Bereich sind Steigerungen von knapp 40% bei den Betten insgesamt und knapp 20% bei den Betrieben zu beobachten.

Abb. 12: Entwicklung der Bettenkapazitäten 1951 bis 1961 (privat, gewerblich/für den Fremdenverkehr verfügbar, gewerblich/nicht für den Fremdenverkehr verfügbar).



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 4: Entwicklung der Betten 1951 bis 1961

Bezeichnung/Jahr	1951	1953	1955	1957	1959	1961
Betten gewerblich/nicht für Fremdenverkehr verfügbar	15.442	10.932	8.538	8.022	7.344	0
Betten gewerblich/verfügbar für Fremdenverkehr	28.851	36.419	40.349	44.046	48.758	61.404
Betten gewerblich zusammen	44.293	47.351	48.887	52.068	56.102	61.404
Betten privat	9.626	24.332	30.970	42.787	49.986	59.646
Insgesamt	53.919	71.683	79857	94.855	106.088	121.050

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 5: Entwicklung der gewerblichen Betriebe 1951 bis 1961

Bezeichnung/Jahr	1951	1953	1955	1957	1959	1961
Betriebe gewerblich/nicht für Fremdenverkehr verfügbar	1.000	740	98	78	72	0
Betriebe gewerblich verfügbar für Fremdenverkehr	1.143	1.522	2.192	2.305	2.442	2.500
Insgesamt	2.143	2.262	2.290	2.383	2.514	2.548

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

1.2.2 Die Boomphase der 1950er und 1960er Jahre

Hohe Nachfragezuwächse 1951 bis 1960

Die Erhebungen des statistischen Landesamtes lassen erstmals ab 1951 wieder Aussagen zur Entwicklung des Fremdenverkehrs zu. Erhoben wurden nicht die Ganzjahreszahlen, sondern bis zum Jahr 1980 die Zahlen für das Winterhalbjahr (Oktober bis März) und das Sommerhalbjahr (April bis September). Für diese Arbeit wurde bis 1980 das Sommerhalbjahr mit dem vorhergehenden Winterhalbjahr zu Ganzjahreszahlen addiert. Ab 1981 erfolgt im Zuge der Statistikumstellung die Ausweisung der kalendarischen Ganzjahreszahlen.

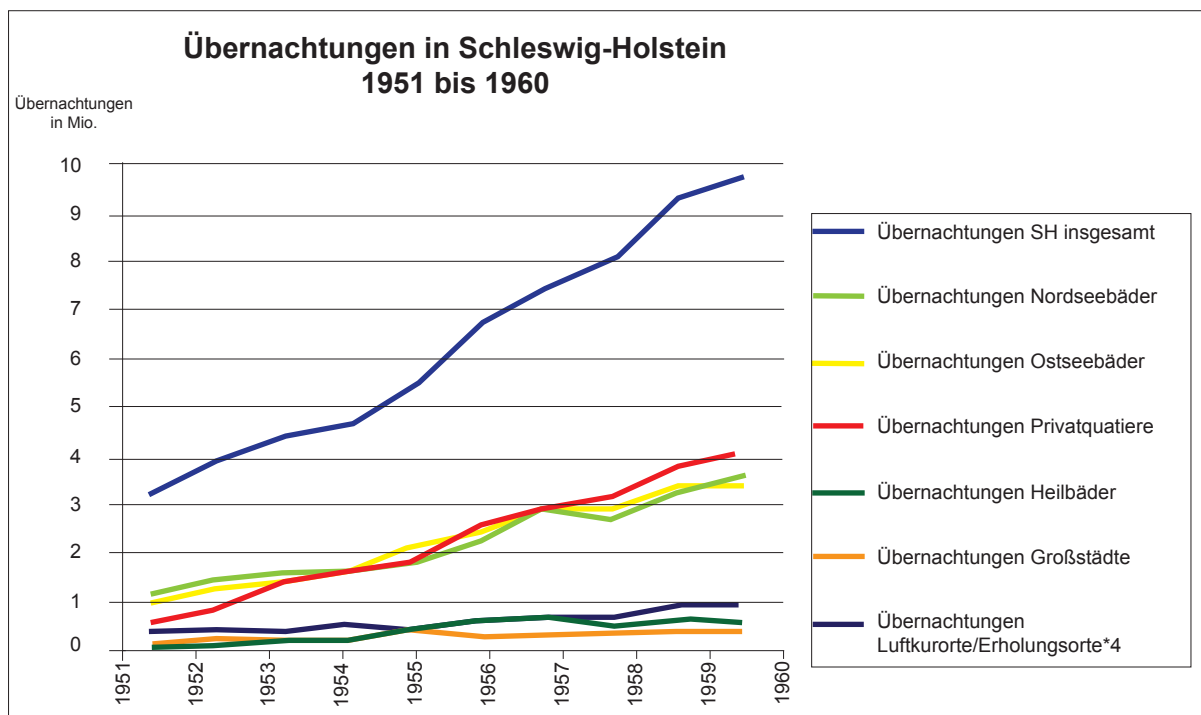
Die Übernachtungen stiegen von 1951 bis 1960 um rund 200% von 3.270.310 auf 9.779.328, wobei die Phase der größten Zuwächse zwischen 1954 und 1960 mit Steigerungen von teilweise über 20% pro Jahr lag, z.B. von 1955 auf 1956 mit 22,8%. Dabei verliefen die Steigerungen im Privatvermieterbereich mit rund 585% überproportional. Abbildung 13 veranschaulicht die Entwicklungen der Übernachtungen von 1951 bis 1960 insgesamt und für ausgewählte

Gemeindeguppen und Betriebsarten.

Die Seebäder an Nord- und Ostsee verzeichneten die größten Zuwächse. Dies ist zum großen Teil auf die zunehmenden Kapazitäten in den Privatquartieren zurück zu führen, wobei dabei an der Ostsee der Schwerpunkt zu beobachten ist. An der Nordsee verlief die Zunahme der gewerblichen und privaten Einheiten ausgeglichener (HOFFMANN 1970, S. 30).

Dabei fällt auf, dass die Nordseebäder und Ostseebäder eine parallele Entwicklung nahmen, wobei die Nordseebäder von einem leicht höheren Niveau (1.186.552 Übernachtungen) als die Ostseebäder (1.096.574 Übernachtungen) starteten, die Ostseebäder jedoch im Jahr 1954 an den Nordseebädern vorbei zogen. Die Zuwächse beliefen sich auf +191% für den Nordseebereich bzw. +228% für den Ostseebereich.

Abb. 13: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 1960



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Anhaltendes Wachstum zwischen 1960 und 1976

Die Phase zwischen 1960 und 1976 war durch anhaltendes Wachstum gekennzeichnet und wurde als Beginn des Massentourismus im Sinne einer Partizipationsmöglichkeit breiter Bevölkerungsschichten am Reiseverkehr bezeichnet (SCHILDT 1996, S. 75). In diesen Jahren waren gleichzeitig wesentliche Veränderungen in Nachfrage- und Angebotsstrukturen und im Reiseverhalten der Urlauber zu beobachten. Auf diese Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen.

Zwischen 1960 und 1976 stieg die Zahl der Übernachtungen um knapp 150% von 9,8 Mio. auf 24,5 Mio. Übernachtungen. Die Bettenkapazitäten nahmen von 1961 bis 1975 von rund 55.000 auf 126.000 und damit um knapp 130% zu. 1975 überstieg die Bettenkapazität damit die Dänemarks oder der Schweiz (FVV 1977, S.9). Vor allem in den Jahren 1973 bis 1976 nahmen die Zahlen überproportional im Vergleich zur gesamten Bundesrepublik zu. Dabei sind jedoch zwei Faktoren zu beachten. Zum einen erfolgte methodische Änderung in der statistischen Erfassung im Jahr 1975, bei der sich die Zahl der Berichtsgemeinden erhöhte. Zum anderen wurden nicht eindeutig zu erklärende Zuwächse in den Ostseebädern und bei den Privatquartieren realisiert. Darauf wird an späterer Stelle detaillierter eingegangen.

1963 betrug der Gesamtumsatz aus dem Fremdenverkehr 375 Mio. DM, der Schiffbau erzielte 889 Mio. DM, die Chemische Industrie 296 Mio. DM (Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag 1964, S. 5).

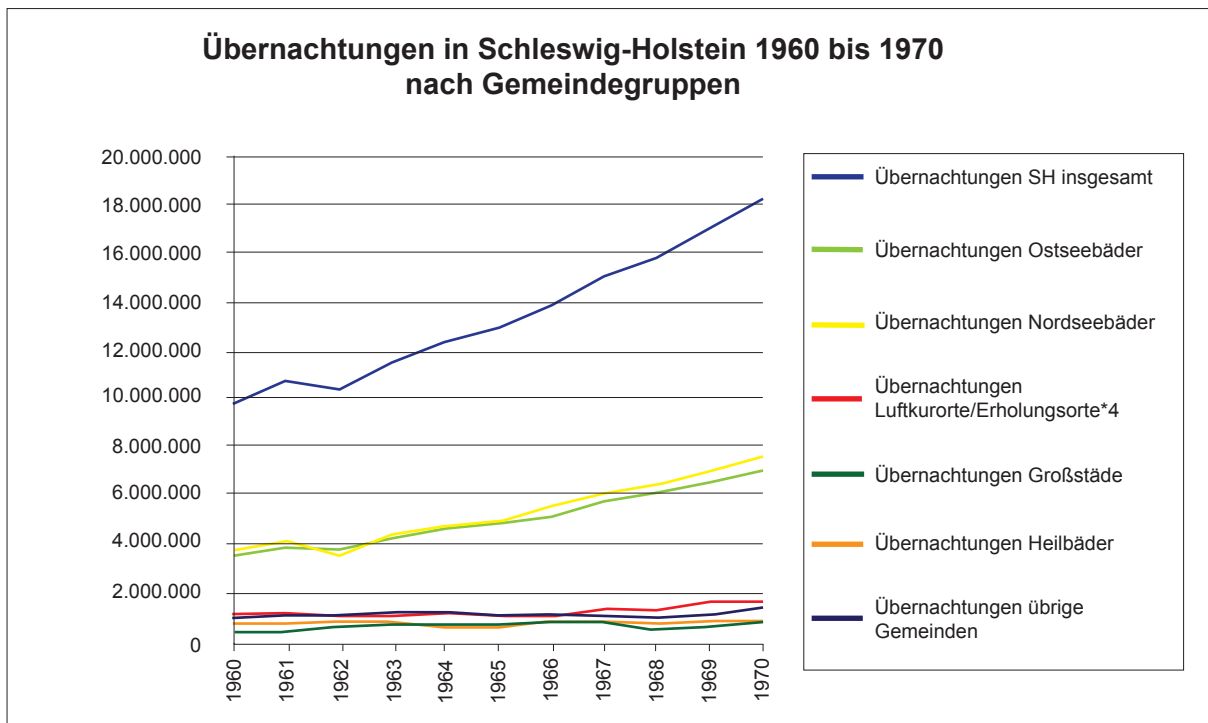
Erstmals sind in dieser Phase Rückgänge in der bis dahin makellosen Wachstumsbilanz zu beobachten. Der Rückgang von 1961 auf 1962 um -4,3% ist auf eine Umstellung der statistischen Erfassung zurückzuführen. Die Anzahl der Berichtsgemeinden wurde von 165 auf 139 reduziert. Die Gründe für die zwar leichten Rückgänge des Jahres 1972 im Vergleich zu 1971 in Höhe von -0,8% sind schon differenzierter. Während die Rezession 1966/67 im Gegensatz zur Entwicklung der gesamten Bundesrepublik für Schleswig-Holstein noch nicht die stetige Aufwärtsentwicklung störte, zeigten die Rückgänge im Zuge der allgemeinen Rezession durch die Ölkrise 1972 und durch die Wirtschaftskrise Anfang der 80er Jahre erstmals, dass auch der als krisenresistent betrachtete Tourismussektor sehr wohl für wirtschaftliche Krisensituationen anfällig ist. Die Rückgänge werden darüber hinaus mit dem ungünstigen Wetter im Mai, Juni, August, dem frühen Ferienbeginn von Nordrhein-Westfalen und den Veranstaltungen der Olympiade im August/September begründet (Statistisches Landesamt 1972, S. 271).

Seebäder als Gewinner zwischen 1960 und 1970

Bei der Entwicklung der Übernachtungen nach Gemeindegruppen (Abb. 14) ist für den Zeitraum 1960 bis 1970 Folgendes festzuhalten:

Die Entwicklung in den Nordseebädern und Ostseebädern verläuft nahezu identisch und mit Steigerungen von 104% überproportional im Vergleich zu den Steigerungen insgesamt (+85%). Die Seebäder gewinnen zu Lasten der Heilbäder und der übrigen Gemeinden, deren Entwicklungen mit jeweils knapp +30% deutlich unter dem Gesamttrend liegen. Etwas besser, jedoch auch deutlich unterdurchschnittlich entwickelten sich die Großstädte (+42%) und die Luftkurorte/Erholungsorte (+39%). 1970 fanden 73,2% aller Übernachtungen in den Seebädern statt.

Abb. 14: Übernachtungsentwicklung 1960 bis 1970 gewerbliche Betriebe ohne Camping nach Gemeindegruppen

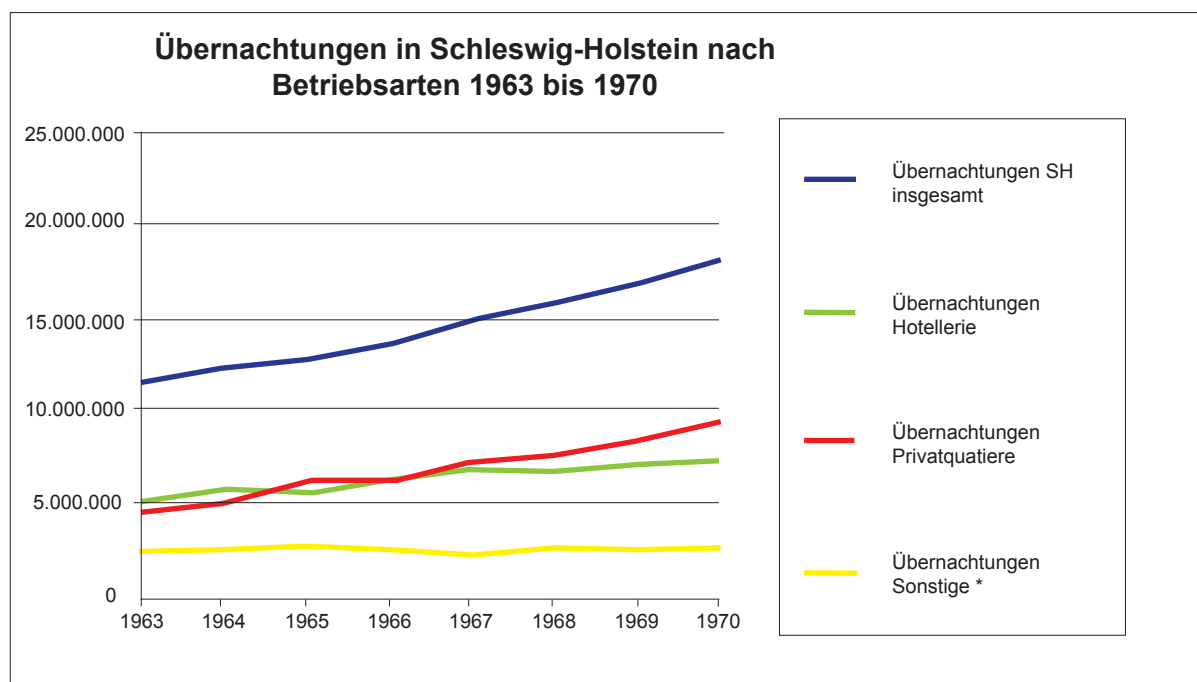


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Privatquartiere als Wachstumsmotor zwischen 1963 und 1970

Ab 1963 findet eine Gliederung der Übernachtungen nach Betriebsarten statt (Abb. 15), so dass erstmals Aussagen zur Entwicklung differenziert nach Betriebsarten erfolgen können.

Abb. 15: Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1963 bis 1970



*Sonstige: Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime, Vorsorge- und Rehakliniken

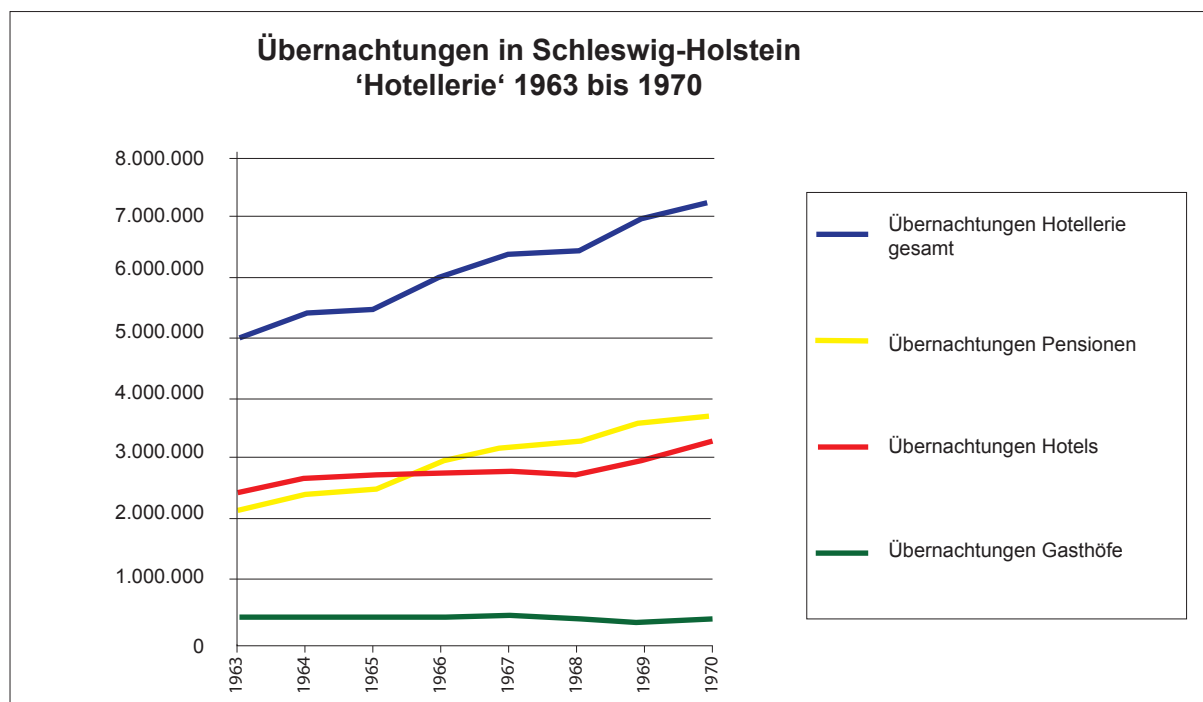
Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Das Gesamtwachstum von 11,4 Mio. Übernachtungen 1963 auf 18,1 Mio. Übernachtungen 1970 um 58% geht zwar auf die positive Entwicklung aller Betriebsarten zurück, allerdings hatten die Privatquartiere dabei mit + 93% den größten Anteil. Sie konnten ihren Anteil an den Gesamtübernachtungen von 40,9% auf 50% erhöhen.

Bei den gewerblichen Betrieben profitierten die Pensionen überproportional mit einem Wachstum von +69,5%, für die Hotellerie (+45,4%), die Jugendherbergen (+8,6%), die Erholungs- und Ferienheime (+3,3%) und die Vorsorge- und Rehakliniken (+1,8%) war die Entwicklung unterdurchschnittlich. Die letzten drei genannten sind in der Abb. 15 unter ‚Sonstige‘ zusammengefasst.

Abbildung 16 zeigt die Entwicklung der ‚Hotellerie‘ nach den darunter subsumierten Hotels, Pensionen und Gasthöfen. Die Pensionen steigen mit +69,7% deutlich stärker als die Hotels (+33,4%). Betrachtet man die absoluten Zahlen, wurden 1966 erstmals mehr Übernachtungen in Pensionen als in Hotels verzeichnet. Die Gasthöfe mussten Rückgänge von 15,5% hinnehmen.

Abb. 16: Übernachtungsentwicklung 1963 bis 1970 ‚Hotellerie‘



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Der Campingsektor entwickelt sich

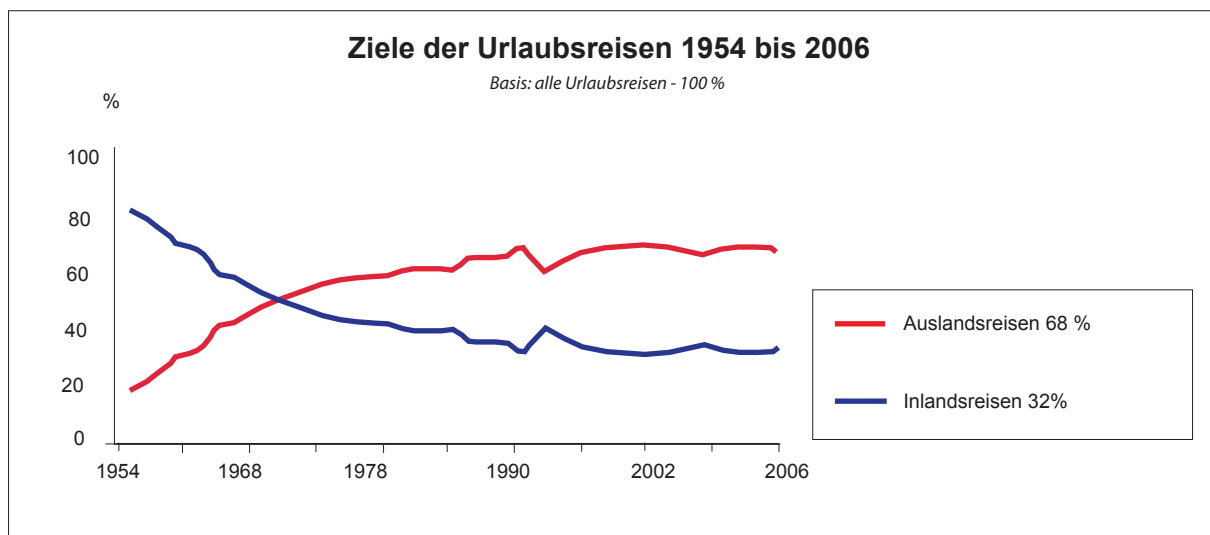
In den 1950er Jahren liegt der Ursprung zur Popularität des Campingswesens. Zum einen zog es die Urlauber aus den beengten Wohnverhältnissen der Städte in die Natur, zum anderen war es eine alternative Behbergungsform auf Grund fehlender Kapazitäten im gewerblichen und privaten Bereich. Motive waren die Möglichkeit einer flexiblen und unabhängigen Urlaubsgestaltung und weniger das häufig vermutete Motiv eines preiswerten Urlaubs. Bei den Campingurlaubern handelte es sich überwiegend um besser verdienende Beamte und Angestellte, zumal ein eigener PKW oder ein Motorroller und eine eigene Campingausrüstung Voraussetzung für einen Campingurlaub waren (BARTELS/PFINGSTEN 2003). Die Übernachtungen auf Campingplätzen stiegen von 1,6 Mio. im Jahr 1960 auf 7,5 Mio. im Jahr 1975, wobei ein großer Anteil dieses Wachstums dem Dauer-Camping zuzuschreiben ist und vornehmlich in den Regionen Ostsee und Binnenland zu beobachten war (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1977, S. 74).

Ausländische Reiseziele werden zunehmend populär

Entgegen dem allgemein verbreiteten Bild der 50er Jahre von deutschen Urlaubern in Italien, spielte sich insbesondere der Auslandsreiseverkehr in den 1950er Jahren noch auf einem niedrigen Niveau ab. Erst rund 20% der Deutschen besaßen Mitte der 1950er Jahre einen Reisepass. 1960 reiste jeder elfte Einwohner und damit jeder dritte Urlauber ins Ausland, insbesondere nach Österreich und Italien (DIVO 1967). Erst zwischen 1966 und 1968 war die Zahl der Reisenden ins Ausland höher als die der Inlandsreisenden. Diese Umkehr des Verhältnisses sollte dann aber auch langfristig Bestand haben.

Abbildung 17 zeigt die Entwicklung der Inlands- und Auslandsreiseintensität. Das Verhältnis scheint sich stabil auf einem Niveau 30:70 einzupendeln, wobei in den letzten Jahren eine leichte Inlandsorientierung spürbar war.

Abb. 17: Entwicklung der Inlands- und Auslandsreiseintensität



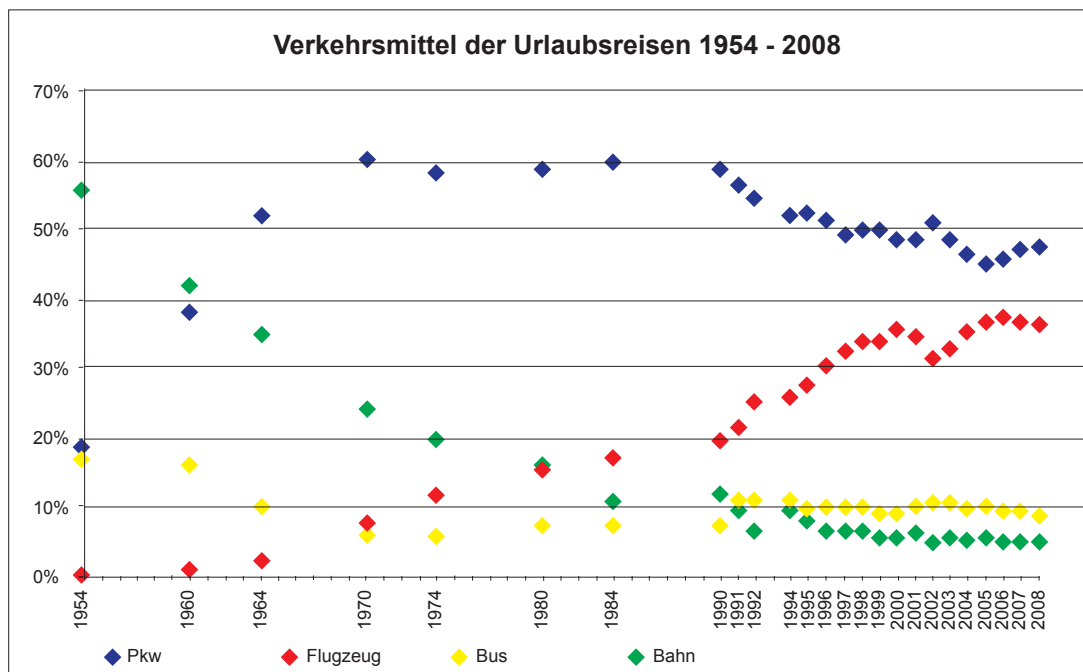
Quelle: F.U.R. 2007

Paradigmenwechsel bei den Reiseverkehrsmitteln

Das Auto wurde in den frühen sechziger Jahren zum beliebtesten Verkehrsmittel und löste die Bahn ab. Die Anzahl der PKW stieg von 1950 bis 1960 von 500.000 auf über 4 Mio. und verdreifachte sich bis 1970 noch einmal (PFINGSTEN 2003a). 1957 wurde die deutsche Flugtouristik von Touropa, Scharnow und Hummel gegründet und legte das erste Flugprogramm für den deutschen Markt auf. Den Durchbruch der Flugreise ermöglichen jedoch erst die Großraumflugzeuge mit deutlich erhöhten Kapazitäten.

Abbildung 18 zeigt den langfristigen Paradigmenwechsel bei den Verkehrsmitteln.

Abb. 18: Entwicklung der Nutzungsanteile bei den Verkehrsmitteln



Anm.: bis 1992 HUR der ABL; ab 1992 alle Reisen aller Deutschen; PKW einschließlich Wohnwagen etc.

Quelle: FUR 2009

Ausbau der fremdenverkehrsrelevanten Infrastruktur rückt in den Vordergrund

Bereits in den 1950er Jahren begann der Ausbau der fremdenverkehrsrelevanten Infrastruktur. So wurde beispielsweise eine der Seebrücken in Timmendorfer Strand durch Eigeninitiative von Hotel- und Pensionsinhabern gebaut, um als Anlegestelle zu fungieren, einen bequemen Badeeinstieg zu ermöglichen, aber auch als Ort zum Spazieren und Flanieren (PFINGSTEN 2003, S. 29).

Mitte der 60er Jahre begann in Schleswig-Holstein eine große Investitionswelle in Basisinfrastruktur, wie z.B. Promenaden, Schwimmbäder, Kurmittelhäuser oder Gästebetreuungseinrichtungen, die 1980 in der ersten Phase weitgehend abgeschlossen war (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 20). Die Errichtung der Schwimmbäder erfolgte überwiegend zwischen 1966 und 1980. Die ‚Spaßbäder‘ wie z.B. Damp, Weißenhäuser Strand, Grömitz, Scharbeutz, Travemünde, Kaltenkirchen wurden ab Ende der 80er Jahre als neue Konzepte in den Orten und Ferienzentren gebaut (Der Minister für Wirtschaft, Technik und Verkehr 1995, S. 114).

1.2.3 Der Wendepunkt Mitte der 1970er Jahre

Verschärfter Wettbewerb und Strukturwandel in den 1970er Jahren

Bereits Anfang der 1960er Jahre wurde von der SPD auf die Wettbewerbsvorteile anderer europäischer Wettbewerber im Bäderwesen hingewiesen. Planungen in Frankreich, Italien, Jugoslawien, Kroatien, Slowakei, Rumänien und Bulgarien zum konsequenten Ausbau von Kurzentren und Sanatorien, verstärkte staatliche Förderung des Fremdenverkehrs, wie z.B. in Griechenland, Österreich, England und Holland, bewirkten Zuwachsraten, die deutlich über denen Deutschlands lägen. Weitere Gründe seien niedrigere Belastungen der Wirtschaft durch Steuern und Löhne sowie liberale Wirtschafts- und Rechtsordnungen (Sozialdemokratische Fraktion im schleswig-holsteinischen Landtag 1964, S. 7).

Der zunehmende Wettbewerb wurde vor allem durch die verbesserte Verkehrstechnologie und durch sinkende Reisekosten verstärkt. Insbesondere folgende Wettbewerberregionen werden benannt: Küstengebiete Südeuropa, Nordafrika, Nahost, aber auch die Küsten Nordeuropas. Den Regionen Südeuropas werden folgende Vorteile zugeschrieben (NARJES 1972, S. 14):

- Wettbewerbsvorsprung durch Währungsaufwertung und längere Saisonzeiten
- Kostenvorteile durch geringere Lohnkosten
- Ausgleich von Erreichbarkeitsnachteilen durch Großraumflugzeuge
- Neubau von Hotels, die moderner und betriebswirtschaftlich den älteren Betrieben in Schleswig-Holstein überlegen sind
- Anstieg des Umweltbewusstseins der Gäste und zunehmende Kritik der Medien an den Umweltverhältnissen an den deutschen Küsten

Insbesondere die im Vergleich zu den Regionen Südeuropas nachteilige Altersstruktur der mittelständischen Betriebe wurde als Wettbewerbsnachteil offensichtlich. Durch Fördermaßnahmen in Form zinsverbilligter Kredite sollten notwendige Modernisierungsmaßnahmen ab Mitte der 60er Jahre forciert werden (vgl. Kapitel Tourismuspolitik SH).

Anfang der 70er Jahre zeigten sich der verschärfte Wettbewerb und ein nachhaltiger Strukturwandel auch in den Zahlen. Nach starken Zuwachsraten reduzierte sich das Gesamtwachstum für Schleswig-Holstein auf 2,8%, wobei die Nordseebäder (-0,3%) und die Ostseebäder (-4,1%) bereits Rückgänge zu verzeichnen hatten. Im gleichen Zeitraum stieg die Bettenkapazität um 10%, so dass die Auslastung insbesondere an der Ostsee von 103 auf 95 Tage zurückging.

Die Entwicklungsperspektiven der Landesregierung bescheinigen der Fremdenverkehrswirtschaft Schleswig-Holsteins der 1970er Jahre allerdings insgesamt eine gute Position im Wettbewerb, was mit dem intakten natürlichen Angebot in gesundem Klima, dem guten abgeleiteten Angebot und einem attraktiven Preis-Leistungsverhältnis begründet wird (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 23 f.).

Die Zimmervermietung dehnte sich von den Seebädern spürbar auf weitere Teile des Landes und andere Segmente aus. So rückten das Binnenland und die Angebotsform ‚Ferien auf dem

Lande – Ferien auf dem Bauernhof' in das Bewusstsein der Verbraucher. Die gewerblichen Betriebe verstärkten insbesondere in der zweiten Hälfte der 60er Jahre ihre Bemühungen um Ausbau und Modernisierung ihrer Betriebe, der Neubau beschränkte sich im Wesentlichen auf kleine und mittlere Betriebe (CASSEBAUM 1976, S. 24 f.).

In den 1970er Jahren war die Tourismusedwicklung vom schnellen Ausbau der Kapazitäten im Übernachtungsbereich gekennzeichnet, um die steigende Nachfrage zu befriedigen. Beispiel dieser Entwicklung sind neben den Ferienzentren auch Appartementanlagen kleinerer Dimension, z.B. Büsum, Westerland.

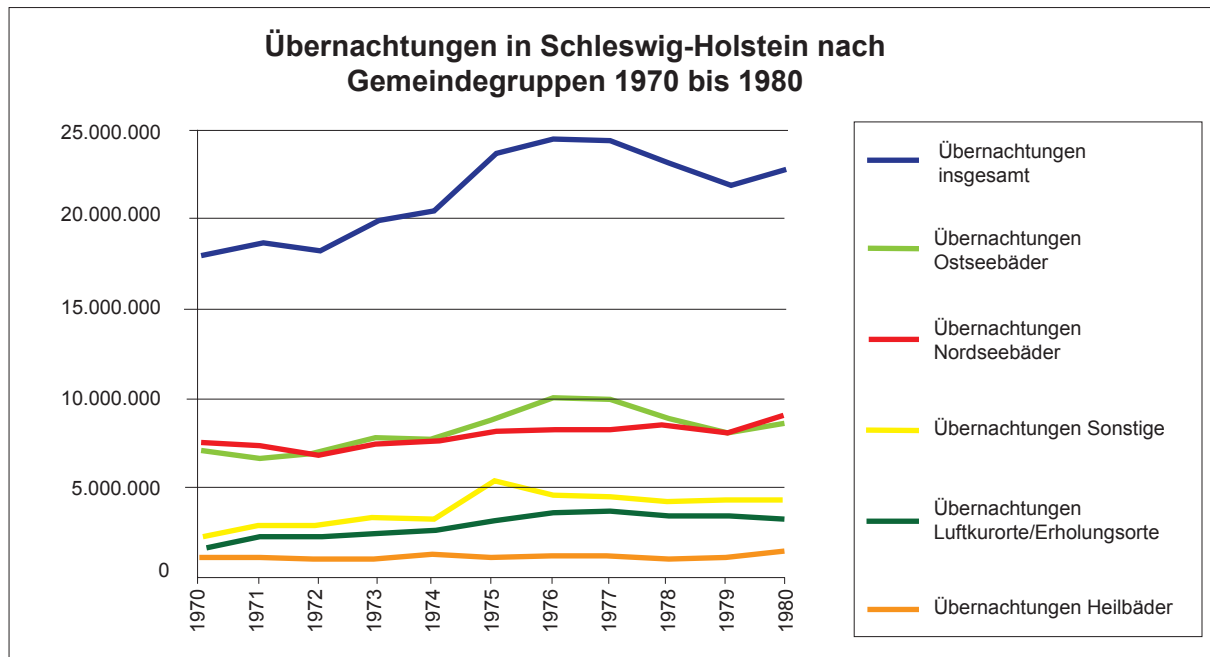
Die bis 1976 fast ununterbrochenen Zuwächse mündeten in eine Phase rückläufiger Übernachtungszahlen mit Rückgängen bis zu 9% (1977 auf 1978) (Statistisches Landesamt 1977, 1978). Die Rückgänge bis 1980 wurden mit einer Abschwächung der Nachfrage nach einfachen Privatquartieren an der See begründet und als Anzeichen für einen langfristigen Strukturwandel gesehen (MWV 1981, S. 14). Allerdings wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Zahlen zumindest interpretationsbedürftig sind und als scharfer Einschnitt in der Entwicklung real wohl abgemildert stattgefunden haben. Die Begründung des MWV trifft nicht erst für die Jahre 1977 bis 1980, sondern ist bereits seit 1970 deutlich feststellbar.

Diese Punkte gehen konform mit den Theorien zum grundlegenden Wandel der Marktsituation im Deutschlandtourismus. Dieser grundlegende Wandel der Marktsituation im Tourismus wird als Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt beschrieben und stellte einen Paradigmenwechsel dar. In der Phase des neuen Käufermarktes kam es nicht mehr darauf an, genügend Kapazitäten für eine stetig wachsende Nachfrage bereit zu stellen, es musste vielmehr die gesamte Unternehmensführung konsequent am Markt und an den Bedürfnissen der Gäste ausgerichtet werden. (BLEILE 1987, S. 41). Nicht alle Anbieter haben diesen Paradigmenwechsel frühzeitig erkannt.

Wendepunkt der Entwicklung Mitte der 1970er Jahre

Die Abbildungen 19 und 20 zeigen die Entwicklung der Übernachtungen nach Gemeindegruppen. Dabei sind die Großstädte, Luftkurorte/Erholungsorte, übrige Gemeinden und die zusätzlichen Berichtsgemeinden in Abbildung 19 unter ‚Sonstige‘ subsumiert. Abbildung 20 differenziert die Gruppe der ‚Sonstigen‘ dann ergänzend. Auffällig ist in dieser Phase insbesondere der Zeitraum ab 1974, auf den im Folgenden näher eingegangen wird.

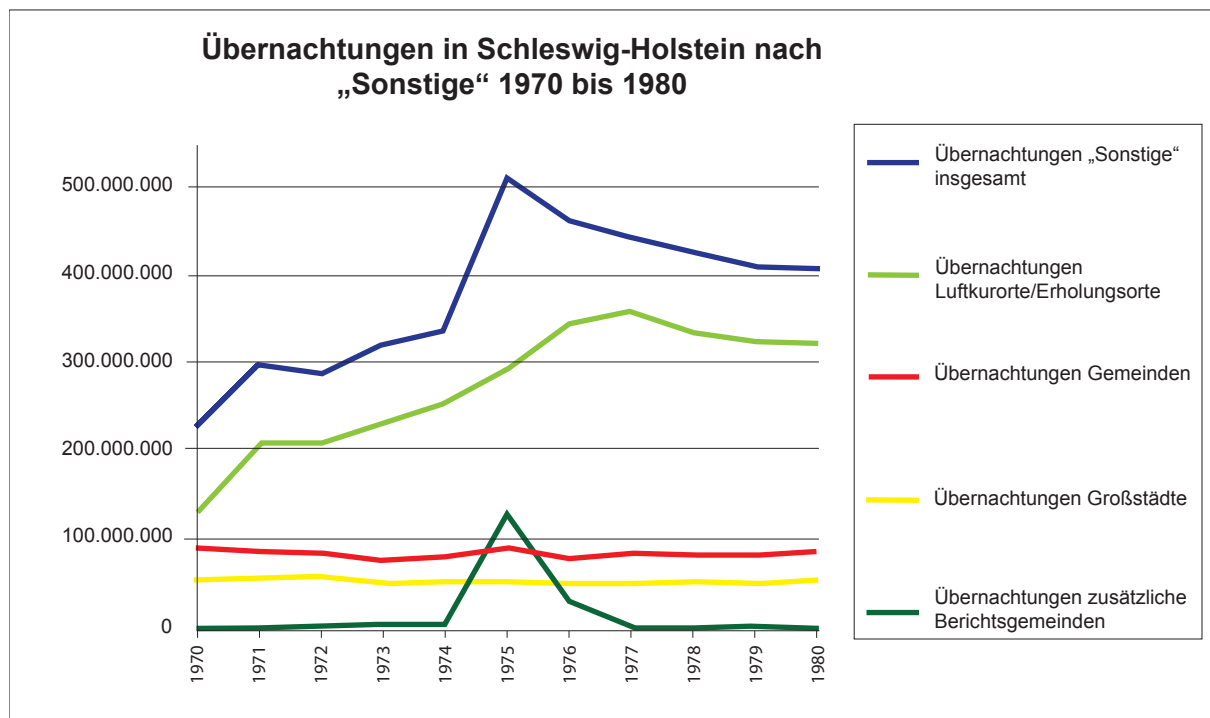
Abb. 19: Übernachtungsentwicklung in Schleswig-Holstein nach Gemeindegruppen 1970 bis 1980



*Sonstige: Großstädte, Luftkurorte/Erholungsorte, übrige Gemeinden, zusätzliche Berichtsgemeinden (Erhöhung der Berichtsgemeinden 1974 auf 1975 von 134 auf 156; der Kreis der neuen Berichtsgemeinden wurde 1975 und 1976 als zusätzliche Berichtsgemeinden gesondert aufgeführt.)

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 20: Übernachtungen ‚Sonstige‘ 1970 bis 1980



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Bei der Betrachtung des Zeitraums 1974 bis 1980 fällt der starke Anstieg der Übernachtungszahlen von 1974 (20.530.689) bis 1976 (24.477.539) um 19,2% auf. Das Jahr 1977 stagnieren die Zahlen dann. In der Folge sind Rückgänge bis 1979 (21.822.930) um -10,8% im Vergleich zu 1976 zu verzeichnen.

Die Übernachtungen steigen insbesondere von 1974 auf 1975 mit 11,3% von 21.089.707 auf 23.466.683 überproportional an. Diese Steigerung ist größtenteils auf einen methodisch herbeigeführten Effekt zurück zu führen, da die Berichtszahl der Gemeinden von 134 auf 156 erhöht wurde.

Allerdings gibt es einen zweiten Effekt, der sich nicht schlüssig nachvollziehen lässt. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die Gesamtzahlen differenziert nach Gemeindegruppen und nach Betriebsarten betrachtet: Die Zuwächse in den Jahren 1976 und 1977 sind nach den Zahlen des statistischen Landesamtes fast ausschließlich auf die Entwicklung in den Ostseebädern (Abb. 19) zurück zu führen. Von den Betriebsarten her betrachtet, sind ca. 1 Mio. der Zuwächse den Privatquartieren und knapp 2 Mio. den Campingplätzen zuzurechnen. Eine schlüssige Erklärung für diese außergewöhnlichen Anstiege konnte nicht gefunden werden. Insbesondere ist an der Entwicklung ungewöhnlich, dass sich die Ostseebäder völlig anders als die Nordseebäder verhalten.

Ein Erklärungsansatz könnte in dem ungünstigen Witterungsverlauf der Jahre 1977 bis 1980 liegen. Hier lag die jeweilige Abweichung der Sonnenscheindauer vom langfristigen Durchschnitt um ca. -16% bis -18%. Der Einfluss der Witterung auf Übernachtungszahlen wird auch im Jahresbericht des Kreises Ostholstein als der maßgebliche Grund für die sinkenden Übernachtungszahlen seit 1977 angeführt (Kreis Ostholstein 1981, S. 18 ff.). Allerdings erklärt sich damit noch nicht der außergewöhnliche Zuwachs von 1975 bis 1977. Einen Erklärungsversuch bietet wiederum der Kreis Ostholstein an, der 1976 den ‚Jahrhundertssommer‘ für das gute Ergebnis verantwortlich macht, und in den darauf folgenden Jahren eine Abwanderung der Ostseurlauber in der Hauptferienzeit in andere Regionen als Begründung anführt. Ein Vergleich der Auslastungen macht insbesondere für die Monate Juli und August hohe Einbrüche deutlich (Juli 1976: 98,9%, Juli 1979: 72,2%; August 1976: 87,9%, August 1979: 60,7%). Der schlechte Augustwert wird für 1979 auf die ungünstige Ferienordnung mit einem Ferienende in Nordrhein-Westfalen als Hauptquellgebiet am 04. August zurückgeführt. Auch das Statistische Landesamt begründet die Rückgänge von 1979 und 1978 mit dem regnerischen und zu kühlen Wetter (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1979 und 1980).

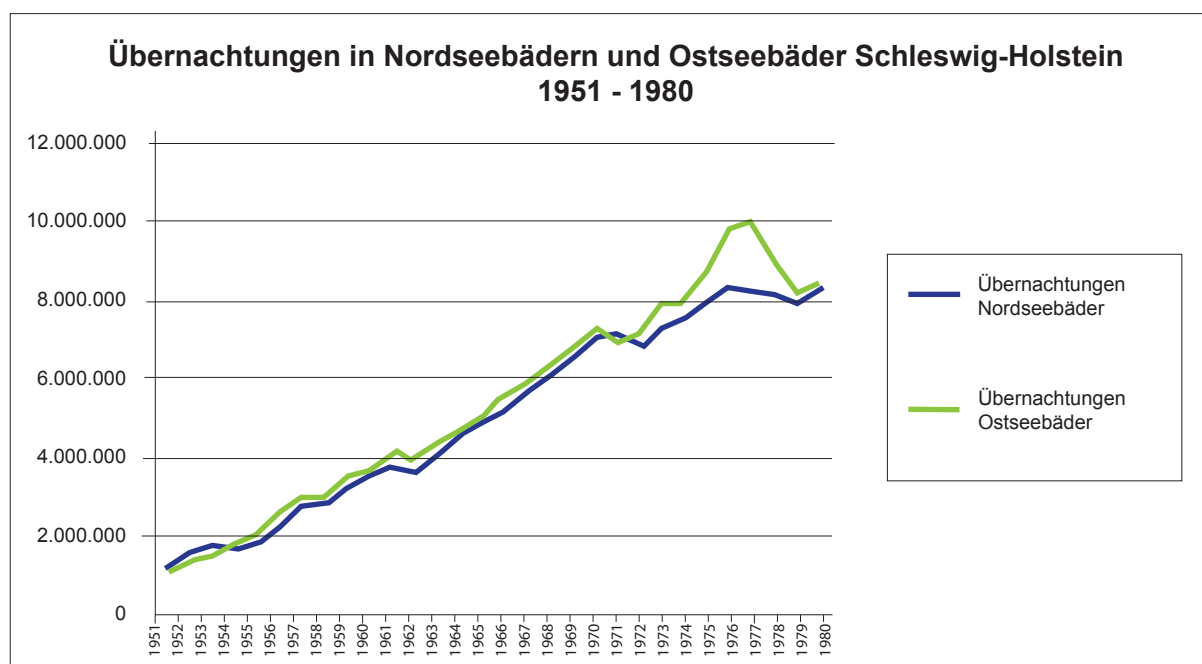
Dies würde allerdings als Erklärungsansatz nur dann als tragfähig betrachtet werden, wenn dieser Verlauf zumindest annähernd an der Nordsee zu beobachten gewesen wäre. Dies ist allerdings nicht der Fall.

Bis 1975 war die Entwicklung der Nordsee- und der Ostseebäder nahezu identisch verlaufen (Abb. 21), was für die abweichenden Jahre 1975 bis 1979 eher auf eine Ausnahmesituation hindeutet. Experten erinnern sich an Probleme der statistischen Erfassung und mehrfache Korrekturen der Daten. Dies lässt sich jedoch nicht offiziell belegen. Auf jeden Fall ist durch den geschilderten Sachverhalt der häufig in der Literatur zu findende Hinweis auf eine abrupte

Trendwende in den Jahren 1976 und 1977 mit Vorsicht zu betrachten. Hinzu kommt, dass auch die grundlegende Umstellung der Statistik 1981 in den Folgejahren keine schlüssige Aussage zu langfristigen Trends zulässt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für diese Arbeit daher die Entwicklung von 1975 bis 1979 als Sonderentwicklung betrachtet wird und nicht in die langfristige Trendbetrachtung einfließt.

Abb. 21: Entwicklung der Übernachtungen in den Nordseebädern und Ostseebädern



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Betrachtet man die Entwicklung Schleswig-Holsteins in der Reiseanalyse (Tab. 6), ist zwar die Zunahme der Übernachtungszahlen zwischen 1974 und 1976 auch in den Werten der Reiseanalyse abzulesen. Die Rückgänge bei den statistisch erfassten Übernachtungen von 1976 bis 1978 finden sich in den Zahlen der Reiseanalyse nicht wieder. Dies stützt die These, dass es sich bei den Rückgängen in der Statistik um methodische bedingte Verzerrungen handelt. Dies wird aus der Erinnerung von Experten der Orts- und Landesebene auch für die Ostsee und insbesondere für die Privatvermieter erinnert. Insofern wird dies ebenfalls als Argument bewertet, die hohen Zuwächse als atypisch zu betrachten.

Tab. 6: Reiseziel Schleswig-Holstein - Haupturlaubsreise anteilig und absolut nach den Reiseanalysen 1970 bis 1988

Jahr	Anteile Schleswig-Holstein (Haupturlaubsreise)	Anzahl Schleswig-Holstein-Reisende in Mio.
1970	6,0%	1,11
1972	6,1%	1,33
1974	5,6%	1,32
1976	6,8%	1,63
1978	6,7%	1,73
1980	6,3%	1,71
1982	5,6%	1,47
1984	6,4%	1,71
1986	7,2%	1,99
1988	5,5%	1,74

Quelle: Reiseanalysen des Studienkreises für Tourismus

Fazit:

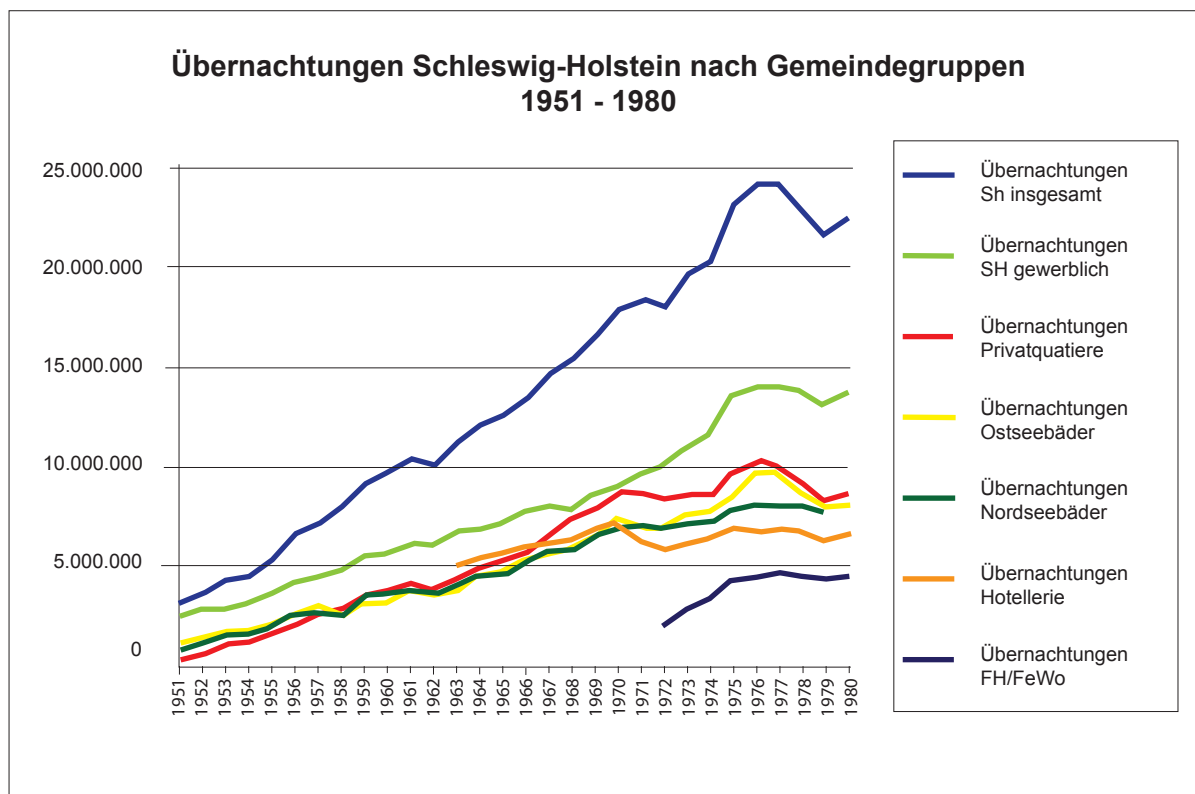
Die Bewertung der Entwicklung an der Ostseeküste in den Jahren 1975 bis 1978 als atypisch muss für die Analyse der touristischen Entwicklung in den 1970er Jahren konsequenter Weise zu einer Glättung der Zahlenreihen führen. Dazu wird auf Grund der jahrelang zu beobachtenden Parallelität der Entwicklung in Nordsee- und Ostseebädern im Rahmen dieser Arbeit angenommen, dass für die reale Entwicklung an der Ostsee dieselben Steigerungsraten wie an der Nordsee angesetzt werden können. Damit ergeben sich für die Jahre 1975 bis 1980 folgende Zahlen (Tab. 7), die graphisch in Abbildung 22 dargestellt sind.

Tab. 7: Glättung der statistisch erfassten Übernachtungen für die Ostseebäder 1975 bis 1980

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Ostseebäder lt. Statistik	8748012	9911663	10072004	8953050	8175816	8416987
Veränderung zu Vorjahr Nordseebäder		5,2	-0,2	0	-4,7	6,8
Ostseebäder geglättet	8748012	9202909	9184503	9184503	8752831	9348024

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 22: Glättung der statistisch erfassten Übernachtungen für die Ostseebäder 1975 bis 1980 – graphische Aufbereitung



* Sonstige: Großstädte, Heilbäder, Luftkurorte, Erholungsort, übrige Gemeinden, zusätzliche Berichtsgemeinden

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

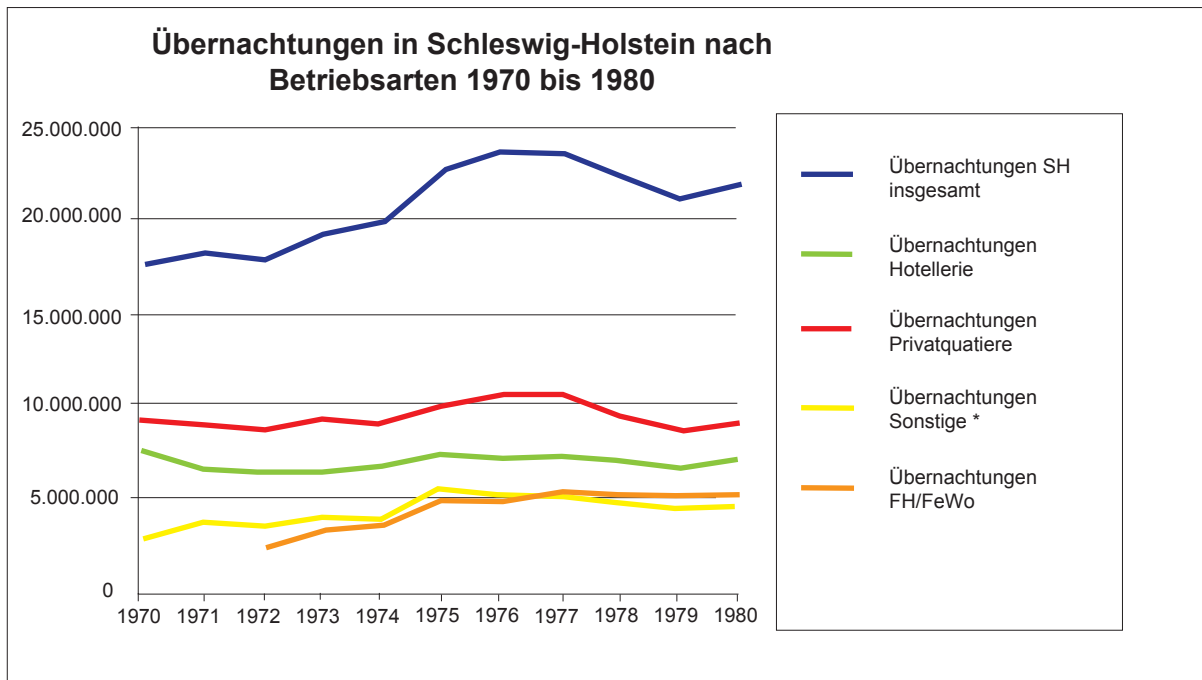
1.2.4 Entwicklung ausgewählter Angebotssegmente

Ferienwohnungen: Senkrechtstarter in den 1970er Jahren

Die Abbildungen 23, 24 und 25 stellen die Entwicklung zwischen 1970 und 1980 differenziert nach Betriebsarten dar.

Das Gesamtwachstum von 18 Mio. Übernachtungen (1970) auf 22,7 Mio. Übernachtungen (1980) um 25,7% geht erstmals nicht auf die bisherigen ‚Treiber‘ der vergangenen Entwicklung, die Privatquartiere, zurück, denn diese verloren in den 70er Jahren -2,0%. Die Hotellerie musste noch höhere Verluste hinnehmen (-9%). Die Gesamtzuwächse gehen allein auf das erst seit 1972 statistisch erfasste und zu großen Teilen sehr junge und moderne Marktsegment der Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren zurück. Dort wurden nach einer Ersterfassung von 2,1 Mio. Übernachtungen zwischen 1972 und 1980 (4,7 Mio. Übernachtungen) +123% Zuwächse erzielt. Auch die Gruppe der ‚Sonstigen‘ (*Sonstige: Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime, Vorsorge- und Rehakliniken) gewinnt mit + 80% stark hinzu. Dabei spielten die Zuwächse der Vorsorge- und Rehakliniken mit +70% (+ 500.000 Übernachtungen) die größte Rolle. Insgesamt zeigt sich damit eine deutliche Verschiebung der Urlaubspräferenzen bzw. ein nicht mehr marktgerechtes Angebot in den Verlustsegmenten.

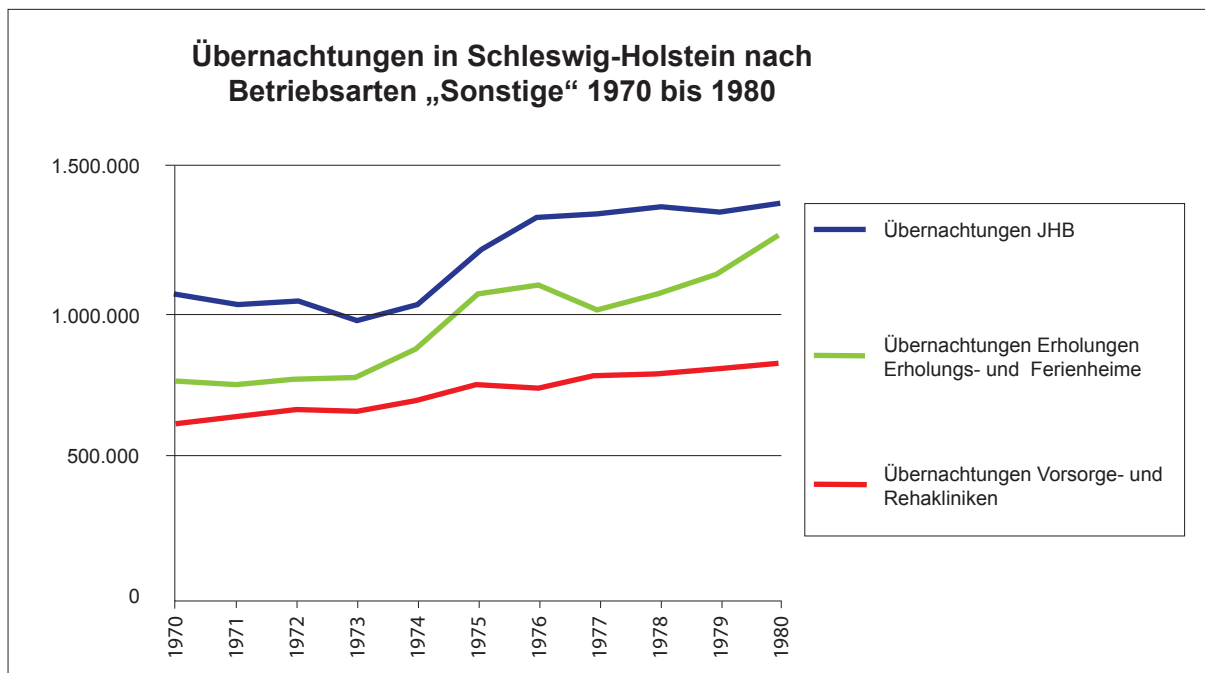
Abb. 23: Übernachtung in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1970 bis 1980



*Sonstige: Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime, Vorsorge- und Rehakliniken

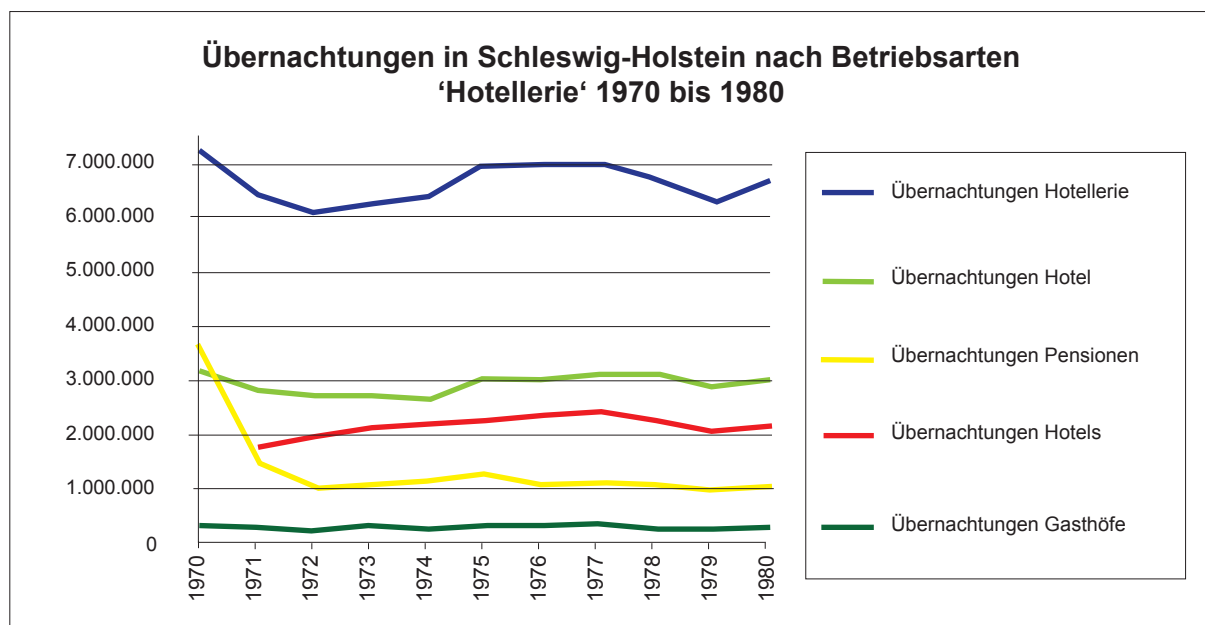
Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 24: Übernachtungsentwicklung ‚Sonstige‘ (Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime, Vorsorge- und Rehakliniken) 1970 bis 1980



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 25: Übernachtungsentwicklung 1970 bis 1980 ‚Hotellerie‘ nach Betriebsarten



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Wachstum und Wendepunkt im Privatvermietermarkt

Die zunehmende Beliebtheit der Privatquartiere ab Anfang der 1950er Jahre war aus mehreren Blickwinkeln positiv für die Gesamtentwicklung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein. Privatvermieter konnten in der Regel kurzfristiger auf Nachfragezuwächse und Nachfrageüberhänge in den Spitzenzeiten mit Angebotsanpassungen reagieren und waren damit das deutlich flexiblere Segment als gewerbliche Betriebe. Außerdem hatten gewerbliche Unternehmer durch die Beobachtung der Akzeptanz der Privatquartiere die Möglichkeit, die Marktentwicklung und somit das Risiko von Investitionen besser abschätzen zu können. Ein weiterer Aspekt war die Belebung des Ortes durch notwendige ergänzende Angebote im Gastronomie- und Freizeitgewerbe.

Auf der anderen Seite wurde aber auch schnell deutlich, dass insbesondere bei schlechtem Wetter kommunale Gemeinschaftseinrichtungen als Alternative zum Aufenthalt in den meist funktionalen und kleinen Privatzimmern notwendig wurden, um den Gesamtansprüchen der Gäste an den Urlaubsaufenthalt zu genügen. Dieser Aspekt gewann zunehmend, insbesondere im Zusammenhang mit den Bemühungen um eine betriebswirtschaftlich notwendige Saisonausdehnung, an Bedeutung. Dies birgt insofern einen problematischen Punkt in sich, als kommunale Investitionen in der Konsequenz hauptsächlich als überbetriebliches Angebot in Ergänzung der reduzierten Leistungspalette der Privatvermieter geschaffen wurden. Die Vermieter selber betrachteten die Fremdenverkehrseinnahmen aber hauptsächlich als Nebenerwerbsquelle, was nur eine begrenzte Bereitschaft zu unternehmerischem Handeln in Bezug auf Qualitätsverbesserung und professionelles Marketing bedeutete. Außerdem waren und

sind die Beschäftigungseffekte dieses Segments gering und fast nur indirekt über die ergänzenden Angebote im Ort und in der Region vorhanden.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Privatvermieter damit überproportional von Investitionen in die kommunale Infrastruktur profitieren, ihre Basisleistung durch geringen Kapitaleinsatz weiterhin kostengünstig am Markt anbieten können und somit in der Konsequenz Wettbewerbsvorteile gegenüber gewerblichen Anbietern, insbesondere der Hotellerie, erlangen, die eine eigene Grundinfrastruktur vorhalten und bewirtschaften müssen.

Tabelle 8 zeigt die Entwicklung der Übernachtungen in Schleswig-Holstein getrennt nach privatem und gewerblichem Angebot. Das gewerbliche Angebot umfasst dabei die Übernachtungen in den Betriebsarten Hotel, Hotel garni, Gasthöfe, Pensionen, Jugendherbergen, Erholungs- und Ferienheime sowie Vorsorge- und Rehakliniken (damals: Heilstätten und Sanatorien). Bezeichnend ist die dynamische Entwicklung des privaten Sektors, der bis zum Jahr 1970 überproportionale Wachstumsraten verzeichnen konnte.

Tabelle 8 gibt die Wachstumsraten für einzelne Zeiträume an. Es zeigt die sehr hohen Zuwächse in den Jahren 1951 bis 1960, das anhaltende hohe Wachstum zwischen 1960 und 1970. Auffallend sind dabei die deutlich stärkeren Wachstumsraten des privaten Sektors. Dieses Verhältnis kehrt sich ab 1970 um: Die moderateren Zuwächse werden nun vom gewerblichen Bereich getragen, der Privatvermietermarkt hat Rückgänge zwischen 1970 und 1974 zu verzeichnen, die Folgejahre bis 1980 sind durch Stagnation geprägt.

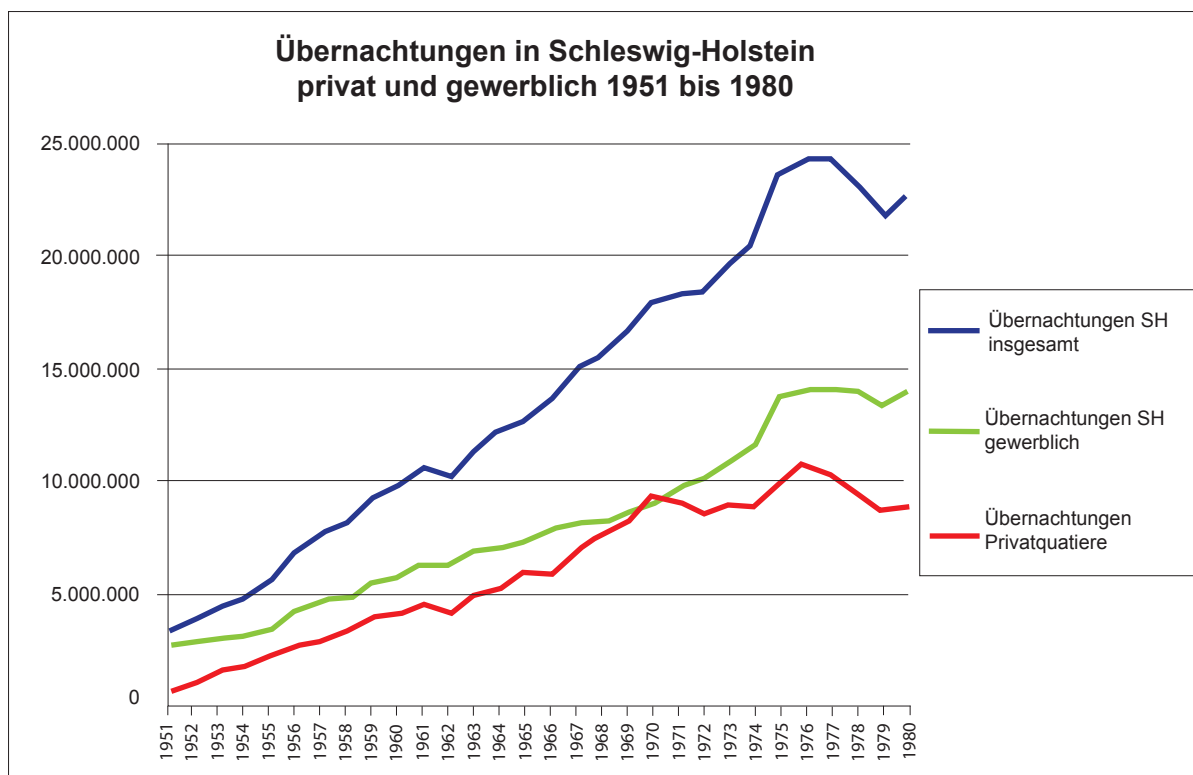
Tab. 8: Wachstumsraten für ausgewählte Zeiträume 1951 bis 1980 für Übernachtungen insgesamt, privat und gewerblich

	Übernachtungen insgesamt Veränderung in %	Übernachtungen gewerblich Veränderung in %	Übernachtungen privat Veränderung in %
1951 bis 1960	+199	+114	+585
1960 bis 1970	+85	+57	+124
1970 bis 1974	+14	+29	-3
1974 bis 1980	+11	+19	0
1970 bis 1980	+26	+54	-2

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Entwicklung mit hohen und gegenüber dem gewerblichen Bereich deutlich überproportionalen Zuwächsen der Übernachtungen in privaten Quartieren setzt sich bis zum Erreichen eines gleichen Niveaus im Jahr 1970 fort (Abb. 26). Danach ist die Phase der Stagnation zwischen 1970 und 1980 durch Zuwächse in den Jahren 1974 bis 1976 unterbrochen, wird allerdings durch Rückgänge bis 1979 abgelöst. Dieser Umstand wird auf Grund statistischer Methodenänderung und nicht plausiblen Zuwächsen im Bereich der Ostseebäder von der Verfasserin als atypischer Verlauf bewertet. Eine ausführliche Begründung erfolgte bereits.

Abb. 26: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 1980 (privat und gewerblich)



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Diese Entwicklung ist durch eine strukturelle Veränderung der Urlauberansprüche zu erklären. Wurden in den 1950er und 1960er Jahren die Privatquartiere aus Kostengründen und mangels alternativer Angebote stark frequentiert, waren ab Mitte der 60er Jahre die veränderten Ansprüche der Gäste sichtbar. Die zweckmäßigen und funktionalen Privatzimmer wurden gegen das neue Angebot komfortablerer Ferienwohnungen und Appartements getauscht, die zudem eine flexiblere und freiere Urlaubsgestaltung versprachen. Einen Schub in diese Richtung brachten zudem die Feriencentren an der Ostsee, die als modernes Produkt nach anfänglichem Zögern gut von der Nachfrage angenommen wurden. Im Sommerhalbjahr 1971 wurden gut 90.000 Gäste in gewerblichen Ferienwohnungen gezählt, 1975 waren dies bereits über 280.000 Gäste (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1977, S. 74). Diese Wachstumsraten zeigen nachdrücklich die gestiegene Akzeptanz dieser neuen Unterkunftsform.

1971 und 1972 verzeichneten die Privatquartiere durch den enormen Kapazitätsanstieg in den Feriencentren erstmals Rückgänge bei Ankünften und Übernachtungen. 1970 erfolgten noch 50% der Übernachtungen in Privatquartieren, 1975 waren es nur noch 42% (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1977, S. 74).

Feriengroßanlagen als umstrittenes Angebot in Schleswig-Holstein

Ab Mitte der 1960er Jahre entwickelten sich auf Grund steuerlicher Vorteile die Planungen für die Feriengroßanlagen. Die Möglichkeit von Sonderabschreibungen im Rahmen der Zonenrandförderung und die Gewährung von Investitionszulagen und Landesbürgschaften machten Investitionen insbesondere für Kapitalanleger außerhalb Schleswig-Holsteins interessant. Trotz zum Teil großer Befürchtungen und heftiger Diskussionen um diese Angebotsform, die Kritiker als Beispiel für profitlosen Massentourismus betrachteten, wurden die Feriencentren insbesondere von Familien als qualitativ anspruchsvolles neues Segment mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis gut angenommen. Da die bestehenden Betriebe häufig diese Nachfrage zu jener Zeit nicht befriedigen konnten, leisteten die Feriengroßanlagen einen hohen Anteil daran, die oben beschriebenen Nachteile insbesondere gegenüber dem Mittelmeerraum und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Landes durch eine deutliche Strukturverbesserung zu erhalten. Auch die Landesregierung sah in dieser Angebotsform nicht nur betriebswirtschaftliche Vorteile auf Grund des Größeneffekts, der sich auch positiv auf Gästebetreuung auswirkte, sondern auch eine Impuls- und Schrittmacherfunktion für die gesamte Region. Aus diesen Gründen wurden 16 Feriencentren als förderungswürdig erkannt. Es wurden ca. 800 Mio. DM an Investitionen meist externer Anleger getätigt und ca. 2.000 Arbeitsplätze geschaffen. Durch die Landesförderung sollte die Förderung ländlicher Regionen erreicht werden.

In den siebziger Jahren wurde eine Reihe von touristischen Großprojekten mit mehr als jeweils 1.000 Betten an der Ostsee Schleswig-Holsteins realisiert: Panoramic in Sierksdorf, IFA-Südstrand in Burgtiefe/Fehmarn, der Ferienpark Heiligenhafen, die Feriencentren Weißenhäuser Strand und Holm, die Marina Wendtorf und Damp 2000. Allein Damp 2000 mit ca. 6.000 Betten, Weißenhäuser Strand (ca. 3.500 Betten), Heiligenhafen (ca. 7.000 Betten) und Burgtiefe (ca. 5.400 Betten) (THOMAS 1977, S. 275) bedeuteten einen Anstieg der gewerblichen Kapazitätseinheiten des Landes im Jahr 1967 um ein Drittel. Dieser rasch vollzogene Strukturwandel warf Probleme auf, die in der Öffentlichkeit nicht immer imagefördernd für den Fremdenverkehr diskutiert wurden (NARJES 1972, S. 13) Von diesen Objekten wurden bis heute Fehmarn-Südstrand, Damp und Weißenhäuser Strand in der touristischen Nutzung durch Ausweitung der Angebote und Attraktionen (z.B. Badelandschaften, wetterunabhängige Einkaufs- und Erlebnisareale, Organisation von zielgruppenorientierten Veranstaltungsprogrammen) am Markt gehalten. Heiligenhafen, Marina Wendtorf und Sierksdorf wurden zu Eigentumswohnungen/Appartements umgenutzt. Die erst genannten Angebote haben es offensichtlich geschafft, sich durch zielgruppenorientierte Anpassung, Modernisierung, Erweiterung und Neuausrichtung wie z.B. Damp im klinischen Bereich erfolgreich am Markt zu platzieren. Der Kritik an den als überdimensioniert, anonym und uniform betrachteten Bauten steht aber auch zunehmend die These gegenüber, dass diese Art der touristischen Konzentration unter Umständen die ökologisch und sozial verträglichste Form des Massentourismus sei (SPODE 1987).

Die Nachfrage nach dem Angebot der Feriencentren hat nach einer anfänglich schwierigen Phase in den sechs Feriencentren Burgtiefe, Damp, Heiligenhafen, Holm, Marina Wendtorf und Weißenhäuser Strand angezogen und für eine moderne Ergänzung der traditionellen Angebotsformen gesorgt. Die Feriencentren haben Entwicklungsimpulse gegeben und insbesondere in mittelständischen Betrieben Modernisierungsinvestitionen ausgelöst (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 16 f.). Sie unterschieden sich nicht nur von ihrer Größe und

Gestaltung, sondern auch von den Eigentumsverhältnissen und ihrer Angebotsausrichtung von den traditionellen Betrieben. Hätte man dieselben Steigerungsraten, ausgelöst durch die Ferienzentren, über kleine Betriebe und Privatquartieren realisieren wollen, hätte man die Küstenlinie der Ostsee von Lübeck-Travemünde bis zur Schlei geschlossen bebauen müssen (CASSEBAUM 1976, S. 30).

Die Sorge, dass die Kapazitätsentwicklung nicht mehr bedarfsgerecht sein könnte, führte 1971 zu dem Entschluss der Landesregierung, keine der weiteren 15 geplanten Großanlagen mit 24.000 Betten zu fördern.

Betriebswirtschaftliche Probleme des Angebots durch Saisonabhängigkeit und steigende Kapazitäten

Generell führten die starke Saisonabhängigkeit, ansteigende Personal- und Energiekosten zu betriebswirtschaftlichen Problemen für die Betriebe und Kommunen. Die hohe Kapitalintensität zeigte sich in der Zahl aus dem Jahr 1981, wonach 130.000 DM pro neu zu schaffendem Arbeitsplatz investiert werden müssen (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 22).

Bis Ende der sechziger Jahre war der Anteil der Übernachtungen im Sommerhalbjahr (Mai bis Oktober) teilweise auf bis über 90% angestiegen und nahm in den folgenden Jahrzehnten tendenziell ab. Diese Entwicklung reflektierte u.a. das Bemühen der Kurverwaltungen und Betriebe des Gastgewerbes, den Urlaub auch außerhalb der Saison attraktiv zu gestalten (HERDTMANN et al. 1986, S. 17). Zu beobachten ist die tourismuspolitische Ausrichtung auf Infrastruktur auf ein saisonunabhängiges Angebot (Kapitel B.3.2).

Die durchschnittliche Auslastung nahm in den sechziger Jahren kontinuierlich zu, in Folge des rasanten Kapazitätsausbaus setzte jedoch ab 1970 eine gegenläufige Tendenz ein. Ab 1981 konnte eine durchweg höhere Auslastung als in den früheren Jahren beobachtet werden. Dies wird allerdings dem Wegfall der Privatquartiere mit einer tendenziell geringeren Auslastung aus der Statistik zugeschrieben (HERDTMANN et al. 1986, S.10). So lag die durchschnittliche Bettenauslastung der 130.000 Betten in Privatquartieren Ende der 1970er Jahre bei rund 68 Tagen und damit um 45 Tage niedriger als die Auslastung der Betten in gewerblichen Betrieben. Allerdings wurden die Privatzimmer häufig nur im Sommer als Nebenerwerbsquelle vermietet und deckten somit Nachfragespitzen ab (MWV 1981, S. 17).

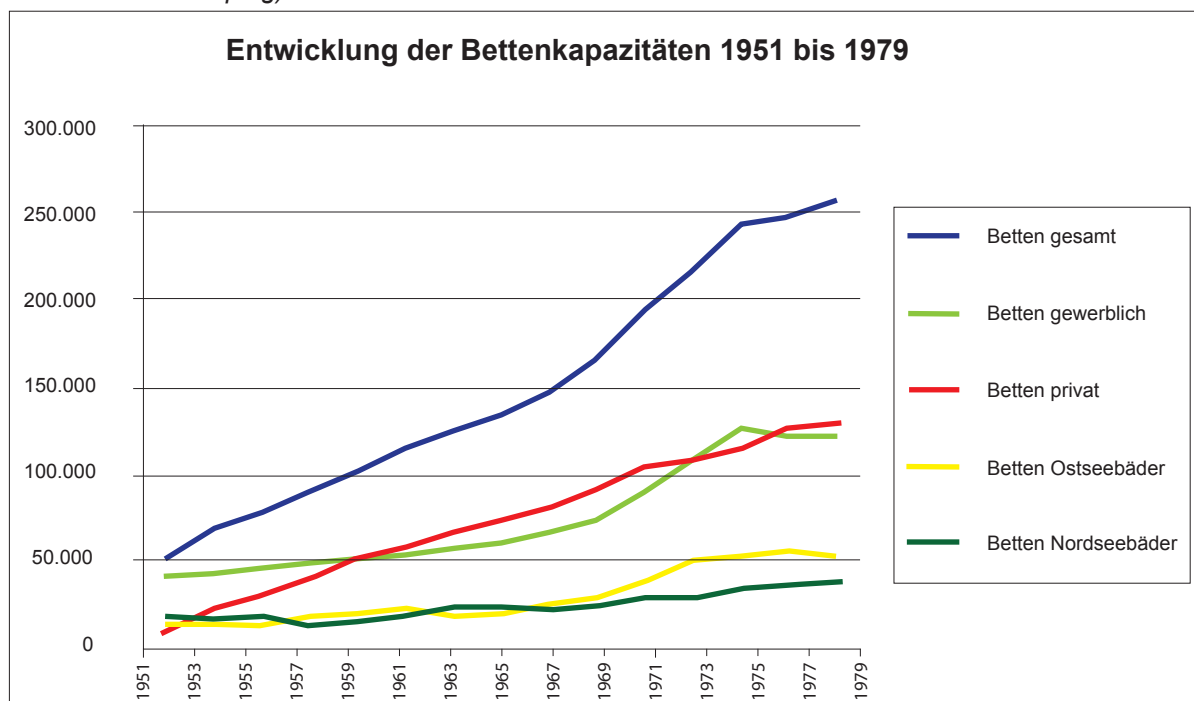
1.2.5 Kapazitätsentwicklung zwischen 1951 und 1980

Stürmischer Kapazitätsausbau von 1951 bis 1979

Ab 1970 setzte mit dem Neubau von größeren Hotels und von Feriengroßanlagen und dem damit verbundenen Kapazitätsausbau die Phase des stürmischen Wachstums ein. 1970 eröffneten die Ferienanlagen Burgtiefe/Fehmarn und Heiligenhafen, 1971 Sierksdorf, 1972 Weißenhäuser Strand. Die Bettenanzahl erhöhte sich von 1969 bis 1974 im gewerblichen

Bereich um über 52.000 Betten von rund 74.000 auf 126.000 Betten und damit um +70%. Die Ferienzentren in Burgtiefe, Damp, Heiligenhafen, Schönberg, Sierksdorf, Wangels und Marina Wendtorf waren daran mit 25.000 Betten beteiligt (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1977, S. 74).

Abb. 27: Entwicklung der Bettenkapazitäten im Beherbergungsbereich (inkl. Privatvermieter, ohne Camping)



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abbildung 27 stellt die Entwicklung der Kapazitäten zwischen 1951 und 1979 dar. Insgesamt stiegen die Bettenzahlen um 392% im Beobachtungszeitraum von 51.125 auf 251.522. Den stärksten Anstieg verzeichneten die Privatquartiere mit einem Wachstum von über 1.200%, während die gewerblichen Betriebe lediglich +194% - allerdings von einem deutlich höheren Niveau - auf sich vereinigten. 1960 standen erstmals mehr Kapazitäten im privaten Segment als im gewerblichen Sektor zur Verfügung. Nachdem jedoch seit 1969 eine starke Wachstumsphase im gewerblichen Bereich einsetzte, vorrangig ausgelöst durch den Bau der Feriengroßanlagen an der Ostsee, die 1975 ihren Höhepunkt erreichte, lagen in diesem Jahr wieder die gewerblichen vor den privaten Kapazitäten.

Tabelle 9 veranschaulicht die Wachstumsraten für ausgewählte Zeiträume.

Tab. 9: Wachstumsraten für ausgewählte Zeiträume und ausgewählte betriebliche und regionale Merkmale

	Wachstum 1951-1961 in %	Wachstum 1961-1969 in %	Wachstum 1969-1975 in %	Wachstum 1969-1979 in %	Wachstum 1951-1979 in %
Betten insgesamt inkl. Privatvermieter	124,7	42,8	48,1	53,3	392,0
Betten gewerblich	33,1	33,6	70,9	65,3	193,9
Betten Privatquartiere	519,6	51,4	29,4	43,5	1246,0
Betten Nordseebäder	10,4	40,6	32,8	47,9	129,5
Betten Ostseebäder	43,6	46,6	81,0	85,9	291,2

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Der stärkste Anstieg der Kapazitäten im Privatvermieterbereich ist in den 1950er Jahren zu beobachten, in den 60er und 70er Jahren nehmen die Wachstumsraten deutlich ab. Für den gewerblichen Bereich ist die Entwicklung von der Tendenz her genau umgekehrt: im Vergleich zur Gesamtentwicklung werden unterdurchschnittliche Wachstumsraten in den 50er und 60er Jahren realisiert und abgelöst durch überdurchschnittliche Raten in den 70er Jahren, wobei der größte Anstieg mit über 70% zwischen 1969 und 1975 erfolgt. In den gleichzeitig zu beobachtenden Anstiegen der Kapazitäten in den Ostseebädern im gleichen Zeitraum spiegelt sich der Bau der Feriengroßanlagen wider. Dieser starke Anstieg hatte einen Rückgang der Auslastung zur Folge, da die Nachfragezahlen nicht in gleichem Maße stiegen. Diese war bis 1970 auf 28% oder 103 Tage angestiegen und fiel bis 1973 auf 25,5% für das gesamte Land ab, selbst im Boomjahr 1976 lag sie noch unter der Auslastung von 1970. In den Ostseebädern ging sie sogar von 26% auf 21% im Jahr 1972 zurück (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 1977, S. 74).

Ab Mitte der 1960er Jahre ist der Trend hin zu Ferienwohnungen, Appartements und Ferienhäusern festzustellen, die von Urlaubern mit mittlerem und hohem Einkommen bevorzugt werden und deutlich längere Verweildauern aufweisen. Gleichzeitig ist eine rückläufige Nachfrage nach einfach ausgestatteten Privatzimmern zu beobachten, so dass sich hier eine deutliche Strukturverschiebung andeutet.

Die Umwandlung von Hotelbetrieben in Zweitwohnungen stellte die Fremdenverkehrswirtschaft insbesondere in den 70er Jahren vor Probleme. Eigentümer haben wegen der hohen Preise, die sie für ihre strandnahen Immobilien erzielen konnten, ihre Betriebe verkauft und damit den Weg frei für attraktiv gelegene Zweitwohnungen gemacht. Dazu kommen Appartementbetriebe, die nach dem Ablauf der Steuerbindungsfrist in Zweitwohnungen umgewandelt werden, deren Eigentümer oftmals unter Marktpreis anbieten und so neuerlich den Prozess

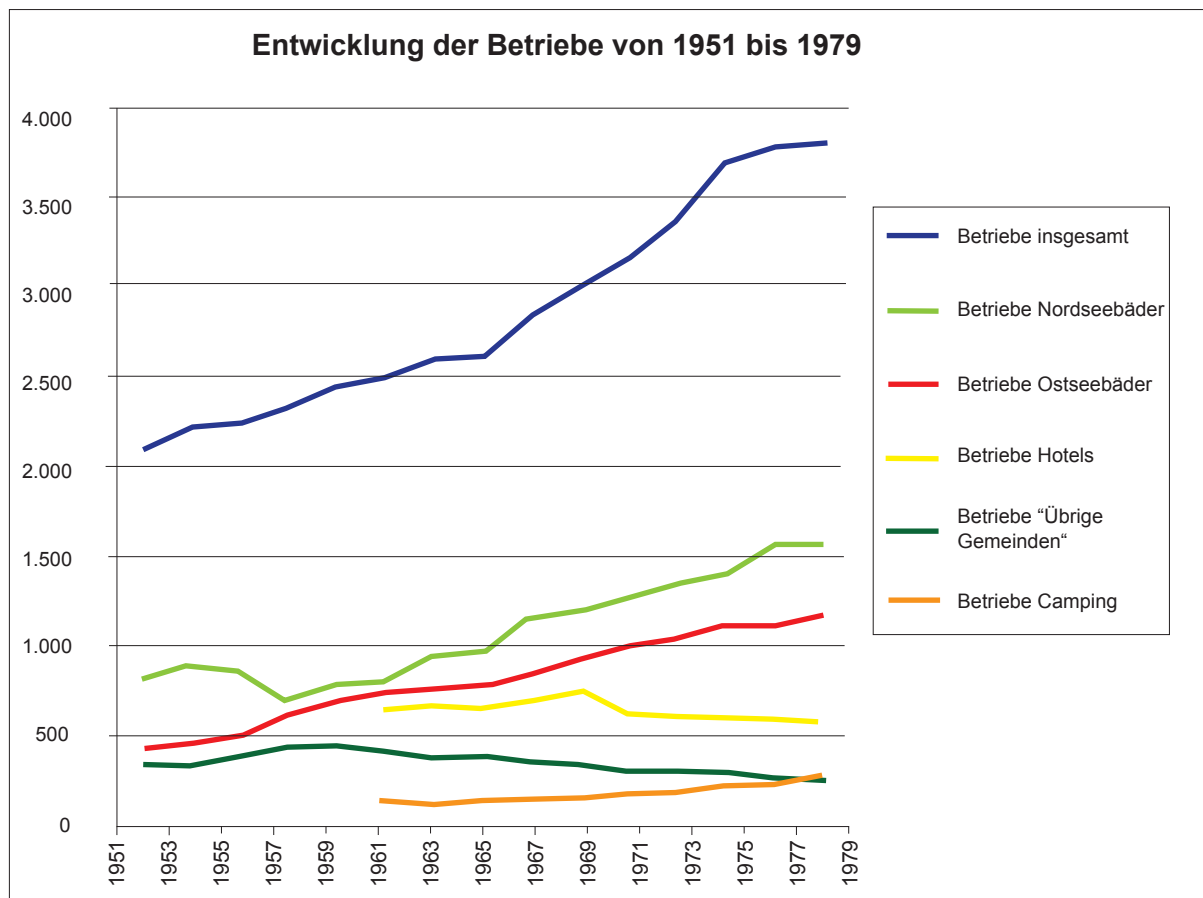
des ‚Hotelsterbens‘ dadurch fördern, dass den gewerblichen Betrieben die Nachfrage entzogen wird (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 30).

Fremdenverkehrsbetriebe sind überwiegend dem Mittelstand zuzuordnen. Am 01. April 1980 wurden 252.000 Betten, davon 130.000 in Privatquartieren, davon wiederum ca. 28.000 auf Bauernhöfen, erfasst. Die sechs Ferienzentren stellten 20.000 Betten, die übrigen gewerblichen Betriebe wiesen eine durchschnittliche Betriebsgröße von 27 Betten auf. Hinzu kamen 55.000 Stellplätze auf 305 Campingplätzen und 80.000 Betten in 24.000 Zweitwohnungen. Über 90% der am 01.04.1980 erfassten 2.455 Betriebe hatten weniger als 50 Betten, nur 45 verfügten über mehr als 100 Betten, die Auslastung (ohne Ferienzentren) betrug 112 Tage. Dies belegt die Kleinstrukturiertheit des Beherbergungsgewerbes. 40% der Gesamtübernachtungen entfallen auf Privatquartiere bis zu 8 Betten. Die Bettenauslastung liegt bei 45 Tagen und damit um knapp 70 Tage niedriger als in den gewerblichen Betrieben. Privatquartiere stellen sozusagen einen Puffer für die Belastung in den Spitzenzeiten dar und sorgen für zusätzliches Einkommen bei den in der Regel Nebenerwerbsvermietern (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 17).

Betriebsgrößen steigen an

In der Zeit von 1951 (2.109) bis 1979 (3.805) wuchsen die Zahlen der gewerblichen Betriebe um 80%, wobei in den Jahren 1965 (2.620) bis 1975 (3.696) die Phase des stärksten Wachstums zu verzeichnen war. Die stärksten Anstiege erfolgten in den Seebädern, wobei die Ostseebäder (+ 166%) mehr als doppelte Wachstumsraten wie die Nordseebäder (+88%) verzeichneten. Dabei fällt auf, dass die Zahlen an der Nordsee im Jahr 1957 stark zurückgingen und erst zwischen 1961 und 1963 die Zahlen von 1953 wieder erreichten. Die Ostsee erlebte dagegen kontinuierlich hohe Zuwächse. Die Betriebe in den übrigen Gemeinden gingen um knapp 30% im Beobachtungszeitraum zurück. Abbildung 28 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Betriebe.

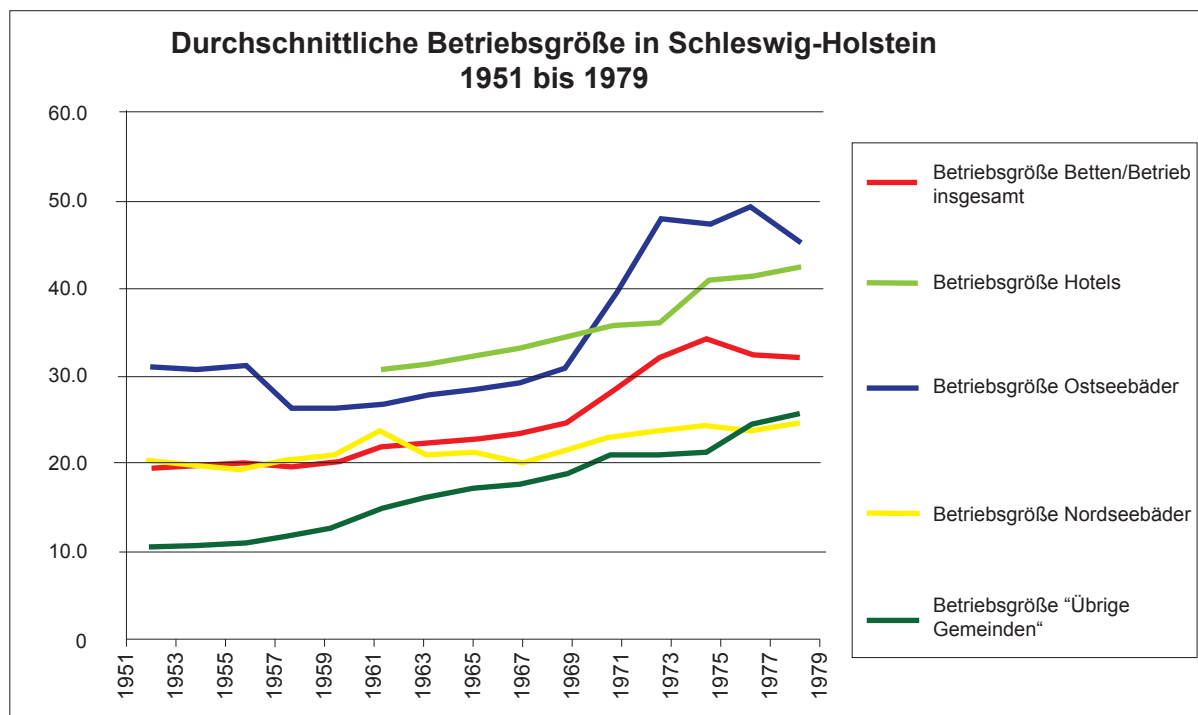
Abb. 28: Entwicklung der Betriebe in Schleswig-Holstein 1951 bis 1979



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Aussage über die Betriebszahlen allein hat noch einen beschränkten Aussagewert. Erst wenn die Kapazitäten mit einbezogen werden, ergibt sich ein vollständigeres Bild über die Entwicklung. Die aus diesen Werten errechnete durchschnittliche Betriebsgröße ist in Abbildung 29 dargestellt.

Abb. 29: Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße 1951 bis 1979



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die durchschnittliche Betriebsgröße im Jahr 1951 ist in den Ostseebädern (31 Betten pro Betrieb) mehr als doppelt so groß wie in den Nordseebädern (19,7 Betten pro Betrieb). Die Entwicklung verläuft an der Nordsee bis 1979 mit einer Steigerung von +23% wenig dynamisch. Die Entwicklung an der Ostsee ist durch einen Rückgang zwischen 1955 und 1957 um -15% und einen sprunghaften Anstieg zwischen 1969 bis 1975 um knapp 50% gekennzeichnet. Letzteres ist auf die Markteinführung der Feriengroßanlagen zurückzuführen. Davon ist letztendlich auch die Gesamtentwicklung Schleswig-Holsteins geprägt. Aussagen über die Entwicklung der mittelständischen Betriebe könnten erst nach einer Bereinigung der Zahlen zumindest um diejenigen der Ferienzentren erfolgen. Da diese Daten jedoch für diesen Zeitraum nicht vorlagen, konnte dies in einem vertretbaren Umfang für diese Arbeit nicht geleistet werden. Kontinuierliche Zuwächse der Betriebsgröße erfolgten in den 'Übrigen Gemeinden', was wohl insbesondere der Entwicklung in den Städten zuzuschreiben ist.

1.2.6 Zusammenfassende Betrachtung 1951 bis 1980

Der wirtschaftliche Aufschwung nach dem zweiten Weltkrieg bildete die Grundlage für das starke und lang anhaltende Wachstum des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein. Wurden im Jahr 1951 600.000 Gäste und 3,3 Mio. Übernachtungen gezählt, waren es 1980 nahezu 3 Mio. Gäste und knapp 23 Mio. Übernachtungen. Das bedeutet einen Anstieg um den Faktor 5 bei den Ankünften und den Faktor 7 bei den Übernachtungen. Die jährlichen Zuwachsraten

gingen im Verlauf des Beobachtungszeitraums zurück. Zwischen 1951 bis 1960 betrug sie noch durchschnittlich +13,1%, flachten von 1960 bis 1970 auf +6,4% und zwischen 1970 und 1980 auf +2,5% ab.

Das Angebot der Beherbergungsbetriebe inklusive Privatvermieter stieg von rund 50.000 Betten im Jahr 1951 auf gut 250.000 Betten in 1980. Davon entfielen nahezu 130.000 auf den Privatvermieterbereich.

Die Phase 1950 bis 1960 ist insgesamt durch ein starkes Wachstum bei Übernachtungen und Kapazitäten und gekennzeichnet, wobei sich die Übernachtungen mit über 700% im Gegensatz zu 125% bei den Kapazitäten besser entwickeln. Dies bedeutet eine deutlich zunehmende Kapazitätsauslastung, die sich auch in der Entwicklung der Kennzahl Übernachtungen pro Bett zeigt, wobei hier bis 1955 der Einfachheit halber von den insgesamt vorhandenen Betten ausgegangen wurde. Die Übernachtungen pro Bett stiegen von 63 (1951) auf 89 (1959) und damit über 40%.

In den 1950er Jahren gingen die größten Wachstumsimpulse von den Privatquartieren aus. Die gewerblichen Kapazitäten entwickelten sich zurückhaltender, wobei erst Anfang der sechziger Jahre wieder alle Betten dem Fremdenverkehr zur Verfügung standen. Die Privatquartiere wurden zu einer beliebten Unterkunftsform. Dies nahm im Zuge der Teilnahme auch einkommensschwächerer Nachfrageschichten am Fremdenverkehr zu. Die Privatquartiere übernahmen in dieser Phase außerdem eine ausgleichende Funktion zwischen den Spitzennachfragezeiten und dem gewerblichen Angebot.

Die Jahre 1960 bis 1976 waren durch hohe Zuwächse bei den Übernachtungen mit Erreichen der Rekordmarke von über 24 Mio. Übernachtungen im Jahr 1976 geprägt. Allerdings deuteten abnehmende Wachstumsraten schon Anfang der 1970er Jahre und Änderungen in der Nachfragestruktur auf Grenzen des Wachstums hin. Einschneidende Veränderungen in der Übernachtungsentwicklung, differenziert nach Betriebsarten, waren zu beobachten. Dabei waren Gewinner die Ferienwohnungen/Ferienhäuser/Ferienzentren, die Vorsorge- und Rehakliniken, Erholungs- und Ferienheime sowie die Jugendherbergen. Verlierer waren die bis dato tragenden Säulen Privatvermieter und Hotellerie.

Die Phase ab Mitte der 1970er Jahre wird gemeinhin als ein entscheidender Wendepunkt im Schleswig-Holstein-Tourismus interpretiert. Allerdings zeigen die Ausführungen um die Wachstumsraten in den Jahren 1974 bis 1976, dass dieser Wendepunkt durch Änderungen der statistischen Erfassung und letztlich nicht geklärter Zuwachsraten für die Ostseebäder und die Privatquartiere in seiner Stärke überinterpretiert zu werden droht. Es ist vielmehr ein eher schleicher Prozess seit Anfang der 70er Jahre anzunehmen als eine abrupte Wende, obwohl die statistischen Zahlen einen anderen Eindruck erwecken. Durch die grundlegende Änderung der statistischen Erfassung ab 1981 ist die Bewertung dieses für Schleswig-Holstein entscheidenden Zeitraums zusätzlich erschwert. Insofern können sich die folgenden Aussagen für die Zeit ab 1981 nur punktuell auf Vergleiche vor 1981 beziehen.

Das Jahr 1970 kann allerdings als Wendepunkt für die Privatquartiere bezeichnet werden. Die hohen Zuwachsraten wurden ab 1970 von einer Stagnation abgelöst, wobei die wiederum po-

sitive Entwicklung zwischen 1974 und 1976 als atypisch bewertet wird. Näheres dazu wurde bereits ausgeführt.

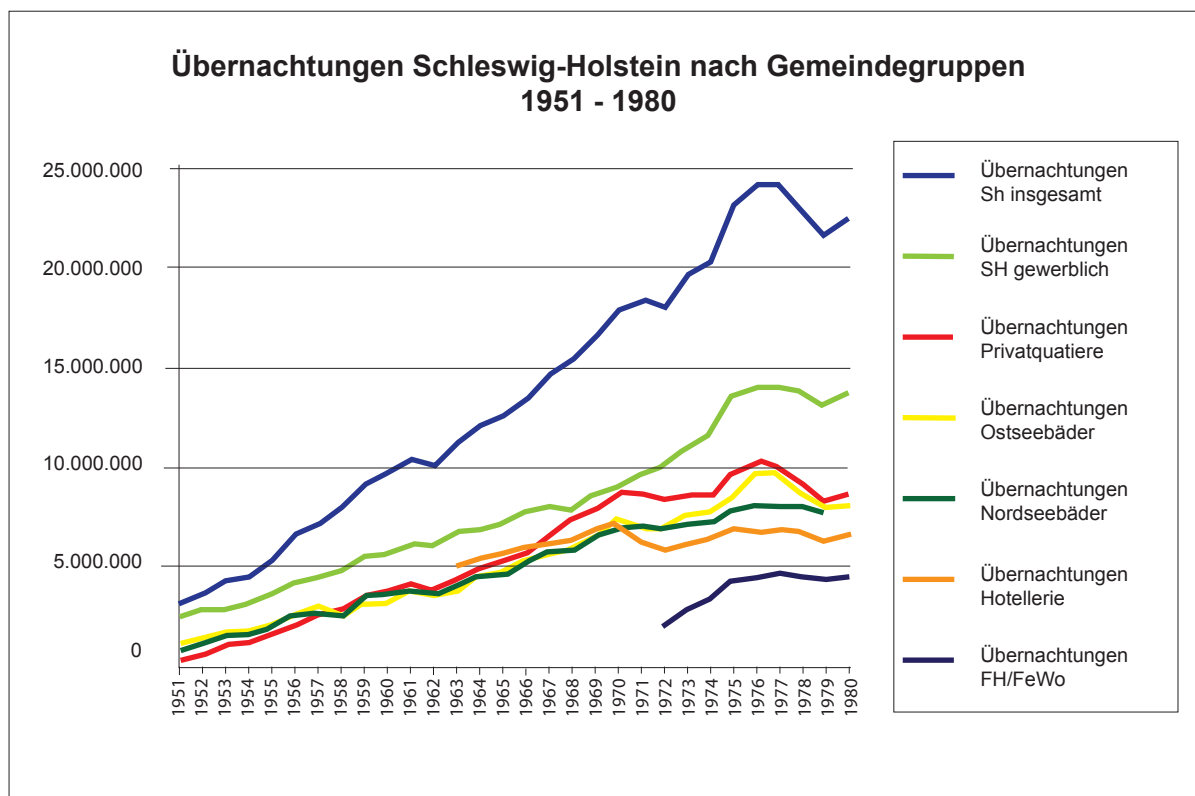
Ganzheitliche Konzepte zur Ortsentwicklung, die für einen nachhaltigen Tourismus heutiger Auffassung geeignet sind, gab es für Schleswig-Holstein in der Aufbauphase nicht. Neue Destinationen, wie z.B. Mecklenburg-Vorpommern, konnten auf Grund ihres jüngeren Alters aus diesen Erfahrungen lernen.

Die bis 1976 fast ununterbrochenen Zuwächse mündeten in eine Phase rückläufiger Übernachtungszahlen mit Rückgängen bis zu 9% (1977 auf 1978) (Statistisches Landesamt 1977,1978). Die Rückgänge bis 1980 wurden mit einer Abschwächung der Nachfrage nach einfachen Privatquartieren an der See begründet und als Anzeichen für einen langfristigen Strukturwandel gesehen (MWV 1981, S. 14). Allerdings wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Zahlen zumindest interpretationsbedürftig sind und als scharfer Einschnitt in der Entwicklung real wohl abgemildert stattgefunden haben. Die Begründung des MWV trifft nicht erst für die Jahre 1977 bis 1980, sondern ist bereits seit 1970 deutlich feststellbar.

Diese Punkte gehen konform mit den Theorien zum grundlegenden Wandel der Marktsituation im Deutschlandtourismus. Dieser grundlegende Wandel der Marktsituation im Tourismus wird als Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt beschrieben und stellte einen Paradigmenwechsel dar. In der Phase des neuen Käufermarktes kam es nicht mehr darauf an, genügend Kapazitäten für eine stetig wachsende Nachfrage bereit zu stellen, es musste vielmehr die gesamte Unternehmensführung konsequent am Markt und an den Bedürfnissen der Gäste ausgerichtet werden. (BLEILE 1987, S. 41). Nicht alle Anbieter haben diesen Paradigmenwechsel frühzeitig erkannt.

Die Abbildung 30 stellt die Entwicklung der Übernachtungszahlen in Schleswig-Holstein differenziert nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten dar.

Abb. 30: Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten 1951 bis 1980



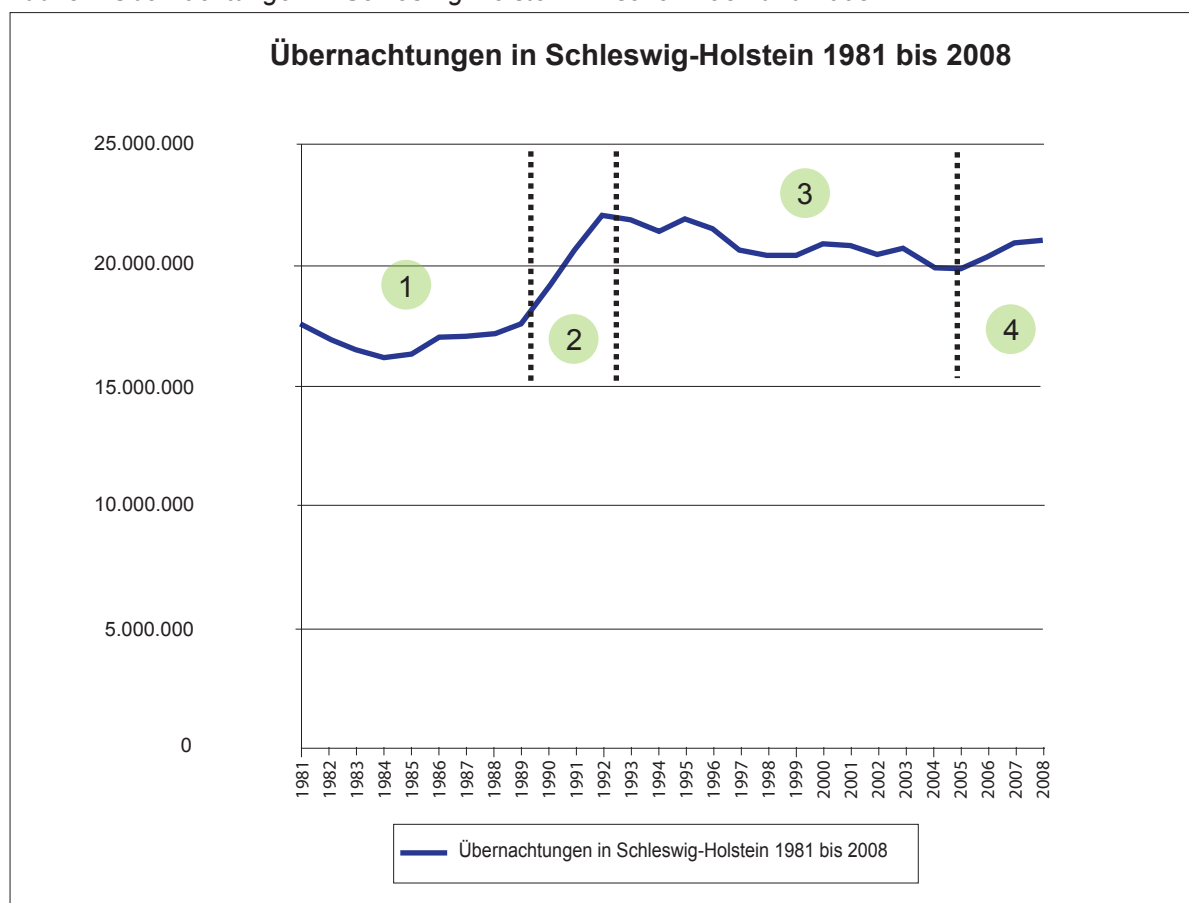
Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

1.3 1981 bis 2008: Rückgänge und Zuwächse im Wechsel

1.3.1 Überblick

Betrachtet man die Gesamtentwicklung an Hand der Übernachtungszahlen zwischen 1981 und 2008, können vier Phasen der Entwicklung identifiziert werden (Abb. 31). Die erste Phase wird für den Zeitraum 1981 bis 1989, die zweite Phase zwischen 1989 und 1992 und die dritte von 1992 bis 2005 festgelegt. Ob es sich bei der vierten Phase tatsächlich um eine neue Phase handelt oder ob dies unter der Annahme zurückgehender Wachstumsraten in der Zukunft der dritten Phase zuzuordnen ist, wird sich erst zu einem späteren Zeitpunkt entscheiden. In den folgende Ausführungen können leider nicht in allen Fällen die Zahlen für 2008 in die Betrachtung einbezogen werden, da diese zum Zeitpunkt der Fertigstellung noch nicht für Reisegebiete, Betriebsarten und Gemeindegruppen verfügbar waren. In den Fällen, wo eine Einarbeitung möglich war, wurde dies vorgenommen.

Abb. 31: Übernachtungen in Schleswig-Holstein zwischen 1981 und 2008



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

1.3.2 1981 bis 1989 - Stagnationstendenzen mit Schwankung

Wie bereits im vorigen Kapitel ausgeführt, können die Mitte der 1970er-Jahre als Zeit der Trendwende in der Fremdenverkehrsentwicklung Schleswig-Holsteins betrachtet werden. Allerdings wurde im vorigen Kapitel ausgeführt, dass dieser Wendepunkt wohl real nicht in dieser Schärfe wie in den statistischen Zahlen abgebildet erfolgt ist. Es ist vielmehr von einem stetigen Rückgang der Zuwachsraten auszugehen.

Da ab 1981 die Fremdenverkehrsstatistik auf Grund einer Gesetzesinitiative grundlegend geändert wurde, ist eine Vergleichbarkeit vor und nach 1981 nicht gegeben. Der bedeutendste Einschnitt war, dass nur noch Betriebe mit 9 und mehr Betten sowie Campingplätze erfasst wurden. Neben dieser so genannten Abschneidegrenze änderte sich darüber hinaus, dass nunmehr alle Gemeinden in Schleswig-Holstein berichtspflichtig waren; davor waren es ausgewählte Berichtsgemeinden, im Jahr 1980 waren dies 155. Dadurch wurden in den früheren Berichtsgemeinden 130.000 Betten nicht mehr erfasst. Diese 130.000 Betten stellten mehr als 50% des Gesamtangebotes dar und vereinigten über 40% aller Übernachtungen auf sich. Da-

mit wurde neben der Vergleichbarkeit auch die Aussagefähigkeit der Statistik extrem gemindert. Im Gegenzug kamen lediglich 7.600 Betten in Betrieben mit 9 und mehr Betten aus den neuen Berichtsgemeinden hinzu. Insofern wurde die Beurteilung von Entwicklungstendenzen gerade für diese entscheidende Phase erheblich erschwert.

Von 1981 bis 1989 verbesserte sich die Situation der Fremdenverkehrswirtschaft mit einem Anstieg von 0,01% nur graduell. Besonders hervorzuheben sind dabei kontinuierliche Rückgänge bis 1985 um insgesamt -7,5% (Abb. 31).

Leider liegt die Untergliederung nach Betriebsarten erst seit 1984 kontinuierlich vor, so dass tiefer gegliedert keine Aussagen für den Teilzeitraum von 1981 bis 1984 vorgenommen werden können. Tabelle 10 zeigt den Vergleich der Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten für die Jahre 1984 und 1989. Das durchschnittliche Wachstum in Höhe von 8,1% wird positiv von der Hotellerie, den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren und den Vorsorge- und Rehakliniken mit Wachstumsraten von jeweils ca. 11,5% beeinflusst. Die Jugendherbergen verlieren leicht, die Erholungs- und Ferienheime etwas stärker. Erst wenn man die Hotellerie in die Einzelbetriebsarten unterteilt, werden massive Unterschiede in der Entwicklung deutlich: Die Hotels gewinnen mit +45,2% hoch hinzu, Pensionen und Hotels garni verlieren mäßig, während die Gasthöfe massive Verluste mit -33,4% hinnehmen müssen.

Tab. 10: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1984 und 1989* nach Betriebsarten

Betriebsart	Übernachtungen 1984	Übernachtungen 1989	Vergleich 1989/1984 in %
Schleswig-Holstein insgesamt	16.328.084	17.650.316	8,1
Hotellerie, davon:	6.145.214	6.872.061	11,8
Hotel	2.469.158	3.586.424	45,2
Hotels Garni	2.106.017	1.999.404	-5,1
Gasthöfe	766.809	510.644	-33,4
Pensionen	803.230	775.589	-3,4
JHB	812.412	805.978	-0,8
Erholungs- und Ferienheime	2.853.851	2.707.030	-5,1
FH/FeWo/FZ	4.991.851	5.567.620	11,5
Vorsorge- und Rehakliniken	1.524.756	1.697.627	11,3

* Daten gegliedert nach Betriebsarten waren erst ab 1984 verfügbar

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

In gleichem Maße wie die Übernachtungszahlen gingen bei den Gasthöfen auch die Kapazitätseinheiten zurück (Tab 11). Insgesamt wuchs die Bettenanzahl in Schleswig-Holstein um +6,1%, der stärkste Anstieg war bei den Vorsorge- und Rehakliniken (+42,7%) und den Ho-

tels (+27,7%) zu verzeichnen. Der relativ höhere Anstieg der Hotelübernachtungen deutet auf neue Betriebe hin, die sich im Markt mit höheren Auslastungsquoten platzieren konnten. Dies spiegelt sich auch im Anstieg der Anzahl der Betriebe in diesem Segment von 453 auf 527 Betriebe wider (STATISTISCHES LANDESAMT).

Tab. 11: Betten in Schleswig-Holstein 1984 und 1989* nach Betriebsarten

Betriebsart	Betten 1984	Betten 1989	Vergleich 1989/1984 in %
Betten insgesamt	147.051	156.048	6,1
Betten Hotellerie, davon:	58.393	60.600	3,8
Betten Hotels	21.414	27.352	27,7
Betten Hotels Garni	21.470	20.424	-4,9
Betten Gasthöfe	7.997	5.514	-31,0
Betten Pensionen	7.512	7.310	-2,7
Betten JHB	6.178	6.478	4,9
Betten Erholungs- und Ferienheime	24.531	25.111	2,4
Betten FH/FeWo/FZ	53.280	57.195	7,3
Betten Vorsorge- und Rehakliniken*3	4.669	6.664	42,7

* Daten gegliedert nach Betriebsarten waren erst ab 1984 verfügbar

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

1.3.3 1989 bis 1992 - Außergewöhnliche Zuwächse

Die Jahre 1989 bis 1992 bescherten Schleswig-Holstein außergewöhnliche Zuwächse 1989 (+2,7%), 1990 (+9,9%) und 1991 (+6,9%). Allerdings wurde dies von Experten als „Scheinblüte“ (KRAMER 1992, S. 237) bezeichnet, die keinesfalls sichere Rückschlüsse auf eine weitere positive Entwicklung zulassen könnten. Schleswig-Holstein habe vom Golfkrieg, vom Bürgerkrieg in Jugoslawien und von Umweltproblemen in den Mittelmeerländern profitiert. Die Grenzöffnung wurde in diesem Zusammenhang allerdings zu jener Zeit kaum erwähnt.

Erster Hinweis auf die Auswirkungen der Grenzöffnung belegen die Novemberzahlen aus dem Jahr 1989. Mit insgesamt +13,2% Zuwachs bei den Ankünften und +18% bei den Übernachtungen profitierten insbesondere die Kreise Ostholstein mit +21,4% und +41,4%, Dithmarschen (+19%, +30,2%) und Nordfriesland (+31,6%, +18,2%). Auch die Dezemberzahlen wiesen +17,5% bei den Ankünften und +13,4% bei den Übernachtungen aus. Auf der anderen Seite gaben Zahlen aus den Auswertungen der örtlichen Meldescheine z.B. in Westerland nach Expertenaussagen keine Hinweise auf eine überproportionale Partizipation von Gästen aus den neuen Bundesländern.

In diesem Fall zeigt sich erneut, dass die Schwäche der Erfassungssysteme eine systematische Auswertung wichtiger Daten zur Analyse der aktuellen Situation und dem Aufbau eines notwendigen Prognoseverfahrens unmöglich macht.

Tab. 12: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1989 bis 1992 nach Reisegebieten, Gemeindegruppen und Betriebsarten

SH Gesamt/ Reisegebiet/ Gemeindegruppe/ Betriebsart	1989	1990	1991	1992	1990 zu 1989 in %	1991 zu 1990 in %	1992 zu 1991 in %	1992 zu 1989 in %
SH insgesamt	17.650.316	19.390.234	20.730.477	22.116.108	9,9	6,9	6,7	25,3
Nordsee SH	6.171.843	6.962.060	7.449.366	8.196.379	12,8	7,0	10,0	32,8
Ostsee SH	7.828.892	8.535.958	9.064.049	9.491.509	9,0	6,2	4,7	21,2
Binnenland	2.608.278	2.964.542	3.244.486	3.431.119	13,7	9,4	5,8	31,5
Holsteinische Schweiz	912.656	927.674	972.576	997.101	1,6	4,8	2,5	9,3
Heilbäder	1.073.057	1.124.075	1.169.317	1.154.914	4,8	4,0	-1,2	7,6
Luftkurorte und Erholungsorte	1.617.788	1.738.959	1.864.345	2.036.770	7,5	7,2	9,2	25,9
Nordseebäder	5.634.709	6.338.404	6.755.465	7.333.774	12,5	6,6	8,6	30,2
Ostseebäder	6.009.648	6.451.239	6.888.742	7.172.090	7,3	6,8	4,1	19,3
Übrige Gemein- den	3.315.114	3.737.557	4.052.608	4.418.560	12,7	8,4	9,0	33,3
Hotellerie, davon:	6.872.061	7.484.405	8.007.977	8.184.957	8,9	7,0	2,2	19,1
Hotel	3.586.424	3.906.384	4.240.089	4.296.733	8,9	8,5	1,3	19,8
Hotels Garni	1.999.404	2.138.379	2.250.592	2.234.739	7,0	5,2	-0,7	11,8
Gasthöfe	510.644	561.204	602.438	619.813	9,9	7,3	2,9	21,4
Pensionen	775.589	878.438	914.858	1.033.672	13,3	4,1	13,0	33,3
JHB	805.978	880.836	971.628	989.984	9,3	10,3	1,9	22,8
Erholungs- und Ferienheime	2.707.030	2.913.643	2.929.270	3.042.337	7,6	0,5	3,9	12,4
FH/FeWo/FZ	5.567.620	6.342.727	6.899.642	7.819.851	13,9	8,8	13,3	40,5
Vorsorge- und Rehakliniken	1.697.627	1.768.623	1.921.960	2.078.979	4,2	8,7	8,2	22,5

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Tabelle 12 zeigt die Entwicklung der Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1989 bis 1992 nach Reisegebieten, Gemeindegruppen und Betriebsarten. Insgesamt nahmen die Übernachtungen im Beobachtungszeitraum um 25,3% zu, wobei die stärksten Zuwächse von 1989 zu 1990 zu verzeichnen waren. Überproportional von dieser Entwicklung profitierten nach Reisegebieten die Nordsee und das Binnenland mit jeweils über +30% Zuwachs und korrespondierend dazu bei den Gemeindegruppen die Nordseebäder und die übrigen Gemeinden.

Experten bewerten die positive Entwicklung der Nachfragezahlen zwischen 1989 und 1992 für die qualitative Fortentwicklung des Angebotes aus heutiger Sicht als nachteilig. Als Grund wird angeführt, dass diese unnatürliche Nachfrageausweitung die schon zu jener Zeit sichtbaren Schwächen im touristischen Angebot überdeckte bzw. verschleierte.

Erklärungsansatz für die Zuwächse 1989 bis 1992

In der Nachbetrachtung werden von Experten der Mauerfall und die Wiedervereinigung für den starken Zuwachs von 1989 bis 1992 als vorrangige Ursache für die Entwicklung Anfang der 90er Jahre gesehen. Darauf deutet auch der Anstieg des Inlandsanteils der Urlaubsreisen der Deutschen hin (FUR 1990, 1991, 1992).

Bisher existiert allerdings kein Beleg dafür, dass die Zuwächse dieser Jahre tatsächlich auf den Mauerfall zurück zu führen sind. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, eine schlüssige Argumentationskette herzuleiten. Dabei werden die von der Statistik erfassten Übernachtungen in Beziehung zu Daten aus einer Untersuchung des Studienkreises für Tourismus zum Reiseverhalten aus dem Jahr 1990 gesetzt.

Das Reiseverhalten der Bevölkerung in den neuen Bundesländern wies bereits 1990 – gemessen an der Reiseintensität für mindestens eine Urlaubsreise mit einer Dauer von fünf Tagen oder länger und gemessen an der Reisehäufigkeit – eine hohe Ähnlichkeit mit den Werten aus den alten Bundesländern auf.

Der Studienkreis für Tourismus errechnete für das Jahr 1990 ein Gesamtreisevolumen von 13,1 Mio. Urlaubsreisen bei einer Gesamtzahl von 8,4 Millionen Reisenden. Der Großteil der Reisen führte zunächst noch in das alte Gebiet der DDR, 4,4 Mio. Reisen führten 1990 in die alten Bundesländer. Im August 1990 waren bereits Tendenzen absehbar, dass die alten Bundesländer ihre Attraktivität behalten würden, die des Auslandes zunehmen würde und die Gebiete der ehemaligen DDR an Resonanz verlieren würden.

Setzt man alle Reisen der Reisenden aus den neuen Bundesländern in das Gebiet der ehemaligen DDR gleich 100%, lag Bayern mit 25% der Reisen auf Rang 1. Es folgten Hessen (15%) und Baden-Württemberg (11%), Schleswig-Holstein war mit 0,3 Mio. Reisen und 6% an letzter Stelle zu finden. 2,4 Mio. Reisen führten ins Ausland (Osteuropäische Länder 34% Österreich, 17%, Italien und Spanien jeweils 9%, wobei die 2,4 Mio. Reisen 100% bedeuten) (SCHMIDT et al. 1990, S. 55 ff.).

Nimmt man diese Größenordnung der Marktanteile auch für die Jahre 1991 und 1992 an, ergeben sich rechnerisch mindestens 4,5 Mio. Übernachtungen mehr für Schleswig-Holstein, was sich unter folgenden Annahmen wie folgt berechnet berechnet.

1. Das Reiseverhalten der Reisenden aus den neuen Bundesländern aus dem Jahr 1990 gilt für die Reiseziele der alten Bundesländer tendenziell auch für 1991 und 1992.
2. Als durchschnittliche Reisedauer werden sieben Tage pro Reise angesetzt.
3. Es wird angenommen, dass bei 30% der Reisen nach Schleswig-Holstein ein Privatquartier (unter neun Betten und damit statistisch nicht erfasst) als Unterkunftsform gewählt wird.

Daraus ergeben sich

$$\begin{aligned} & 300.000 \text{ Reisen} \times 7 \text{ Übernachtungen} \times 3 \text{ Jahre} = 6,3 \text{ Mio. Übernachtungen} \\ & \text{./. } 30\% \text{ Übernachtungen in Privatquartieren (1,89 Mio. Übernachtungen)} \\ & \qquad \qquad \qquad = 4,41 \text{ Mio. Übernachtungen} \end{aligned}$$

Die statistisch erfassten Zuwächse zwischen 1989 und 1992 betragen 4,47 Mio. Übernachtungen. Damit ist auf der Grundlage der obigen Annahmen zumindest eine schlüssige Argumentation erfolgt, dass die Zuwächse der Jahre 1989 bis 1992 durch Reisen der Bevölkerung aus den neuen Bundesländern generiert wurden.

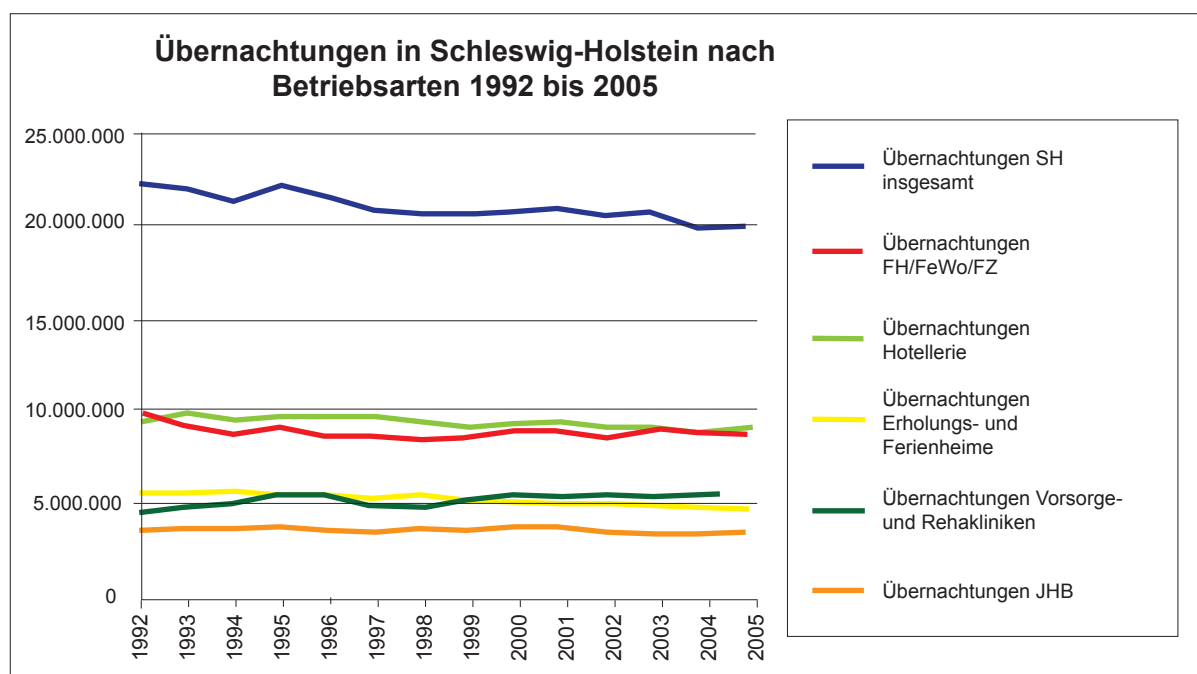
Die Betriebsarten profitierten in unterschiedlichem Ausmaß von den Gesamtzuwächsen. Am stärksten wurden die Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren frequentiert und steigerten ihre Zahlen um über 40%, gefolgt von den Pensionen mit +33%, was dem Reiseverhalten der Gäste aus den neuen Bundesländern in den ersten Jahren nach der Wende mit der Wahl preisgünstiger Unterkunftsformen auf Grund der begrenzten finanziellen Mittel der Reisenden entspricht (SCHMIDT et al. 1990, S. 55).

1.3.4 1992 bis 2005 – Leichte aber kontinuierliche Rückgänge

Nach dem Boomjahr 1992 gingen die Übernachtungszahlen von 22,1 Mio. auf 19,9 Mio. im Jahr 2005 und damit um 10% zurück. Damit lagen die Zahlen zwar nach wie vor über denen aus dem Jahr vor der Wende (1988: 17,2 Mio. Übernachtungen), allerdings ist im Zuge der Wiedervereinigung mit der Bevölkerung der neuen Bundesländer neues Potenzial in Höhe von 13,4 Reisenden hinzugekommen (SCHMIDT Et al. 1990, S. 53). Insofern sorgte die politische Änderung für eine neue Situation auf der Nachfrageseite. Geht man davon aus, dass sich nach einer Annäherung der wirtschaftlichen Verhältnisse und einer gewissen Zeit des ‚Neu-gerietourismus‘ das Reiseverhalten der Bevölkerung der neuen Bundesländer dem der alten Bundesländer angleicht, ist insgesamt ein höheres Niveau der Übernachtungen in Schleswig-Holstein die Konsequenz. Dieser Sachverhalt ist für die spätere Modellierung zur Anwendung des TALC auf Schleswig-Holstein bedeutsam (Kapitel B.5).

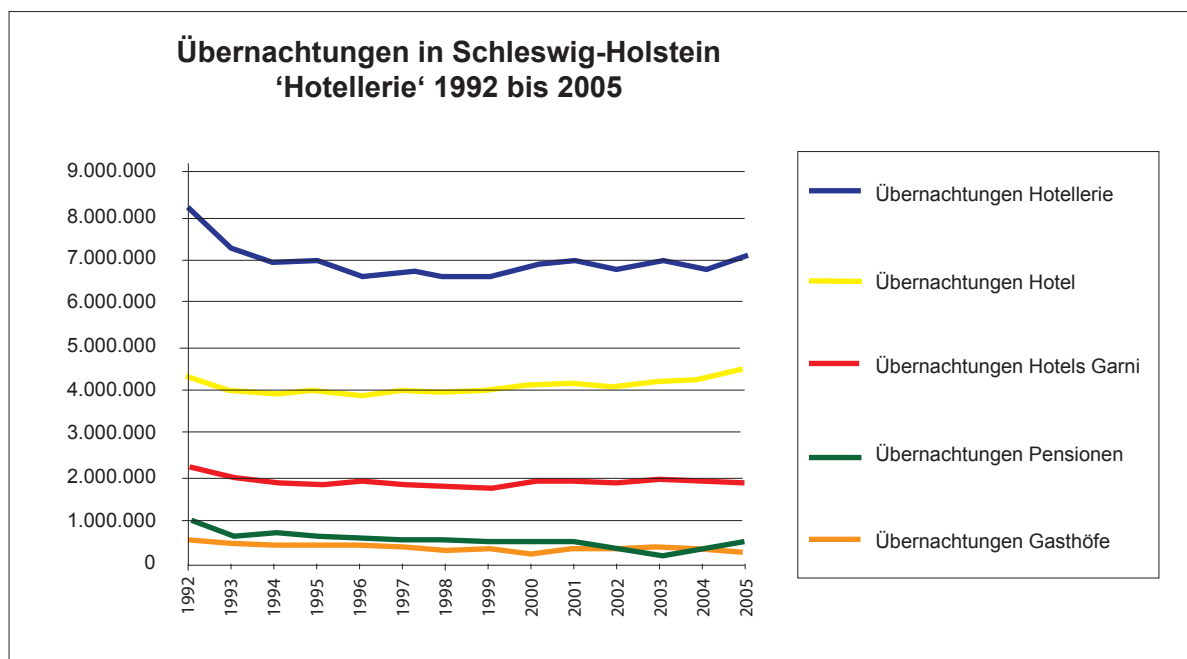
Betrachtet man den Beobachtungszeitraum differenziert nach Betriebsarten (Abb. 32 und Abb. 33), dann fällt auf, dass außer den hohen Zuwächsen der Vorsorge- und Rehakliniken mit +38% (von 2,1 Mio. auf 2,9 Mio. Übernachtungen) nur eine Betriebsart des ‚engeren‘ touristischen Segments Zuwächse, und das auch nur marginal in Höhe von +2,8%, verbuchen konnte: Die Übernachtungen in den Hotels stiegen von 4,3 auf 4,4 Mio. Übernachtungen. Alle übrigen Betriebsarten verloren im Vergleich zu den Gesamtrückgängen überdurchschnittlich: Am stärksten waren die Pensionen betroffen, die fast zwei Drittel (-62,4%) ihrer Zahlen einbüßten, gefolgt von den Gasthöfen mit – 54,5% Rückgängen, Erholungs- und Ferienheimen (-26%), Hotels garni (-14,4%) und den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren mit -11,4% von 7,8 Mio. in 1992 auf 6,9 Mio. in 2005. Diese Verluste in den touristisch geprägten Betriebsarten zeigt die Probleme der Tourismuswirtschaft eindrücklich.

Abb. 32: Übernachtungen in Schleswig-Holstein nach Betriebsarten 1992 bis 2005



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 33: Übernachtungen in Schleswig-Holstein ‚Hotellerie‘ 1992 bis 2005



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tabelle 13 zeigt die Übernachtungszahlen von 1992 bis 2005, gegliedert nach Reisegebieten. Nur im Binnenland konnte eine Stagnation (+0,8%) beobachtet werden. Die Nordsee verzeichnete leicht unterdurchschnittliche Rückgänge im Vergleich zur Gesamtentwicklung (-10%), die Ostsee musste überdurchschnittliche Rückgänge und die Holsteinische Schweiz stark überdurchschnittliche Einbußen hinnehmen.

Tab. 13: Übernachtungen nach Reisegebieten 1992 und 2005

Reisegebiet	1992	2005	Vergleich 2005 zu 1992 in %
Übernachtungen Nordsee SH	8.196.379	7.393.075	-9,8
Übernachtungen Ostsee SH	9.491.509	8.328.198	-12,3
Übernachtungen Binnenland	3.431.119	3.460.203	0,8
Übernachtungen Holsteinische Schweiz	997.101	715.183	-28,3

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tabelle 14 zeigt den Vergleich der Übernachtungszahlen von 1992 und 2005, differenziert nach Gemeindegruppen. Im Vergleich zur Gesamtentwicklung verzeichneten die übrigen Gemeinden und die Ostseebäder überdurchschnittliche Verluste, alle weiteren Gruppen unterdurchschnittliche Rückgänge.

Tab. 14: Übernachtungen nach Gemeindegruppen 1992 und 2005

Gemeindegruppe	1992	2005	Vergleich 2005 zu 1992 in %
Übernachtungen Heilbäder	1.154.914	1.094.425	-5,2
Übernachtungen Luftkurorte/Erholungsorte	2.036.770	2.008.453	-1,4
Übernachtungen Nordseebäder	7.333.774	6.684.598	-8,9
Übernachtungen Ostseebäder	7.172.090	6.176.980	-13,9
Übernachtungen übrige Gemeinden	4.418.560	3.932.263	-11,0

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Während die Übernachtungen um 10% sanken, stiegen die Kapazitäten im selben Zeitraum um 10% (Tab. 15) - ein Zeichen für starke Auslastungsprobleme in dieser Phase.

Tabelle 15 stellt die Bettenkapazitäten von 1992 und 2005 gegenüber. Offensichtlich waren überdurchschnittliche Kapazitätssteigerungen im Binnenland (+32,6%) und an der Nordsee (+ 12,4%) im Vergleich zur Gesamtentwicklung einer der Gründe für das relativ überdurchschnittliche Abschneiden bei den Übernachtungszahlen (s. oben). Allerdings sind auch hier im Ergebnis die Kapazitäten deutlich gestiegen und die Übernachtungen gesunken bzw. gleich geblieben, einhergehend mit den bereits erwähnten Auslastungsproblemen für die Segmente insgesamt. Die Hotellerie verliert Betten, wobei sich allerdings die Hotels deutlich besser und positiv entwickeln. Die Hotels garni verlieren im zweistelligen Bereich, bei den Gasthöfen sind Rückgänge von über einem Drittel und bei den Pensionen von fast der Hälfte der Kapazitäten zu beobachten.

Tab. 15: Betten in Schleswig-Holstein 1992 und 2005 nach Reisegebieten, Gemeindegruppen und Betriebsarten

Reisegebiet/Gemeindegruppe/ Betriebsart	Betten 1992	Betten 2005	Vergleich 2005 zu 1992 in %
Schleswig-Holstein	162.063	179.110	10,5
Nordsee SH	57.894	65.101	12,4
Ostsee SH	73.721	75.010	1,7
Binnenland	23.203	30.765	32,6
Holsteinische Schweiz	7.245	6.873	-5,1
Heilbäder	5.985	7.207	20,4
Luftkur- und Erholungsorte	15.148	21.854	44,3
Nordseebäder	51.346	56.924	10,9
Ostseebäder	52.997	56.492	6,6
Übrige Gemeinden	36.587	35.272	-3,6
Hotellerie, davon:	61.073	55.559	-9,0
Hotels	29.109	31.824	9,3
Hotels Garni	18.717	16.059	-14,2
Gasthöfe	5.320	3.394	-36,2
Pensionen	7.927	4.282	-46,0
JHB	6.535	6.920	5,9
Erholungs- und Ferienheime	23.972	24.430	1,9
FH/FeWo/FZ	64.521	80.191	24,3
Vorsorge- und Rehakliniken*3	5.962	10.696	79,4

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Leichte Erholung ab 2005

Seit dem Jahr 2005 ist wieder eine positive Entwicklung festzustellen. Im Jahr 2006 wurde mit einem Zuwachs von +2,4% die 20-Millionen-Marke bei den statistisch erfassten Übernachtungen (ohne Camping) übertroffen, im Jahr 2007 konnte ein Wachstum von +3,0% erzielt werden. Mit einem erneuten leichten Wachstum von +0,4% schloss das Tourismusjahr 2008 bei 21.069.570 Übernachtungen ab.

Tab. 16: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 2005 bis 2007 nach Reisegebieten

Reisegebiet	Übernachtungen			Veränderung
				(in %)
	2005	2006	2007	2007/2005
Schleswig-Holstein insgesamt	19.896.659	20.373.194	20.990.502	5,5
Nordsee	7393075	7530925	7856277	6,3
Ostsee	8328198	8506447	8624654	3,6
Binnenland	3460203	3586685	3724704	9,7
Holsteinische Schweiz	715183	749137	784867	7,6

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Insgesamt profitierten alle Reisegebiete von der positiven Gesamtentwicklung (Tab. 16). Die Entwicklung 2005 bis 2007 scheint die bisherigen Tendenzen im Wesentlichen zu bestätigen: Die Nordsee schnitt positiver als die Ostsee ab und das Binnenland gewann am stärksten. Allein der in den Jahren 1992 bis 2005 stark negative Trend für die Holsteinische Schweiz wurde mit überproportionalen Zuwächsen gebrochen.

Tab. 17: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 2005 bis 2007 nach Betriebsarten

Betriebsart	Übernachtungen			Veränderung
				(in %)
	2005	2006	2007	2007/2005
Schleswig-Holstein insgesamt	19.896.659	20.373.194	20.990.502	5,5
Hotellerie, davon:	6.999.208	7.249.017	7533.930	7,6
Hotel	4.417.183	4.654.292	4.869.169	10,2
Hotel garni	1.912.442	1.980.648	2.027.126	6,0
Gasthöfe	281.083	238.959	249.505	-11,2
Pensionen	388.500	375.118	388.130	-0,1
Jugendherbergen	839.065	874.575	869.969	3,7
Erholungs-/Ferienheime	2.249.345	2.103.190	2.112.825	-6,1
FH/FeWo/FZ	6.930.856	7.135.382	7.244.183	4,5
Vorsorge-/Rehakliniken	2.878.185	3.011.030	3.229.595	12,2

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Bei der Betrachtung nach Betriebsarten ergibt sich ein deutlich differenzierteres Bild (Tab. 17). Die Hotels und Hotels garni schnitten deutlich überdurchschnittlich zur Gesamtentwicklung ab, was zumindest für die Hotels die Ansiedlung neuer Betriebe in Schleswig-Holstein widerzuspiegeln scheint. Die Gasthöfe verloren zweistellig, während die negative Entwicklung der Pensionen ihren Tiefpunkt zunächst erreicht zu haben schien. Die Erholungs- und Ferienheime verloren weiter Übernachtungen. Die Gruppe der Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren entwickelten sich wie in der vorherigen Phase ungefähr dem Landestrend entsprechend und schnitten positiv mit Zuwächsen um 4,5% ab.

Der Trend zur verkürzten Aufenthaltsdauer hielt weiter an. In Schleswig-Holstein sank sie im Jahr 2008 auf 4,2 Tage (2005: 4,4 Tage, 2006: 4,3 Tage, 2007: 4,3 Tage, 2008: 4,2 Tage; Quelle: SGVSH/TVSH 2009), was der Tatsache eines starken Wachstums der Gästeankünfte, verbunden mit einer im Vergleich dazu unterdurchschnittlichen Entwicklung bei den Übernachtungen, geschuldet ist.

Der Abbau der Kapazitäten setzte sich weiter fort (insgesamt -0,6% von 2005 bis 2007). Allein im Binnenland stiegen die Zahlen den Tendenzen der Vorjahre entsprechend um 2,9% an, in allen übrigen Reisegebieten – in der Holsteinischen Schweiz am stärksten - waren Rückgänge zu beobachten (Tab. 18). Die Ostsee verfügt über ca. 42% aller Kapazitäten, die Nordsee folgt mit 36,5%, so dass fast 80% aller Betten an den Küsten vorgehalten werden.

Tab. 18: Anzahl der Betten in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in Schleswig-Holstein 2005–2007 nach Reisegebieten

Reisegebiet	Betten			Veränderung
				(in %)
	2005	2006	2007	2007/2005
Schleswig-Holstein	179.110	177.749	177.968	-0,6
Nordsee	65.101	64.288	64.969	-0,2
Ostsee	75.010	75.286	74.816	-0,3
Holsteinische Schweiz	6.873	6.727	6.524	-5,1
Übriges Binnenland	30.765	31.446	31.659	2,9

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 19: Anzahl der Betten in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in Schleswig-Holstein 2005–2007 nach Betriebsarten

Reisegebiet	Betten			Veränderung
				(in %)
	2005	2006	2007	2007/2005
Schleswig-Holstein insgesamt	179110	177749	177968	-0,6
Hotellerie, davon:	55559	55780	56362	1,4
Hotels	31824	32810	33482	5,2
Hotels Garni	16059	15949	15787	-1,7
Gasthöfe	3394	2965	2964	-12,7
Pensionen	4282	4056	4129	-3,6
Jugendherbergen	6920	7267	7477	8,0
Erholungs-Ferienheime	24430	24033	23609	-3,4
FH/FeWo/FZ	80191	79516	79289	-1,1
Vorsorge-/Rehakliniken	10696	11148	11231	5,0

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Seit 2005 ist bei der Betrachtung der Kapazitätsentwicklung nach Betriebsarten (Tab. 19) festzustellen, dass sich die allgemeinen Trends auch in den Zahlen widerspiegeln: Hotels und Vorsorge- und Rehakliniken gewinnen Kapazitäten hinzu, Verluste entstehen in den Bereichen Pensionen, Erholungs- und Ferienheime und Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren. Weiterhin große Rückgänge sind bei den Gasthöfen zu beobachten.

1.4 Phasenübergreifende Entwicklungstendenzen zwischen 1981 und 2008

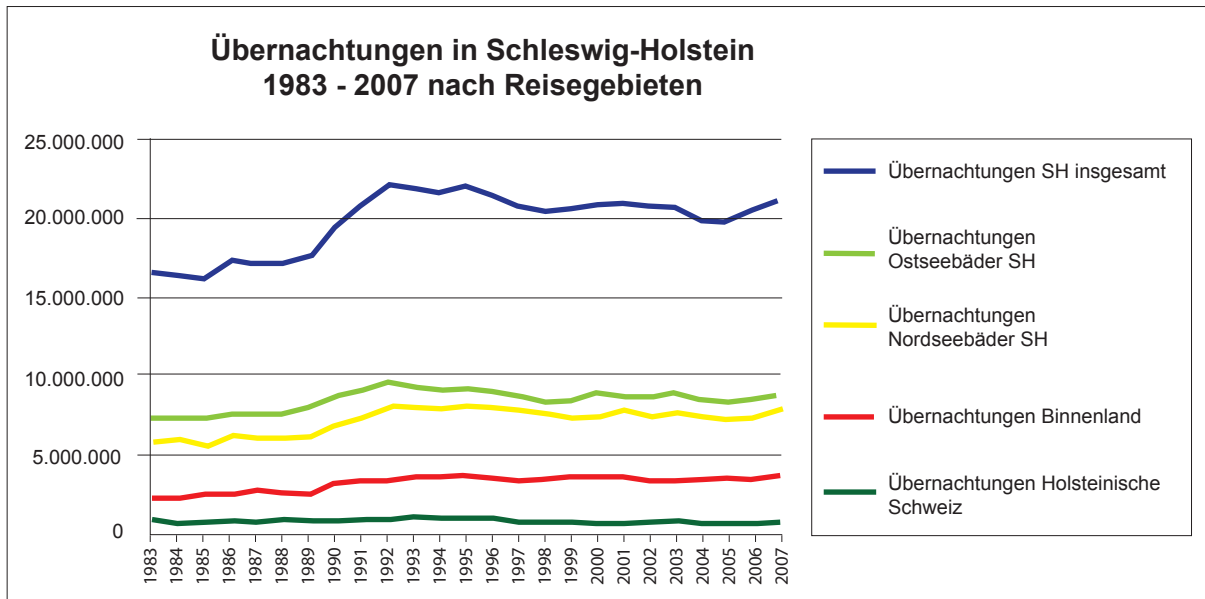
1.4.1 Regionale Tendenzen

Ostsee verliert Marktanteile an Binnenland und Nordsee

Abbildung 34 stellt die Entwicklung der Übernachtungszahlen in den Reisegebieten und für Schleswig-Holstein insgesamt dar. Tendenziell entwickeln sich die Reisegebiete Binnenland und Nordsee danach besser als die Ostsee und die Holsteinische Schweiz.

Abb. 34: Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1983 bis 2007* nach Reisegebieten

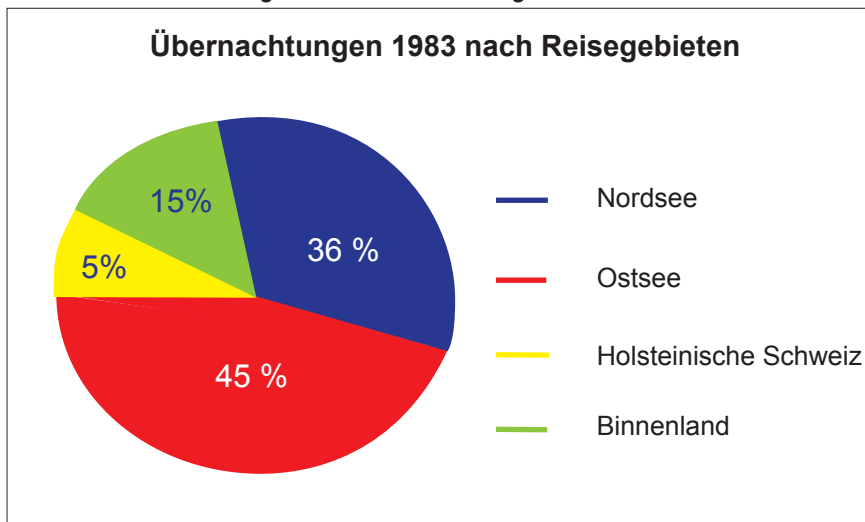
* Zahlen für die Reisegebiete waren kontinuierlich erst ab 1983 verfügbar



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

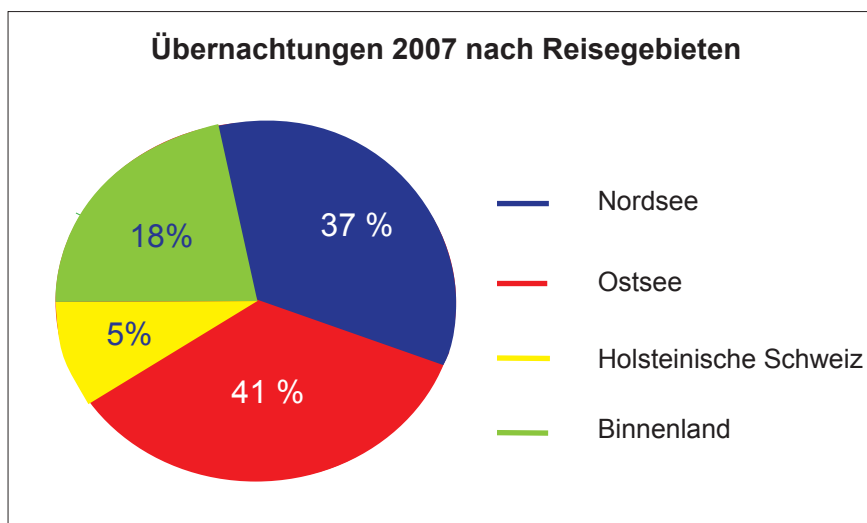
Stellt man die Marktanteile der Reisegebiete 1983 und 2007 gegenüber, ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 35: Übernachtungen 1983 nach Reisegebieten



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 36: Übernachtungen 2007 nach Reisegebieten



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

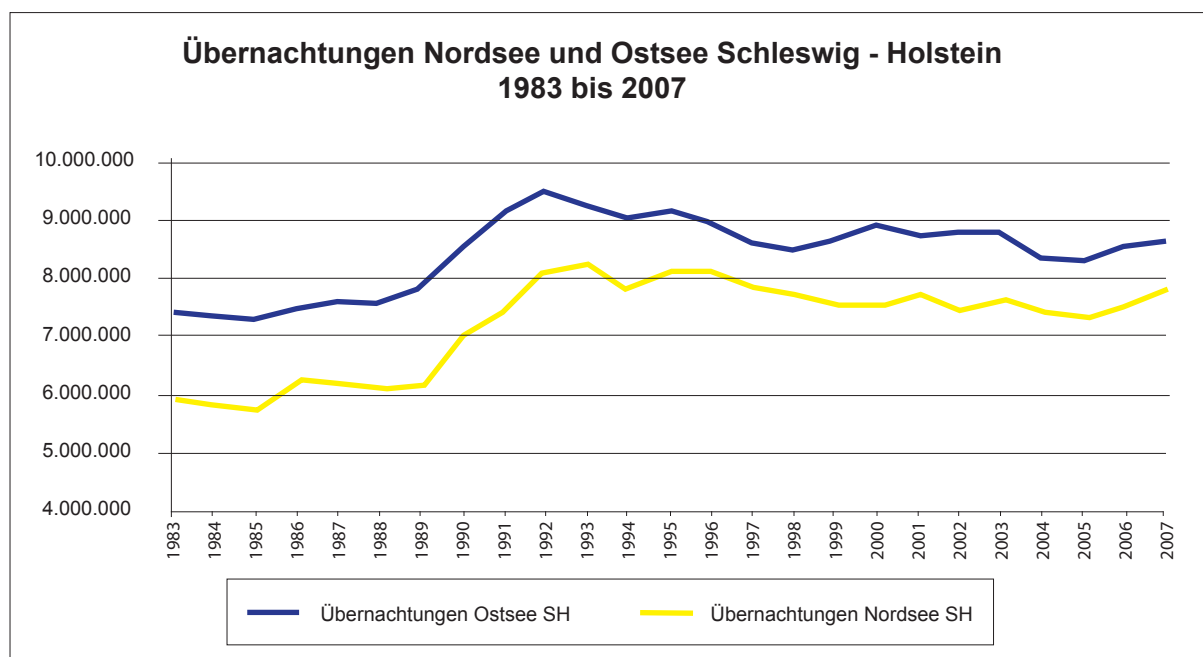
Im Ergebnis gewinnen die Reisegebiete Nordsee (+ 1 Prozentpunkt) und Binnenland (+ 4 Prozentpunkte) Marktanteile zu Lasten der Ostsee (- 4 Prozentpunkte) und der Holsteinischen Schweiz (- 1 Prozentpunkt). Die Abbildungen 35 und 36 stellen die jeweiligen Marktanteile gegenüber.

Entwicklung der Übernachtungen an der Nordsee positiver als an der Ostsee

Um zu untersuchen, wie sich die beiden Küstenreisegebiete entwickelt haben, wurden die Übernachtungszahlen von 1983 bis 2007 graphisch in Abbildung 37 aufbereitet und gegenüber gestellt.

Seit 1983 haben sich die beiden großen Reisegebiete Nordsee und Ostsee, bezogen auf die statistisch erfassten Übernachtungen, ähnlich entwickelt, beide weisen nach einer Stagnationsphase von 1983 bis 1989 einen starken Anstieg der Übernachtungen von 1989 bis 1992 auf, dem von 1992 bis 2007 Rückgänge folgen. Lediglich die Jahre 2005 bis 2007 weisen wieder Zuwächse auf. Allerdings ist der Verlauf von 1983 bis 2007 für die Nordsee mit +32% insgesamt deutlich positiver als für die Ostsee mit + 16,6%. Damit liegt die Ostsee auch deutlich unterhalb des Durchschnitts für Schleswig-Holstein insgesamt (+27%). Die unterschiedliche Entwicklung zeigt sich auch von 1992 bis 2007 mit unterschiedlichen Rückgängen an der Nordsee (-4,1%) und an der Ostsee (-9,1%). Das Binnenland erlebt im Beobachtungszeitraum einen stabilen Aufwärtstrend mit Zuwächsen um 61,2%, mit einem Schwerpunkt von 1990 bis 1996, für die Holsteinische Schweiz ist insgesamt ein Rückgang um 9% festzustellen.

Abb. 37: Übernachtungen in den Reisegebieten Nordsee und Ostsee Schleswig-Holstein 1983 bis 2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, einen Erklärungsansatz für die tendenziell positivere Entwicklung der Nordsee Schleswig-Holstein herauszuarbeiten.

Im ersten Schritt wurde die These aufgestellt, dass die Nordsee langfristiger von der Nachfrage aus den neuen Bundesländern profitiert habe und dadurch weniger stark von den Rückgängen im Zeitraum 1992 bis 2007 betroffen gewesen sei. Ein Grund könnte darin liegen, dass für die Reisenden aus den neuen Bundesländern ein höheres Interesse und eine höhere Realisierungsquote für das bis 1989 nur mit Schwierigkeiten zu bereisende Ziel der Nordsee vorliegen.

Zur Überprüfung dieser These wurde in der Gästebefragung Schleswig-Holstein (TASH 2008) die Nachfragestruktur der Reisegebiete nach Herkunftsländern der Gäste untersucht. Die landesweite Gästebefragung wurde in Schleswig-Holstein in den Jahren 2006 und 2007 vom N.I.T. (Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa) durchgeführt. Erhoben wurden im Rahmen einer standardisierten schriftlichen Befragung Struktur-, Nutzungs- und Zufriedenheitsdaten von Gästen in Schleswig-Holstein.

Für die Bestätigung der These hätte ein höherer Anteil der Übernachtungen von Gästen aus den neuen Bundesländern für die Nordsee ausgewiesen werden müssen.

Nach der Gästebefragung Schleswig-Holstein lag jedoch im Gegenteil der Anteil der Gäste aus den neuen Bundesländern für die Ostsee höher (Nordsee: 4,3%, Ostsee 12,8%; Schleswig-Holstein gesamt: 10,4 %). Damit ließ sich die oben genannte These nicht bestätigen.

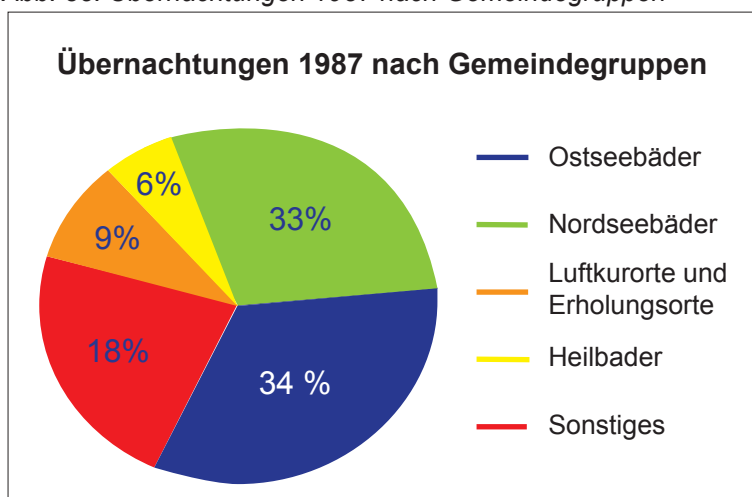
Ein weiterer Erklärungsansatz ist, dass die Ostsee Schleswig-Holstein im Zuge des Aufbaus der Kapazitäten an der Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns mehr Gäste an das neue Bundesland verloren hat als die Nordsee. Diese Wanderungsbewegung lässt sich jedoch nicht durch vorliegende Daten überprüfen.

Weiterhin könnte die Erklärung in der Struktur des Angebots liegen, das an der Nordsee insgesamt marktfähiger aufgestellt sein könnte als an der Ostsee. Dieser Frage wird in der weiteren Analyse nachgegangen.

Ostseebäder und Heilbäder verlieren Marktanteile

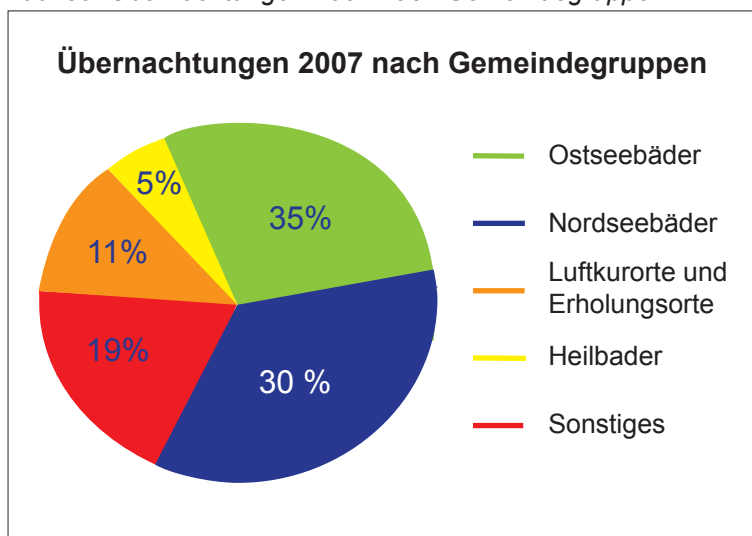
Stellt man die Marktanteile der Gemeindegruppen 1983 und 2007 gegenüber, bestätigt sich das Bild. Dabei ist das Binnenland noch einmal zwischen Heilbädern und Luftkurorten und Erholungsorten zu differenzieren.

Abb. 38: Übernachtungen 1987 nach Gemeindegruppen



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 39: Übernachtungen 2007 nach Gemeindegruppen



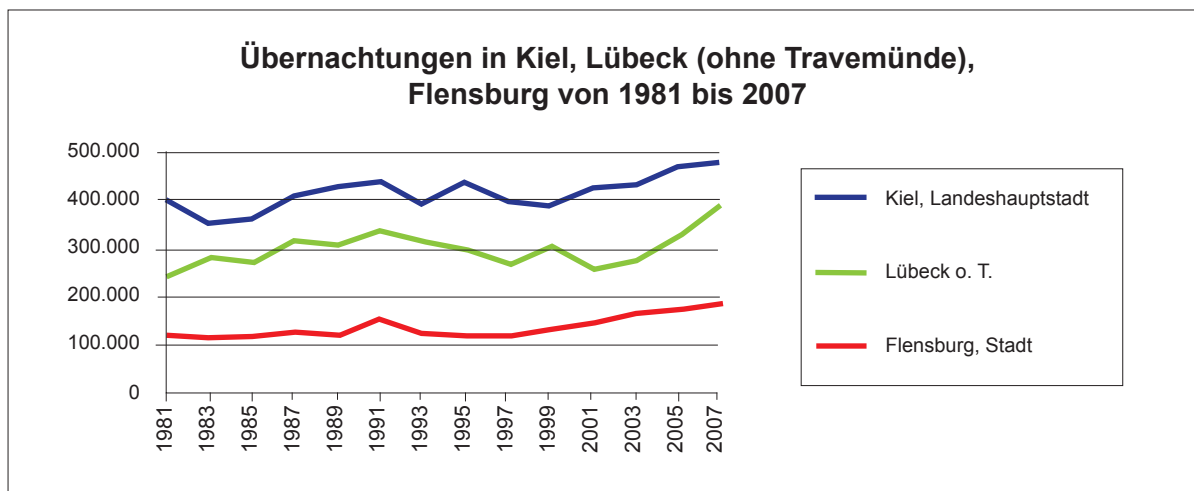
Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Gewinner der Entwicklung sind die Nordseebäder (+ 2 Prozentpunkte), die Luftkur- und Erholungsorte (+ 2 Prozentpunkte) und ‚Sonstige‘ (+ 1 Prozentpunkt). Marktanteile verlieren die Ostseebäder (- 4 Prozentpunkte) und die Heilbäder (- 1 Prozentpunkt). Die Abbildungen 38 und 39 stellen die jeweiligen Marktanteile gegenüber.

Städtetourismus mit positiver Entwicklung

Abbildung 39a zeigt die Übernachtungsentwicklung in ausgewählten Städten Schleswig-Holsteins. Die drei großen Städte Schleswig-Holsteins, Flensburg, Kiel und Lübeck (ohne Travemünde), haben im Zeitraum 1981 bis 2007 ihre Übernachtungszahlen um 36% und damit überproportional zur Landesentwicklung (+19%) steigern können (Tab. 25). Die hohe Dynamik der letzten zehn Jahre zeigt sich im Vergleich der Übernachtungszahlen der entsprechenden Jahre. Während Schleswig-Holstein insgesamt nur um +1% zulegen konnte, stiegen die Übernachtungszahlen der drei Städte um 35%, wobei Flensburg den höchsten Zuwachs (+56%) vor Lübeck ohne Travemünde (+46%) und Kiel (+23%) verbuchen konnte.

Abb. 39a: Übernachtungen Flensburg, Kiel, Lübeck (ohne Travemünde) 1981 bis 2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 19a: Übernachtungen Flensburg, Kiel, Lübeck (ohne Travemünde), Schleswig-Holstein 1981, 1997 und 2007

Übernachtungen	1981	1997	2007	2007 zu 1997 in %	2007 zu 1981 in %
Flensburg	127.217	121.248	188.980	56	49
Lübeck o.T.	249.832	270.408	395.645	46	58
Kiel	403.947	394.381	480.216	23	19
zusammen	780.996	786.037	1.064.841	35	36
Schleswig-Holstein	17.648.295	20.775.752	20.990.502	1	19

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

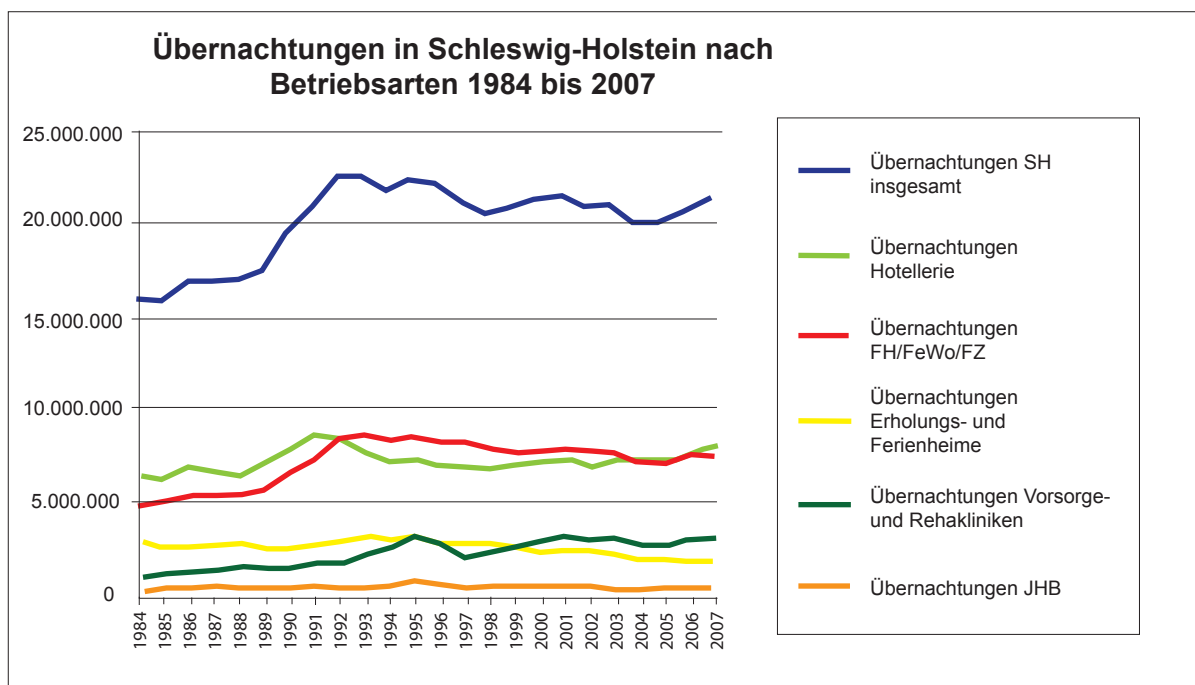
Die Städte Flensburg, Kiel, Lübeck (ohne Travemünde) hatten 2007 einen Marktanteil von 5% am Gesamtübernachtungsaufkommen in Schleswig-Holstein. Um die Bedeutung des Städtetourismus insgesamt für Schleswig-Holstein umfassend zu beleuchten, müssten die Zahlen weiterer touristisch relevanter Städte hinzugerechnet werden. Einen Anhaltspunkt bieten dazu die in der Marketingkooperation ‚Städte in Schleswig-Holstein e.V.‘ (MaKS) zusammengeschlossenen Städte Bad Bramstedt, Bad Segeberg, Flensburg, Friedrichstadt, Glückstadt, Husum, Itzehoe, Kiel, Lübeck, Mölln, Neumünster, Norderstedt, Plön und Rendsburg. Sie erreichten ein Übernachtungsvolumen in Höhe von rund 3 Mio., was einem Marktanteil von 14% entspricht (SGVSH/TVSH 2008). Die Abgrenzung des Segments Städtetourismus an Hand der Mitgliedschaft bei der MAKS erscheint jedoch auch nicht unproblematisch, da auf der einen Seite Städte wie Bad Bramstedt und Bad Segeberg auch dem Bädertourismus zuge-

rechnet werden könnten und auf der anderen Seite Städte wie Schleswig und Eutin fehlen. Näherungsweise kann der Anteil des Städtetourismus – je nach Definition - zwischen 10% und 15% angesetzt werden. Auch wegen seiner hohen Entwicklungsdynamik in den letzten Jahren und der positiven bundesweiten Gesamtentwicklung des Segments sollte der Städtetourismus nicht vernachlässigt werden. Hinzu kommen die Potenziale des Städtetourismus im Bereich MICE-Tourismus und im Ausländertourismus.

1.4.2 Entwicklung der Betriebsarten

Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren schließen zur Hotellerie auf

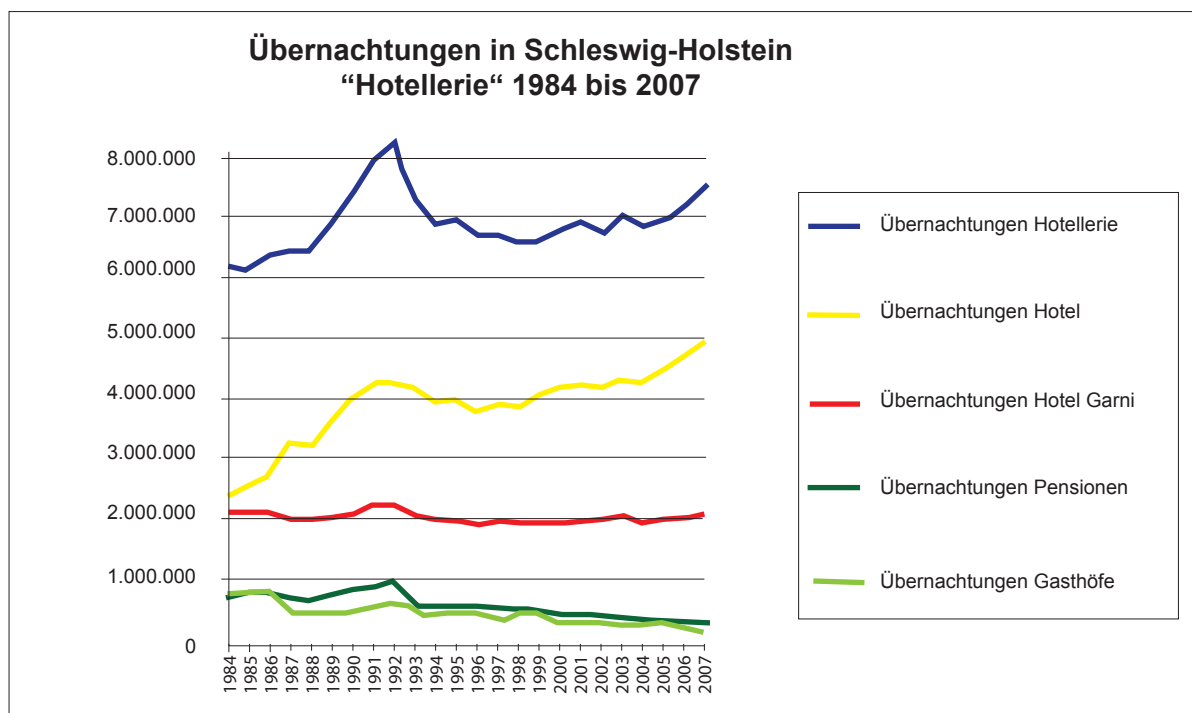
Abb. 40: Übernachtungen 1984 bis 2007 nach Betriebsarten



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Gesamtbetrachtung des Zeitraums 1984 bis 2007, differenziert nach Betriebsarten, (Abb. 40) zeigt den großen Bedeutungszuwachs der Gruppe ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘ für den Gesamtmarkt. Sie legte mit +45% im Vergleich zum Gesamtwachstum von 28,6% zu. Im Jahr 1993 lag die Gruppe mit 8,2 Mio. Übernachtungen das erste Mal vor dem Segment ‚Hotellerie‘. Danach sorgten Rückgänge von über 20% bei der Gruppe ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘ bei einem gleichzeitigen leichten Anstieg der Zahlen in der Hotellerie im Jahr 2005 wieder für einen Wechsel in der Rangfolge. Im Jahr 2007 lag die Hotellerie in absoluten Zahlen mit 300.000 Übernachtungen vorn. Ebenfalls auffallend ist die Zunahme der Übernachtungen bei den Vorsorge- und Rehakliniken mit +111%. Die Hotellerie schloss mit einem Plus von 22,6, die Jugendherbergen mit leichten Zuwächsen von +7% ab. Die Erholungs- und Ferienheime verloren stark (-26%).

Abb. 41: Übernachtungen 1984 bis 2007 ‚Hotellerie‘

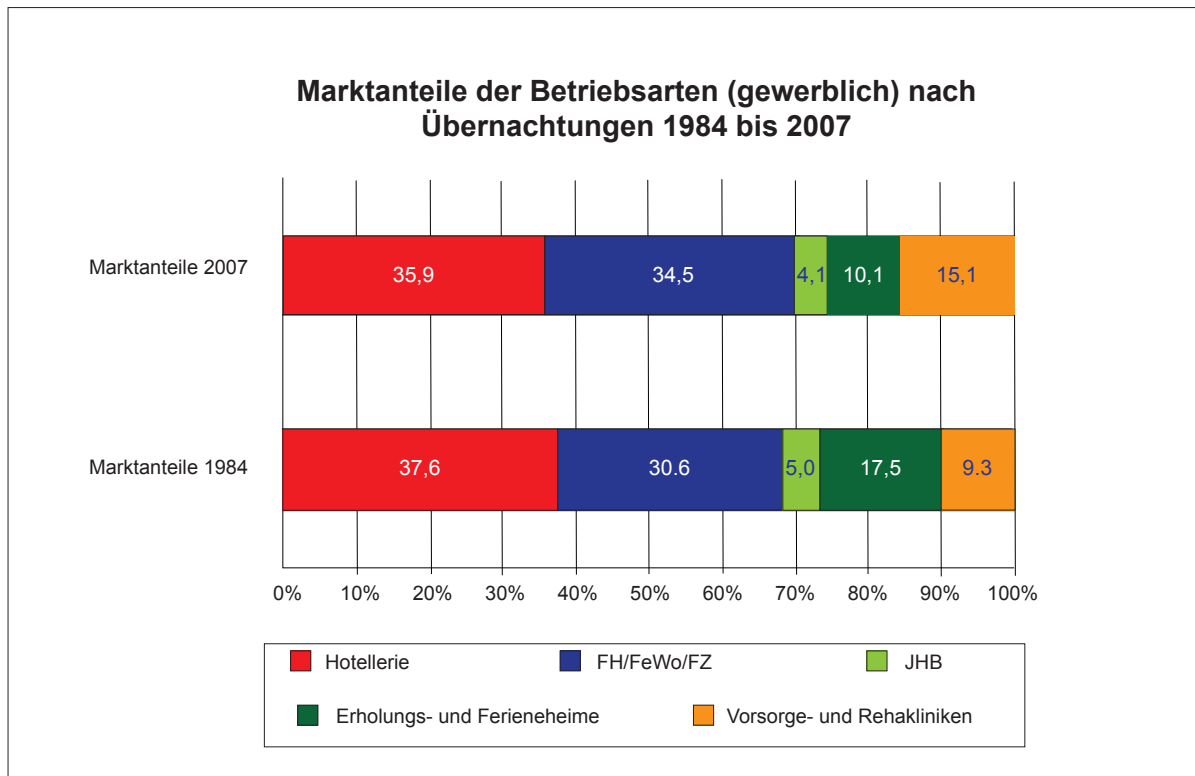


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Entwicklung innerhalb des Segments ‚Hotellerie‘ verlief uneinheitlich (Abb. 41). Die stärksten Verluste verzeichneten die Gasthöfe (-67,5%) und die Pensionen (-51,7%). Die Hotels garni verloren leicht (-3,7%), während die Hotels ihre Zahlen fast verdoppeln konnten und erstmals knapp unter der 5-Millionen-Marke in 2007 lagen.

Bezogen auf die Marktanteile der Betriebsarten nach Übernachtungen gewannen die ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘ und Vorsorge- und Rehakliniken zu Lasten der übrigen Betriebsarten (Abb. 42).

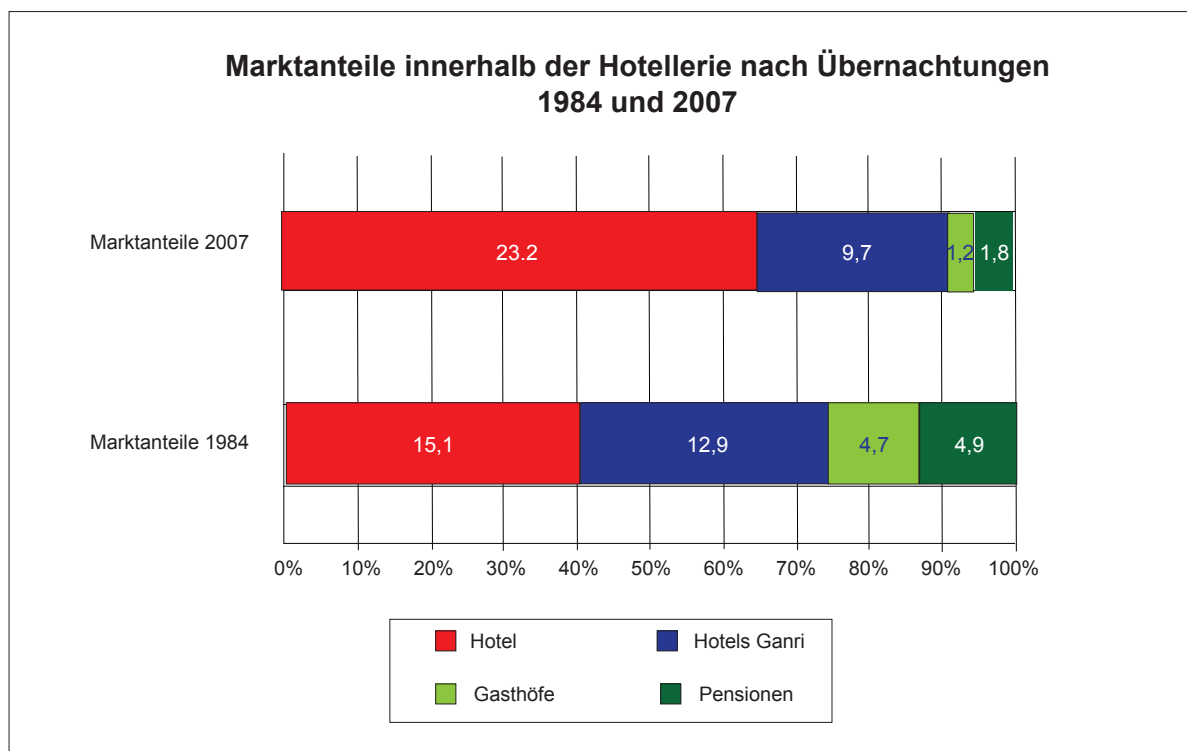
Abb. 42: Marktanteile der Betriebsarten (gewerblich) nach Übernachtungen 1984 und 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Innerhalb der ‚Hotellerie‘ gewinnen die Hotels Marktanteile von über 50% zu Lasten der übrigen Betriebsarten (Abb. 43.).

Abb. 43: Marktanteile innerhalb der Hotellerie nach Übernachtungen 1984 und 2007



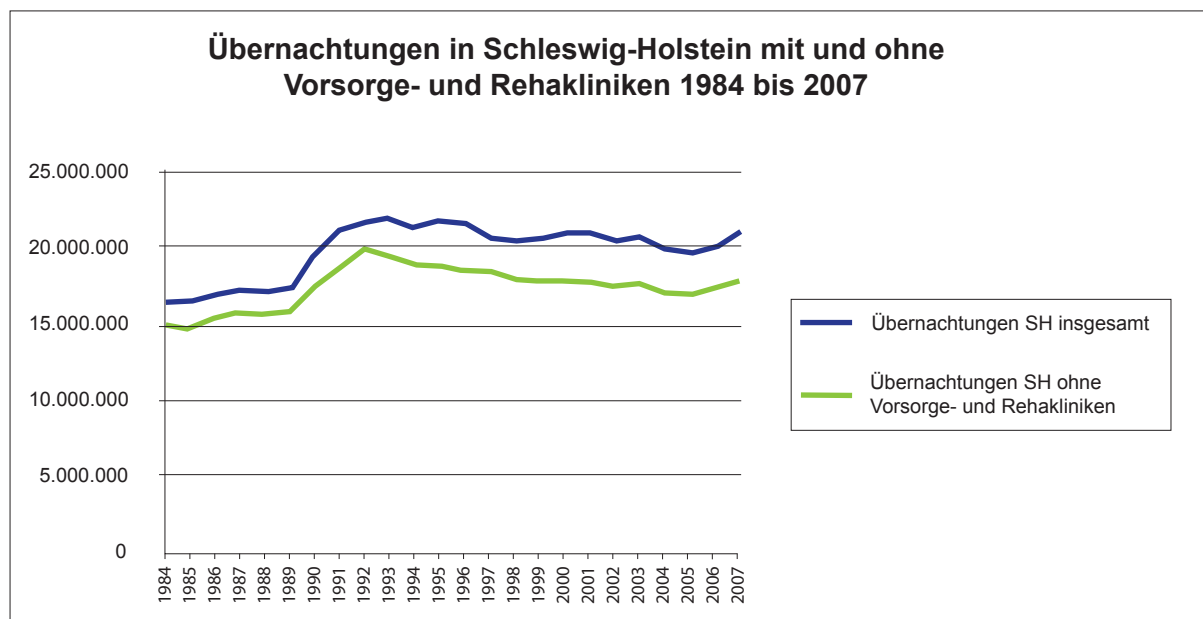
Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Vorsorge- und Rehakliniken als Stabilisator der Entwicklung 1992 bis 2007

Zur Veranschaulichung, wie sich der touristischen Kernbereich Schleswig-Holsteins von 1984 bis 2007 entwickelt hat, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Bereinigung der Übernachtungszahlen um diejenigen der Vorsorge- und Rehakliniken vorgenommen (Abb. 44). Die Entwicklung der Kliniken ist nur indirekt durch Tourismusmarketing gestaltbar. Hier spielen andere Faktoren, wie z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen die entscheidende Rolle. Insofern ist die Frage interessant, wie sich die Entwicklung ohne dieses Segment darstellt. Es geht im Folgenden ausschließlich darum, die Entwicklung des inneren Tourismussegments zu veranschaulichen – die zweifelsohne vorhandene wirtschaftliche Bedeutung soll nicht bestritten werden.

Im Ergebnis (Abb. 44) zeigt sich, dass die Vorsorge- und Rehakliniken insbesondere ab 1993 eine stabilisierende Rolle für die Gesamtentwicklung gespielt haben. Zu diesem Zweck wurden die Übernachtungen insgesamt – inkl. der Zahlen der Vorsorge- und Rehakliniken – der Entwicklung ohne Vorsorge- und Rehakliniken gegenübergestellt

Abb. 44: Übernachtungsentwicklung in Schleswig-Holstein 1984 bis 2007 mit und ohne Vorsorge- und Rehakliniken



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Diese stabilisierende Wirkung zeigt sich auch an den Veränderungsraten für ausgewählte Zeitabschnitte, die in Tabelle 20 dargestellt sind. Über den Gesamtbeobachtungszeitraum zwischen 1984 und 2007 nehmen die Übernachtungszahlen in Schleswig-Holstein um +27% zu. Bereinigt man dies um das außerordentlich positive Ergebnis der Vorsorge- und Rehakliniken, beträgt der Zuwachs ohne dies Segment +20%. Übertragen auf den Zeitraum von 1993 bis 2007 bedeutet dies einen Rückgang für Schleswig-Holstein insgesamt, bereinigt um das positive Ergebnis der Kliniken von +33,8%, ist das Ergebnis mit einem Rückgang von -9,3% für das engere touristische Segment deutlich negativer.

Tab. 20: Veränderungsraten der Übernachtungszahlen Schleswig-Holstein 1984 bis 2007 mit und ohne Vorsorge- und Rehakliniken für ausgewählte Zeitabschnitte

Zeitraum	Übernachtungszahlen Schleswig-Holstein insgesamt	Übernachtungszahlen Vorsorge- und Rehakliniken	Übernachtungszahlen Schleswig-Holstein ohne Vorsorge- und Rehakliniken
1984-2007	+ 27,0 %	+111,8 %	+ 20,0%
1984-1993	+ 34,7%	+58,3%	+32,2%
1993-2007	-4,5%	+33,8%	-9,3%
1998-2007	+0,2%	+27,2%	-1,0%

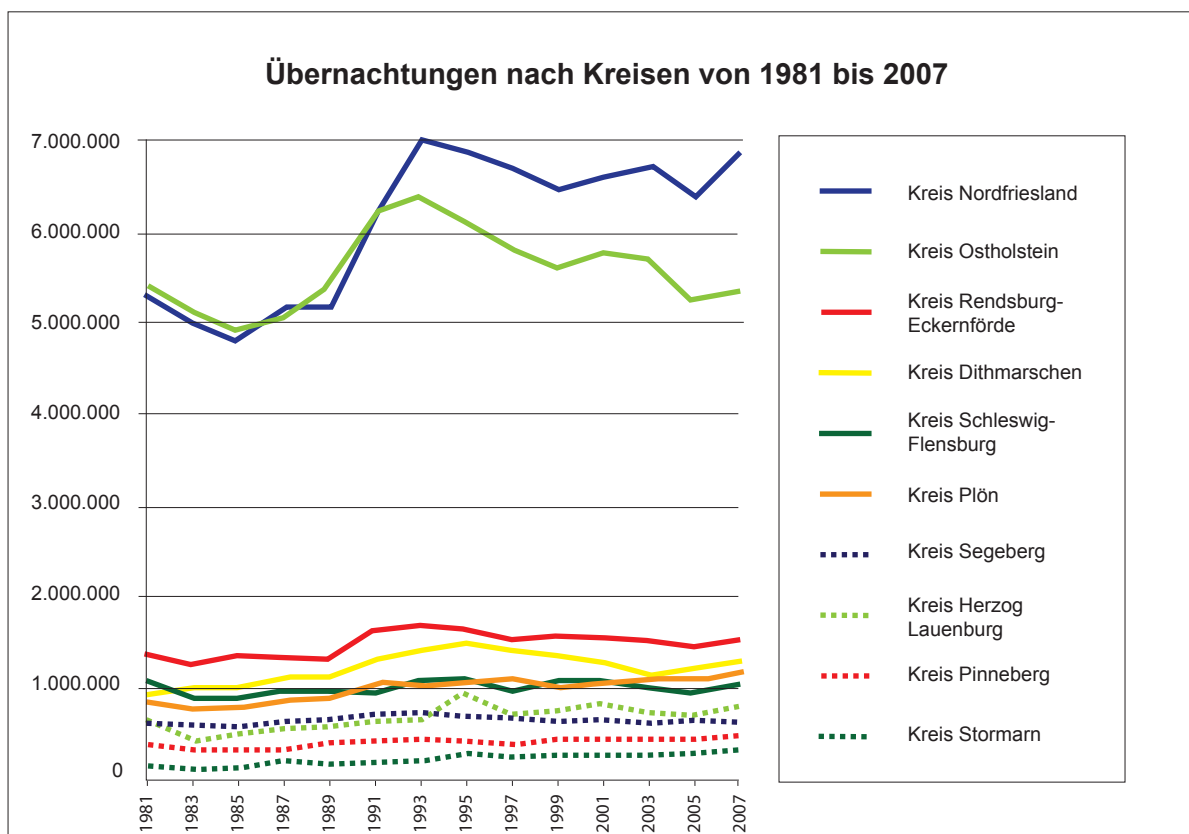
Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

1.4.3 Differenzierte Entwicklung auf Kreisebene

Differenzierter wird das Bild, wenn die Entwicklung innerhalb der Regionen in den Fokus genommen wird.

Abbildung 52 stellt die Entwicklung der Übernachtungen nach Kreisen dar. Dabei zeigt sich, dass die beiden tourismusintensivsten Kreise Schleswig-Holsteins, Nordfriesland und Ostholstein, bis 1991 eine nahezu parallele Entwicklung genommen haben. Während jedoch die Zahlen von 1991 bis 2007 für den Kreis Nordfriesland weiter um 9,4% stiegen, musste Ostholstein Verluste von 13% um 800.000 Übernachtungen hinnehmen und landete beim Ausgangsniveau von 1981. Die beiden Kreise trennten nach einem Gleichstand in 1991 nunmehr 1,5 Mio. Übernachtungen voneinander. Zur Gesamtentwicklung Schleswig-Holsteins (+19%) überdurchschnittlich schnitten die Kreise Dithmarschen (+36%), Schleswig-Flensburg (+34%), Nordfriesland (+29%), Pinneberg (+27%), Segeberg (+23%), unterdurchschnittlich die Kreise Steinburg (+14%), Rendsburg-Eckernförde (+9%), Herzogtum-Lauenburg (+6%), Ostholstein (+0,9%) und Plön (-5%) ab. Der Kreis Stormarn gewann +102% hinzu, allerdings von einem geringen Niveau aus (Tab 21).

Abb. 52: Übernachtungen nach Kreisen 1981 bis 2007

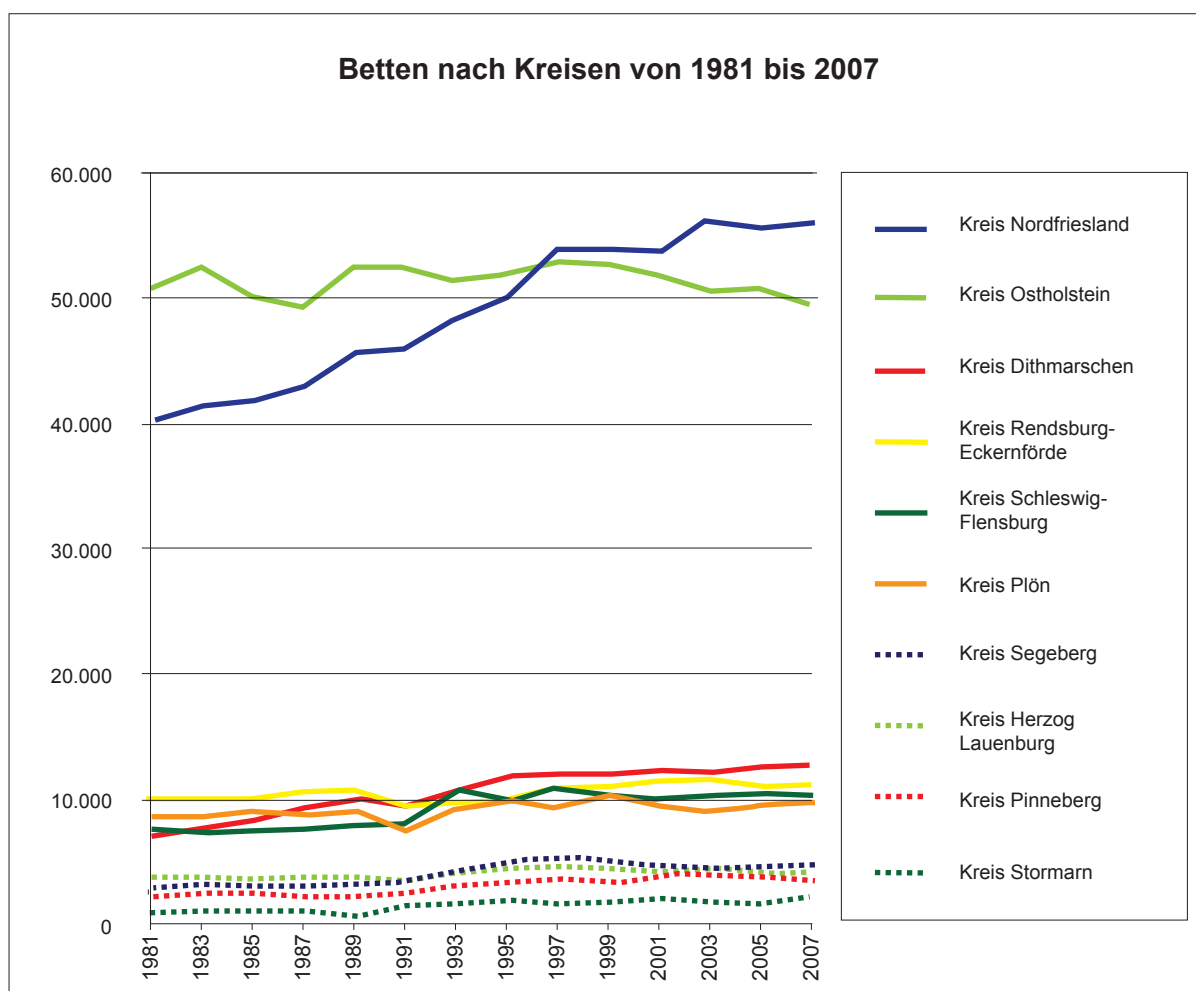


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abbildung 53 stellt die Entwicklung der Kapazitäten in den einzelnen Kreisen zwischen 1981 und 2007 dar.

Während Nordfriesland seine Kapazitäten kontinuierlich um 15.000 Betten auf rund 56.000 ausbaute, stagnierte Ostholstein insgesamt mit tendenziell leichten Rückgängen bei rund 50.000 Betten. Zur Gesamtentwicklung Schleswig-Holsteins (+23%) überdurchschnittlich entwickelten sich die Kreise Dithmarschen (+72%), Schleswig-Flensburg (+45%), Segeberg (+40%), Nordfriesland (+38%), Pinneberg (+36%), Steinburg (+32%), Herzogtum-Lauenburg (+39%), unterdurchschnittlich die Kreise Plön (12%), Rendsburg-Eckernförde (+10%), und Ostholstein (-3%). Der Kreis Stormarn gewann +126% hinzu, allerdings von einem geringen Niveau aus (Tab. 21).

Abb. 53: Betten nach Kreisen 1981 bis 2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

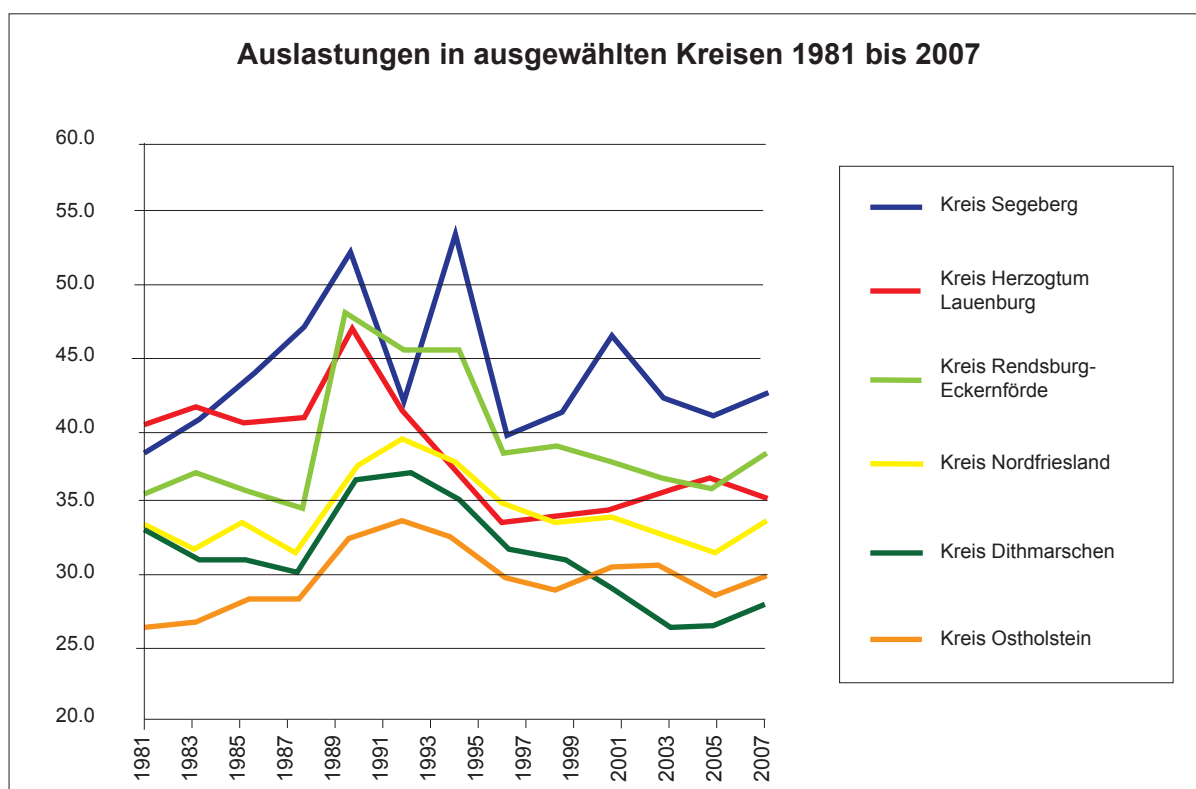
Im Ergebnis ist festzustellen, dass eine positive Entwicklung der Übernachtungszahlen nur in den Kreisen erfolgte, in denen auch die Kapazitäten relativ stark ausgebaut wurden. Auf

der anderen Seite liegen jedoch die Probleme einer zu starken Kapazitätsentwicklung für die Auslastung auf der Hand und werden in Abbildung 54 für die übernachtungsstärksten Kreise deutlich. Die Auslastung wurde dafür in Bezug auf 365 Tage Öffnungsoption der Betriebe mit den statistisch erfassten Übernachtungen und Betten errechnet.

Auffallend ist die fast durchgängig höchste Auslastung im Kreis Segeberg, was auf den hohen Anteil von Kliniken mit einer hohen Auslastung hindeutet. Auch der Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt über dem Durchschnitt, was an der Dominanz des Ostseebades Damp liegen dürfte, das als Großbetrieb mit Klinik tendenziell eine deutlich bessere Auslastung aufweist. Ostholstein (+12%), Segeberg (+11%) und Rendsburg-Eckernförde (+7%) können die Auslastung steigern. Dithmarschen verliert mit -15% ebenso wie Herzogtum-Lauenburg (-13%), Nordfriesland gewinnt leicht hinzu (+1,5%). Der Auslastungsrückgang im Kreis Dithmarschen ist auf den im Vergleich zur Übernachtungsentwicklung starken Kapazitätsausbau zurück zu führen.

Insgesamt ist für Schleswig-Holstein in den tourismusgeprägten Kreisen eine relativ niedrige Auslastung festzustellen. Insbesondere der Kreis Ostholstein hat mit unter 30% ein Auslastungsproblem.

Abb. 54: Auslastung für ausgewählte Kreise 1981 bis 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Tabelle 21 zeigt die Entwicklung auf Kreisebene nach Ankünften, Übernachtungen und Betten für die Jahre 1981 und 2007.

Tab. 21 Ankünfte, Übernachtungen und Betten nach Kreisen 1981 und 2007

Jahr	1981	2007	Vergleich 2007 zu 1981 in %
Ankünfte			
Kreis Nordfriesland	501.789	1.079.381	115,1
Kreis Dithmarschen	147.776	234.580	58,7
Kreis Ostholstein	690.540	1.002.971	45,2
Kreis Plön	146.089	197.123	34,9
Kreis Rendsburg-Eckernförde	221.981	353.490	59,2
Kreis Schleswig-Flensburg	195.704	338.709	73,1
Kreis Segeberg	146.224	246.807	68,8
Kreis Herzogtum Lauenburg	124.874	157.820	26,4
Kreis Pinneberg	99.317	207.293	108,7
Kreis Steinburg	36.056	43.000	19,3
Kreis Stormarn	72.810	167.256	129,7
Jahr	1981	2007	Vergleich 2007 zu 1981 in %
Übernachtungen			
Kreis Nordfriesland	5.320.181	6.877.273	29,3
Kreis Dithmarschen	963.264	1.309.544	35,9
Kreis Ostholstein	5.324.314	5.371.123	0,9
Kreis Plön	943.628	901.414	-4,5
Kreis Rendsburg-Eckernförde	1.391.063	1.522.392	9,4
Kreis Schleswig-Flensburg	765.128	1.026.534	34,2
Kreis Segeberg	569.229	698.505	22,7
Kreis Herzogtum Lauenburg	523.313	556.887	6,4
Kreis Pinneberg	364.143	463.758	27,4
Kreis Steinburg	80.768	91.776	13,6
Kreis Stormarn	156.973	318.086	102,6

Jahr	1981	2007	Vergleich 2007 zu 1981 in %
Betten			
Kreis Nordfriesland	40.394	55.907	38,4
Kreis Dithmarschen	7.443	12.787	71,8
Kreis Ostholstein	50.758	49.461	-2,6
Kreis Plön	8.562	9.592	12,0
Kreis Rendsburg-Eckernförde	9.954	10.908	9,6
Kreis Schleswig-Flensburg	7.192	10.432	45,1
Kreis Segeberg	3.211	4.487	39,7
Kreis Herzogtum Lauenburg	3.123	4.326	38,5
Kreis Pinneberg	2.743	3.723	35,7
Kreis Steinburg	733	965	31,7
Kreis Stormarn	1.035	2.337	125,8

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Tabelle 22 zeigt die Entwicklung der Aufenthaltsdauer auf Kreisebene für die Jahre 1981 und 2007.

Tab. 22: Aufenthaltsdauer nach Kreisen 1981 und 2007

Jahr	Aufenthaltsdauer 1981	Aufenthaltsdauer 2007	Veränderung in %
Kreis Nordfriesland	10,6	6,4	-39,9
Kreis Dithmarschen	6,5	5,6	-14,4
Kreis Ostholstein	7,7	5,4	-30,5
Kreis Plön	6,5	4,6	-29,2
Kreis Rendsburg-Eckernförde	6,3	4,3	-31,3
Kreis Schleswig-Flensburg	3,9	3,0	-22,5
Kreis Segeberg	3,9	2,8	-27,3
Kreis Herzogtum Lauenburg	4,2	3,5	-15,8
Kreis Pinneberg	3,7	2,2	-39,0
Kreis Steinburg	2,2	2,1	-4,7
Kreis Stormarn	2,2	1,9	-11,8

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Tabelle 23 zeigt die Entwicklung der Auslastung auf Kreisebene für die Jahre 1981 und 2007.

Tab. 23: Auslastung nach Kreisen 1981 und 2007

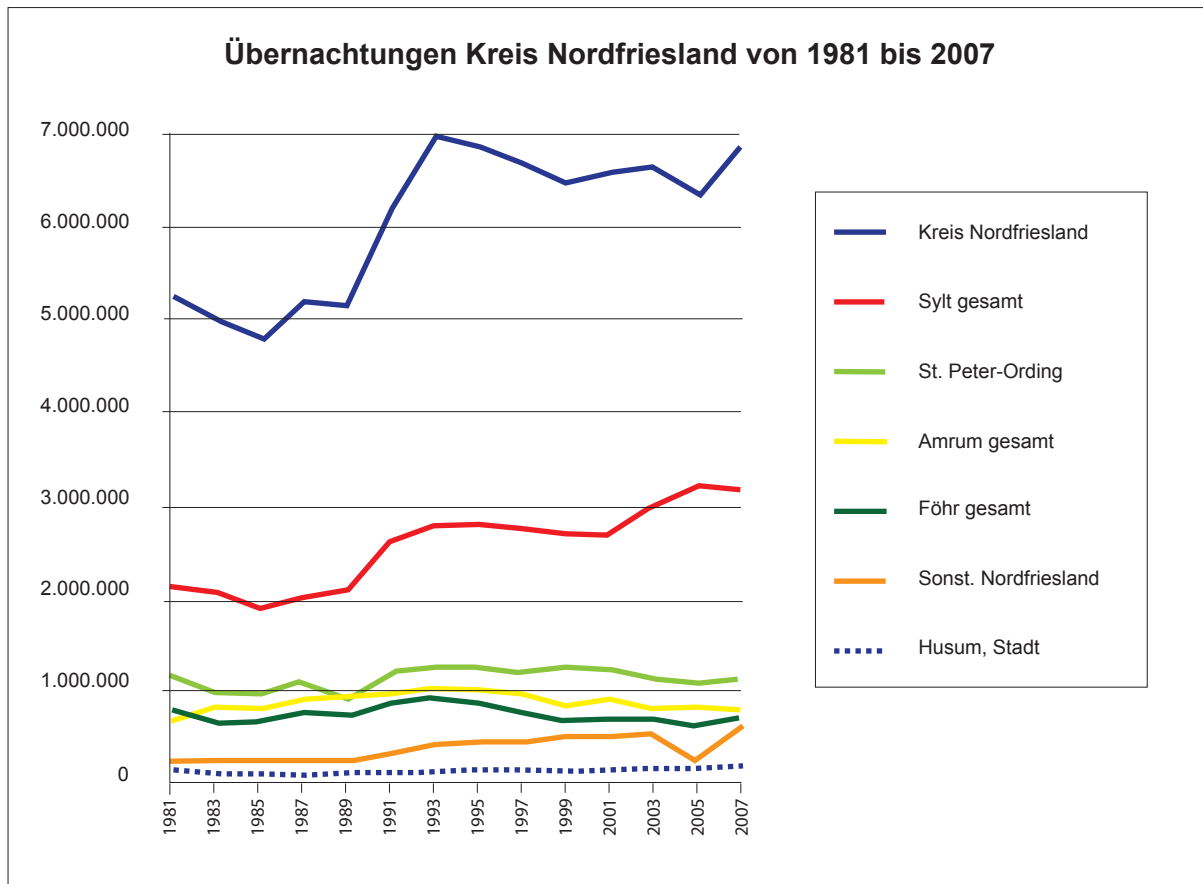
Jahr	Auslastung 1981	Auslastung 2007	Veränderung in %
Kreis Nordfriesland	36,1	33,7	-6,6
Kreis Dithmarschen	35,5	28,1	-20,9
Kreis Ostholstein	28,7	29,8	3,5
Kreis Plön	30,2	25,7	-14,7
Kreis Rendsburg-Eckernförde	38,3	38,2	-0,1
Kreis Schleswig-Flensburg	29,1	27,0	-7,5
Kreis Segeberg	48,6	42,7	-12,2
Kreis Herzogtum Lauenburg	45,9	35,3	-23,2
Kreis Pinneberg	36,4	34,1	-6,2
Kreis Steinburg	30,2	26,1	-13,7
Kreis Stormarn	41,6	37,3	-10,3

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Westerland prägt die Entwicklung an der Nordsee

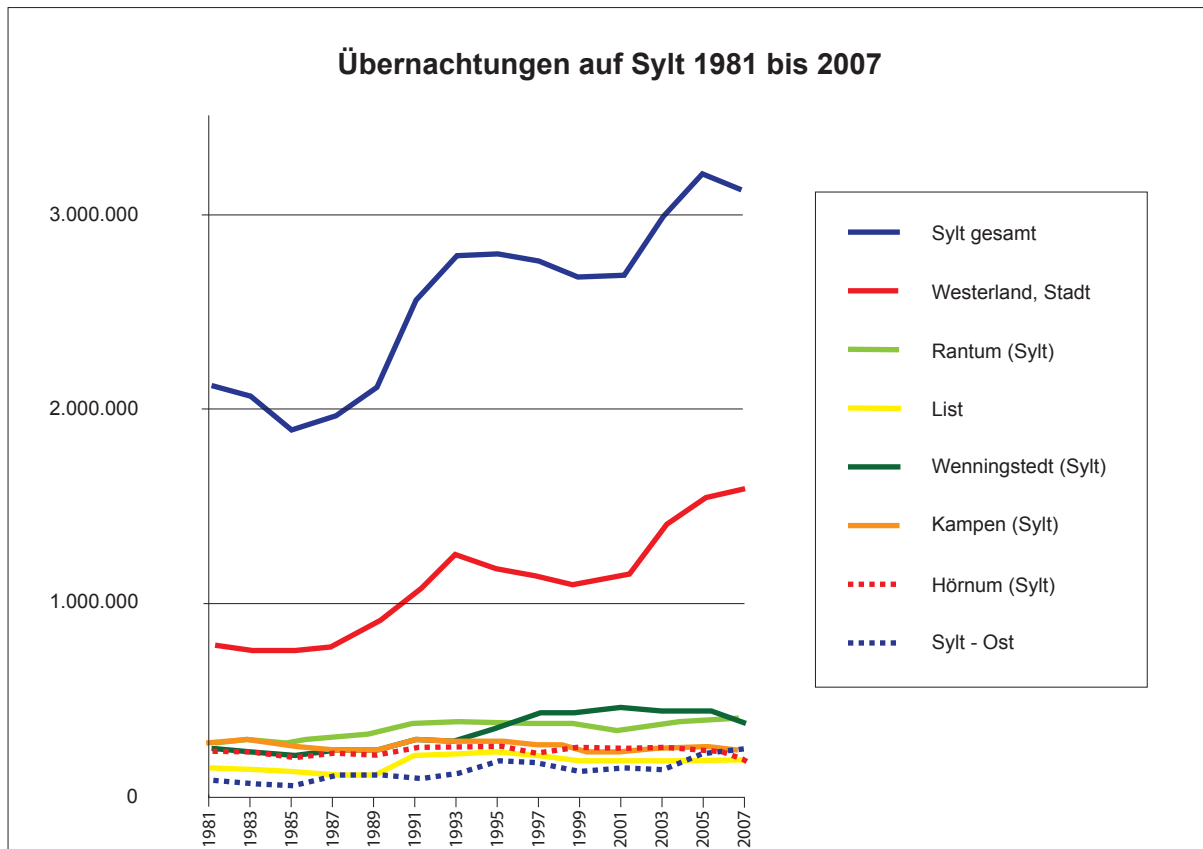
Schaut man sich die Entwicklung innerhalb der tourismusintensivsten Kreise an, wird deutlich, welche Entwicklungen auf Ortsebene entscheidend für das Bild auf Kreisebene sind. Abbildung 55 zeigt die Entwicklung der Übernachtungszahlen im Kreis Nordfriesland und Abbildung 56 die entsprechende Entwicklung auf Sylt. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Entwicklung des Kreises Nordfriesland durch die Entwicklung der Insel Sylt und deren Entwicklung durch den Verlauf in Westerland geprägt ist. Westerland hat enorme Zuwachsraten seit 1981 zu verzeichnen. Die Übernachtungszahlen stiegen von 784.638 (1981) auf 1.576.536 (2008) und damit um über 100%. Nicht nur die Höhe der Zuwächse sondern insbesondere auch der Anstieg der Übernachtungszahlen von 2001 (1.144.275) auf 2008 um 37,8% verläuft entgegen dem Landestrend aber auch entgegen dem Trend der übrigen Sylter Gemeinden. Der Zuwachs für Westerland beträgt knapp 800.000 Übernachtungen. Dies entspricht rein rechnerisch knapp einem Viertel des Gesamtzuwachses für Schleswig-Holstein, der zwischen 1981 und 2007 rund +3,3 Mio. Übernachtungen betrug.

Abb. 55: Übernachtungszahlen im Kreis Nordfriesland 1981 bis 2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 56: Übernachtungszahlen auf Sylt 1981 bis 2007

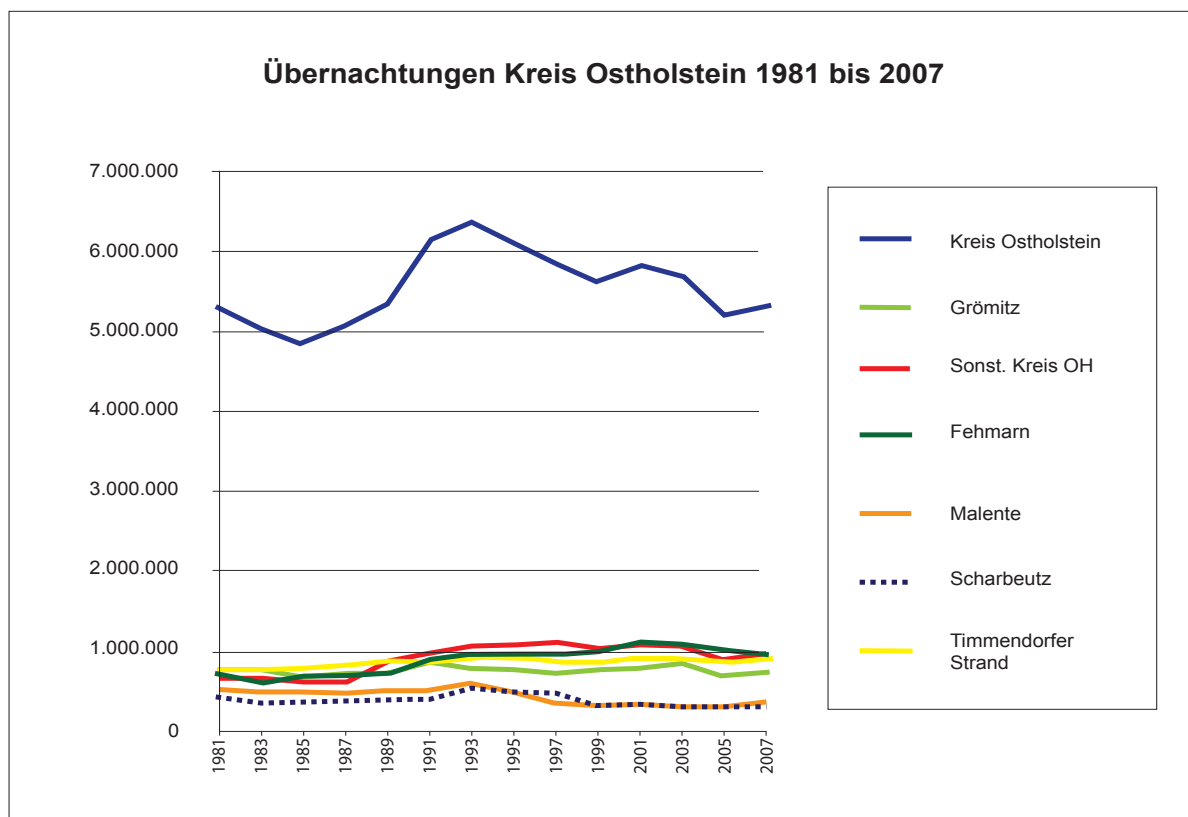


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Gewinner und Verlierer im Kreis Ostholstein

Für den Kreis Ostholstein ergibt sich ein anderes Bild (Abb. 57 und Tab. 24). Hier wird die Kreisentwicklung von mehreren Orten fast gleichberechtigt geprägt. Dabei ist interessant, dass die Entwicklung für die größten Orte des Kreises bis 1987 nahezu gleich verläuft, danach aber eine Zweiteilung deutlich wird. Malente und Scharbeutz verlieren deutlich, Timmendorfer Strand, Fehmarn, Grömitz und ‚Sonstiges Ostholstein‘ gewinnen hinzu.

Abb. 57: Übernachtungszahlen im Kreis Ostholstein 1981 bis 2007



Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 24: Übernachtungen der Gemeinden im Kreis Ostholstein 1981, 1993 und 2007

Übernachtungen	1981	1993	Veränderung 1993 zu 1981 in %	2007	Veränderung 2007 zu 1993 in %	Veränderung 2007 zu 1981 in %
Kreis Ostholstein	5.324.314	6.380.431	19,8	5.371.123	-15,8	0,9
Bad Schwartau	105.758	85.063	-19,6	108.560	27,6	2,6
Dahme	363.938	351.283	-3,5	220.555	-37,2	-39,4
Eutin	115.353	135.594	17,5	66.925	-50,6	-42,0
Fehmarn	705.407	946.429	34,2	925.441	-2,2	31,2
Grömitz	751.634	817.860	8,8	755.619	-7,6	0,5
Großenbrode	179.519	208.513	16,2	120.752	-42,1	-32,7
Heiligenhafen	156.326	136.006	-13,0	70.337	-48,3	-55,0
Kellenhusen	345.597	398.396	15,3	273.173	-31,4	-21,0
Malente	527.636	558.988	5,9	370.103	-33,8	-29,9
Neustadt i.H.	135.997	148.228	9,0	144.017	-2,8	5,9

Ratekau	47.072	48.095	2,2	94.518	96,5	100,8
Scharbeutz	403.713	530.706	31,5	283.502	-46,6	-29,8
Sierksdorf	37.739	37.805	0,2	60.413	59,8	60,1
Timmendorfer Strand	771.008	898.230	16,5	926.000	3,1	20,1
Sonstiges Ostholstein	677.617	1.079.235	59,3	951.208	-11,9	40,4

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Betrachtet man alle Orte des Kreises (Tab. 24), fällt für den Gesamtzeitraum 1981 bis 2007 auf, dass nur die Hälfte der Orte eine positive Entwicklung aufweist. Die größten Zuwächse verzeichnen Ratekau (+100%), Sierksdorf (+60%), ‚Sonstiges Ostholstein‘ (+40%), Fehmarn (+31,2%), Timmendorfer Strand (+20,1%). In die Nähe der Stagnation rücken Bad Schwartau (+2,6%), Grömitz (+0,5%), Neustadt i.H. (+5,9%). Die übrigen Orte weisen hohe Rückgänge auf: Kellenhusen (-21%), Scharbeutz (-29,8%), Malente (-29,9%), Großenbrode (-32,7%), Dahme (-39,4%), Eutin (-42%), Heiligenhafen (-55%).

Ein Blick auf die Entwicklung seit 1993 zeigt auf, dass allein Bad Schwartau, Sierksdorf, Ratekau und Timmendorfer Strand Zuwächse erzielen konnten, alle übrigen verlieren bis auf Eutin und Grömitz im zweistelligen Bereich. Dies deutet auf ein massives Strukturproblem, insbesondere in den traditionellen Seebädern des Kreises, hin.

Auf Grund dieser Beobachtung wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Clusteranalyse aller Orte über 50.000 Übernachtungen durchgeführt mit dem Ziel, Orte zu identifizieren, die sich seit 1951 ähnlich entwickelt haben. Damit ist ein erster Schritt getan, um noch detaillierter in die Entwicklung der Regionen einzusteigen. Das Vorgehen und die Ergebnisse der Clusteranalyse werden am Ende dieses Kapitels dargestellt.

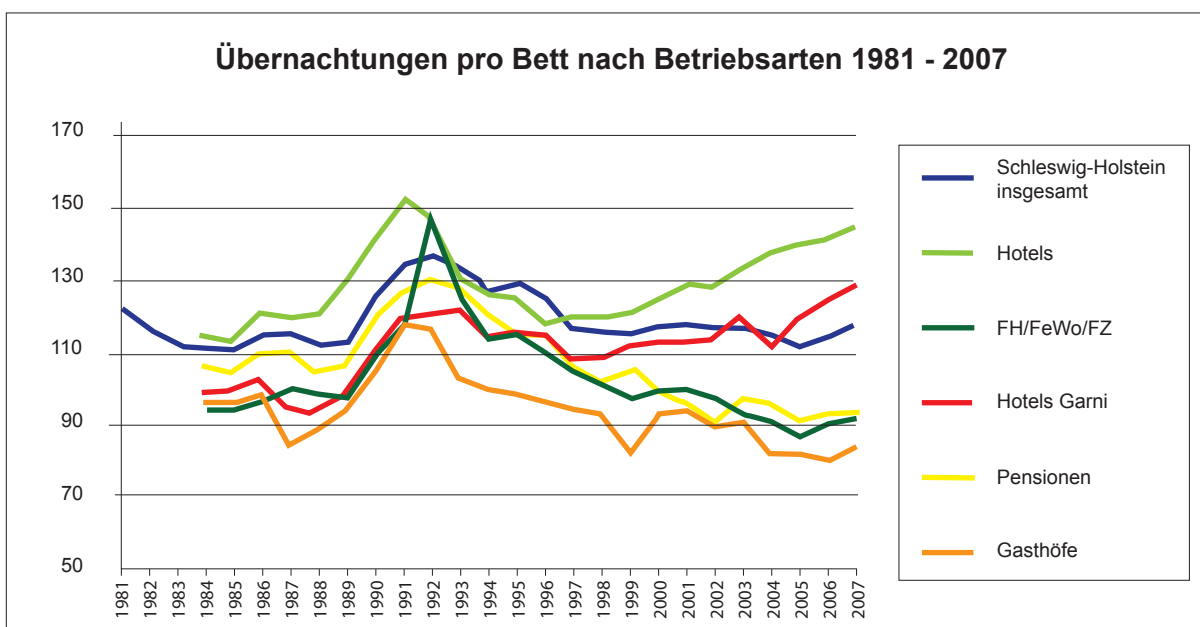
1.4.4 Problemsegment ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘

Betrachtet man die Übernachtungszahlen bei den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren zwischen 1992 und 2007, so ist ein Rückgang um 7,4% festzustellen. Gleichzeitig wurden im selben Zeitraum die Kapazitäten um 48,1% ausgebaut. Das deutet in der Konsequenz auf ein massives Auslastungsproblem hin, das seinen Ursprung aber in einem strukturellen Problem hat.

Dies zeigt sich auch in der nachfolgenden Abbildung 58, in der die Auslastung in Form des rechnerischen Wertes ‚Übernachtungen pro Bett‘ dargestellt sind. War die Ausgangslage 1981 noch relativ ähnlich mit einer Spannbreite von 94 Tagen (FH/FeWo/FZ) und 115 Tagen (Hotels), zeigten sich nach Abklingen der Sondereffekte aus der verstärkten Nachfrage im Zuge der Wiedervereinigung deutliche Unterschiede ab. Im Ergebnis liegt eine Zweiteilung zwischen

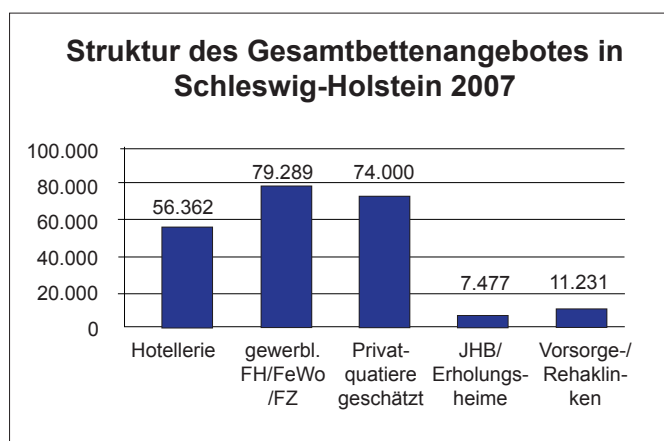
Betriebsarten vor, die sich positiv entwickelt haben und solchen, die sich negativ entwickelt haben. Die Auslastung verbessern konnten die Hotels (+26%) und Hotels garni (+30,6%). Auf die starke Abwärtsbewegung der Gasthöfe und Pensionen wurde bereits im Zusammenhang mit den Übernachtungszahlen und Kapazitäten hingewiesen, so dass die Rückgänge um jeweils 12% nicht überraschen. Zunächst scheint auch der Vergleich bei den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren mit einem Rückgang zwischen 1984 und 2007 von 3,2% nicht dramatisch. Sieht man sich allerdings die Entwicklung der letzten 15 Jahre an, wird deutlich, dass für dieses Segment mit einem Rückgang von 20% ein Problem besteht. Hinzu kommt die absolute Höhe von nur noch 91 Tagen, was dieses Segment eher in Richtung der Gasthäuser und Pensionen rücken lässt als in Richtung der Hotels oder Hotels garni. Das derzeitige Problem scheint kein regionales, sondern ein strukturelles zu sein, das bei dem Segment der FH/FeWo/FZ liegt. Da die FZ über eine hohe Auslastung verfügen, verschärft sich das Problem für die FH und FeWo noch weiter.

Abb. 58: Übernachtungen pro Bett nach Betriebsarten 1981 bis 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 59: Struktur des Gesamtbettenangebotes in Schleswig-Holstein 2007



Quelle: Eigene Zusammenstellung; Zahlen Hotellerie, gewerbliche FH/FeWo/FZ, Jugendherbergen/Erholungsheime, Vorsorge- und Rehakliniken: Statistisches Landesamt 2008
Zahlen Privatquartiere geschätzt: dwif 2008 in SGVSH/TVSH 2008

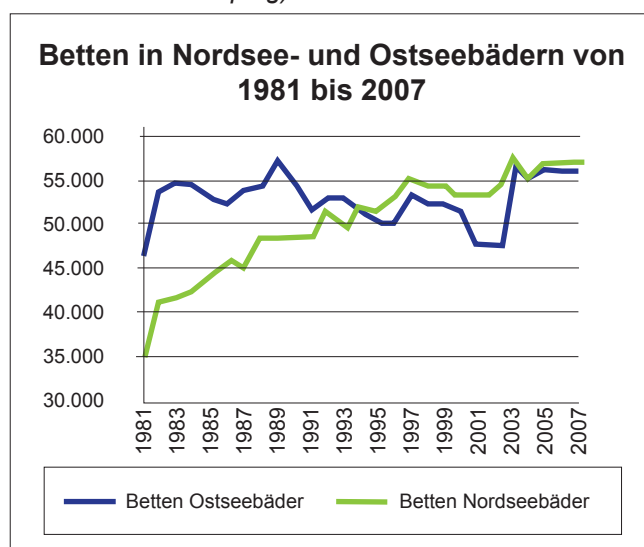
Abbildung 59 zeigt die Verteilung der Betten auf die einzelnen Betriebsarten. Die Zahlen für die Privatquartiere wurden im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers 2008 für die statistisch nicht erfassten Betten auf 74.000 geschätzt (SGVSH/TVSH 2008). Da es sich hier bei dem allergrößten Teil um Ferienhäuser und Ferienwohnungen handelt, ist das Gesamtsegment ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘ gewerblich und privat mit 154.000 Betten und zwei Drittel des Gesamtangebots (knapp 230.000 Betten) absolut dominierend. Die Kleinteiligkeit und die Heterogenität dieses Segments verbunden mit einem teilüberalterten Angebot aus den 50er, 60er und 70er Jahren, Auslastungsproblemen und der Tendenz zum Kapazitätsabbau lassen diesen Bereich in den nächsten Jahren zu einem Problemsegment für Schleswig-Holstein werden. Darauf wird an späterer Stelle intensiver eingegangen.

1.4.5 Ausgewählte Aspekte der Kapazitätsentwicklung

Kapazitätsausbau an der Nordsee – Stagnation an der Ostsee

Die Entwicklung im Angebotsbereich verlief in den Nordsee- und den Ostseebädern seit 1981 unterschiedlich. Abb. 59a zeigt die Entwicklung der Bettenanzahl in den Gemeindegruppen. Dabei ist für die Nordseebäder ein stabiles Wachstum über den Gesamtzeitraum von insgesamt 68,1%, was einer jährlichen Steigerungsrate von +2,6% p.a. entspricht. Die Ostseebäder konnten 21% über den gesamten Zeitraum verzeichnen (0,8% p.a.), wobei diese Entwicklung durch zwei sprunghafte Anstiege von 1981 zu 1982 mit +15,5 und +17,7% in den Jahren 2002 zu 2003 gekennzeichnet ist. Von 1983 war eine Phase der zurück gehenden Kapazitäten zu beobachten, seit 2003 stagnierte das Angebot mit leichten Ausweitungstendenzen. Nimmt man das Jahr 1981 mit den auffällig geringen Zahlen für beide Gemeindegruppen aus, kann man festhalten, dass die Entwicklung in den Nordseebädern durch Wachstum, in den Ostseebädern hingegen durch Stagnation über den Beobachtungszeitraum gekennzeichnet war.

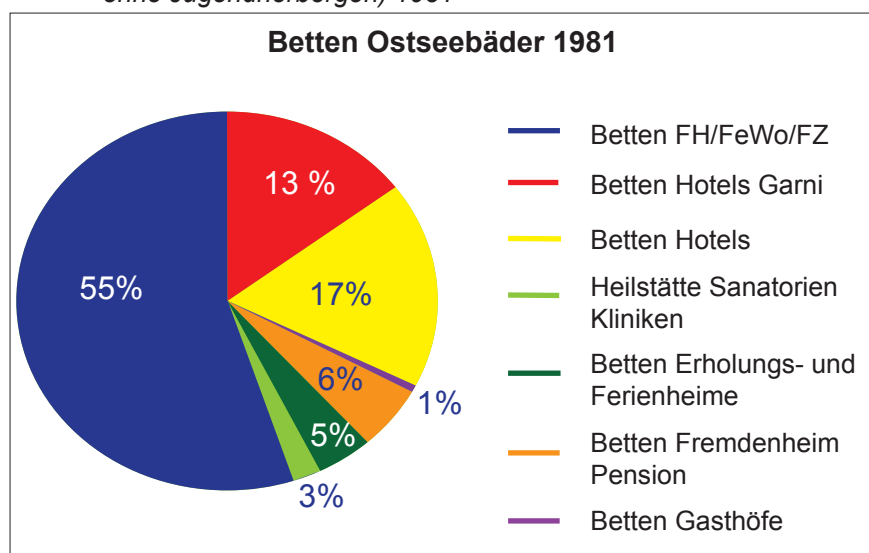
Abb. 59a: Betten in Nordseebädern und Ostseebädern 1981 bis 2007 (gewerbliche Betriebe ohne Camping)



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

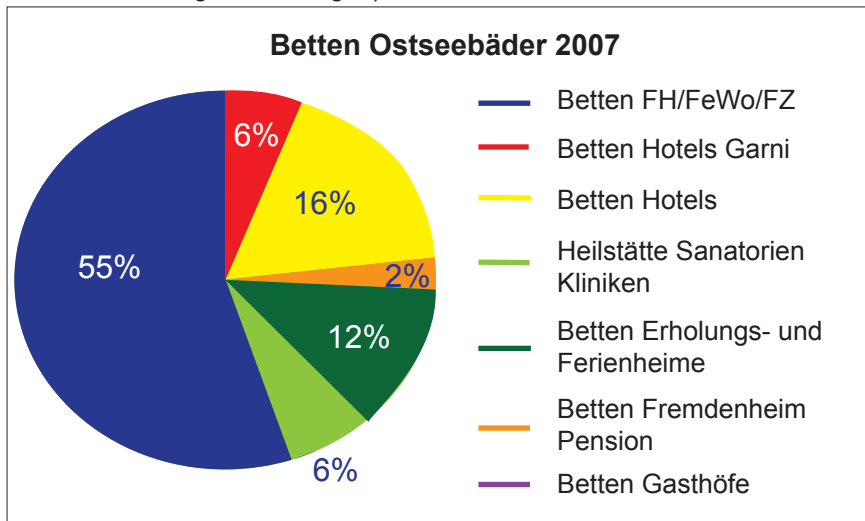
Wirft man einen Blick auf die Struktur des Angebotes in den Gemeindegruppen, ist auch hier ein wesentlicher Unterschied zu beobachten. Die Abbildungen 59b und 59c zeigen die Struktur in den Ostseebädern 1981 und 2007, die Abbildungen 59d und 59e die der Nordseebäder. An der Ostsee verloren die Hotels und Hotels garni (zusammen 30%) 8 Prozentpunkte zugunsten der Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren (+3 Prozentpunkte), der Erholungs- und Ferienheime (+ 7 Prozentpunkte) und der Gruppe ‚Heilstätten/Sanatorium/Kliniken‘ (+ 3 Prozentpunkte). An der Nordsee hingegen gewannen die Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren 16 Prozentpunkte hinzu, mit 17 Prozentpunkte verloren die Hotels garni über 60% ihrer Marktanteile, während die Hotels nur leichte Verluste verzeichneten (-1 Prozentpunkt), die Gruppe ‚Heilstätten/Sanatorium/Kliniken‘ gewann 6 Prozentpunkte, die Erholungs- und Ferienheime +4 Prozentpunkte. Gasthöfe und Fremdenheime/Pensionen verschwanden fast ganz vom Markt.

Abb. 59b: Struktur des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981



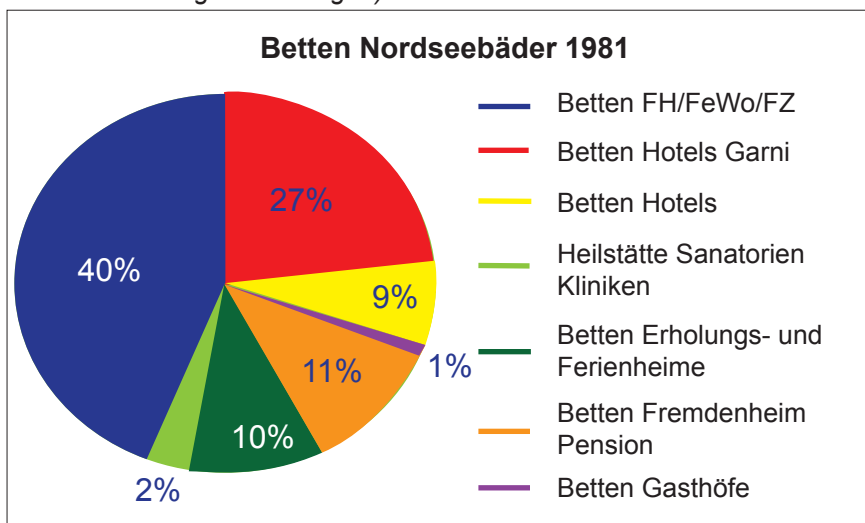
Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 59c: Struktur des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 2007



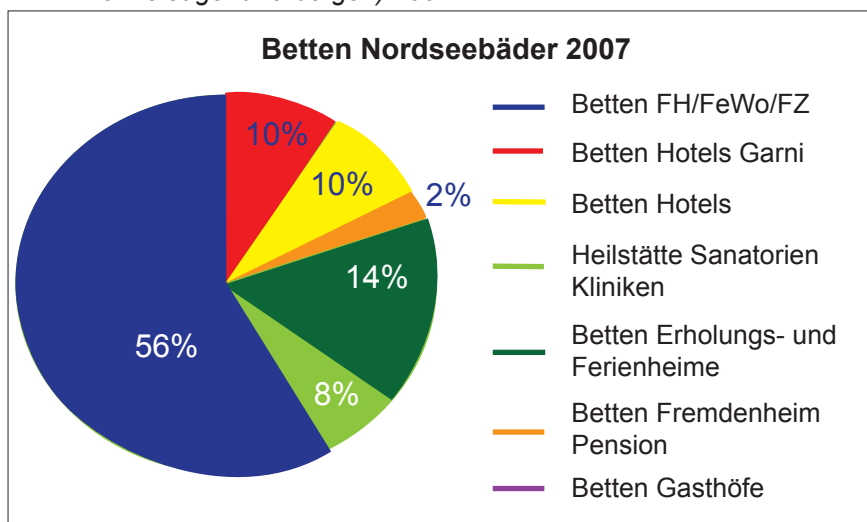
Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 59d: Struktur des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

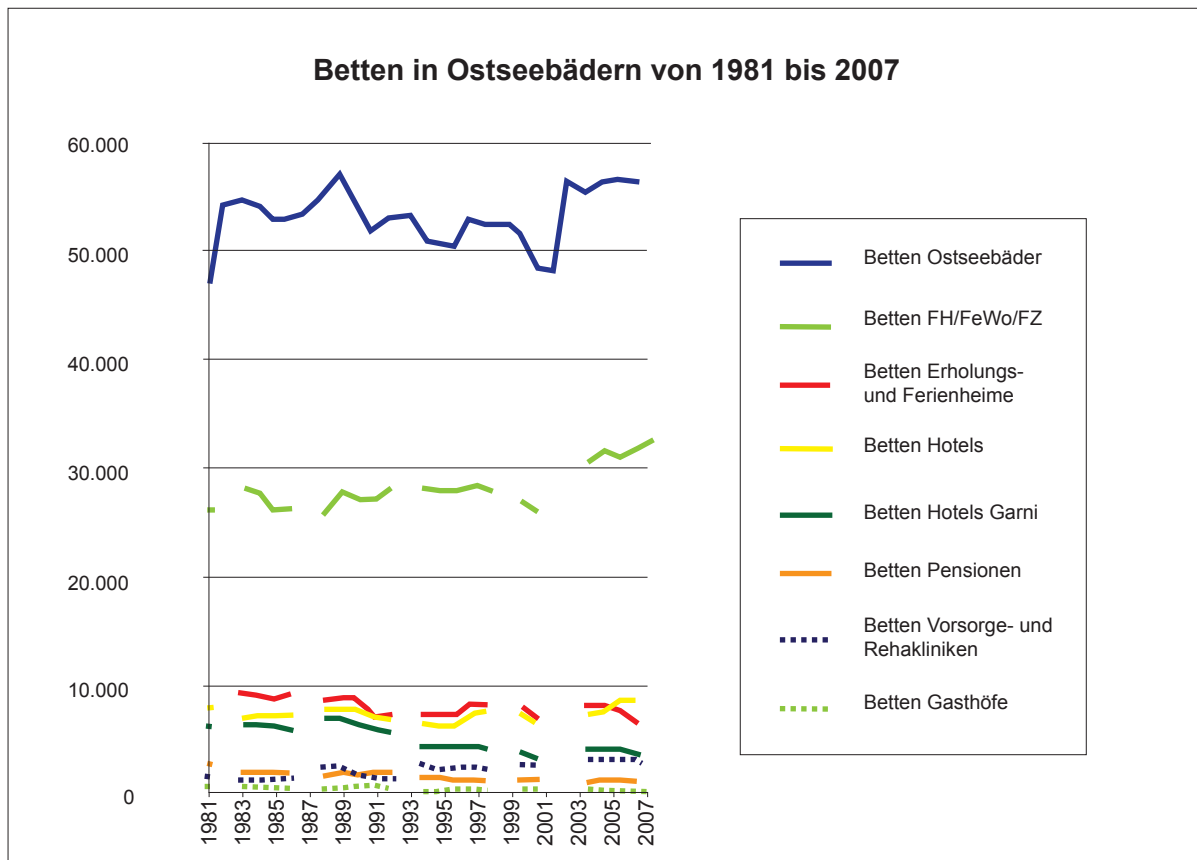
Abb. 59e: Struktur des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

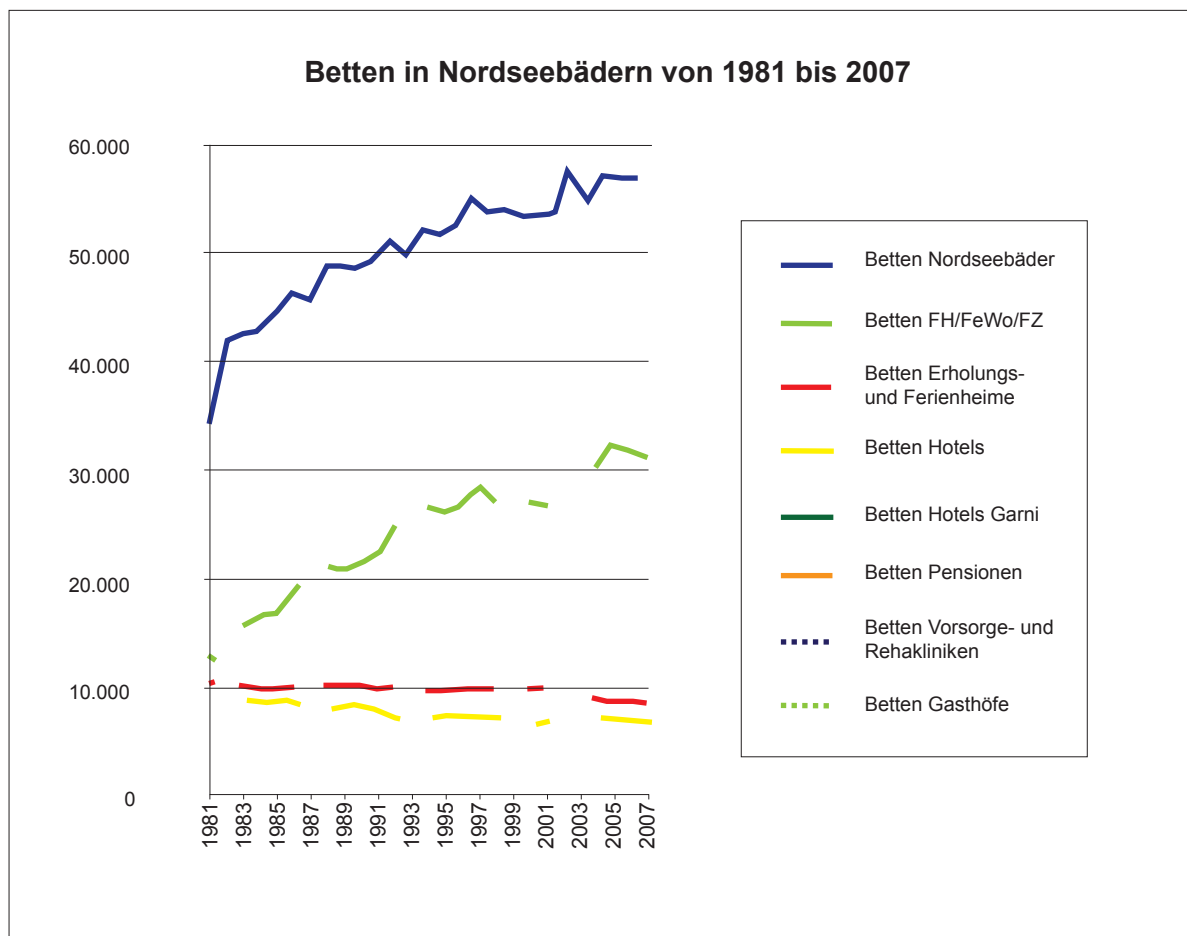
Die Gesamtentwicklung in den Nordseebädern und Ostseebädern nach Betriebsarten zeigen die Abbildungen 59f und 59g. In den Ostseebädern gehörten die Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren nach einer Verlustphase zwischen 1983 und 2000 ebenso zu den Gewinnern wie die Gruppe ‚Heilstätten/Sanatorium/Kliniken‘. Zu den Verlierern zählten die Erholungs- und Ferienheime, Pensionen und Gasthöfe. Während die Hotels nach einer negativen Entwicklungsphase in den 90er Jahren seit 2001 wieder Zuwächse verzeichneten, verloren die Hotels garni kontinuierlich und stark (-45,7%). Die positive Entwicklung in den Nordseebädern wurde im Wesentlichen getragen durch die Entwicklung bei den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren. Kontinuierlich positiv entwickelten sich die Hotels und die Gruppe ‚Heilstätten/Sanatorium/Kliniken‘, kontinuierlich negativ dagegen Hotels garni, Erholungs- und Ferienheime, Fremdenheime/Pensionen und Gasthöfe.

Abb. 59f: Entwicklung des Bettenangebotes in den Ostseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981-2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 59g: Entwicklung des Bettenangebotes in den Nordseebädern nach Betriebsarten (ohne Camping, ohne Jugendherbergen) 1981-2007

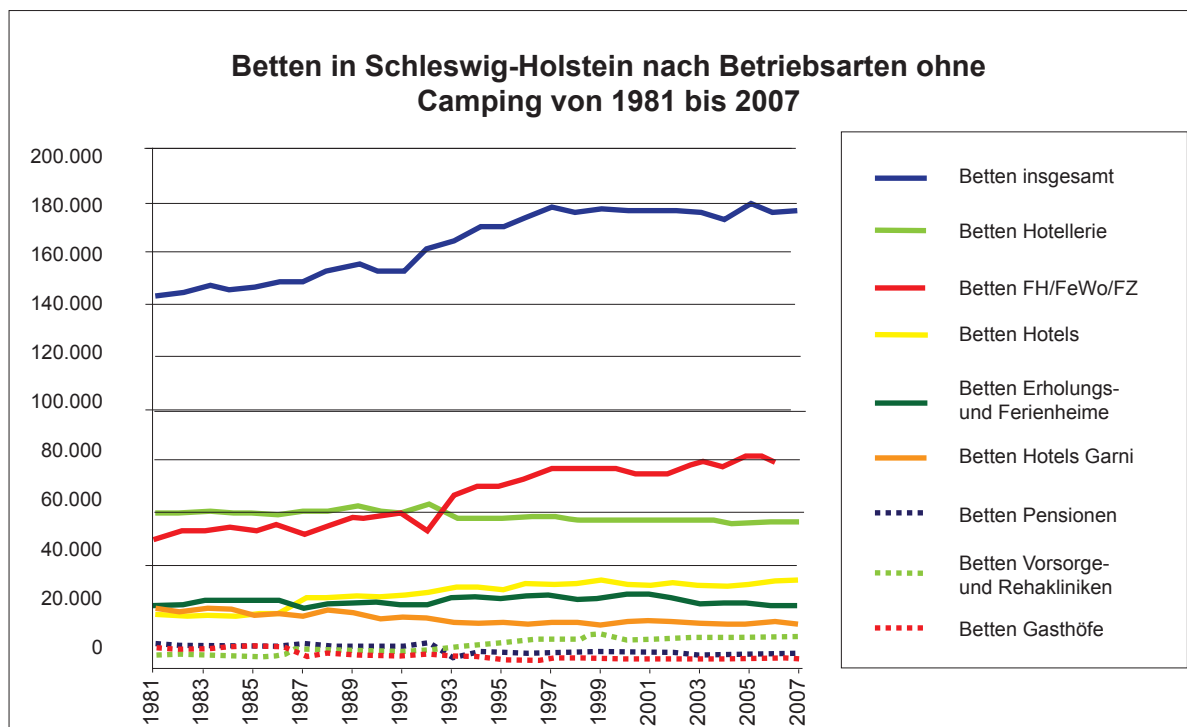


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Insgesamt zeigt sich, dass die Dominanz des Sektors ‚Ferienhäuser, Ferienwohnungen, Ferienzentren‘ in den Ostseebädern mit 58% in 2007 mittlerweile auch für die Nordseebäder (56%) festzustellen ist, wobei für die Nordsee den Zusatz machen muss, dass dort keine Ferienzentren existieren, dies allerdings auch für die Nordsee als Betriebsart in der Statistik so ausgewiesen wird. Die Entwicklung zeigt, dass in den Nordseebädern der Ausbau kontinuierlich und stark seit 1981 erfolgt, während an der Ostsee die Entwicklung bis Anfang 2000 durch Stagnation gekennzeichnet war. In der Konsequenz bedeutet dies das neuere Angebot an der Nordsee. Dies könnte ein Erklärungsansatz für die leicht schlechtere Entwicklung in den Ostseebädern, bezogen auf die Übernachtungen, sein und würde auf ein strukturelles Problem an der Ostsee hinweisen.

Ferienhäuser, Ferienwohnungen, Hotels und Kliniken bauen Kapazitäten deutlich aus

Abb. 60: Betten nach Betriebsarten in gewerblichen Betrieben ohne Camping 1981-2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Stagnationsphase aus der Perspektive der Angebotskapazitäten war bereits seit 1976 zu beobachten. Von diesem Zeitpunkt an wechselten sich Phasen der leichten Zuwächse mit denen leichter Rückgänge ab. Von 1981 bis 1987 waren nur leichte Ausweitungen auf 148.992 und damit um +3% zu beobachten. Darauf folgten zwei Jahre des Anstiegs, wobei die Anzahl bis 1989 auf 156.048 und damit um 4,7% stieg, denen zwei Jahre leichter Rückgänge auf 153.764 (1991) folgten. Danach waren erneut Zuwächse bis 1999 auf 178.444 und damit seit 1991 um 16% zu beobachten. Bis 2007 kann man mit einem zu vernachlässigendem Rückgang um 0,3% auf 177.968 von Stagnation sprechen.

Abbildung 60 zeigt den Kapazitätswachstum der Betten im Zeitraum 1981 bis 2007 von 144.386 auf 177.968 um 33.582 oder 23,3%. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen getragen von den Zuwächsen bei den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren von 50.050 auf 79.289 um 29.239 oder 58,4% und der Vorsorge- und Rehakliniken von 4778 auf 11.231 um 6.453 oder 135,1%. Somit wird deutlich, dass sich der Gesamtzuwachs der Kapazitäten fast ausschließlich aus den Zuwächsen im Bereich Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren speist. Innerhalb dieser Gruppe sind die Betten in Ferienwohnungen/Ferienhäusern um 86,3% (von 38.013 auf 70.816 Betten) gestiegen, während für die Ferienzentren ein Rückgang von 12.037 Betten auf 8.697 und damit um 27,8% zu verzeichnen war. Obwohl die Zahlen für die Hotellerie von 1981 (59.885 Betten) bis 2007 (56.312 Betten) nur wenig abweichen, fanden in-

nerhalb der Hotellerie starke Strukturverschiebungen statt: Während die Hotelkapazitäten um 56,1% von 21.609 Betten auf 33.622 Betten stiegen, gingen sie für die Hotels garni um 28,4% auf 15.560 Betten zurück, bei den Pensionen um 49,3% auf 4.087 und bei den Gasthöfen um 64,2% auf 3.041 Betten zurück.

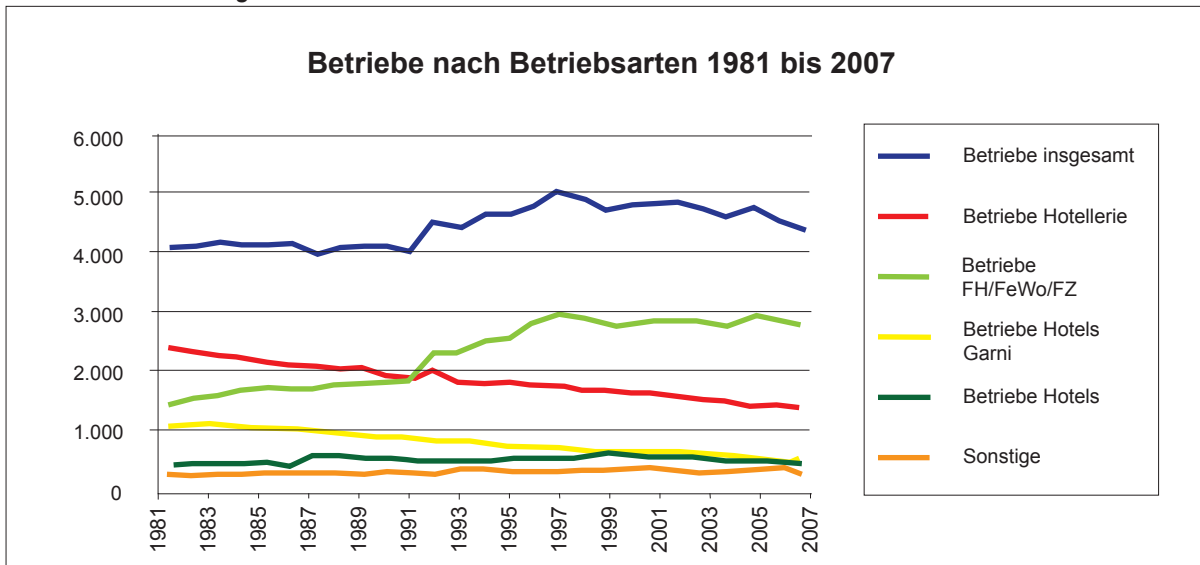
Insgesamt geht der Trend, bezogen auf die Kapazitätsentwicklung, also weg von Gasthöfen, Pensionen, Hotels garnis, Feriencentren hin zu Ferienwohnungen/Ferienhäusern, Hotels sowie Vorsorge- und Rehakliniken.

Durchschnittliche Betriebsgrößen steigen an

Die Entwicklung der Betriebszahlen zwischen 1981 und 2007 ist von 1981 (4.159) bis 1991 durch Stagnation (4.076), von 1991 bis 1997 (5.029) durch Wachstum mit über 20% und danach durch kontinuierliche Rückgänge bis 2007 (4.455) und damit um -11% gekennzeichnet. Abbildung 61 zeigt die Entwicklung der Betriebe nach Betriebsarten.

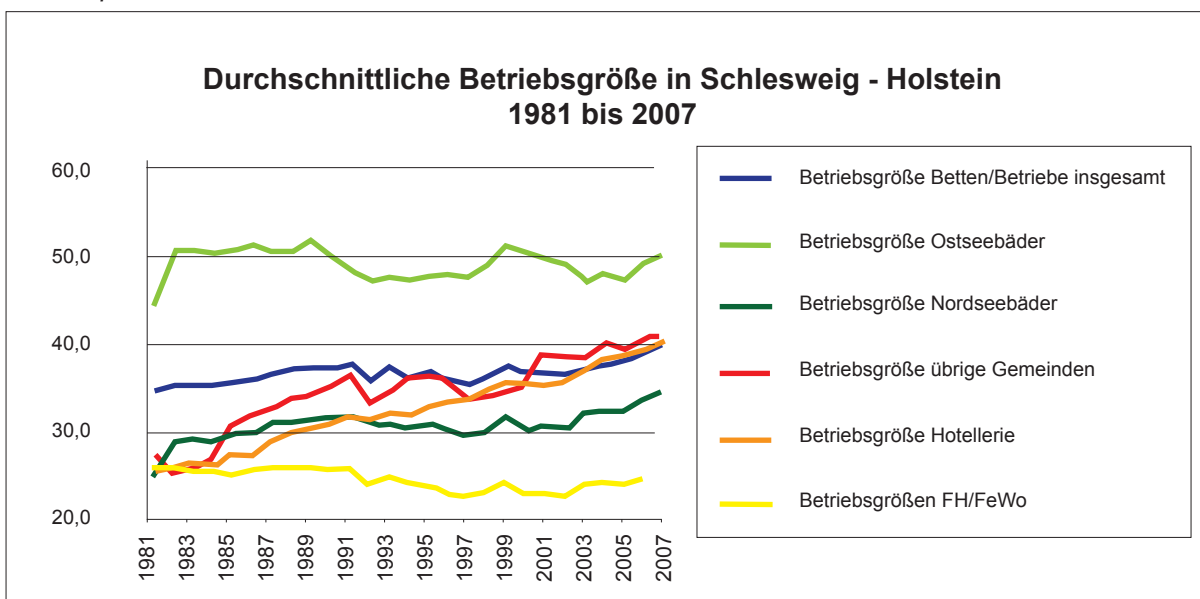
Die insgesamt für den Beobachtungszeitraum positive Entwicklung der Betriebszahlen von 4.104 auf 4.455 geht alleine auf den Zuwachs im Bereich Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Feriencentren zurück. Für die übrigen Betriebsarten ist ein Rückgang von 2.624 Betrieben auf 1.695 und damit um 35% zu verzeichnen. Alleine die Zuwächse der Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Feriencentren von 1.480 auf 2.760 und damit um 86% fangen dies auf. Dabei wird deutlich, dass sich eine eklatante Verschiebung von der Hotellerie hin zu der Gruppe Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Feriencentren ergeben hat, wobei der Wendepunkt im Jahr 1991 liegt. Seit Anfang der 70er Jahre erfreut sich diese Betriebsart im Zuge der Entwicklung der Feriencentren bei der Nachfrage besonderer Beliebtheit. Gründe sind die individuelle Bestimmung des Tagesablaufs und die Einsparmöglichkeiten bei der Möglichkeit der Selbstverpflegung. Die Anzahl der Hotels garni ist kontinuierlich von 1.105 um über 50% auf 515 Betriebe zurück gegangen.

Abb. 61: Entwicklung der Betriebe nach Betriebsarten 1981 bis 2007



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abb. 62: Durchschnittliche Betriebsgröße in Schleswig-Holstein nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten 1981 bis 2007

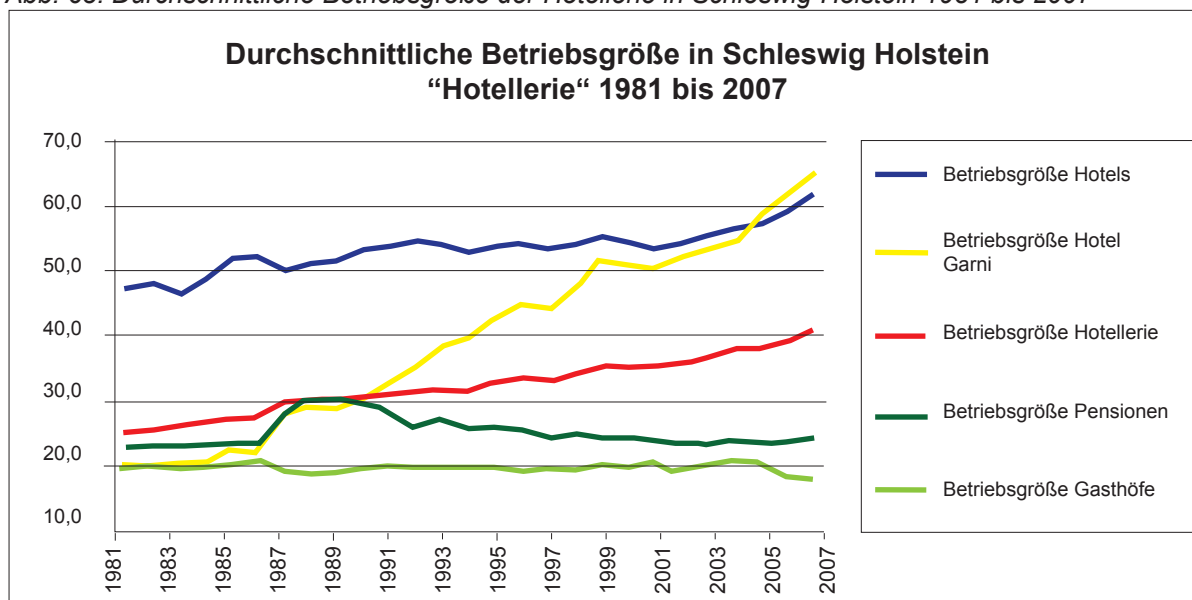


Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abbildung 62 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgrößen nach ausgewählten Gemeindegruppen und Betriebsarten in Schleswig-Holstein zwischen 1981 und 2007. Insgesamt wuchs die Betriebsgröße lediglich um +13% und lag im Jahr 2007 noch unter 40 Betten pro Betrieb. Die größten Betriebe mit durchschnittlich 50 Betten pro Betrieb existierten

in den Ostseebädern, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass hier die Feriencentren einbezogen sind, so dass sich ein verzerrtes Bild gegenüber den weiteren Gemeindegruppen ergibt. Die Betriebsgrößen sind über die Jahre hinweg unter leichten Schwankungen gleich geblieben. Die Betriebe in den Nordseebädern legten in der durchschnittlichen Größe um ca. 20% zu. Bei beiden Gemeindegruppen wurde das Jahr 1981 dabei nicht berücksichtigt, da die Zahlen der Statistik für dieses Jahr in der Höhe nicht nachvollziehbar sind. In den übrigen Gemeinden stieg die Bettenzahl pro Betrieb um knapp 15 Betten und damit um +52% an. Die Entwicklung in der Hotellerie verlief mit einer Steigerung von +59% am positivsten, bei den Ferienhäusern/Ferienwohnungen bleibt die Betriebsgröße bei 25 Betten pro Betrieb gleich. In der Grafik nicht aufgeführt ist die Entwicklung der traditionell größten Betriebe, gemessen an der durchschnittlichen Betriebsgröße: Feriencentren (2006: 2.834, 1981: 3.009, Veränderung -5,8%), Jugendherbergen (2007: 150, 1981: 154 Betten/Betrieb), (2007: 119, 1981: 112 Betten/pro Betrieb), Vorsorge- und Rehakliniken (2007: 181, 1981: 149 Betten/Betrieb).

Abb. 63: Durchschnittliche Betriebsgröße der Hotellerie in Schleswig-Holstein 1981 bis 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Betrachtet man die durchschnittliche Betriebsgröße der Hotellerie (Abb. 63), die aus den Betriebsarten Hotels, Hotels garni, Gasthöfe, Pensionen zusammengefasst wurde, fällt eine Zweiteilung auf: Auf der einen Seite Wachstum bei den Hotels von 48 auf 62 Betten pro Betrieb und damit +30%, das noch deutlich übertroffen wird von den Hotels garni von 20 auf 65 Betten und damit um mehr als den Faktor drei; auf der anderen Seite Stagnation auf niedrigem Niveau bei den Gasthöfen und Pensionen bei 24 bzw. 19 Betten pro Betrieb. Insgesamt scheint also die größte Dynamik mit neuen oder erweiterten Betrieben bei den Hotels garni zu liegen. Verbunden mit den Aussagen zu den Veränderungsraten der Nachfrage und der Kapazitäten in den einzelnen Betriebsarten scheinen die Gasthöfe und Pensionen in der jetzigen Form nicht mehr markgerecht zu sein.

1.4.6 Fazit der Entwicklung zwischen 1981 und 2008

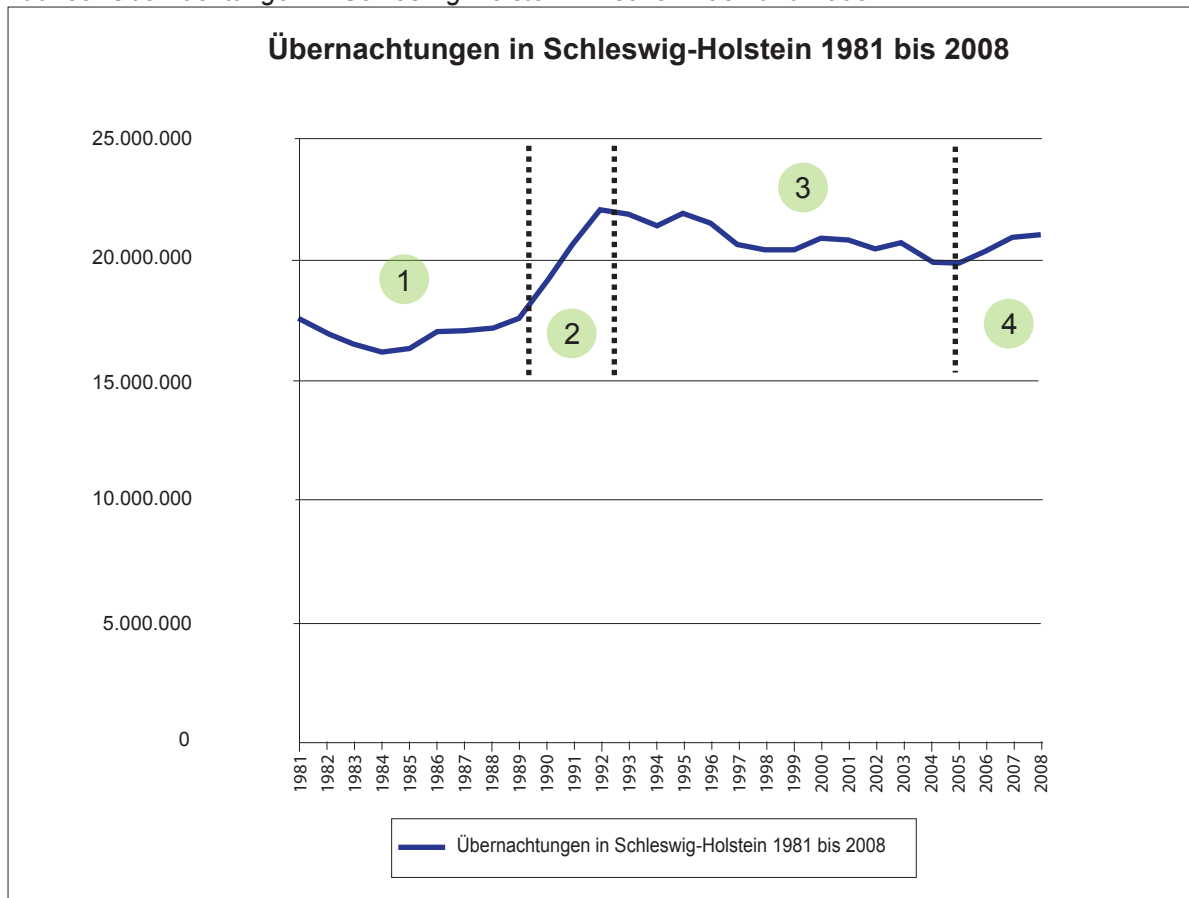
Die Übernachtungszahlen stiegen im Beobachtungszeitraum von 17,6 Mio. Übernachtungen im Jahr 1981 auf 21,1 Mio. im Jahr 2008, was einem Anstieg von +19% entspricht (Abb. 65). Die vier Phasen der Entwicklung wurden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Dabei war die Grenzöffnung mit den sich daraus ergebenden Effekten sicherlich das einschneidendste Ereignis, das im Ergebnis den Schleswig-Holstein-Tourismus vor neue Herausforderungen gestellt hat.

Die Befürchtung einer möglichen neuen Konkurrenz im Osten formulierte der Vizebürgermeister des Ostseebades Sierksdorf, Geberbauer, gegenüber dem Nachrichtenmagazin ‚Der Spiegel‘ schon 1970 fast prophetisch: „Daß [dass!] der Ulbricht eines Tages die Grenzen und den Strand aufmacht und dann alle ‚rübergehen, weil’s da billiger ist!“ (www.wimu.info, 21.03.2009). Dass ab Mitte der 90er Jahre nicht mehr der Faktor ‚billig‘, sondern das moderne nachfragegerechte Angebot und die ursprüngliche Landschaft die Motive für die Urlaubswahl Mecklenburg-Vorpommern sein würden, war aus damaliger Perspektive sicher schwer vorstellbar.

Neben der Tatsache der neu erwachsenen Konkurrenz durch das Nachbarbundesland Mecklenburg-Vorpommern muss man aber auch feststellen, dass mit der Bevölkerung der neuen Bundesländer ein relativ stabiles Nachfragepotenzial für den Schleswig-Holstein-Tourismus hinzugekommen ist. Dieser Anteil lässt sich nach der landesweiten Gästebefragung mit ca. 10% beziffern (TASH 2008).

Insgesamt sind seit der Grenzöffnung die Zahlen für Schleswig-Holstein von 17,2 Mio. Übernachtungen (1988) auf 21,1 Mio. Übernachtungen (2008) gestiegen, obwohl Mecklenburg-Vorpommern in einem rasanten Tempo im Jahr 2008 23,8 Mio. Übernachtungen verzeichnen konnte. Im Ergebnis zeigt dies, dass es den beiden Küstenreisegebieten insgesamt gelungen ist, enorme Nachfragesteigerungen zu realisieren.

Abb. 65: Übernachtungen in Schleswig-Holstein zwischen 1981 und 2008



Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Nach dem Boomjahr 1992 gingen die Übernachtungszahlen von 22,1 Mio. auf 19,9 Mio. im Jahr 2005 und damit um 10% zurück. Damit lagen die Zahlen zwar nach wie vor über denen aus dem Jahr vor der Wende (1988: 17,2 Mio. Übernachtungen), allerdings ist im Zuge der Wiedervereinigung mit der Bevölkerung der neuen Bundesländer neues Potenzial in Höhe von 13,4 Reisenden hinzugekommen (SCHMIDT et al. 1990, S. 53). Insofern sorgte die politische Änderung für eine neue Situation auf der Nachfrageseite.

Betrachtet man den Beobachtungszeitraum differenziert nach Betriebsarten, dann fällt auf, dass außer den hohen Zuwächsen der Vorsorge- und Rehakliniken mit +38% (von 2,1 Mio. auf 2,9 Mio. Übernachtungen) nur eine Betriebsart des ‚engeren‘ touristischen Segments Zuwächse, und das auch nur marginal in Höhe von +2,8%, verbuchen konnte: Die Übernachtungen in den Hotels stiegen von 4,3 auf 4,4 Mio. Übernachtungen. Alle übrigen Betriebsarten verloren im Vergleich zu den Gesamtrückgängen überdurchschnittlich: Am stärksten waren die Pensionen betroffen, die fast zwei Drittel (-62,4%) ihrer Zahlen einbüßten, gefolgt von den Gasthöfen mit – 54,5% Rückgängen, Erholungs- und Ferienheimen (-26%), Hotels garni (-14,4%) und den Ferienhäusern/Ferienwohnungen/Ferienzentren mit -11,4% von 7,8 Mio. in

1992 auf 6,9 Mio. in 2005. Diese Verluste in den touristisch geprägten Betriebsarten zeigen die Probleme der Tourismuswirtschaft eindrücklich.

Dabei darf man jedoch für Schleswig-Holstein nicht aus den Augen verlieren, dass es zahlreiche Probleme gibt, die aus strukturellen Defiziten entstanden sind. Für die Zukunft werden weitere Herausforderungen auf die Tourismuswirtschaft zukommen, erwähnt seien an dieser Stelle die teilweise überalterten Strukturen im Beherbergungsbereich und der bevorstehende Strukturwandel im Privatvermieterbereich. Darauf wurde in den vorhergehenden Ausführungen intensiv eingegangen.

Seit dem Jahr 2005 ist wieder eine positive Entwicklung festzustellen. Im Jahr 2006 wurde mit einem Zuwachs von +2,4% die 20-Millionen-Marke bei den statistisch erfassten Übernachtungen (ohne Camping) übertroffen, im Jahr 2007 konnte ein Wachstum von +3,0% erzielt werden. Mit einem erneuten leichten Wachstum von +0,4% schloss das Tourismusjahr 2008 bei 21.069.570 Übernachtungen ab.

Betrachtet man die Entwicklung in den Regionen Schleswig-Holsteins näher, zeigen sich ab 1981 Unterschiede. Positive Entwicklungsimpulse gehen vom Binnenland und den Städten aus, leicht positiv ist die Entwicklung an der Nordsee. Zu vermuten ist, dass sich der Aufbau in Mecklenburg-Vorpommern dämpfend auf die Entwicklung an der Ostsee Schleswig-Holstein ausgewirkt haben könnte. Allerdings zeigen sich insbesondere bei der Betrachtung der Angebotssituation fehlende Dynamik und eine Verschiebung der Strukturen von tourismusgeprägten (Hotels) hin zu schwer durch den Tourismus zu beeinflussenden Betriebsarten (Erholungs- und Ferienheime, Kliniken) Tendenzen, die auf mangelnde Nachfrage im touristischen Segment schließen lassen. Auch die Stagnation der Gesamtkapazitäten ist hier ein Hinweis. Die leichten Zuwächse an der Nordsee gehen insbesondere auf Sylt und dort auf Westerland zurück.

Geht man in der Betrachtung eine Ebene tiefer, zeigen sich innerhalb der Reiseregionen unterschiedliche Tendenzen in der Entwicklung von Kreisen, Gemeinden und Städten. Insgesamt verlieren die traditionellen Seebäder, während nicht oder niedrig prädikatisierte Ort und Städte gewinnen. Es ist zu vermuten, dass zumindest die Städte neue Nachfragesegmente ansprechen und es sich somit nicht um Verschiebungen innerhalb Schleswig-Holsteins handelt.

Schaut man sich die Seebäder und Heilbäder des Landes genauer an, zeigt sich, dass nur wenige Ausnahmen in den letzten 26 Jahren ihre Übernachtungszahlen ausweiten konnten.

1.5 Entwicklung ausgewählter Tourismusorte – Tendenzen durch Clusteranalyse

Um die unterschiedlichen Entwicklungstendenzen innerhalb der Regionen detaillierter zu untersuchen, wurden die Zahlen – Ankünfte, Übernachtungen, Betriebe und Betten – aller Orte und Städte in Schleswig-Holstein mit mehr als 50.000 statistisch erfassten Übernachtungen seit 1951 analysiert. Die Übernachtungen wurden in einer Clusteranalyse auf Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede in der Entwicklung einzelner Gemeindegruppen. Das Vorgehen und die Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

Einführung und methodische Hinweise

Die Beobachtungen der unterschiedlichen Entwicklungen innerhalb der Regionen und der Kreise des Landes hat dazu geführt, nach Gemeindegruppen zu suchen, die sich in der zeitlichen Entwicklung als homogene Klasse identifizieren lassen. Zu diesem Zweck wurde das Instrument der Clusteranalyse für Gemeinden durchgeführt, die im Jahr 2007 mehr als 50.000 Übernachtungen vorwiesen und für Städte.

Die Clusteranalyse ist ein Instrument der explorativen Datenanalyse zur Ermittlung von Gruppen, die sich innerhalb ihrer Gruppe möglichst ähnlich verhalten und deren Verhalten zu Objekten anderer Gruppen möglichst wenig Ähnlichkeit aufweist. In diesem Beispiel werden die Gemeinden und Städte auf Ähnlichkeiten in Bezug auf die statistisch erfassten Übernachtungszahlen untersucht.

Für die Gemeinden und Städte liegen Übernachtungszahlen von 1951 – 2007 vor. Wegen des methodischen Bruchs in der statistischen Erfassung des Statistischen Landesamtes wurde die Analyse in drei Teilen durchgeführt, und zwar Teil 1 1951 bis 1979, Teil 2 1981 bis 2007 und Teil 3 für den Gesamtzeitraum.

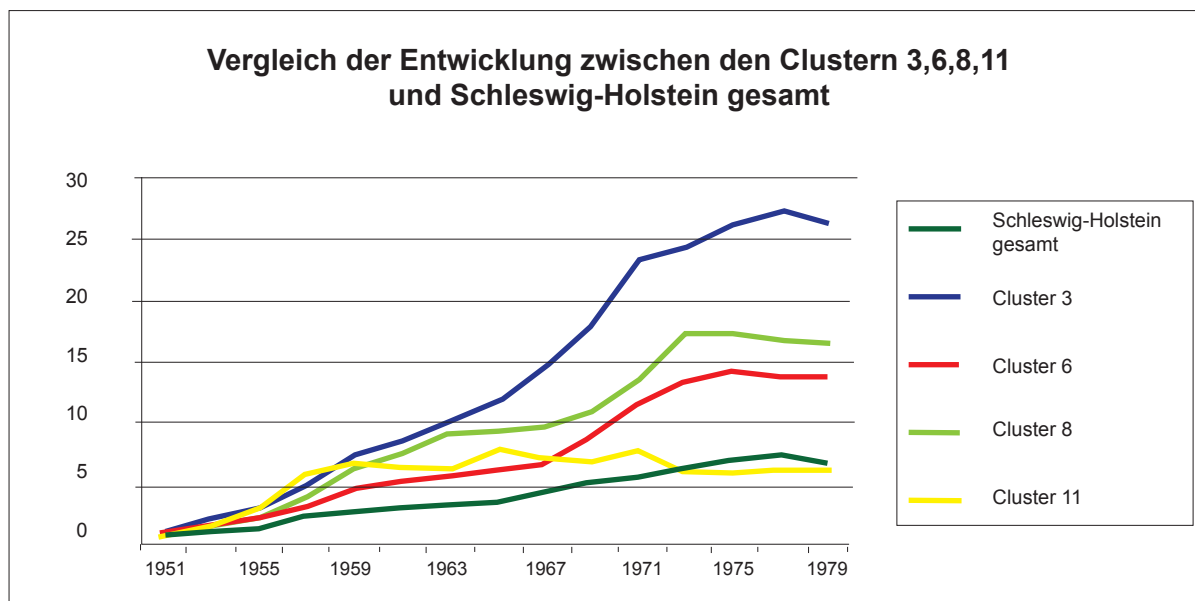
Als Distanzmaß wurde die ‚Quadierte euklidische Distanz‘ gewählt. Die Clusteranalyse wurde mit einem agglomerativen hierarchischen Verfahren, das durch die Minimierung der Intra-Klassen-Varianz (IKV) Gruppen zusammenfasst, durchgeführt. Verwendet wurde das ‚Ward’s Linkage‘.

Die detaillierte Beschreibung der Clusteranalyse ist in Anlage 3 dargestellt.

Die folgenden Abbildungen 66 und 67 zeigen die Entwicklung ausgewählter Cluster unter Gegenüberstellung zur Entwicklung Schleswig-Holsteins insgesamt. Dabei ist auf der y-Achse dargestellt, um welchen Faktor sich die Entwicklung im Zeitverlauf verändert.

Dabei wurde zur besseren Übersicht eine Zweiteilung vorgenommen. Die Cluster, die sich tendenziell besser als der Landesdurchschnitt entwickelten (Abb. 66) und diejenigen mit einer tendenziell ähnlichen oder unterdurchschnittlichen Entwicklung (Abb. 67). Tabelle 26 zeigt die Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern.

Abb. 66: Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 3,6,8,11 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 1979



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

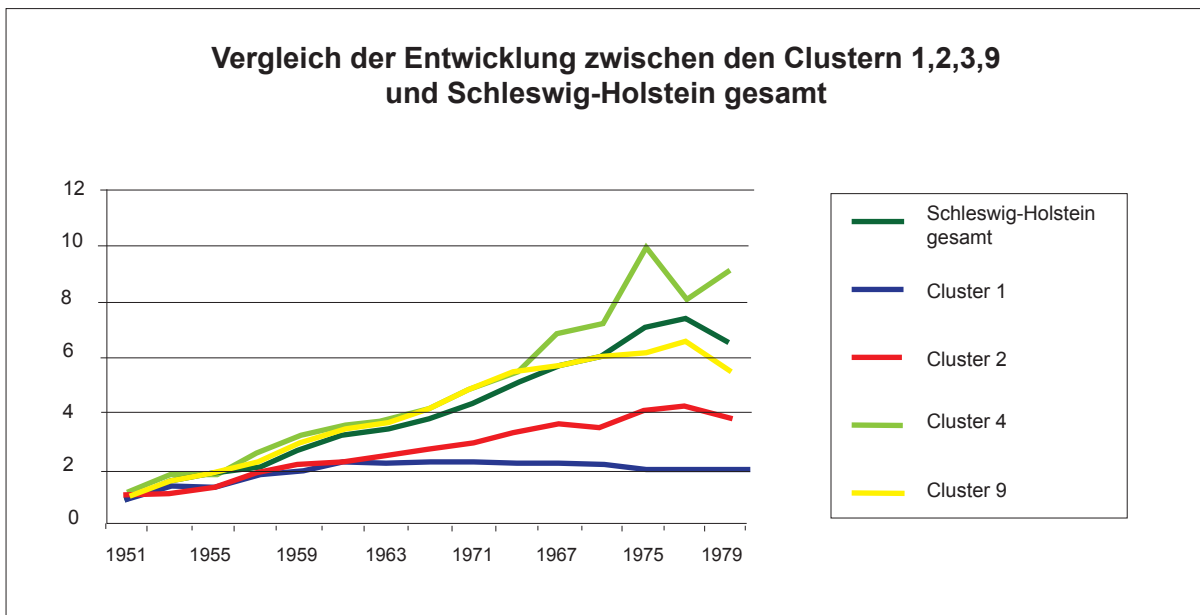
Die Entwicklung des Clusters 3, das aus den Orten Büsum und Nieblum besteht, ist durch exorbitante Zuwachsraten gekennzeichnet. Die Übernachtungszahlen des Jahres 1951 steigern sich um mehr als den Faktor 25.

Die Entwicklung des Clusters 8 verläuft bis zum Jahr 1963 nahezu parallel der Entwicklung des Clusters 3, danach flachen die Zuwachsraten jedoch deutlich im Vergleich zu Cluster 3 ab. Die Zahlen münden 1973 in einer Stagnationsphase. Zu diesem Cluster gehören Utersum, Glücksburg und Ahrensburg.

Cluster 6 ist gekennzeichnet durch die im Vergleich zu den beiden vorigen Clustern schwächeren Zuwachsraten bis 1965, die dann übergehen in starke Zuwächse bis 1973 und dann in eine Stagnationsphase münden. In dieses Cluster gehören St. Peter-Ording, Bad Schwartau und Heiligenhafen.

Auffallend bei Cluster 11 (Wedel und Eckernförde) ist eine im Vergleich zu Schleswig-Holstein überdurchschnittliche Entwicklung bis zum Jahr 1965. Danach verzeichnen beide Städte leichte Rückgänge und schließen im Jahr 1979 auf ungefähr gleichem Niveau wie Gesamt-Schleswig-Holstein ab.

Abb. 67: Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 1,2,4,9 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 1979



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 26: Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 6	Cluster 8	Cluster 9	Cluster 11
Flensburg	Neumünster	Büsum	Nebel	St. Peter-Ording	Utersum	Wenningstedt	Wedel, Stadt
Kiel	Ratzeburg	Nieblum	Wyk	Bad Schwartau	Glücksburg	Wittdün	Eckernförde, Stadt
Heide	Husum		Laboe	Heiligenhafen	Ahrensburg	Dahme	
Mölln	Kampen		Bad Segeberg			Grömitz	
Rendsburg	List					Neustadt in Holstein*8	
Schleswig	Norrdorf					Timmendorfer Strand	
Bad Bramstedt	Rantum					Hohwacht	
	Westerland					Travemünde	
	Eutin						
	Malente						
	Lübeck						

Ausreißer: Plön, Schönberg, Kappeln, Ratekau, Tönning, Pellworm

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die Cluster 9 (Wenningstedt, Wittdün, Dahme, Grömitz, Neustadt, Timmendorfer Strand, Hohwacht und Travemünde) und Cluster 4 (Nebel, Wyk, Laboe, Bad Segeberg) nehmen bis 1969 eine fast parallele Entwicklung gemeinsam und entsprechend dem Landestrend.

Danach setzt bei Cluster 9 eine Phase abnehmender Wachstumsraten bis 1977 ein, gefolgt von Rückgängen bis zum Jahr 1979. Für die Ostseebäder ist insbesondere der Verlauf von 1977 bis 1979 in die bereits geschilderte Problematik um die statistische Datenerfassung der Jahre 1977 bis 1979 einzuordnen.

Cluster 4 hat dagegen ab 1969 zunehmende Zuwachsraten zu verzeichnen mit einer Spitze im Jahr 1975. Danach folgen Rückgänge bis 1977 und ein leichter Anstieg bis zum Jahr 1979.

Die Cluster 1 und 2 entwickeln sich bis zum Jahre 1963 gleich. Danach sind für das Cluster 1 leichte Rückgänge bis zum Jahr 1979 zu beobachten, während Cluster 2 Zuwächse zu verzeichnen hat, die jedoch deutlich unterhalb des Landesdurchschnitts liegen.

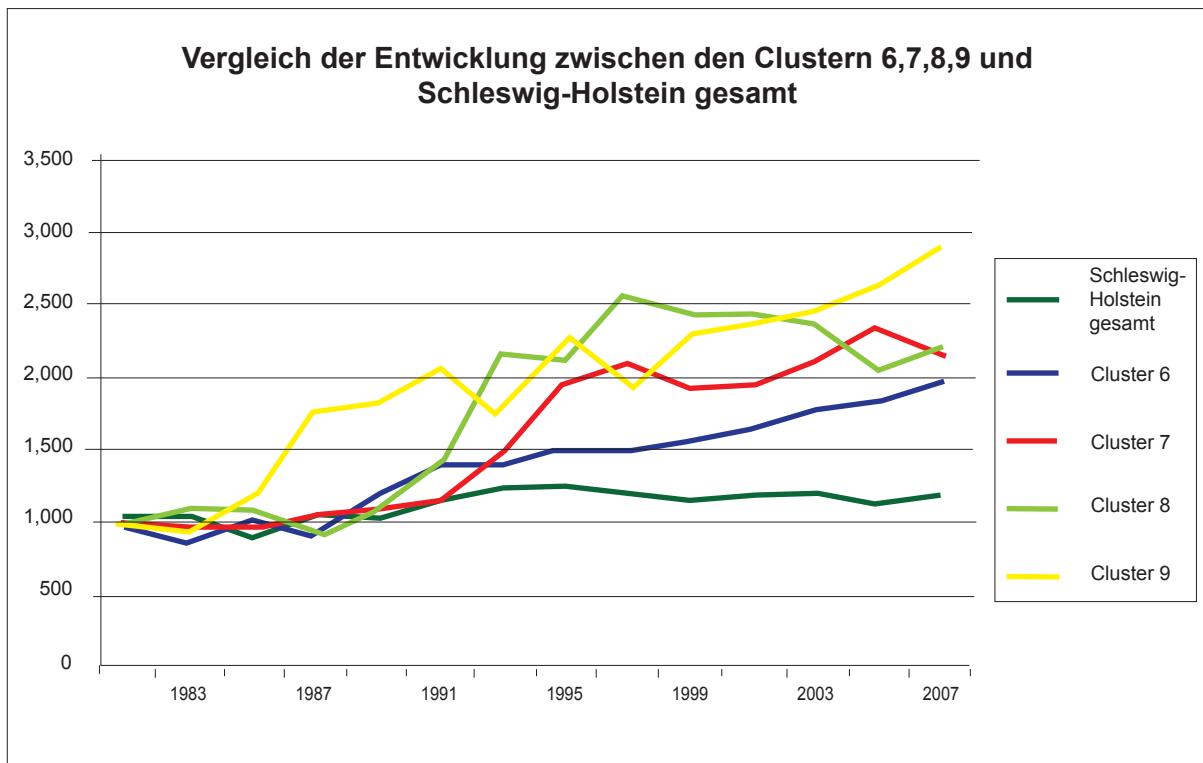
Zu Cluster 1 gehören Flensburg, Kiel, Heide, Mölln, Rendsburg, Schleswig, Bad Bramstedt. Cluster 2 umfasst Neumünster, Ratzeburg, Husum, Kampen, List, Norddorf, Rantum, Westerland, Eutin, Malente und Lübeck.

Die Orte Plön, Schönberg, Kappeln, Ratekau, Tönning und Pellworm können als Ausreißer nicht in die bestehenden Cluster eingeordnet werden.

Fazit: In der Zeit zwischen 1951 und 1979 entwickeln sich alle großen Seebäder bis auf Westerland entsprechend dem Landestrend oder besser, wie beispielsweise Büsum, St. Peter-Ording und Heiligenhafen. Auffallend ist, dass viele Orte bereits Anfang bis Mitte der 70er Jahre eine Tendenz zur Stagnation aufweisen. Dies fällt insbesondere auf für Cluster 8, Cluster 11, Cluster 1 und Cluster 9. Die Ergebnisse bestätigen ansonsten ebenfalls die Hinweise einer Trendwende in der Fremdenverkehrsentwicklung Schleswig-Holsteins ab spätestens Mitte der 1970er Jahre.

Die folgenden Abbildungen 68 und 69 zeigen die Entwicklung ausgewählter Cluster unter Gegenüberstellung zur Entwicklung Schleswig-Holstein insgesamt. Dabei wurde zur besseren Übersicht eine Zweiteilung vorgenommen. Die Cluster, die sich tendenziell deutlich besser als der Landesdurchschnitt entwickelten (Abb. 68) und diejenigen mit einer tendenziell leicht besseren, ähnlichen oder unterdurchschnittlichen Entwicklung (Abb. 69). Tabelle 27 zeigt die Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern.

Abb. 68: Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 6,7,8,9 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1981 und 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Die stärksten Zuwächse hat Cluster 9 zu verzeichnen, wobei die kontinuierlichen Zuwächse in den Jahren 1993 und 1997 durch Rückgänge unterbrochen werden. Cluster 9 besteht aus der Stadt Tönning und der Gemeinde Harrislee.

Cluster 8 besteht aus der Stadt Kappeln und Pellworm. Diese Orte stagnieren in ihrer Entwicklung bis 1989, steigen dann stark an bis 1997 und müssen im Folgenden Rückgänge hinnehmen.

Cluster 7 schließt seine Entwicklung auf dem gleichen Niveau ab wie Cluster 8, wobei der Anstieg ab 1989 weniger stark ausfällt und sich mit abnehmenden Zuwachsraten bis 2007 fortsetzt. Zu Cluster 7 gehören die Orte Nordstrand und Sylt-Ost.

Cluster 6 umfasst Husum, Ratekau, Westerland und Lübeck. Hier verläuft die Gesamtentwicklung seit 1981 mit geringeren Zuwachsraten als in den Clustern 7, 8 und 9 - allerdings kontinuierlich ohne größere Schwankungen.

Im Ergebnis haben sich die genannten Orte deutlich positiver als das gesamte Schleswig-Holstein entwickelt, wobei die Entwicklungsphasen recht heterogen ausfielen, was die Aufteilung von insgesamt 10 Orten in 4 Cluster zeigt.

Abb. 69 zeigt den Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 1,2,4,5 und 10 im Vergleich zur Gesamtentwicklung Schleswig-Holsteins.

Dabei fällt auf, dass Cluster 10 die deutlich negativste Entwicklung durchläuft. Zu diesem Cluster gehören Heiligenhafen, Malente, Helgoland, Glücksburg, Bad Bramstedt. Der Verlauf ist durch kontinuierliche Rückgänge gekennzeichnet, die sich nur in den Jahren 1991 – 1995 und seit 2001 leicht abschwächen. bzw. bis 2005 – 2007 in eine Stagnation übergehen.

Cluster 5 entwickelt sich ebenfalls deutlich schlechter als der Landesdurchschnitt. Zu diesem Cluster gehören Mölln, Ratzeburg, Hörnum, St. Peter-Ording, Nieblum, Norddorf, Kampen, Dahme, Eutin, Wyk, Grömitz, Großenbrode, Kellenhusen, Neustadt, Scharbeutz, Hohwacht und Aukrug. Dieses Cluster ist mit 17 Objekten das deutlich am stärksten besetzte Cluster.

Nimmt man die Cluster 10 und 5 mit den Orten, die sich am negativsten seit 1981 entwickelt haben, fällt auf, dass es sich dabei um 35 % der insgesamt untersuchten Orte handelt.

Diese Orte hatten 1981 mit 7 Mio. Übernachtungen einen Marktanteil von 40 % an den Gesamtübernachtungen Schleswig-Holsteins (1981: 17,6 Mio). Dieser Marktanteil verringerte sich bis 2007 um 31 % auf 27,7 % Marktanteil im Jahr 2007. Dies entspricht 5,8 Mio. Übernachtungen der genannten Orte (Gesamt-Schleswig-Holstein 2007: 20,99 Mio. Übernachtungen).

Bis 1997 verlief die Entwicklung des Clusters 1 (Flensburg, Kiel, Bad Schwartau, Sierksdorf, Brodersby) zwischen der Entwicklung von Cluster 10 und der von Cluster 5. Ab 1997 kann dieses Cluster kontinuierlicher Zuwächse verbuchen und schließt das Jahr 2007 positiver als die Entwicklung des gesamten Landes ab.

Die Entwicklung des Clusters 2 verläuft seit 1999 sehr ähnlich wie die Gesamt-Entwicklung Schleswig-Holsteins. Die Orte dieses Clusters konnten bis 1993 eine deutlich positivere Entwicklung nehmen als der Landesdurchschnitt. Danach folgten bis 1999 stärkere Rückgänge als im Gesamtdurchschnitt und danach die bereits erwähnte parallele Entwicklung zum Durchschnitt Schleswig-Holsteins.

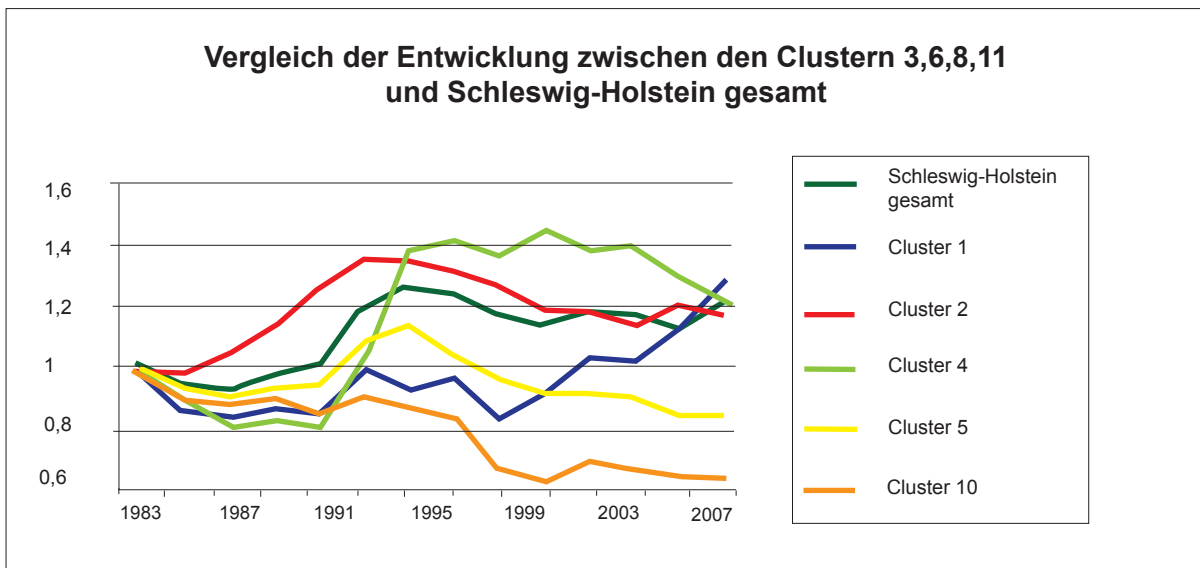
Zu diesem Cluster gehören Travemünde, Rendsburg, Eckernförde, Timmendorfer Strand, Wittdün, Rantum, Niebüll, Büsum, Neumünster Schleswig und Kronsgaard.

Bei Cluster 4 fällt die zunächst bis 1989 relativ stark negative Entwicklung auf, die durch hohe Zuwächse bis 1993 abgelöst wird. Dieses Cluster stagniert danach auf dem relativ hohen Niveau bis 2003 und muss dann Rückgänge bis auf das Gesamt-Niveau Schleswig-Holsteins hinnehmen.

Zu diesem Cluster gehören Heide, List, Utersum, Wenningstedt, Fehmarn, Laboe und Plön.

Eine Zuordnung in entsprechende Cluster gelang nicht für die Ausreißer Friedrichskoog, Wedel, Schönberg, Schwedeneck, Bad Segeberg, Norderstedt und Ahrensburg.

Abb. 69: Vergleich der Entwicklung zwischen den Clustern 1,2,4,5,10 und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1981 und 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab. 27: Zuordnung der einzelnen Orte zu den Clustern.

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7	Cluster 8	Cluster 9	Cluster 10
Flensburg	Kronsgaard	Heide	Mölln	Husum	Nordstrand	Pellworm	Harrislee	Heiligenhafen
Kiel	Schleswig	List	Ratzeburg	Ratekau	Sylt-Ost	Kappeln	Tönning	Malente
Bad Schwartau	Neumünster	Utersum	Hörnum	Westerland				Helgoland
Sierksdorf	Büsum	Wenningstedt	St. Peter-Ording	Lübeck				Glücksburg
Brodersby	Nebel	Fehmarn	Nieblum					Bad Bramstedt
	Rantum	Laboe	Norddorf					
	Wittdün	Plön	Kampen					
	Timmendorfer Strand		Dahme					
	Eckernförde		Eutin					
	Rendsburg		Wyk					
	Travemünde		Grömitz					
			Großenbrode					
			Kellenhusen					

			Neustadt					
			Scharbeutz					
			Hohwacht					
			Aukrug					

Ausreißer: Friedrichskoog, Wedel, Schönberg, Schwedeneck, Bad Segeberg, Norderstedt, Ahrensburg

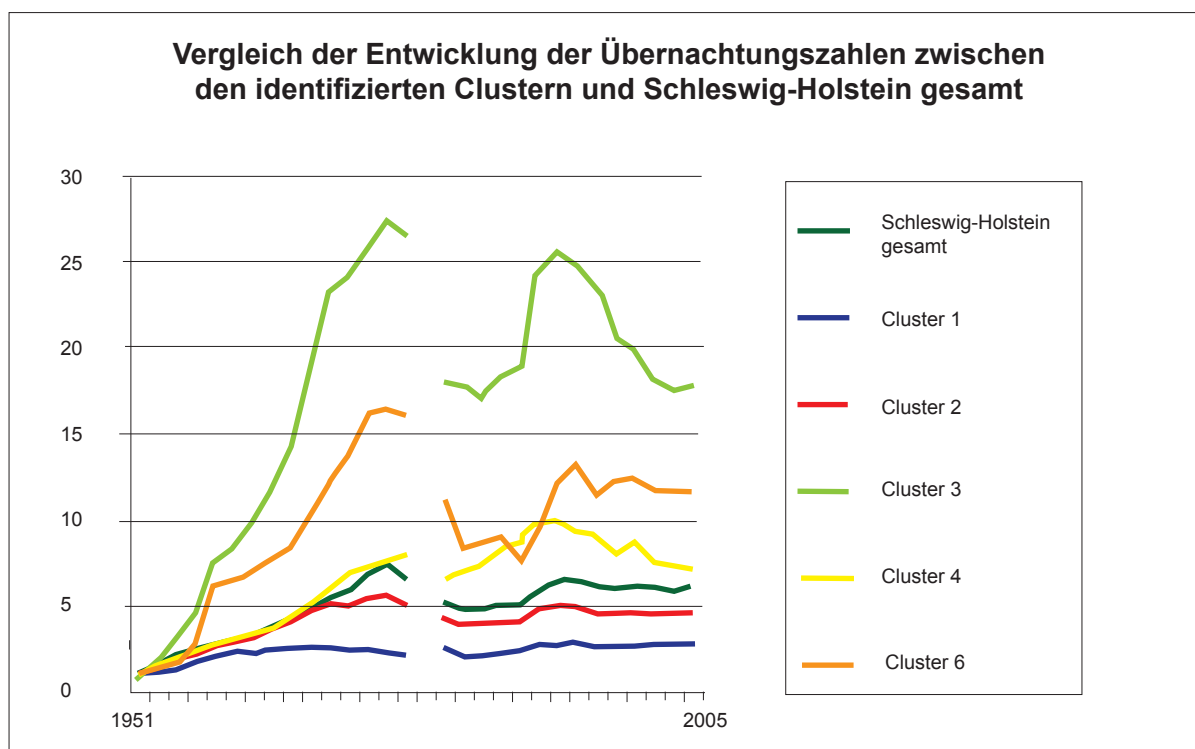
Quelle: *eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge*

Betrachtet man die Entwicklung der letzten 10 Jahre, so wird deutlich, dass sich ausschließlich die Cluster 1, 6, 9 und in schwach ausgeprägter Form auch Cluster 7 entwickeln. Neben städtetouristischen Zielen wie Flensburg, Kiel, Lübeck und Husum ist in diesen Gruppen nur Westerland als großes traditionelles Seebad enthalten.

Fazit: Die Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen für die Entwicklung seit 1981 für den größten Teil der schleswig-holsteinischen Tourismusorte eine besorgniserregende Entwicklung. Es zeigt sich, dass gerade die traditionellen Bäder an der Ostsee in großem Maß von Rückgängen betroffen sind. Allein Westerland als großes traditionelles Seebad kann deutlich positive Wachstumstendenzen aufzeigen. Leider war es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, detaillierter auf die entwicklungsbestimmenden Faktoren für die einzelnen Cluster näher einzugehen bzw. zu untersuchen. Dies ist allerdings unabdingbar, um mehr über die Gründe für die Rückgänge in den Seebädern zu erfahren und auf der anderen Seite Faktoren zu identifizieren, die für steigende Zahlen verantwortlich sind.

Die folgende Abb. 70 zeigt die Entwicklung der Cluster in Bezug zur Gesamtentwicklung Schleswig-Holsteins. Dies kann wegen der Bedeutung des statistischen Bruchs 1981 nur eingeschränkte Aussagekraft haben. Allerdings lassen sich in der Gesamtschau Tendenzen der Entwicklung ablesen. Tabelle 28 zeigt die Zuordnung der Orte zu den Clustern.

Abb. 70: Vergleich der Entwicklung der Übernachtungszahlen zwischen den identifizierten Clustern und Schleswig-Holstein gesamt zwischen 1951 und 2007



Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Tab: 28: Zuordnung der Orte zu den Clustern

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 6
Flensburg	Neumünster	Büsum	Nebel	St. Peter-Ording
Kiel	Ratzeburg	Nieblum	Wittdün	Utersum
Heide	Husum			Bad Schwartau
Mölln	Kampen			Plön
List	Norddorf			
Westerland	Rantum			
Rendsburg	Wenningstedt			
Schleswig	Wyk auf Föhr			
Bad Bramstedt	Dahme			
	Eutin, Stadt			
	Grömitz			
	Malente			
	Neustadt			
	Timmendorfer Strand			
	Hohwacht			

	Laboe			
	Eckernförde			
	Lübeck			
	Travemünde			

Ausreißer: Pellworm, Tönning, Heiligenhafen, Ratekau, Wedel, Schönberg, Glücksburg, Kappeln,
Bad Segeberg, Ahrensburg

Quelle: eigene Berechnung und Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein, verschiedene Jahrgänge

Abbildung 70 zeigt im Gesamtüberblick, dass sich die Cluster 3 und 6 insbesondere nach einer hervorragenden Ausgangsposition 1979 auch seit 1981 deutlich über dem Durchschnittsniveau des Landes bewegen. Für Cluster 3 (Büsum und Nieblum) sind insbesondere die hohen Zuwächse zwischen 1989 und 1993 und die darauf folgenden Rückgänge bis 2005 bemerkenswert. Im Ergebnis liegen die Orte 2005 wieder auf dem Niveau des Jahres 1985.

Die Orte des Clusters 6 (St. Peter-Ording, Utersum, Bad Schwartau, Plön) verzeichnen bis 1989 Rückgänge, die durch hohe Zuwächse bis zum Jahr 1995 abgelöst werden. Danach folgen zwischen 1999 und 2007 leichte Rückgänge.

Cluster 4 besteht aus den beiden Orten Nebel und Wittdün der Insel Amrum, die eine lang anhaltende Wachstumsphase von 1981 bis 1993 verzeichnen können. Danach folgen Rückgänge fast in gleichem Umfang wie zuvor Zuwächse bis 2007.

Cluster 2 ist mit der größten Anzahl der Orte belegt und kann zwischen 1981 und 2007 nur leichte Zuwächse verbuchen, wobei der für Schleswig-Holstein typische positivere Verlauf in den Jahren 1989 bis 1993 auffällt.

Cluster 1 kann bereits nach der Abbildung seit 1963 keine Zuwächse mehr verzeichnen sondern mündet in eine Stagnationsphase. Hieran erkennt man deutlich die Grenzen der Aussagekraft für die Überführung der Werte in eine Gesamtschau, da z.B. Westerland, insbesondere seit 1981 eine deutlich positivere Entwicklung als der Landesdurchschnitt verzeichnen konnte. Insofern sind die Aussagen des 3. Teils der Clusteranalyse nur als Orientierung zu betrachten. Als tendenzielle Aussage kann jedoch festgehalten werden, dass für die Vielzahl der untersuchten Orte seit Mitte der 1970er Jahre eine im Vergleich zu den Gesamtzahlen Schleswig-Holsteins negative Entwicklung kennzeichnend ist.

1.6 Fazit

Die Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus ist geprägt durch unterschiedliche Entwicklungsphasen.

Die Anfänge gingen dabei zunächst zögerlich von den ersten Seebädern an den Küsten aus. Diese Entwicklung wurde erst mit dem Geist der Aufklärung und den Gedanken der Romantik möglich, denn erst seit jener Zeit galten die unbesiedelten Küstenregionen als attraktive Landschaften. Zudem setzte sich die Erkenntnis der Erholungswirkung der Aufenthalte am Meer und die heilende Wirkung des Meerwassers durch und wurde durch ‚Testimonials‘ adliger Herkunft auch bald beim Großbürgertum modern.

Die Nachfrage stieg und im Verlauf erweiterten die vorhandenen Seebäder ihre Kapazitäten, bauten die Infrastruktur auf. Neubürger kamen wegen der Aussicht auf Einkommen und Arbeit in die aufstrebenden Orte oder ließen sich als Zweitwohnungsbesitzer dort nieder. Im Zuge der besseren verkehrstechnischen Erschließung folgten sukzessive weitere Bäder auf den Markt. Seinen ersten Höhepunkt konnte der Fremdenverkehr im Kaiserreich erleben, die Seebäder wurden teilweise zu mondänen Orten der wilhelminischen Gesellschaft und erlangten internationalen Ruf. Mit dem Ersten Weltkrieg kam diese Entwicklung zum Erliegen.

Die politisch revolutionären Umbrüche hatten auch massive Auswirkungen auf die Sozial- und Wirtschaftsstrukturen, was auch wiederum Auswirkungen auf die Nachfrage in den Seebädern hatte. Von nun an prägten Touristen bürgerlicher Herkunft das Bild der Orte, wobei allerdings die wirtschaftliche Gesamtlage dieser Zeit sich dämpfend auf die Zahlen auswirkte. In den 1930er Jahren stieg das Volumen im Zuge deutlich an und entwickelte sich mit hohen Wachstumsraten bis zum Zweiten Weltkrieg, als der Fremdenverkehr gänzlich zum Erliegen kam. Erst das ‚Wirtschaftswunder‘ der Nachkriegszeit sorgte für nie gekannte Wachstumsraten und für einen Boom in den beliebten Urlaubsregionen Deutschlands.

Diese Wachstumsraten näherten sich Anfang der 1970er Jahre ihrem Höhepunkt, um dann bis zu dem unerwarteten Aufschwung durch neue Nachfrage aus den neuen Bundesländern für ein ‚Zwischenhoch‘ sorgte. Seit Anfang der 1990er Jahre konnten keine Zuwächse mehr verzeichnet werden – im Gegenteil: leichte, aber kontinuierliche Rückgänge zeichneten ein problematisches Bild für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in dem traditionellen Urlaubsland. Seit 2005 sorgen leichte Zuwächse wieder für ein wenig Entspannung, können jedoch nicht als Zeichen einer Trendumkehr belastbar dienen. Die Zukunft wird zeigen, was diese Zahlen wert sind. Erst langsam wurde den Verantwortlichen bewusst, dass die automatischen Steigerungsraten der Vergangenheit vorbei waren und der Wettbewerb um den Gast nicht nur national, sondern auch international immer härter wurde.

Insgesamt muss man feststellen, dass die überwiegende Zahl der Unternehmer die Anzeichen für einen Strukturwandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt nicht hinreichend beachtet haben. Die erfolgreichen Jahre wurden von vielen Unternehmen nicht dazu genutzt, um kontinuierlich in ihr Angebot zu investieren oder entsprechende Rücklagen zu bilden. Dies stellt in der aktuellen Situation dieser Betriebe sicherlich einen Grund dar, warum der derzeitige Investitionsstau in einer Reihe von Betrieben vorhanden ist. Allerdings haben auch die zuständigen Verbände, Institutionen und die Landesregierung diese Anzeichen nicht in die notwendigen Strategien zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen überführt. Dies hätte schon Mitte der 1980er Jahre geschehen müssen, da bei der Betrachtung der langfristigen Entwicklung nicht nur eine deutliche Abschwächung der Zuwachsraten in den 1970er Jahren, son-

dem insbesondere die Verluste Anfang der 1980er Jahre die Brisanz der Marktsituation hätte deutlich werden müssen. Offenbar war vielerorts das Vertrauen in den gewohnten Fortgang der Erfolge aus der Vergangenheit größer als die rationale Einsicht in grundlegende Veränderungen des Marktes. Erschwerend kommt hinzu, dass mit dem Anstieg von 1989 bis 1992 dieses Vertrauen scheinbar gerechtfertigt wurde. Spätestens seit der Kenntnis über Solidaritätszuschlag und Förderbedingungen, die für den Tourismus in den neuen Bundesländern für den Tourismus, und hier insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt wurden, hätten die Tourismusakteure und –verantwortlichen in Schleswig-Holstein eine ehrliche Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Schleswig-Holstein vornehmen müssen und einen strategischen Wandel einläuten müssen. In dieser Konsequenz ist dies erst im Jahr 2006 mit der Beauftragung der Firma Roland Berger zur strategischen Neuausrichtung geschehen. Damit wird deutlich, dass der Tourismuswirtschaft in Schleswig-Holstein eine Reihe von Jahren fehlen, in denen eine neue Ausrichtung nicht erfolgte, aber gleichzeitig neue Destinationen diese Zeit sehr wohl nutzten, um entscheidende Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Die strukturellen Probleme wurden in den einzelnen Teilen herausgearbeitet und zeigen deutlichen Handlungsbedarf. Die Analyse dieses Kapitels gibt wichtige Hinweise für die abschließende Beurteilung, welche Anforderungen eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik erfüllen sollte, um die Betriebe und Akteure bei den anstehenden Herausforderungen des notwendigen Strukturwandels zu unterstützen.

2. Rahmenbedingungen und aktuelle Wettbewerbssituation des Schleswig-Holstein-Tourismus

2.1 Auswertung von Ergebnissen vorhandener Studien und Untersuchungen zur Gesamtsituation

2.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Schleswig-Holstein

Bedeutung des Tourismus weltweit

Dieser Abschnitt soll bei der Einordnung der Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein bei der nachfolgenden zusammenfassenden Bewertung (B 2.2) helfen. Weiterhin wird damit die Relevanz des Thema Tourismus für Schleswig-Holstein abgeleitet. Ein Gesamtüberblick wird nicht angestrebt und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Der Tourismus ist weltweit einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige. Belege dafür finden sich insbesondere in den Zahlen und Ausführungen der Welttourismusorganisation (UNWTO engl. World Tourism Organization). Für viele Regionen in der Welt ist der Tourismus nahezu der einzige Wirtschaftszweig mit Entwicklungspotenzial. Er liefert einen Beitrag zu Einkommen und Beschäftigung für die Bevölkerung und führt zu Einnahmen für Staat und Kommunen. Neben diesen ökonomischen treten ökologische und soziokulturelle Auswirkungen in den Zielregionen in unterschiedlichen Ausprägungen auf. Tourismus ist in vielen Teilen der Welt zum Störer geworden, der gewachsene gesellschaftliche Strukturen überfremdet oder zerstört und Natur und Umwelt unangemessen beansprucht und schädigt. Diese negativen Aspekte sollen an dieser Stelle nur angedeutet werden. Allerdings erhalten vor diesem Hintergrund die für einen nachhaltigen Tourismus formulierten Ziele der UNWTO einen besonderen Stellenwert (UNEP/WTO 2005, S. 18 ff.).

Das Jahr 2007 war mit fast 900 Millionen Ankünften das bisher stärkste Reisejahr aller Zeiten, erst 2005 wurde die 800-Millionen-Grenze überschritten (UNWTO 2008).

Bei den Zahlen der UNWTO sind die nationalen Reiseverkehre nicht enthalten. Letztere werden auf noch einmal das gleiche Volumen grob geschätzt (FREYER 1998, S. 317).

Ein nachhaltiger Wachstumsschub kennzeichnet den Tourismus seit Mitte des letzten Jahrhunderts. Betrachtet man den Anstieg der Anzahl der internationalen Ankünfte von 1950 (25 Millionen Ankünfte) auf über 900 Millionen in 2007, bedeutet dies eine Vervielfachung um den Faktor 36 (UNWTO 2008). Die Steigerung entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 6,5% (UNWTO 2006).

Alle Regionen übertrafen ihren langjährigen Durchschnitt, insbesondere der starke Anstieg von 2007 auf 2006 des Mittleren Ostens ist mit geschätzten 13% auf 46 Millionen Ankünften, der asiatisch-pazifische Raum mit einer Wachstumsrate von 10% auf 185 Millionen, gefolgt von Afrika mit 8% auf 44 Millionen bemerkenswert. Amerika (+ 5%) erreichte 142 Millionen Ankünfte, Europa als weltweit bedeutendste Zielregion mit über 50 % Anteil an allen internationalen Ankünften wuchs um 4% auf 480 Millionen (UNWTO 2008).

Betrachtet man die internationalen Ankünfte 2006 auf Länderebene, rangieren Frankreich, Spanien und die USA jeweils auf den ersten drei Plätzen. Bei den Ankünften ist Frankreich Nummer 1 (79 Millionen) vor Spanien (59 Millionen) und den USA (51 Millionen), Deutschland liegt auf Rang 7 mit 24 Millionen (UNWTO 2007).

Neue Destinationen drängen stetig mit neuen Angeboten und z.T. enormen Marketingbudgets auf den weltweiten Markt und erhöhen ihren Marktanteil, während traditionelle Urlaubsregionen Anteile abgeben. Europas Anteil am Weltmarkt sank um nahezu 10 Prozentpunkte seit 1950 (Amerika 13 Prozentpunkte). Europa und Amerika waren zwischen 1950 und 2000 die bedeutendsten Destinationen mit einem Gesamtmarktanteil von über 95% 1950, der auf 82% in 1990 und 76% in 2000 sank (UNWTO 2006).

Die Einnahmen aus dem Tourismus betragen nach Angaben der UNWTO 2006 schätzungsweise 584 Milliarden Euro und wuchsen damit um 40 Milliarden Euro gegenüber 2005. Die Schätzungen basieren auf Angaben einer großen Mehrheit von Ländern, die Angaben für das gesamte Jahr machen können. Einnahmen aus dem internationalen Tourismus (Übernachtungstouristen und Tagestouristen) zählen als Export und beinhalten alle Aktivitäten internationaler Touristen aus z.B. Übernachtung, Essen und Trinken, lokalem Transport, Unterhaltung, Shopping. Auf Platz 1 im weltweiten Vergleich liegen die USA (68 Milliarden), gefolgt von Spanien (41 Milliarden) und Frankreich (34 Milliarden). Deutschland liegt mit 26 Milliarden auf Rang 7. (UNWTO 2007).

Die Einnahmen bedeuten nach Berechnungen des World Travel and Tourism Council (WTTC) 10% des weltweiten Bruttoinlandsproduktes (WTTC 2008).

Nach Aussagen des WTTC arbeiten weltweit fast 240 Millionen direkt und indirekt Beschäftigte im Tourismussektor. Das entspricht einem Anteil von 8,4% aller Beschäftigten (WTTC 2008).

Trotz der Verschlechterung der ökonomischen Rahmenbedingungen in den Industrieländern, des schwachen Dollars, der erhöhten Treibstoffpreise und den Bedenken zum Klimawandel erwartet das WTTC ein gebremstes Wachstum im Tourismus. Ursache dafür sei unter anderem die Expansion der Schwellenländer als Destinationen aber auch als Quellländer. Insgesamt werde ein Wachstum von 4% pro Jahr zwischen 2009 und 2018 erwartet. Damit werde der Tourismussektor zu einem der bedeutendsten Wirtschaftszweige (WTTC 2008).

Die UNWTO geht in davon aus, dass die Ankünfte bis zum Jahr 2020 auf fast 1,6 Milliarden ansteigen (UNWTO 2008).

Die drei Topempfängerregionen sind Europa, Ostasien/Pazifik und Amerika, gefolgt von Afrika, dem Mittleren Osten und Südasien. Für Ostasien/Pazifik, Asien, den Mittleren Osten und Afrika werden Wachstumsraten von über 5% pro Jahr prognostiziert. Den Regionen Europa und Amerika werden Wachstumsraten unterhalb der weltweit durchschnittlichen 4,1% prognostiziert. Europa werde jedoch die Tourismusregion Nummer 1 bleiben, obwohl der Anteil von ca. 60% in 1995 auf ca. 46% in 2020 fallen werde (UNWTO 2007).

Bedeutung des Tourismus in Deutschland

Die Ermittlung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus ist vor dem Hintergrund verschiedener Aspekte mit Problemen behaftet:

Im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) kann keine klare Abgrenzung des Tourismussektors vorgenommen werden. Ausgaben der Touristen verteilen sich auf unterschiedliche Branchen, die gleichzeitig auch von Einheimischen in Anspruch genommen werden (LEHAR 2008, S. 114). Der Tourismus wird nicht als eigenständiger Sektor im Rahmen der VGR geführt, so dass immer durch unterschiedliche Methoden eine Berechnung vorgenommen werden muss (SMERAL, 2008, S. 78).

Insofern muss eine Beurteilung von Zahlen aus Untersuchungen und Studien sehr genau erfolgen.

Einigkeit besteht unter Tourismuswissenschaftlern, dass Statistik und VGR Umfang, Struktur und die wirtschaftlichen Auswirkungen auf Wertschöpfung und Beschäftigung nicht hinreichend und außerdem für unterschiedliche Regionen und Nationen methodisch nicht vergleichbar abbilden können. Momentan erscheint die Einrichtung von so genannten Tourismus-Satellitenkonten (TSA) auf der Grundlage von Empfehlungen der UNWTO, OECD und dem Statistischen Amt der Europäischen Union (Eurostat) der praktikabelste Weg, um sich vergleichbaren und belastbaren Erkenntnissen zu tatsächlichen Größenordnungen zu Umfang und Stellenwert anzunähern. Allerdings zeigen aktuelle Diskussionen um Methodik und Handhabung, dass auch hier noch Fragen in Bezug auf die Umsetzung offen sind (LEHAR, 2008, SMERAL, 2008).

Nach einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) sichert der Tourismus direkt und indirekt etwa 2,8 Millionen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland. Die vom Tourismus abhängigen Arbeitsplätze finden sich nicht nur in der Tourismuswirtschaft selbst (hier vor allem im Gastgewerbe), sondern auch in den mit ihr verbundenen Branchen. Der Tourismus trägt damit mit einem Anteil von rund acht Prozent an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland bei (DIW 1999). Allerdings wird an dieser angebotsseitig basierten Erhebung Kritik bzgl. einer überhöhten Einschätzung des Stellenwertes des Tourismus geübt (z.B. HARRER 2007). Zum Vergleich: Elektroindustrie, Baugewerbe und Automobilindustrie zusammen kommen nicht auf diese hohe Anzahl von Arbeitsplätzen (BTW 2005).

Ahlert hat in seiner Untersuchung zur Einführung eines Tourismussatellitensystems Ergebnisse zur wirtschaftlichen Bedeutung ermittelt. Er geht von 1,56 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus, was einen Anteil von 5,6% an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Jahres 2000 darstellt (AHLERT 2005, S. 11). Diese Angaben beziehen sich auf die innerhalb des TSA ausgewiesenen zwölf Wirtschaftszweige. Allerdings sind diese Daten auf Grund statistischer Zuordnungsschwierigkeiten mit Vorsicht zu interpretieren. Ahlert weist in derselben Untersuchung einen Anteil von 3,2% an der gesamtdeutschen Bruttowertschöpfung nach (ca. 1.823,5 Mrd. EUR). Diese Kennzahlen bezeichnet er selber als „auch im Rahmen einer Revision des Satellitensystems nach unten abgesichert“ (AHLERT 2005, S. 16).

Für Deutschland besonders wichtig ist die Tatsache, dass Arbeitsplätze im Tourismus standortgebunden sind, sie können nicht ins Ausland verlagert werden.

Ein weiterer Effekt ist der finanzielle Rückfluss an die Gemeinden durch Gewerbesteuer, Grundsteuer und anteilige Lohn- und Einkommensteuer, der durchschnittlich 2-3% des touristischen Nettoumsatzes (ohne Mehrwertsteuer) beträgt (MAWV 2003).

Der ‚Travel & Tourism Competitiveness Report 2007‘ bescheinigt Deutschland mit Rang drei im weltweiten Ranking nach der Schweiz und Österreich hervorragende Grundvoraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus (World Economic Forum 2007). Das World Economic Forum arbeitet seit 1979 im Bereich der Forschung zur nationalen Wettbewerbsfähigkeit mit dem Ziel, bestimmende Faktoren für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu ermitteln. Für den Bereich Reise und Tourismus wurde der so genannte ‚Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)‘ entwickelt, der Bewertungen in den Bereichen ‚Gesetzliche Rahmenbedingungen‘, ‚Infrastruktur und wirtschaftliches Umfeld‘ sowie ‚Kulturelle und natürliche Voraussetzungen sowie Humankapital‘ für 124 Nationen vornimmt. So nimmt Deutschland z.B. gemeinsam mit Österreich und Dänemark die ersten drei Plätze im Bereich Umweltgesetzgebung ein. Die große Anzahl von Weltkulturerbestätten und Nationalparks trägt ebenso zur insgesamt guten Bewertung bei wie die Verkehrsinfrastruktur und die Sicherheit im Reiseland.

Fazit:

Tourismus ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige weltweit und hat gute Chancen, sich weiter als Boom-Branche zu entwickeln. Für viele Regionen bilden die erzielten Einnahmen eine bedeutende Quelle für Einkommen und Beschäftigung und eine Perspektive für wirtschaftliche Entwicklung. Die für sich genommen schon bemerkenswerten Zahlen erhalten ihren ganzen Bedeutungsinhalt erst, wenn man bedenkt, dass der Tourismus sich oft in Teilen der Destinationen entwickelt, in denen periphere Lagen kaum andere Formen wirtschaftlicher Tätigkeit zulassen und herkömmliche Wirtschaftszweige wie Landwirtschaft und Fischerei in ihrer Existenz bedroht sind.

Die Chancen für Deutschland, sich im weltweiten Wettbewerb zu behaupten, sind generell gut. Allerdings sind die eher zurückhaltenden Wachstumsraten im Vergleich zu aufstrebenden Boom-Tourismusdestinationen Indiz dafür, dass Marktanteile nur durch konsequente Verbesserungen und Fortentwicklungen am touristischen Produkt und in Kommunikation und Vertrieb gehalten bzw. ausgebaut werden können.

Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für Schleswig-Holstein

In diesem Abschnitt werden an mehreren Stellen Vergleiche zu anderen Bundesländern vorgenommen, um mit einer Relation die Bedeutung des Tourismus für Schleswig-Holstein besser einordnen zu können. Teile dieses Abschnittes wurden bereits in ‚Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee‘ der Akademie für Raumforschung und Landesplanung veröffentlicht (HOMP et al. 2008).

Der Tourismus hat sich in Schleswig-Holstein zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Er trägt in hohem Maße zu Einkommen und Beschäftigung bei. Immer noch wird an manchen Stellen die Bedeutung des Tourismus verkannt; nicht nur die Hoteliers, Privatvermieter und Gastronomen profitieren vom Tourismus, auch Handel, Dienstleistungsunternehmen, Verkehrsunternehmen und nachgelagerte Unternehmen, z.B. aus der Baubranche, generieren direkt oder indirekt Umsätze aus dem touristischen Geschehen. Diese Aussagen werden in den nachfolgenden Abschnitten dieses Kapitels belegt.

Schleswig-Holstein nimmt seit Jahren einen der vorderen Plätze unter den Urlaubszielen der Deutschen ein. Die Reiseanalyse 2009 der F.U.R. weist für das Land bezogen auf alle inländischen und ausländischen Urlaubsreisen (ab fünf Tagen Dauer) mit 4,4% Rang drei aus nach Bayern (6,7 %) und Mecklenburg-Vorpommern (5,7%), gefolgt von Niedersachsen mit 3,9% und Baden-Württemberg mit 2,8%. Setzt man die Zahlen für die drei norddeutschen Länder in Relation zu den 31,2 %, die für Deutschland insgesamt ermittelt wurden, kommt man zu dem Ergebnis, dass 45 % aller inländischen Reisen der Deutschen im Jahr 2008 in die norddeutschen Küstenflächenländer führten. Die Werte beziehen sich auf Urlaubsreisen (ab 5 Tagen Dauer) der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre. Geschäftsreisen und Reisen unter 5 Tagen Dauer sind *nicht* enthalten. Dies ist beim Vergleich mit anderen Untersuchungen wichtig, z.B. mit den statistischen Angaben des Bundes und der Länder.

Einen ersten Überblick über die Anzahl der Gäste in einer Destination bieten die Erhebungen der statistischen Ämter auf Landes- bzw. Bundesebene. Alle gewerblichen Betriebe mit neun und mehr Betten sind im Rahmen dieser Erfassung meldepflichtig. Tabelle 28a zeigt den Vergleich der Bundesländer in gewerblichen Betrieben unterteilt nach der Anzahl der Ankünfte und Übernachtungen. Schleswig-Holstein nimmt hier Rang sieben ein. Durch die unterschiedliche Abgrenzungssystematik ergeben sich hier z.T. erhebliche Unterschiede zur Reiseanalyse.

Tab. 28a Übernachtungen in gewerblichen Betrieben ≥ 9 Betten inkl. Touristikingcamping nach Bundesländern

Merkmal	Einheit	2006	2007	2008
Deutschland	Mio.	351,22	361,84	369,58
Bundesländer				
Baden-Württemberg	Mio.	40,86	42,40	43,62
Bayern	Mio.	74,69	76,26	76,91
Berlin	Mio.	15,91	17,29	17,77
Brandenburg	Mio.	9,55	9,93	10,17
Bremen	Mio.	1,47	1,53	1,65
Hamburg	Mio.	7,18	7,40	7,73
Hessen	Mio.	25,97	26,88	27,33
Mecklenburg-Vorpommern	Mio.	24,77	26,32	27,50

Merkmal	Einheit	2006	2007	2008
Niedersachsen	Mio.	34,88	35,88	36,90
Nordrhein-Westfalen	Mio.	39,26	40,40	41,52
Rheinland-Pfalz	Mio.	19,92	19,94	20,23
Saarland	Mio.	2,19	2,29	2,26
Sachsen	Mio.	16,38	16,05	16,18
Sachsen-Anhalt	Mio.	6,41	6,52	6,70
Schleswig-Holstein	Mio.	23,04	23,60	23,86
Thüringen	Mio.	8,73	9,14	9,25

Quelle: Statistisches Bundesamt, Werte gerundet

* keine Addition der gerundeten Einzelwerte, sondern gerundeter Gesamtwert lt. Statistik

Die statistisch erfassten Übernachtungen bilden lediglich einen Teil des Gesamtmarktes ab. Durch die Untersuchungen des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München dwif-Consulting GmbH im Rahmen der Erhebungen zu den einzelnen Tourismusbarometern liegen methodisch einheitlich erfasste Daten für den so genannten ‚Grauen Beherbergungsmarkt‘ vor. Mit diesem Begriff bezeichnet das Tourismusbarometer all die Übernachtungsmöglichkeiten, die von der amtlichen Statistik (nur Betriebe mit mindestens 9 Betten) nicht erfasst werden: Privatzimmer und Ferienwohnungen gehören dazu, Gästebetten bei Verwandten und Bekannten und auch die Freizeitwohnsitze, Zweitwohnungen und Teile des Campingmarktes. Für die Länder Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein wurden in den vergangenen Jahren bereits alle Segmente – allerdings nicht alle im gleichen Jahr - erfasst, für Niedersachsen wurden die Zahlen für Verwandten- und Bekanntenbesuche erstmals im Tourismusbarometer 2006 erhoben. Tabelle 2 zeigt die hohe Bedeutung des statistisch nicht erfassten Marktsegments für die drei norddeutschen Länder. Für Schleswig-Holstein hat der Graue Markt eine überragende Bedeutung: Während die amtliche Statistik von nur rund 21 Millionen Übernachtungen in gewerblichen Betrieben im Jahre 2006 ausgeht, liegt der tatsächliche Wert bei schätzungsweise über 75 Millionen Übernachtungen und damit um den Faktor 3,6 höher.

Tab. 28b: Datenlage in den Küstenländern inkl. des ‚Grauen Beherbergungsmarktes‘

Übernachtungen	Mecklenburg-Vorpommern	Schleswig-Holstein	Niedersachsen
Gewerbliche Betriebe ≥ 9 Betten (2008)	23,8 Mio.	21,1 Mio.	33,7 Mio.
Camping*	8,7 Mio.	15,5 Mio.	21,3 Mio.
Privatvermieter*	4,2 Mio.	12,7 Mio.	14,1 Mio.
Verwandten-/ Bekanntebesuche*	6,9 Mio.	21,4 Mio.	54,4 Mio.
Freizeitwohnsitze*	2,1 Mio.	5,9 Mio.	7,4 Mio.
Gesamt * unterschiedliche Jahre	45,7 Mio.	76,6 Mio.	130,9 Mio.

Quelle: Sparkassen-Tourismusbarometer der Länder, eigene Zusammenstellung

Seit Jahren wird nach einer allgemein anerkannten, methodisch einheitlichen und exakten Berechnungsmethode zur wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus gesucht. Auf Grund der unvollständigen und heterogenen Datenlage sowie unterschiedlicher statistischer Erfassungs- und Berechnungsmethoden ist es schwierig genug, für die einzelnen Bundesländer verlässliche Aussagen bzgl. des Anteils des Tourismus an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung zu treffen. Ein Vergleich der Länder untereinander wird aus genannten Gründen weiter erschwert.

Die folgenden Ausführungen basieren auf der mittlerweile anerkannten Berechnungsmethode des dwif (MWAV 2003, S. 25 ff.). Der Orientierungs- und Ausgangspunkt der Berechnungen sind dabei die getätigten Bruttoumsätze der Reisenden. Berücksichtigt werden Übernachtungsgäste in gewerblichen Betrieben, in Privatquartieren sowie auf Campingplätzen ebenso wie Tagesreisen. Basis bilden die Ausgaben am Urlaubsort, Ausgaben für Reisevor- und -nachbereitung werden z.T. auch in den Ländern einkommenswirksam, werden aber hier nicht berücksichtigt.

Tagestourismus wird nach den unterschiedlichen Motiven ‚privat motiviert‘ und ‚geschäftlich motiviert‘ unterschieden in Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen. Für Tagesausflüge wurden durchschnittliche Ausgaben von 19,50 €, für Tagesgeschäftsreisen in Höhe von 25,70 € ermittelt (MWAV 2003).

Aus der gesamten touristischen Nachfrage in Schleswig-Holstein ergibt sich ein Brutto-Gesamtumsatz von ca. 4,5 Mrd. € (siehe Tab. 28c).

Tab. 28c: Touristische Nachfrage und Umsätze in Schleswig-Holstein insgesamt

Marktsegmente	Aufenthaltsstage in Mio.	x	Ausgaben in € pro Tag	=	Bruttoumsatz in Mio. €
Tagesgäste gesamt:	84,6	x	19,80	=	1.672,3
privat	80,7	x	19,50	=	1.572,0
geschäftlich	3,9	x	25,70	=	100,3
Übernachtungsgäste gesamt:	66,0	x	42,50	=	2.805,5
gewerbliche Betriebe	20,5	x	70,50	=	1.445,3
private Betriebe	12,7	x	49,10	=	623,6
Touristkamping	2,3	x	30,50	=	70,7
Dauercamping	9,1	x	27,40	=	248,6
privater Besucherverkehr	21,4	x	19,50	=	417,3
Nachfrage insgesamt	150,6	x	29,70	=	4.477,8

Quelle: dwif, 2003.

Neuere Untersuchungen zu den Tagesreisen weisen höhere Zahlen als die o.a. für Schleswig-Holstein aus:

131 Mio. Tagesreisen der Deutschen - Ausflügler aus dem Ausland, vor allem aus Skandinavien, sind mangels verlässlicher Daten noch nicht einmal berücksichtigt - hatten 2006 Schleswig-Holstein zum Ziel. Davon sind 115 Mio. den privat motivierten Reisen und 16 Mio. den Tagesgeschäftsreisen zuzuordnen. Im Durchschnitt werden von jedem Tageausflügler 22,80 für Einkäufe, Essen, Eintrittsgelder usw. ausgegeben. Damit wird ein Brutto-Umsatz von 2,6 Mrd. Euro erzeugt, der in seiner Höhe nur knapp unter den Bruttoumsätzen aus dem Übernachtungstourismus liegt (2003: 2,8 Mrd. EUR) (SGVSH/TVSH 2008a).

Nach Abzug der Mehrwertsteuer (unterschiedliche Steuersätze wurden nach einem bestimmten Schlüssel einbezogen) ergibt sich ein Nettoumsatz in Höhe von 3,98 Mrd. €, der bei Betrieben des Gastgewerbes, des Einzelhandels und bei Dienstleistungsunternehmen (z.B. Kurmittelanbieter, Verkehrsunternehmen, Kulturveranstalter) anfällt. Von den Nettoumsätzen wird ein Teil direkt zu Löhnen oder Gehältern, der andere Teil wird für Vorleistungen – den Einkauf von Gütern, Waren und Dienstleistungen, die zur Erstellung des touristischen Produkts benötigt werden – verwendet. Dies erzeugt wiederum Einkommen bei den Lieferanten in der 2. Umsatzstufe. Die direkten und indirekten Einkommen werden mittels durchschnittlicher Wertschöpfungsquoten errechnet.

In der dwif-Studie 2003 wurden so 2,193 Mrd. € Einkommen (1,427 Mrd. direktes Einkommen, 766 Mio. indirektes Einkommen) ermittelt. Gemessen am gesamten Volkseinkommen (46,7 Mrd. €) Schleswig-Holsteins beträgt der touristisch induzierte Anteil 4,7 %.

Rein rechnerisch beziehen im Ergebnis ca. 130.000 Einwohner in Schleswig-Holstein ihr Einkommen vollständig aus dem Tourismus.

Umsätze bewirken darüber hinaus Steuereinnahmen auf allen Ebenen. Pro Jahr fließen 265 Millionen Euro als Umsatzsteueranteil aus dem Tourismus in die Landesfinanzkasse. Touristisch bedingte Einkommen erzeugen 384 Mio. Euro Steuererträge. Kommunen erhalten ca. 100 Mio. Euro Steuern, z.B. Gewerbe- und sonstige kommunale Steuern (MWAV 2003).

In der regionalen Betrachtung wird die Rolle, die der Tourismus in ländlichen Gebieten spielt, noch einmal besonders deutlich: So stammen 37,5 des Volkseinkommens an der Westküste aus dem Tourismus (HARRER 2005). Für die Inseln erhöht sich dieser Wert noch einmal weiter auf schätzungsweise 80-90%.

Fazit:

Die dargestellten Zahlen zeigen die bedeutenden wirtschaftlichen Effekte des Wirtschaftsfaktors Tourismus für Schleswig-Holstein, die jedoch vielfach (noch) nicht zu der folgerichtigen prioritären Beachtung bei Politik und Öffentlichkeit führen. Insofern kommt der Information und Überzeugungsarbeit der touristischen Akteure und ihrer Verbände und Institutionen eine zentrale Funktion zu.

2.1.2 Rahmenbedingungen und Trends

Das Kapitel B.2 dient im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Beantwortung folgender Frage:

Wie stellt sich die aktuelle Situation der Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebots, unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie, vor dem Hintergrund zukünftiger Rahmenbedingungen und dar?

Zunächst werden die künftigen Rahmenbedingungen und aktuelle Trends der Nachfrage und des Angebots vorgestellt.

Darauf aufbauend werden vorhandene Untersuchungen und Analysen zur Wettbewerbsfähigkeit des Urlaubslandes insgesamt und die ausgewählter Angebotsbestandteile, nämlich des Beherbergungsangebots unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie, und der Infrastruktur ausgewertet und teilweise durch eigene Berechnungen aktualisiert. In diesem Teil erfolgt eine Analyse der Marktfähigkeit des Beherbergungsgewerbes. Sie wird an Hand von statistischen Zahlen, Sonderauswertungen und Studien vorgenommen.

Die Ausführungen dieses Kapitels knüpfen an die einführenden Hinweise in Kapitel A.2 an und geben einen Rahmen sowohl für die nachfolgenden Betrachtungen zur Wettbewerbsfähigkeit als auch für die Ableitungen der Handlungsempfehlungen in Kapitel C.

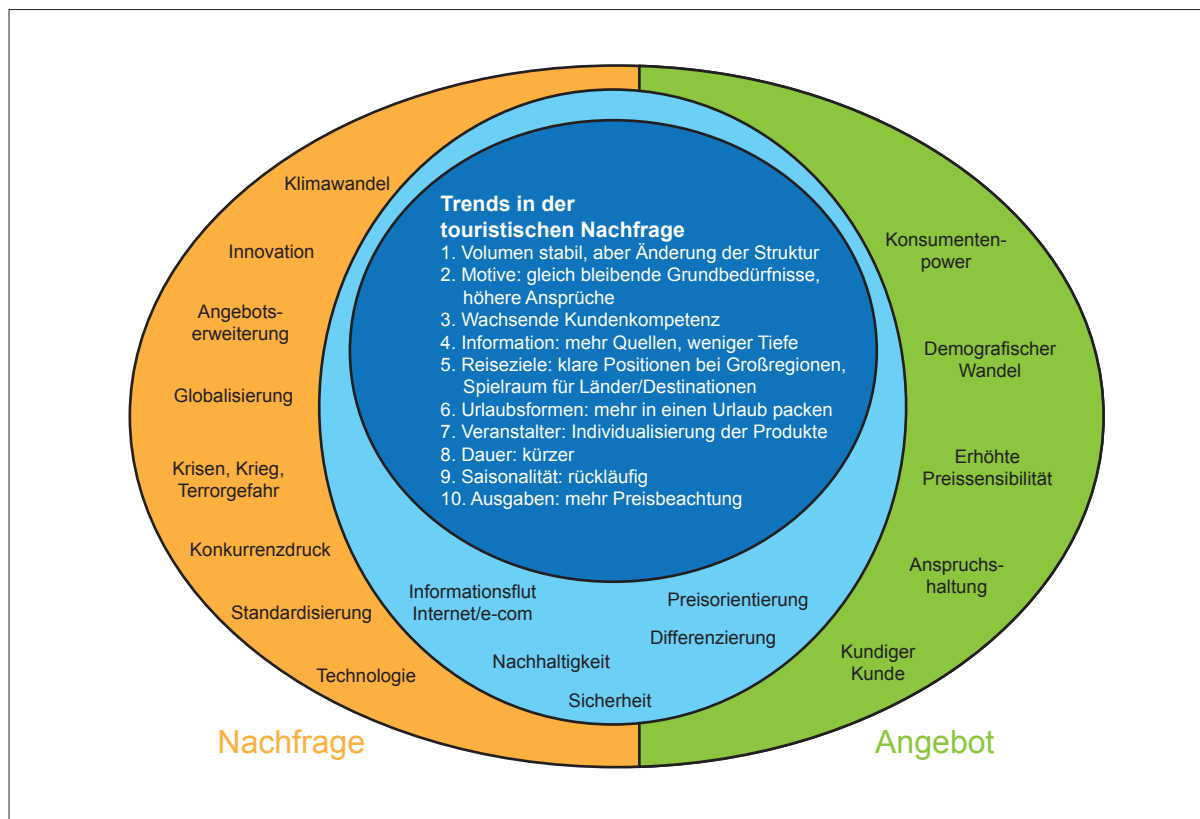
Die Betrachtungen zum ‚System Tourismus‘ (Kapitel A.3.2) haben gezeigt, dass die Bedingungen der Umwelt – bestehend aus ökonomischer, sozialer, ökologischer, technologischer und politischer Sphäre – auf den Tourismus einwirken. Eine Veränderung der Rahmenbedingungen kann sich generell sowohl befördernd als auch hemmend auswirken. Um diese Wirkungen und die Konsequenzen für die Tourismuswirtschaft näher darzustellen, werden zunächst die Aspekte der unterschiedlichen Umweltsphären beleuchtet. Darauf folgen die Veränderungstendenzen der Nachfrage und des Angebots. Auf das Beherbergungsgewerbe als besonderer Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit wird abschließend eingegangen. Ziel dieses Kapitels ist ausschließlich eine spezifische Beleuchtung der für Schleswig-Holstein relevanten Veränderungen, die im Ergebnis für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit Schleswig-Holsteins und die notwendige Ausrichtung in der Zukunft von Bedeutung sind.

Zur Begriffsklärung wird auf LOHMANN/ADERHOLD Bezug genommen:

„Ein Trend ist eine aus heutiger Sicht wahrscheinliche Entwicklung in der Zukunft, die in der Vergangenheit und Gegenwart messbar (zumindest sichtbar) ist, und von der man begründet annehmen kann, dass sie sich in Zukunft fortsetzen wird“ (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 3).

Abbildung 71 zeigt die möglichen Einflussfaktoren auf Tourismusnachfrage und –angebot, die ‚Trendtreiber‘

Abb. 71: Trendtreiber im Tourismus



Quelle: LOHMANN/ADERHOLD 2009

Neue Rahmenbedingungen verändern die touristische Umwelt

Zu den Aspekten der unterschiedlichen Umweltsphären gehören im wesentlichen drei Punkte: der Demographische Wandel, die Globalisierung und der Klimawandel.

1. Demographischer Wandel

Insgesamt werden die Bevölkerungszahlen in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten sinken. In welchem Umfang und mit welcher Dynamik, das weisen die Varianten aus, die im Rahmen der Vorausberechnungsmodelle des Statistischen Bundesamtes gewählt werden (Statistisches Bundesamt 2006). Darüber hinaus wird es zu strukturellen Veränderungen in der Altersstruktur, der Haushaltsstruktur und in den Bereichen ‚Bildung‘ und Migration‘ kommen. Auch sie werden zum Teil erhebliche Auswirkungen auf den Tourismus haben.

Der demographische Wandel als Herausforderung ist in seinen Folgen allgemein (z.B. SCHMID BOTKINE, RAUSA-DE LUCA 2008, GANS/SCHMITZ-VELTIN 2006) aber auch für den Tourismus mittlerweile gut erforscht (EGGER/HERDIN 2007; LOHMANN 2007; F.U.R. 2004). Daher wird an dieser Stelle nur auf ausgewählte Aspekte eingegangen, die bereits durch von ROHR (2008) herausgearbeitet wurden:

1. Der Anteil der Bevölkerung, der nicht an die Sommerferien gebunden ist, steigt (z.B. zunehmend Senioren, Zunahme der Haushalte ohne Kinder).
2. Das Nachfragepotenzial für längere Reisen und flexiblere Kurzreisen ohne zwangsläufige Bindung an das Wochenende steigt (Senioren).
3. Die durchschnittliche Altersgrenze der Nicht-Reisenden steigt durch den zunehmenden Erhalt der physischen Mobilität bis ins hohe Alter an.
4. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und damit vorhandener Bindung in typische Urlaubszielgebiete steigt (Verwandtenbesuche und ‚roots-travel‘).

Für Schleswig-Holstein bedeutet dies in den Fällen 2 und 3 Chancen mit der Möglichkeit einer ausgeglicheneren und höheren Kapazitätsauslastung. Für den Fall 1 bedeutet es Chance und Risiko zugleich, da auf der einen Seite die Möglichkeit der Saisonverlängerung gegeben ist, aber auch unter Umständen gerade in dieser Zeit die Konkurrenz mit Warmbadezielen der Mittel- und Fernstreckendistanz steigt. Der Fall 4 birgt ebenfalls beides in sich: Auf der einen Seite die stärkere Bindung an das Heimatland und damit eine verstärkte Konkurrenzierung, auf der anderen Seite aber auch die Chancen für gezieltes kreatives Marketing. Beispiel: die Kampagne ‚Im Norden ist die Welt zu Hause‘ der „Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein“ (MAKS) spricht die Migranten als Zielgruppe der potenziellen Schleswig-Holstein-Entdecker an. Die Folge: die Tourismuswirtschaft wird sich in Zukunft auf eine ältere, vor allem aber vielfältigere Gesellschaft mit individuelleren Bedürfnisstrukturen einstellen müssen.

Hinzu kommt durch den erwarteten weiteren Anstieg des durchschnittlichen Bildungsniveaus ein Anstieg der Reiseaktivitäten, da erfahrungsgemäß eine höhere Bildung mit einer höheren Reiseintensität verbunden ist (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 13).

Es ist also tendenziell eine Ausweitung der Urlaubsreiseintensität zu erwarten (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 14).

2. Globalisierung

Auch die Tourismuskmärkte sind heute in beträchtlichem Maß durch die Liberalisierung der Märkte von der Globalisierung betroffen. Die Destinationen stehen mit ihren Angeboten weltweit in Konkurrenz, und durch das Internet hat die Markttransparenz und damit verbunden die Wettbewerbsintensität für die Anbieter in Bezug auf Preis und Produktleistung stark zugenommen. Zum einen war in den letzten Jahren eine enorme Marktdynamik zu beobachten, wofür das beeindruckende Wachstum der internationalen Ankünfte ein Indiz ist. Zum anderen drängten mit hohen Investitionen neue Destinationen in die touristische Infrastruktur und in das Tourismusmarketing auf den Markt und verstärkten seitdem den Konkurrenzdruck. Er hat sich ganz besonders auf traditionelle Urlaubsregionen mit strukturellen Problemen ausgewirkt. International agierende Unternehmen mit standardisierten Angeboten üben auf Grund der Kostenvorteile Druck auf die vorwiegend mittelständisch strukturierte Tourismuswirtschaft in Westeuropa verstärkt aus.

3. Klimawandel

Für den Tourismus ist das Klima ein entscheidendes Angebotselement. Die Vorstellungen des Reisenden vom Wetter bzw. Klima im Reisezielgebiet haben im Reisescheidungsprozess ein besonderes Gewicht (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 22).

Somit auch die Auswirkungen des Klimawandels, die den Tourismus vor große Herausforderungen stellen. Aktuell werden die Klimatrends und deren mögliche Auswirkungen auf den Tourismus für die Küstenregionen und die Mittelgebirgsregionen im Rahmen des Projekts Kuntikum, (einem Forschungsprojekt des Instituts für Umweltkommunikation an der Leuphana Universität Lüneburg und des meteorologischen Instituts der Universität Freiburg), untersucht. Grundsätzlich spielen selbst dabei zwei Aspekte eine Rolle. Auf der einen Seite sind dies die aktiven Auswirkungen, die der Tourismus selbst als Treibhausmittent auf den Klimawandel hat. Mit Mitigationsstrategien sollen klimaschädliche Emissionen vermieden oder verringert werden. Auf der anderen Seite geht es um notwendige Adaptationsstrategien für den Tourismus, um sich als Betroffener auf unausweichliche Folgen des Klimawandels einzustellen (Leuphana Universität Lüneburg 2009).

In so genannten Emissionsszenarien unterscheidet der ‚Intergovernmental Panel on Climate Change‘ (IPCC) verschiedene Szenarien, dabei werden neben den Emissionen weitere Einflüsse berücksichtigt. Insgesamt vier Gruppen liefern Ergebnisse. Dabei gehen die Szenarien-Familien A1 und A2 von einer primär ökonomisch orientierten Welt mit schnellem Wirtschaftswachstum aus, während die Szenarien-Familien B1 und B2 eher eine ökologisch orientierte Welt darstellen (IPCC 2007).

Folgende Veränderungen werden von Klimaforschern auf dem derzeitigen Kenntnisstand für die Nord- und Ostsee bis zum Ende des 21. Jahrhunderts erwartet (JACOB et al. 2008; UBA 2007; IPCC 2007):

- vergleichsweise geringer Temperaturanstieg um im Schnitt 2-4°C
- die Zahl der Sommertage nimmt um mehr als das Doppelte zu
- die Zahl der Frosttage geht um mehr als das Doppelte zurück
- Zunahme der Niederschläge: für die Nordseeküste überdurchschnittlich Zunahme im Winter um bis zu 50%;
- für die Ostseeküste in Vorpommern besonders starke Abnahme der sommerlichen Niederschläge
- Anstieg des Meeresspiegels für Schleswig-Holstein um +20 bis 60 cm

In der aktuellen öffentlichen Diskussion ist häufig zu beobachten, dass tendenziell positive Auswirkungen für den Deutschlandtourismus vermutet werden. Der TVSH hält allerdings die Aussage, dass sich der drohende Klimawandel fördernd auf Inlandsreisen, die Saisonverlängerung, den Strandurlaub und das Baden im Meer auswirken wird und sich somit für den inländischen Küstentourismus ein eher positives Bild abzeichnet, für zu undifferenziert. Dass sich Urlauber in Zukunft verstärkt weg vom Mittelmeer hin zu den deutschen Küsten orientieren werden, ist wissenschaftlich nicht abgesichert, sondern lediglich eines unter vielen möglichen

Szenarien. Es ist erwiesen, dass die Reisescheidung nicht eine einfache Ursache-Wirkungs-Beziehung ist. Neben direkten Auswirkungen des Klimas, wie beispielsweise im Bereich von Temperatur und Niederschlag, müssen die indirekten Wirkungen ergänzt werden. Hier sind z.B. die Veränderung der Ökosysteme im Wattenmeer ebenso wie eine mögliche Zunahme von Algenblüte und toxischen Tieren in die Nordsee zu nennen, die die Badequalität mindern können. Zudem besteht wissenschaftlich noch Unsicherheit darüber, ob nicht auch die Sturmintensität steigen wird. Ein großes Problem wird auf jeden Fall der Anstieg des Meeresspiegels sein, der das Wattenmeer und die Inseln, sowie das Festland, durch verstärkte Erosionen verändern wird. Eine Erosion der Küsten wird die Strandabschnitte verkleinern, die durch aufwändige Sandaufspülungen als wichtiger Aktivposten des touristischen Angebotes wieder hergestellt werden müssten. Auch können Sturmflutereignisse und Überschwemmungen als Folge des Klimawandels touristische Infrastruktur schädigen (TVSH 2009).

Für die Zukunft der Tourismuswirtschaft ist neben allen noch vorhandenen Unsicherheiten ein nachhaltiger Küstenschutz unerlässlich, das wird deutlich durch diese herausgegriffenen Aspekte. Anstehende Planungen und Maßnahmen des Küstenschutzes sollten unbedingt mit anstehenden Planungen der touristischen Infrastruktur als zentrale Grundlage des touristischen Angebotes integrativ verzahnt werden, um so optimale Synergien entstehen zu lassen (TVSH/MWV 2009).

Veränderungen auf der Nachfrageseite bedeuten Anpassungsbedarf

Folgende quantitative Veränderungstendenzen der Nachfrage werden bis 2020 erwartet (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 63 ff.):

Reiseintensität und Reisevolumen

- Steigerung der Reiseintensität von derzeit 76% auf maximal 80%
- Steigerungen der Anzahlen der Urlaubsreisen von derzeit 65 Mio. Reisen auf 73 Mio. Reisen in 2020 sind möglich (Schwankungsbreite zwischen 60 und 73 Mio.)
- Steigerung der Anzahl der Kurzurlaubsreisen von derzeit 50 Mio. Reisen auf 66 Mio. Reisen in 2020 sind möglich (Schwankungsbreite zwischen 27 und 66 Mio.)
- Der Anteil der Bevölkerung, der zusätzliche Urlaubsreisen unternimmt (2+ Reisen): zwischen 15% und 22%
- Ein Anstieg der Kurzurlaubsreiseintensität von derzeit 37% auf 46% ist möglich .

Reiseziele

Bis Mitte der 1970er Jahre war ein starkes Wachstum für die klassischen Zielgebiete zu beobachten. Zwischen 1975 und 1999 sorgte eine steigende Nachfrage für eine Umverteilung der Marktanteile zugunsten neuer ausländischer Destinationen. Seitdem ist eine Phase der Stabilisierung eingetreten. Schwankungen werden eher durch einzelne, kurzfristige oder kleinräumige Entwicklungen als durch grundlegende Präferenzverschiebungen erwartet. Weitere Tendenzen sind:

- Rangfolge bleibt stabil (2008: Deutschland 31,2%, Spanien 12,9%, Italien 7,2%, Türkei: 7,0%, Österreich 6,2%, Fernreisen/außereuropäisch: 6,2)
- Ein grundlegender Wandel der Urlaubziele wird nicht erwartet
- Für Deutschland bestehen zusätzliche Wachstumschancen bei Urlaubsreisen
- Risiken für die Alpen durch geänderte Landschaftspräferenzen, durch Angebotsschwierigkeiten im Winter und durch Konkurrenz im östlichen Europa
- Präferenzen für Mittelmeerziele, wenn es „schön und billig“ (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 111) ist
- Fernreisen verzeichnen Wachstumschancen, aber auch Risiken

Der Kunde von morgen

Grundsätzlich ist der Kunde von morgen anders. Durch seine Erfahrung und die ihm offen stehenden Informationsquellen ist er ein gut informierter, anspruchsvoller, kompetenter Gast. Der Wunsch nach individuellen Angeboten ist gekoppelt mit der Suche nach dem besten Angebot zum günstigsten Preis. Die Ansprüche können je nach Situation und Motivation wechseln. Sie machen den Kunden zum hybriden Verbraucher, der seine Wahlmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Richtungen auslotet. Dieser Trend zur Multioptionalität bedeutet, dass mehrdimensionale Motivbündel eindimensional ausgerichtete Urlaubswünsche ablösen. Für den Anbieter wird es immer schwieriger, sich auf diese wechselnden Anspruchshaltungen einzustellen.

Verbunden mit dem ökonomischen Trend zur Zweiteilung der Gesellschaft, der immer mehr zu einem Rückgang der Mittelschicht führt, bedeutet dies eine Polarisierung des Angebots, bei dem langfristig unprofilierte Angebote im mittleren Preissegment Schwierigkeiten haben werden, Kunden zu finden und zu binden. Insgesamt stehen die Tourismusanbieter vor dem Hintergrund des Nachfragewandels und der zunehmenden Konkurrenz, verbunden mit der Globalisierung, vor einem tief greifenden Strukturwandel, der mit einer qualitativen Aufwertung und einer konsequenten Differenzierung ihres Angebots zu beantworten ist.

Diese Differenzierung wird ein tragender Trend für die Zukunft sein, da sich die Zielgruppen immer weiter fragmentiert in ihren Motiven, ihrem Verhalten und ihren Ansprüchen zeigen, aber nichts wirklich vom Markt verschwindet, sondern immer mehr mögliche Optionen hinzukommen. Es ist also kein ‚anstelle von‘, sondern ein ‚sowohl-als auch-Verhalten‘.

Reisemotive

Die Motive bleiben stabil: ‚Entspannung, keinen Stress haben, frei sein, Zeit haben und Abstand vom Alltag‘ führen die Hitliste seit Jahren an und werden sich absehbar nicht verändern (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 35 ff.).

Wertewandel

Der Begriff der Erlebnisgesellschaft wurde vom Soziologen Gerhard Schulze als Kennzeichnung der deutschen Gesellschaft der 1980er und 1990er geprägt und stand für einen großen Teil der deutschen Bevölkerung, die das Ziel verfolgte, ein möglichst schönes, erlebnisreiches Leben zu führen.

Seit einiger Zeit spricht man nun vom nachhaltigen Wertewandel, viel zitiert wird die Renaissance der Werte, die Entwicklung von der Wohlstands- in die Wohlfühlgesellschaft, vom Haben zum Sein, vom Erlebnis zum Sinn. Nach der Erlebnis- und Spaßgesellschaft rücken neu in den Vordergrund der Wunsch nach Einfachheit, sozialer Bindung, Work-Life-Balance, nach ganzheitlicher Balance von Körper, Geist und Seele. Man spricht von der Suche nach Sinn und Sinnlichkeit (WÖHLER 2008, S. 6; ROMEISS-STRACKE 2003).

Das hat Konsequenzen für die Tourismuswirtschaft. Der Übergang von der Erlebnisgesellschaft hin zur Sinngesellschaft fordert in der Konsequenz auch Reaktionen der touristischen Angebotsgestaltungen. Die Schaffung einer authentischen Urlaubsumgebung unter Betonung der Naturbezogenheit ist gefordert, aber auch die Anwendung von Elementen aus dem Erlebnisraumdesign, weil sie zwar insbesondere von der Gestaltung künstlicher Urlaubswelten abgeleitet wird, aber durchaus auch unter Beachtung der unten genannten Grundsätze in den Urlaubsorten und Regionen Anwendung finden kann.

- Konsumstruktur als Ausdruck der Individualität der Nachfrager. Authentisches ist wieder gefragt.
- Umweltsensibilisierung in der Nachfrage, mit Bezug auf das Zielgebiet. Auf der anderen Seite ist allerdings eine geringe Neigung festzustellen, wegen der Umwelt auf gewohnte Konsumstrukturen zu verzichten.
- Zunehmende Erfahrung der Konsumenten macht diese kritischer, sie können die Qualität besser beurteilen.
- In der Folge sind zwei Trends kennzeichnend für die Entwicklung der nächsten Jahre. Und zwar auf der einen Seite günstige und standardisierte Produkte, auf der anderen Seite hochwertige, individuelle Luxusgegenstände, was immer mehr zu einem Verlust der Mitte führt.

Individualisierung - Multioptionalität

Der Trend zur Individualisierung wird für die Zukunft als Schlüsseltrend betrachtet. Für die Tourismuswirtschaft in Schleswig-Holstein ist dies Herausforderung und Chance zugleich. Die Herausforderung liegt darin, die Nachfragebedürfnisse zu erkennen und im entsprechenden Umsetzen für die eigenen Angebote. Der individuelle Gast muss wieder mehr im Mittelpunkt der Überlegungen stehen, aus seiner Perspektive ist das Angebot kritisch zu betrachten und anzupassen. Eine Chance bietet sich durch die kleinen und mittelständischen Tourismusunternehmen, die ihren Vorteil in Kreativität und Innovationskraft ausspielen könnten.

Die grundsätzlichen Motive für Urlaubsreisen werden sich in den nächsten Jahren nicht ändern. Spannender ist als die Frage, warum die Menschen Urlaub machen, ist die Frage auf welche Art und Weise sie Urlaub machen möchten. Den Wandel in den Ansprüchen kennzeichnet die stetige (Sehn)sucht nach immer mehr Erlebnis und Genuss. Wo Urlaub als Problemlöser für gefühlte Defizite im Alltag gilt, werden von den Anbietern einzigartige Erlebnisse mit hoher emotionaler Einbindung des Gastes gefordert. Dabei kann das Motto „Höchstmögliche Erlebnisdichte in kürzester Zeit“ ebenso wie das Thema „Sinnsuche“ und „Erleben einer authentischen Gegenwelt zum Alltag“ die zentrale Rolle spielen.

Derart widersprüchliche Tendenzen sind die Folge eines hybriden Konsumverhaltens. Konsumenten irritieren heute die Anbieter mit ihren scheinbar paradoxen Verhaltensmustern und mit ihrer Multioptionalität - so suchen sie beispielsweise Designerware und Premium-Reisen zum Schnäppchenpreis. Das Leitmotiv hybrider Konsumenten ist nach REITER (2005) nicht Entweder-Oder, sondern Sowohl als Auch.

Authentizität

Das Originale ist wieder gefragt. Der Wunsch nach einer intakten natürlichen Umwelt und Authentizität als Gegenwelt zu künstlichen Urlaubswelten lässt auch den nachhaltigen Tourismus (wieder) mehr an Bedeutung gewinnen. Der Anspruch an eine authentische Urlaubswelt als Gegenwelt zum oftmals als fremdbestimmt empfundenen Alltag lässt besonderen Spielraum und Chancen für Regionen, die sich dem Wettbewerb ‚höher-schneller-weiter‘ entziehen wollen. Die Bewahrung und bewusste Inszenierung von regionalen Besonderheiten - ob gesellschaftlich, kulturell, architektonisch oder gastronomisch – unterscheidet sie von standardisierten Erlebniswelten. Die Nachhaltigkeit des Angebots, nicht nur in Bezug auf die Umwelt, sondern auch auf langfristig gesicherte Lebens- und Erwerbschancen der Bevölkerung, erhält in diesen Regionen einen neuen Stellenwert.

Authentisch ist dabei in den Augen der Kunden nicht unbedingt das tatsächlich Alte, Traditionelle eines Ortes oder einer Region, sondern das Empfinden einer stimmigen Atmosphäre, die aufbauende auf den historischen, kulturellen und regionalen Besonderheiten Angebotes neu kombiniert und inszeniert.

Entschleunigung

Zeit ist heute für viele Bewohner der Industrienationen ein knappes Gut, die Freizeit als Eigenzeit für sich und die Familien wird zum Sehnsuchtspunkt. Die Entschleunigung als bewusster Gegenpart in einer immer schnelllebigeren Welt lässt viele die Reduktion auf das Wesentliche als wahren Luxus empfinden. Die ganzheitliche Wahrnehmung der eigenen Person in einer Balance von Körper, Geist und Seele wurde von NEFIODOW (1990) als Basisinnovation im Sinne eines neuen Kondratieff-Zyklus gesehen.

Veränderungen auf der Angebotsseite verschärfen den Konkurrenzdruck

Globalisierung

Immer neue Anbieter drängen mit umfangreichen Investitionen und hohen Marketingetats in den Markt. Globale Kommunikation bedeutet maximale Transparenz und Verfügbarkeit der Informationen ,24/7'. Globale Mobilität wird durch Low Fare Anbieter befördert, globales Angebot birgt die große, weiträumige Gefahr von Austauschbarkeit und Konkurrenz durch Standardisierung.

Es wird mit weiteren Wachstumsimpulsen für Fernreisdestinationen gerechnet, verbunden mit Angebotsausweitungen. Folgende Gründe werden vermutet (LOHMANN/ADERHOLD 2009, S. 113):

- Entwicklungsländer öffnen sich verstärkt in der Hoffnung wirtschaftlicher Prosperität dem Tourismus
- Reiseveranstalter ermöglichen preiswerte Angebote
- Größere Kapazitäten der Flugzeuge verringern tendenziell die Flugkosten

Das bedeutet für die Anbieter einen steigenden Konkurrenzdruck und gerade für traditionelle Destinationen, den Wettstreit mit den ,Newcomern' Schritt zu halten.

Die Globalisierung mit den standardisierten Angeboten von international tätigen Großanbietern zwingt auch die Anbieter des Mittelstandes, zu größeren Einheiten und zu Kooperationsnetzwerken zu kommen.

Differenzierung

Die Fragmentierung der touristischen Zielgruppen nimmt weiter zu, ihr Informations- und Buchungsverhalten wird differenzierter und ihre Erwartungen spezifischer und vielfältiger, ihre Ansprüche höher. Alles wird differenzierter und fragmentierter: Zielgruppen, Reiseverhalten, Motive, Angebote. Wenn im Tourismus etwas Neues dazukommt, verschwindet nicht automatisch etwas Altes, es kommt als zusätzliche Facette des Angebots dazu. Die Reaktion der Anbieter auf diese Differenzierung ist zukünftig ein Schlüssel zum Erfolg. Es wird

eine Aufteilung der Angebote geben - in ein Niedrigpreissegment, in Mainstream-Angebote, Hot Spots und Hidden Places, in versteckte Orte. Auf der einen Seite die Masse der Touristen, auf der anderen Seite hochwertige Nischenprodukte zwischen Luxus und Geheimtipp (REITER 2005). Mit einer weltweiten Vereinheitlichung der Angebote ist zukünftig wohl nur im Niedrigpreissegment zu rechnen. Schon das Mainstream-Angebot für den Massentourismus wird sich auf die differenzierten Ansprüche der Urlauber einrichten müssen, um nicht mittelfristig von austauschbaren aber neueren Angeboten vom Markt gedrängt zu werden.

Polarisierung der Märkte - Low Budget oder Luxus

Die Polarisierung und Differenzierung der Nachfrage findet ihren Niederschlag auch auf der Angebotsseite. Das Beherbergungswesen, genauso wie die Konsumwelt insgesamt, ist geprägt von einer Marktpolarisierung. Die unprofilierte Mitte hat immer größere Verkaufsprobleme. Tendenziell immer erfolgreicher sind dagegen entweder sehr preiswerte Massen- oder Standardprodukte (z.B. Billighotelketten, Low-Cost-Carrier, All-Inclusive) oder hochpreisige, prestigeträchtige Qualitäts- oder Luxusprodukte (Kreuzfahrten, Wellnesshotels). Weiterhin gehen Experten von einer Zweiteilung des Marktes aus, wobei sich auf der einen Seite erfolgreiche Unternehmer von Unternehmern mit Strukturproblem und wachsenden wirtschaftlichen Problemen auf der anderen Seite unterscheiden.

Der Tourismus wird seit Jahren zunehmend professioneller. Das bedeutet für bestehende Anbieter, sich ganz und gar dem Qualitätsgedanken, der Qualitätssicherung und der Qualifizierung seiner Mitarbeiter, aber auch seiner eigenen Weiterentwicklung zu verschreiben.

Trends im Beherbergungsgewerbe

Auch für das Beherbergungsgewerbe gelten die oben genannten Trends. Im Folgenden soll nur auf die wesentlichsten aktuellen Trends in der Hotellerie hingewiesen werden, eine ausführliche Beleuchtung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Der Markt ist durch das wachsende Angebot im In- und Ausland zu einer scharfen globalen Konkurrenzsituation geworden. Generell liegen Hotels weiter im Trend, derzeit nutzen 50% diese Unterkunftsart. Für 2020 kann dieser auf 60% ansteigen. Auch für Ferienhäuser und -wohnungen (derzeit 22%, Trendkorridor 2020: 20-30%) wird Zukunftspotenzial vermutet (LOHMANN/ADERHOLD 2009). Allerdings stagniert die inländische Nachfrage, zumal sie von einer wachsenden Zahl von neuen Destinationen und steigenden Kapazitäten umworben wird. Die starke Abhängigkeit Schleswig-Holsteins von der binnenländischen Nachfrage verstärkt die Konkurrenzsituation. In der Beherbergung sind ebenfalls höhere Ansprüche der Nachfrage festzustellen, die sich insbesondere bei der Parahotellerie in dem Wunsch nach größeren Wohneinheiten, verbesserter Einrichtung und optimiertem Service äußern. In der Hotellerie dominiert der Wunsch nach Ambiente und Design, sowie neuen Servicekonzepten.

Hotelbetriebe werden mehr und mehr zu eigenen Erlebniswelten. Über den Kernnutzen, Schlafen und Essen, werden emotionale und erlebnisorientierte Angebotsbestandteile für das Gesamtprofil immer entscheidender.

Trends in der Hotellerie

Schon in den letzten Jahren war der Trend hin zu designorientierten Hotels im 4- und 5-Sterne-Bereich zu beobachten. Aber auch pfiffige Konzepte im Low-Budget-Segment zogen Nachfrage auf sich. Nachdem Unternehmen wie Motel One durch standardisierte designorientierte Angebote mit sehr gutem Preis-Leistungsverhältnis überzeugten, konnten sich zunehmend auch nicht-standardisierte außergewöhnliche Ideen im Markt platzieren. Beispiel dafür sind z.B. die Hotels ‚25hours‘ oder ‚die superbude‘. Die Auswirkungen der globalen Finanzkrise 2008 sorgen hier für weiteren Aufschwung. Während Luxushotels verlieren, weil die Nachfrage in wirtschaftlich angespannten Zeiten durchaus auch auf einen Stern verzichtet, gewinnen die Low Budget Hotels, die mit ausgefallenen Ideen oder besonderem Design gute Leistung zu niedrigen Preisen bieten (FIDLSCHESTER 2009, S. 5). Landgasthöfe mit Ambiente und regionaltypischer Atmosphäre und konsequentem Einsatz regionaler Produkte werden ihren Platz haben.

Der Hotelmarkt hat sich gerade in den letzten Jahren stark verändert. Im Ergebnis besteht heute eine vielfältige Landschaft von Luxushotels, Ferienhotels, Resorthotels mit angeschlossenen Erlebnisangeboten, Themenhotels, die an Freizeitparks angeschlossen werden, Design-Hotels, Low-Budget-Hotels, Boutiquehotels und außergewöhnliche Hotels, wie z.B. Eishotels oder das erste Unterwasserhotel.

Was gestern noch Luxus war, ist heute Standard. Dies ist am besten mit den Wellnessangeboten zu belegen, die vor einigen Jahren noch durchaus ein Reisemotiv darstellten und heute von vielen Zielgruppen als erwarteter Standard gilt.

Zu beobachten ist, dass die Bedeutung standardisierter Angebote von Kettenhotels zurückgeht. War die Standardisierung noch vor Jahren die Versicherung für genormte Qualität und strahlte dem Gast die von ihm gewünschte Verlässlichkeit aus, haben sich die Anforderungen der Reise erfahrenen Nachfrage geändert. Der Wunsch nach Erlebnis, Einzigartigkeit und dem ‚Besonderen‘ führte zu neuen, immer differenzierten Angeboten von Hotelunternehmen, die bewusst neue Nischen für ihre Zielgruppen suchen. Experten gehen davon aus, dass auch in Zukunft die Ausrichtung auf die spezifischen Motive und Vorstellungen der einzelnen Zielgruppen den Hotelmarkt bestimmen wird. Grundsätzlich wird der Erlebnisaspekt einen weiter wachsenden Einfluss haben. Dies kann sich in mehrere Richtungen ausbilden. Der ‚hybride Urlauber‘ wählt heute unter Umständen das Unterwasserhotel ‚Hydropolis‘ in Dubai, morgen das Landhotel in authentischer Umgebung und übermorgen das designorientierte Low-Budget-Hotel ‚Riders Palace‘ in Laax oder das 25hours in Hamburg. Architektur und Design wird seit geraumer Zeit immer wichtiger als Unterscheidungsmerkmal der Hotelbetriebe. Äußeres Erscheinungsbild und Innengestaltung sind maßgebliche Wohlfühlfaktoren und Ausdruck des Lebensgefühls der jeweiligen Zielgruppe.

Als Trends der Hotellerie der Zukunft werden die Faktoren außerordentlich, einzigartig und emotional genannt (SCHRÖDER 2007, S. 284).

Damit öffnen sich insbesondere für kleine mittelständische Unternehmen Chancen zur Entwicklung kreativer Konzepte und Angebote, die dem Wunsch der Verbraucher nach Individualität und Erlebnis entsprechen. Allerdings werden auf der anderen Seite nicht mehr unprofessionell geführte Betriebe und unprofilierte Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig sein und ein erhöhtes Risiko des Marktaustritts haben.

Positiv für die überwiegend mittelständisch geprägte Unternehmenslandschaft der Hotellerie, insbesondere auch in Schleswig-Holstein, ist für die zukünftige Ausrichtung, dass individuelle, kreative und innovative Angebote immer stärker gefragt sein werden. Dies wird allerdings gerade für die vielen Betriebe mit unprofiliertem Angebot im mittleren Qualitätsbereich eine große Herausforderung darstellen, die nur mit dem notwendigen Engagement, einer neuen Kreativität und einer innovativen unternehmerischen Haltung zu bewältigen sein werden.

Diesen Strukturwandel zu begleiten und zu unterstützen, ist nach Ansicht der Verfasserin Aufgabe einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik. Dazu bedarf es auch eine Neuorientierung der Förderpolitik, die einen Paradigmenwechsel von der derzeitigen Unterstützung von Modernisierung bei bestehenden Betrieben zu einer aktiven, umfassenden und innovationsfördernden Begleitung einer neuen Unternehmergegeneration vollziehen sollte. Nur auf diese Weise können die Instrumente der Tourismuspolitik den notwendigen grundlegenden Wandel der Tourismuswirtschaft zielorientiert stützen.

Folgende Beispiele spiegeln die aktuellen Trends wider:

Themenhotels:

- Hagenbecks Lindner
- Port Royal, Heidepark
- Europa-Park Rust (Erlebnishotel „Colosseo“ im römisch-italienischen Stil (2004), 4-Sterne-Erlebnishotels „El Andaluz“ (1995) und „Castillo Alcazar“ (1999)

Designhotels:

- ‚The Vine‘, Funchal, Madeira
- The George, Hamburg
- East Hotel, Hamburg
- Lux 11, Berlin
- The Mandala, Berlin
- Hotel Q!, Berlin
- The Sarojin, Khoa Lak, Thailand
- Aenea, Maria Wörth, Österreich
- Hotel-Restaurant Taubenkobel, Schützen, Österreich
- Spa Hotel Zedern Klang, Hopfgarten, Österreich
- Forsthofalm, Leogang, Österreich
- Mohr Life, Lermoos (Tirol), Österreich
- Laax Rockresort, Österreich
- Loisium Hotel, Langenlois, Österreich
- Life Medicine Resort, Bad Gleichenburg

Design-orientierte Budgethotels

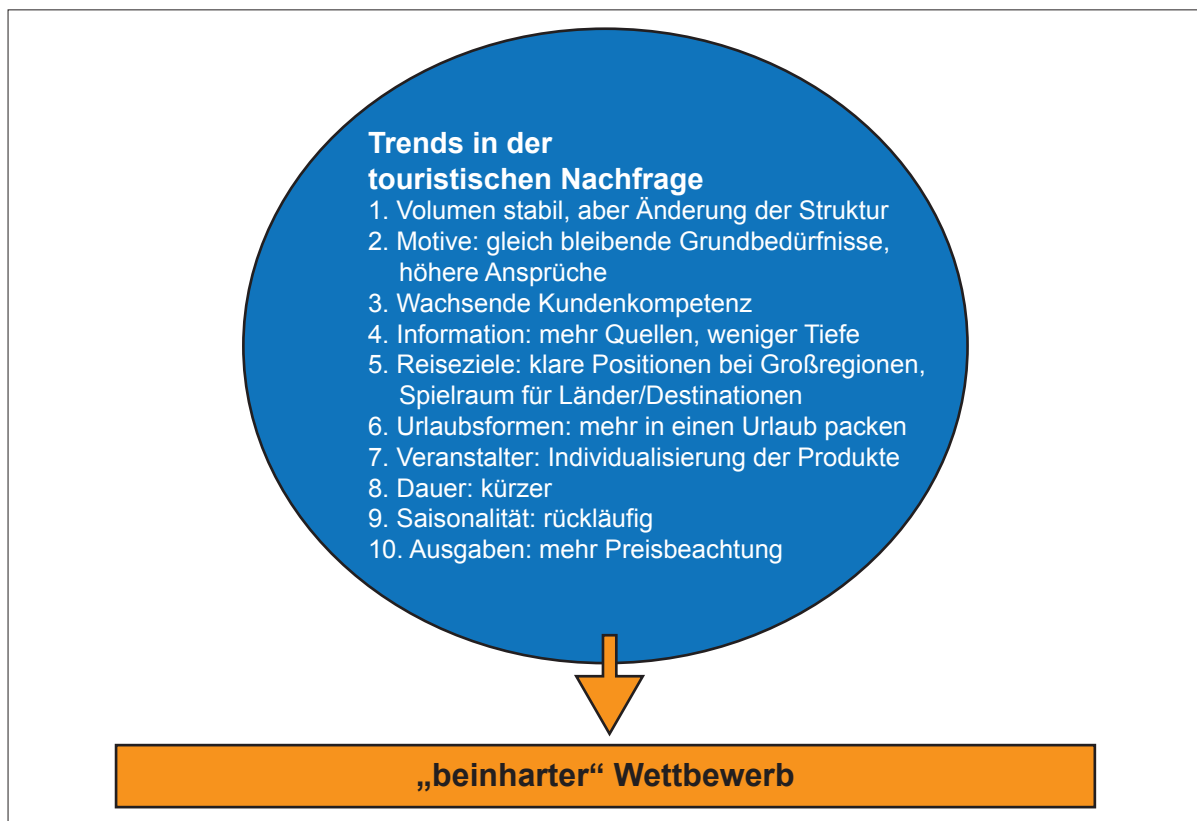
- Daniel, Budget-Lifestyle, Graz, Österreich
- Snooze-hotel, Salzburg, Österreich
- Superbude, Hamburg
- 25hours, Hamburg, Frankfurt
- The Riders Palace, Laax, Schweiz
- The Big Sleep, Cardiff, Groß Britannien
- Mama Shelter, Paris

Konsequenzen für die Anbieter

Die Trendforschung bietet grundlegende Basisinformationen, die Tourismusakteure für ihre strategischen Entscheidungsprozesse benötigen, und sie geben Hinweise auf heute schon sichtbare Veränderungen.

LOHMANN/ADERHOLD (2009) gehen für künftige Veränderung weiter von einer Evolution statt einer Revolution aus. Für die Anbieter bedeutet dies, dass sie sich durchaus angemessen auf die neuen Anforderungen einstellen können. Die Anbieter müssen dies aber auch tun, um den Herausforderungen, die der Markt an sie stellt, gewachsen zu sein. Für kreative und innovative Anbieter gibt es zudem Gestaltungsspielräume, die sie für eigene Wettbewerbsvorteile nutzen können. Abbildung 72 zeigt im Überblick die aus den Trends resultierenden Folgen für die Anbieter.

Abb. 72: Die Trends und die Folge



Quelle: LOHMANN/ADERHOLD 2009

Für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung des Tourismus ist die markt- und zielgruppengerechte Anpassung der Tourismuswirtschaft an die vielfach zitierten Megatrends von großer Bedeutung. Denn auf den Tourismus und das Nachfrageverhalten der Reisenden haben die Veränderung gesellschaftlicher Werte, Motive und Bedürfnisse, die Veränderung sozioökonomischer Merkmale sowie des Informations- und Kommunikationsverhaltens unmittelbaren Einfluss. Diese Veränderungen werden alle Akteure treffen, die Frage wird sein, wie gut jeder einzelne darauf vorbereitet ist.

Insbesondere für traditionelle Destinationen, wie z.B. Schleswig-Holstein, stellt sich heftiger denn je die Frage nach der künftigen Wettbewerbsfähigkeit. Änderungen der Rahmenbedingungen, Wertewandel der Nachfrage und eine hohe Dynamik im Wettbewerb durch neue Destinationen stellen hohe Anforderungen an die Weiterentwicklung bestehender Urlaubsregionen. Traditionelle Tourismusregionen in Deutschland und Europa verlieren Marktanteile. Neue Orte entstehen auf der touristischen Landkarte auf Grund der zunehmenden Erschließung gern in Fernreisedestinationen oder aber in näherer Umgebung, oft losgelöst von der Attraktivität einer Landschaft als Kunstwelten mit hohem Erlebniswert (KREISEL 2007, S. 80 f., STEINECKE 2000, S. 17).

Zur Einordnung strategischer Handlungsoptionen einer Destination ist die Auswertung der allgemeinen Trends im Tourismus Voraussetzung. Das Herausfiltern relevanter Entwicklungen für eine Destination unter Gegenüberstellung der individuellen Gegebenheiten der Destinationen führen in der Konsequenz zu Chancen und Risiken für die Zukunft der jeweiligen Destination.

Trendforschung muss daher zentraler Bestandteil des Tourismus-Management werden und Eingang in den Strategiezyklus von Zielsetzung, Strategie- und Maßnahmenplanung, Umsetzung, Evaluierung und Anpassung finden.

Auf der anderen Seite wird an den beispielhaft genannten Herausforderungen der Zukunft eine neue Dimension als Aufgabe für die Forschung deutlich: Notwendig ist die Entwicklung geeigneter Methoden, die, über die reine Extrapolierung von Trends hinaus, die Entwicklungen der Rahmenbedingungen und ihrer Auswirkungen für die Akteure prognostizieren und praxisnah aufbereiten, um den Leistungsträgern eine Hilfestellung für die Ausrichtung ihres Angebotes zu geben (Deutscher Bundestag 2006, S. 93).

Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck nimmt im Tourismus zu. Destinationen müssen sich den ändernden Bedürfnissen der Verbraucher und den neuen Angeboten auf den Markt drängender Wettbewerber um den Gast stellen. Die Multioptionalität der Verbraucher, ihre steigenden Ansprüche und ihre zunehmende Reiseerfahrung fordern von den Unternehmern Innovation und eine neue Flexibilität.

Schleswig-Holstein werden vor dem Hintergrund der globalen Trends und der erwarteten Änderungen im Tourismusmarkt neben den bekannten Risiken durchaus gute Chancen für ein qualitatives Wachstum bescheinigt (BERGER 2006, von ROHR 2008a). Langfristige Strategien, die die Themen Investition, Unternehmertum und Innovation in den Mittelpunkt stellen, müssen entwickelt werden und erfolgreich greifen, um an den Wachstumspotenzialen zu partizipieren. Insgesamt stehen die Chancen gut. Für die Akteure gilt es, sie gemeinsam zu nutzen, damit eine Partizipation möglich ist.

2.1.3 Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen

Im Folgenden Abschnitt werden die im Rahmen der Untersuchung ‚Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein‘ erlangten zentralen Ergebnisse aus den externen und internen Analysen zur Wettbewerbsfähigkeit zusammengefasst. Ziel ist die Darstellung der Marktsituation Schleswig-Holstein, die sich auf der Grundlage der Analysen ergibt.

Grundsätzlich stehen für die Analyse der Marktposition unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Diese wurden im Kapitel A.3 in den Zusammenhang zur Wettbewerbsfähigkeit von Destination gestellt und kurz erläutert.

Für die Studie ‚Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein‘ im Jahr 2006 durch ‚Roland Berger Strategy Consultants‘ wurden zahlreiche Erhebungen, Studien und Untersuchungen für die externe Analyse herangezogen,

z.B. Allensbacher Werbeträgeranalyse, ADAC Reisemonitor 2006, BAT 22. Deutsche Tourismusanalyse, DWIF (verschiedene Untersuchungen und Studien), ETC European Travel Commission, FUR Reiseanalyse, Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2005, UNWTO – United Nations World Travel Organisation, World Travel Inbound Overview, Statistiken des Statistischen Bundesamtes, der statistischen Landesämter, von EuroStat, Axel Springer Märkte: Tourismus 2006, DRV Deutscher Reisemarkt 2006, World Travel Inbound Overview 2005.

Die externe Analyse im Rahmen einer Chancen-Risiken-Analyse stellt folgende Chancen und Risiken vor dem Hintergrund von Trends und Marktentwicklungen für Schleswig-Holstein auf (BERGER 2006):

Tab 28d: Chancen-Risiken-Analyse

Chancen	Risiken
<p>Stabile moderate Wachstumsraten in Deutschland (Übernachtungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tourismus wird als Wachstumsbranche für Schleswig-Holstein bewertet und als Wirtschaftszweig durch die öffentliche Hand wahrgenommen <p>Überdurchschnittliche Reiseintensität von Familien und Senioren – hier auch überdurchschnittliche Reisehäufigkeit - innerhalb Deutschlands</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nordsee nach Bayern beliebtestes Zielgebiet für Senioren <p>TOP-Urlaubsmotive seit Jahren: Entspannung, Abstand vom Alltag</p> <ul style="list-style-type: none"> • SH-Angebot mit Klima, Natur und Ruhe passt dazu • Anstieg der Kurzreisen überproportional • SH bietet gute Voraussetzungen • Trend zu kürzeren Aufenthaltsdauern in SH erkennbar <p>Rund 20% der deutschen Bevölkerung wollen in den nächsten drei Jahren „ziemlich sicher“ oder wahrscheinlich einen Urlaub in Schleswig-Holstein machen. Die Destination hat einen festen Platz auf der ‚Urlaubslandkarte‘ der Deutschen</p> <p>Der Vergleich mit fünf Vergleichsregionen boten zusammengefasst folgende Implikationen für Schleswig-Holstein (BERGER 2006a): Erfolgsmodelle im Tourismus auf Destinationsebene basieren auf den Säulen Strategie, Strukturen, Landespolitik und Umsetzung</p>	<p>Motor des Wachstums in Deutschland seit 2003 der Ausländertourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • SH jedoch unterdurchschnittlich besucht <p>Zielgruppe Familien mittel- und langfristig durch demografischen Wandel rückläufig</p> <p>Qualitätsansprüche steigen Hotels in SH jedoch unterdurchschnittlich klassifiziert (Anzahl und Standard)</p> <p>Zunahme der Reisen außerhalb des Sommers– insbesondere Fernreisen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Low-Cost-Carrier unterstützen hierbei die Mobilität der Touristen: Wachstum von 19-57% p.a. je nach Airline – SH dagegen klassisches Sommerziel und Ort der Hauptreise <p>Komfort von der Reise-Buchung bis hin zum Urlaubserlebnis wird wichtiger – Online-Reisemarkt in Westeuropa wächst um 6,2% von 2001-2005 und All-Inclusive-Reisen nehmen seit 1999 um ca. 35% p.a. zu</p> <ul style="list-style-type: none"> • SH mit Schwächen im Bereich Online-Buchbarkeit • All-Inclusive Angebote in SH unterrepräsentiert

Quelle: eigene Zusammenstellung nach BERGER 2006

Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse wurde auf folgenden Grundlagen erstellt (BERGER 2006):

- Auswertung vorhandener Unterlagen, Konzepte, Berichte
- Expertengespräche mit regionalen Akteuren und Experten aus Politik, Verbänden und Verwaltung
- Workshop mit einer Expertenkommission (externe Tourismusexperten)
- Workshop mit regionalen Tourismusakteuren

Tab. 28e: Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken	Schwächen
<p>Fokussierte Strategie und Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen/Themen bereits Bestandteil von Konzepten • Problembewusstsein und Erkenntnis vorhanden • Aktuelle Projekte fokussieren auf die Verbesserung der Infrastruktur • Natürliche Gegebenheiten bieten exzellente Ausgangsposition <p>Effiziente Strukturen/Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründung der TASH führt wesentliche Akteure im Land zusammen • Bündelung der Kräfte in Pilotmodellen bereits erreicht (z.B. Flensburger Förde) • Harmonische und integrative Zusammenarbeit der Akteure <p>Konsequente Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorisierung von Umsetzungsmaßnahmen • Flexibles Umsetzungskonzept integriert Akteure <p>Landespolitik – Tourismus als Querschnittsfunktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Netzwerk ermöglicht Abstimmung • Wieder Verankerung des Tourismus im Wirtschaftsministerium • Tourismuspolitische Projekte werden für Akteure sichtbar gefördert 	<p>Fokussierte Strategie und Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktuell 19 Themen und Zielgruppen im Fokus – Themen und Zielgruppen werden vermischt • Marketingbudgets auf lokaler/regionaler Ebene werden z.T. unfokussiert eingesetzt • Touristische Basisinfrastruktur ist z.T. defizitär • Hotelangebot und Planungen sind ernüchternd • Keine „Leuchttürme“ <p>Effiziente Strukturen/Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleinteilige und nicht überschneidungsfreie Strukturen • Keine klare Aufgabenteilung • Kooperationsmodell erfordert hohen Ressourceneinsatz • Keine Durchsetzungsmechanismen <p>Konsequente Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine fokussierte Umsetzung – neue Maßnahmen werden definiert und umgesetzt • Zentrales Umsetzungsmanagement fehlt bisher • Kein effizientes Controlling vorhanden bzw. keine Sanktionen für Nicht-Handeln <p>Landespolitik – Tourismus als Querschnittsfunktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kein interministerielles Gremium institutionalisiert • Keine formelle Prüfung der tourismuspolitischen Relevanz • Vielzahl von Förderquellen und beteiligter Ministerien erschwert Fokus und Transparenz in der Förderpolitik • Höhe der Fördergelder vergleichsweise gering

Quelle: eigene Zusammenstellung nach BERGER 2006

SWOT-Profil

Das von BERGER erstellte SWOT-Profil zeigt zusammenfassend Abbildung 72a.

Abb. 72a SWOT-Profil Schleswig-Holstein

Der S-H-Tourismus mit großen Chancen – Stärken stärken und Schwächen beheben muss das Ziel sein

1 EXTERN	2 INTERN
<p>CHANCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tourismus ist wesentlicher Wirtschaftsfaktor-Verankerung im WiMi wichtig • Zahlreiche Kundengruppen weisen Wachstum auf: 50+, sowie (inländische/ausländische) Kurzreisende • S-H mit besten Voraussetzungen, die Urlaubsmotive der Deutschen zu erfüllen • Nutzen der First-Mover-Advantage einer zielgruppenorientierten Strategie gegenüber anderen Urlaubsregionen 	<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adressierte Themen spiegeln Trends im Tourismus wider • Hohes Problembewusstsein der lokalen und regionalen Akteure • Gründung der TASH führt wesentliche Akteure in einem Kooperationsmodell zusammen • Landespolitik fördert sichtbar in Vielzahl von Projekten z. B. lokale Infrastruktur • Flexibles Umsetzungskonzept integriert Akteure
<p>RISIKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • S-H nicht Top-Ziel des wachsenden Incoming-Tourismus • Preis-/Leistungsverhältnis und Qualität für attraktive Segmente wichtig – bisher in S-H unterdurchschnittlich • Bisher starke Kundensegmente in S-H sind rückläufig (z.B. Familien) • Ausländische Benchmarking Regionen weisen Stärken in Struktur und Zielgruppenfokus auf 	<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unfokussierte Strategie mit Vermischung von 19 Zielgruppen und Themen • Touristische Infrastruktur z.T. defizitär – Hotelangebot und Planungen ernüchternd und wenig wirkliche "Leuchttürme" • Kleinteilige Strukturen ohne Durchsetzungsmechanismen führen zu ineffizienten Prozessen • Tourismus ist keine formelle Querschnittsaufgabe in der Landesregierung

Quelle: BERGER 2006, S. 17

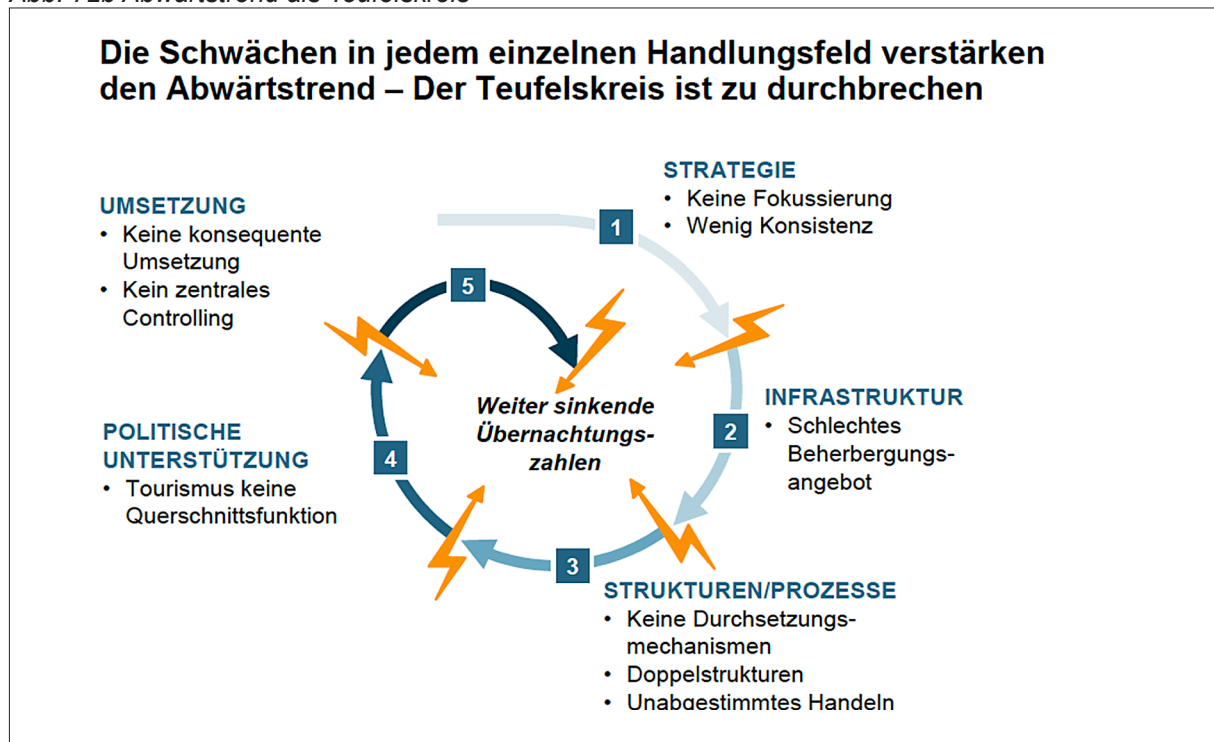
Zusammenfassend bestätigte BERGER die Einschätzung der Auftraggeber zur Studie, dass der Tourismus in Schleswig-Holstein nicht nur eine Strategieentwicklung, sondern eine Neuausrichtung benötigt.

BERGER erkannte Schwächen, die sich in einem Teufelskreis gegenseitig verstärken (Abb. 72b). Begründet wird dies insbesondere mit folgenden Punkten (BERGER 2006, S. 4):

- Der Tourismus in Schleswig-Holstein ist seit Jahren rückläufig – das Land verliert inzwischen mehr als 500 Millionen Euro Wertschöpfung (BIP) pro Jahr
- Der Schleswig-Holstein-Tourismus hat große Chancen – vorhandene Schwächen verhindern bisher eine wirkliche Trendwende
- Eine fokussierte, landesweit umgesetzte Strategie fehlt – im Land werden Gelder für mindestens 19 Zielgruppen und Themen eingesetzt, ohne die Bedürfnisse der modernen Konsumenten bzw. Reisenden umfassend anzusprechen
- Die touristische Infrastruktur, vor allem im Beherbergungsbereich, ist unbefriedigend – die Planungen sind zudem ernüchternd
- Die kooperativen Strukturen und Prozesse im Land sind kleinteilig und ineffizient und hemmen eine stringente Strategieentwicklung und -umsetzung

- Die tourismusbezogene Förderpolitik der Landesregierung ist unzureichend strukturiert
- Das Fehlen eines zentral Verantwortlichen für den Tourismus (nicht nur Marketing!) führte in der Vergangenheit zu erheblichen Umsetzungsdefiziten“

Abb. 72b Abwärtstrend als Teufelskreis



Quelle: BERGER 2006, S. 17

Neben einer fokussierten Strategie, die mit klaren Zielen und hoher Konsistenz und Effizienz arbeitet, sah BERGER eine konsequente Konsolidierung als notwendig an, um eine Trendumkehr herbeizuführen. Die Konsolidierung beschreibt BERGER mit dem „Abschneiden alter Zöpfe“, unbequemen Maßnahmen, konsequenter Umsetzung und permanenter Erfolgskontrolle (BERGER 2006, S. 18). Den Erfolg einer Trendumkehr machte BERGER zudem von einem integrativen Prozess aller Handlungsfelder abhängig (Abb. 72b).

Abb. 72c Umkehr des Abwärtstrends



Quelle: BERGER 2006, S. 19

Maßgebliche Konsequenzen aus der Studie Roland Berger wurden in der Strategieausrichtung verarbeitet.

2.2 Bewertung ausgewählter Angebotsbestandteile

2.2.1 Marktfähigkeit des Beherbergungsangebots

Wirtschaftliche Situation des Beherbergungsgewerbes

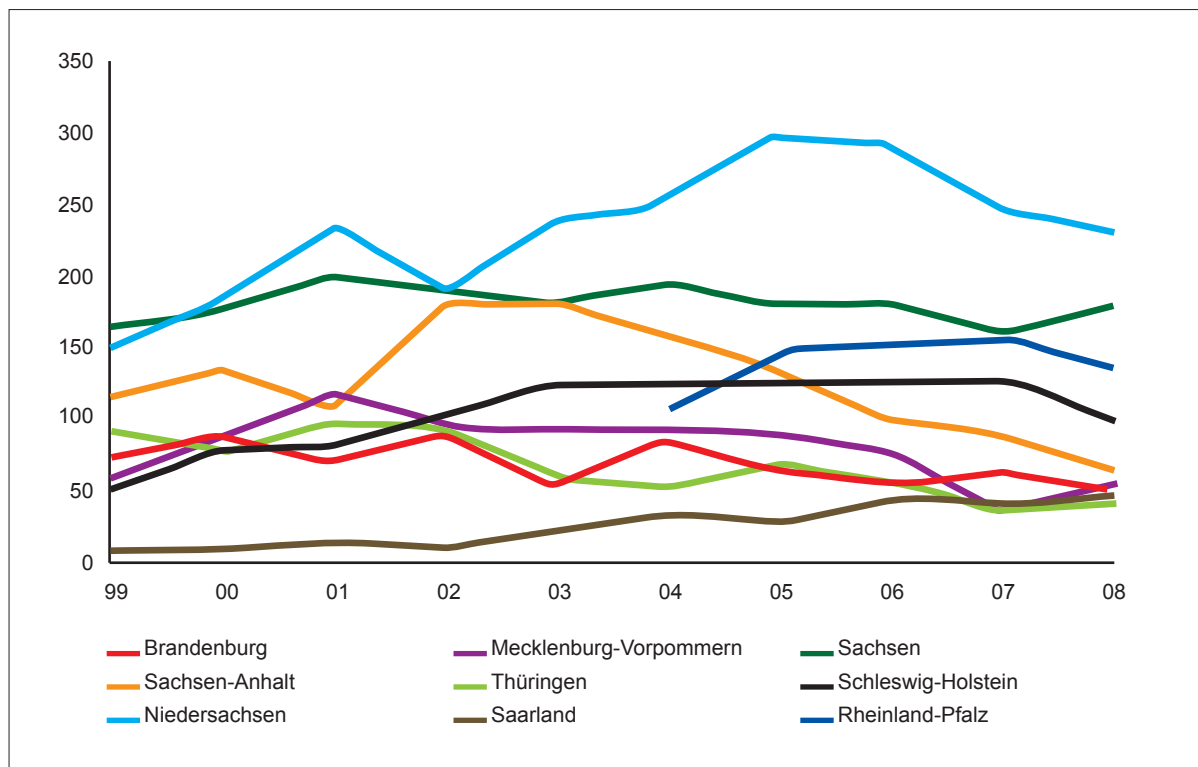
Umsatzentwicklung 2008 für Schleswig-Holstein unter dem Bundesdurchschnitt

Betrachtet man die Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Beherbergungsgewerbe, Gaststättengewerbe, Kantinen/Caterer) ist für Schleswig-Holstein im Jahr 2008 ein Umsatzrückgang im Gastgewerbe von -2,8% im Vergleich zum Vorjahr festzustellen, der damit etwas stärker ausfällt als für das Bundesgebiet (-2,4%). Dabei schnitt das Beherbergungsgewerbe mit -4,1% schlechter ab als der Gaststättenbereich (-3,6%). In beiden Nachbarbundesländern – Mecklenburg-Vorpommern (Beherbergung: +0,1%) und Niedersachsen (Beherbergung: -2,4%) – fiel das Ergebnis für das Beherbergungsgewerbe positiver aus (SGVH/TVSH 2009, S. 66).

Unternehmensinsolvenzen 2008 rückläufig

Schleswig-Holstein verzeichnete 2008 neun Insolvenzen im Beherbergungsgewerbe und 89 Fälle im Gastgewerbe. Mit insgesamt 98 Unternehmensinsolvenzen stellt dies eine Entspannung seit dem Ansteigen der Insolvenzen seit 2001 dar. Im Vergleich zu Mecklenburg-Vorpommern schneidet Schleswig-Holstein relativ schlecht ab, im Vergleich zu Niedersachsen dagegen relativ gut ab (Abb. 73).

Abb. 73: Insolvenzen ausgewählter Bundesländer 1999-2008

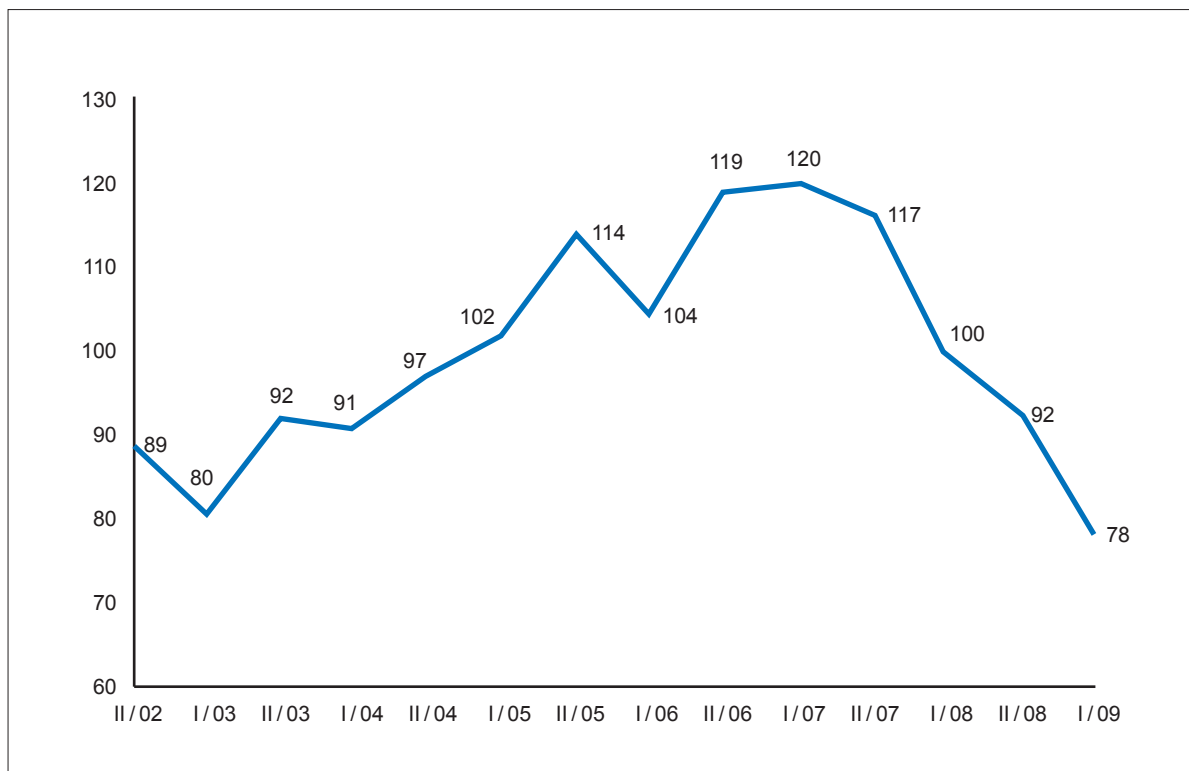


Quelle: dwif 2009 in: SGVSH/TVSH 2009

Konjunkturumfrage der Industrie- und Handelskammern: Stimmungstief

Im Rahmen der Konjunkturumfrage der Industrie- und Handelskammern zum Tourismus werden zweimal pro Jahr 500 Unternehmen des Gastgewerbes zu ihrer Geschäftssituation befragt. Das Tourismusbarometer bezieht zentrale Ergebnisse zur Bewertung der Konjunkturentwicklung in den jeweiligen Jahresbericht ein. Für das Jahr 2009 ist auf Grund der Frühjahrsbefragung festzuhalten, dass die angespannten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen offensichtlich deutliche Spuren hinsichtlich der Erwartungen an die zukünftige Geschäftsentwicklung hinterlassen: 42,3 % erwarten eine Verschlechterung, weniger als 20% eine Verbesserung der Geschäftslage. Dabei fällt die Bewertung deutlich schlechter als in den Vorjahren aus, entsprechend verhält sich auch der Konjunkturklimaindex (Abb. 74). Die Bewertung der Gastronomiebetriebe fällt schlechter aus als die der Beherbergungsbetriebe (SGVSH/TVSH 2009, S. 69).

Abb. 74: Konjunkturklimaindex Tourismus der IHK Schleswig-Holstein



Quelle: dwif 2009 nach IHK-Vereinigung Schleswig-Holstein in: SGVSH/TVSH 2009

Positive Kennziffern gastgewerblicher Kreditnehmer bei den Sparkassen (SGVSH/TVSH 2009, S. 69 ff.)

Grundlage für die Aussagen in diesem Abschnitt bilden Jahresabschlüsse von Unternehmen, die ab einer bestimmten Kredithöhe zu Prüfungszwecken bei der kreditgebenden Sparkasse einreichen müssen. Im Rahmen der so genannten EBIL-Analyse werden die Abschlüsse durch den Deutschen Sparkassen Verlag zentral bearbeitet und für das Tourismusbarometer speziell ausgewertet werden.

Im Folgenden werden für das Beherbergungsgewerbe die relevanten Kennziffern Umsatzrendite und Cash-Flow dargestellt.

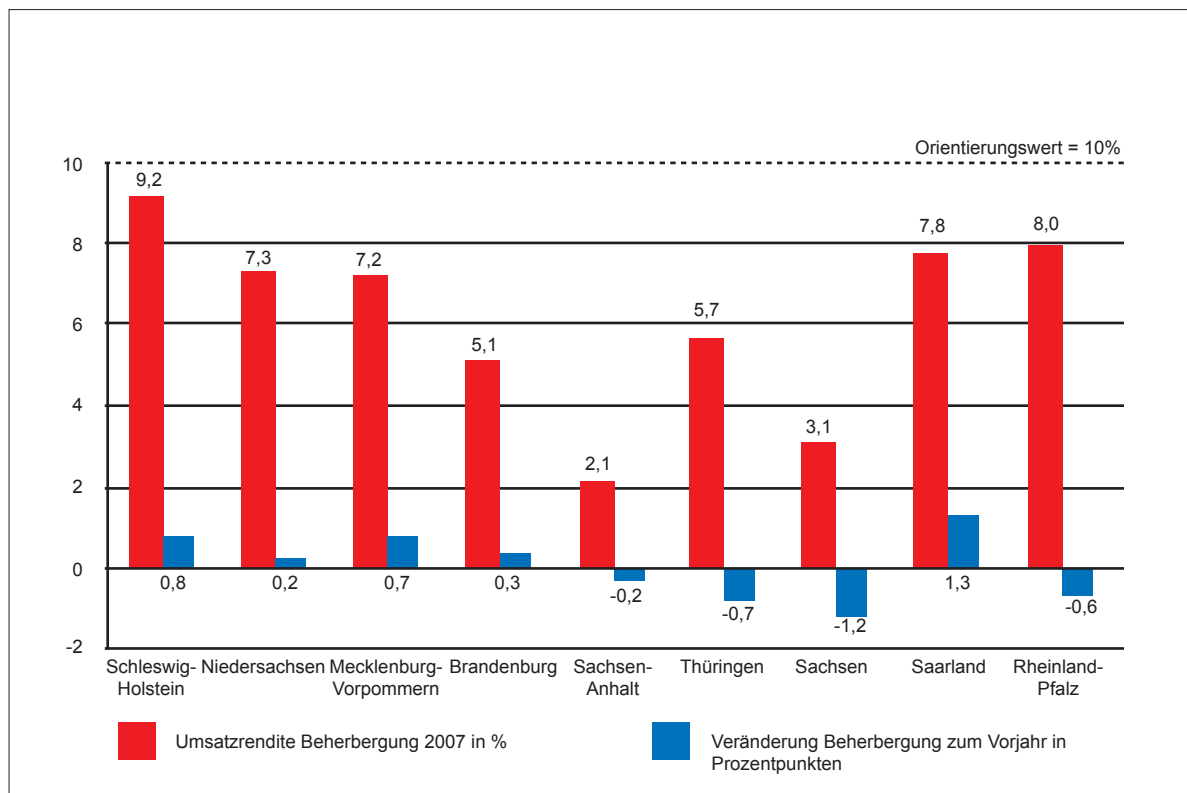
Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe

Die Umsatzrendite wird definiert als ‚Gewinn vor einkommensabhängigen Steuern in % vom Umsatz‘ und gilt weithin als Standardkennziffer für die Erfolgsmessung. Abbildung 75 zeigt die Situation von Kreditnehmern der Sparkassen aus dem Bereich Beherbergung im Bundesländervergleich. Der verwendete Maßstab ist der Median, der den ‚zentralen Wert‘ in einer Zahlenreihe bei der Ergebnisausprägung nach Größe darstellt, z.B. bei neun Werten der Fünfte.

Schleswig-Holstein liegt hier seit Jahren mit Spitzenwerten nahe dem Orientierungswert vorn (Abb. 75). Zwei Drittel der Betriebe können eine sehr zufrieden stellende Umsatzrendite vor-

weisen. Aus Sicht der Verfasserin ist allerdings dabei anzumerken, dass ein Grund für die hohen Werte sein könnte, dass das Anlagevermögen auf Grund des relativ hohen Alters der Betriebe in Schleswig-Holstein bereits abgeschrieben ist. Diese Abschreibungen wirken sich bei neueren Betrieben mindernd auf die Umsatzrendite aus.

Abb. 75: Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe nach ausgewählten Bundesländern 2007



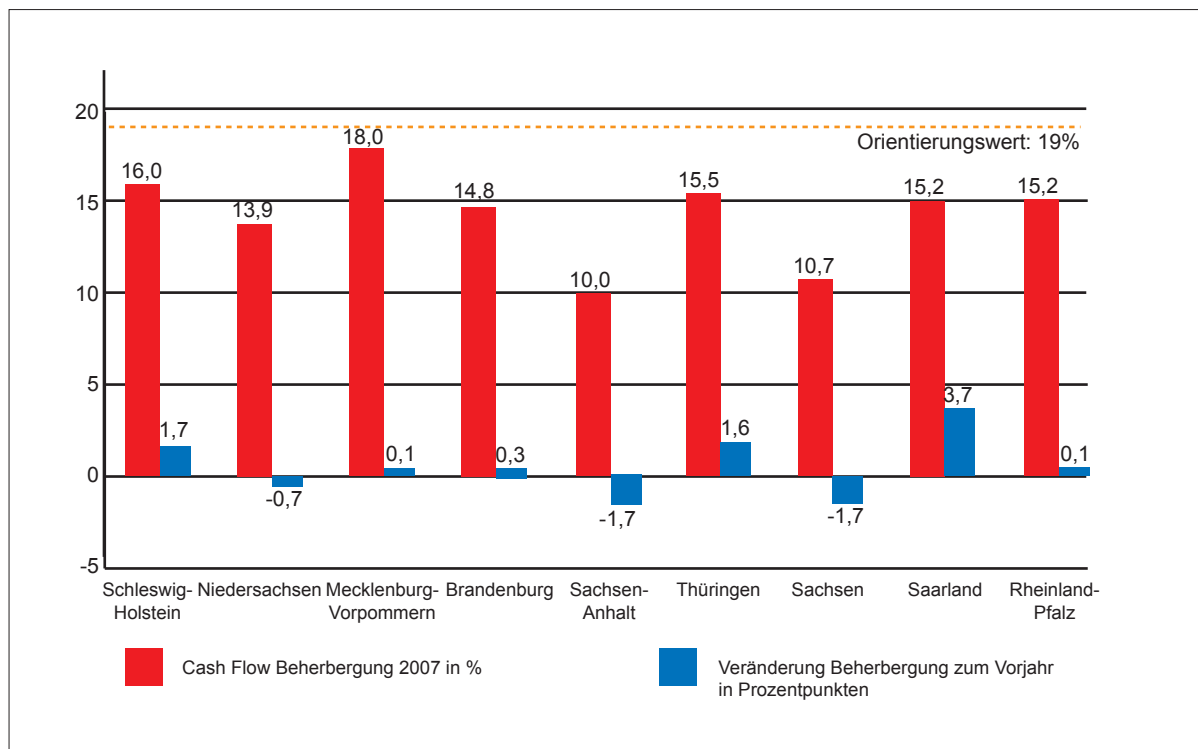
Quelle: dwif, Sonderauswertung EBIL-Daten (vorläufige Ergebnisse)

Cash Flow

Der Cash Flow wird als Summe von ‚Gewinn vor Steuern‘ und ‚Abschreibungen‘ bezeichnet und ist damit Ausdruck der eigentlichen Innenfinanzierungskraft der Betriebe. Die Abschreibungen auf Anlagevermögen führen in der Abrechnungsperiode zu keinen Ausgaben und erhöhen damit den Bestand an Zahlungsmitteln. Im Rahmen des Tourismusbarometers wird diese Kennziffer für die zusammenfassende Beurteilung der wirtschaftlichen Situation der Kreditnehmer verwendet. Abbildung 76 zeigt die Cash-Flow-Rate nach Bundesländern.

Schleswig-Holstein liegt hier gemeinsam mit Thüringen, dem Saarland und Rheinland-Pfalz in der oberen Gruppe hinter Mecklenburg-Vorpommern. Der Wert für Schleswig-Holstein liegt bei 16% und bleibt damit unter dem Orientierungswert von 19%.

Abb. 76: Cash-Flow-Rate nach Bundesländern 2007



Quelle: dwif, Sonderauswertung EBIL-Daten (vorläufige Ergebnisse)

Qualität im Beherbergungsgewerbe: Mehr Schatten als Licht (SGVSH/TVSH 2009, S. 80 ff.)

Als Maßstab für die Qualität der Betriebe werden die klassifizierten Betriebe - nach der Klassifizierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) und des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) - und die Zahl der nach dem Qualitätsmanagementsystem ‚ServiceQualität Deutschland‘ zertifizierten Betriebe herangezogen.

Hotelklassifizierung

Betrachtet man den Anteil der klassifizierten Betriebe an der Gesamtzahl der Hotels oder Hotels garni (Abb. 77) lag dieser in den Stadtstaaten der Bundesrepublik am höchsten. Unter den Flächenbundesländern lag Schleswig-Holstein mit 24,5 Prozent bundesweit auf dem letzten Platz, 2007 waren es noch 32,4 Prozent. Auffallend ist hier die Diskrepanz zwischen den Zahlen, die vom DEHOGA Bundesverband genannt werden (252), und denen des DEHOGA Schleswig-Holstein (367). Dies liegt nach Aussagen des DEHOGA Schleswig-Holstein daran, dass mit dem Stichtag 01.01. der Statistik des Bundesverbandes die Wiederholungsklassifizierungen automatisch herausfallen, bis zum 30.06. allerdings wieder als klassifizierte Betriebe erscheinen. Aus diesem Grund sei auch der letzte Platz im Bundesvergleich zu relativieren. Niedersachsen führt den Vergleich der Küstenflächenländer an.

Der höchste Anteil der Vier- und Fünf-Sterne-Betriebe an allen klassifizierten Betrieben war in Mecklenburg-Vorpommern festzustellen. Mit deutlichem Abstand folgten Hamburg und Berlin.

Alle ostdeutschen Länder lagen über dem Bundesdurchschnitt, Schleswig-Holstein lag mit 29% auf dem fünftletzten Platz vor Niedersachsen, Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz.

Abb. 77: DEHOGA-Klassifizierung nach Bundesländern 2009

Land	* / **	***	**	***	Insgesamt	Anzahl der Hotels, Hotels Garnis je Bundesland laut amtlicher Statistik	Anteil klassifizierter Betriebe an Hotels/ Hotels Garnis in %	Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotels an allen klassifizierten Betrieben in %
Baden-Württemberg	82	768	277	18	1.145	2.917	39,3	25,8
Bayern	184	1.023	437	26	1.670	4.993	33,4	27,7
Berlin	27	112	88	12	239	429	55,7	41,8
Brandenburg	21	94	56	4	175	550	31,8	34,3
Bremen	16	28	17	2	63	82	76,8	30,2
Hamburg	20	52	41	10	123	270	45,6	41,5
Hessen	69	293	131	18	511	1.646	31,0	29,2
Mecklenburg-Vorpommern	8	119	129	6	262	860	30,5	51,5
Niedersachsen	100	485	220	7	812	2.046	39,7	28,0
Nordrhein-Westfalen	106	546	299	15	966	3.313	29,2	32,5
Rheinland-Pfalz	86	359	120	4	569	1.684	33,8	21,8
Saarland	11	25	16	1	53	158	33,5	32,1
Sachsen	31	182	101	9	323	811	39,8	34,1
Sachsen-Anhalt	5	119	67	2	193	528	36,6	35,8
Schleswig-Holstein	26	153	66	7	252	1.028	24,5	29,0
Thüringen	19	150	75	4	248	465	53,3	31,9
Summe	811	4.508	2.140	145	7.604	21.780	34,9	30,0

Quelle: dwif 2009, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2009)

Tabelle 29 zeigt die regionale Verteilung nach Kreisverbänden des DEHOGA Schleswig-Holstein. Auf die bereits thematisierte Diskrepanz zwischen den Zahlen des Bundesverbandes (252) und des Landesverbandes (367) wird noch einmal hingewiesen. Betrachtet man die regionale Verteilung, liegt Ostholstein mit 86 klassifizierten Betrieben vorn, gefolgt von Nordfriesland mit 73 Betrieben, wenn man die Zahlen der Kreisverbände Nordfriesland Süd, Sylt, Föhr/Amrum und Südtondern zusammenzählt. Diese beiden Kreise vereinen 43% aller klassifizierten Betriebe.

Tab. 29: Regionale Verteilung der klassifizierten Hotelbetriebe

Kreisverband	1 Stern (Anzahl Betriebe)	2 Sterne (Anzahl Betriebe)	3 Sterne (Anzahl Betriebe)	4 Sterne (Anzahl Betriebe)	5 Sterne (Anzahl Betriebe)	Gesamt
Schleswig-Flensburg	1	3	17	4	1	26
Kiel	2	2	9	3		16
Lübeck	1	2	14	6	1	24
Pinneberg	1	3	9	4		17
Plön	1	2	13	3		19
Rendsburg-Eckernförde		4	19	4		27
Dithmarschen		6	14	5		25
Nordfriesland Süd		1	17	6	1	25
Sylt		1	13	15	3	32
Föhr/Amrum			3	8		11
Südtondern			5			5
Herzogtum-Lauenburg		4	11	1		16
Neumünster		1	3			4
Ostholstein		5	57	23	1	86
Segeberg		1	12	6		19
Steinburg		2	1	1		4
Stormarn		1	7	2	1	11
Gesamt (367)	6	38	224	91	8	367

Quelle: Eigene Zusammenstellung, Daten DEHOGA Schleswig-Holstein, (Stand: 20.05.2009)

Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer

Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer werden mit dem System des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) klassifiziert. Nur Rheinland-Pfalz erfasst diesen Markt kontinuierlich mit der amtlichen Statistik, so dass auch nur hier Angaben zum Anteil der klassifizierten Betriebe gemacht werden können. Im März 2009 waren mehr als 66.000 Objekte in Deutschland klassifiziert. Schleswig-Holstein lag hier mit über 10.000 Objekten nach Bayern auf Rang zwei und konnte als einziges Land Steigerungen gegenüber 2007 realisieren (Abb. 77a).

Abb. 77a: DTV-Klassifizierungen von Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Privatzimmern 2009

Bundesland	Ferienhäuser und Ferienwoh- nungen	Privatzimmer	Insgesamt	Anteil an allen DTV- klassifizierten Objekten in Deutschland
Baden-Württemberg	8.295	445	8.740	13,2 %
Bayern	20.369	1.129	21.498	32,5 %
Berlin	37	0	37	0,1 %
Brandenburg	1.087	102	1.189	1,8 %
Bremen	8	0	8	0,01 %
Hamburg	0	0	0	0 %
Hessen	1.387	148	1.535	2,3 %
Mecklenburg-Vorpommern	5.651	95	5.746	8,7 %
Niedersachsen	7.197	363	7.560	11,4 %
Nordrhein-Westfalen	1.767	170	1.937	2,9 %
Rheinland-Pfalz	3.737	557	4.294	6,5 %
Saarland	305	22	327	0,5 %
Sachsen	1.211	101	1.312	2,0 %
Sachsen-Anhalt	448	61	509	0,8 %
Schleswig-Holstein	10.572	287	10.859	16,4 %
Thüringen	519	56	575	0,9 %
Gesamtsumme klassifizierter Objekte:	62.590	3.536	66.126	100,0 %

Quelle: *dwif 2009, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: 6.3.2009)*

Über 50% aller Betriebe in Schleswig-Holstein sind mit drei Sternen bewertet. Beim Anteil der höher klassifizierten Objekte im Vier- und Fünf-Sterne-Bereich liegt Schleswig-Holstein mit 30,8% deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 37,6%. Besonders klar fällt der Vergleich mit den beiden Nachbarn aus: Mecklenburg-Vorpommern hat einen Anteil von über 50% im oberen Segment und auch Niedersachsen liegt mit 35,2% vor Schleswig-Holstein.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems ‚ServiceQualität Deutschland‘ werden Betriebe in einem dreistufigen Schulungs- und Zertifizierungsprogramm zur Steigerung der Dienstleistungsqualität in Deutschland zum Thema Servicequalität geschult und setzen die erlernten Instrumente im eigenen Unternehmen um. In 15 mitwirkenden Bundesländern hatten 2009 1.540 Betriebe eine Zertifizierung der Stufen I bis III erlangt. Da die einzelnen Bundesländer zu unterschiedlichen Zeitpunkten dieses System eingeführt haben, ist der Stand bisher noch sehr unterschiedlich. Rheinland-Pfalz (18,8%) und Baden-Württemberg (18,7%) führten 2009 bundesweit, Schleswig-Holstein liegt auf Rang sieben. Abbildung 78 zeigt den aktuellen Status.

Abb. 78: Betriebe mit Zertifizierung nach dem System ‚ServiceQualität Deutschland‘ nach Bundesländern

Bundesland	Jahr der Einführung	Q-Betriebe Stufe I	Q-Betriebe Stufe II	Q-Betriebe Stufe III
Baden-Württemberg	2001	269	13	6
Bayern	2008	25		
Berlin	2008	4		
Brandenburg	2002	107	20	2
Bremen/Bremerhaven	2005	50		
Hessen	2008	13		
Mecklenburg-Vorpommern	2008	6		
Niedersachsen	2004	207	14	
Nordrhein-Westfalen*	2009			
Rheinland-Pfalz	2005	278	11	
Saarland	2008	20		
Sachsen	2003	189	16	
Sachsen-Anhalt	2003	58		
Schleswig-Holstein	2007	73		
Thüringen	2003	149	10	
Insgesamt		1.448	84	8

* noch keine Betriebe zertifiziert

Quelle: *dwif 2009, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: März 2009)*

Zusammenfassend kann zur Qualität im Beherbergungsgewerbe festgehalten werden, dass es positive Tendenzen gibt, allerdings in vielen Bereichen aufgeholt werden muss. Insbesondere im Bereich der DEHOGA-Hotelklassifizierung existiert in Schleswig-Holstein Nachholbedarf sowohl aus quantitativer Perspektive mit dem Anteil der klassifizierten Betriebe an der Gesamtzahl, als auch aus qualitativer Perspektive, bezogen auf den Anteil von Vier- und Fünf-Sterne-Häusern. Schleswig-Holstein verfügt zwar über einen relativ hohen bundesweiten Marktanteil klassifizierter Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Privatzimmer. Allerdings ist im Bereich der oberen Segmente Handlungsbedarf zu konstatieren. Bezogen auf die relativ kurze Zeit, die Schleswig-Holstein bei der ‚ServiceQualität Deutschland‘ dabei ist, kann Schleswig-Holstein allerdings eine positiv zu bewertende Zahl zertifizierter Betriebe vorweisen. Diese Entwicklung sollte fortgesetzt werden.

Marktfähigkeit des Beherbergungsangebots: Strategische Neupositionierung dringend notwendig

Marktanteilsbewertungen: Alarmierende Entwicklungstendenzen

Insgesamt haben die gewerblichen Übernachtungsbetriebe (einschließlich Camping) in Schleswig-Holstein von 1994-2008 1,9% ihrer Übernachtungen verloren; im entsprechenden Zeitraum stiegen die gewerblichen Übernachtungen in gesamt Deutschland um +17,7%. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Betriebe in Schleswig-Holstein erhebliche Marktanteile verloren haben. Im Jahr 1994 hatten sie einen Marktanteil von 7,7% an den gewerblichen Übernachtungen der Bundesrepublik. Bis 2008 ist dieser Marktanteil auf 6,5% zurückgegangen, also um -15,5% (Tab. 30).

Tab. 30: *Übernachtungsaufkommen in Schleswig-Holstein und Deutschland insgesamt (inkl. Camping)*

	Schleswig-Holstein (Mio.)	+/- %	Deutschland (Mio.)	+/- %	Anteil Schleswig-Holstein	+/- %
1994	24,32		314,13		7,7%	
2004	22,13	-9,0%	338,39	+7,7%	6,5%	-15,5%
2007	23,60	-3,0%	360,80	+14,9%	6,5%	-15,5%
2008	23,86	-1,9%	369,58	+17,7%	6,5 %	-15,5 %

Quelle: eigene Darstellung, Datengrundlage Statistisches Landesamt/Bundesamt

Eine differenziertere Betrachtung der Entwicklung von Nachfragevolumen und Marktanteilen zeigt, dass sich die verschiedenen Betriebsarten in Schleswig-Holstein sehr unterschiedlich entwickelt haben (Abb. 79). Diese langfristige Betrachtung gibt Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungsstrukturen. Die nachfolgende Segmentbewertung erfolgt auf der gedanklichen Grundlage, die das dwif im Rahmen der Erstellung des Kreditleitfadens entwickelt hat (TVSH et al. 2005, S. 5).

Erläuterung:

Auf der x-Achse ist der jeweilige Marktanteil der Betriebsarten in Schleswig-Holstein am deutschen Gesamtmarkt dargestellt, die y-Achse zeigt die Gesamtentwicklung der Betriebsarten in Deutschland an Hand der Übernachtungszahlen. Die Waagerechte ist auf der Höhe der prozentualen Entwicklung im Beobachtungszeitraum aufgetragen, die Senkrechte auf der Höhe des aktuellen Marktanteils Schleswig-Holsteins an den Übernachtungen in Deutschland. Die Größe der Blase spiegelt die Bedeutung der Betriebsart für Schleswig-Holstein entsprechend des Anteils ihrer Übernachtungen wider.

Die Segmentbewertung gibt Hinweise zur strategischen Ausrichtung der Betriebsarten, was grundsätzlich in folgender Abbildung zum Ausdruck kommt.

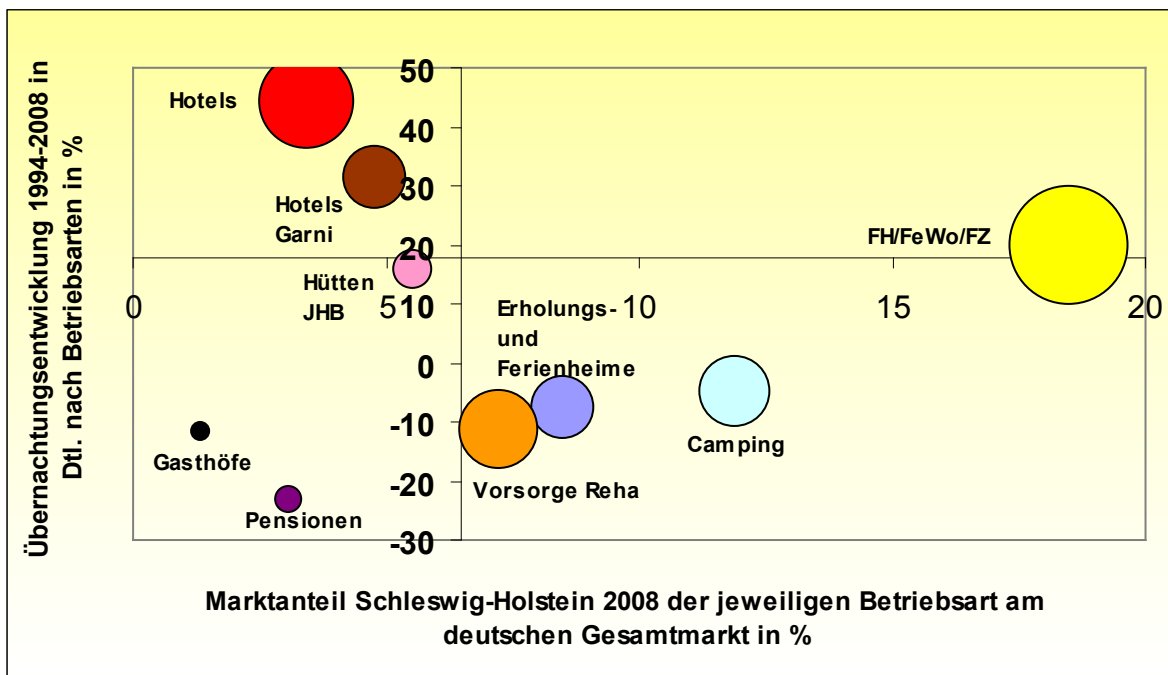
Abb. 79: Muster Segmentbewertung

Wachstum hoch, Marktanteil gering Aufholbedarf	Wachstum hoch, Marktanteil hoch TOP-Segment, extrem wichtig
Wachstum gering, Marktanteil gering uninteressant	Wachstum gering, Marktanteil hoch Veränderungsbedarf, Konsolidierung

Quelle: dwif 2005. In TVSH et al. 2005, S. 5

Abbildung 80 zeigt die Marktanteile für einzelne Betriebsarten und die Übernachtungsentwicklung dieser Betriebstypen in Deutschland.

Abb. 80: Marktanteile Schleswig-Holsteins für einzelne Betriebstypen



Quelle: eigene Darstellung, Datengrundlage Statistisches Landesamt/Bundesamt

Bei den Hotels und Hotels Garni ist zu beobachten, dass Schleswig-Holstein in diesen bundesweit wachsenden Segmenten unterproportional vertreten ist und einen Nachholbedarf zu verzeichnen hat. Aktuelle Entwicklungen im Hotelbereich lassen hier für die Zukunft auf eine positive Tendenz hoffen. Gestützt wird dieser Trend auch durch das Leitprojekt Ansiedelungsmanagement zur Umsetzung des Tourismuskonzeptes des Landes.

Strategisch weitestgehend uninteressant sind für Schleswig-Holstein die Gasthöfe und Pensionen. Diese Segmente schrumpfen bundesweit stark, der Marktanteil des Landes ist sehr gering, und vom absoluten Übernachtungsaufkommen her betrachtet, tragen diese Betriebe nur

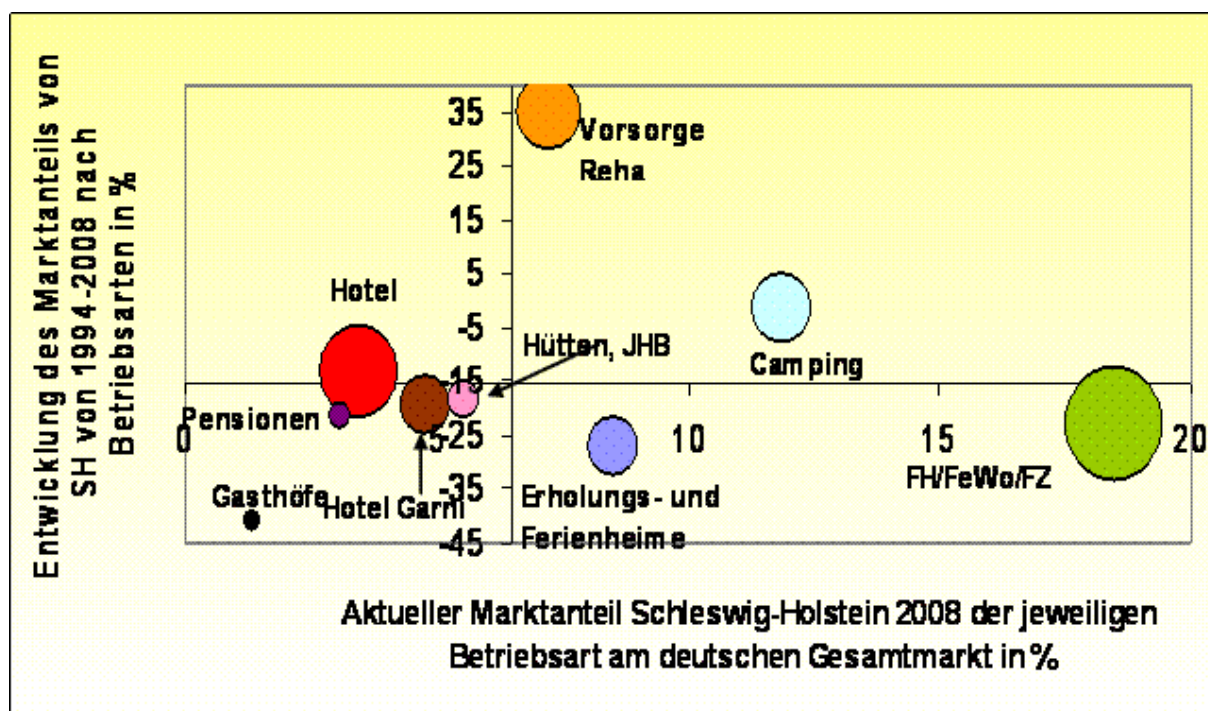
einen Bruchteil zur touristischen Wertschöpfung in Schleswig-Holstein bei. Insgesamt zeichnet sich hier ein langsames Aussterben ab, wobei allerdings gut durchdachte neue Konzepte vereinzelt als Nischenangebot durchaus funktionieren können.

Abbildung 81 stellt die Marktanteile der jeweiligen Betriebsarten in Schleswig-Holstein und deren Marktanteilsentwicklung von 1994 bis 2008 dar.

Erläuterung:

Auf der x-Achse ist der jeweilige Marktanteil der Betriebsarten in Schleswig-Holstein am deutschen Gesamtmarkt dargestellt, auf der y-Achse die Marktanteilsentwicklung der Betriebsarten. Die Waagerechte ist auf der Höhe der prozentualen Entwicklung des Marktanteils Schleswig-Holsteins im Beobachtungszeitraum (-15,5%) aufgetragen, die Senkrechte auf der Höhe des aktuellen Marktanteils Schleswig-Holsteins an den Übernachtungen in Deutschland. Die Größe der Blase spiegelt die Bedeutung der Betriebsart für Schleswig-Holstein entsprechend des Anteils ihrer Übernachtungen wider.

Abb. 81: Marktanteile der Betriebsarten Schleswig-Holsteins und deren Marktanteilsentwicklung



Quelle: eigene Darstellung, Daten Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein

Alarmierend ist die Tatsache, dass Schleswig-Holstein in keinem für das Land bedeutenden Segment Marktanteile ausbauen konnte – im Gegenteil: die Verluste betrafen alle Betriebsarten außer den Vorsorge- und Rehakliniken.

Betrachtet man die Entwicklung der Marktanteile bei den einzelnen Segmenten in den letzten 15 Jahren, ist der Einbruch am deutlichsten bei den Ferienzentren, Ferienwohnungen

und Ferienhäusern, bei denen Schleswig-Holstein ein Viertel seines Marktanteils verlor und sich außerdem noch unterhalb der durchschnittlichen Gesamtentwicklung des Marktanteils Schleswig-Holsteins entwickelte. Auch bei den Hotels und Hotels Garni verliert Schleswig-Holstein erheblich Marktanteile. Bei den Vorsorge- und Rehakliniken konnten hohe Zugewinne realisiert werden. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass dieses Segment gegenwärtig eher an Bedeutung verliert und zudem nicht dem engeren touristischen Markt zuzurechnen ist. Der Campingbereich schnitt mit leichten Marktanteilsverlusten noch am positivsten ab. Insgesamt bedarf es insbesondere für die Segmente Hotels, Hotels garni, Ferienwohnungen, -häuser und -zentren einer strategischen Neupositionierung. Der Bereinigungsprozess bei den traditionellen Pensionen ist noch nicht abgeschlossen. Noch immer scheiden kleinere Betriebe aus dem Markt aus. Ein Grund ist, dass die ursprüngliche Klientel, der ‚traditionelle Kur- oder Sommergast‘ wie schon seit Jahren auch weiter an Bedeutung verliert. Weiterhin ist sehr häufig die Betriebsnachfolge wegen begrenzter Ertrags- und Innenfinanzierungskraft nicht sichergestellt (TVSH 2005, S. 16).

Im Segment der Hotels und Hotels Garni dominiert Mecklenburg-Vorpommern die Entwicklung gegenüber Niedersachsen und Schleswig-Holstein gleichermaßen. Beide Alt-Bundesländer verlieren an Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen allerdings weniger stark als Schleswig-Holstein. Lag Mecklenburg-Vorpommern beim Marktanteil für Übernachtungen in Hotels 1994 noch deutlich hinter Schleswig-Holstein, so hat sich das Bild innerhalb von zehn Jahren komplett ins Gegenteil verkehrt und das, obwohl Schleswig-Holstein sich im Hotel-Segment, bezogen auf die absoluten Zahlen, auch steigern konnte (TVSH 2005, S. 7ff).

Die Nachfrage im deutschen Ostseeraum ist insgesamt gesehen im Beobachtungszeitraum nicht unerheblich angestiegen. Dabei wirken sich hohe Investitionen in den Ausbau der Beherbergungskapazität mit hoher staatlicher Unterstützung aus: Mecklenburg-Vorpommern hat vor allem bei gewerblich vermieteten Ferienwohnungen und Ferienhäusern, Hotels und Ferienzentren massiv investiert und so eine offenbar große bestehende Nachfrage befriedigen können. Die Folge sind hohe jährliche Zuwachsraten bei den Übernachtungszahlen.

Betriebsgrößen: Positive Tendenzen

Auf die Entwicklung der Betriebsgrößen wurde bereits ausführlich eingegangen. An dieser Stelle geht es vorrangig um den Vergleich zu anderen Regionen.

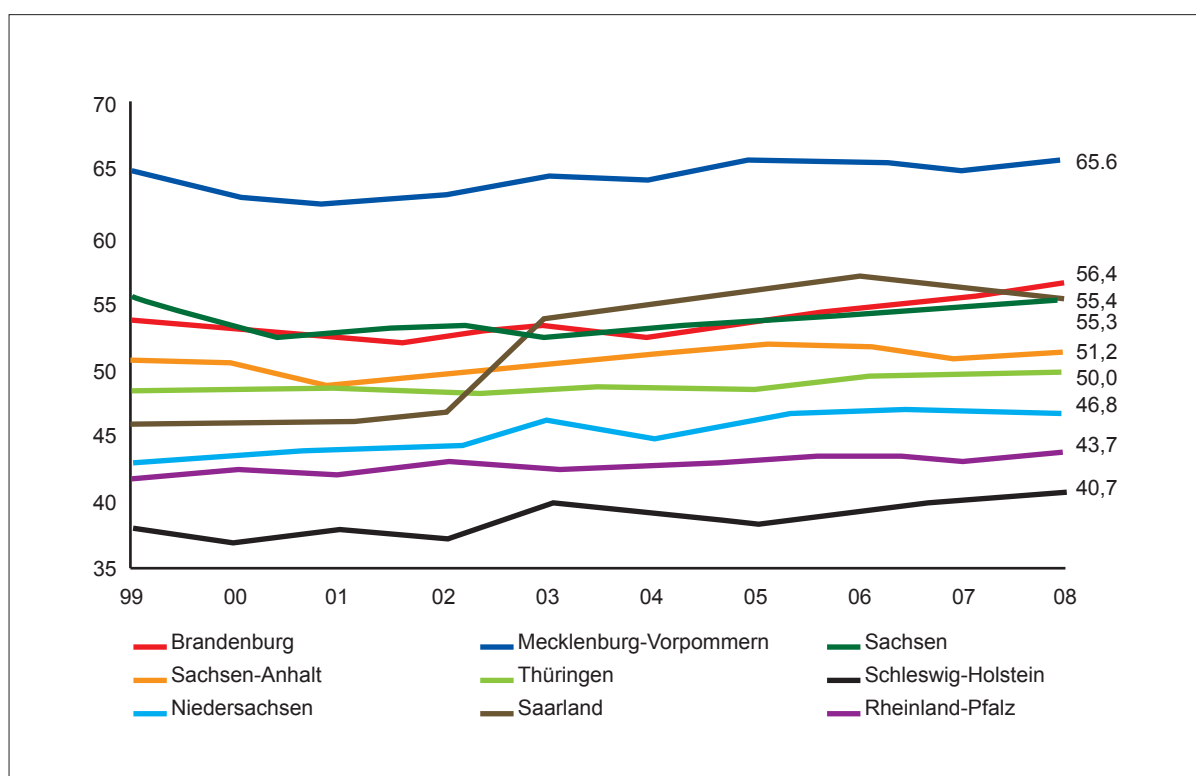
In den Bundesländern, die sich am Sparkassen-Tourismusbarometer beteiligen, zeigen sich deutliche Unterschiede bei den durchschnittlichen Betriebsgrößen.

Schleswig-Holstein wies die niedrigsten Werte aller Länder auf, wobei sich jedoch seit einigen Jahren ein Anstieg abzeichnet. Dies lässt Rückschlüsse auf erhöhte Investitionstätigkeiten in Betriebserweiterungen oder auf neue Betriebe mit höheren Kapazitäten zu.

Mecklenburg-Vorpommern lag mit durchschnittlich 66 Betten pro Betrieb mit einem deutlichen Abstand vorn (Abb. 82). Die Unterschiede in den Betriebsgrößen sind unter anderem auf die Eigentumsstruktur, aber auch auf den Zeitpunkt der Entstehung der Betriebe zurückzuführen.

ren. In Mecklenburg-Vorpommern ist außerdem der Anteil von Ketten- und Markenhotellerie deutlich größer als in der durch mittelständische inhabergeführte Betriebe geprägten Struktur Schleswig-Holsteins. Außerdem waren die Gründungsphasen, in denen Hotelbetriebe Schleswig-Holsteins in den Markt eintraten, durch deutlich geringere durchschnittliche Betriebsgrößen gekennzeichnet als die Hauptgründungsphase in Mecklenburg-Vorpommern nach der Wende.

Abb. 82: Durchschnittliche Betriebsgrößen der Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten nach Bundesländern 1999–2008 (Betten pro Betrieb)



Quelle: dwif 2009, Daten: Statistisches Bundesamt

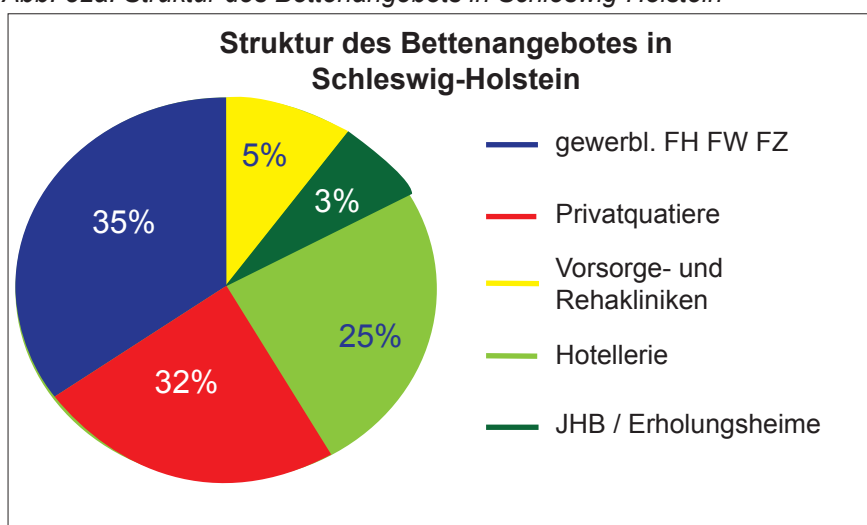
Privatquartiere – Neue Ausrichtung erforderlich

Privatquartiere haben für Schleswig-Holstein traditionell eine große Bedeutung. Alle Betriebe mit Kapazitäten unter neun Betten werden als Privatvermieter bezeichnet und statistisch nicht erfasst. Ferienwohnungen bilden den Schwerpunkt des Angebots, Ferienhäuser und Privatzimmer spielen zahlenmäßig nur eine geringe Rolle. Im Rahmen des Tourismusbarometers Schleswig-Holstein 2002 wurden Übernachtungen und Umsätze in privaten Beherbergungsbetrieben quantifiziert (SGVSH/TVSH 2002): Infobrief Nr. 5, 19.11.2003, Kiel. Allerdings sind Informationen zu Quantität, Qualität und Struktur nur wenig vorhanden. Das Tourismusbarometer 2008 hat den Bereich näher untersucht und liefert Kenntnisse über die Situation des Marktes in Schleswig-Holstein und gibt Anregungen für eine zukunftsorientierte Entwicklung (SHVSH/TVSH 2008). Um einen Näherungswert für den Umfang des Marktes zu erhalten, wurden die Gastgeberverzeichnisse der 27 so genannten Referenzorte Schleswig-Holsteins, die ca. 50 % des landesweiten Übernachtungsvolumens auf sich vereinen, ausgewertet und

um Einschätzungen der jeweiligen Tourismusorganisationen ergänzt. Das dwif geht nach vorsichtigen Schätzungen für Schleswig-Holstein von rund 74.000 Betten in Privatquartieren aus, in denen etwa 12,7 Mio. Übernachtungen erfolgen, die einen Bruttoumsatz von rund 625 Mio. EUR bedeuten (SGVSH/TVSH 2002, S. 16).

Das Bettenangebot der Privatvermieter übersteigt mit geschätzten 74.000 Betten jenes der Hotels (56.362) um fast 50% und besitzt nahezu den gleichen Umfang wie das Angebot in gewerblichen Ferienhäusern, -wohnungen und Ferienzentren (79.289). Einen kleinen Anteil machen darüber hinaus jeweils die Vorsorge- und Rehakliniken und die Jugendherbergen und Erholungsheime (7.477) aus. Die prozentuale Aufteilung des Bettenangebots zeigt Abbildung 82a.

Abb. 82a: Struktur des Bettenangebots in Schleswig-Holstein



Quelle: dwif und Statistisches Landesamt, eigene Zusammenstellung 2008

Experten gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl der Kapazitäten im Privatvermieterbereich weg brechen werden, weil die Vermieter der 1970er und 1980er ihre Vermietung aus Altersgründen aufgeben und außerdem die Markterfordernisse in weiten Bereichen nicht mehr erfüllt werden.

Ein Ausscheiden aus dem Markt hätte erhebliche Einbußen für Umsätze, Wertschöpfung und Arbeitsplätze zur Folge. Um die Übernachtungen und die resultierende Wertschöpfung zu erhalten bzw. nach der Zielsetzung des Tourismuskonzeptes weiter auszubauen, wäre es notwendig, eine Kapazitätsausweitung im gewerblichen Bereich zu forcieren und einen umfassenden Strukturwandel einzuleiten. Dies ist umso bedeutender, weil auch alle Infrastrukturmaßnahmen der Kommunen und der privaten Freizeitwirtschaft mit diesen Einnahmen kalkulieren. Würden diese entfallen, hätte dies unabsehbare Konsequenzen für die wirtschaftliche Situation vor allem in Orten und Regionen, die stark durch den privaten Vermieteranteil geprägt sind.

Dieses Segment wird sich auf Grund der geänderten Nachfragerwünsche und der steigenden Konkurrenz von Anbietern im gehobenen Bereich in anderen Destinationen neu positionieren

müssen. Insgesamt bedeutet dies vor dem Hintergrund des hohen Volumens dieses Bereiches für den Schleswig-Holstein-Tourismus eine große Herausforderung.

Marktfähigkeit aus Gästesicht: Hinweise auf Handlungsbedarf

Das Institut für Tourismus- und Bäderforschung N.I.T. führte 1997 eine standardisierte Gästebefragung durch. Ziel der Gästebefragung war die Gewinnung von Erkenntnissen zum Reiseverhalten und zur Bewertung der touristischen Produkte und Dienstleistungen vor Ort aus Gästesicht. Bei der Bewertung der Unterkunft wurden den Befragten an Hand einer 4-er-Skala Beurteilungskriterien vorgegeben (1= ganz prima, 2= gut, 3= noch in Ordnung, 4= mangelhaft). Hier zeigte sich, dass die Gäste die Kriterien für ihre Unterkunft recht gut – und im Vergleich zur Bewertung anderer Aspekte des Urlaubsaufenthalts, z.B. Gastronomie, Angebote im Ort, in der Region besser – beurteilten. Allein das Preis-Leistungsverhältnis wurde etwas schlechter (1,9) als die Kriterien Ausstattung (1,6), Größe (1,7), Gastfreundlichkeit (1,4), Atmosphäre (1,5), Service (1,5) bewertet. Um eine Relation der Ergebnisse zu erhalten, wurde den Gästen eine Frage gestellt, wie sie das Angebot im Vergleich zu ihrem letzten Urlaubsort – wobei sichergestellt wurde, dass es sich nicht um denselben Urlaubsort handelt – einschätzten. Alle Aspekte wurden dabei von den Gästen positiver bewertet, wobei insbesondere das Unterkunftsangebot deutlich besser eingestuft wurde. Kritische Bereiche zeichneten sich jedoch bei der Verkehrssituation (2,4), bei Veranstaltungen (2,5), beim kulturellen Angebot im Ort (2,6) sowie zum Teil beim Preis-Leistungs-Verhältnis ab. Die wichtigsten Motive, wie Klima, Landschaft, Strand, Meer, schienen jedoch auf Grund der hohen Zufriedenheit und der guten Beurteilung des natürlichen Angebots erfüllt zu sein (N.I.T. 1997).

2007 wurde eine landesweite Gästebefragung zu Struktur-, Nutzungs- und Zufriedenheitsdaten durchgeführt. Insgesamt wurde das Angebot nach Schulnoten mit 2,0 bewertet. Positiv schlugen dabei die ‚Möglichkeiten zum Wandern/Joggen/Walken‘ (1,7), die Radfahrmöglichkeiten (1,8), die Erreichbarkeit (1,9) sowie ‚Strand/Bademöglichkeiten‘ (1,9) zu Buche. Kritische Werte erreichten die Einkaufsmöglichkeiten (2,3), das Preis-Leistungsverhältnis (2,3), das Kulturangebot und die Veranstaltungen (jeweils 2,5). Bei der Bewertung der Unterkunft wurden die Lage der Unterkunft und die Gastfreundlichkeit der Vermieter am besten bewertet (jeweils 1,5). Deutlich schlechter schnitten die Ausstattung und das Preis-Leistungs-Verhältnis mit jeweils 2,0 ab, wobei die Ostsee mit 2,2 hier tendenziell schlechter als der Durchschnitt bewertet wurde. Auf die Frage ‚Haben Sie in Ihrem Urlaub etwas vermisst?‘ antworteten 25% an der Nordsee mit ja, an der Ostsee 23%. Auf die Folgefrage ‚Falls ja, was haben Sie vermisst?‘ fielen 8% der Antworten auf ‚bessere Unterkunft/Unterkunftsausstattung‘. An der Ostsee waren es immerhin 20%. Dies deutet auf Handlungsbedarf hin.

Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse im Rahmen der Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein

Im Rahmen der Untersuchung zur Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein wurde das Themenfeld ‚Unterbringung‘ im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse (Tab. 31) folgendermaßen bewertet (BERGER 2006):

Tab. 31: Stärken und Schwächen im Beherbergungsgewerbe

Stärken	Schwächen
<p>Visionäre Projekte in der Planung- SH noch in der Wahrnehmung von Investoren</p> <p>Schleswig-Holstein mit hohem Klassifizierungsanteil bei FeWo/FH</p>	<p>Durch Private geprägte Struktur</p> <p>Gewerbliches Angebot unterdurchschnittlich</p> <p>Keine „Leuchttürme“</p> <p>Aktueller Stand 2006 der Hotelgroßprojekte ist ernüchternd</p> <p>Fast 74% der Übernachtungen nicht im gewerbliche Bereich; hoher Anteil an Dauercampers</p> <p>Hotelinfrastruktur unterdurchschnittlich Mecklenburg-Vorpommern mit deutlich höherem Anteil an 4/5 Sternehotels</p> <p>Wenig große Namen in Schleswig-Holstein Renommierte Hotelketten in Mecklenburg-Vorpommern deutlich stärker vertreten, z.B. Steigenberger (MV 6, SH 1), Travel Charme (MV 8, SH 0), Arosa (MV 4, SH 1), Worldhotels (MV 8, SH 2)</p>

Quelle: eigene Darstellung nach BERGER 2006

Dies zeigte den Handlungsbedarf und war Grundlage für die strategische Neuausrichtung.

Investitionsverhalten der Betriebe macht Investitionsoffensive notwendig

Das Investitionsverhalten der Betriebe wird von vielen Faktoren beeinflusst. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen externen (Wettbewerb, Prognosen, Umfeldentwicklung, Zugang zum Kreditmarkt) und internen Faktoren (Alter des Betriebs, wirtschaftliche Situation des Betriebs, Unternehmerpersönlichkeit, Zukunft des Betriebes).

Vor dem Hintergrund von stagnierenden bzw. rückläufigen Übernachtungszahlen in Schleswig-Holstein bei gleichzeitigen hohen Zuwächsen in Mecklenburg-Vorpommern untersuchte das Sparkassen-Tourismusbarometer im Jahr 2004 die Marktfähigkeit des Beherbergungsangebots in Schleswig-Holstein mit dem Ziel, mögliche Angebotsdefizite zu identifizieren. Da die wesentlichen Aspekte, wie z.B. Wachstum der verschiedenen Betriebsarten, Größenstruktur der Betriebe, Qualität der Betriebe und wirtschaftliche Situation in den vorhergehenden Abschnitten mit aktuellen Zahlen aufbereitet wurden, geht es hier im Wesentlichen um die Darstellung der Alterstruktur und des Investitionsverhaltens der Betriebe. Diese Aussagen waren damals wesentliche Grundlage für die Investitionsoffensive und das Modernisierungsprogramm (Kapitel B.4).

Zunächst stand die Frage nach der Substanz der betrieblichen Infrastruktur im Vordergrund.

In einer telefonischen Befragung wurden gewerbliche und private Betriebe in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern (Tab. 32) nach der Altersstruktur der Betriebe befragt, in welchem Umfang und mit welcher Zielsetzung in den vergangenen Jahren Renovierungen durchgeführt wurden und wie die Planungen für Investitionen in den nächsten Jahren aussehen.

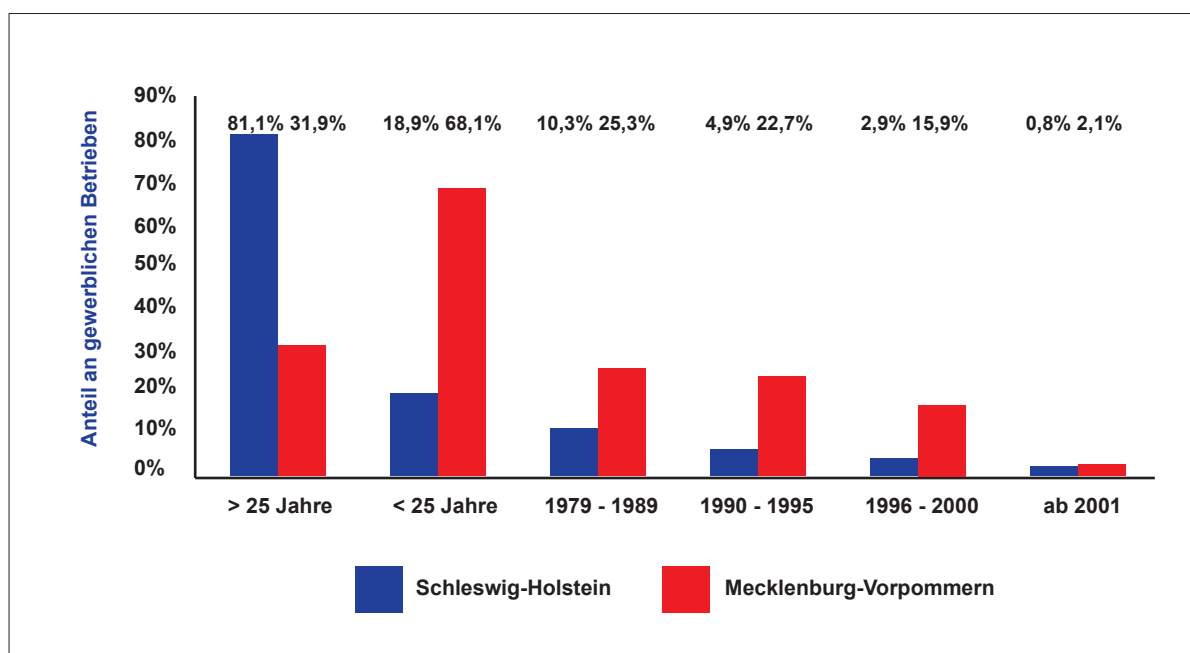
Tab 32: Anzahl der befragten Beherbergungsbetriebe Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern

	Schleswig-Holstein	Mecklenburg-Vorpommern
Gewerbliche Betriebe	250	261
Privatquartiere	209	172

Quelle: dwif 2004. In: SGVSH/TVSH 2004, S. 91

Abbildung 83 zeigt die Unterschiede in der Alterstruktur der Betriebe.

Abb. 83: Alter der Beherbergungsbetriebe in Schleswig-Holstein

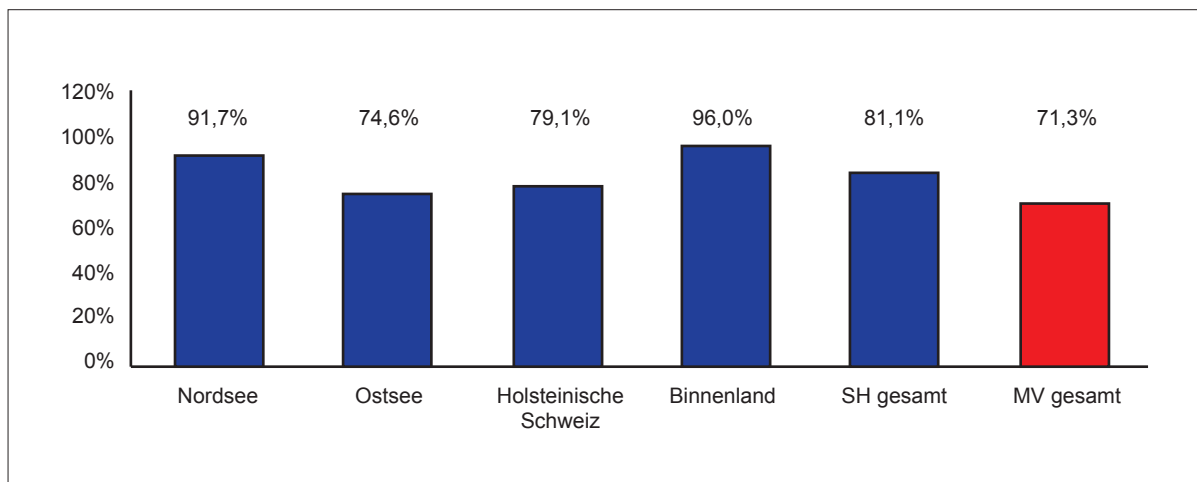


Quelle: dwif 2004. In: SGVSH/TVSH 2004, S. 92

Über 80 % aller gewerblichen Unterkunftsbetriebe in Schleswig-Holstein sind älter als 25 Jahre (Mecklenburg-Vorpommern 32%). Nach der Wiedervereinigung wurden in Mecklenburg-Vorpommern mehr als 40% der Betriebe errichtet, in Schleswig-Holstein nur 7,6%. Verstärkend kommt hinzu, dass der Großteil der älteren Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern von Grund auf saniert wurden, so dass sie im Ergebnis fast neuwertig waren.

Abbildung 84 zeigt die Renovierungstätigkeiten in den letzten 10 Jahren vor dem Befragungszeitpunkt (2004) nach Regionen. 84,4% aller Betriebe in Schleswig-Holstein haben in den letzten zehn Jahren Renovierungsmaßnahmen durchgeführt. Besonders hoch war der Anteil an der Nordseeküste (91,7%) und im Binnenland (96,0%), niedriger an der Ostseeküste (74,6%). Auffallend ist, dass trotz jüngeren Alters der Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern der Anteil der renovierungsaktiven Betriebe nur unwesentlich niedriger lag. Ein Unterschied konnte in Abhängigkeit von der Führung der Betriebe festgestellt werden: Bei inhabergeführten Betrieben lag die Renovierungsquote um 10 Prozentpunkte höher als in anderweitig geführten Betrieben.

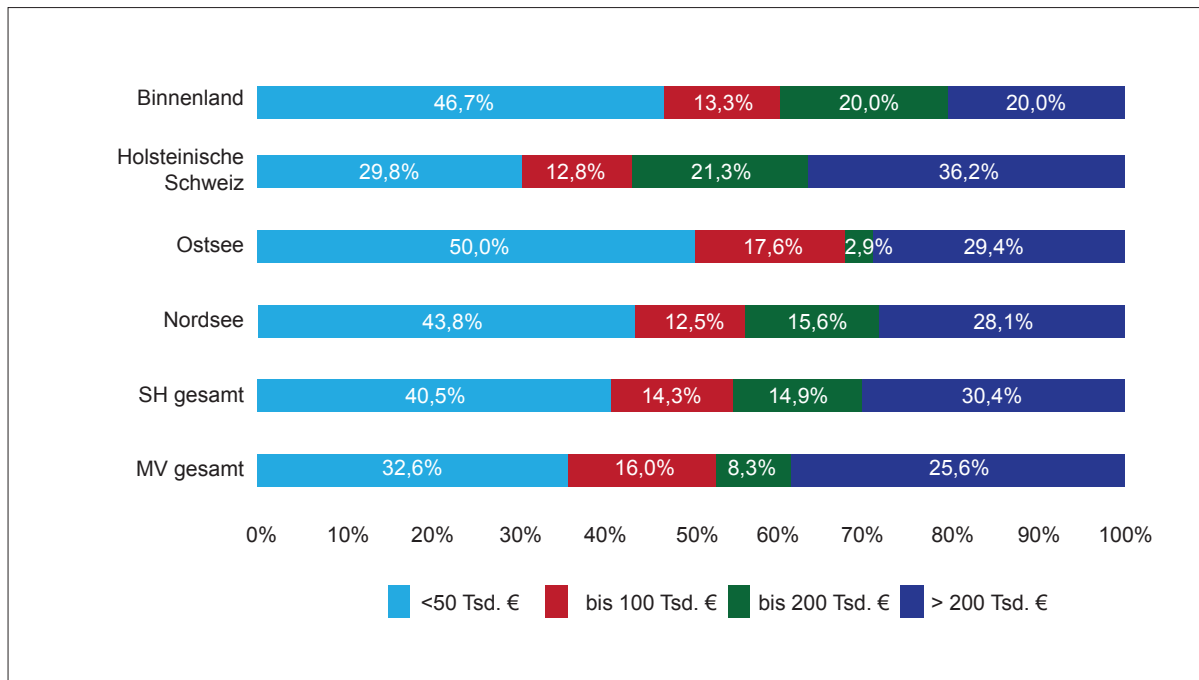
Abb. 84: Renovierungstätigkeiten der Betriebe in den letzten 10 Jahren nach Regionen



Quelle: dwif 2004. In: SGVSH/TVSH 2004, S. 92

Betrachtet man die Höhe der Investitionssummen, liegt der Anteil von Investitionen, für die die Betriebe mehr als 200.000 Euro aufbrachten, in Mecklenburg-Vorpommern (35,6%) höher als in Schleswig-Holstein mit 30,4% (Abb. 85).

Abb. 85: Ausgaben pro Renovierung in gewerblichen Betrieben für die letzten zwei Maßnahmen

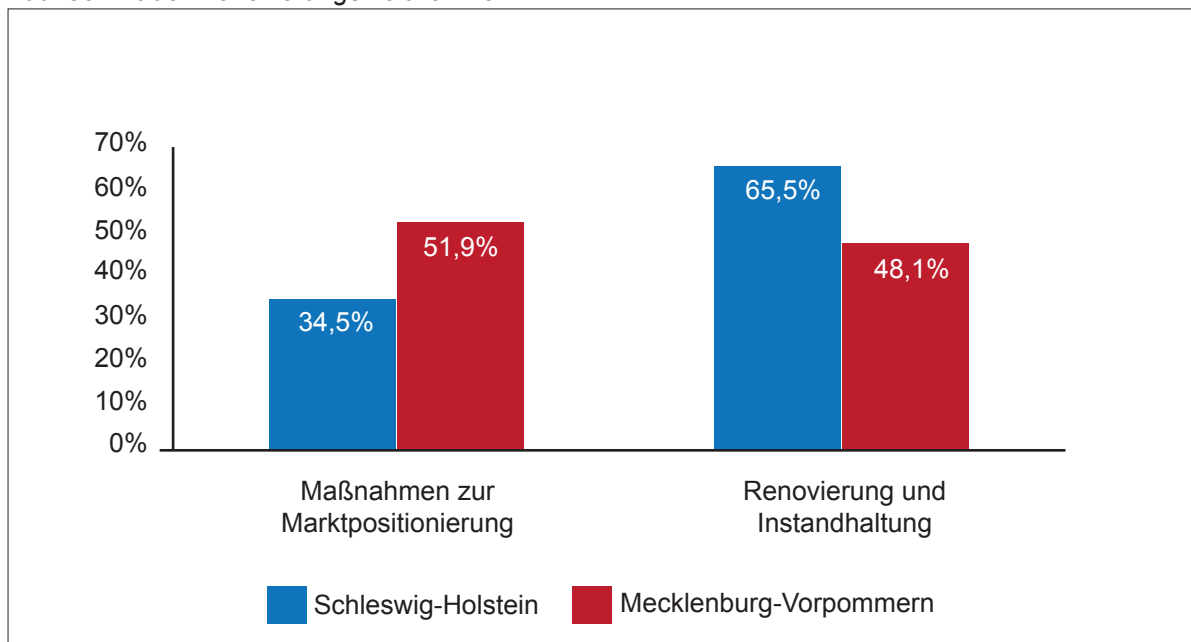


Quelle: dwif 2004. In: SGVSH/TVSH 2004, S. 92

An der schleswig-holsteinischen Ostseeküste war der Anteil der Betriebe, die für eine der letzten beiden Aktionen mehr als 100.000 Euro in Renovierungsmaßnahmen investierten, mit rund einem Drittel am geringsten, am höchsten in der Holsteinischen Schweiz und an der Nordsee.

Neben den quantitativen Aspekten wurde auch nach der Art der Renovierungsmaßnahmen gefragt. Dabei wurden zwei Gruppen gebildet. Eine Gruppe umfasste Maßnahmen zur Marktpositionierung, wie General- und Komplettanierung, der An-, Aus- und Umbau des Betriebes sowie Investitionen im Fitness- und Wellnessbereich. In der zweiten Gruppe wurden Maßnahmen zur Renovierung oder Instandhaltung, wie beispielsweise Investitionen in Garten- und Außenanlagen, in den Sanitärbereich, in die Küche, ins Inventar der Zimmer oder in die technische Infrastruktur des Betriebs (z. B. Heizung) sowie kleinere Schönheitsreparaturen subsumiert. Dabei zeigte sich, dass knapp zwei Drittel der Betriebe in Schleswig-Holstein in Renovierung oder Instandhaltung investierten, während sich in Mecklenburg-Vorpommern Marktpositionierung und Renovierung oder Instandhaltung die Waage hielten (Abb. 86).

Abb. 86: Art der Renovierungsmaßnahmen



Quelle: dwif 2004 in SGCSH/TVSH 2004

Befragt nach den Investitionsplanungen für die nächsten zwei Jahre war auffallend, dass analog zur Investitionstätigkeit betreffend die Betriebe an der Ostsee Schleswig-Holsteins mit 44,8% die geringste Investitionsneigung zeigten. Am höchsten war diese im Binnenland ausgeprägt (76%), gefolgt von der Nordsee (54,8%) und der Holsteinischen Schweiz (49,3%). Der Gesamtwert für Schleswig-Holstein lag bei 52,4%, der Orientierungswert für Mecklenburg-Vorpommern bei 39%.

Um sich der Frage nach möglichen Investitionshemmnissen zu nähern, sind Aussagen der Betriebe zur subjektiven Einschätzung ihrer Zukunftsperspektiven interessant. Eine Vielzahl der Befragten äußerten Bedenken bzgl. der Marktentwicklung und Konkurrenzsituation, ihre Möglichkeiten betreffend, weiter in den Betrieb investieren zu können und Familienbetriebe waren skeptisch ob der Möglichkeiten, eine geeignete Nachfolgeregelung zu finden.

Nach der Frühjahrsumfrage 2009 im Rahmen der Konjunkturumfrage der Industrie- und Handelskammern zum Tourismus ist die aktuelle Investitionsbereitschaft der Betriebe zurückgegangen. Nur 13,1% gehen von steigenden Investitionen aus, im Vorjahr waren es noch 30%. Fast doppelt so viele Betriebe wie im Vorjahr wollen in der kommenden Saison auf Investitionen verzichten (2009: 27,8%, 2008: 14,3%).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass 15% der gewerblichen und 26% der privaten Übernachtungsbetriebe in den letzten zehn Jahren keine Renovierungen vorgenommen haben. Diese mangelnde Investitionstätigkeit wurde von Experten als ein Grund für die Rückgänge Schleswig-Holsteins bei den Übernachtungszahlen angesehen. Diese Erkenntnisse waren ebenfalls Grundlage für die Investitionsoffensive im Tourismus (Kapitel B.4).

Zusammenfassung

Schleswig-Holstein musste in den letzten 15 Jahren bei fast allen Betriebsarten Marktanteilsverluste im Deutschlandvergleich hinnehmen, konnte jedoch die Werte generell in den letzten Jahren stabilisieren. Wachstumspotenziale sind insbesondere bei den Hotels und Hotels garni vorhanden. Das für Schleswig-Holstein seit Jahren bedeutendste Segment der Ferienwohnungen, -häuser und -zentren ist strategisch neu zu positionieren. Insgesamt sind aus Sicht der Verfasserin weitere Marktanteilsverluste zu verhindern und neue Impulse für das Beherbergungsgewerbe zu setzen.

Positiv fällt auf, dass die betriebswirtschaftlichen Kennziffern Cash Flow und Umsatzrendite auf der einen Seite und auf der anderen Seite die zunehmende Auslastung der Betriebe und steigende Betriebsgrößen auf eine wirtschaftliche Verbesserung der Lage hindeuten. Dies könnte in der Folge auch steigende Investitionen und damit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nach sich ziehen.

Insgesamt muss man feststellen, dass die überwiegende Zahl der Unternehmer die Anzeichen für einen Strukturwandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt offensichtlich nicht hinreichend beachtet haben. Die erfolgreichen Jahre wurden von vielen Unternehmen nicht dazu genutzt, um kontinuierlich in ihr Angebot zu investieren oder entsprechende Rücklagen zu bilden. Dies stellt in der aktuellen Situation sicherlich einen Grund dar, warum der derzeitige Investitionsstau in einer Reihe von Betrieben vorhanden ist. Daneben ist für Schleswig-Holstein die spezielle Kostensituation auf Grund der hohen Saisonalität und der geringen durchschnittlichen Betriebsgröße zu berücksichtigen.

Die Kosten der Betriebe sind in der Vergangenheit durch die Notwendigkeit zu Investitionen auf Grund gestiegener Ansprüche der Gäste an Komfort, Funktionalität und Design, wegen immer kürzerer Investitionszyklen, durch wachsende Konkurrenz und Markttransparenz sowie höhere Personal- und Energiekosten deutlich gestiegen. Gleichzeitig stagnierten die zu erzielenden Marktpreise durch einen hohen Verdrängungswettbewerb. Dies führte zum Ausscheiden von Grenzanbietern aus dem Markt und unterstützte den Trend zu größeren Betriebseinheiten mit den bekannten Vorteilen (economies-of-scale). Dieser Strukturwandel ist für Schleswig-Holstein voraussichtlich noch nicht abgeschlossen. Betrachtet man die durchschnittliche Betriebsgröße in Schleswig-Holstein und vergleicht sie mit anderen Regionen (Mecklenburg-Vorpommern, Deutschland, Europa, USA, Asien), zeigt sich hier noch deutlich die ungleiche Größenstruktur.

Auf der anderen Seite gibt es allerdings auch eine Reihe von Betrieben, die kontinuierlich renoviert, das Angebot neu ausgerichtet haben und sich immer wieder den neuen Anforderungen der Nachfrage frühzeitig angepasst haben.

Ohne die notwendigen Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen setzt jedoch ein Kreislauf ein, der ab einem gewissen Punkt nur noch schwer zu durchbrechen ist: Fehlende Investitionen bewirken eine Mindererfüllung der Ansprüche der Gäste. Dies führt zu kürzeren Aufenthaltsdauern und sinkenden Gästezahlen, was sinkende Umsätze nach sich zieht. Die notwendige Wirtschaftskraft für notwendige Renovierungen fehlt und führt konsequent

in eine weitere Verschlechterung des Angebots. Weiter sinkende Gästezahlen sorgen letztlich für Schließung oder eine Umnutzung in einen nicht-touristischen Bereich. Neben diesen ‚Hardware-bezogenen‘ Aspekten wird auch die ‚Software‘ eines Unternehmens entscheidend beeinflusst: Eine geringere Wirtschaftskraft bedeutet weniger Mittel für Mitarbeitervergütungen und Fortbildungsmaßnahmen, was in der Folge eine Verstärkung der Abwärtsspirale durch schlechter qualifiziertes Personal bedeutet.

Ziel in einer Destination muss es sein, ein wettbewerbsfähiges Angebot an Beherbergungsbetrieben als Leistungsträgernetz aufzubauen und zu erhalten. Dies kann entweder durch neue Betriebe oder durch eine regelmäßige Instandhaltung und laufende Anpassung bestehender Betriebe und fortwährende Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgen.

Die mangelnde Investitionstätigkeit wurde von Experten als einer der möglichen Gründe für die Rückgänge Schleswig-Holsteins bei den Übernachtungszahlen angesehen. Die Lösung des Problems wird einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine Trendumkehr des Schleswig-Holstein-Tourismus sein. Das Thema der Qualität steht damit in engem Zusammenhang. Der Nachholbedarf wurde deutlich aufgezeigt und muss in der strategischen Ausrichtung eine Schlüsselfunktion einnehmen.

2.2.2 Bewertung der Infrastruktur

Im folgenden Kapitel erfolgt eine Bewertung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein, um daraus den künftigen Handlungsbedarf, aber auch nutzbare Profilierungspotenziale herauszuarbeiten.

Ausgangslage ¹

Wie bereits in B.2.2.1 herausgearbeitet, nimmt der Wettbewerbs- und Innovationsdruck im Tourismus seit Jahren zu. Tourismusregionen müssen in immer kürzeren Rhythmen Nachfrageveränderungen antizipieren und sich gleichzeitig einer weiter wachsenden Zahl von Mitbewerbern stellen. Die wachsenden Kapazitäten liegen im In- und Ausland, sowohl in neuen als auch in bestehenden Destinationen. Dies verschärft die Konkurrenzsituation in Bezug auf Preise, Qualität und Service, Infrastruktur und Marketing.

Auf die Besonderheiten des touristischen Angebots wurde ausführlich in Kapitel A.3.3 eingegangen. Die wichtigsten Aussagen werden zur besseren Einordnung dieses Kapitels kurz rekapituliert: Das touristische Angebot ist im Gegensatz zum üblichen Warenangebot eine Kombination von Sach- und Dienstleistungen, natürlichen Gegebenheiten und Infrastruktur. Die einzelnen Leistungen von Anbietern finden ihre Ergänzung durch Leistungen anderer und der von Staat und Gemeinden geschaffenen Infrastruktur. Der Gast nimmt das Angebot eines einzelnen Betriebes, eines Ortes, einer Region, eines Landes als ‚kollektive Produktion‘ wahr (KRIPPENDORF 1980). Das touristische Angebot setzt sich zusammen aus dem ursprünglichen und dem abgeleiteten Angebot. Das ursprüngliche Angebot umfasst neben den natürlichen Gegebenheiten die soziokulturelle Prägung einer Destination sowie die allgemeine Infrastruktur der Versorgung (Transport, Energie-, Wasserversorgung) und der Entsorgung. Das abgeleitete Angebot wird unterteilt in touristische Infrastruktur und Suprastruktur (KASPAR 1982, S. 62 ff.).

Die touristische Infrastruktur bezeichnet in Abgrenzung zur allgemeinen Infrastruktur all jene Einrichtungen, die speziell für die Touristen geschaffen werden und über den Bedarf der einheimischen Bevölkerung hinausgehen. Die touristische Infrastruktur spielt eine bedeutende Rolle im touristischen Angebotsbündel und ist als Basis aller Aktivitäten im Marketingbereich stark Erfolgs bestimmend für einen Ort, eine Region, ein Land. Die Infrastruktur prägt neben dem natürlichen Angebot ganz wesentlich die Wahrnehmung und beeinflusst die Bewertung des Urlaubsortes durch die Gäste. Diese Bewertung strahlt wiederum auf die Einschätzung der gesamten Region aus und ist somit Image prägend für das Land. Der Begriff der ‚touristischen Infrastruktur‘ wurde in Kapitel A.3 bereits näher erläutert. In diesem Zusammenhang ist darunter zu verstehen:

- Touristische Basisinfrastruktur (Schwimmbäder, Kurmittelhäuser, Promenaden, Grünanlagen, Strandeinrichtungen, Häuser des Gastes, Museen, Freizeit- und Erlebniseinrichtungen, Fußgängerzonen, Wegenetz, Sportanlagen, Touristinformationen)
- Siedlungsstruktur, Architektur, Ortsbilder

¹ Dieser Text wurde im Rahmen des Bandes ‚Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung‘ der Akademie für Raumforschung und Landesplanung veröffentlicht (HOMP 2008, S. 28 ff.)

- Verkehrsnetze (überregional und lokal)

Die touristische Suprastruktur bezeichnet die Einrichtungen für die Beherbergung und die Verpflegung.

In den vergangenen Jahren wurden in Schleswig-Holstein auch unter Einsatz öffentlicher Mittel erhebliche Summen in die touristische Infrastruktur investiert.

Dennoch ist nach wie vor ein hoher Anpassungsbedarf der Infrastruktur zu vermuten, sowohl im öffentlichen Infrastrukturbereich als auch im Bereich der Suprastruktur, hier insbesondere im Hotelbereich. Darauf deuteten vorliegende Untersuchungen und Analysen² hin. Der Anpassungsbedarf umfasst dabei vermutlich sowohl

- Renovierung und Sanierung,
 - Modernisierung und Erweiterung,
 - Neuinvestition
- aber auch
- Rückbau und Abriss nicht mehr marktgerechter Infrastruktur

Leitprojekt ,Optimierung der touristischen Infrastruktur für Schleswig-Holstein'

Eine ausführliche Bewertung der Infrastruktur stand jedoch bis zum Jahr 2007 noch aus. Die Unternehmensberatung Roland Berger war zwar in ihrem Handlungskonzept für die Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein den Aussagen des Konzepts zur Investitions-offensive des TVSH gefolgt und sah einen vorrangigen Handlungsbedarf in der Optimierung der kommunalen Infrastruktur, eine umfassende Bewertung erfolgte allerdings nicht. Daher entwickelte der TVSH im Rahmen seiner Verantwortung als Federführer dieses Leitprojekts im Rahmen der Umsetzung des Tourismuskonzeptes des Landes eine Projektskizze.

Auf dieser Grundlage gab der TVSH ein Gutachten bei der Arbeitsgemeinschaft N.I.T. Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, PROJECT M GmbH, PTV AG und Vota Freizeit- und Spezialimmobilien GmbH mit Unterstützung der Landesregierung in Auftrag. Dabei wurde zunächst der Status der vorhandenen Infrastruktur erfasst und bewertet, um darauf aufbauend ein Leitbild für die touristische Infrastruktur zu entwickeln. Dabei erfolgte eine enge Einbindung der Auftraggeber (TVSH) und Förderer (MWV) über eine Steuerungsgruppe, die innerhalb der Laufzeit insgesamt 15 Mal tagte, um eine Steuerung und Kontrolle des Projektes vorzunehmen und an der inhaltlichen Erarbeitung mitzuwirken.

Ergebnisse der Bewertung aus dem Leitprojekt ,Optimierung der touristischen Infrastruktur für Schleswig-Holstein'³

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus dem erwähnten Gutachten zusammenfassend dargestellt. Die daraus resultierenden Vorschläge und weiter gehende Empfehlungen der Verfasserin werden in Kapitel C.4.4 erläutert.

Zielsetzung und Vorgehen

² z.B. dwif im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometer 2002 bis 2006; N.I.T.; Marktanalyse im Tourismus, 2001

³ Die Ausführungen dieses Abschnitts basieren auf dem Ergebnisbericht ,Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein' (N.I.T. et al. 2008).

Zielsetzung im Rahmen der Bestandsanalyse des Gutachtens war es, einen quantitativen Überblick über die Infrastruktur zu erhalten, eine qualitative Bewertung vorzunehmen, Erkenntnisse über die ökonomische Situation zu erhalten und schließlich den Investitionsbedarf zu ermitteln.

Untersuchungsgegenstand war die touristische Infrastruktur, die für dieses Projekt folgendermaßen definiert wurde:

1. Basisinfrastruktur
 - Wasserkante (Strand, Seebrücken, Promenaden, Häfen/Marinas)
 - Ortsbild (Ortskern, Kurbereich, Grünanlagen)
 - Mobilität (An- und Abreise, Mobilität vor Ort, überörtliche Wegeinfrastruktur, Rad Fahren, Reiten, Laufen)
 - Service/Gästebetreuung (Kurverwaltung, Touristinformation, Haus des Gastes, Sanitäreinrichtungen)
2. Aktivitätsinfrastruktur
 - Spiel und Sport (Schwimmbäder, Thermen, Spiel- und Sportstätten, Reiten, Golf)
 - Kultur und Unterhaltung (Museen, Freizeiteinrichtungen, Naturinfozentren, Abendunterhaltung)
 - Gesundheit und Wellness (Wellness- und Beautyeinrichtungen, Kurmittelhäuser, Kliniken)

Methode und Durchführung

Als Primärquelle wurde eine Onlinebefragung der touristisch relevanten Kommunen zu Quantität und Zustand ihrer Infrastruktur konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Die Tourismusrelevanz wurde definiert mit den Kriterien ‚mehr als 50.000 Übernachtungen laut der amtlichen Statistik‘, ‚Stadt‘ oder ‚Ort mit Prädikat als Kur- oder Erholungsort‘. Die Grundgesamtheit bestand aus 205 Kommunen, die eines oder mehrere Kriterien erfüllten.

Die Rücklaufquote betrug 66%, gleichbedeutend mit 135 Kommunen, die 80% aller Übernachtungen in Schleswig-Holstein auf sich vereinen.

Für die Onlinebefragung wurde eine Fragebogenmaske entwickelt, zu der die Befragungsteilnehmer mittels Passwort unter einer eigens eingerichteten Internetadresse Zugang hatten. Das Muster einer Onlinemaske stellt Abbildung 86a dar.

Abb. 86a Eingabemaske der Onlinebefragung zur Infrastruktur

Quelle: N.I.T. et al. 2008

Erfragt wurden unterschiedliche Merkmale von Infrastruktureinrichtungen innerhalb 12 vorab definierter Segmente, z.B. Lage, Baujahr, Angebot, Besucherzahlen, Wirtschaftlichkeit, Investitionen und Investitionsplanungen, Zustand und Qualität der Einrichtung, Änderungs- und Modernisierungsplanungen. Die Daten wurden in einer Datenbank erfasst und ausgewertet.

Über diese Primärerhebung hinaus wurde eine umfassende Sekundärquellenanalyse zu weiteren 13 Infrastruktursegmenten vorgenommen.

Im Folgenden werden ausgewählte Bewertungsergebnisse⁴ in aller Kürze dargestellt, um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, auf der anderen Seite aber wichtige Analyseergebnisse vorzustellen, die eine Rolle für die Bewertung der Wettbewerbssituation spielen, aber auch Basis sind für die abschließenden Empfehlungen.

Ergebnisse für die Strände

Der gegenwärtige Zustand der Strände wird von den befragten Kommunen häufig als suboptimal eingestuft. Darüber hinaus wurden die beobachtete Nutzung und Gestaltung der Strände von den Gutachtern als uniform und wenig innovativ bewertet. Insgesamt sind die Strände

⁴ Die Ergebnisse stammen aus dem Leitfaden zur Optimierung der touristischen Infrastruktur (TVSH/MWV 2009, S. 46 ff.)

nicht ihrer hohen Bedeutung für die Reiseentscheidung und für das Urlaubsverhalten der Gäste entsprechend positioniert.

Ergebnisse für Seebrücken und Promenaden

In Schleswig-Holstein existieren derzeit 16 Seebrücken. Promenaden gibt es in unterschiedlichem Zustand und unterschiedlicher Qualität in allen größeren Urlaubsorten. Insgesamt wurde in 16 Promenaden und drei Seebrücken investiert. Der bauliche Zustand wurde für 13 Brücken als schlecht bzw. mittelmäßig eingestuft.

Nationale und internationale Wettbewerber nutzen die Seebrücken heute schon aktiv zur Profilierung, wie z.B. Mecklenburg-Vorpommern, oder als zielgruppenorientierte Angebote mit vielfältigen Erlebnis- und Aktivitätsoptionen, wie z.B. Sellin, Heringsdorf, Kastrup Seewater Lido in Dänemark oder Scheveningen in den Niederlanden. Hier besteht Nachholbedarf in Bezug auf die zielgruppenorientierte Gestaltung in Hinblick auf Funktionalität, Ausstattung, Service und Qualität.

Ergebnisse für Häfen und Marinas

Neben zahlreichen Kommunal- und Wirtschaftshäfen verfügt Schleswig-Holstein über rund 250 Sportboothäfen mit ca. 30.000 Liegeplätzen. Derzeit konzentriert sich das dort vorhandene infrastrukturelle Angebot fast ausschließlich auf Segler und Wassersport orientierte Gäste. In Wettbewerbsdestinationen, z.B. am Mittelmeer, werden schon seit geraumer Zeit imagewirksame konzeptionelle Ansätze mit nutzungsorientierten Erlebnisarealen, Gastronomie, Hotels und Shops verfolgt. Häfen und Marinas sind neben den Stränden der Inbegriff des maritimen Urlaubserlebnisses, und zwar auch für Nicht-Segler. Das Potenzial für Image und Aufenthaltsqualität wird in Schleswig-Holstein noch nicht annähernd genutzt.

Ergebnisse für Ortsbild und Ortsgestaltung

Die Bedeutung des Erscheinungsbildes eines Tourismusortes für die Reiseentscheidung und für die Aufenthaltsqualität im Urlaub selbst wird gemeinhin als hoch eingeschätzt, der konkrete Einfluss aus wissenschaftlicher Sicht ist allerdings noch nicht belastbar belegt. Für das Erscheinungsbild der Tourismusorte in Schleswig-Holstein gibt es keine allgemeingültige Bewertung, denn Siedlungsgeschichte und Wirtschaftsentwicklung ließen Orte individueller Prägung entstehen. Verdichtete Tourismusstandorte wie Damp und Weißenhäuser Strand haben durch dominierende Hotelbauten eine andere Anmutung als traditionsreiche Orte wie Keitum auf Sylt oder Nebel auf Amrum. Auch die touristische Entwicklung spiegelt sich in Siedlungsstrukturen und Ortsbildern wider. In der Nachkriegszeit bis 1970 lag der Schwerpunkt eindeutig auf dem Ausbau der Übernachtungskapazitäten. Eine ganzheitliche nachhaltige Ortsgestaltung war die Ausnahme.

Viele Gestaltungsfaktoren lassen sich nicht oder nur langfristig verändern. In anderen Bereichen bestehen dagegen auch kurz- und mittelfristig Handlungsoptionen zur Optimierung,

wie z.B. Möblierung, Wege- und Promenadengestaltung oder Landschaftsgestaltung. Das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2006 (SGVHS/TVSH 2006) zeigte Handlungsbedarf an bei den Ortsein- und -ausgängen, in der Gestaltungsqualität des Einzelhandels, der Gastronomie und der privaten Hauseigentümer, bei Spielplätzen und der Gestaltung und Möblierung öffentlicher Räume. Auch die Qualität der örtlichen Leit- und Beschilderungssysteme wurde häufig als nicht eindeutig, durchgängig und gestalterisch als suboptimal kritisiert.

Die Verbesserung der Ortsbilder ist vor dem Hintergrund der zielgruppenbezogenen Wünsche und Vorstellungen in Bezug auf Funktion, Qualität und Atmosphäre eine zentrale Handlungsnotwendigkeit und gleichzeitig Kern des örtlichen Handlungsspielraums. Attraktive stimmige Orte mit Wohlfühlatmosfera und ansprechender Architektur werden gerade vor dem Wertewandel der Nachfrage von noch größerer Bedeutung sein.

Die Bedeutung der ganzheitlichen Ortsentwicklung wird näher in Kapitel C.4.4 ausgeführt. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Ortsbildgestaltung lediglich einen Teil der Ortsentwicklung darstellt, die im Ursprung auf LENORT (LENORT 1960) zurückgeht.

Ergebnisse für Gästebetreuungseinrichtungen

Bei den insgesamt 92 Gästebetreuungseinrichtungen in Schleswig-Holstein werden folgende Einrichtungen zusammengefasst: Tourist-Informationen (71), Kurverwaltungen (11) und Häuser des Gastes (10). Sie werden insbesondere von Seeheilbädern (37%) und Erholungsorten (24%) vorgehalten. 60% der erhobenen Gästebetreuungseinrichtungen werden defizitär betrieben, 34% kostendeckend, nur 6% rentabel. In der Periode 2000 bis 2006 wurden in Gästebetreuungseinrichtungen nach Angaben der Befragten 4,8 Mio. Euro investiert. In 54 Fällen (von insgesamt 92 Fällen) sollen in den nächsten Jahren 11,8 Mio. Euro in bestehende Einrichtungen investiert werden.

Gästebetreuungseinrichtungen waren insbesondere in der Wachstumsphase des Tourismus bei einem hohen Anteil von Privatvermietern ein wichtiger Bestandteil der touristischen Infrastruktur. Heute muss allerdings die Frage gestellt werden, ob die hohen Unterhaltungskosten noch im vernünftigen Verhältnis des Nutzens für die Gäste und den Ort stehen. Perspektivisch müssen diese Angebote auch kritisch an den künftigen Wünschen der Gäste gespiegelt werden, dann müssten realistisch weitere Kosten für Anpassungsinvestitionen in die Betrachtung einfließen.

Ein spezielles Problem existiert für die Orte in der Landesverordnung über die Anerkennung als Kur- und Erholungsort vom 7. Dezember 1990 (GVObI. Schleswig-Holstein 1990, S.654) Dort sind der Betrieb einer zentralen Auskunftsstelle oder das Vorhandensein von Lese- und Aufenthaltsräumen vorgeschrieben. Diese in der Boomphase der öffentlich finanzierten Kur-aufenthalte sicher ehemals sinnvollen Prädikatisierungskriterien können heute dazu führen, dass die Kommunen defizitäre und darüber hinaus nicht mehr zeitgemäße Infrastrukturen vorhalten müssen, um die von den Markterfordernissen überholten Bestimmungen der Lan-

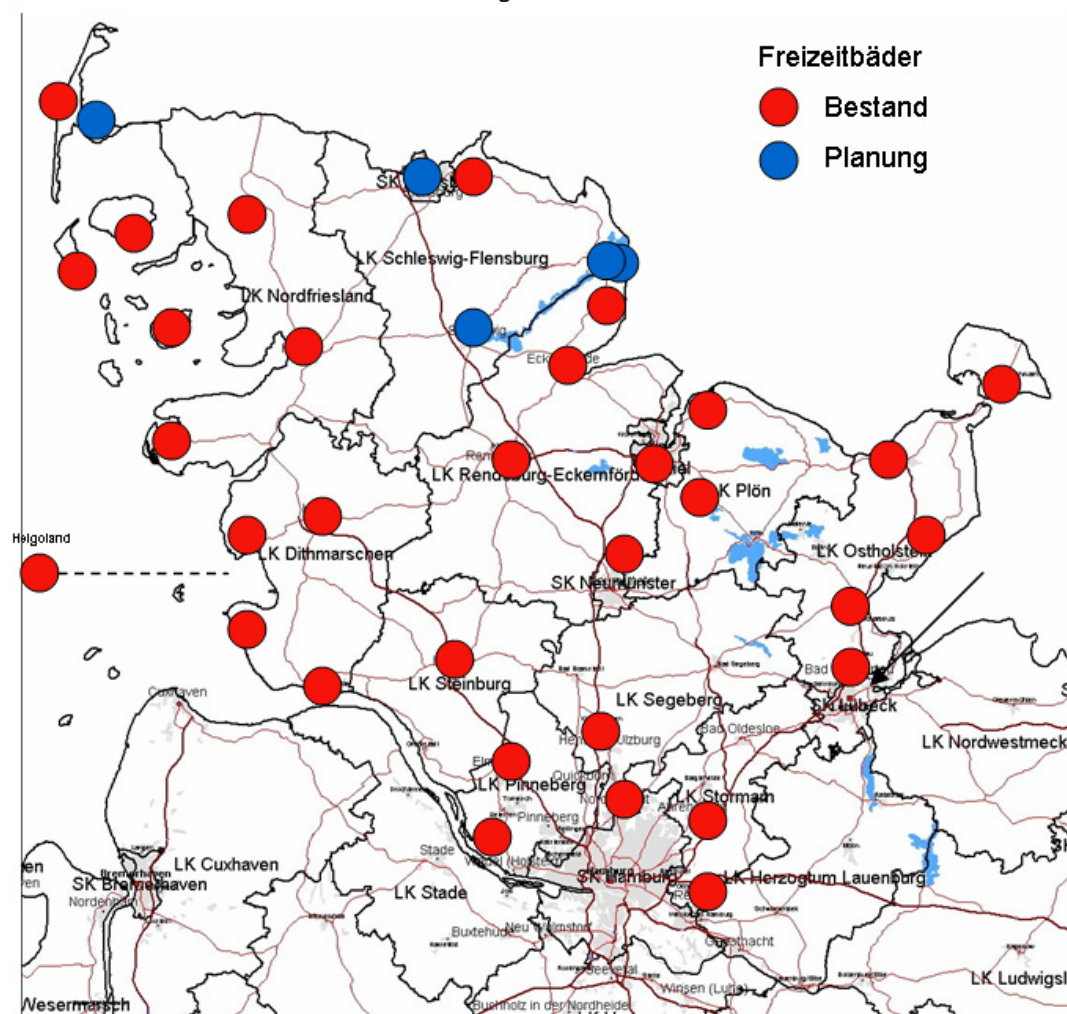
desverordnung zu erfüllen. Damit werden kommunale Mittel gebunden, die unter Umständen effizienter eingesetzt werden könnten.

Ergebnisse für Schwimmbäder

Schwimmbäder können in Funktionsbäder (Hallen-, Frei- und Naturbäder) und Freizeitbäder (Spaß-/Erlebnisbäder, Thermen) gegliedert werden. Als Freizeitbäder werden die Bäder mit öffentlicher Zugänglichkeit verstanden, so dass Hotelthermen nicht in diese Kategorie gehören.

280 Funktionsbäder und 32 Freizeitbäder konnten im Rahmen der Bestandsanalyse nachgewiesen werden. Abbildung 86b zeigt die regionale Verteilung der Freizeitbäder in Schleswig-Holstein. Freizeitbäder sind zu gleichen Anteilen in der Nord- und der Ostseeregion sowie im Binnenland vertreten. Ein extrem geringes Verhältnis Einwohner/Freizeitbad zeigt sich in den Nordseekreisen. Bezogen auf touristische Ankünfte liegt lediglich in den Ostseekreisen ein verträgliches Verhältnis vor. Insgesamt besteht ein absolut unverträgliches Verhältnis hinsichtlich des Versorgungsgrades mit Freizeitbädern

Abb. 86b: Freizeitbäder in Schleswig-Holstein



Quelle: N.I.T et al. 2008 auf Basis Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein Sportstättenzählung SH und Erhebungen (N.I.T. et al.) (Stand: 30.06.2008)

Tab. 32a Versorgungsggrade Freizeitbad

Destination	Einwohner / Freizeitbad	Ankünfte / Freizeitbad
Ostsee	119.300	294.000
Nordsee	27.600	124.300
Binnenland	121.400	106.800
Schleswig-Holstein gesamt	88.600	165.526
Deutschland gesamt	ca. 205.000	ca. 313.000

Quelle: N.I.T. et al 2008

Grundsätzlich dienen Schwimmbäder einerseits der Versorgung der Einwohner, andererseits sind sie aber auch für Touristen von großer Bedeutung. Die touristische Attraktivität eines Schwimmbades bestimmt sich durch die Art des Bades (Funktionsbad oder Freizeitbad), auch durch die jeweilige Lage. Insofern sind teilweise auch Funktionsbäder von touristischer Relevanz.

Das Angebot der in kommunaler Trägerschaft befindlichen und von den Kommunen als touristisch relevant eingeschätzten Bäder stellt sich wie folgt dar:

48 touristisch relevante Schwimmbäder befinden sich überwiegend in Seeheilbädern (32%) und Orten ohne Prädikat (33%). 23% der relevanten Bäder liegen in Erholungsorten. Schwimmbäder in Seeheilbädern sind überwiegend Erlebnisbäder, zu einem Drittel ‚normale‘ Hallenbäder. In Orten ohne Prädikat ist der Anteil an Funktionsbädern (Frei- und Hallenbäder) aufgrund des höheren Versorgungsanspruchs der Einwohner und der geringeren Tourismusintensität deutlich höher als in den Seeheilbädern. Erlebnisbäder liegen zu zwei Dritteln in Strandnähe.

Die Markt- bzw. Zielgruppenpositionierung der Bäder ist optimierbar. Die neben den reinen Funktionsbädern bestehenden Freizeitbäder bieten ein diffuses Angebot ohne eindeutige Positionierung. Kommerziell gebaute und/oder betriebene Anlagen bilden Ausnahmen. Entsprechend unklar sind in der Regel die Positionierungsansätze, die i.d.R. keine Alleinstellungsmerkmale und klare Zielgruppenansprache aufweisen. Gerade bei älteren Anlagen ist die Qualität weder zeitgemäß noch zielgruppenorientiert, so dass sie insgesamt den Ansprüchen der Gäste nicht umfänglich gerecht werden, zumal zumindest Gäste aus Ballungsräumen heute von zu Hause hochwertige Badelandschaften gewohnt sind.

Die Wettbewerbssituation im Bäderbereich ist durch Überbesatz gekennzeichnet und bereits heute als unverträglich einzustufen. Sollten die geplanten weiteren Anlagen realisiert werden, ist in der Schlei-Region und auf Sylt mit einem harten Verdrängungswettbewerb zu rechnen.

Die Bäder sind für ‚Neue Familien‘ als Alternativangebote bei schlechtem Wetter von mittlerer bis hoher Bedeutung, für ‚Best Ager‘ von mittlerer Bedeutung, für ‚Anspruchsvolle Genießer‘ von sehr geringer Bedeutung. Diese Zielgruppen stehen künftig im Fokus nach der Tourismuskonzeption des Landes.

Für die künftige Ausrichtung sollten die Zielgruppenbedürfnisse absolut in den Mittelpunkt gestellt werden - sowohl bei der Standortentscheidung bei einem Angebot, das aus finanziellen Erwägungen in der Regel nur noch in interkommunaler Trägerschaft entwickelt und betrieben werden darf, als auch bei der Gestaltung. Bäder müssen auch auf Grund des Aktionsverhaltens der Urlauber nicht direkt am Urlaubsort vorgehalten werden, sondern können in mittelbarer Entfernung erreichbar sein (ca. bis 30 Minuten Fahrzeit).

Bäder sind für die Kommunen der kostenintensivste Angebotsbestandteil. 95% aller Bäder sind defizitär, nur 5% werden nach Angaben der Befragten kostendeckend geführt. Diese 5% wären allerdings noch einmal zu hinterfragen, da bei Ansatz der Vollkosten eine Kostendeckung kaum möglich ist. Das zeigen Erfahrungen im bundesdeutschen Vergleich. Das jährliche Gesamtdefizit der touristischen Schwimmbäder in Schleswig-Holstein beträgt 17,4 Mio. Euro. Die bisherigen Gesamtinvestitionen belaufen sich auf etwa 230 Mio. Euro, wovon in der Zeit 2000 bis 2006 ca. 27,6 Mio. Euro investiert wurden

Übergreifende Ergebnisse zu Besatz, Zustand und ökonomischer Situation (TVSH/MWV 2009, S. 19 ff.)

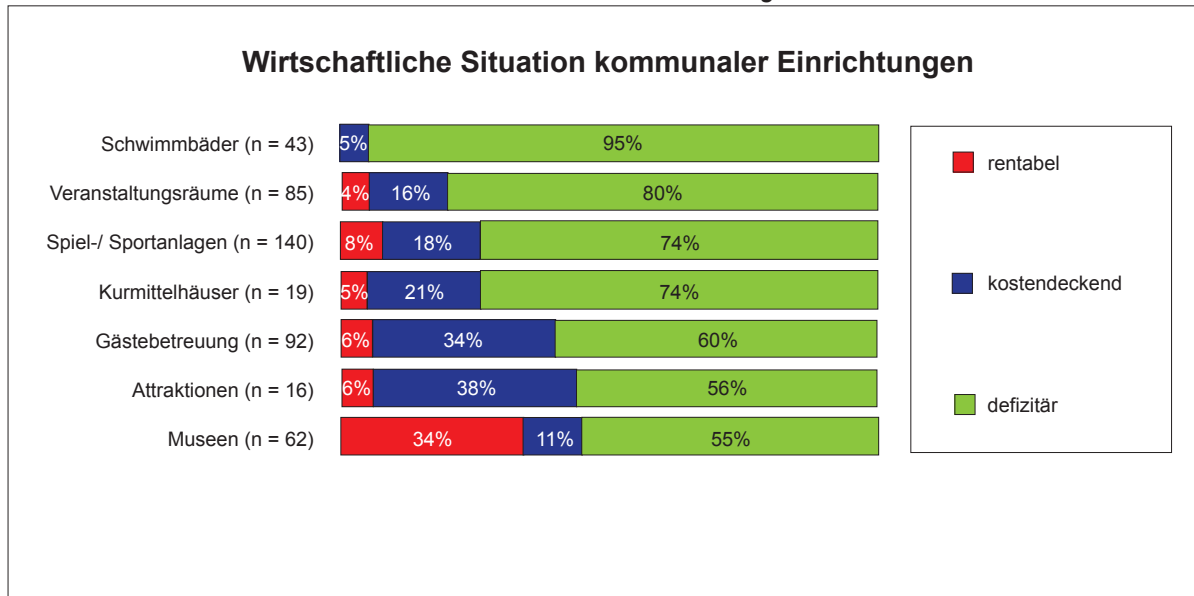
1. Zustand nicht zufrieden stellend

Der Zustand der kommunalen touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein insgesamt ist nicht zufrieden stellend. In Einzelfällen wird von den Betroffenen selber sogar eine umgehende Schließung als sinnvollste Option benannt. Die schlechtesten Bewertungen, den Zustand der kommunalen Einrichtungen betreffend, entfallen auf Besucherattraktionen, Strände und Kurmittelhäuser. Dabei ist das schlechte Ergebnis für die Strände vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung für das Urlaubsland und sein Image Besorgnis erregend. Bessere Zustandsbewertungen erhalten zwar Veranstaltungsräume, Gästebetreuerreinrichtungen und Museen, die aber auch nur zwischen 50 und 60% gute Werte erreichen.

2. Kostendeckung deutlich zu gering

Investitionen in kommunale touristische Infrastruktur haben Wirtschafts fördernden Charakter. Insofern ist eine Erlöserzielungsabsicht nicht zwangsläufig damit verbunden. Allerdings sollte ein möglichst hoher Kostendeckungsgrad erreicht werden. Hierzu gehören neben Sach- und Personalkosten auch unbedingt Kosten der Instandhaltungen, Reattraktivierungen und Modernisierungen. Die Bestandsanalyse zeigt, dass nur vergleichsweise wenige Infrastruktursegmente tendenziell kostendeckend betrieben werden können. 95% aller touristisch relevanten Schwimmbäder werden defizitär betrieben, ebenso 80% aller Veranstaltungseinrichtungen, 74% aller Spiel- und Sportanlagen und Kurmittelhäuser (Abbildung 86c).

Abb. 86c: Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen

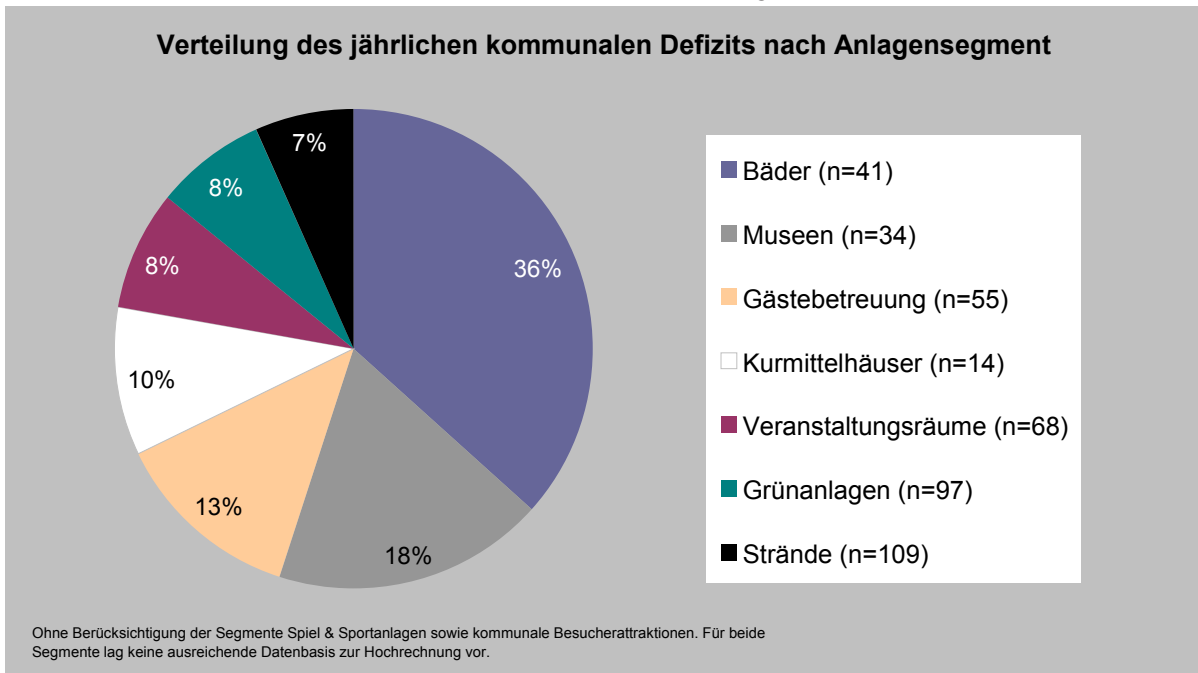


Quelle: TVSH/MWV 2009

3. Jährliches kommunales Defizit in Höhe von 48 Mio. Euro

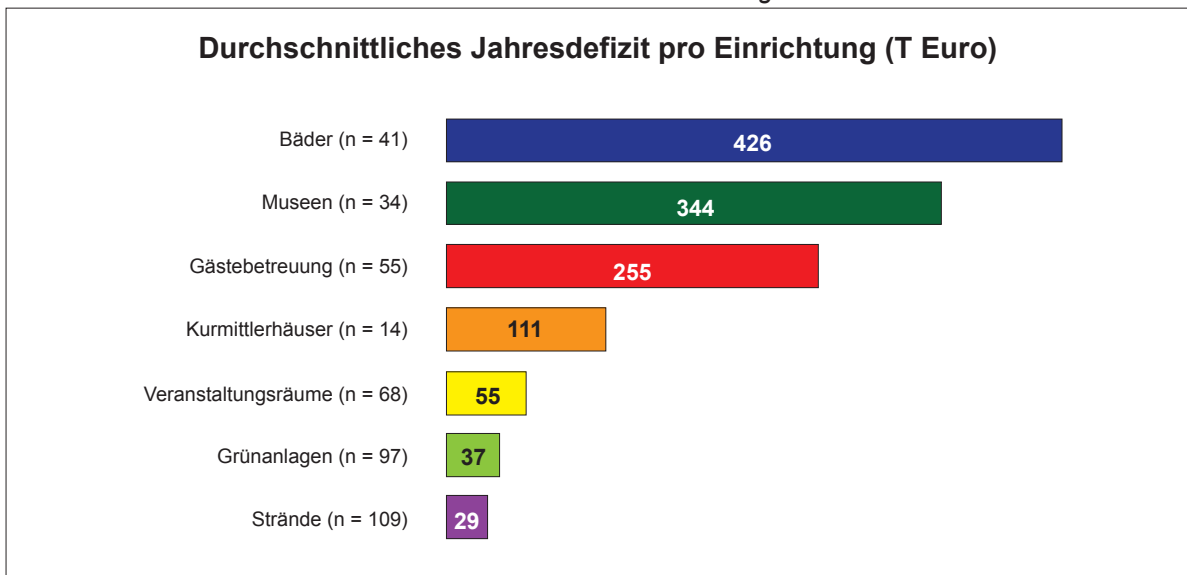
Das jährliche kommunale Defizit aus dem Betrieb und der Pflege touristischer Infrastruktur beträgt rund 48 Mio. Euro. 36% (17,4 Mio.) entfallen davon auf tourismusrelevante Schwimmbäder, 18% auf kommunal betriebenen Museen, 13% auf Einrichtungen der Gästebetreuung und 10% auf die Kurmittelhäuser (Abbildung 86d). Tourismusrelevante Bäder, Kurmittelhäuser, Einrichtungen der Gästebetreuung sowie kommunale Museen (inkl. Besucherattraktionen) verzeichnen die höchsten Einzeldefizite. Ein durchschnittliches touristisches Schwimmbad belastet den kommunalen Haushalt mit einem Betrag von jährlich Ø ca. 426.000 Euro, ein Museum mit Ø 344.000 Euro, Einrichtungen der Gästebetreuung mit Ø ca. 255.000 Euro und Kurmittelhäuser mit Ø 111.000 Euro (Abbildung 86e). Diese vier genannten Segmente gelten damit als ökonomische Probleminfrastruktur. Auf der einen Seite binden sie finanzielle Mittel der Kommunen, auf der anderen Seite sind sie aus der Perspektive der Marktentwicklung weder in der vorhandenen Dichte notwendig noch in ihrer Qualität und Ausstattung wettbewerbsfähig.

Abb. 86d: *Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen*



Quelle: TVSH/MWV 2009

Abb. 86e: *Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen*



Quelle: TVSH/MWV 2009

Zusammenfassende Ergebnisse

Die zentralen Herausforderungen der Zukunft liegen in einer marktfähigen und ökonomisch sinnvollen Planung, in Entwicklung und Betrieb der touristischen Infrastruktur. Abbildung 86f zeigt die Ergebnisse im Überblick.

Quantität und Qualität sind in vielen Bereichen nicht mehr marktgerecht. Veraltete Anlagen, oftmals von schlechter Qualität, zu viele Anlagen gleicher Art und eine zu geringe Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen kennzeichnen die Situation.

Hohe kommunale Defizite und zusätzliche Kapitalbindung in notwendige Bestandsinvestitionen sorgen dafür, dass den Kommunen finanzielle Handlungsspielräume fehlen, um sinnvoll, marktgerecht und zukunftsorientiert zu investieren, was in der Folge durch fehlende Umsätze zu weiter steigenden Defiziten führt. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen.

Insgesamt ist die aktuelle Infrastrukturausstattung der Kommunen nicht geeignet, den zukünftigen Anforderungen der Gäste zu genügen und sich erfolgreich im Wettbewerb mit neuen Destinationen zu messen.

Abb. 86f: *Wirtschaftliche Situation kommunaler Einrichtungen*



Quelle: N.I.T., PROJECT M, PTV, Vota (2008): *Gutachten zur Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein in: TVSH/MWV 2009*

3. Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein

3.1 Wachstumsfördernde Tourismuspolitik der 1950er und 1960er Jahre

1950 bis 1954 – Lastenausgleich für Bäder

Nach dem Ende des 2. Weltkriegs wurde der wirtschaftliche Aufbau in Schleswig-Holstein durch die großen Zahlen von Flüchtlingen aus Ostpreußen, Pommern und Danzig und Umsiedlern aus den polnisch besetzten Ostgebieten erschwert. Die Zahl der Bevölkerung wuchs von 1,589 Mio. Personen (1939) auf 2,725 Mio. im Jahr 1948, was einen Zuwachs von über 70% bedeutete (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 15), vielfach wurde vom „Armenhaus des Bundes“ und der „Küste der Gestrandeten“ gesprochen (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 23). Der Wegfall von Arbeitsplätzen insbesondere bei den Marine- und Rüstungsbetrieben, bei enorm gestiegenen Bevölkerungszahlen, eine immense Wohnungsnot, verbunden mit nicht möglicher Mobilität der Arbeitskräfte, begründeten eine hohe Arbeitslosenquote (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 7 ff.).

Die Zielsetzungen der Wirtschaftspolitik des Landes waren somit die Stärkung der Wirtschaftskraft zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen und die Verbesserung des Lebensstandards der Bevölkerung, um die nach 1945 entstandenen Disparitäten im Vergleich zu anderen Bundesländern abzubauen. Dies war nach Untersuchungen des Landes jedoch nachhaltig nur für ca. 2,15 Mio. Einwohner zu sichern, so dass die notwendige Rahmenbedingung eine Reduzierung der Bevölkerung bedeutete (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 10). Der notwendige Strukturwandel hin zu einer verstärkten industriellen Entwicklung und zu einer erhöhten Produktivität in der Landwirtschaft sollte für das gesamte Land vorangetrieben werden, allerdings unter Beachtung der teilträumlich unterschiedlichen Entwicklungspotenziale. Die dazu notwendige Lenkung der Arbeitskräfte musste gleichzeitig und koordiniert zu der Entwicklung neuer Arbeitsplätze in den neuen wirtschaftlichen Zentren erfolgen.

Dem Wohnungsbau kam bei der wirtschaftlichen Konsolidierung somit eine Schlüsselrolle zu, nicht nur, um notwendigen Wohnraum für die Arbeitskräfte zu schaffen, sondern z.B. auch, um die durch Flüchtlinge und Umsiedler belegten Beherbergungskapazitäten wieder für eine wirtschaftliche Tätigkeit zugänglich zu machen (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 22). Daneben wurde den Bade- und Kurorten im Rahmen des kommunalen Finanzhaushalts besondere finanzielle Unterstützung zuteil, da sie überproportional durch Arbeitslose auf Grund der hohen Belegungsquote durch Flüchtlinge belastet waren. Helgoland erhielt nach der Rückkehr zu Schleswig-Holstein im Jahre 1952 umfassende Unterstützung für den Wiederaufbau, so dass der Fremdenverkehr als wichtigster Wirtschaftszweig schon ab 1953 wieder anstieg (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 40).

1953 hatte der Bundestag das Zonenrandprogramm beschlossen, mit dem Frachthilfe für den Bezug von Kohle und den Versand für Erzeugnisse per Bahn für Gebiete vorgesehen waren, die durch die Abtrennung der Ostzone wirtschaftliche Nachteile in Form von erhöhten Frachtkosten hatten. Ergänzt wurde dies durch steuerliche Vorteile in Form von Sonderabschreibungsmöglichkeiten bis zu 50% (30% bei beweglichen, 50% bei unbeweglichen Anla-

gegütern) (Landesregierung Schleswig-Holstein 1954, S. 105). Unerwähnt bleiben an dieser Stelle alle Fördermaßnahmen, die auch insbesondere später für die touristische Attraktivität von Bedeutung sind, aber nicht in direktem oder indirektem Zusammenhang der damaligen Landesregierung genannt werden, wie z.B. der Aufbau der kulturellen Einrichtungen oder des Verkehrswesens.

1954 bis 1958 – Förderung der Entwicklung in den Seeheilbädern

Die große Herausforderung in den Nachkriegsjahren - die notwendigen Anpassungen an die neuen Bevölkerungszahlen und deren räumliche Verteilung, abgestimmt mit der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Landes, und die Anpassung an die strukturellen wirtschaftlichen Veränderungen - war weitgehend abgeschlossen. Insbesondere in der gewerblichen Wirtschaft und der Bauwirtschaft konnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden, der wirtschaftliche Anschluss an die übrigen Bundesländer war näher gerückt (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 5 ff.).

Die Agrarwirtschaft bildete nach wie vor die Basis der wirtschaftlichen Tätigkeit, allerdings wurde der Weiterentwicklung der gewerblichen und industriellen Wirtschaft großes Gewicht beigemessen, wobei darauf geachtet werden sollte, dass sich sowohl Wirtschafts- als auch Siedlungsstrukturen nicht einseitig verschieben sollten (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 8). Der Schiffbau war mittlerweile mit 39 Werften und 31.000 Beschäftigten zum führenden Industriezweig geworden (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 72). Die Schwerpunkte der Landesregierung spiegelten sich auch im Landeshaushalt wider: Wohnungsbau, Schul- und Turnhallenbau, Straßenbau, Wiederaufbau der Universität, Wirtschaftsförderung, Siedlung, Wasserwirtschaft, Programm Nord (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 11).

Die Förderung des Aufbaus der Insel Helgoland wurde als besonderes Symbol für den Aufbau allgemein gesehen. An touristischer Infrastruktur entstanden bis 1958 dort im ersten Bauabschnitt 19 Fremdenheime, 300 Fremdenzimmer, 11 Gaststätten, die Landungsbrücke und das Kurhaus. Der Fremdenverkehr erreichte in der Saison mit 250.000 Tagesgästen wieder Vorkriegsniveau, die Übernachtungszahlen betragen rund 50.000 (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 17). 1958 wurde erstmals durch die Landesregierung auf die Entwicklung des Fremdenverkehrs hingewiesen: die Übernachtungen stiegen von 1951 bis 1957 von 2,8 Mio. auf 6,4 Mio., was eine Steigerung um knapp 130% bedeutet. Die Landesregierung förderte die Entwicklung von Seeheilbädern, z.B. Westerland, Wyk auf Föhr, Wittdün und Norddorf auf Amrum, St. Peter-Ording, Büsum, Travemünde, Niendorf, Timmendorfer Strand, durch Unterstützung bei der Planung und bei der Beschaffung günstiger Kredite für Kureinrichtungen, wie beispielsweise Liegehallen oder Kurmittelhäuser (Landesregierung Schleswig-Holstein 1958, S. 85).

Auch hier blieben wie schon für die Jahre 1950 bis 1954 die Maßnahmen von indirekter Wirkung auf tourismusrelevante Infrastruktur unerwähnt, wie z.B. der Aufbau der Schlösser und Herrenhäuser.

1950 und 1960er Jahre – Saisonverlängerung im Zentrum der Förderung

Durch die ausgeprägten Nachfragespitzen konnten die Fremdenverkehrsbetriebe nur in einer sehr kurzen Zeit ihre Kapazitäten auslasten. Insofern gab es das vorrangige Ziel der Fremdenverkehrspolitik, die Hauptsaison auszudehnen, um den Betrieben auf der einen Seite eine bessere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation zu ermöglichen und andererseits dadurch aus saisonalen Arbeitsplätzen dauerhafte Arbeitsplätze zu machen. Nur bei einem ausgeglicheneren Nachfrageverlauf können über kontinuierliche Einkommens- und Beschäftigungseffekte nennenswerte Wachstumsimpulse für die Gesamtwirtschaft ausgehen.

Die Saisonverlängerung war zu dieser Zeit nur durch Schaffung eines wetterunabhängigen überbetrieblichen Angebots möglich, da der große Anteil der Privatvermieter nur eine reduzierte Angebotspalette vorhielt und darüber hinaus insbesondere bei schlechtem Wetter qualitative und quantitative Schwächen aufwies. In der Konsequenz standen Förderungen von kommunalen Gemeinschaftseinrichtungen ganz oben auf der Prioritätenliste.

Eine Auswertung der Förderprojekte allgemeiner Fremdenverkehrseinrichtungen durch das Land in der Zeit von 1952 bis 1967 zeigt insgesamt 279 Projekte, die Gesamtkosten in Höhe von rd. 95 Millionen DM verursachten und 62 % wurden davon durch Öffentliche Mittel gefördert (Tab. 33).

Tab. 33: Förderung allgemeiner Fremdenverkehrseinrichtungen durch das Land Schleswig-Holstein 1952-1967

Jahr	Anzahl Projekte	Gesamtkosten in Tsd. DM	Kosten pro Projekt in Tsd. DM	Darlehen und Zuschüsse Bund in %	Darlehen und Zuschüsse Land in %	Förderbetrag insgesamt – in %
1952 -1955	13	3.098	238,3	58,7	1	59,7
1956	7	1.091	155,9	66,9	0	66,9
1957	4	1.525	381,3	29,5	0	29,5
1958	10	2.173	217,3	41,4	0	41,4
1959	9	5.920	657,8	39,9	8,4	48,3
1960	3	1.974	658,0	42,6	0	42,6
1961	14	3.235	231,1	19,3	67,7	87
1962	17	5.304	312,0	31,1	44,3	75,4
1963	18	3.409	189,4	34,4	50,1	84,5
1964	25	5.685	227,4	17	40,6	57,6
1965	37	15.408	416,4	19,9	15,9	35,8
1966	44	7.250	164,8	28,6	26,6	55,2
1967	78	38.690	496,0	22,4	67,2	89,6
1952- 1967	279	94.762	339,6	20,7	41,6	62,3

Bis 1970 wurden 1 Mio. DM Fördermittel für die Schaffung von Beherbergungsmöglichkeiten auf Bauernhöfen gemeinsam mit den Landkreisen bereitgestellt.

Die Förderquote aus Öffentlichen Mitteln betrug dabei insgesamt über alle Projekte 62,3 %, wovon rd. 2/3 aus Landesmitteln und 1/3 aus Bundesmitteln gespeist wurden.

In den 1960er Jahren wechselte der Schwerpunkt der Mittelherkunft. Bis dahin wurde die Förderung der Projekte fast ausnahmslos aus Bundesmitteln vorgenommen. Ab dem Jahr 1961 wechselte in der Tendenz der Schwerpunkt hin zu den Landesmitteln.

Die höchsten durchschnittlichen Kosten pro Projekt waren in den Jahren 1960 (658.000 DM pro Förderfall; 1959: 657.800 DM pro Förderfall DM) verzeichnet worden. Der Schwerpunkt der Förderung lag in den 1960er Jahren. Von 1960 – 1967 wurden 85 % aller Projekte mit 85 % aller Kosten realisiert. Die Förderschwerpunkte gehen aus einer Aufstellung des Ministeriums für Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein hervor (HOFFMANN 1970, S. 73). Danach lag der Förderschwerpunkt auf Kureinrichtung und Infrastruktur zur Ausdehnung der Saisonzeiten. 45 % der 308 Projekte zur Förderung von Fremdenverkehrsgemeinschaftseinrichtungen umfassten Maßnahmen zur Verbesserung der allgemeinen örtlichen Infrastruktur (Promenade, Kurpark, Parkplätze, Spielplätze, Kurverwaltung, Strandverbesserung, See- stege, Brücken, Sanitäranlagen), 30 % waren den Kureinrichtungen zuzurechnen (Kurmittelhaus, Kurhalle, Liegehalle, Kur- und Badeanlagen, Haus des Kurgastes) und knapp 20 % den Freizeiteinrichtungen (Schwimmbäder, Strand, Lese- und Mehrzweckhallen). Die übrigen Maßnahmen betrafen den Campingsektor.

1964 – Der Weiße Plan

Die Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag legte 1964 ein Programm zur Förderung des Fremdenverkehrs vor, den Weißen Plan. Darin wird festgestellt, dass dem Fremdenverkehr bisher eine unterdurchschnittliche Unterstützung in Bezug auf seine wirtschaftlichen Potenziale zuteil geworden sei. So sei im EWG-Anpassungsprogramm der Landesregierung der Fremdenverkehr nur auf einer von 180 Seiten erwähnt worden, obwohl die Bedeutung des Fremdenverkehrs mittlerweile die anderen Wirtschaftszweige erreicht habe. Die Förderung des Fremdenverkehrs und Bäderwesens mit seinen Effekten für Wirtschaft und Volksgesundheit und damit die Verbesserung der Einkommens- und Beschäftigungssituation als Basis einer notwendigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung war erklärtes Ziel. „Unser Land ist zu arm, um Maß zu halten. Jede Enthaltensamkeit in der Förderung wirtschaftlich und sozial sinnvoller Projekte heißt, das Notwendige zu unterlassen“ (Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag 1964, S. 3). Die schwierige Situation des mittelständisch geprägten Wirtschaftszweigs wird besonders betont. Die für Schleswig-Holstein ungünstigen Wettbewerbsbedingungen durch höhere Kostenbelastungen und geringere staatliche Förderung gelte es, durch eine aktive Wirtschaftspolitik, insbesondere in der Unterstützung der qualitativen und quantitativen Verbesserung des Angebots, auszugleichen.

Folgende Ziele werden im ‚Weißen Plan‘ formuliert (Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag 1964, S. 12):

- Verbesserung der Gesunderhaltung der Menschen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des schleswig-holsteinischen Fremdenverkehrs, insbesondere Förderung des Mittelstands
- Verbesserung der Teilnahme breiter Bevölkerungsschichten am Fremdenverkehr, insbesondere kinderreiche Familien
- Schaffung von zusätzlichem Einkommen und Arbeit in der Landwirtschaft

Für die Erreichung der wirtschaftspolitischen Ziele sei gezielte staatliche Unterstützung maßgebend, da Gemeinden und private Träger allein nicht die mit dem Fremdenverkehr verbundenen Aufgaben wahrnehmen könnten (Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag 1964, S. 13):

Identifizierung zusätzlicher Orte und Regionen, die für eine Fremdenverkehrserschließung geeignet sind

- Identifizierung zusätzlicher Gebiete für Natur- und Landschaftsschutzgebiete
- Aufstellung eines Investitionsplanes in den Gemeinden
- Förderung der wissenschaftlichen Fremdenverkehrsforschung
- Landesförderprogramm für das Hotel- und Gaststättengewerbe
z. B. zinsvergünstigte Kredite,
Nachwuchsförderung,
Einrichtung einer Betriebsberatungsstelle
- Durchsetzung von Sonderabschreibungsmöglichkeiten und Steuervergünstigungen für die Betriebe bei der Bundesregierung
- Förderung der Verkehrs- und Verschönerungsvereine
- Einrichtung eines Investitionsfonds für die Kommunen
Einrichtungen zur Saisonverlängerung, z.B. Hallenbäder,
Heil- und Kurmittelanlagen
- Verstärkung der Werbung unter Aufstellung von Werbeplänen
- Verstärkung des Natur- und Landschaftsschutzes
- Verbesserung der Verkehrsanbindung
z. B. Westküstenstraße, verbesserte Bahnanbindung und Fährverbindungen, Verkehrsentlastung der Kurzentren, Verkehrspläne für Fremdenverkehrsgebiete
- Verbesserung der interministeriellen Zusammenarbeit durch Einrichtung eines Landesbeirats unter Einbeziehung der Wissenschaft
- Einrichtung eines Landesausschusses für das Kur- und Bäderwesen mit Vertretern der Kurverwaltungen, der Wirtschaft und regionalen Fremdenverkehrsorganisationen

Bewertung:

Direkt in der Nachkriegszeit liegt der Fokus der Landespolitik verständlicher Weise nicht auf dem Tourismus, sondern in der Beseitigung der direkten und indirekten Probleme des Krieges und im wirtschaftlichen Aufbau des Landes.

So wird in den Jahren 1950 bis 1954 Fremdenverkehrsförderung indirekt über den Lastenausgleich für die besonderen finanziellen Belastungen der Bade- und Kurorte im Rahmen des Finanzausgleichs - und direkt nur punktuell im Zusammenhang mit der Förderung des Wiederaufbaus von Helgoland - erwähnt, der auch damals als in hohem Maße fremdenverkehrsrelevant betrachtet wurde.

In den folgenden Jahren und insbesondere in den 1960ern war die Fremdenverkehrspolitik wachstumsorientiert. Der Fokus lag auf dem Ausbau der Kapazitäten und dem Aufbau von Infrastruktureinrichtungen, die der Saisonverlängerung dienen sollten. Von 1960 – 1967 wurden 85 % aller Projekte mit 85 % aller Kosten realisiert. Der Förderschwerpunkt lag eindeutig auf Kureinrichtungen und Infrastruktur zur Ausdehnung der Saisonzeiten. 45 % der Projekte zur Förderung von Fremdenverkehrsgemeinschaftseinrichtungen umfassten Maßnahmen zur Verbesserung der allgemeinen örtlichen Infrastruktur (Promenade, Kurpark, Parkplätze, Spielplätze, Kurverwaltung, Strandverbesserung, Seestege, Brücken, Sanitäranlagen), 30 % waren den Kureinrichtungen zuzurechnen (Kurmittelhaus, Kurhalle, Liegehalle, Kur- und Badeanlagen, Haus des Kurgastes) und knapp 20 % den Freizeiteinrichtungen (Schwimmbäder, Strand, Lese- und Mehrzweckhallen). Die Verbesserung der Qualität der Fremdenverkehrsbetriebe über einen Zuschuss und ein Darlehensprogramm zur Finanzierung von Um- und Ausbauten war ein weiterer Schwerpunkt der Förderpolitik. Die Förderung der Werbung für das Urlaubsland wurde als zentrale Aufgabe der Fremdenverkehrspolitik definiert.

Erwähnenswert ist das Fremdenverkehrsprogramm der SPD-Fraktion aus dem Jahr 1964. Ein eigenes Parteiprogramm für den Fremdenverkehr in den 1960er Jahren lässt auf eine hohe Bedeutung schließen, die dem Fremdenverkehr im Lande beigemessen wurde. Ein Programm dieser Art ist für spätere Jahre nicht bekannt und scheint einzigartig in der Geschichte zu sein.

3.2 Ordnende Tourismuspolitik der 1970er Jahre

Ein Rahmenprogramm für eine künftige Fremdenverkehrspolitik wurde erstmals 1970 in der ‚Untersuchung über Umfang, Struktur, Bedeutung und Entwicklung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein‘ des dwif thematisiert. Auf der Grundlage einer Nachfrage- und Angebotsanalyse, der Prognose für die zukünftige Entwicklung und den sich daraus ergebenden Auswirkungen für die Wirtschaft wurde auch die Notwendigkeit einer Fremdenverkehrspolitik unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten formuliert und deren Inhalte beschrieben (HOFFMANN 1970).

Folgende Ziele wurden dabei formuliert:

1. Vollbeschäftigung der Erwerbspersonen
Die Schaffung von dauerhaften Arbeitsplätzen sollte durch Erfolge in der Saisonverlängerung erreicht werden.
2. Förderung des Wirtschaftswachstums
Unterdurchschnittliche Produktionszuwächse im Vergleich zum Bundesdurchschnitt und im Vergleich zu anderen Branchen, insbesondere der Industrie, sprachen nach Auffassung des dwif gegen eine Förderung des Fremdenverkehrssektors. Wegen der Bedeutung der

Kapitalbildung zum Wirtschaftswachstum des Landes, wurden jedoch Investitionen in Gemeinschaftseinrichtungen in Grund und Boden und in Ferienhäuser durch Unterstützung der Öffentlichen Hand in Form von Finanzierungshilfen und Geländeerschließung durchaus positiv bewertet.

3. **Fraktionaler Einsatz der vorhandenen Produktionsfaktoren und –ressourcen**
Die Förderung des Wettbewerbs durch die Fremdenverkehrspolitik wird unter dem Aspekt des rationalen Einsatzes der vorhandenen Ressourcen zur Erfüllung der Ziele Beschäftigung und Wachstum befürwortet. In Erwägung gezogen werden regionale Schwerpunktprogramme sowie Qualitätsmaßstäbe, die als Voraussetzung für eine betriebliche Einzelförderung gelten und damit den Wettbewerb anreizen, in dem andere Regionen und Betriebe zu Investitionen angeregt werden, um Umsatzeinbußen entgegen zu treten. Als weitere Aufgabe der Fremdenverkehrspolitik wird eine koordinierte Planung gesehen, um die Allokation der Produktionsfaktoren im Zuge des Ausbaus von Gemeinschaftseinrichtungen möglichst optimal zu gestalten, Angebotslücken und auf der anderen Seite einen Überbesatz an Einrichtungen zu vermeiden. Zugangsmöglichkeiten für kleinere und mittlere Betriebe zu den Finanzmärkten zu schaffen, wird als weiterer Punkt für die fremdenverkehrspolitischen Maßnahmen betrachtet. Aus Sicht des dwif wird außerdem der rationale Einsatz der Produktionsfaktoren durch den dem Fremdenverkehr innewohnenden Leistungsaustausch zwischen Industrieregionen und in der Regel industriearmen Fremdenverkehrsregionen gefördert.
4. **Befriedigung von Kollektivbedürfnissen**
Fremdenverkehrsförderung für den Aufbau von Freizeit, Fremdenverkehr und Naherholung erzeugt eine Steigerung des Freizeitwertes des Landes und bedeutet somit eine Zunahme der Attraktivität auch der nicht direkt dem Fremdenverkehr zuzurechnenden Arbeitsplätze. Damit gewinnt der Fremdenverkehr auch an Bedeutung für die Ansiedlungspolitik von Industrieunternehmen.
5. **Verbesserung der Einkommensverteilung**
Die Ausgleichsverteilung zwischen den Industriegebieten und den industriearmen Fremdenverkehrsgebieten als wirtschaftspolitisch sinnvolles Ziel wird durch die Förderung des Fremdenverkehrs unterstützt. Dabei wird der klein- und mittelständisch strukturierten Fremdenverkehrswirtschaft mit einem hohen Anteil der Privatvermietung ein fördernder Effekt zugesprochen.

Das dwif stellte damals eine im Vergleich zu den übrigen Bundesländern frühzeitige Förderung der Fremdenverkehrswirtschaft fest und bewertete die Forderungen nach verstärkter Unterstützung der privaten und kommunalen Maßnahmen als berechtigt und begründete dies mit der wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Bedeutung des Sektors für die Gesamtwirtschaft (HOFFMANN 1970).

Folgende Schlussfolgerungen wurden für die zukünftige Fremdenverkehrspolitik abgeleitet:

1. Trotz des beachtlichen Zuwachses des Fremdenverkehrs seien die wirtschaftlichen Effekte wegen der starken Konzentration auf wenige Regionen und die Konzentration auf wenige Wochen im Jahr und einer nicht erfolgten überregionalen Wirkung noch zu gering. Trotzdem wird die Fremdenverkehrsförderung befürwortet, da der Fremdenverkehr in Regionen stattfindet, in denen kaum eine Alternative für industrielle Wirtschaftszweige gegeben sei und der Fremdenverkehr außerdem in der Lage sei, neue Impulse

für das Wirtschaftsleben zu setzen. Der Ausbau in den derzeitigen Schwerpunktgebieten zu einer sicheren Existenzgrundlage und die Förderung der bisher noch wenig für den Fremdenverkehr erschlossenen Gebiete werden als zentrale Aufgabe formuliert.

2. Folgende Problembereiche werden benannt:
 - Seebäder als besonderes Risiko für die Saisonverlängerung, wegen der unsicheren Wetterlage
 - Kapazitätsgrenzen des natürlichen Angebots werden in den Fremdenverkehrsschwerpunkten, z.B. in der Lübecker Bucht, erreicht
 - Fremdenverkehrsbetriebe sind weitgehend überaltert und entsprechen in ihrer Qualität nicht den steigenden Ansprüchen der Urlauber
 - Zunahme des Campingsektors belastet das natürliche Potential in den Brennpunkten zusätzlich und erwirtschaftet wenig Wertschöpfung
 - Steigende Nachfrage nach Ferien- und Wochenendwohnsitzen kann nicht befriedigt werden
 - Zunehmende in- und ausländische Konkurrenz stellt die Fremdenverkehrswirtschaft vor zusätzliche Probleme
3. Aus diesem Grund werden in der Saisonverlängerung und dem Ausbau der noch nicht erschlossenen Fremdenverkehrsgebiete sowie der zeitlichen und räumlichen Steuerung der Nachfrage zur besseren Kapazitätsauslastung die wichtigsten Ansätze gesehen. Dabei wird der Erfolg der Fremdenverkehrspolitik davon abhängig gemacht, inwieweit es gelingt, private Initiativen der Unternehmer zu fördern und dabei eine Harmonisierung der Zielvorstellungen der Öffentlichen Hand und der privaten Unternehmer zu erreichen. Als Instrumente werden die Bereitstellung der Infrastruktur durch die Öffentliche Hand und die Gewährung von öffentlichen Fördermitteln in Form von Darlehen und Zuschüssen benannt. Ein weiteres Instrument wird in der Information und Beratung der Fremdenverkehrswirtschaft gesehen.
4. Als Mittel zur Saisonverlängerung wird auf die Instrumente Preisdifferenzierung, Angebotsgestaltung und Werbung hingewiesen. Die Aufgabe der Fremdenverkehrspolitik im Bereich der Angebotsgestaltung wird im Bereich der weiteren Förderung der Infrastruktur zur Saisonverlängerung gesehen, wobei aus Sicht des dwif durchaus das Risiko von zeitweisen Überkapazitäten hinzunehmen ist. In der Infrastruktur wird nicht nur der Aspekt der Saisonverlängerung sondern auch die Attraktivitätssteigerung für neue Zielgruppen und die Impulsfunktion zur Auslösung von Folgeinvestitionen der Privatunternehmer gesehen.

Als zweite Säule wird zur Verbesserung der Qualität der Fremdenverkehrsbetriebe ein Zuschuss- und Darlehensprogramm zur Finanzierung von Um- und Ausbauten genannt. Die Förderung der Werbung für das Urlaubsland wird als zentrale Aufgabe der Fremdenverkehrspolitik definiert. Im übrigen wird im Bereich der Werbung und der Preisdifferenzierung, ebenso wie bei der Angebotsgestaltung, die informierende und beratende Funktion der Landesregierung hervorgehoben.

Die bisherige Infrastrukturförderung habe Schleswig-Holstein einen zeitlichen Vorsprung vor anderen Bundesländern gegeben, der durch die Ergänzung privater Initiativen weiter auszubauen sei. Eine weitere Kapazitätsausweitung wird dringend angeraten, um durch

einen frühzeitigen Ausbau des Angebots die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dabei wird zwar auf das Risiko von Überkapazitäten, sowohl bei der kommunalen Infrastruktur als auch bei der privaten Beherbergungsinfrastruktur, hingewiesen, die jedoch in Kauf genommen werden müsse.

Bis 1975 wurden laut Information der Landesregierung 590 kommunale Gemeinschaftseinrichtungen gefördert. Insbesondere Meerwasserwellenschwimmbäder, Kurmittelhäuser, Häuser des Kurgastes, Grünanlagen, Promenaden und Parkplätze mit einem Investitionsvolumen von insgesamt 380 Millionen DM. Die Förderung erfolgte in Form von Zuschüssen und Darlehen des Bundes und des Landes in Höhe von rund 210 Millionen DM. Darüber hinaus wurde die einzelbetriebliche Förderung für Gasthäuser, Hotels, Campingplätze und Freizeithallen fortgeführt. Folgende direkt fremdenverkehrsrelevante Finanzierungshilfen wurden für das Jahr 1975 aufgeführt (Sozialministerium Schleswig-Holstein 1975, S. 39 ff.):

- Förderung des Fremdenverkehrs
 - Investitionszuschüsse für öffentliche Fremdenverkehrseinrichtungen an Gemeinden aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe ‚Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘
 - Finanzierungshilfen für die gewerbliche Fremdenverkehrswirtschaft in Höhe von 10 % (grundlegende Rationalisierung bis max. 15 % Errichtung oder Erweiterung eines Betriebes der Investitionskosten). Dies teilt sich auf in
 - 7,5 % Investitionszulage nach dem Investitionszulagengesetz vom 12.10.1973 (Errichtung, Erweiterung oder grundlegende Rationalisierung eines Fremdenverkehrsbetriebes)
 - darüber hinaus bis zu 7,5 % Zuschussmittel aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ oder aus dem Landesinzuschussprogramm (bei grundlegender Rationalisierung höchstens 2,5 %).
 - Ferien auf dem Bauernhof
Förderung der Schaffung von Beherbergungsmöglichkeiten auf Bauernhöfen (Land gemeinsam mit den Landkreisen)

In seiner Regierungserklärung 1971 betonte Ministerpräsident Stoltenberg die weiterhin wachsende Bedeutung des Fremdenverkehrs für bestimmte Regionen. Für die Politik der Landesregierung wies er darauf hin, dass auf eine Ausgewogenheit von Angebot und Nachfrage zu achten sei. Die Fremdenverkehrskonzeption wurde am 16.12.1971 vorgestellt und eine Gesamtkonzeption ‚Freizeit und Erholung‘ wurde angekündigt (Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 1974, S. 8 ff.).

Die Landesregierung stellte 1972 mit ihrer Regierungserklärung die Grundsätze ihrer Fremdenverkehrspolitik vor und betonte die besondere wirtschafts- und gesellschaftspolitische Bedeutung für das Land. Dabei wurden insbesondere die Funktion des Erholungswesens als Wirtschaftsfaktor, aber auch die Aspekte der staatlichen Daseinsvorsorge in den Vordergrund gestellt. Die Bedeutung der Gästewünsche wurde ins Zentrum der Überlegungen zur Angebotsgestaltung gerückt, wobei auf die unterschiedlichen Motive bei der Reisegebietswahl ebenso hingewiesen wurde wie auf die gemeinsame Leistungserstellung von öffentlicher

und privater Hand. Als Rahmenbedingung wurde auf die bestehende Wettbewerbssituation, die sich mit verbesserter Verkehrstechnologie und sinkenden Reisekosten verschärft, hingewiesen. Zur räumlichen und zeitlichen Steuerung des Fremdenverkehrs sollte vorrangig das Instrument der Raumordnungspläne eingesetzt werden. Es wurde aber auch auf eine Reihe von Gesetzen verwiesen, die dem Fremdenverkehr nutzen sollen, wie z.B. Verordnungen zum Freihalten der Ufer, zum Zutritt und Gemeingebrauch an Gewässern, zur Sondernutzung am Meeresstrand oder zum Gewässerschutz (NARJES 1972).

Von den Orten verlangte die Landesregierung die Erstellung individueller Konzepte von Orten und Betrieben, um den bestehenden Absatzschwierigkeiten auf dem Markt zu begegnen und insbesondere die wirtschaftliche Situation der Betriebe langfristig zu sichern.

Neben den Änderungen der regionalen Wirtschaftsförderung durch die neuen Regelungen im Rahmen der Zonenrandförderung beeinflussten aber auch die Entwicklungen im Mittelmeerraum mit dem Bau zahlreicher Feriengroßprojekte zwischen 1960 und 1970, sowie der allgemeine Bauboom, die beispiellose Entwicklung an der Ostsee (BECKER 2001, S. 62).

Im Zuge der steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten im Zonenrandgebiet wurden die Ostseebäder von „Finanzierungs- und Bauträgergesellschaften überlaufen, die den Gemeinden nicht nur eine goldene touristische Zukunft, sondern auch viele Einrichtungen wie Kurmittelhäuser, Schwimmbäder, Promenaden versprachen. Ein regelrechter Goldrausch setzte ein, und nur wenige Gemeinden erlagen nicht den Versuchungen. Für jedes Objekt wurden Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorgelegt. Aber in keinem dieser Gutachten wurde berücksichtigt, das gleichzeitig auch an anderer Stelle Ferienparks entstanden, die glaubten, den zu erwartenden Nachfragezuwachs allein auf sich ziehen zu können“ (KRAMER 2002, S. 46).

Der Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein (FVV SH) sah neben der Gefahr der Überkapazitäten die Landschaftsverunstaltung und die Zersiedelung des Raumes und wies entsprechend in seiner Stellungnahme zum Landesraumordnungsplan darauf hin. Zum anderen wurden bei Pressereisen Medienvertreter zu den Fehlentwicklungen sensibilisiert (KRAMER 2002, S.47).

Den erkannten strukturellen Nachteilen, wie z.B. die ungünstige Alterstruktur der mittelständischen Betriebe, wurde in den Jahren von 1966 bis 1971 mit Zinszuschussmitteln des Landes, zinslosen Landesdarlehen und zinsgünstigen Bundesdarlehen begegnet. Allerdings bestand nach wie vor ein Nachholbedarf an Modernisierungs- und Rationalisierungsinvestitionen. Die Aufgabe des Staates wurde in der Beeinflussung der Bedingungen, unter denen der Strukturwandel ablief, gesehen (NARJES 192, S. 16).

Insbesondere die im Vergleich zu den Regionen Südeuropas nachteilige Alterstruktur der mittelständischen Betriebe wurde als Wettbewerbsnachteil offensichtlich (Kapitel B.1). Durch Fördermaßnahmen in Form zinsverbilligter Kredite sollten notwendige Modernisierungsmaßnahmen ab Mitte der 60er Jahre forciert werden. Dieser Anpassungsprozess war noch nicht abgeschlossen, als für Kapitalanleger durch die Instrumente der Sonderabschreibung und der Investitionszulage auf Grund des Investitionszulagengesetzes neue Anlagemöglichkeiten in

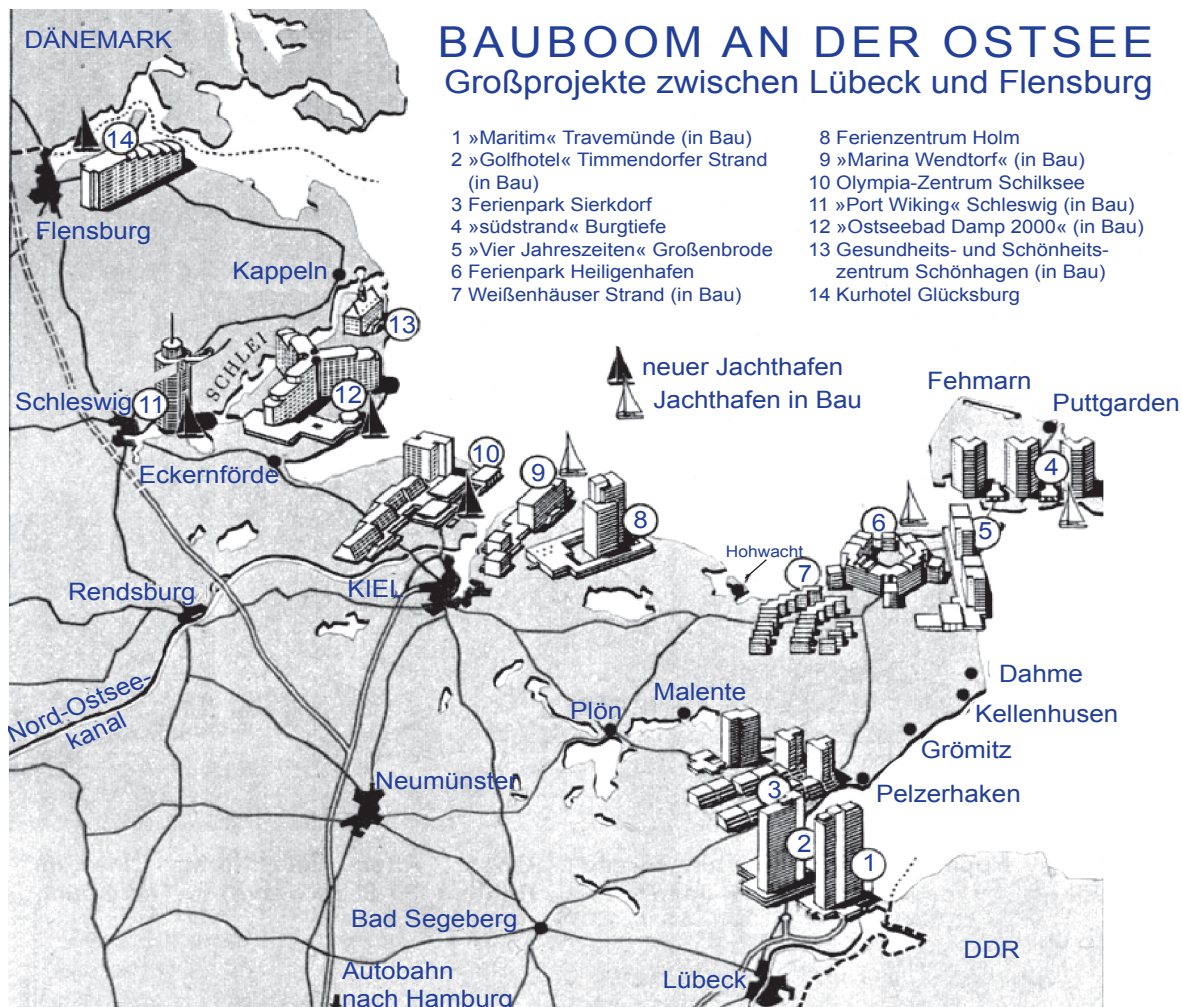
Form von Beteiligungen an Feriengroßanlagen eröffnet wurden. Vorbilder für die uniformen, bis zu 1.000 und mehr Einheiten umfassenden ‚Bettenburgen‘ waren Urlauberzentren im Mittelmeerraum. Zum Teil heftige Diskussionen in den Medien zeigten schon damals, wie umstritten diese Angebotsform war. Für die Kritiker waren sie Beispiel für profillosen Massentourismus, für die Befürworter ein modernes Angebot, das den Gästen eine Gegenwelt zum eintönig empfundenen Alltag biete (NARJES 1972, S. 17). Für die Landesregierung war es eine willkommene Möglichkeit, den notwendigen Strukturwandel zu unterstützen, da die bestehenden mittelständischen Unternehmen die Nachfrage nach modernen Unterkunftsformen nicht befriedigen konnten. Ziel dieser Förderung war es, die Wettbewerbsfähigkeit des Landes durch eine deutliche Strukturverbesserung zu erhalten (NARJES 1972, S. 16). Insgesamt wurden 16 Ferienzentren als förderungswürdig anerkannt. Es wurden ca. 800 Mio. DM an Investitionen meist externer Anleger getätigt und ca. 2.000 Arbeitsplätze geschaffen. Die Standorte sollten so gewählt werden, dass sie entweder organisch bestehende Strukturen aufnehmen sollten oder in strukturschwachen Regionen, wie z.B. Damp, angesiedelt wurden (NARJES 1972, S. 16). Allerdings konnte insbesondere die organische Einbindung in den folgenden Jahrzehnten von der Öffentlichkeit nicht geteilt werden. Aus heutiger Sicht stellt sich die Frage, ob die Feriengroßanlagen in Anzahl, Gestaltung und Lage nicht in abgewandelter Form zwar die Strukturverbesserungen hätten stützen können, aber nicht in diesem Maße zu einem Einschnitt in das Landschaftsbild und die Küstenlinie der Ostsee hätten führen müssen. Allerdings ist dieser Fehler aus heutiger Sicht für alle etwa zeitgleich geplanten Küstenresorts aller Tourismusregionen festzustellen. Insbesondere die Mittelmeerländer geben hier ein augenfälliges Beispiel.

Die Sorge, dass die Kapazitätsentwicklung nicht mehr bedarfsgerecht sein könnte, führte 1971 zu dem Entschluss der Landesregierung, keine der weiteren 15 geplanten Großanlagen mit 24.000 Betten zu fördern.

Auf die Ausweitung des Fremdenverkehrs reagierte die Landesplanung in den 1960er Jahren mit der Ausweisung von ‚Gestaltungs- und Entwicklungsräumen‘ was insbesondere eine Reaktion auf die an der Ostseeküste entstandenen Feriengroßanlagen war.

Bereits 1971 zog die Landesregierung die Notbremse und verweigerte 15 weiteren Projekten die Förderung, ab 1973 waren derartige Großvorhaben in Schleswig-Holstein nicht mehr zulässig. Insgesamt betrachtet scheint die Umkehr der politischen Planung zur rechten Zeit erfolgt zu sein, aus ökonomischen wie aus ökologischen Gesichtspunkten, die auch im Tourismus zunehmend Platz fanden.

Abb. 87: Feriencentren an der Ostsee



Quelle: Der Spiegel, Heft 28, 1972; übernommen aus www.vimu.info

„In zehn Jahren sind das hier Slums“ (DER SPIEGEL 1972), so kritisierte ‚Der Spiegel‘ den Bau der Großhotels und Feriengroßanlagen an der Ostsee. Abbildung 87 zeigt die geplanten, in Bau befindlichen bzw. fertig gestellten Projekte.

Die Landesregierung erkannte in dieser Phase die Notwendigkeit, die künftige Fremdenverkehrsplanung auf wissenschaftlich gesicherter realistischer Basis vorzunehmen und ständig anzupassen. Die Komplexität des Fremdenverkehrs, Unsicherheit in der Bewertung zukünftigen Marktgeschehens, das Risiko falscher Entscheidungen und der hohe Aufwand für eine marktgerechte Infrastruktur sprächen für die Notwendigkeit umfassender empirischer Analysen der Sozial- und Wirtschaftsforschung (NARJES 1972, S. 18).

Die Landesregierung formulierte folgende Grundsätze für ihre Fremdenverkehrspolitik (NARJES 1972, S. 26):

- Fremdenverkehrspolitik als integrierter Bestandteil der Wirtschaftspolitik
- Fortentwicklung des Fremdenverkehrs bei laufender Strukturverbesserung
- Unterstützung der Strukturverbesserung durch sachlich, räumlich und zeitlich differenzierte Förderung
- Fremdenverkehr zur Steigerung von Einkommen und Beschäftigung - direkt durch Umsätze und indirekt durch Verbesserung der Wohn- und Freizeitwerte für Wirtschaft und Bevölkerung
- Verbesserung der Attraktivität als Urlaubsland gegenüber Wettbewerbern durch Werbung und Förderung - unter Beachtung der Belange des Natur- und Landschaftsschutzes, insbesondere keine massierte Bebauung, keine Hochhäuser, keine Zersiedelung der Landschaft, Beachtung des typischen Charakters bei der baulichen Weiterentwicklung der Orte
- Beachtung der Grenzen des Wachstums – z.B.
 - Strandkapazität (ausreichend, hygienisch einwandfrei, Neuplanungen erst bei Nachweis, dass 8 bis 10 qm pro Badegast zur Verfügung stehen)
 - Landschafts- und Umweltschutz (Projekte harmonisch in die Landschaft einpassen)
 - Sauberhaltung der Strände
 - Reinhaltung der Luft
 - Lärmschutz
 - Sicherung der Badewasserqualität (spätestens ab Anfang der 80er Jahre keine ungeklärten Abwässer ins Meer, Prüfung der Badewasserqualität vor den Seebädern, Analyse von Verunreinigungsursachen)
 - Belastbarkeit der Verkehrsinfrastruktur

Folgende landesweite Zielvorstellungen fasste die Landesregierung 1972 zusammen (NARJES 1972, S. 18 ff.):

- Steigerung der Übernachtungszahlen bis 1985: 40 Mio. (angenommene Steigerung von drei bis fünf Prozent)
- Steigerung der Bettenkapazität 1975: 230.000
- Erhöhung der Auslastung 1975: 100 Tage, 1980: 105 Tage, 1985: 110 Tage
- Gesonderte Betrachtung des mittelständischen Fremdenverkehrsgewerbes:
- Förderung, Modernisierung, Rationalisierung (Investitionskostenzuschuss bis 15% bei Errichtung und Erweiterung, 10% bei Modernisierung): Seit Bestehen des Investitionszulagengesetzes im Jahr 1969 wurde die Förderungswürdigkeit der mittelständischen Wirtschaft betont, 253 Mio. DM Zuschüsse für 460 Investitionsmaßnahmen wurden bewilligt. Von den 460 Maßnahmen wurden darüber hinaus 292 mit weiteren Maßnahmen, wie z.B. zinsvergünstigten Krediten, gefördert.
- Förderung von Gemeinschaftseinrichtungen mit dem Ziel einer Saisonverlängerung. Grundsatz: wirtschaftliche und finanzielle Auswirkungen durch die Gemeinden zu beachten (Kostendeckung wird z.B. bei Schwimmbädern nicht immer erreicht werden, Defizitabdeckung über allgemeine Haushaltsmittel, nicht über Erhöhung der Kurtaxe)
- Verstärkung der Werbung für das Urlaubsland

Zielvorstellungen für die Region Ostsee:

- Konsolidierungsphase - bis 1975 keine größeren gewerblichen Projekte (Ausnahme: Formen von Spezialtourismus, die das Marktgleichgewicht nicht berühren, Ersatzkapazitäten), Qualitätsverbesserung vor Kapazitätsausweitung
- Ab 1975 Prüfung einer Angebotsausweitung, wobei die Flensburger Förde vorrangig zu berücksichtigen ist

Zielvorstellungen für die Region Nordsee:

- Weiterer Ausbau der Fremdenverkehrsentwicklungsräume bis 1985 (Pellworm, Nordstrand, Uthlande, Eiderabdämmung, Westerhever, Brunsbüttel, Friderichskoog-Spitze, Dagebüll)
- Steigerung gewerblicher Betriebe in St. Peter-Ording und Büsum
- Sylt:
 - Maßvolle für die einzelnen Orte differenzierte Weiterentwicklung auf der Grundlage eines wissenschaftlichen Gesamtentwicklungsgutachtens (Belastbarkeit der Landschaft, Prognose der Fremdenverkehrsnachfrage, Abgrenzung von Entwicklungsschwerpunkten) auf der Basis verstärkt ordnender Maßnahmen
 - Restriktionen bei Zweitwohnungen und gewerblichen Appartements
 - Erhaltung der hervorragenden Dünenlandschaft
 - Qualitätsverbesserung im Angebot
 - Wenige Siedlungspunkte in festgesetzten Baugrenzen, Verdichtung in der Inselmitte, List, Hörnum
 - Zweigeschossigkeit außerhalb Westerlands nur in Ausnahmen
 - Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs
 - Gemeinsame kommunale Entscheidungen (z.B. Kurabgabe, Strandnutzung)
- Föhr und Amrum
 - Nur noch zurückhaltende Entwicklung wegen Erreichen der Belastbarkeitsgrenzen

Die Landesregierung nutzt folgende Instrumente zur Zielerreichung (NARJES 1972, S. 27):

- Flexible Handhabung der Fremdenverkehrskonzeption auf Grund sich wandelnder Ansprüche aus dem Urlauberverhalten
- Ergänzung des Landesraumordnungsplans zur Gestaltung des Fremdenverkehrsangebots in räumlicher und zeitlicher Hinsicht und hinsichtlich der Größenordnung
- Konkretisierung der Ziele in den Regionalplänen
- Anpassung der Förderinstrumente auf die Ziele, wobei der Mittelstand einen besonderen Stellenwert hat
- Abstimmung der Ressorts der Landesregierung zu fremdenverkehrsrelevanten Fragen durch den Unterausschuss ‚Arbeitskreis Fremdenverkehr‘
- Verbesserung der statistischen Erfassung

1974 erfolgte mit der Vorlage der 2. Änderung des Landesraumordnungsplanes eine Neufassung der landesplanerischen Zielsetzung für den Fremdenverkehr des Landes in Umsetzung der Ankündigungen aus der Regierungserklärung 1972. Damit sollte nach Aussage des Landes auch die besondere Bedeutung des Fremdenverkehrs innerhalb der Politik der Landesregierung betont werden (Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 1974, S.5).

Insbesondere die Stärkung des maßgebenden Wirtschaftsfaktors als auch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Angebots, aber auch der Schutz von Umwelt und Landschaft seien vorrangige Zielsetzungen. Ein „ungeplantes Wachstum um jeden Preis“ (Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 1974, S.5) müsse verhindert werden. Die Erhaltung der Landschaft in ihrer Eigenart als wesentliche Voraussetzung für die Erholungseignung und damit der Wettbewerbsfähigkeit wird nunmehr als Kernziel formuliert. Die Entwicklung der vergangenen Jahre habe Anlass zur Sorge gegeben, dass der Fremdenverkehr seine eigenen Grundlagen zerstören könnte. Das Instrument der Raumordnungspläne wurde somit als zentrales Steuerungsinstrument der Fremdenverkehrspolitik in räumlicher und zeitlicher Hinsicht verstanden. Der Abschnitt ‚Fremdenverkehr, Erholung‘ wurde grundlegend verändert, wobei eine stärkere Berücksichtigung des Umweltschutzes und die Pflege der Erholungslandschaft als wesentliche Grundlage für die Fremdenverkehrswirtschaft besonders betont wurde. Im Kern sollte ein angemessener Ausgleich der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Aspekte stattfinden.

Ein wirksamer Umweltschutz wurde als Grundsatz in das Landesentwicklungsgrundsatzgesetz aufgenommen und sollte ebenfalls Eingang in die Gesamtentwicklungsplanung des Landes finden. Die Rahmenbedingungen – das starke Wachstum des Fremdenverkehrs des vorangegangenen Jahrzehnts – lassen ein weiteres Wachstum der Nachfrage erwarten. Die Steigerung der Übernachtungszahlen wurde als Ziel definiert, wobei für die Angebotsseite eine Auslastungsverbesserung und Qualitätssteigerung im Rahmen einer mehrjährigen Konsolidierungsphase mit einem Ende des ungehemmten Baubooms angestrebt werden sollte. Das bedeutete Restriktionen in den Landesraumordnungsplänen für die Ostseeküste nach der starken Ausweitung der Bettenkapazitäten durch den Bau der Feriengroßanlagen, aber auch für die Inseln Sylt, Föhr und Amrum für den Bereich der Großanlagen, Appartements und Zweitwohnungen. Die mittelständischen Betriebe sollten ausdrücklich das Rückgrat der Fremdenverkehrswirtschaft bleiben und auch während der Konsolidierungsphase weiterhin gefördert werden.

Eine Entlastung der Küstengebiete sollte durch eine Verlagerung der Kurzzeiterholung im Sinne von Tagesreisen und Wochenendausflügen in das Landesinnere mit den erwünschten regionalen Ausgleichseffekten erreicht werden. Eine ähnliche Verlagerung war auch für den Campingbereich vorgesehen, was sowohl für Neuplanungen als auch für die Verlegung bestehender Plätze aus den unmittelbaren Küsten- und Uferzonen geplant war (Sozialministerium Schleswig-Holstein 1975, S. 25 f.).

Als Grundlage zur fremdenverkehrspolitischen Diskussion mit Landtag und Landesregierung veröffentlichte der Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein (FVV) 1977 seine Zielvorstellungen und Vorschläge für ein Schwerpunktprogramm. Ziel war es, den Stellenwert innerhalb des Wirtschaftsgefüges herauszustellen und gleichzeitig Orientierungshilfe für zukünftiges Handeln zu sein. Als bedeutende Rahmenbedingung wurde die Finanzknappheit der Kommunen betont.

Ausgehend von einer Beschreibung der Entwicklung des Tourismus wurden folgende Punkte formuliert (FVV 1977, S. 14-27):

Sicherung der Rahmenbedingungen

- Sicherung und Ausbau der allgemeinen Infrastruktur (Verkehr (Schiene, Straße), Ver- und Entsorgung, Krankenhäuser)
- Sicherung der Basisinfrastruktur
- Pflege der Stadt- und Ortsbilder
- Landschaftsgestaltung und Naturschutz
- Ermittlung von Belastungsgrenzen der Fremdenverkehrsräume unter ökologischen, infrastrukturellen und sozialpolitischen Aspekten

Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Fremdenverkehrswirtschaft

- Erhaltung der Vielfalt des Gastgewerbes unter Beibehaltung flexibler Anpassungsoptionen an sich ändernde Gästewünsche
- Verbesserung der Kapazitätsauslastung (Angebote, Werbung, Ferienregelung)
- Verbesserung der Marktbeobachtung und Information der Fremdenverkehrsakteure (Touristische Grundlagenforschung durch Gründung eines interdisziplinären Instituts für Fremdenverkehr an der Uni Kiel)
- Verbesserung der Kooperation der Gemeinden untereinander und zwischen Gemeinde und Leistungsträgern (gemeinsame Veranstaltungen, Schaffung und Betrieb gemeinsamer Einrichtungen)
- Verbesserung der Aus- und Fortbildung
- Einsatz qualifizierter Berater für private und öffentliche Betriebe
- Sicherung der finanziellen Basis öffentlicher und privater Betriebe durch Investitionszuschüsse, Steuernachlässe, neue Steuern und Abgaben und/oder kommunalen Finanzausgleich, um Investitionen in Qualitätsverbesserung sicherzustellen
- Fortführung und Harmonisierung der Förderprogramme unterschiedlicher Ressorts für die mittelständische Wirtschaft
- Schwergewicht der Förderung auf Qualitätsverbesserung und Modernisierung vor Kapazitätsausweitung

Verbesserung der Information und Repräsentation des Fremdenverkehrs

- Weiterentwicklung Werbung und Öffentlichkeitsarbeit unter Beachtung der Werbeerfolgskontrolle
- Verbesserung der Information der Gäste

Organisation innerhalb der Landesregierung

- Straffung der Zuständigkeit unter Anerkennung der Ressort übergreifenden Aufgaben
- Höchstmögliche Zentralisierung der Zuständigkeit und angemessene Gewichtung im Organisationsgefüge der Landesregierung, um dem hohen Stellenwert gerecht zu werden
- Aufstellung eines Fremdenverkehrsentwicklungsplans zur Festlegung der Rahmenbedingungen unter Beachtung der Arbeitsplatzfunktion des Tourismus, der touristischen Marktsituation und der Belastbarkeit der Landschaft

Die Fortschreibung des Landesraumordnungsplans 1979 beinhaltet eine Einordnung der Fremdenverkehrspolitik der Landesregierung in die wirtschafts-, sozial- und umweltpolitischen allgemeinen Zielsetzungen des Landes, die Festlegung der allgemeinen Ziele und die Beschreibung von Lösungsmöglichkeiten bei Zielkonflikten und in Engpass-Situationen.

Bewertung

Bemerkenswert ist, dass sich die Landesregierung schon früh professionell in Sachen Fremdenverkehr beraten ließ und die fremdenverkehrspolitischen Maßnahmen auf eine solide konzeptionelle Basis stellte. Besonders betont werden soll dabei, dass nicht nur eine Definition der fremdenverkehrspolitischen Zielsetzung stattfand, sondern auch eine Einordnung in die wirtschaftspolitischen Ziele insgesamt erfolgte. Insgesamt ist für diese Phase charakteristisch, dass neben der Festlegung von Oberzielen für die wirtschaftliche Entwicklung auch quantitative Ziele für Kapazitäten und Auslastung festgelegt wurden. Darüber hinaus wurden für die Regionen unterschiedliche Entwicklungsperspektiven formuliert. Insofern waren die damaligen Aussagen konkreter und detaillierter in inhaltlicher und räumlicher Hinsicht als die Aussagen des heutigen Tourismuskonzeptes der Landesregierung.

Trotz der präzisen Zielfestlegung sind insbesondere in der praktischen Umsetzung Schwächen zu konstatieren. Denn im Ergebnis führte eine wenig differenzierte Förderung bzw. eine mangelnde stringente Umsetzung der Fördergrundsätze zu gleichartigen Infrastruktureinrichtungen, die sich gegenseitig kannibalisieren. Die Folgen sind noch im Jahr 2009 deutlich sichtbar und in ihren wirtschaftlichen Nachteilen spürbar. Kommunen müssen hohe finanzielle Beträge in nicht mehr marktgerechte Infrastruktur binden. Diese Mittel stehen aber gleichzeitig nicht für eine dringend notwendige neue Profil bildende Infrastruktur zur Verfügung. Auf diese Weise entsteht ein Teufelskreis, der eigentlich nur wieder durch einen öffentlichen Eingriff zu durchbrechen ist. Im Ergebnis ist dies ein Beispiel dafür, wie eine Förderpolitik ohne das notwendige Augenmaß bzgl. zukünftiger Marktentwicklungen langfristig negative Effekte für eine touristische Region haben kann.

An dem Beispiel der Feriengroßanlagen zeigt sich der große Einfluss, den der Staat auf die Entwicklung neuer Angebotsformen und damit auf einen beschleunigten Strukturwandel nehmen kann. Innerhalb weniger Jahre entstanden nicht nur neue Bettenkapazitäten, sondern ein für damalige Verhältnisse völlig neues Angebotssegment. An diesem Beispiel wird gleichzeitig deutlich, wie durch den Wegfall von Förderung steuernd in bestehende Planungen eingegriffen werden kann. 1971 führte die Befürchtung, dass die Kapazitätsentwicklung nicht mehr bedarfsgerecht sein könnte, zu dem Entschluss der Landesregierung, keine der weiteren 15 geplanten Großanlagen mit 24.000 Betten zu fördern.

Im weiteren Verlauf der 1970er Jahren wurde die Fremdenverkehrspolitik immer mehr vom Anspruch gekennzeichnet, die Entwicklung über Raumordnungspläne in räumlicher und zeitlicher Hinsicht stärker zu steuern. Mit der Fortschreibung der Landesraumordnungsplanung führte der Gedanke über eine Begrenzung des Wachstums zu Restriktionen in den Landesraumordnungsplänen für die Ostseeküste aber auch für die Inseln Sylt, Föhr und Amrum.

Insgesamt wurde dem Fremdenverkehr eine hohe Bedeutung beigemessen. Dies wird auch daran deutlich, dass es Anfang der 1970er zwei Regierungserklärungen zum Fremdenverkehr gab. Diesen Stellenwert würden sich viele Tourismusverantwortliche heute wünschen. Die alarmierende Entwicklung in den 1970er Jahren wurde allerdings nicht erkannt. Schleswig-Holstein verlor in seinen Topsegmenten. Die Zuwächse aus den Ferienzentren täuschten

offensichtlich über die Entwicklung in den anderen Segmenten hinweg, denn das Gesamtwachstum von 18 Mio. Übernachtungen (1970) auf 22,7 Mio. Übernachtungen (1980) um 25,7% ging erstmals nicht auf die bisherigen ‚Treiber‘ der vergangenen Entwicklung, die Privatquartiere zurück. Diese verloren in den 1970er Jahren -2,0%. Die Hotellerie musste noch höhere Verluste hinnehmen (-9%). Die Gesamtzuwächse gingen allein auf das erst seit Anfang der 1970er statistisch erfasste und zu großen Teilen sehr junge und moderne Marktsegment der Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren zurück. Damit zeigte sich eine deutliche Verschiebung der Urlaubpräferenzen bzw. ein nicht mehr marktgerechtes Angebot in den Verlustsegmenten.

3.3 Tourismuspolitik der 1980er Jahre

Die ‚Entwicklungsperspektiven für den Fremdenverkehr Schleswig-Holsteins‘ führen aus, dass Tourismuspolitik die Planungshoheit der Kommunen oder die Entscheidungsfreiheit und damit die Wirtschaftsordnung nicht in Frage stellt, sondern den Gemeinden, Betrieben und Verbänden lediglich eine Orientierungshilfe geben soll.

Durch den starken Anstieg in den 1960er und 1970er Jahren mit durchschnittlich 4% Wachstum hatte der Fremdenverkehr einen hohen ökonomischen Stellenwert erhalten und erwirtschaftete mit schätzungsweise 1,8 Mrd. DM insgesamt ca. 3% des Bruttoinlandsproduktes. Dabei fiel die Bedeutung für fremdenverkehrsintensive Regionen deutlich höher aus. 30.000 Menschen waren zu jener Zeit im Fremdenverkehr beschäftigt.

Die zunehmende Konkurrenz und ein sich veränderndes Urlauberverhalten forderten von der Fremdenverkehrswirtschaft eine Anpassung des Angebotes, um die durchaus vorhandenen Chancen zu nutzen. Das hervorragende natürliche Angebot mit seinem gesunden Klima stellen nach wie vor die Hauptattraktionsfaktoren dar. Die ersten drei Jahre der 1980er waren jedoch von Rückgängen bei Gäste- und Übernachtungszahlen gekennzeichnet. Insbesondere für die einfach ausgestatteten Privatunterkünfte zeichnete sich ein nachhaltiger Strukturwandel ab.

Die Ziele der Landesregierung wurden folgendermaßen formuliert (Der Minister für Wirtschaft und Verkehr 1981, S. 32-40):

Rahmenbedingungen/Annahmen:

- Zunahme der Nachfrage nach Urlaub bedingt durch mehr Freizeit und Bedürfnis nach Erholung, bei Abschwächung der Zuwachsraten im Vergleich zu den 60er und 70er Jahren
- Soziale Marktwirtschaft als Rahmen bedeutet Begrenzung des staatlichen Interventionismus

Übergeordnete Ziele:

Der Fremdenverkehr ist wegen seiner gesundheitlichen, sozialen und wirtschaftlichen Bedeutung verstärkt zu entwickeln. Dabei sind die Sicherung und die Schaffung von Arbeitsplätzen besonders zu beachten.

- Erhaltung der günstigen Rahmenbedingungen (ordnungspolitisches Ziel)
- Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung nach Freizeit und Erholung (sozial- und gesundheitspolitisches Ziel)
- Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs (ökonomisches Ziel)
- Sicherung des Wirtschaftswachstums als Basis für die fremdenverkehrliche Entwicklung
- Landschafts- und Umweltschutz zur Sicherung der Basis für den Fremdenverkehr (Bewahrung intakter Umwelt und des Erholungswerts und der Eigenart der Landschaft, Überbelastung vermeiden)

Quantitative Ziele

- Erhöhung des Marktanteils innerhalb des Bundesgebietes
- Steigerung der Übernachtungszahlen bis 1995 auf 50 Mio. (17,5 Mio. gewerbliche Betriebe, 11 Mio. Privatquartiere, 11,5 Mio. Campingplätze, 10 Mio. Sonstige einschl. Zweitwohnungen) bei ausgewogener räumlich differenzierter Entwicklung, Strukturverbesserungen und Erhöhung der Auslastung (gewerbliche Betriebe von 114 auf 125 Tage, private von 68 auf 85 Tage)
- Erhöhung der Bettenkapazität bei gewerblichen Betrieben von +1%, Stagnation bei Privatquartieren
- Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze

Qualitative Ziele

- Ausbau der Angebotsvielfalt bei flexibler Anpassung an Nachfrage unter Beibehaltung des landestypischen Charakters, wobei Verbesserung der Auslastung und Saisonverlängerung im Vordergrund stehen
- Ständige Qualitätsverbesserung des Angebots
- Stärkung der mittelständischen Struktur
- Erhöhung der Ausbildungszahlen
- Bedarfsgerechter Ausbau der kommunalen Infrastruktur unter Wahrung des Ortscharakters und des Landschaftsbildes und Beachtung der wirtschaftlichen Folgelasten (Anpassungsinvestitionen, Erneuerungsmaßnahmen, neue Einrichtungen zur Saisonverlängerung)
- Stärkung des individuellen Charakters der Orte
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Ausbau der Verkehrsinfrastruktur

Maßnahmen:

- Landesraumordnungsplan mit der Ausweisung von unterschiedlichen Entwicklungsgraden
 - keine neuen Ferienzentren
 - Besondere Abstimmung bei größeren Vorhaben ab 200 Betten und bei Zweitwohnungsbau
- Zurückhaltende Entwicklung in Fremdenverkehrsordnungsräumen (Qualitätsverbesserung vor Kapazitätsausbau, keine größeren Vorhaben)
- Ausweitung in Fremdenverkehrsentwicklungsräumen unter Konzentration des Angebots auf wenige Standorte zur Freihaltung der landschaftlichen Freiraumzonen

- Förderung gewerblicher Investitionen als Investitionsanreiz und Starthilfe:
 - Errichtung, Erweiterung, Umstellung, Rationalisierung, Modernisierung, Betriebsübernahme bei drohender Betriebsstilllegung
 - Investitionszulagen, Investitionszuschüsse aus GA bis 15% der Investitionskosten und ergänzend Zinszuschüsse, Sonderabschreibungsmöglichkeiten nach dem Zonenrandförderungsgesetz, Grunderwerbssteuerbefreiung
- Förderung kommunaler Investitionen
 - GA-Förderung in Fremdenverkehrsfördergebieten, Förderung aus dem kommunalen Finanzausgleich, Zinsverbilligung aus Mitteln des kommunalen Investitionsfonds (Maßnahmen werden konzentriert auf Abrundung und sinnvolle Ergänzung, weniger neue Vorhaben, Beachtung der Folgelasten für kommunale Haushalte)
- Stärkung der wirtschaftlichen Situation der Kurbetriebe
 - Durch Rationalisierung, Kooperation der Kurbetriebe (gemeinsame Planung und gemeinsamer Betrieb zur Effizienzsteigerung und Vermeidung von unnötigen Konkurrenzsituationen), Betriebsberatung
- Verbesserung des Vertriebs
- Einführung Zentraler Zimmervermittlungen
- Intensivierung der Werbung (Imagewerbung vor Angebotswerbung)

Die erste Hälfte der 80er Jahre war durch Rückgänge bei den Übernachtungszahlen gekennzeichnet (1982: -4,6%, 1983: -2,5%, 1984: -1,2%, 1985: 0%). Dies führte zu einer Stärkung des Arguments zur Verbesserung der Vertriebsbemühungen, insbesondere im Aufbau eines zentralen Informations- und Buchungssystems der Schleswig-Holstein Tourismus GmbH (SHT) 1984. Die Landesregierung förderte den Aufbau und Betrieb der SHT, die durch den Fremdenverkehrsverband, die Förderungsgesellschaft des DEHOGA Schleswig-Holstein, den Schleswig-Holsteinschen Zeitungsverlag und sechs Landkreise gegründet wurde.

Die Notwendigkeit eines abgestimmten Verhaltens vor dem Hintergrund der Rollenverteilung von Tourismusverantwortlichen wurde erkannt, war aber „angesichts der auseinanderstrebenden Kräfte auf Orts-, Regional- und Landesebene (KRAMER 1990; S. 228)“ schwierig umzusetzen. Die Ankündigung einer Fremdenverkehrskonzeption, die einen steuernden ganzheitlichen Ansatz wählen und Verantwortung zum Tourismus bekennen würde, sollte im Gegensatz zu vorherigen Ansätzen, die im wesentlichen eine Aneinanderreihung von Programmen aus den einzelnen Ressorts mit Tourismusbezug darstellten, eine entscheidende Neuerung im strategischen Handeln auf Landesebene sein (KRAMER 1990; S. 228 ff.).

In seiner Regierungserklärung betonte Ministerpräsident Björn Engholm 1988, dass das Land der Fremdenverkehrswirtschaft bei der Entwicklung zu einer dauerhaften Wachstumsbranche helfen wolle. Grundlage sollte dabei der ‚sanfte Tourismus‘ sein, um die Existenzgrundlagen für das Land und seine Bevölkerung zu sichern.

Exkurs Umwelt und Tourismus Ende der 1980er Jahre

Bis in die 1980er Jahre war auf Landesebene zwar die Erkenntnis vorhanden, dass der wachsende Tourismus schädigende Effekte auf Natur, Umwelt und Landschaftsbild haben kann,

dieses wurde aber als nachhaltiges Problem weder bei den Leistungsträgern noch bei den Touristen gesehen und vor dem Hintergrund einer vorwiegend ökonomisch ausgerichteten Zielsetzung nur zögernd und vereinzelt aufgegriffen. Auf Mitte der 1980er Jahre kann die zunehmende Sensibilisierung der Tourismuswirtschaft für dieses Themenfeld und eine Bewusstseinsveränderung datiert werden. Vehemente Diskussionen um das 1985 in Kraft getretene Gesetz über den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer und in der Folge eine Frontenbildung zwischen Naturschutzverbänden auf der einen und Vertretern wirtschaftlicher Interessen sowie insbesondere der Nordseebewohner auf der anderen Seite waren die Ausgangspunkte für eine wissenschaftliche Betrachtung des Themas (FVV SH 1993, S. 48 f.).

Die Ergebnisse zeigten, dass eine ‚intakte Natur und Umwelt‘ als Reisemotiv und als von den Befragten genannter Vorzug Schleswig-Holsteins zu den wichtigsten Aktivposten gehörten. Gleichzeitig wurden von den Urlaubern des Landes, auch im Vergleich zu Urlaubern in anderen Zielgebieten, Umweltprobleme stärker registriert und als Störfaktor empfunden. Naturerlebnisangebote und Information über Natur und Umwelt wurden von den Urlaubern stark genutzt und als wichtige Bestandteile des Urlaubs in Schleswig-Holstein betrachtet (Studienkreis für Tourismus 1986 und 1986a).

Daraufhin wurde die Fremdenverkehrsaktion ‚Natururlaub in Schleswig-Holstein‘ in den Jahren 1987 bis 1989 in Zusammenarbeit mit den Naturschutzverbänden durchgeführt, um umweltverträgliche Tourismuskonzepte zu entwickeln, interessierte Urlauber an die Natur heranzuführen und zugleich über ihre Schutzbedürftigkeit zu informieren und umweltbewusstes Verhalten zu fördern (FVV SH 1988, 1989, 1990). Die Mitglieder des Fremdenverkehrsverbandes führten im Rahmen dieser Aktion zahlreiche Aktivitäten durch, so z.B. der Nordseebäderverband in Zusammenarbeit mit den Naturschutzverbänden anlässlich der II. Internationalen Nordseeschutzkonferenz. Es wurde dabei ein Schiff gechartert, die „Pydder Lyng“, auf dem in London unter der Schirmherrschaft von Bundesumweltminister Töpfer eine Ausstellung zum Thema Umweltschutz und Fremdenverkehr gezeigt wurde.

Als vorrangiges Problem der Tourismuswirtschaft wurde, insbesondere nach den Ereignissen des Sommers 1988 (Robbensterben, Algenpest), die fortschreitende Zerstörung der ökologischen Systeme von Nord- und Ostsee betrachtet. Mit zunehmender Zerstörung der Umwelt wurde nicht nur die Lebensgrundlage der Bevölkerung, sondern auch die Existenzgrundlage der Fremdenverkehrswirtschaft gefährdet. Dieses Problem betraf also direkt den Fremdenverkehr, jedoch lagen auch zu jener Zeit die politischen Instrumente zur Lösung nicht im Kompetenzbereich der Fremdenverkehrswirtschaft, sondern im Entscheidungsbereich der Landespolitik - sowie der nationalen und internationalen Gremien.

Der Fremdenverkehrswirtschaft blieben zu jener Zeit die Wege der Information und der Bündelung der Interessen aller Beteiligten, um einen gewissen Einfluss auf die politischen Instanzen auszuüben. Noch bis in die 1980er Jahre hinein wurden Probleme des Natur- und Umweltschutzes nur zögernd von der Fremdenverkehrswirtschaft Schleswig-Holsteins aufgenommen. Bei einer vorwiegend ökonomisch ausgerichteten Zielrichtung herrschte die Furcht vor, dass die Beschäftigung mit Umweltproblemen zu einem negativen Presseecho und darauf hin zu zurückgehenden Gästezahlen führen könne (FVV 1987, S. 32).

Im Dezember 1988 schließlich veranstaltete der Fremdenverkehrsverband das bisher erste Urlauberparlament der Welt. Ziel der Veranstaltung war „die Betroffenheit des schleswig-holsteinischen Fremdenverkehrs über die Umweltsituation von Nord- und Ostsee zu verdeutlichen.“ (STEFFENS 1988). Weiterhin „sollen die Schleswig-Holstein-Urlauber zu Bundesgenossen im Kampf um eine intakte Umwelt gewonnen werden, ..., um gemeinsam Front gegen die Zerstörung zu machen und so eine starke Lobby zu bilden, dass ihr Ruf nicht unbeachtet bleiben kann.“ (STEFFENS 1988). Im Verlauf dieser Veranstaltung wurden 74 Schleswig-Holstein-Urlauber von Wissenschaftlern über den Zustand von Nord- und Ostsee sowie von Bundesumweltminister Töpfer und den schleswig-holsteinischen Landesministern Froschmayer und Heydemann über eingeleitete bzw. geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Situation informiert. Die Urlauber verabschiedeten eine Resolution, in der sie ihren Forderungen an Bundesregierung, Landesregierung, Gemeinden, Wirtschaft, Naturschutz, Wissenschaft und Bürger Ausdruck verliehen. Diese Resolution wurde an sämtliche Bundestagsabgeordnete, an Landesregierungen und viele Wirtschaftsverbände versandt. Die Fremdenverkehrswirtschaft Schleswig-Holstein versuchte also hauptsächlich, mit dem Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch durch Interessenvertretung gegenüber den politischen Entscheidungsinstanzen, zur Lösung dieses Problems beizutragen. Seit dieser Zeit ist für Schleswig-Holstein ein nachhaltiger Tourismus akzeptierte Grundlage.

Bewertung

Für diese Phase der Tourismuspolitik sind insgesamt keine eindeutigen Schwerpunkte oder Tendenzen in der praktischen Ausgestaltung erkennbar. Auch Experten sind sich nicht ganz einig. Während ein Teil eher eine Betonung der ordnungspolitischen Komponente – im Sinn einer liberalistischen ‚Laissez-faire-Politik‘ erkennen, sehen andere die Betonung der Marketingorientierung durch das Einbringen in die angebots- und vertriebspolitischen Aspekte dieser Phase.

3.4 ‚Sanfter Tourismus‘ in den 1990er Jahren

Fremdenverkehrskonzeption 1991

Die Erhaltung der Natur und Landschaft als Existenzgrundlage des Landes, seiner Bevölkerung und des Tourismus ist das politische Ziel, das der Fremdenverkehrskonzeption aus dem Jahr 1991 zu Grunde liegt. Der ‚sanfte Tourismus‘ zieht sich wie ein roter Faden durch das Konzept, mit dem Anspruch der Umsetzung einer integrierten Fremdenverkehrspolitik. Es soll die Funktion einer Handlungsbasis, einer Richtlinie, erfüllen und Impulse für die Fremdenverkehrswirtschaft geben (MWTV 1991, S. 7).

Anerkannt wird die Zusammensetzung des touristischen Produktes aus einer Vielzahl von Einzelleistungen, für die unterschiedliche Träger verantwortlich sind. Dem Staat wird dabei die Gestaltung der ökologischen, infrastrukturellen, ordnungsrechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen zugeschrieben. Dem Tourismus wird ein wichtiger Stellenwert für die Wirtschaftskraft des Landes, für Beschäftigung und Einkommen der Bevölkerung und als positiver Imagefaktor beigemessen (MWTV 1991, S. 9). Die Umsätze werden auf 2,5 bis 3

Mio. DM pro Jahr, die Zahl der direkten und indirekten Arbeitsplätze auf ca. 80.000 geschätzt - zuzüglich 35.000 mithelfender Familienangehöriger in Kleinbetrieben und Privatquartieren.

Nach einer Untersuchung des Studienkreises für Tourismus bezeichnen sich 67% der Urlauber Schleswig-Holsteins als ‚Natururlauber‘, die in intakter Natur ihren Urlaub verbringen möchten, und stellen damit die Hauptgruppe neben Familienurlaubern (37%) und Gesundheitsurlaubern (12,7%). Kombiniert mit der Beobachtung, dass die Empfindsamkeit der Urlauber gegenüber Umweltproblemen in den Urlaubsregionen zugenommen hat, wird die Anforderung an die Politik abgeleitet, dass die Bemühungen um eine intakte Umwelt und eine vielfältige Natur- und Kulturlandschaft zentrales Anliegen der Tourismuspolitik sein müssten.

Eine Einschätzung der damaligen Wettbewerbssituation wird mit ‚noch relativ ruhig‘ bewertet, wobei allerdings der Hinweis auf eine Zunahme des Wettbewerbs durch die Öffnung der DDR und osteuropäischer Gebiete in einigen Jahren, neue Angebote im Europäischen Binnenmarkt, verbesserte Informationsmöglichkeiten, höhere Mobilität und Reiseerfahrung erfolgt. Bei einer nicht zu erwartenden Zunahme der Nachfrage werde der Marktanteil nur unter verstärkten Anstrengungen zu halten oder zu steigern sein. Obwohl eine Reihe von Schwächen des Angebotes aufgeführt wird (z.B. unzureichende Verkehrsanbindung, teilweise nicht den Bedürfnissen entsprechende Qualität bei der Beherbergung, insbesondere Privatvermietung, zu wenig regionaltypische Gastronomie, noch nicht ausreichende Professionalität und Kooperation, noch zu wenig professionelles und modernes Marketing) wird dem Produkt ‚Urlaub in Schleswig-Holstein‘ insgesamt ein guter Zustand bescheinigt. Die Chancen könnten genutzt werden, wenn es gelingt, die intakte Natur zu bewahren und das Angebot wettbewerbsfähig zu gestalten. Auf die Notwendigkeit einer differenzierteren Zielgruppensegmentierung auf der Grundlage der Lebensstile wird hingewiesen (MWTV 1991, S. 14-20).

Der ‚sanfte Tourismus‘ wird als Entwicklungsstrategie für das Urlaubsland vorgegeben. Eine marktorientierte Angebotsgestaltung bedeute, „Natur, Landschaft und regionale Kultur zu erhalten und unter modernen ökologischen und sozialen Gesichtspunkten weiterzuentwickeln (MWTV 1991, S. 21).“ Das beinhaltet:

- Vermeidung von Umweltbeeinträchtigungen durch Tourismus und durch andere Wirtschaftsbereiche
- Touristische Entwicklung in Konsens mit der Bevölkerung und in Einklang mit deren Lebensgewohnheiten

Als tourismuspolitische Konsequenzen werden festgelegt (MWTV 1991, S. 22-30):

- Tourismuspolitik wird mehr als bisher zur Querschnittsaufgabe
- Festlegung von Schutzzonen, die ausschließlich der Natur vorbehalten sind, und Flächen zur Erholungsnutzung
- Regionaltypische und umweltbewusste Gestaltung von Landschaft, Städten und Dörfern (Architektur, Verkehrsberuhigung, Denkmalpflege)
- Direktvermarktung von Agrarprodukten
- Qualifizierte Aus- und Weiterbildung
- Verstärkung der Tourismusforschung

- Kindgerechtes Freizeitangebot (Bewusstseinsbildung, Selbstwertfindung)
- Verbesserung des Sportangebotes unter Regelung von Zielkonflikten mit der Natur
- Verbesserung des Kulturangebotes
- Verbesserung des Gesundheitsangebotes
- Vorrang der regionalen Identität vor touristischer Entwicklung
- Ökologisch verträgliche Wirtschaftsformen
- Stärkung des öffentlichen Personenverkehrs

Zusammengefasst werden folgende Ziele, Maßnahmen und Umsetzungshinweise für einzelne Bereiche festgelegt (MWTV 1991, S. 31-42):

Tab. 33a: Ziele und Maßnahmen der Fremdenverkehrspolitik 1991

Bereich	Ziele	Maßnahmen
Beherbergung	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung des Angebots an steigende Ansprüche • Bevorzugung regionaltypischer Unterkunftsformen • Forcierung Klassifizierung und Qualitätskontrollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anreize zur Modernisierung bei Hotels • Anreize zum umweltfreundlichen Wirtschaften • Beratung der Betriebe • Professionalisierung • Ausbau des zentralen Informations- und Buchungssystems • Familienfreundliche Hotelangebote • Kooperation vertikal im Marketing • Fortführung Wettbewerb ‚Gastliches Haus‘ • Erhöhung gewerblicher Ferienwohnungs-einheiten im Bestand • Zurückhaltung bei Genehmigung neuer Ferienhausgebiete, ausschließlich Arrondierung bestehender Baugebiete, kein Bauen im Außenbereich • Finanzielle Förderung von regionaltypischen Bauernhöfen • Förderung ökologischer Landbewirtschaftung • Qualitätsverbesserung Campingplätze unter Natur- und Landschaftsschutz
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederbelebung der traditionellen regionalen Küche 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Betriebe • Überbetriebliche Ausbildung • Beratung umweltfreundliches Wirtschaften • Neuer Förderbereich Landgasthof • Gastronomische Routen inkl. Karten • Wettbewerbe
Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Unauffällige perfekte Dienstleistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenwettbewerb zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität • Fortbildung, Motivation und leistungsgerechte Entlohnung • Verbesserung der Gästeinformation zu Angeboten vor Ort

Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zustand gut bis sehr gut, daher Verbesserung bestehender Einrichtungen, Neubauten nur im Einzelfall 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung von Einrichtungen, die ‚sanftem Tourismus‘ widersprechen • Förderung größerer Vorhaben zur Schaffung neuer Angebotsformen • Optimierung Betriebsabläufe nach ‚sanftem Tourismus‘ • Attraktivitätssteigerung • Neubau Golfplätze nur ökologisch vertretbar • Gesundheitseinrichtungen in Kurorten unabhängig von Sozialversicherungsträgern • Kampagne ‚offene Badekur‘ • Förderung Bäderforschung • Ausbau Museen und Museumspädagogik • Förderung von modernen Kulturangeboten • Einbindung landestypisches Brauchtum • Verstärkte Hinweis auf kirchliche Angebote • Sparsamer Umgang mit Grund und Boden • Förderung ökologischer Bauweisen
Natur und Landschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Verträgliche Mitnutzung der Natur 	<ul style="list-style-type: none"> • Besucherlenkung • Umweltpädagogische Aufklärung • Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, z.B. Modernisierung Kläranlagen, Grundwasserschutz • Biotop-Verbundsysteme • Weitere Realisierung Nationalpark Wattenmeer • Strandfahrverbot
Verkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung Gesamtverkehrsaufkommen • Steigerung des Anteils des öffentlichen Transports • Ausbau Radwegenetz • Zerschneidung der Landschaft durch Verkehrswege verhindern 	<ul style="list-style-type: none"> • Entzerrung der Ferienzeiten • Verbesserung der Anreise mit der Bahn • Attraktivitätssteigerung des ÖPNV • Verkehrsberuhigung • Ausbau Radwegebeschilderung • Schaffung von Sportboothäfen unter ökologischen Aspekten

Quelle: eigene Zusammenstellung nach MVTV 1991

In Bezug auf die Umsetzung der Fremdenverkehrskonzeption werden folgende Hinweise gegeben (MWTV 1991, S. 43- 47):

- Marketing
Weitere und detailliertere Kenntnisse der Zielgruppen und der Angebotsstruktur sind für die Angebotsgestaltung und professionelles Marketing unerlässlich. Dem Binnenmarketing und dem Vertrieb wird ebenfalls eine besondere Bedeutung beigemessen.
- Förderung
Zur Umsetzung der Ziele wird die Landesregierung gesetzliche Möglichkeiten, Landplanung und Förderungsprogramme nutzen. Förderung erfolgt nur in Übereinstimmung mit den Zielen der Fremdenverkehrskonzeption. Grundsätzlich ist die Finanzierung Aufgabe der privaten Unternehmen, die Förderung kann nur begrenzt zur Verfügung gestellt werden und muss sich auf Schwerpunkte konzentrieren:
 - Modellprojekte zum ‚sanften Tourismus‘

- Durchführung der Imagewerbung für ‚Urlaub in Schleswig-Holstein‘ und Beteiligung an der überregionalen Fremdenverkehrswerbung
- Ausbau des Informations- und Buchungssystems für das Land
- Verbesserung der Verkehrssituation (ÖPNV, Verkehrsberuhigung)
- Aus- und Fortbildung
- Qualitätsverbesserung von Beherbergungsbetrieben
- Finanzierung
Eine Reihe von Finanzierungshilfen steht dem Tourismus direkt und indirekt zur Verfügung, z.B. Gemeinschaftsaufgaben ‚Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘ und ‚Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes‘, Programm ‚Arbeit und Umwelt‘, Regionalprogramme, Programm ‚Mittelstand, Technik und Innovation‘, Programm ‚Urlaub auf dem Bauernhof‘, Förderung der Dorferneuerung, Städtebauförderung, Förderung Denkmalpflege und Museen, Förderung Naturparke, bädermedizinische Forschung.
- Organisation
Für die Durchsetzung einer integrierten Tourismuspolitik ist eine engere Mitwirkung verschiedener Ressorts der Landesregierung und stärkere Zusammenfassung notwendig. Daher wird eine Beteiligung des MWTV bei tourismusrelevanten Entscheidungen festgeschrieben. Grundsätzliche Fragen, ressortübergreifende Angelegenheiten und Förderentscheidungen mit Tourismusrelevanz werden in einem interministeriellen Ausschuss behandelt, dessen Vorsitz das MWTV innehat. Zur Beratung des MWTV wird ein Tourismusbeirat aus Verbänden, Institutionen und Privatwirtschaft berufen.

Mit der Fremdenverkehrskonzeption Schleswig-Holstein wurde eine Orientierungshilfe für die Tourismusakteure, Verwaltung und Privatwirtschaft entwickelt, die neue Impulse auf der Grundlage des sanften Tourismus geben sollte (KRAMER 1992, S. 244).

Bewertung

In seinem Vorwort zur Fremdenverkehrskonzeption für Schleswig-Holstein belegt der damalige Wirtschaftsminister die immer größere Beliebtheit des Urlaubslandes mit den Steigerungsraten von 10% aus dem Jahr 1990. Dies muss im Nachhinein als Trugschluss bewertet werden, denn die Ausgangslage ist falsch beurteilt worden. Als Gründe zur erhöhten Nachfrage sind Ausnahmesituationen herangezogen worden, die man nicht hätte verallgemeinern dürfen. Das waren einerseits die Angebotsverknappung, die durch den Golfkrieg und den Bürgerkrieg in Jugoslawien entstanden waren. Andererseits aber gab es zur gleichen Zeit eine Nachfragerhöhung durch die Grenzöffnung. Die Bewertung der Steigerungsraten als Beweis für die Steigerung der Beliebtheit des Urlaubslandes Schleswig-Holstein ist also zu kurzschlüssig.

Damit wurden sowohl die Situation der vorangegangenen Jahre als auch die zukünftige Entwicklung grundlegend falsch eingeschätzt. Diese falsche Ausgangsbetrachtung zieht naturgemäß falsche Schlussfolgerungen für die notwendigen Konsequenzen in der Tourismuspolitik nach sich. Die Aussage des Ministers zeigt aber auch, in welchem Maße kurzfristige Erfolge den Blick für eine seriöse Marktanalyse verstellen können.

Die Einschätzung der Wettbewerbssituation als relativ ruhig wirkte zu dem damaligen Zeitpunkt als Beruhigung für die Akteure und die Politik. Sie war eindeutig abgeschwächt zu den

Bewertungen der Landesregierungen früherer Jahre und nicht deckungsgleich zu den Aussagen des Fremdenverkehrsverbandes. Dieser wies deutlich darauf hin, dass eine Unterschätzung der Wettbewerber aus Gründen einer kurzfristigen Steigerung der Übernachtungszahlen durch außerordentliche Umstände den Blick für eine bereinigte Marktbeobachtung verstelle.

Der ‚sanfte Tourismus‘ wurde die Basis aller tourismuspolitischen Überlegungen der folgenden Jahre, in denen ein massiver Umbruch in der Nachfrage- und der Angebotsstruktur erfolgte und schon zu jenem Zeitpunkt absehbar war. Die Strategie der Tourismuskonzeption des Landes wird in der Rückschau von vielen Experten als nicht Ziel führend für die Gesamtentwicklung des Tourismus gehalten. Die Überbetonung der ökologischen und sozialen Aspekte habe zu einer Vernachlässigung der ökonomischen Markterfordernisse geführt. Argumentativ zu stützen ist dies durch die damalige Lebenszyklusphase, vor deren Hintergrund man deutlich stärker den Schwerpunkt auf Wertschöpfung, Qualität und Modernisierung hätte legen müssen.

Neu ist in dieser Phase allerdings die Rolle, die sich die Tourismuspolitik zuschreibt. Die Landesregierung sieht sich erstmals eingegliedert in die Reihe der Träger des touristischen Marketing, der neben Wirtschaft und Kommunen einen wichtigen, wenn auch subsidiären Beitrag zu Gestaltung, Werbung und Vertrieb des Produkts hat. Grenzen werden nur dort gesehen, wo höherrangige staatliche Ziele und Aufgaben einer rein wirtschaftlichen Sichtweise Grenzen setzen.

Tourismus wird als staatliche Querschnittsaufgabe definiert, die nur ressortübergreifend gelöst werden kann.

Tourismuskonzeption 1996

Fünf Jahre nach der ersten Fremdenverkehrskonzeption 1991 erschien die Tourismuskonzeption 1996, die sich weiterhin dem ‚Sanften Tourismus‘ verpflichtet sah, aber bereits vorsichtig die ökonomische Perspektive wieder ein Stück nach vorne schob. In einer Bilanz wurde das bisher Erreichte dargestellt und um neue Schwerpunkte ergänzt, die sich auf Grund neuer Marktentwicklungen ergeben hatten.

Als wesentliche Erfolgsbausteine seit 1991 wurden genannt:

- Gründung des Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (N.I.T.)
- Etablierung der ‚Gesundheitsadresse Schleswig-Holstein‘
- Aufbau eines landesweiten Informations- und Reservierungssystems
- Entwicklung des ‚Touristischen Verkehrskonzepts‘
- Erstellung des Instruments ‚Touristische Umweltbilanz‘
- Verbesserung der Aus- und Fortbildung durch Gründung der Hotelfachschule Lübeck und des Bildungszentrums für Tourismus und Gastronomie

Methodisch wurde hervorgehoben, dass alle relevanten Interessenverbände in einen partnerschaftlichen Dialog zwischen Wirtschaft, Staat und Gemeinden einbezogen worden seien.

Die zukünftige Ausrichtung wurde mit einem umwelt- und sozialverträglichen, landestypischen

Tourismus unter Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit beschrieben (Die Landesregierung Schleswig-Holstein 1996, S. 3).

Bei der Einschätzung der Wettbewerbssituation wurde neben dem voraussichtlichen Erreichen der Sättigungsgrenze der Nachfrage, dem künftigen demografischen Wandel und der Zunahme ausländischer Mitbewerber erstmals – relativ vorsichtig – das Potenzial Mecklenburg-Vorpommerns als wettbewerbserhöhend aufgeführt. Allerdings wurde auch festgestellt, dass Schleswig-Holstein bisher nicht unter der neuen Konkurrenz zu leiden habe (Die Landesregierung Schleswig-Holstein 1996, S. 18 f.).

Neben den Stärken des Landes mit seinen Vorzügen im ursprünglichen Angebot wurden die Schwächen insbesondere in der qualitativen Ausstattung der Infrastruktur und der Suprastruktur, der Kooperationsbereitschaft und Professionalität der Akteure gesehen. Insgesamt wurde das Produkt noch mit dem Urteil ‚gut‘ bewertet, allerdings aber auch klare Zielsetzungen, Innovation und Produktbewusstsein angemahnt (Die Landesregierung Schleswig-Holstein 1996, S. 26 f.).

Folgende Ziele und Maßnahmen wurden für die zukünftige Ausrichtung definiert:

- Förderung des Natur- und Umweltschutzes
 - Erhalt von Natur und Umwelt durch Ausweisung von Naturerlebnisräumen
 - Information der Besucher über Schutzwürdigkeit der Natur und Umwelt und Besucherlenkung, z.B. durch Einführung eines Nationalparkservice
 - Umweltorientierte Tourismusentwicklungsplanung
 - Umweltwettbewerbe
 - Ausbau naturkundlicher Einrichtungen
 - Aufstellung eines Landschaftsprogramms und der Landschaftsrahmenpläne
 - Anwendung neuer Methoden zur Entwicklung von touristischen Entwicklungskonzepten, z.B. Zukunftswerkstätten
 - Abgestimmte Informationspolitik in ökologischen Krisenfällen
 - Tourismusplanung unter Beachtung ökologischer Kapazitätsgrenzen, aber das Zulassen von touristischen Großprojekten in Einzelfällen
 - Forcierung der umweltfreundlichen Energieerzeugung touristischer Betriebe, der umweltfreundlicheren Ver- und Entsorgung
 - Umsetzung des touristischen Verkehrskonzeptes
- Verbesserung von Qualifizierung und Forschung
 - Weiterer Auf- und Ausbau des Studienschwerpunktes Tourismus an der Fachhochschule Westküste und des Bildungszentrums für Tourismus und Gastronomie
 - Erstellung eines Fortbildungskonzeptes und Stärkung des Weiterbildungsbewusstseins
 - Stärkung des N.I.T
 - Fortführung der bädermedizinischen Forschung
 - Forschung/Untersuchung zu zukunftsrelevanten Themen

- Verbesserung der Kulturangebote
 - Professionalisierung der Museen
 - Optimierung der Information und Vermarktung von Kulturangeboten
 - Verstärkte Nutzung des Potenzials von Schlössern, Herrenhäusern, Gütern
 - Entwicklung von kulturtouristischen Reiserouten
- Verbesserung des Sportangebots
 - Verstärkung der fahrradtouristischen Angebote, des Reittourismus, Golfsports, Angeltourismus
 - Ausbau der Angebote der Sportboothäfen
- Förderung von Kur- und Gesundheitsangeboten
 - Überwachung und Überprüfung der Kriterien zur Anerkennung von Kur- und Erholungsorten
 - Schaffung eines Gütesiegels
- Optimierung des Angebots für besondere Zielgruppen
- Ausbau der Qualität der Beherbergungsbetriebe
 - Begrenzung des Kapazitätsausbaus in den Schwerpunkträumen
 - Qualitative Verbesserung der Betriebe
 - Angebotsausrichtung auf spezielle Zielgruppen
 - Flächendeckende Klassifizierung von Hotels, Ferienwohnungen und Privatzimmern
- Qualitätsverbesserung der Infrastruktur
- Optimierung des Marketing
 - Weiterer Ausbau des Informations- und Reservierungssystems
 - Durchführung einer aufgabengerechten Imagewerbung im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Landes
 - Verbesserung des Marketing für Kur- und Gesundheitsangebote
- Verbesserung des Förderinstrumentariums
 - Auflage eines Förderprogramms für innovative Projekte
 - Konzentration auf besonders tourismusrelevante Maßnahmen
 - Verbesserung der Koordination von tourismusrelevanten Programmen
- Verbesserung der Kooperation und Koordinierung
 - Ressortübergreifende Abstimmung der tourismusrelevanten Planungen

Bewertung

Diese Tourismuskonzeption wurde zwar noch auf der Grundlage des ‚Sanften Tourismus‘ verfasst, wandte sich allerdings tendenziell wieder stärker in die wirtschaftsbetonte Richtung.

Die Bezeichnung wird im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens als Substanz erhaltende Ressourcennutzung und als Qualitätstourismus interpretiert. Diese Konzeption hatte eher den Charakter einer Bilanz nach fünf Jahren, wobei aktuelle Entwicklungen und die daraus resultierenden neuen Schwerpunkte berücksichtigt wurden. Im Wesentlichen bestand sie aus einer Auflistung der bisherigen Umsetzungserfolge aus der ersten Konzeption 1991 und der Aufzählung von zukünftig denkbaren Maßnahmen. Dabei wurden der prozesshafte Charakter und der Bedarf verzahnter Maßnahmen von Wirtschaft, Kommunen, Verbänden und Staat betont.

Allerdings zeigte sich trotz der konzeptionellen Ausrichtung auf den ‚Sanften Tourismus‘ in Einzelfällen das ökonomische Primat, wie z.B. beim Strandparken in St. Peter-Ording, oder bei der großflächig angelegten Planung von Golfplätzen.

3.5 Ganzheitliche Tourismuspolitik Anfang des neuen Jahrtausends

Die Tourismuskonzeption 2002 löste die Tourismuskonzeption aus dem Jahr 1996 ab, um auf die grundlegenden Marktveränderungen der vorangegangenen Jahre zu reagieren und neue Impulse zu setzen.

Auf der anderen Seite sollte ein strategischer Rahmen nicht nur für die Akteure auf lokaler Ebene geschaffen werden, sondern auch für die neue Organisationsform auf Landesebene, die sich in der Gründung der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH) 2001 manifestierte und auch die Zusammenarbeit mit der regionalen Ebene neu regelte. Die Konzeption wurde vom Ministerium für ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus (MLR) entwickelt. Dabei erfolgte eine enge Einbindung der Wissenschaft in Form des Instituts für Tourismus- und Bäderforschung (N.I.T.), aber auch der tourismusrelevanten Verbände und Institutionen im Lande und vieler Tourismuspraktiker. Diese intensive Beteiligung bei der Entwicklung sorgte aus Sicht des MLR für die breite Akzeptanz (MLR 2002, S. 2). Grundgedanke war es, eine ‚schlanke‘ Konzeption als Rahmen zu erstellen, der jeweils durch aktualisierte Umsetzungskonzeptionen ausgefüllt werden sollte, um auf diese Weise auch den notwendigen Anforderungen an Dynamik und Flexibilität zu genügen. Die Beschränkung auf die wichtigsten strategischen Kernaussagen und die bedeutendsten Handlungsfelder erleichterte die praktische Handhabung und Lesbarkeit für die touristischen Akteure. Die Umsetzungsverantwortung sah die Landesregierung bei den einzelnen Akteuren, die für die Leistungserstellung des Produktes verantwortlich waren, namentlich Betriebe, Gemeinden, Kreise und das Land. Das Land werde mit den Tourismusorganisation des Landes „die Rolle eines Motors und ‚Motivators‘ übernehmen“ (MLR 2002, S. 2).

Die Konzeption ist nach wie vor gültig. Ihr zentraler Leitgedanke ist ein zukunftsorientierter Tourismus unter dem Motto ‚Natürlich erfolgreich‘. Vorrangiges Ziel der Tourismuspolitik soll die Stärkung des Tourismus in seiner Funktion für die Wirtschaftskraft des Landes sein, in erster Linie die positiven Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Einkommen, Steuereinnahmen und Image. Zukunftsorientiert wird dabei näher beschrieben mit qualitätsorientiert, kundenorientiert, am Markt ausgerichtet, dynamisch und schleswig-holstein-typisch. Eine nachhaltige Ausrichtung wird als ökologisch, sozial und ökonomisch tragfähig definiert und als Basis für eine

qualitative und innovative Weiterentwicklung vorausgesetzt. Der besondere Stellenwert für Wirtschaft und Gesellschaft wird in dieser Konzeption deutlich herausgehoben. Die rückläufigen bzw. stagnierenden Zahlen, die scharfe Wettbewerbssituation und die bei den Akteuren oftmals fehlende Handlungsnotwendigkeit werden dabei deutlich angesprochen (MLR 2002, S. 6f.).

Die tourismuspolitische Grundauffassung der Landesregierung ist aus Sicht der Verfasserin sehr gut in folgendem Auszug aus der Tourismuskonzeption 2002 wiedergegeben:

„Die Erstellung und Weiterentwicklung des touristischen Produktes sowie das dazugehörige Marketing liegen wie in jedem anderen Wirtschaftszweig primär in der Verantwortung der Tourismuswirtschaft. Die Besonderheit des touristischen Produktionsprozesses bedingt aber im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen eine besondere Verantwortung der öffentlichen Hand (Land, Kommunen) für den Tourismus. Dies schlägt sich besonders bei der touristischen Infrastruktur (Kommunen sind selbst Teil des touristischen Angebotes, indem sie vor allem die Infrastruktur vorhalten) und im Tourismusmarketing (die überwiegend kleinen Anbieterinnen/Anbieter aus den verschiedensten Bereichen können nicht alleine zur Finanzierung des überbetrieblichen Marketings herangezogen werden) nieder. Tourismusförderung ist daher in einem Urlaubsland wie Schleswig-Holstein eine notwendige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft“ (MLR 2002, S. 31 f.).

Die Umsetzungsgrundsätze und die Umsetzungsphilosophie werden in der Tourismuskonzeption beschrieben, die Spezifizierung der Maßnahmen soll in ergänzenden und kontinuierlich fortzuschreibenden Umsetzungskonzeptionen erfolgen.

Zur Steigerung der Attraktivität des Landes hält die Tourismuskonzeption die Schaffung einer zusätzlichen, witterungsunabhängigen und das Image prägenden Erlebnisinfrastruktur insbesondere an der Nordsee für notwendig (MLR 2002, S. 18). Von 2000 bis 2006 wurde dieses Segment durch öffentliche Fördermittel des Landes (EFRE, GA, Landesmittel) unterstützt. 5,7 Mio. EUR flossen in tourismusrelevante kulturelle Projekte, insbesondere erlebnisorientierte Museumsangebote, 7,6 Mio. EUR in Naturerlebniseinrichtungen und 13,2 Mio. EUR in Edutainmenteinrichtungen.

Bewertung

Insgesamt ist dieses sicher die modernste, umfassendste und flexibelste Tourismuskonzeption, die bisher vorgelegen hat. Sowohl qualitative als auch quantitative Ziele werden festgelegt und mit Strategien, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen inkl. einer als notwendig betrachteten Evaluierung unterlegt. Damit sind eigentlich alle Anforderungen an eine marktgerechte und zukunftsgerichtete Konzeption erfüllt. Die Frage ist, warum diese neue Tourismuspoleitik nicht die notwendigen Impulse setzen konnte.

Begründet werden die beobachteten Probleme des Tourismus in Schleswig-Holstein mit Anzahl und Reiz anderer neuer Destinationen, die durch günstige und bequeme Anreiseopti-

onen und attraktive Preise realistische Alternativen für die multioptionalen mobilen Reisenden darstellen. Als nachrangig werden Probleme in der Angebotsqualität und einer daraus resultierenden Enttäuschung der Urlauber betrachtet. Als Belege werden die Vorzüge der naturräumlichen Gegebenheiten, das hervorragende Image und die vielfältigen touristischen Angebote angeführt. Gerade letzteres kristallisierte sich jedoch im Nachhinein als Problembereich heraus. Hier hätte es also zu jenem Zeitpunkt zumindest einer umfassenden Analyse des Angebots bedurft. Weiterhin wird zwar die Notwendigkeit einer absoluten Kundenorientierung herausgestellt, allerdings wird nicht differenziert, ob das als pauschal gut bewertete Angebot für notwendiger Weise neu anzusprechende Kundengruppen in dieser Bewertungsausprägung übertragbar wäre. Gefordert wird ebenfalls ein klares, unverwechselbares Profil des Produktes, genau dies wird jedoch nicht hinreichend in der Ausarbeitung der Konzeption verfolgt. Der Konzeption mangelt es also an Stringenz und Handlungskonsequenz.

Neu ist gegenüber den früheren Konzeptionen, dass sich die Landesregierung sehr deutlich zu ihren Aufgaben als Koordinator, Konfliktmanager und Motivator bekennt. Ungelöst war jedoch schon zum Zeitpunkt der Erstellung aus Sicht des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein (TVSH) die Frage, wie dies verbindlich zu erreichen ist. Die Maßnahmen in der Konzeption erschienen dem TVSH nicht als ausreichend. Eine Festlegung, wie die Koordination nicht nur unter den einzelnen Ressorts der Landesregierung, sondern unter den übrigen, oft sehr heterogenen Gruppen im Tourismus erreicht werden könne, müsse wegen ihres allgemeingültigen Charakters zwingend in der Tourismuskonzeption erfolgen. Die zentrale Frage des TVSH war, wie die Landesregierung insbesondere innerhalb der einzelnen Ressorts den Koordinierungsprozess verbindlich organisieren wolle. Begrüßt wurde die Aussage, dass die Konzeption motivierend für alle am Tourismus Beteiligten wirken sollte. Es fehlen auch hier weiterführende Hinweise, wie diese Motivationswirkung erreicht werden sollte. Die Idee der Einführung einer ‚Tourismusverträglichkeitsprüfung‘ für gesetzliche Regelungen und Planungsprozesse war aus den Reihen des Vorstandes des TVSH eingebracht worden, wobei auch hier die Frage war, mit welchen Maßnahmen eine Verbindlichkeit in den Prozess zu bringen sei. Das zu Beginn der Konzeption dargestellte Leitbild für Schleswig-Holstein bedurfte aus Sicht des TVSH einer deutlichen Detaillierung, um seiner „Leit-Funktion“ bei allen Beteiligten gerecht werden zu können. Insbesondere erschien eine Ausfüllung des Begriffs der Zukunftsorientierung notwendig, denn die Frage war, mit welchen konkreten Maßnahmen der Tourismus in Schleswig-Holstein dieser Anforderung genügen könne (TVSH 2002).

Damit hatte der TVSH mit seiner Stellungnahme auf die wesentlichen Aspekte hingewiesen, die, im Nachhinein betrachtet, dann auch für eine nicht optimale Umsetzung der guten konzeptionellen Ansätze verantwortlich waren. Nicht das ‚Was‘ sondern das ‚Wie‘ war letztlich dafür die Schwachstelle. Dies wurde auch in der Bewertung durch ‚Roland Berger‘ im Rahmen der strategischen Neuausrichtung 2006 deutlich.

3.6 Strategische Neuausrichtung im Tourismus und neues Tourismuskonzept des Landes ab 2006

Investitionsoffensive als Ursprung der strategischen Neuausrichtung des Tourismus Schleswig-Holstein 2005

Die Initiative für die strategische Neuausrichtung ging in Schleswig-Holstein nicht vom staatlichen Träger der Tourismuspolitik aus, sondern von den Tourismus- und Wirtschaftsverbänden – hier an erster Stelle vom Tourismusverband Schleswig-Holstein – aus. Seinen Ursprung hat dies Konzept im Sparkassen-Tourismusbarometer 2004. Die Ergebnisse hatten damals bestätigt, dass Schleswig-Holstein enormen Nachholbedarf bei der touristischen Infrastruktur hat. Folge war, dass der Tourismusverband die Investitionsoffensive initiierte und gemeinsam mit den Partnern - Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein (IHK SH) und Hotel- und Gaststättenverband Schleswig-Holstein (DEHOGA SH) - günstigere Rahmenbedingungen für alle touristischen Akteure schaffen wollte, um Investitionen im Lande zu forcieren. Unter Federführung des Tourismusverbandes war man sich in Expertenrunden jedoch schnell einig, dass diese Anstrengungen zwar eine wichtige Basis darstellten, dass jedoch die schleichenden Rückgänge der vorherigen Jahre eine konsequente und umfassende Neuorientierung im Tourismus notwendig machen. Diese Folgerung war der Ursprung der strategischen Neuausrichtung des Tourismus und mündete schließlich im Kabinettsbeschluss zum Tourismuskonzept des Landes.

Strategische Neuausrichtung im Tourismus Schleswig-Holstein

Die Landesregierung beauftragte im Jahr 2006 unter Einbeziehung und Mitfinanzierung von TVSH, IHK SH, DEHOGA SH und Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH) die Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants (im Folgenden: BERGER) mit der Entwicklung eines Handlungskonzeptes für die Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein.

BERGER identifizierte fünf zentrale Problembereiche, die eine Trendwende im Tourismus bis dato verhinderten (BERGER 2006):

- Fehlen einer fokussierten, landesweit umgesetzten Strategie und mangelnde Zielgruppenorientierung
- unbefriedigende touristische Infrastruktur, vor allem im Beherbergungsbereich
- kleinteilige und ineffiziente Organisationsstrukturen und Prozesse
- unzureichende Strukturierung der tourismusbezogenen Förderpolitik der Landesregierung
- Fehlen eines zentralen Tourismus-Verantwortlichen

Die Analyse Im Rahmen der Untersuchung 'Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein' führt BERGER (2006, S. 4) zu dem Schluss, dass der Tourismus in Schleswig-Holstein nicht nur eine Strategieentwicklung benötigt, sondern eine Neuausrichtung.

Die Ausrichtung auf drei attraktive und gut ansprechbare Zielgruppen ist der Kern der strategischen Neuausrichtung. Sie beinhaltet eine Strategie auf Qualitätstourismus, d.h. die Positionierung als qualitativ hochwertige Destination, aber nicht als Luxusreiseziel, mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis, aber nicht als billiges Reiseziel.

Die strategische Stoßrichtung ist die Fokussierung auf die drei ökonomisch attraktivsten Zielgruppen

- Anspruchsvolle Genießer
- Familien mit kleinen Kindern (unter 14 Jahre) und mittlerem/hohem Einkommen
- Best Ager (56 bis 75 Jahre)

Diese Zielgruppen repräsentierten zum Zeitpunkt der Erstellung rund zwei Drittel des touristischen Marktvolumens von Privatreisenden nach Schleswig-Holstein und stimmen in ihrem Werteprofil - emotionale und rationale Werte – in hohem Maße mit dem Werteprofil von Schleswig-Holstein überein.

Den Zielgruppen wurden vier Basis- und fünf spezifische Themen zugeordnet.

Basisthemen – mit Zuteilung des Großteils an Ressourcen bei Produktgestaltung, Förderung und Vermarktung:

- Gastronomie
- Gesundheit
- Rad fahren
- Strand/Baden

Spezifische Themen – Nutzung von Ressourcen zur Vermarktung von bestehenden Produkten ohne zusätzliche Förderung:

- Golf
- Kultur
- Natur erleben
- Reiten
- Segeln

Darauf aufbauend wurden die Ziele für die Neuausrichtung folgendermaßen definiert (BERGER 2006, S. 22):

Kurzfristig bis Ende 2007

- Abwärtstrend bei den Übernachtungen stoppen
- Konsolidierung des Kerngeschäfts beginnen
- Einbindung der Tourismusakteure mit dem Ziel, eine breite Akzeptanz für und Partizipation an der Umsetzung zu erreichen
- Leitprojekte beginnen und umsetzen

Mittel-/langfristig bis Ende 2010

- Touristisches Angebot, insbesondere Infrastruktur modernisieren und deutlich aufwerten
- Marktanteil im Bundesschnitt zumindest halten
- keine weiteren Marktanteilsverluste im Kerngeschäft
- Anteil der Reisenden aus den drei definierten Zielgruppen erhöhen
- Wertschöpfung pro Reisenden deutlich erhöhen
- Zufriedenheit der Gäste verbessern
- Langfristige Aktivitäten in zunächst nicht fokussierten Bereichen (z.B. Incoming, MICE) aufnehmen

Die strategischen Ziele wurden für die vier Handlungsfelder wie folgt festgelegt (BERGER 2006, S. 24):

- Konsolidierung des Kerngeschäfts
- Fokussierung auf Zielgruppen
- Bündelung von Ressourcen
- Stoppen des Abwärtstrends und langfristiges Wachstum anstreben
- Steigerung des Anteils des Qualitätstourismus

Die Umsetzung sollte durch 13 Leitprojekte erfolgen und bis Ende 2007 erste Erfolge zeigen.

Sechs Basisprojekte sollten die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie legen und die notwendige Einbindung der Akteure (A und B) sichern. Dabei sah BERGER die Neuausrichtung der Förderpolitik sowie die strukturelle und prozessorientierte Reorganisation als besondere Stellschrauben an. Die sieben weiteren Leitprojekte (C und D) waren im Bereich der Produktentwicklung angesiedelt (BERGER 2006, S. 68).

A) Strukturen/Prozesse

- Umsetzungsmanagement
- Reorganisation Landes-/Regionalorgane
- Verschlanke lokale Strukturen
- Initiative ‚Wir kennen unsere Zielgruppe‘

B) Politische Unterstützung

- Neuausrichtung Förderpolitik
- Informationsoffensive

C) Infrastruktur

- Hotelprojekte und Investorenprozess
- Design-Kontor Schleswig-Holstein
- Gastronomiekonzept
- Optimierung kommunaler Infrastruktur

D) Marketing/Vertrieb

- Angebotsentwicklung für die Zielgruppen
- Marktforschung
- Online-Auftritt und Buchungsportal

Nach Auffassung von Berger sollte für die Umsetzung eine Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten geschaffen werden und um ein Umsetzungscontrolling ergänzt werden. Berger ging von rund 30 Mitarbeiterkapazitäten aus, die für die Umsetzung notwendig wären (BERGER 2006, S. 7).

In einem konsequenten Umsetzungsmanagement sah BERGER den Schlüssel zum Erfolg. Gerade auf Grund der Erfahrungen mit den vorhergehenden Tourismuskonzeptionen, die darin ihren Schwachpunkt hatten, wurden folgende Anforderungen an das Umsetzungsmanagement definiert (BERGER 2006, S. 69):

- Effektive Steuerung der Prozesse durch erfahrene Umsetzungsmanager
- Kontinuierliches Controlling durch Aufbau und Nutzung eines effektiven Berichtswesens
- Zuteilung von Verantwortlichkeiten und Projektzeitenplänen für die einzelnen Leitprojekte
- Erstellung eines detaillierten Maßnahmenplans und Einspeisung in Controllingtool
- Handlungsoptionen definieren bei stockender oder inkonsistenter Umsetzung

Das Umsetzungsmanagement sollte durch einen Steuerungskreis geführt werden.

Beurteilung der strategischen Neuausrichtung

Zielsetzung 4- und 5-Sterne-Betriebe

Die ausschließliche Festlegung auf die Schaffung neuer Betriebe im 4-5-Sterne-Segment ist nach Auffassung der Verfasserin zu überdenken. Der Trend, der insbesondere in der Stadthotellerie zu beobachten ist, zeigt eine Neuorientierung in Richtung Themenhotels und designorientierten Budgethotels. Hinzu kommt, dass insbesondere Hotels im 5-Sterne-Segment zunehmend Probleme mit der wirtschaftlichen Rendite haben. Nach Aussage von Experten sind zumindest im deutschsprachigen Raum keine Betriebe mit einer mehr als 5%igen Rendite bekannt. Gerade für den Ferientourismus in einem Flächenland, das zudem wie Schleswig-Holstein einer ausgeprägten saisonalen Schwankung der Nachfrage unterliegt, scheint somit die wirtschaftliche Grundlage für Luxusobjekte im 5-Sternebereich schwierig zu sein. Insofern ist die Öffnung der Zielsetzung für die Ansiedelung von Betrieben im Segment unterhalb der 4- und 5-Sterne vorzunehmen. Dies allerdings unter der Voraussetzung, dass es sich um besondere Betriebe handelt, die beispielsweise thematisch ausgerichtet, besonders designorientiert oder besonders innovativ sind. Eine strikte Kopplung an die Klassifizierung sollte im Ausnahmefall bei speziellen Konzepten zur Disposition gestellt werden.

Das Konzept wurde Mitte 2006 vorgelegt und breit mit den Tourismusakteuren erörtert.

Der TVSH beurteilte die grundlegende Neuausrichtung und die landesweite Tourismusstrategie als gute Voraussetzung, die angestrebte Trendwende im Tourismus einzuleiten und zu realisieren. Das Handlungskonzept und die damit verbundenen 13 Leitprojekte böten hierzu viele gute und kreative Ansätze. Neue Impulse versprach sich der TVSH aus der nach innen und außen gerichteten noch stärkeren strategischen Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen und

der besseren Bündelung aller touristischen Kräfte im Land. Entscheidend für den Erfolg der Neuausrichtung sei dabei die stringente und von allen Akteuren getragene Umsetzung. Der TVSH hatte im Prozess um die Entwicklung des Handlungskonzeptes frühzeitig auf kritische Punkte hingewiesen, die jedoch mit dem Verweis auf die Unabhängigkeit der Gutachter nicht aufgenommen wurden. Dieses Vorhaben hat zu einer teilweise sehr lebhaften Diskussion im Land geführt.

Tourismuskonzept des Landes 2006

Nach Anpassungen des Konzepts an die Verhältnisse des Landes wurde die neue Landestourismusstrategie im November 2006 vom Kabinett verabschiedet und im Anschluss neun Leitprojekte aufgesetzt, die bis Ende 2009 den ‚Turn-Around‘ im schleswig-holsteinischen Tourismus initiieren sollen. Das Land stellt für diesen Prozess – neben den Fördermitteln zur kommunalen Infrastruktur und der einzelbetrieblichen Förderung - bis Ende 2009 insgesamt rund 6,6 Mio. Euro Fördermittel zur Verfügung.

Für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie wurde ein Handlungskonzept entwickelt, in dessen Konzeption und Umsetzung neun Leitprojekten eingebunden sind:

- Gastronomiekonzept
- Designkontor
- Ansiedlungsmanagement für Beherbergungsbetriebe
- Optimierung der touristischen Infrastruktur
- Neuausrichtung der Förderpolitik
- Optimierung der Strukturen
- Landesweites strategisches Marketingkonzept
- Qualitäts- und Qualifizierungssystem zur Steigerung der Servicequalität in touristischen Betrieben
- Informationspolitik

Der TVSH war Mit-Auftraggeber der dem Konzept zu Grunde liegenden Studie und ist aktiv am Umsetzungsprozess über die Mitgliedschaft im Steuerungskreis der Staatssekretärin beteiligt. Außerdem bringt sich der Verband inhaltlich, finanziell und personell federführend in zwei bedeutende Leitprojekte ein – ‚Optimierung der touristischen Infrastruktur‘ sowie ‚Optimierung der lokalen Strukturen‘ - und wirkt darüber hinaus am Designkontor mit. Bei der geringen Personal- und Finanzausstattung des TVSH bedeutet dies eine große Herausforderung und ist gleichzeitig ein deutliches Signal für die Bedeutung, die dem Gesamtprozess beigemessen wird. Der Verband ist der Überzeugung, dass sich die Tourismuswirtschaft im Lande in einer der entscheidendsten Phasen der letzten Jahre befindet. Es wird darauf ankommen, dass alle am Tourismus Beteiligten engagiert und zielgerichtet gemeinsam an der Umsetzung arbeiten, um erfolgreich die Neuausrichtung zu gestalten.

Die zum Tourismustag 2008 erschienene zweite landesweite Tourismus-Broschüre informiert über den Zwischenstand der Umsetzung, die Bilanz und das weitere Vorgehen in der Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Aus allen Leitprojekten werden der aktuelle Stand von Konzeption und Umsetzung sowie ein Ausblick in die nahe Zukunft gegeben.

Bewertung

Das Tourismuskonzept 2006 des Landes bietet nach Ansicht der Verfasserin gute Ansätze für eine Neuausrichtung des Tourismus. Das Handlungskonzept und die damit verbundenen Leitprojekte konnten und können weiterhin viele gute und kreative Impulse setzen. Entscheidend für den Erfolg der Neuausrichtung ist dabei aber die stringente und von allen Akteuren getragene Umsetzung. Die fehlende Einbeziehung anderer Wirtschaftsbereiche (z.B. maritime Wirtschaft, Verkehr, Gesundheitswirtschaft, Naturschutzverbände, Kulturinstitutionen), die die Gesamtstrategie im Idealfall stützen könnte und sollte, wird als Mangel betrachtet. Damit hätten Synergien genutzt und eine wirkungsvollere Marktkraft erzielt werden können.

Die fast ausschließliche Fokussierung der Strategie auf Hotelbetriebe geht an den Realitäten Schleswig-Holsteins vorbei. Sowohl Nachfrageaspekte als auch das real existierende Mengengerüst hätten dazu führen müssen, dass gewerbliche Ferienwohnungen und Ferienhäuser unbedingt mit in die Betrachtung gehören. Aber auch der Privatvermietermarkt, der wegen seines geringen Professionalierungsgrades und der Kleinteiligkeit Schwierigkeiten bereitet, das Angebot zukunftsorientiert aufzustellen und zu vermarkten, hätten einer gesonderten Analyse und spezifischer Maßnahmen bedurft.

Vor dem Hintergrund der deutlich überdurchschnittlichen Entwicklung des Binnenlandes mit Zuwächsen um 61,2% von 2,3 Mio. Übernachtungen 1983 auf 3,7 Mio. 2007 ist die ausschließliche Fokussierung des Tourismuskonzeptes auf die beiden Küsten zumindest für die Zukunft zu hinterfragen. Es scheint erforderlich, das Binnenland genauer zu analysieren, um Wachstumspotenziale zu identifizieren und zielorientiert weiter zu entwickeln. Dies gilt auch für die Bereiche Ausländertourismus, Städtetourismus und Tagestourismus.

Eine Kontinuität in der Begleitung durch das Land auch über das Jahr 2009 hinaus wird für unabdingbar gehalten. Es bedarf einer Nachhaltigkeit für die nächsten Jahre, um die begonnene Erfolgsgeschichte weiter zu führen. Das betrifft sowohl die finanzielle als auch personelle Ausstattung für die Begleitung des Konzeptes und die Umsetzung der Leitprojekte.

In den beiden durch den TVSH betreuten Leitprojekten ist deutlich geworden, dass eine strategische Neuausrichtung des Tourismus vor dem Hintergrund neuer Anforderungen der Zielgruppen und nicht mehr marktgerechter Infrastruktur und Organisationsstrukturen einen langfristigen Prozess bedeutet.

Für die notwendige Begleitung durch die Landesregierung sind Kontinuität und Nachhaltigkeit unerlässlich. Nur durch ausreichende Ressourcen sowohl finanzieller als auch personeller Art können Prozess fördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den strukturellen Wandel und die Revitalisierung Schleswig-Holsteins ermöglichen.

3.7 Fazit

Dieses Gesamtfazit soll keine zusammenfassende Darstellung der einzelnen Phasen der Tourismuspolitik sein, sondern vielmehr schlaglichtartig die wesentlichen Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Prozessen beleuchten. Und zwar im Sinne von hemmenden und fördernden Aspekten für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik – und damit die Brücke zu Kapitel C schlagen.

Die zentrale Erkenntnis aus den unterschiedlichen Konzeptionen lautet aus Sicht der Verfasserin:

Der Schleswig-Holstein-Tourismus leidet nicht an Erkenntnisdefiziten, sondern an Umsetzungsdefiziten.

Für die Umsetzung bestehen Hemmnisse grundsätzlicher Art, die eine pro-aktive Tourismuspolitik in ihren Konzepten berücksichtigen sollte.

Unverbindlichkeit der Ziele:

Im föderalistisch ausgelegten System der sozialen Marktwirtschaft mit der Maßgabe der kommunalen Selbstverwaltung haben die auf Landesebene festgelegten Ziele unverbindlichen Charakter und dienen den Akteuren auf Landesebene, in den Regionen und Kommunen ebenso wie den Leistungsträgern als Orientierungsrahmen. Viele Akteure rücken jedoch bei aktuellen Markterfordernissen zu schnell von den konzeptionellen Grundsätzen ab. Eine direkte Einflussnahme besteht ausschließlich über die Verteilung von Fördermitteln und über die Landesplanung mit den entsprechenden Steuerungselementen. Hier wird auch das Spannungsfeld deutlich, in dem sich eine pro-aktive Tourismuspolitik bewegt, denn politische Einflussnahme durch die Landesebene wird auf der kommunalen Ebene oft als hinderlich und als Eingriff in den Hoheitsbereich der Kommune betrachtet.

Zersplitterung der Strukturen:

Der Tourismus besteht aus den Teilleistungen verschiedenster Anbieter, die sich wiederum in unterschiedlichen Konstellationen auf freiwilliger Basis in Verbänden und Organisationen zusammenschließen. Die Steuerung des Tourismus ‚aus einer Hand‘ und das Management analog zu dem von Unternehmen ist Wunschdenken tourismusferner Beratungsunternehmen. Allerdings bestehen Ansatzpunkte, die es zu nutzen gilt. Die Verstärkung der Kooperation und Zusammenarbeit auf der einen Seite und der Zusammenschluss zu neuen Einheiten auf überörtlicher Ebene auf der anderen wäre ein Beispiel. Man würde zu leistungsfähigen Einheiten gelangen, die durch ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung in die Lage versetzt werden, modernes Destinationsmanagement zu betreiben. Bei entsprechender Ausgestaltung der tourismuspolitischen Instrumente und einer steuernden Koordinierungsfunktion hat hier Tourismuspolitik einen noch nicht ausgeschöpften Handlungsspielraum, um entscheidende Impulse für eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu geben.

Mangelnde Koordinierung der direkten und indirekten tourismuspolitischen Maßnahmen:

Bereits in Kapitel A.3.5 wurde darauf hingewiesen, dass der ganzheitlichen Definition von Tourismuspolitik, die neben den bewussten auch die indirekten oder unbewussten Maßnahmen umfasst, eine besondere Bedeutung zukommt. Allzu oft ist zu beobachten, dass Steuerungselemente, die als nicht direkt tourismusrelevant angesehen werden, aber durch indirekte Wirkungen im schlimmsten Fall die Maßnahmen der bewussten, direkten Tourismuspolitik konterkarieren, nicht ausreichend integriert werden. Im günstigsten Fall entstehen eher zufällig positive Wechselwirkungen, im negativsten Fall werden nicht direkt tourismusrelevante Maßnahmen eingesetzt, um die Tourismusstrategie eines Ministeriums bewusst zu umgehen. Hier wird gleichzeitig deutlich, dass Tourismuspolitik als Strategie der Regierung beschlossen und umgesetzt werden muss, um diese Wirkungen möglichst auszuschließen.

Es ist deutlich erkennbar, dass Tourismuspolitik als Strategie der Regierung beschlossen und umgesetzt werden muss und einer dauerhaften Beobachtung und Evaluierung bedarf.

4. Investitionsoffensive und Modernisierungsprogramm als neuer Ansatz zur Förderung bestehender Beherbergungsbetriebe

4.1 Investitionsoffensive im Tourismus Schleswig-Holstein

Das Kapitel B.4 dient im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Beantwortung folgender Frage:

Welche Hinweise liefern die Erfahrungen aus dem Modernisierungsprogramm für zukünftige tourismuspolitische Maßnahmen zur Förderung der Hotellerie?

Die Verfasserin geht in diesem Kapitel auf die tourismuspolitische Maßnahme des Modernisierungsprogramms für Beherbergungsbetriebe mit seinen Zielen und Inhalten, seiner Akzeptanz und den Effekten ein. Die Investitionsoffensive im Tourismus bildet den Rahmen und wird in Zielsetzung, Maßnahmen und Umsetzungsstand erläutert. Hintergründe, Ziele und Inhalte des Modernisierungsprogramms werden dargestellt. Im Mittelpunkt steht die Betriebsbefragung der 925 Mitgliedsbetriebe des Hotel- und Gaststättenverbandes (Hotels, Hotels garni, Pensionen, Gasthöfe) aus dem Jahr 2005. Ergänzt wird diese schriftliche Befragung durch Experteninterviews und Interviews mit Verantwortlichen aus Beherbergungsbetrieben, um Erkenntnisse zu möglichen Investitionshemmnissen und zu Optimierungsmöglichkeiten des Programms abzuleiten.

Außerdem erfolgt mit einer Auswertung einer Befragung von Betrieben, die an dem Programm teilgenommen haben, unter B.4.3 ein Überblick über Art und Umfang der ausgelösten Investitionen, geschaffene und gesicherte Arbeitsplätze sowie eine Beurteilung über Inhalte, Durchführung und Optimierungsmöglichkeiten des Programms für die Zukunft. Abschließend werden Hinweise für eine mögliche Neuausrichtung des Modernisierungsprogramms gegeben.

Investitionsoffensive im Tourismus Schleswig-Holstein

Im Jahr 2004 wurde deutlich, dass die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund eines weiter zunehmenden Wettbewerbs, Nachteilen bei der Finanzierung öffentlicher und privater Infrastruktur und generell eines großen Nachholbedarfs bei Neu- und Ersatzinvestitionen für den Tourismus in Schleswig-Holstein zu einem zentralen Thema werden würde. Die Ergebnisse des Sparkassen-TourismusBarometers Schleswig-Holstein 2004 hatten aufgezeigt, dass Schleswig-Holstein nach der erfolgten Analyse der Betriebsstrukturen ein Qualitätsproblem bei der Basisinfrastruktur hat. Insgesamt hatten sich innerhalb von zehn Jahren in Gasthöfen und Pensionen des Landes die Übernachtungszahlen halbiert. Nicht ganz so hoch waren die Einbußen der Feriententren und in gewerblich vermieteten Ferienwohnungen (- 7,4 %) – allerdings bei positivem Deutschland-Trend. Gegenläufig schnitten nur die Reha- und Vorsorgekliniken des Landes ab, mit 37,3 % Zuwachs. Eine Ursache der Rückgänge sah das dwif in längst überfälligen Investitionen. So ergab die dwif-Betriebsbefragung, dass 15 % der gewerblichen und 26 % der privaten Übernachtungsbetriebe in den letzten 10 Jahren keinerlei Renovierungsmaßnahmen durchgeführt hatten. Der Cash-Flow reiche nicht aus, angemessene und dringend notwendige Ersatz- und Neuinvestitionen aus eigener Kraft zu finanzieren. Hier sei eine Investitionsoffensive für den Tourismus von Tourismusbranche, Kreditinstituten und DEHOGA dringend wünschenswert (SGVSH/TVSH 2004).

Der TVSH hatte daraufhin die Initiative ergriffen, eine Projektskizze erarbeitet und mit potenziellen Partnern abgestimmt.

Zielsetzung:

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Schleswig-Holstein vor dem Hintergrund weiter zunehmender Konkurrenz im In- und Ausland durch
- deutliche Verbesserungen im Bereich der touristischen Infrastruktur

Die angestrebten Verbesserungen sollten initiiert und gestützt werden durch eine konzertierte Aktion des TVSH mit der Landesregierung, dem DEHOGA Schleswig-Holstein, den Industrie- und Handelskammern Schleswig-Holstein und weiteren geeigneten Partnern auf Landesebene. Dabei sollte die Qualität der Infrastruktur in den kommenden Jahren deutlich gesteigert werden und die Investitionsbereitschaft erhöht und unterstützt werden.

Folgende Aktivitäten wurden im Jahr 2005 durchgeführt:

- **Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe**
Die Landesregierung hat auf Initiative und in Abstimmung mit TVSH, DEHOGA und IHK des Landes ein Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe für die Jahre 2005 und 2006 aufgelegt. Ziel des Programms ist es, die Qualität der Beherbergungsbetriebe deutlich zu verbessern, damit Schleswig-Holstein im Wettbewerb mit anderen Urlaubsregionen weiterhin erfolgreich bleibt. Das Programm ergänzt die bestehenden Ansätze zur Qualitätssteigerung wie die Förderung der öffentlichen Infrastruktur und die Förderung von touristischen „Leitbetrieben“. Das Programm besteht aus Zuschüssen und Bürgschaften, die kombiniert, aber auch einzeln in Anspruch genommen werden können.
- Studie Wassersporttourismus des Landes als weiterer Baustein der umfassenden Ist-Analyse des Gesamtangebots in SH
- Entwicklung einer Informationsbroschüre zur Investitionsoffensive
- Informationsveranstaltungen in den Regionen
- In vier regionalen Informationsveranstaltungen (Eutin, Heide, Husum, Rendsburg) im Dezember werden gemeinsam mit den Partnern der Investitionsoffensive, mit dem dwif, der Investitionsbank und Vertretern der Kreditwirtschaft die Investitionsoffensive und aktuelle Fördermöglichkeiten dargestellt. Dann werden auch bereits neue Informationen über ein angepasstes Modernisierungsprogramm der Landesregierung, das derzeit unter Beteiligung des Verbandes entwickelt wird, vorliegen.
- Entwicklung eines Kreditleitfadens
Ein Baustein dieser Offensive die Entwicklung eines Kreditleitfadens, der Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Kreditinstitute helfen sollte, Anträge von Beherbergungsbetrieben besser in ihrem regionalen und Markt bezogenen Kontext bewerten zu können. Der Kreditleitfaden wurde gemeinsam mit Vertretern der Kreditwirtschaft, der Landesregierung und der Investitionsbank erarbeitet, um die Hausbanken bei der Kreditvergabe an

touristische Unternehmen zu unterstützen. Die Arbeit mit den Kriterien sollte im Ergebnis einen möglichst sicheren Hinweis darauf erlauben, ob es sich bei dem Antragsteller um einen mittel- und langfristig zukunftsfähigen Betrieb handelt, um so das Risiko für die Banken einzugrenzen und auf der anderen Seite auch den touristischen Unternehmen einen Orientierungsrahmen zu bieten.

- Die Partner der Investitionsoffensive erstellten diese Hilfestellung für die Kreditinstitute mit dem dwif. Der Leitfaden sollte helfen, Kreditanträge aus dem touristischen Umfeld besser in ihrem regionalen und marktbezogenen Kontext bewerten zu können und so die Kreditinstitute bei der Kreditvergabe an touristische Unternehmen zu unterstützen.
- Entwicklung einer Vermieterbroschüre
Dieses für Schleswig-Holstein bedeutende Marktsegment muss mit gezielter Information und Motivation zur Qualitätsverbesserung animiert werden. Die Broschüre soll in einer hohen Auflage an die Vermieter im Lande verteilt werden. Inhaltliche Zielsetzung: Wie kann ich meine Unterkunft qualitativ hochwertiger ausstatten? Kundenansprüche von Morgen, Wer ist mein Ansprechpartner für Fragen der Qualität? Wer hilft mir bei der Finanzierung von Investitionen?
- Gespräch mit dem neuen Wirtschaftsminister zur Fortführung bzw. Ausweitung des Modernisierungsprogramms
Das bestehende Modernisierungsprogramm wird evaluiert und soweit möglich den Anforderungen des Marktes angepasst. Am 01.01.2006 soll es vorliegen.
- Expertengespräch zur mittelfristigen Ausrichtung des Tourismus in SH
Mit den zu jener Zeit aktivsten Forschungs- und Beratungsinstituten, die für Schleswig-Holstein arbeiteten (N.I.T., dwif, project m) und der Fachhochschule Westküste wurde die strategische Ausrichtung des Tourismus für die nächsten Jahre diskutiert. TVSH, DE-HOGA, IHK, Wirtschaftsministerium, TASH, HBV sowie Vertreter der Regionalverbände stimmten mit den Institutsvertretern überein, dass die Investitionsoffensive nur einen Teil einer notwendigen Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein darstellt. Vor dem Hintergrund anhaltender Rückgänge bei den statistisch erfassten Übernachtungen wurde eine Grundsatzdiskussion um die Zukunft des Tourismus für absolut notwendig gehalten, um die Umkehrung des Negativtrends bei den Übernachtungen zu erreichen. In Gesprächen mit den Akteuren und dem Ministerium wurde die Umsetzbarkeit für ein Gutachten geprüft. Dies stellte den Beginn für die Ausschreibung zum Gutachten zur strategischen Neuausrichtung dar. Der Auftrag wurde im Jahr 2006 an die Firma ‚Roland Berger‘ vergeben.

4.2 Modernisierungsprogramm der Landesregierung: Anfänglich schwache Resonanz und die Gründe

4.2.1 Programmvarianten

Programmstart 2005

Die Landesregierung legte mit Wirkung zum 01.01.2005 ein Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe für die Jahre 2005 und 2006 auf. Ziel des Programms war es, die Qualität der Beherbergungsbetriebe deutlich zu verbessern. Das Programm ergänzte die bestehenden Ansätze zur Qualitätssteigerung wie die Förderung der öffentlichen Infrastruktur und die Förderung von touristischen Leitbetrieben im Rahmen der Förderung aus der ‚Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘ (GA). Das Programm bestand aus Zuschüssen und Bürgschaften, die kombiniert, aber auch einzeln in Anspruch genommen werden können.

1. Zuschüsse von 15 bzw. 20 Prozent, je nach Förderregion aus Mitteln der ‚Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘ (GA). Anträge wurden über die Investitionsbank abgewickelt.
2. Ein ergänzendes Bürgschaftsprogramm der Bürgschaftsbank konnte die Unternehmen mit Bürgschaften von maximal 70 Prozent unterstützen. Als Anreiz für die Mitwirkung der Hausbanken stellte die Bürgschaftsbank diesen einen Bearbeitungszuschuss zur Verfügung. Die Begründung der Bürgschaftsbank war, dass der Aufwand, den ein Kreditinstitut bei der Bearbeitung des Kreditantrages betreibt, ist, unabhängig von der Summe gleich hoch ist. Kleine Kredite sind für Banken und Sparkassen, die effizient arbeiten müssen, weniger rentabel. Der entstehende Bearbeitungsaufwand wird durch die Erträge nicht gedeckt. Der daraus entstehende Konflikt erhöht die Schwelle zum Zugang des Kreditmarktes. Viele Kreditwünsche werden daher aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht bearbeitet (Bürgschaftsbank 2008).

Das bestehende Modernisierungsprogramm wird evaluiert und soweit möglich den Anforderungen des Marktes angepasst. Insbesondere die geforderten Eigenmittel von mind. 20% sowie die untere Grenze von 100.000 € Mindestinvestition zeigten sich als Problem.

Anpassung Modernisierungsprogramm 2006 bis 2008

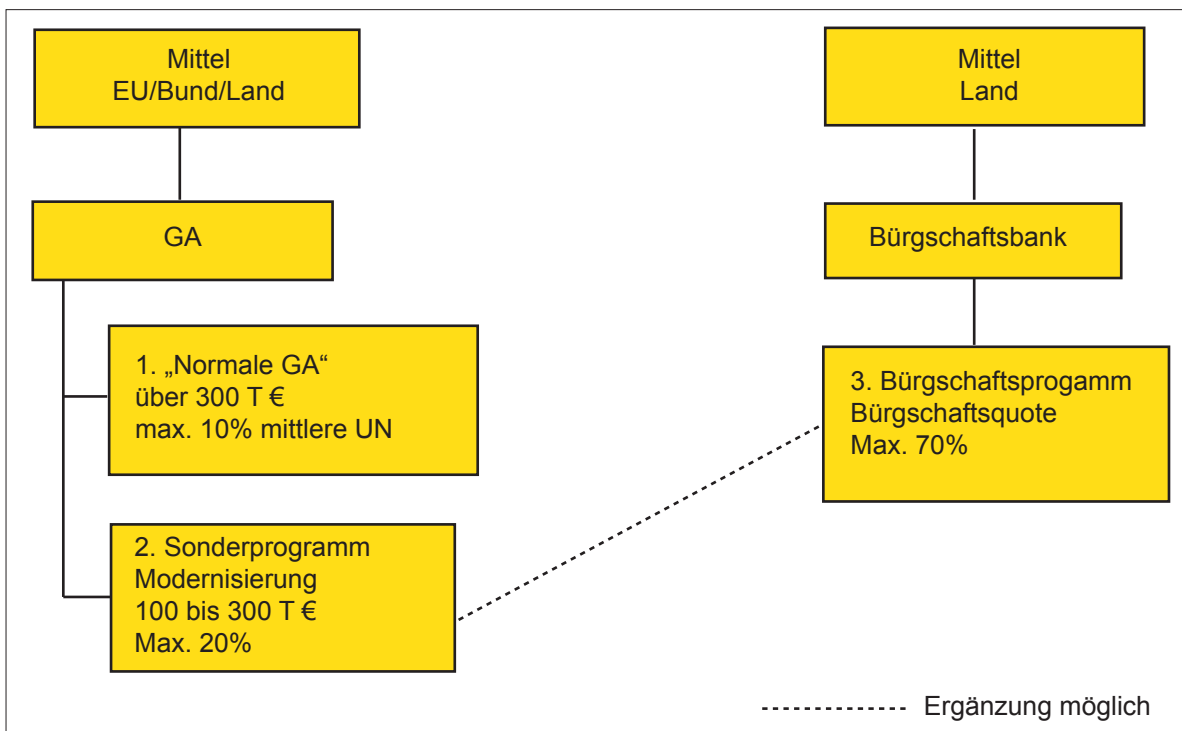
Es erfolgte eine Anpassung des Modernisierungsprogramms. Basis dafür war neben den Erfahrungen der Investitionsbank, der IHK Schleswig-Holstein und des Wirtschaftsministeriums erste Ergebnisse der Befragung, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgenommen wurden (Kapitel 4.2.2). Die untere Grenze der Investitionsvorhaben wurde von 100.000 Euro auf 50.000 Euro. Die Fördermittel ließen sich unter bestimmten Umständen mit dem Modernisierungsprogramm aus Mitteln des Schleswig-Holstein-Fonds verknüpfen. Im Idealfall waren so Fördersätze bis zu 40% erreichbar. Auch weitere Finanzierungsinstrumente der landesnahen

Fördereinrichtungen wie Investitionsbank und Bürgschaftsbank waren mit dem Programm kombinierbar.

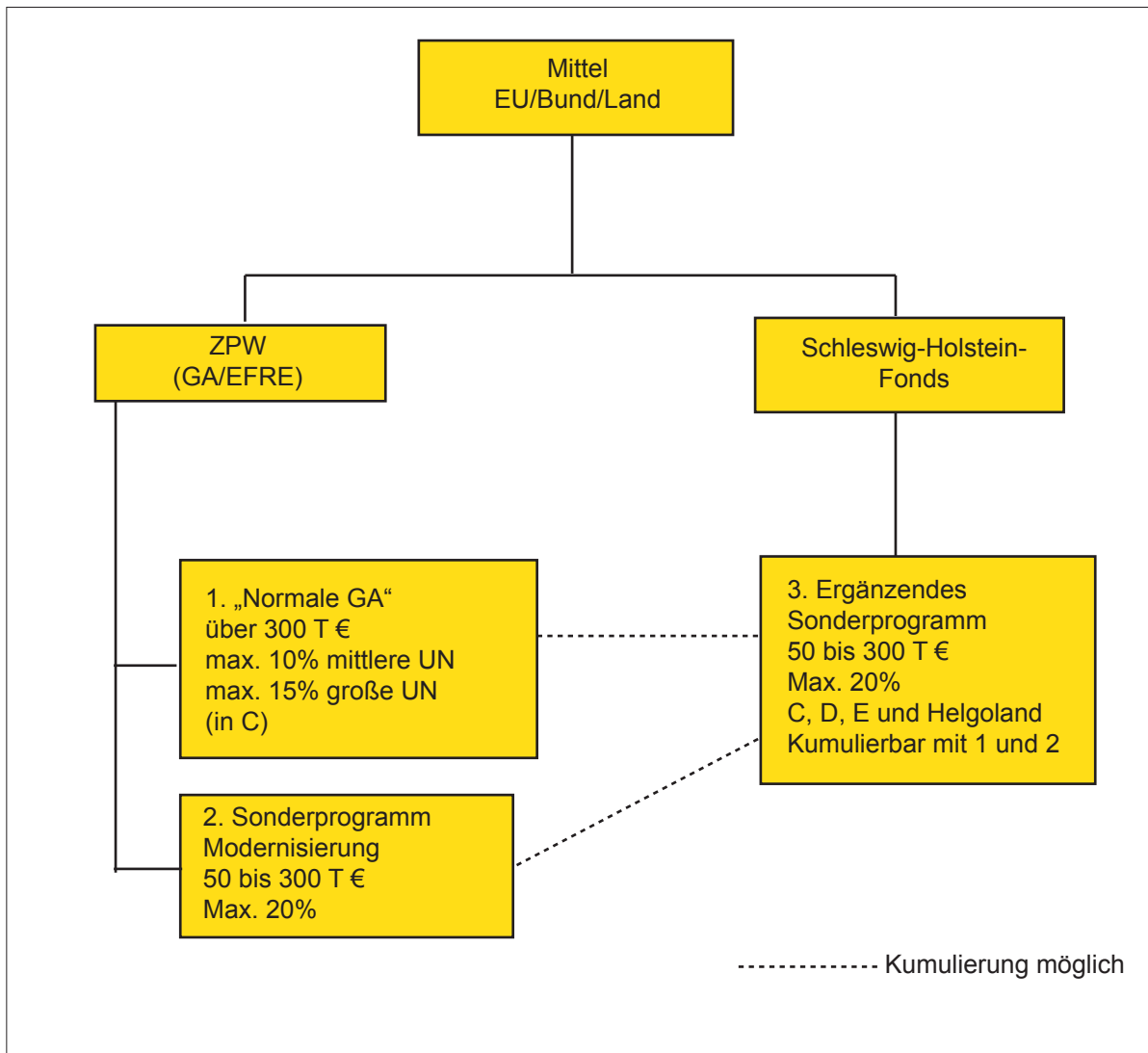
Insgesamt gab es bis Ende 2008 vier Phasen mit unterschiedlichen Varianten. Diese sind in Abb. 88 dargestellt.

Abb. 88: Tourismusrelevante Förderprogramme (einzelbetrieblich) nach Mittelherkunft
Übersicht der vier Phasen der Programmgestaltung 2005 bis 2008

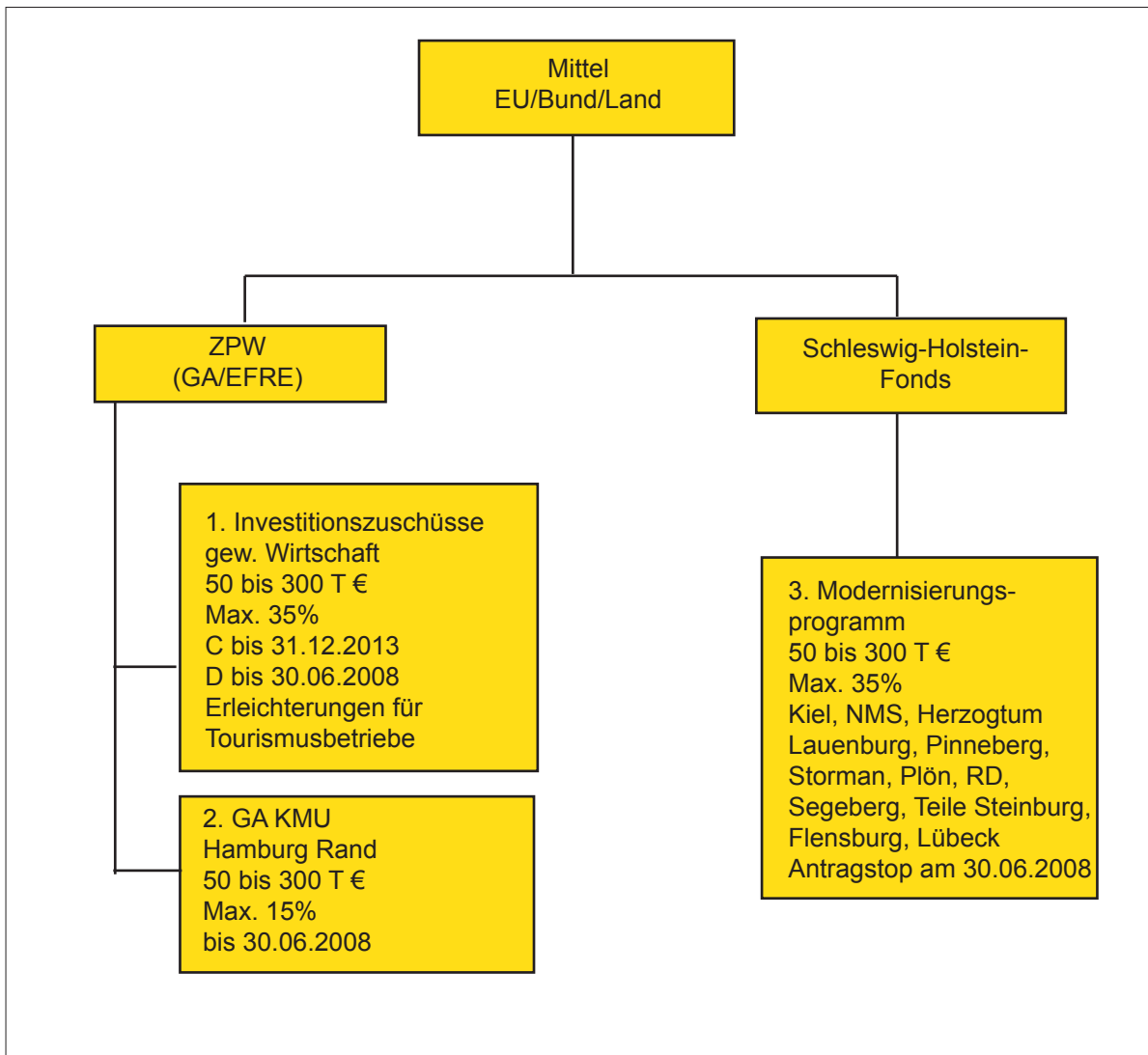
Phase 1: 2005

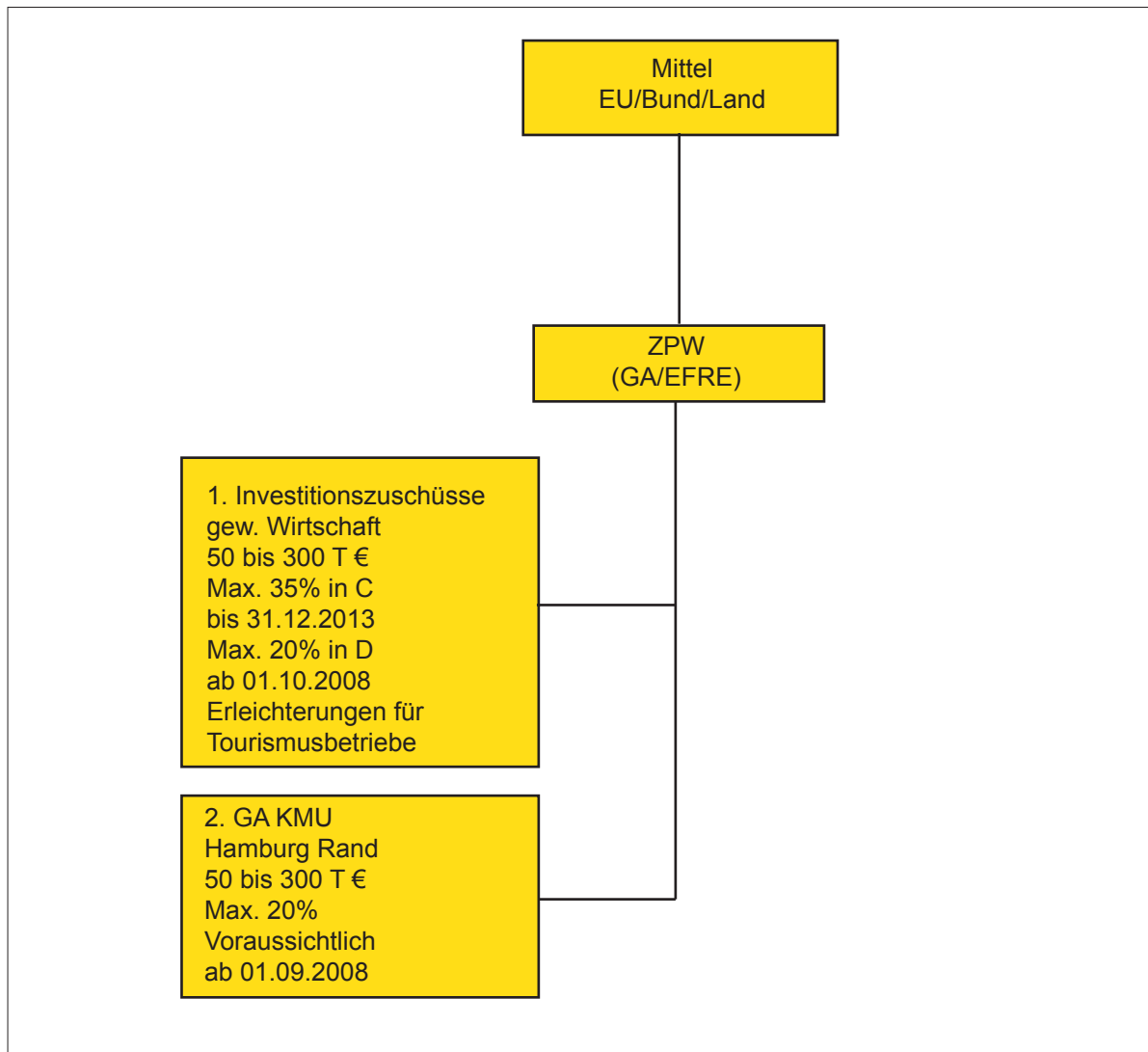


Phase 2: 2006



Phase 3: 2007/2008 (bis 30.06.08)



Phase 4: 2007/2008 (ab 01.10.08)

Quelle: eigene Darstellung

4.2.2 Akzeptanz des Modernisierungsprogramms 2005 bei den Betrieben

Die Landesregierung Schleswig-Holstein legte in Abstimmung mit dem Tourismusverband Schleswig-Holstein (TVSH), dem Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Schleswig-Holstein (DEHOGA) sowie den Industrie- und Handelskammern des Landes (IHK) ein Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe mit Wirkung zum 01.01.2005 auf. Ziel des Programms war die Qualitätsverbesserung von kleinen gewerblichen Beherbergungsbetrieben durch Investitionszuschüsse und Bürgschaften, um Schleswig-Holstein im Wettbewerb mit anderen Urlaubsregionen zu stärken. Das Programm ergänzte die bestehenden Ansätze zur Qualitätssteigerung wie die Förderung der öffentlichen Infrastruktur und die Förderung von touristischen ‚Leitbetrieben‘ und sollte zunächst für die Jahre 2005 und 2006 gelten. Grundlage des Programms war die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA).

Das Programm bestand aus Zuschüssen und Bürgschaften, die kombiniert, aber auch einzeln in Anspruch genommen werden konnten.

Wichtige Eckpunkte des Programms waren kurz gefasst folgende :

- Das Volumen beträgt 2 Mio. € für 2005/2006.
- Zielgruppe: kleine gewerbliche Beherbergungsbetriebe mit förderfähigen Modernisierungsinvestitionen zwischen 100.000 und 300.000 €. Der Betrieb muss in einer Gemeinde mit ausreichender touristischer Bedeutung in einem Regionalfördergebiet liegen (Kreise Dithmarschen, Nordfriesland, Schleswig-Flensburg, Rendsburg-Eckernförde, Plön, Ostholstein, Lauenburg und kreisfreie Städte Flensburg, Neumünster, Kiel und Lübeck).
- Förderkriterium: Klassifizierte Betriebe nach der Hotel-Klassifizierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes e.V. (DEHOGA)
- Sicherung von Arbeitsplätzen als Mindestvoraussetzung für die Förderung
- Die Fördersätze betragen 20 % oder 15 % (je nach Region) der Investitionssumme.
- Es müssen mindestens 20 % Eigenmittel eingesetzt werden.
- Ersatzinvestitionen werden nicht gefördert.

Bis Oktober 2005 lagen sechs Bewilligungen für das Modernisierungsprogramm vor. Nach zehn Monaten Laufzeit war dies deutlich weniger als von Landesregierung, TVSH, IHK und DEHOGA erwartet. Die Zielgröße wurde von Wirtschaftsminister Prof. Dr. Bernd Rohwer bei der Auflage des Programms mit rund 100 Betrieben innerhalb der folgenden zwei Jahre benannt (Tourismusverband Schleswig-Holstein 2004). Das hätte für 2005 eine rechnerische Sollgröße von 50 Anträgen bedeutet.

Im Oktober 2005 informierte das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWV) über ein geplantes neues ergänzendes Förderprogramm für Beherbergungsbetriebe. Die Programminhalte sollten laut Aussage des MWV auf der Grundlage der Erfahrungen der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB SH), die als Programm durchführende Institution mit den Antragstellern und den anfragenden Betrieben in Kontakt stand, erstellt werden. Eine Abstimmung innerhalb der Landesregierung und mit den Partnern der Investitionsoffensive sollte bis Ende November erfolgen.

Der TVSH sah die Notwendigkeit, vor einer Programmmodifikation gesicherte Erkenntnisse über die Gründe für die bis dahin mangelnde Akzeptanz des bisherigen Programms zu eruieren, um darauf aufbauend sinnvolle Änderungen oder Ergänzungen für eine neue Programmvariante vorzunehmen.

Daher initiierte der TVSH in Absprache mit der IHK und dem DEHOGA eine Betriebsbefragung, um nähere Kenntnisse über die zögerliche Inanspruchnahme durch die Betriebe zu erhalten.

Die Ergebnisse der Befragung sollten den handelnden Akteuren, ergänzt durch die Erfahrungswerte der programmberatenden und -abwickelnden Organisationen, wie z.B. IHK, MWV und IB SH, Informations- und Entscheidungsbasis für die anstehenden Handlungsoptionen sein.

Fragestellung und Hypothesen

Folgende Frage stand im Zentrum der Untersuchung:

Warum ist die Akzeptanz des Modernisierungsprogramms durch die DEHOGA-Betriebe nach zehn Monaten Laufzeit deutlich niedriger als erwartet?

Folgende Hypothesen wurden aufgestellt:

H1: Es existiert ein Informationsdefizit bzgl. der Investitionsoffensive und des Modernisierungsprogramms bei den DEHOGA-Betrieben.

Abgeleitete Frage: Wie hoch ist das Informationsdefizit?

H2: Teile der im Programm formulierten Kriterien wirken auf potenzielle Antragsteller restriktiv.

Abgeleitete Frage: Welche Kriterien wirken restriktiv?

Befragungsdurchführung und Erhebungsmethode

Wegen der Kurzfristigkeit der Bekanntgabe des geplanten ergänzenden Programms wurde für die Befragung ein pragmatischer Ansatz gewählt, um auf der einen Seite zeitnah zu Ergebnissen zu kommen, auf der anderen Seite jedoch auch wissenschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Daher wurde der Pretest des Fragebogens im Rahmen von mündlichen Telefoninterviews im Zeitraum vom 09. bis 11.11.2005 mit standardisiertem Fragebogen bei 24 Betrieben durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden gleichzeitig in die Abstimmungsgespräche zu den Inhalten des neuen Programms mit dem MWV eingespeist. Der Pretest ergab keinen Änderungsbedarf für den Fragebogen. Er wurde daher unverändert für die schriftliche Befragung verwendet.

In der Zeit vom 18.11. bis 30.11.2005 wurden insgesamt 925 Mitgliedsbetriebe des DEHOGA Schleswig-Holstein mit Hilfe eines standardisierten Erhebungsinstruments zum schriftlichen Selbstaussfüllen postalisch befragt. Die Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte per Telefax.

Nach Ablauf der Frist für die Einreichung der Fragebögen wurde in der Zeit vom 16. bis 24.01.2006 bei zufällig ausgewählten Betrieben (17 Betriebe), die nicht geantwortet hatten, telefonisch nachgefasst, um stichprobenartig zu überprüfen, ob sich die Gruppe der Nicht-Antwortenden in ihrem Verhalten inhaltlich von den antwortenden Betrieben unterscheidet. Es war kein signifikanter Unterschied festzustellen, so dass die Ergebnisse dieser telefonischen Befragung gemeinsam mit den Interviews aus dem Pretest in die Gesamtauswertung eingingen.

Ein signifikanter Unterschied zwischen der Gruppe der telefonisch Befragten (Pretest sowie Nachfassaktion) und der schriftlich Befragten bestand nicht, so dass die Darstellung gemeinsam erfolgte. Die Ergebnisse der telefonischen und der schriftlichen Befragung sind in ihren

Ergebnissen ähnlich, so dass eine Gesamtausweisung der Ergebnisse gerechtfertigt erscheint. Einziger prägnanter Unterschied ist bei der Frage „Planen Sie Investitionen“ erkennbar. Bei den telefonisch Befragten fällt der Anteil deutlich geringer aus. Eine Erklärung für diese Abweichung kann nicht hergeleitet werden.

Auswahl der Befragungsobjekte

Die Grundgesamtheit besteht aus den Mitgliedsbetrieben der Betriebsarten „Hotels und Hotels garni“ und „Gasthöfe und Pensionen“ des DEHOGA SH. Die Beschränkung auf DEHOGA-Mitglieder erfolgte bewusst, da das Förderprogramm auf Mitgliedsbetriebe des DEHOGA zugeschnitten war. Die Einschränkung auf die erwähnten Betriebsarten erfolgte, da nur diese Anträge im Rahmen des Programms stellen konnten. Insofern treffen die Aussagen ausschließlich auf diese Grundgesamtheit zu. Verallgemeinerungen auf alle Betriebe in Schleswig-Holstein wären nur zulässig unter der Annahme, dass sich die Gruppe der Mitgliedsbetriebe im DEHOGA gleich verhält wie die Gruppe der Nichtmitglieder.

Mit dieser Festlegung der Grundgesamtheit wurde der Objektbereich bestimmt (SCHNELL et al. 2005, S. 265).

Befragt wurden im Rahmen einer Vollerhebung insgesamt 925 Betriebe, davon 762 Betriebe der Betriebsart „Hotels und Hotels garni“ und 163 Betriebe der Betriebsart „Gasthöfe und Pensionen“. Dies bedeutet einen Anteil der befragten Betriebe von 68,5% für die Betriebsart „Hotels und Hotels garni“ und 46,4 % für die „Gasthöfe und Pensionen“ an allen statistisch erfassten Betrieben in Schleswig-Holstein der jeweiligen Betriebsart.

Vom Statistischen Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein wurden mit Stichtag 01.07.2005 folgende Zahlen für Schleswig-Holstein ermittelt: 559 Hotels, 554 Hotels garni, 166 Gasthöfe, 185 Fremdenheime/Pensionen. Daraus ergibt sich die Basis für die genannten Anteilswerte.

Rücklaufquote

Geantwortet haben 192 Betriebe, so dass die Rücklaufquote bei 20,8% der Grundgesamtheit liegt. Diese Quote ist als gut zu bewerten. DIEKMANN (2005, S. 441) bewertet Rücklaufquoten von 20% als gut, teilweise würden auch Quoten von nur bis zu 5% realisiert. Er relativiert jedoch die ausschließliche Fokussierung auf die Qualitätssicherung von Stichproben. „Man muss aber vorausschicken, dass Stichprobenqualität nicht bei allen Fragestellungen von vorrangiger Bedeutung sind. ‚Repräsentativität‘ zu erlangen ist keineswegs immer das höchste Ziel von Sozialforschung.“ (DIEKMANN 2006, S. 13). Insofern wird für die vorliegende Befragung die Gewinnung von qualitativen Aussagen in Hinblick auf das Verhalten der Betriebe in den Vordergrund gestellt, wohl wissend, dass bei anderen Zielstellungen empirischer Feldforschung, z.B. Wahlforschung, die Frage der Repräsentativität eine zentrale Rolle und ein Qualitätszeugnis darstellt. Folgende Rücklaufquoten dienen darüber hinaus zur Einordnung: Die GEFRA (Gesellschaft für Finanz- und Regionalanalysen 2004, S. 15) realisierte eine Rücklaufquote von 20% bei der Unternehmensbefragung „Investitionsförderung und regionale Wirtschaftsförderung“; die BBE (BBE Unternehmensberatung GmbH 2004, S. 6) verwies

auf eine Rücklaufquote von 4,03% bei ihrer Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes in Sachsen; das IFM (Institut für Mittelstandsforschung 2005, S. 82) erreichte bei der Evaluierung des Bayerischen Mittelstandskreditprogramms eine Rücklaufquote von 12,3%. WYSS ist darüber hinaus der Auffassung, dass gerade bei Untersuchungen von Beurteilungsfragen oder Akzeptanzdimensionen auch geringe Stichprobengrößen (ca. 100) statistische Auswertungen zulassen (WYSS 1991).

Erhebungsinstrument

Für die schriftliche Befragung wurde auf der Grundlage des Befragungsziels und der abgeleiteten Hypothesen ein Fragebogen entwickelt. Die grundlegenden Überlegungen zur Konzeption des Fragebogens sowie der Fragebogen selbst befinden sich im Anhang (Anlage 4).

Ergebnisse

1. Betriebsstruktur

Die Verteilung der antwortenden Betriebe auf die Betriebsarten stellt sich folgendermaßen dar: Mehr als zwei Drittel aller antwortenden Betriebe (68,23%) sind Hotels, gefolgt von knapp einem Viertel (24,48%) Hotels garni und knapp 5% (4,69%) Gasthöfe und Pensionen. Setzt man dies ins Verhältnis zur Grundgesamtheit, zeigt es, dass das Antwortverhalten der Gruppe „Hotels und Hotels garni“ besser ist als das der „Gasthöfe und Pensionen“: Bei den „Hotels und Hotels garni“ antworteten 23,4%, bei den „Gasthöfen und Pensionen“ 5,5%. Unterstellte man auch ein inhaltlich abweichendes Antwortverhalten dieser Betriebsarten, würde eine Gewichtung dabei helfen, ein möglicherweise systematisch verzerrtes Bild gerade zu rücken. Damit soll die Verteilung von Variablen an die Struktur der Grundgesamtheit angepasst werden (GABLER 2006, S. 128). Dies würde jedoch voraussetzen, dass die Betriebsart tatsächlich Einfluss auf das Antwortverhalten hätte. Argumente dafür könnten z.B. sein, dass Besitzer von „Gasthöfen und Pensionen“ vermutlich älter sind als Besitzer von „Hotels und Hotels garni“ und dies beispielsweise einen unmittelbaren Einfluss auf das Investitionsverhalten bedeuten würde. Darüber liegen jedoch nicht ausreichend gesicherte Erkenntnisse vor, so dass diese Zusammenhänge nicht als derart tragfähig erschienen, um eine Gewichtung zu rechtfertigen. In dem Zusammenhang einer nicht einhundertprozentig realisierten Erhebung stellt sich die Frage, ob sich die nicht antwortenden Einheiten (Unit non response) grundsätzlich anders verhalten als die antwortenden Einheiten. HÄDER (2006, S. 178) sieht darin ein Ärgernis, das allerdings in der empirischen Sozialforschung an der Tagesordnung sei. Er zieht zur Kompensation die Vornahme einer Gewichtung in Erwägung, sieht dazu allerdings die Notwendigkeit eines begründeten Zusammenhangs zwischen dem interessierenden Parameter und der strukturellen Abweichung. In der praktischen Anwendung der empirischen Sozialforschung versucht man, durch Plausibilitätserklärungen den Einfluss von abweichendem Antwortverhalten zu prüfen. Nähere Informationen zum Thema Gewichtung in der empirischen Sozialforschung finden sich bei RÖSCH 1994, Gabler 2004. Bei der vorliegenden Befragung wurde bei einer zufällig ausgewählten Stichprobe von Betrieben, die nicht geantwortet hatten, telefonisch nachgefragt, um diese Frage zu untersuchen. Dabei stellte sich heraus, dass

keine gravierenden Abweichungen festzustellen waren. Dies macht die Aussagefähigkeit der ausgewerteten Fragebögen für die Grundgesamtheit wahrscheinlicher. Allerdings werden die nachfolgenden Aussagen ausdrücklich auf die antwortenden Betriebe bezogen. Es werden keine belastbaren Ableitungen auf die Grundgesamtheit vorgenommen.

2. Bekanntheitsgrad Investitionsoffensive und Modernisierungsprogramm

Bekanntheitsgrad Investitionsoffensive

50% der Betriebe hatten zum Befragungszeitpunkt von der Investitionsoffensive gehört (Abb. 89)

Abb. 89: Bekanntheit der Investitionsoffensive

Haben Sie schon von der Investitionsoffensive für den Tourismus gehört?

(n=191)

Ja	Nein
50%	50%

Quelle: eigene Befragung

Abbildung 90 zeigt, dass der Bekanntheitsgrad bei Betrieben bis 20 Betten mit 19% weit unterdurchschnittlich ist. Am höchsten ist er bei Betrieben über 100 Betten (65%), gefolgt von Betrieben zwischen 21 und 50 Betten mit 60% Bekanntheit. Auf dem vorletzten Platz liegt mit knapp 50% Bekanntheit die Gruppe der Betriebe zwischen 51 und 100 Betten.

Abb. 90: Bekanntheitsgrad der Investitionsoffensive nach Größenklasse



Haben Sie schon von der Investitionsoffensive gehört?

-Auswertung nach Größenklassen- (n= 183)

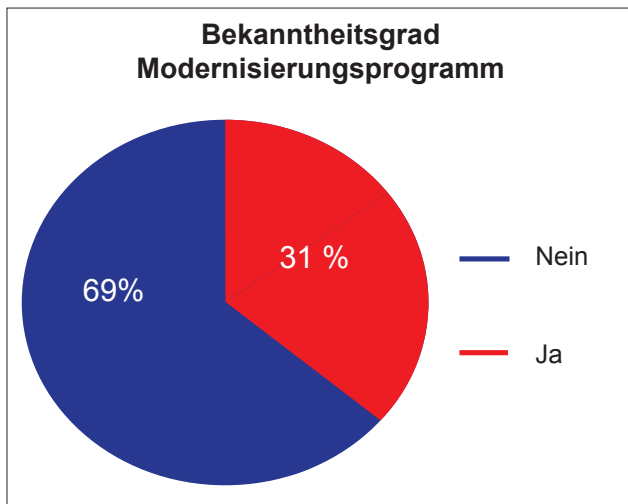
Quelle: eigene Befragung

Bekanntheitsgrad Modernisierungsprogramm

Abbildung 91 zeigt, dass 31% der Betriebe das Modernisierungsprogramm der Landesregierung kennen, 69% haben keine Kenntnis.

Abb. 91: Bekanntheitsgrad des Modernisierungsprogramms

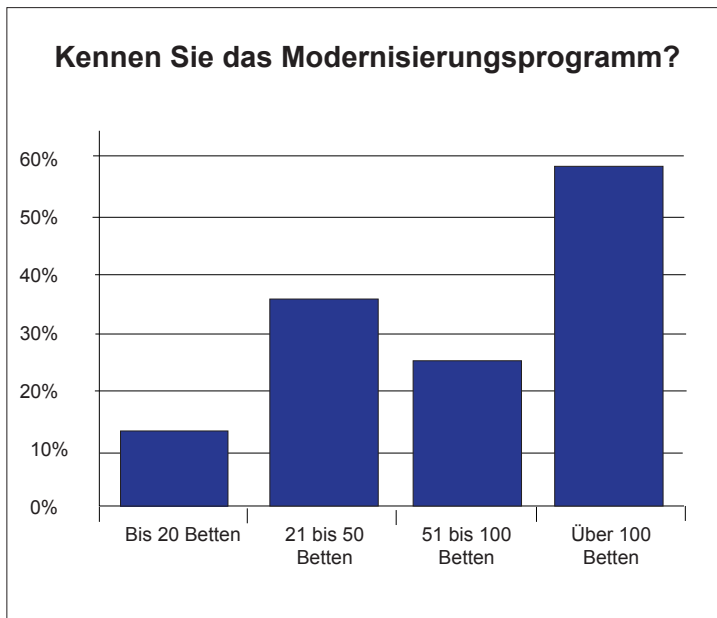
Kennen Sie das Modernisierungsprogramm der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe?
(n=191)



Quelle: eigene Befragung

Bei der Auswertung nach Größenklassen zeigt sich ein ähnliches Bild (Abb. 92) wie bei der Kenntnis der Investitionsoffensive: Die kleinsten Betriebe haben den geringsten Kenntnisstand mit 13%, die größten Betriebe den höchsten Stand mit 58%. Auf Platz zwei liegt die Größenklasse von 21 bis 50 Betten (35%), auf Platz drei die Gruppe von 51 bis 100 Betten (26%). Generell ist ein mit der Betriebsgröße zunehmender Kenntnisstand zu beobachten.

Abb. 92: Bekanntheitsgrad des Modernisierungsprogramms nach Größenklassen
Kennen Sie das Modernisierungsprogramm der Landesregierung? -Auswertung nach Größenklassen-
(n=183)



Quelle: eigene Befragung

3. Antragstellung und Hinderungsgründe für eine Antragstellung

Antragstellung

15 Unternehmen (20,5%) geben an, einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms gestellt zu haben, 79,5% hatten zum Befragungszeitraum noch keinen Antrag gestellt.

Hinderungsgründe für eine Antragstellung

Den Betrieben wurde eine Reihe von möglichen Hinderungsgründen für eine Antragstellung vorgegeben. Diese bezogen sich entweder auf den Programmrahmen (organisatorische, quantitative oder inhaltliche Anforderungen der Antragstellung) oder auf Hinderungsgründe außerhalb des Programms. Die Rangfolge der Hinderungsgründe geht aus Abbildung 93 hervor.

Abb. 93: Hinderungsgründe für eine Antragstellung zum Modernisierungsprogramm
 Welche Faktoren waren ausschlaggebend, dass Sie keinen Antrag auf Zuschüsse gestellt haben?
 (n=31, Mehrfachnennung möglich, Anzahl der Nennungen: 60)



Quelle: eigene Befragung

Die ersten drei Ränge betreffen qualitative Anforderungen der Programmkriterien, wobei in den meisten Fällen die geforderte Mindestinvestitionssumme als zu hoch benannt wurde, gefolgt von dem geforderten Eigenanteil in Höhe von 20%. Auf Platz drei wurde der räumliche Zuschnitt des Programms benannt. 16% der antwortenden Unternehmen wollten zum Befragungszeitpunkt noch einen Antrag stellen (Rang 4). Es folgt mit einem etwa gleich hohen Anteil an Nennungen „Probleme mit der Hausbank“ sowie die Aussage, dass keine größeren Investitionen geplant seien. Der hohe Aufwand bei der Beantragung und die fehlende Information über das Programm schließen sich an. Die geforderte Ausgestaltung der Maßnahme als Modernisierung war bei drei Nennungen ein Problem. Mit Abstand folgen dann die Grenze der Höchstinvestition und der fehlende Bedarf an einer Förderung.

4. Investitionsverhalten

Investitionsbereitschaft

Der überwiegende Teil der antwortenden Betriebe (80%) plant Investitionen in den kommenden zwei Jahren (Abb. 94)

Abb. 94: Investitionsplanung der nächsten zwei Jahre
Planen Sie in den nächsten 2 Jahren (weitere) Investitionen?

Ja	Nein
80%	20%

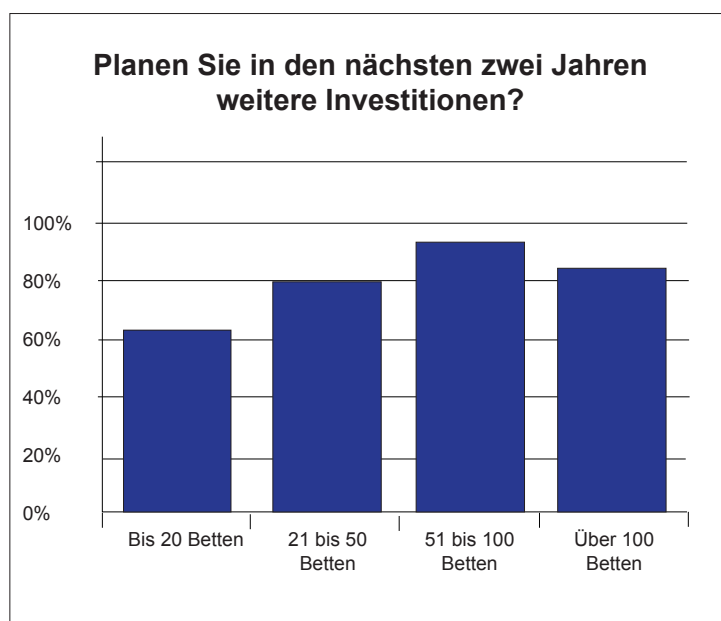
Quelle: eigene Befragung

Gründe für fehlende Investitionsplanung

Betriebe, die keine Investitionen in den kommenden Jahren planen (20%), konnten in dem offenen Teil der Frage 5 ihre Gründe mitteilen. Dabei lassen sich die Einzelnennungen in folgende Cluster zusammenfassen: Sieben der insgesamt 15 Nennungen sind der Aussage zuzuordnen, dass in den letzten Jahren investiert worden sei oder laufend investiert werde. Die wirtschaftliche Lage des Betriebs bzw. der Gesamtwirtschaft (zu hohes finanzielles Risiko bzw. das zu hohe Risiko in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage) waren für sieben Betriebe ausschlaggebend für nicht geplante Investitionen. Eine Einzelnennung betraf die ungeklärte Nachfolgeregelung für den Betrieb.

Investitionsbereitschaft wächst mit der Größe der Betriebe

Während 65% der Betriebe bis 20 Betten in den kommenden zwei Jahren investieren wollen, steigt diese Bereitschaft in der Größenklasse von 21 bis 50 Betten auf 79% an, erreicht in der Klasse 51 bis 100 Betten den Höhepunkt mit 92% und fällt dann wieder ab auf 81% bei den Betrieben mit über 100 Betten. Generell kann jedoch die Aussage getroffen werden, dass größere Betriebe eine erhöhte Investitionsbereitschaft zeigen.

Planen Sie in den nächsten 2 Jahren weitere Investitionen? -Auswertung nach Größenklassen-

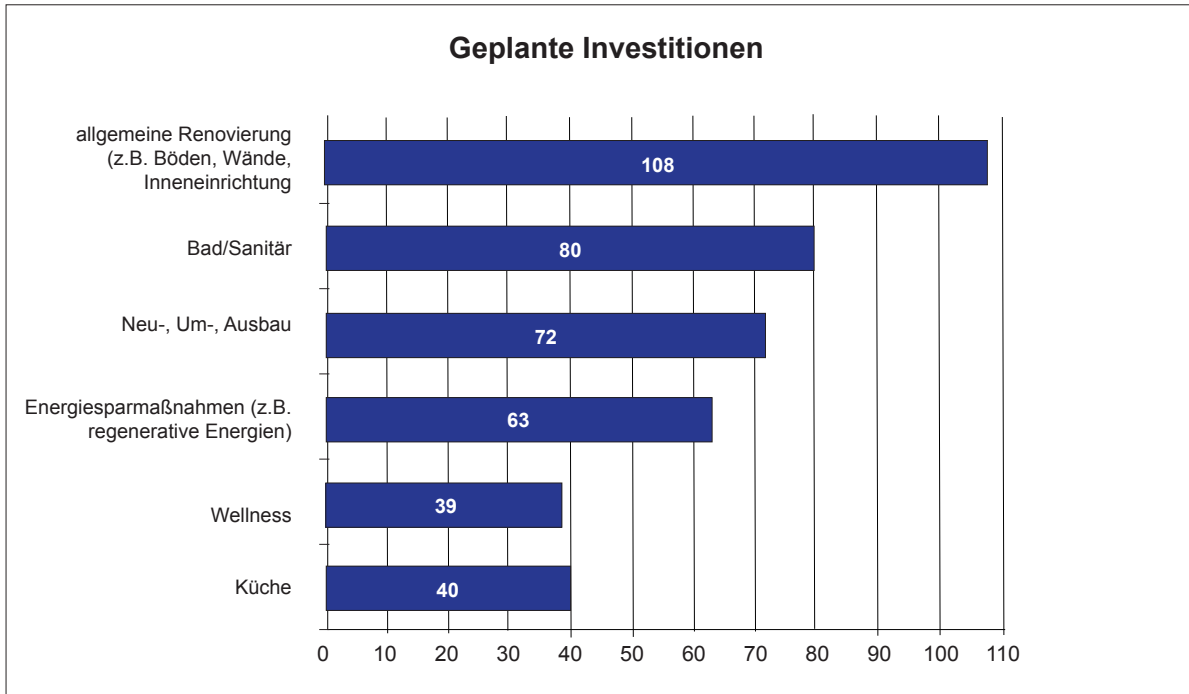
Quelle: eigene Befragung

Art der geplanten Maßnahmen

Abbildung 95 zeigt die Rangfolge der geplanten Maßnahmen: 108 der insgesamt 185 Nennungen und damit knapp 60% beziehen sich auf allgemeine Renovierungen wie z.B. Böden, Wände, Inneneinrichtung, gefolgt von 80 Nennungen zu Maßnahmen im Bereich Bad/Sanitär. Auf Rang drei liegen Planungen, die Neu-, Umbau- oder Ausbaumaßnahmen betreffen, dicht gefolgt von Energieeinsparmaßnahmen. Auf den letzten Rängen liegen mit deutlichem Abstand Investitionen in Küche und Wellnessanlagen.

Einzelnenennungen für weitere Investitionen bezogen sich auf Heizung/Heizkessel, Terrassen/Balkone, Wintergarten, Schwimmbad, Eingangs- und Empfangsbereich, Aufzug, Restaurant

Abb. 95: Art der geplanten Investitionsmaßnahmen
 Welche weiteren Investitionen planen Sie in den nächsten 2 Jahren? (n=185, Mehrfachnennung, Anzahl der Nennungen: 402)



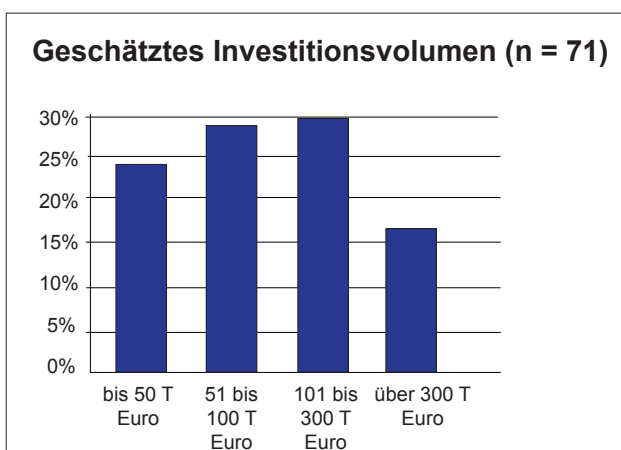
Quelle: eigene Befragung

Geplante Investitionshöhe

Abbildung 96 zeigt, dass der Schwerpunkt der geplanten Investitionsmaßnahmen im Bereich zwischen 101.000 bis 300.000 EUR liegt (30%), dicht gefolgt von 29% zwischen 51.000 EUR und 100.000 EUR. Maßnahmen bis 50.000 EUR werden von knapp einem Viertel der Befragten in Erwägung gezogen, während 17 % mehr als 300.000 EUR investieren wollen, der höchste Einzelwert betrug hier 7 Mio. EUR.

Abb. 96: Höhe des geplanten Investitionsvolumens
 Wie hoch ist das geplante Investitionsvolumen ungefähr? (n=71)

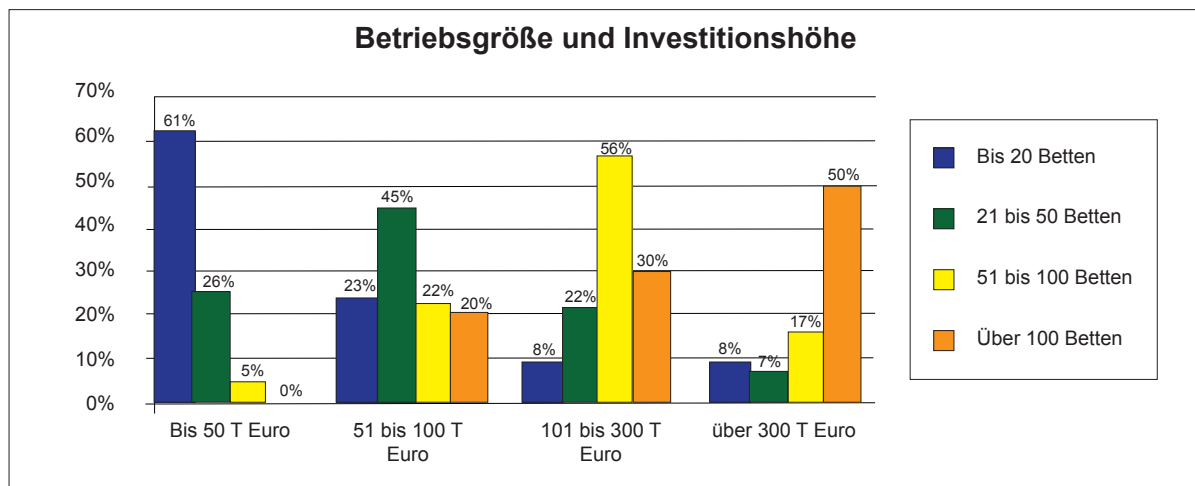
Abbildung 97 zeigt, dass mit der Betriebsgröße auch die Investitionshöhe steigt.



Quelle: eigene Befragung

Der Schwerpunkt der Investitionen bei den Betrieben bis zu 20 Betten liegt bei einer Investitionssumme von bis zu 50.000 EUR (61, 5%) während die Größenklasse von 21 bis 50 Betten die geplanten Investitionen in der Mehrheit auf 51.000 EUR bis 100.000 EUR schätzt (44,4%). 50% der Betriebe über 100 Betten wollen Maßnahmen über 300.000 EUR realisieren, gefolgt von der Gruppe 51 bis 100 Betten (16,7%). 55,6% aller Betriebe dieser Größenklasse sehen den Schwerpunkt bei 101.000 EUR bis 300.000 EUR.

Abb. 97: Investitionsvolumen in Abhängigkeit der Betriebsgröße



Quelle: eigene Befragung

5. Verbesserungen des Investitionsklimas

Die offen formulierte Frage 6 nach Anreizen für das Investitionsklima wurde mit 113 Nennungen durch die Befragten beantwortet. Die Einzelnennungen wurden zu Gruppen zusammengefasst. Abbildung 98 zeigt das Ergebnis. 31 Nennungen enthielten Vorschläge zur Veränderung der zum Befragungszeitpunkt gültigen Kriterien des Modernisierungsprogramms für Beherbergungsbetriebe sowie seiner Durchführung, wobei etwa gleich häufig die Aufhebung der Unterscheidung zwischen Ersatz- und Modernisierungsmaßnahmen (5), die Absenkung der geforderten Eigenkapitalquote (5) und die Erhöhung der Zuschussquote (4) genannt wurden, gefolgt von den Forderungen nach Ausweitung des Fördergebiets (3) sowie der Absenkung der Förderuntergrenze von 100.000 EUR (3) sowie dem Vorschlag, den notwendigen 35%igen Anteil aus der Beherbergung zu senken (2). Weitere drei Nennungen bezogen sich auf die Veränderung der Fördervoraussetzung nach Betriebsgrößen; zwei davon schlugen vor, vermehrt kleinere Betriebe zu fördern, eine Nennung forderte als Mindestgrenze für eine Förderung eine Mindest-Betriebsgröße von 50 Zimmern. Vier Betriebe forderten eine zügigere und unbürokratischere Abwicklung, zwei die Erleichterung bei der Beibringung von Sicherheiten.

Auf Rang zwei der zusammengefassten Einzelnennungen liegt der Bereich der Information und Beratung mit insgesamt 22 Nennungen. Dabei wurde die Notwendigkeit einer zielgerichteten Information und Kommunikation über die bestehenden Fördermöglichkeiten sowie die Verbesserung der Transparenz der Fördermöglichkeiten genannt (15 Nennungen). Sieben Betriebe forderten eine begleitende Beratung der Betriebe zu Fördermöglichkeiten.

Ebenfalls 22 Nennungen betrafen die Finanzierung durch die Hausbanken, wobei innerhalb dieser Gruppe die notwendige Verbesserung der Einstellung der Hausbanken gegenüber Finanzierungsgesuchen aus der Hotellerie und Gastronomie am häufigsten vertreten waren (17 Nennungen), es folgten Vorschläge zur Verbesserung der Kreditkonditionen in Form von Zinssenkungen.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen auf Rang vier mit 20 Nennungen wurde insbesondere von der Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage sowie der Kostenentlastung für Betriebe geprägt. Im Vordergrund standen dabei die Senkung des Mehrwertsteuersatzes für die Hotellerie und Gastronomie, von Ver- und Entsorgungskosten sowie GEMA und GEZ-Gebühren.

Auf dem letzten Platz mit 13 Nennungen wurden Vorschläge zur Verbesserung des Marketing für das Urlaubsland Schleswig-Holstein sowie die Forderung nach Saison verlängernden Maßnahmen auf regionaler und Landesebene gemacht.

Abb. 98: Maßnahmen zum Anreiz von Investitionen

Untersuchungen haben gezeigt, dass Schleswig-Holstein einen enormen Nachholbedarf bei Neu- und Ersatzinvestitionen hat. Welche Anregungen zur Verbesserung der Situation haben Sie? (n= 113)



Quelle: eigene Befragung

Nebeneffekte der Befragung

Beim TVSH gingen zahlreiche Anrufe, Schreiben und E-Mails ein, die die Initiative der Investitionsoffensive ausdrücklich begrüßten und Erfolg für die weitere Umsetzung wünschten. Die Äußerungen zeigten außerdem die Notwendigkeit auf, finanziell unterstützende Maßnahmen für die Branche über die bestehenden Förderprogramme hinaus einzusetzen, um die Investitionsbereitschaft der Betriebe und damit die Marktfähigkeit der Tourismuswirtschaft zu stützen.

Darüber hinaus wurden folgende Gründe für die mangelnde Investitionsbereitschaft in der Vergangenheit genannt:

Bei Betrieben, die über einen langen Zeitraum (von 20 bis 30 Jahren) verpachtet waren, war gegen Ende des Pachtvertrags die Bereitschaft gering zu investieren. Die Nachfolger fanden einen erheblichen Investitionsstau vor.

Aus einigen Anmerkungen ging hervor, dass die Antragstellung über die Investitionsbank als mühsam, zeitintensiv und intransparent beurteilt wurde. Die Kommunikationslinien der Investitionsbank und der Brancheninformationen in Broschüren und Zeitschriften stimmten nicht überein. Dies behindere die Nutzung des Modernisierungsprogramms.

Vielfach wurde von den Betrieben die angegebene Telefonnummer des TVSH für Rückfragen zum Fragebogen als Informationsmöglichkeit über das Programm genutzt. Viele Betriebe wurden erstmals durch die Befragung auf das Modernisierungsprogramm aufmerksam und nutzten die Gelegenheit, sich über Inhalte, Verfahren und Ansprechpartner zu informieren. Allein diese Tatsache zeigt das Ausmaß des Informationsdefizits und der mangelnden Verfahrenstransparenz. Der TVSH ist von seiner Rolle und Kernaufgabenstellung als Interessenvertreter der Kommunen her eigentlich nicht der vorrangige Ansprechpartner für die betriebliche Ebene. Die von den Betrieben geschilderten Probleme im Vorwege der eigentlichen Antragstellung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Fehlende Eindeutigkeit der zuständigen Ansprechpartner**
Die Frage, wer den Betrieb umfassend und stringent berät, ist zumindest für die potenziellen Antragsteller keinesfalls transparent. Folgende Alternativen stellen sich für den Betrieb dar:
Investitionsbank Schleswig-Holstein, Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, Industrie- und Handelskammer zu Flensburg, Industrie- und Handelskammer zu Lübeck, Industrie- und Handelskammer zu Kiel, Bürgerschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH (Ansprechpartner für das Bürgerschaftsprogramm), Beratungsstelle für Beschäftigung in Schleswig-Holstein (BSH) mbH (Ansprechpartner für die begleitende Beratung)
- **Mangelnde Harmonisierung der Übergabepunkte**
Nach Erstberatung z.B. durch die Industrie- und Handelskammern wird von den Betrieben ein Bruch hin zu den folgenden notwendigen Schritten, z.B. Antragstellung bei der IB SH, empfunden.
- **Probleme der definitorischen Abgrenzung**
Bei der Entscheidung, ob es sich bei geplanten Maßnahmen um Ersatzinvestitionen, die von einer Förderung ausgeschlossen sind, oder um Modernisierungsmaßnahmen, die in die Förderung eingeschlossen sind, handelt, gibt es keine eindeutigen Definitionen. Einige Betriebe sehen hier die notwendige Transparenz in der Beurteilung durch die Investitionsbank als nicht sichergestellt an.
- **Kommunikationsprobleme**
Bei zahlreichen Betrieben traten in der Kommunikation mit der Investitionsbank Missverständnisse auf. Die Analyse zeigte, dass Betriebe und Bank nicht die „gleiche Sprache sprechen“. Ihnen fehlt in der Konsequenz ein Übersetzer oder Mittler, der die auftretenden Barrieren ausschaltet bzw. überwindet.
- **Zeitliche Abläufe:**
Die Zeit von der Antragstellung bis zur Bewilligung wird von den Betrieben als zu lang empfunden, zumal die Bewilligung vor Beginn der Maßnahme erfolgen muss. Die Bearbeitungszeit wurde für das Jahr 2007 mit drei Monaten angegeben.

Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

Die Hypothese H1 „Es existiert ein Informationsdefizit bzgl. der Investitionsoffensive und des Modernisierungsprogramms bei den DEHOGA-Betrieben.“ kann nach Auswertung der Befragungsergebnisse als bestätigt gelten.

Der Kenntnisstand der DEHOGA-Betriebe zur Investitionsoffensive betrug 50%. Noch weniger Betriebe, nur 31%, kannten das Modernisierungsprogramm der Landesregierung. Beide Werte sind als unbefriedigend zu bewerten. Damit fehlt die wichtigste Grundvoraussetzung für eine Nutzung des Programms, so dass in diesem Umstand zumindest ein Hauptgrund für die mangelnde Nutzung des Programms gesehen werden kann. Gerade das erste Jahr der Programmlaufzeit hätte notwendige Akzente in der Tourismuswirtschaft setzen müssen, um eine Dynamik im Prozess der Modernisierung des Beherbergungsgewerbes zu erzeugen. Vor dem Hintergrund der Bedeutung des Programms für die Leistungsträger und der Notwendigkeit einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist diese Tatsache als verpasste Chance zu werten. Angesichts dieser Ergebnisse wurden in der Konsequenz von der Landesregierung und den Partnern der Investitionsoffensive nun kommunikative Maßnahmen beschleunigt umgesetzt, die zuvor nur schleppend in Angriff genommen worden waren. Dazu gehörten beispielsweise die Entwicklung eines Informationsflyers und seine Verteilung per Direktmailing an die Betriebe und die Durchführung von Informationsveranstaltungen. Kleinere Betriebe weisen ein höheres Informationsdefizit auf, dies zeigt die Notwendigkeit, sich dieser Gruppe besonders zu widmen.

Die Hypothese H2 „Teile der im Programm formulierten Kriterien wirken auf potenzielle Antragsteller restriktiv“ wurde durch die Befragungsergebnisse ebenfalls verifiziert.

Die Auswertung der Fragen 4,5 und 6 liefern hier die notwendigen Grundlagen. Die Fallzahl von n=31 bei der Beantwortung der Frage 4 ist relativ niedrig, so dass die Aussagen mit den Nennungen der offenen Frage 6 sowie Ableitung aus den Ergebnissen der Frage 5 nur gemeinsam zur Gesamtbewertung der Hypothese H2 herangezogen werden.

Ordnet man die Hinderungsgründe aus Frage 4 nach Gründen, die im Programm ihren Ursprung haben, und allgemeinen Gründen, kann folgende Einteilung vorgenommen werden (Tab. 34):

Tab. 34: Hinderungsgründe für einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms

Programmbedingte Gründe	Nennungen	Allgemeine Gründe	Nennungen
Investitionssumme zu hoch/ zu niedrig	14	Antrag wird noch gestellt	5
Eigenmittel zu hoch	9	Hausbank lehnte Finanzierung ab	5
Betrieb liegt nicht im Fördergebiet	6	Keine größeren Investitionen geplant	5
Keine höhere Klassifizierung angestrebt	4	Kein Bedarf an Förderung	1
Maßnahme konnte nicht als Modernisierung definiert werden	3	Programm war nicht bekannt	4

Zu hoher Aufwand bei der Beantragung	4		
Summe	40		20
Anteil an Gesamtnennungen (60) in %	66,7%		33,3%

Quelle: eigene Befragung

Damit liegt die Anzahl der Nennungen, die das Programm betreffen, doppelt so hoch wie die Nennungen bzgl. der allgemeinen Gründe.

Zur Verbesserung der Akzeptanz des Modernisierungsprogramms kämen in Auswertung der Frage 4 folgende Optimierungsoptionen für das Programm in Frage:

1. Absenkung der Mindestinvestitionshöhe von 100.000 EUR
2. Absenkung der geforderten Eigenmittel
3. Ausweitung des räumlichen Geltungsbereichs des Programms
4. Streichung der Voraussetzung der DEHOGA-Klassifizierung
5. Aufnahme von Ersatzmaßnahmen in die zu fördernden Investitionen
6. Erhöhung der Investitionsobergrenze von 300.000 EUR

Aus Frage 5 kann abgeleitet werden, dass die von immerhin 80% der Betriebe geplanten Modernisierungsmaßnahmen zu 60% der allgemeinen Renovierung und damit per Definition nicht echter Modernisierung, sondern den Ersatzinvestitionen zuzurechnen sind und somit nach derzeitigem Programm nicht förderfähig wären.

Weiterhin ist dies in Kombination mit der diagnostizierten Investitionsmüdigkeit der letzten Jahre (Kapitel B. 2.2) ein weiterer Beleg für den Investitionsstau im Beherbergungsgewerbe.

Ordnet man die Maßnahmen nach allgemeinen Maßnahmen und Maßnahmen zur Positionierung der Betriebe im Markt aus Tabelle 35, zeigt sich folgendes Bild:

Tab. 35: Charakter der Investitionsmaßnahme

Investitionsmaßnahmen mit dem Ziel Marktpositionierung	Nennungen	Allgemeine Investitionsmaßnahmen	Nennungen
Neu-, Um-, Ausbau	72	Allgemeine Renovierung	108
Wellness	39	Bad/Sanitär	80
		Keine größeren Investitionen geplant	
		Energiesparmaßnahmen	63
		Küche	40
Summe	111		291
Anteil an Gesamtnennungen (402) in %	27,6%		72,4%

Quelle: eigene Befragung

Damit entfallen auf den Bereich zur notwendigen Modernisierung im Sinne von Innovation und Ausrichtung im Markt nur 27,6 %.

Bei der Auswertung der benannten Gründe, nicht zu investieren, lassen sich 50% positiv im Sinne eines ständigen Investitionsverhaltens und 50% negativ im Sinne einer schlechten finanziellen Lage des Betriebs interpretieren.

Die Abfrage der geplanten Investitionshöhe zeigt, dass sich insgesamt 70% der Investitionsvorhaben außerhalb der zu jener Zeit gültigen Programmvariante befinden: 17% der Betriebe möchten mehr als 300.000 investieren. 53% planen dagegen Maßnahmen unterhalb der Mindestgrenze. Hier ist zu überlegen, ob die festgelegten Mindest- und Höchstgrenzen des Programms noch sinnvoll sind.

Das Antwortverhalten der Betriebe bei der offen gestellten Frage 6 überrascht mit 113 Nennungen. Dies ist als ausgesprochen hohe Frequenz bei der Beantwortung offener Fragen zu werten, insbesondere im Vergleich zu den 60 Nennungen aus Frage 4 mit den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Die inhaltliche Bewertung stützt das Ergebnis aus Frage 4 in der Beziehung, dass sich knapp 30% der offenen Einzelnennungen auf die Notwendigkeit zur Veränderung der Kriterien des Programms beziehen.

Die von den Betrieben angeregten Maßnahmen zur Verbesserung des Investitionsklimas in Frage 6 enthalten Vorschläge, auf die die Partner unterschiedlich starken Einfluss haben. So liegt z.B. die Veränderung der Kriterien in der Einflussosphäre des MWV, zumindest innerhalb der förderrechtlichen Rahmenbedingungen. Die Verbesserung der Information und Beratung kann direkt durch die Partner optimiert werden. Bei der Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten kann nur indirekt Einfluss auf die Hausbanken genommen werden, ebenso wäre, falls man zu der Auffassung käme, dass dies objektiv notwendig wäre, eine Verbesserung des

Marketing für das Urlaubsland Schleswig-Holstein nur durch Einflussnahme auf die Marketingakteure der unterschiedlichen Ebenen möglich. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen und „Sonstiges“ könnte nur schwach beeinflusst werden.

Ordnet man die Nennungen aus Tabelle 36 nach der Möglichkeit der Einflussnahme durch die Partner der Investitionsoffensive, zeigt sich Folgendes:

Tab. 36: Optimierungsvorschläge nach Möglichkeit der Einflussnahme

Einflussnahme direkt möglich	Nennungen	Einflussnahme indirekt möglich	Nennungen	Einflussnahme kaum oder gar nicht möglich	Nennungen
Veränderung Kriterien	31	Verbesserung Finanzierung	22	Verbesserung Rahmenbedingungen	20
Verbesserung Information, Beratung	22	Verbesserung Marketing	13	Sonstiges	5
Gesamt	53		35		25
Anteil an Gesamtnennungen (113) in %	46,9%		31,0%		22,1%

Quelle: eigene Befragung

Damit unterliegen knapp die Hälfte (46,9%) aller Maßnahmen der direkten Einflussmöglichkeit und immerhin noch 31% der indirekten Einflussmöglichkeit, so dass die Verbesserung des Investitionsklimas für die Partner der Investitionsoffensive aus Sicht der Betriebe durchaus gestaltbar scheint.

Diese Optionen wurden vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Programms und der förderrechtlichen Rahmenbedingungen von Landesregierung und Partnern der Investitionsoffensive intensiv erörtert und flossen in die weitere Programmgestaltung mit ein. Die wichtigsten Veränderungen, die aus diesen Erkenntnissen resultierten, waren die Absenkung der Mindestinvestitionshöhe auf 50.000 EUR sowie die Kumulierungsmöglichkeit des bis dahin geltenden und des ergänzenden Programms mit dem Ergebnis einer maximalen Förderquote von 40% (vorher max. 20%).

Zur Verbesserung der Akzeptanz des Modernisierungsprogramms kämen in Auswertung der Frage 4 folgende allgemeine Optimierungsoptionen in Frage:

1. Einflussnahme auf die Politik der Hausbanken
2. Bewusstseinsbildung bei den Betrieben für die Notwendigkeit von Investitionen, insbesondere Maßnahmen zur Marktpositionierung
3. Verstärkte Hilfestellung bei der Beantragung
4. Information über das Programm

Weitere Vorschläge betreffen folgende Maßnahmen:

- Erstellung eines Kreditleitfadens für die Kreditinstitute und Kommunikation mit den Banken durch die Partner der Investitionsoffensive
- Herausgabe des Informationsflyers mit Best-Practise-Beispielen für erfolgreiche Investitionen zur Motivation der Betriebe, dem Hinweis auf Fördermöglichkeiten durch das Land und Beratungsmöglichkeiten für die Betriebe
- Durchführung von Informationsveranstaltungen

Fazit

Der TVSH suchte nach Gründen für die mangelnde Akzeptanz des Modernisierungsprogramms für Beherbergungsbetriebe, das von der Landesregierung Schleswig-Holstein aufgelegt worden war, um Anreiz für Modernisierungsmaßnahmen zu setzen und damit Qualitätsverbesserungen im Beherbergungsgewerbe zu unterstützen.

Nach Ablauf eines knappen Jahres wurde im Rahmen einer Befragung bei den DEHOGA-Betrieben im Land festgestellt, dass der Haupthinderungsgrund in einem Informationsdefizit besteht. Nur knapp ein Drittel der Betriebe kannte das Programm, viel zu wenig, um dynamische Veränderungsprozesse einleiten zu können

Die Gestaltung des Programms wirkte sich in Teilen der angewandten Kriterien restriktiv auf die Antragstellung durch die Betriebe aus, obwohl mit einer hohen Investitionsbereitschaft der Betriebe von 80% eine gute Basis vorhanden war. Insbesondere die im Programm definierte Mindestgrenze von 100.000 EUR Investitionshöhe stellte in vielen Fällen eine unüberwindbare Hürde dar. Aber auch die angespannte wirtschaftliche Situation der Betriebe, die sich unter anderem durch fehlende Eigenmittel zeigte, sorgte für einen begrenzenden Faktor. Kombiniert mit einer zurückhaltenden Finanzierungsbereitschaft der Kreditinstitute, die durch Basel II eine zusätzliche Verschärfung erfuhr, sind dies Erklärungsansätze für die Differenz von über 40 Betrieben zwischen dem Ist-Stand der Bewilligungen im Oktober 2005 mit sechs Fällen und der Zielgröße von 50 für das erste Programmjahr.

4.3 Erste Ergebnisse des Modernisierungsprogramms: Umfrage bei geförderten Betrieben im Jahr 2009

4.3.1 Einführung und Zielsetzung

Die Landesregierung Schleswig-Holstein legte in Abstimmung mit dem Tourismusverband Schleswig-Holstein (TVSH), dem Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Schleswig-Holstein (DEHOGA) sowie den Industrie- und Handelskammern des Landes (IHK) ein Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe mit Wirkung zum 01.01.2005 auf. Ziel des Programms war die Qualitätsverbesserung von kleinen gewerblichen Beherbergungsbetrieben durch Investitionszuschüsse und Bürgschaften, um Schleswig-Holstein im Wettbewerb mit anderen Urlaubsregionen zu stärken. Das Programm ergänzte die bestehenden Ansätze zur Qualitätssteigerung wie die Förderung der öffentlichen Infrastruktur und die Förderung von touristischen ‚Leitbetrieben‘ und sollte zunächst für die Jahre 2005 und 2006 gelten. Grundlage des Programms war die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA). Das Programm änderte sich zwischen 2005 und 2009 in Inhalten und Rahmenbedingungen. Die einzelnen Programmvarianten sind in Kapitel (B.4.2.1) dargestellt.

Mit einer Umfrage unter den geförderten Betrieben sollte die Frage nach dem erzielten Ergebnissen des Modernisierungsprogramms beantwortet werden. Zusätzlich sollten Hinweise für eine weitere Ausgestaltung des Programms abgeleitet werden.

Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

1. Welche Merkmale kennzeichnen die Betriebe, die an dem Modernisierungsprogramme I und II der Landesregierung Schleswig-Holstein teilgenommen haben?
2. In welcher Höhe wurden Investitionen durch die Betriebe getätigt?
3. Wie hoch waren die öffentlichen Mittel, die dafür eingesetzt wurden?
4. Welche Effekte zur Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze und für die regionale Wirtschaft gingen von den Investitionen und den eingesetzten Fördermitteln aus?
5. In welche Maßnahmen/Bereiche wurde investiert?
6. Welche Gründe lagen der Investitionsentscheidung zu Grunde?
7. Wie ist der Erfolg des Programms aus Sicht der Betriebe zu bewerten? (Effizienz eingesetzte Mittel, Mitnahmeeffekte)
8. Wie war die Zufriedenheit der Betriebe mit Ablauf und Verfahren?
9. Welche Ergebnisse sind in die zukünftige Ausgestaltung der Modernisierungsprogramme einzubeziehen?

4.3.2 Durchführung der Befragung

Grundgesamtheit

Die Namen der geförderten Betriebe konnten der Verfasserin vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr aus Datenschutzgründen nicht zugänglich gemacht werden.

Aus diesem Grund gestaltete sich die Sammlung der Daten der geförderten Betriebe als zeitaufwändig. Darüber hinaus war es von vornherein unwahrscheinlich, alle geförderten Betriebe zu erreichen. Die potenziell geförderten Betriebe wurden aus den Aussagen der ersten Befragung 2005, aus Zeitungsartikeln der regionalen Zeitungen sowie aus der Befragung von Hotelunternehmern zur Kenntnis über geförderte Betriebe zusammen getragen. Die Grundgesamtheit besteht also aus einer bewussten Auswahl aus allen Betrieben der Betriebsarten ‚Hotels‘, ‚Hotels garni‘, ‚Gasthöfe‘ und ‚Pensionen‘.

Auf dieser Grundlage wurden dann 115 Betriebe im Januar 2009 mit Hilfe eines standardisierten Erhebungsinstruments zum schriftlichen Selbstausfüllen postalisch befragt. Die Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte per Telefax.

In drei Wellen wurde bei den Betrieben nachgefasst, die nicht geantwortet hatten.

Rücklaufquote

Geantwortet haben 62 Betriebe, so dass die Rücklaufquote bei 54% der Grundgesamtheit liegt. Diese Quote ist als sehr gut zu bewerten (zur Bewertung von Rücklaufquoten vgl. Kapitel B.4.2.2).

Erhebungsinstrument

Für die schriftliche Befragung wurde auf der Grundlage des Befragungsziels und der untersuchungsleitenden Frage ein Fragebogen entwickelt. Die grundlegenden Überlegungen zur Konzeption des Fragebogens sowie der Fragebogen selbst befinden sich im Anhang (Anlage 5).

4.3.3 Ergebnisse der Befragung

Von den 62 Betrieben, die geantwortet haben, hatten 57 Unternehmen einen Antrag auf Förderung aus dem Modernisierungsprogramm gestellt. 50 dieser Anträge wurden genehmigt, in 48 Fällen wurde die geplante Investition durchgeführt. Ein Unternehmer führte die Modernisierung nicht durch, da in einem seiner zwei zur Förderung angemeldeten Betriebe die bereits erteilte Zusage widerrufen worden war und in der Konsequenz finanzielle Mittel für die Durchführung fehlten. Ein weiteres Vorhaben wurde nicht realisiert, da nach acht Monaten Bearbeitungszeit die Hausbank eine Kreditvergabe ablehnte, trotz positiver Bekundungen der Investitionsbank, des Projektentwicklers UBG und der Landesregierung Schleswig-Holstein.

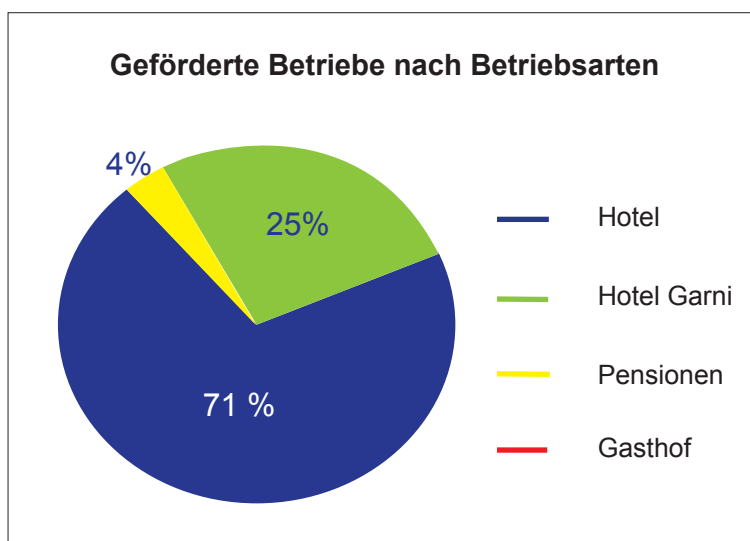
Merkmale der geförderten Betriebe

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die betrieblichen Merkmale, wie z.B. Betriebsart, Betriebsgröße, Einstufung in der DEHOGA-Klassifizierung, Unternehmenssitz nach Region, Baujahr des Gebäudes und bisherige Investitionen.

Abbildung 99 zeigt die Verteilung der geförderten Betriebe auf die Betriebsarten.

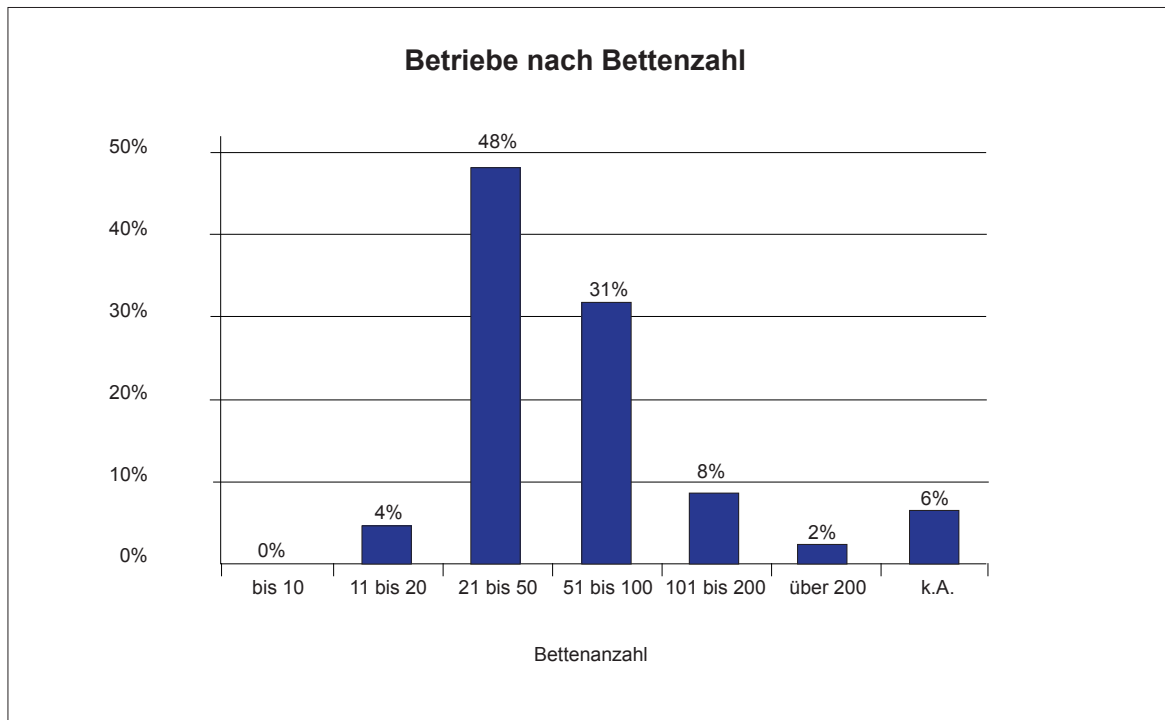
71% der geförderten Betriebe sind den Hotels zuzuordnen, gefolgt von einem Viertel Hotels garni und knapp 4% Pensionen; Gasthöfe sind nicht vertreten. Setzt man dies ins Verhältnis zu den Gesamtzahlen in Schleswig-Holstein, zeigt sich, dass die Hotels unter den geförderten Betrieben deutlich überproportional vertreten sind. Von den insgesamt 1.352 Betrieben der Hotellerie aus dem Erhebungsjahr 2008 sind 39,5% Hotels, 36,5% Hotels garni, 11,8 % Gasthöfe und 12,2 % Pensionen (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 2008). Alle übrigen Betriebsarten sind im Vergleich zu ihrer Verteilung unter allen Betrieben Schleswig-Holsteins bei den geförderten Fällen unterrepräsentiert.

Abb. 99: Geförderte Betriebe nach Betriebsarten



Quelle: eigene Befragung

Abb. 100: Betriebe nach Bettenanzahl

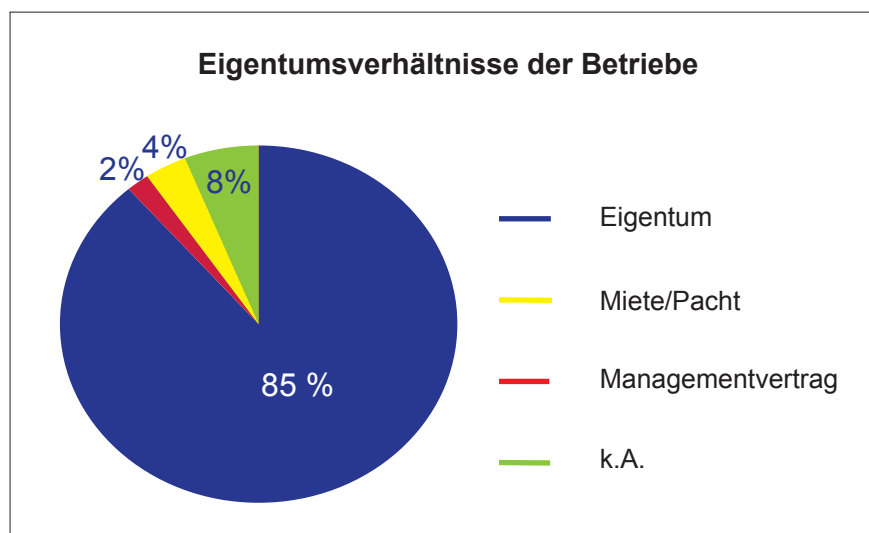


Quelle: eigene Befragung

Fast die Hälfte der geförderten Betriebe verfügt über 21 bis 50 Betten (48%), gefolgt von der nächst höheren Größenklasse zwischen 51 und 100 Betten (31%). Größere Betriebe sind mit 10%, kleine Betriebe zwischen 11 und 20 Betten mit 4% und Kleinstbetriebe bis 10 Betten gar nicht vertreten (Abb. 100).

Mit 85% gehört der weit überwiegende Teil der geförderten Betriebe zu den eigentümergeführten Betrieben, Miet- und Pachtverhältnisse bestanden bei zwei Betrieben (4%), für einen Betrieb (2%) wurde eine Managementvertrag angegeben (Abb. 101).

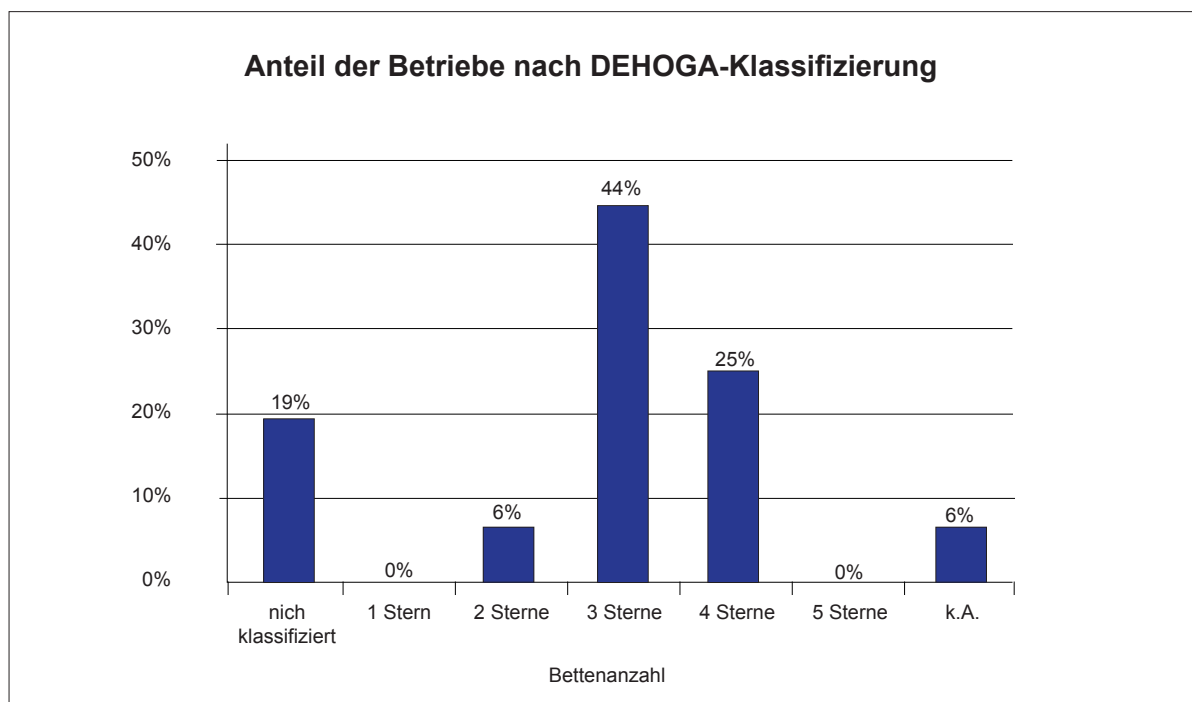
Abb. 101: Eigentumsverhältnisse der Betriebe



Quelle: eigene Befragung

Der größte Teil der geförderten Betriebe (44%) ist mit drei Sternen nach der Klassifizierung eingestuft, ein Viertel mit vier Sternen und 6% mit zwei Sternen. 19% waren bei Antragstellung nicht klassifiziert (Abb. 102). Da die Klassifizierung spätestens nach Abschluss der Modernisierungsmaßnahmen verpflichtende Voraussetzung für die Förderung ist, wäre die Erhöhung der klassifizierten Betriebe ein Zusatznutzen des Förderprogramms. Allerdings müsste überprüft werden, ob die Klassifizierung tatsächlich erfolgt ist.

Abb. 102: Anteil der Betriebe nach DEHOGA-Klassifizierung

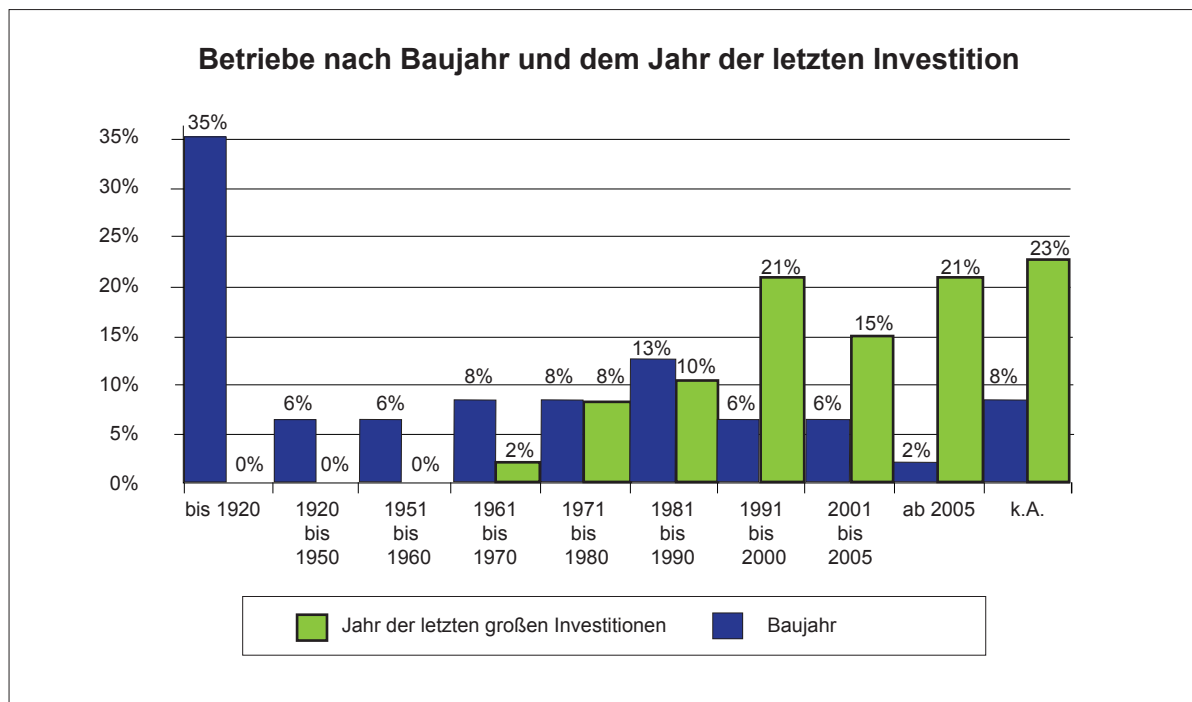


Quelle: eigene Befragung

Bei der Betrachtung der Alterstruktur der geförderten Betriebe ist der hohe Anteil (35%) der Betriebe mit einem Baujahr vor 1920 auffällig. Betriebe aus der Zeit zwischen 1920 und 1950 sind mit 6% vertreten, die Betriebe aus den 1950er und 1960er Jahren liegen bei 14%. Am zweit stärksten hat die Gruppe der Betriebe aus den 1970er und 1980er Jahren am Förderprogramm teilgenommen (21%). Betriebe mit einem Baujahr nach 1990 sind mit 14% unter den Förderbetrieben vertreten (Abb. 103).

Gruppiert man die Betriebe nach dem Jahr der letzten großen Investition (Abb. 103), dass 21% der Betriebe innerhalb der letzten drei Jahre größere Investitionen vorgenommen haben, bei 15% der Betriebe fällt dies in die Jahre zwischen 2001 und 2005. Bei insgesamt über 40% liegt die letzte größere Investition mehr als acht Jahre zurück. Es ist weiter zu vermuten, dass von den 23% der Befragten, die keine Angabe gemacht haben, ein großer Teil seit dem Bau bzw. Erwerb des Betriebes keine größeren Investitionen getätigt hat. Vor dem Hintergrund, dass zwei Drittel dieser Betriebe älter als 18 Jahre sind, zeigt dies den offensichtlich bestehenden Nachholbedarf bzgl. Modernisierungsmaßnahmen. Insofern kann man festhalten, dass nur bei 36% der geförderten Betriebe – derjenigen, die seit 2001 Investitionen durchführten – wohl kein größerer Investitionsstau vorlag.

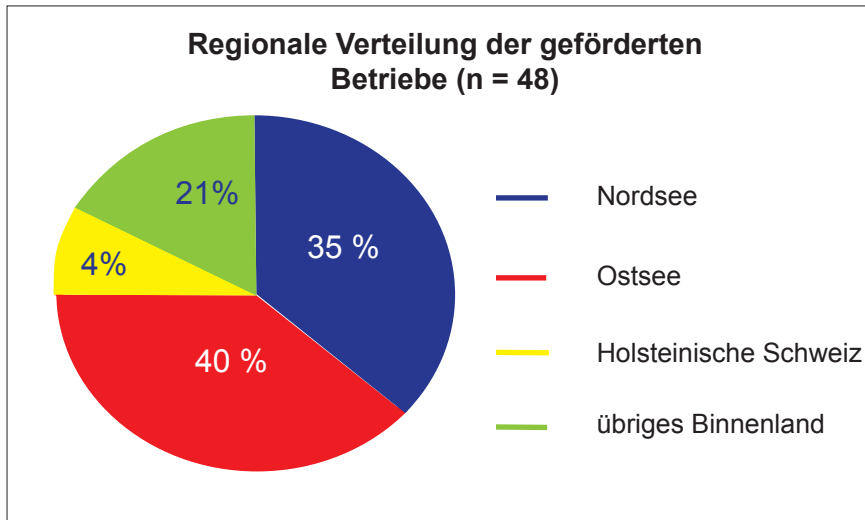
Abb. 103: Betriebe nach Baujahr und dem Jahr der letzten Investition



Quelle: eigene Befragung

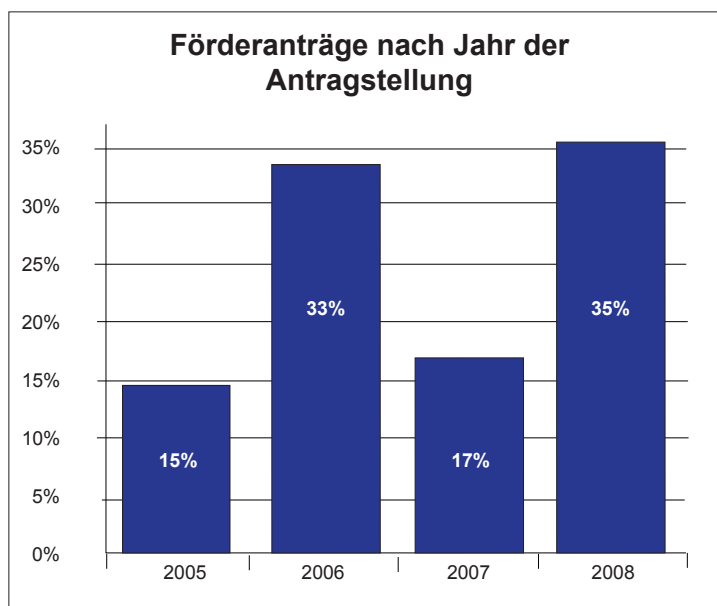
Die meisten Betriebe haben ihren Sitz an der Ostsee (40%), gefolgt von 35 % der geförderten Betriebe an der Nordsee, 21% im übrigen Binnenland und 4% in der Holsteinischen Schweiz (Abb. 104). Die regionale Verteilung aller Betriebe der Hotellerie in Schleswig-Holstein – hier liegen die neusten Daten aus dem Jahr 2007 vor – sieht folgendermaßen aus: Nordsee: 28,9% der insgesamt 1.385 Betriebe, Ostsee 32,4%, Holsteinische Schweiz: 4,8%, übriges Binnenland: 33,9%. Damit sind Betriebe an den Küsten überrepräsentiert, aus dem übrigen Binnenland unterrepräsentiert und aus der Holsteinischen Schweiz etwa in gleichem Anteil vertreten. Dies dürfte an den besseren Konditionen des Modernisierungsprogramms für die Fördergebiete, die im Wesentlichen die Küstengebiete umfassen, in 2006 und ab dem 30.06.2008 liegen.

Abb. 104: Regionale Verteilung der geförderten Betriebe (n= 48)



Quelle: eigene Befragung

Abb. 105: Förderanträge nach Jahr der Antragstellung



Quelle: eigene Befragung

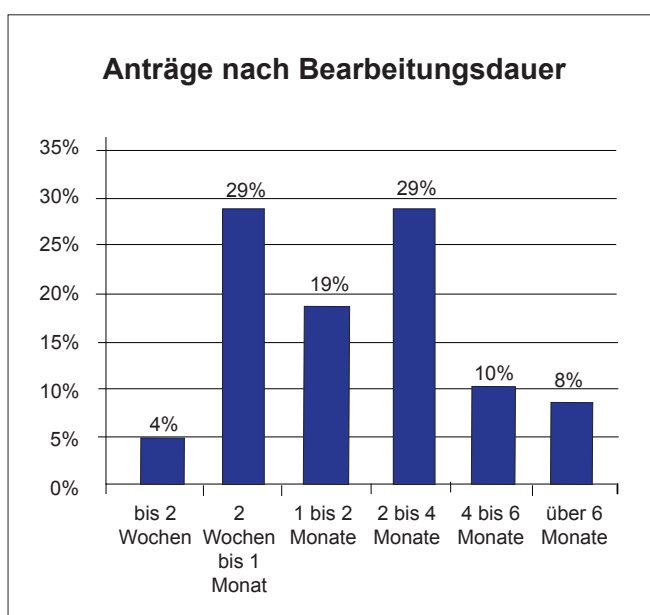
Zwei Drittel aller Anträge wurden in den Jahren 2006 (33%) und 2008 (35%) gestellt. Das Jahr 2005 stellte mit 15% als Anlaufjahr des Modernisierungsprogramms, bezogen auf die Anzahl der Anträge, das schwächste Jahr dar. Eine Begründung für die geringe Antragsanzahl in 2007 (17%) dürfte im Wechsel der Programmgestaltung (Kapitel 4.2.1) liegen. Eine solche Unterbrechung der Kontinuität ist häufig mit Problemen in der Kommunikation verbunden und könnte somit zu einer gewissen Verunsicherung der Betriebe beigetragen haben.

Ergebnisse zu Verfahren und Abwicklung der Förderanträge

In diesem Teil werden die Ergebnisse der Auswertung zusammengefasst, die sich auf die Kommunikation, auf die Motivation der Unternehmen für die Investition, auf den Einfluss der Investitionsoffensive, auf die Beratung im Vorfeld und während der Antragsphase, auf das Antragsverfahren selbst und auf die Programminhalte beziehen.

4% aller Förderanträge wurden innerhalb von zwei Wochen nach Antragstellung durch den Unternehmer durch die Investitionsbank entschieden, 29% erhielten eine Antwort im Zeitraum ‚zwei Wochen bis zu einem Monat‘. Die Bearbeitungszeit von bis zu einem Monat kann als schnell bewertet werden, insgesamt fielen ein Drittel der Anträge hierunter. Der Zeitraum zwischen ein und zwei Monaten gilt nach Ansicht der Verfasserin als angemessen und konnte bei knapp 19% beobachtet werden. Jede Entscheidung über zwei Monaten gilt als optimierungsbedürftig, das traf für 47% aller Anträge zu. Darunter fallen 10%, die zwischen vier bis sechs Monaten auf eine Entscheidung warten mussten und 8%, bei denen die Entscheidung über sechs Monate dauerte (Abb. 106).

Abb. 106: Anträge nach Bearbeitungsdauer

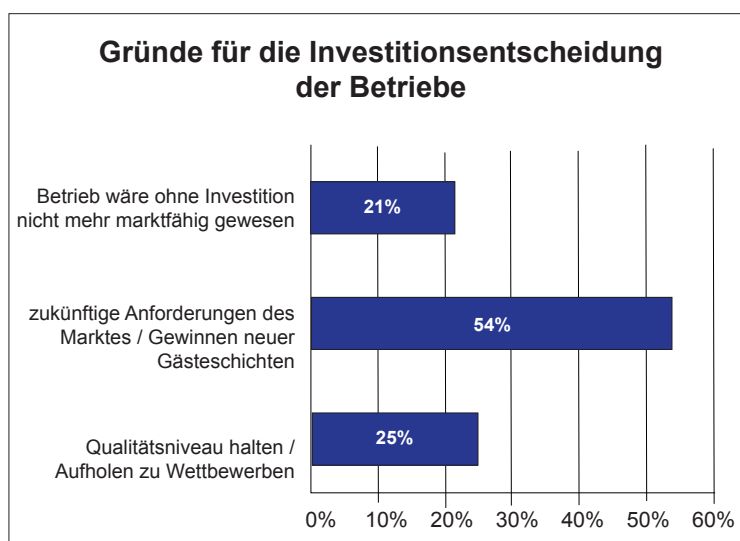


Quelle: eigene Befragung

Die Frage nach der Motivation der Betriebe, die Investitionen zu tätigen, zeigt in Abbildung 107, dass sich mehr als die Hälfte aller Betriebe aktiv auf die neuen Anforderungen des Marktes einstellen und mit der Neupositionierung neue Gästeschichten gewinnen möchten. Ein Viertel legt mit der Motivation ‚Qualitätsniveau halten/Aufholen zu Wettbewerbern‘ eine weniger aktive unternehmerische Haltung an den Tag und reagiert auf die Qualitätsverbesserungen der Konkurrenz. Problematisch erscheinen die 21% der Betriebe, die ohne die Investition nicht mehr marktfähig wären. Hier ist ein massiver Investitionsstau bzw. eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit zu vermuten. Um dies zu überprüfen wurde die letzte Gruppe gesondert analysiert. In

dieser Gruppe befinden sich vier Betriebe, bei denen die Verfasserin nach den vorliegenden Unterlagen, Gesprächen mit den Verantwortlichen vor Ort und durch Bewertung der Internetauftritte, die durch die Investition und die damit zusammenhängenden Zuschüsse keine wettbewerbsfähige Ausrichtung erreichen dürften. Zwei Betriebe können als wettbewerbsfähig und der neuen strategischen Ausrichtung förderlich eingestuft werden. Bei drei Betreibern hängt es davon ab, ob eine Entwicklung in die durch die geförderte Investition zielgerichtet weiter stattfindet. Ein Betrieb konnte auf Grund der Informationslage nicht ausreichend eingeschätzt werden.

Abb. 107: Gründe für die Investitionsentscheidung der Betriebe



Quelle: eigene Befragung

Der Einfluss der Investitionsoffensive auf die Entscheidung der Betriebe zu investieren ist Gegenstand der Abbildung 108. Für ein Drittel war die Investitionsoffensive der entscheidende Anstoß zu investieren. 21% der Betriebe hätten ohne die Investitionsoffensive nicht investiert. Diese 21% der Betriebe sind jedoch nicht deckungsgleich mit denen aus der Abbildung 107. Insgesamt ist damit auf der einen Seite die positive Wirkung der Offensive auf die Investitionsbereitschaft deutlich belegt, auf der anderen Seite ist allerdings das Investitionsverhalten der Betriebe und die Motivation der Unternehmer für eine kontinuierliche Unternehmensoptimierung kritisch zu hinterfragen.

Die Interpretation ist dabei in zwei Richtungen zulässig:

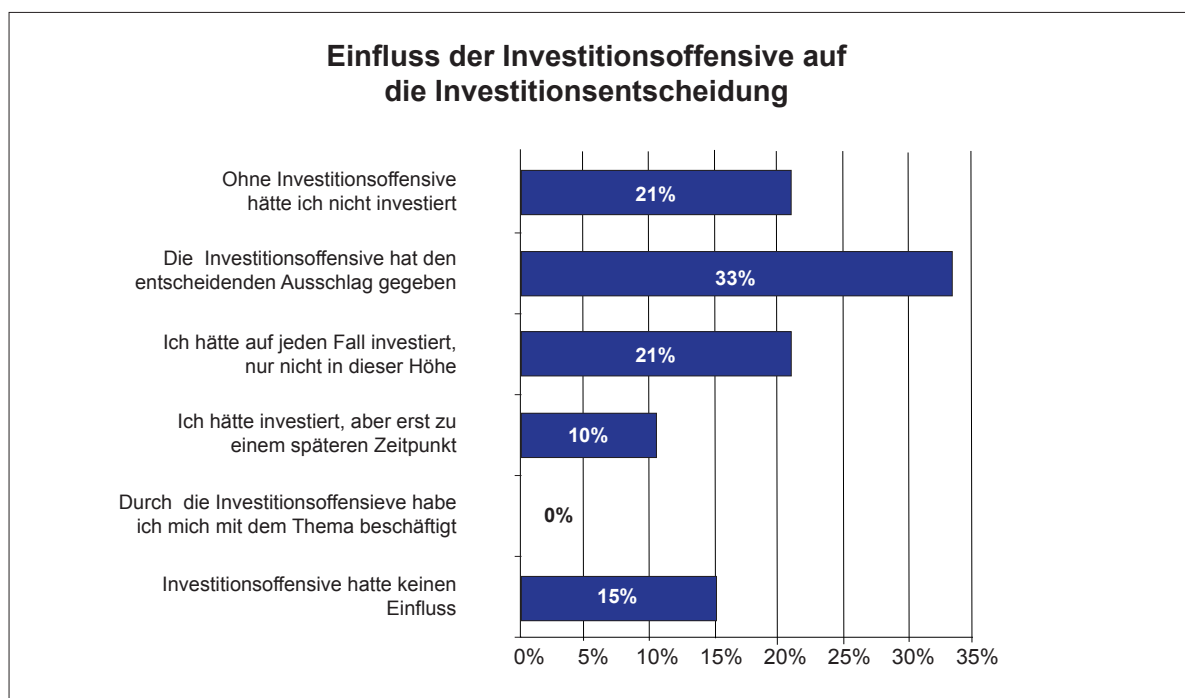
- Die Betriebe erhalten durch die Investition und damit verbundene Erfolge für das Unternehmen eine Motivation, Investitionen regelmäßig vorzunehmen. Sie werden zu einem dauerhaft wettbewerbsfähigen Betrieb. Unter dieser Annahme wären diese Betriebe in die Gruppe der echten Anreize einzuordnen.
- Die Betriebe erreichen nicht den Zustand der Wettbewerbsfähigkeit und scheiden aus dem Markt aus. In diesem Fall wären die Zuschüsse verloren.

Um dies zu überprüfen, wurde diese Gruppe gesondert analysiert. In dieser Gruppe befinden sich drei Betriebe, bei denen die Verfasserin nach den vorliegenden Unterlagen, Gesprächen mit den Verantwortlichen vor Ort und durch Bewertung der Internetauftritte, die durch die Investition und die damit zusammenhängenden Zuschüsse keine wettbewerbsfähige Ausrichtung erreichen dürften. Vier Betriebe können als wettbewerbsfähig und der neuen strategischen Ausrichtung förderlich eingestuft werden. Bei drei Betreibern hängt es davon ab, ob eine Entwicklung in die durch die geförderte Investition zielgerichtet weiter stattfindet.

Zunächst einmal kann also bei zwei Drittel der näher analysierten Gruppe durchaus als Erfolg der Offensive festgehalten werden, dass Unternehmen bewegt wurden zu investieren, die ansonsten nicht investiert hätten. Dies ist eigentlich die Gruppe, die am schwersten zu motivieren ist. Hier eine Basis für weitere Investitionen gelegt zu haben, ist als Erfolg der Förderinitiative zu werten.

Weitere 21% haben das Förderprogramm zum Anlass genommen, höhere Investitionen zu tätigen. Auch dies ist im Sinne der Motivation zur Investition positiv zu bewerten. 10% der Befragten haben geplante Investitionen vorgezogen. Hier ist ein Erfolg nur in zeitlicher Hinsicht erkennbar. Für 15% hatte die Investitionsoffensive keinen Einfluss auf die Entscheidung und stellte somit keinen Anreiz dar. Diese Fälle sind den so genannten Mitnahmeeffekten zuzuordnen.

Abb. 108: Einfluss der Investitionsoffensive auf die Investitionsentscheidung

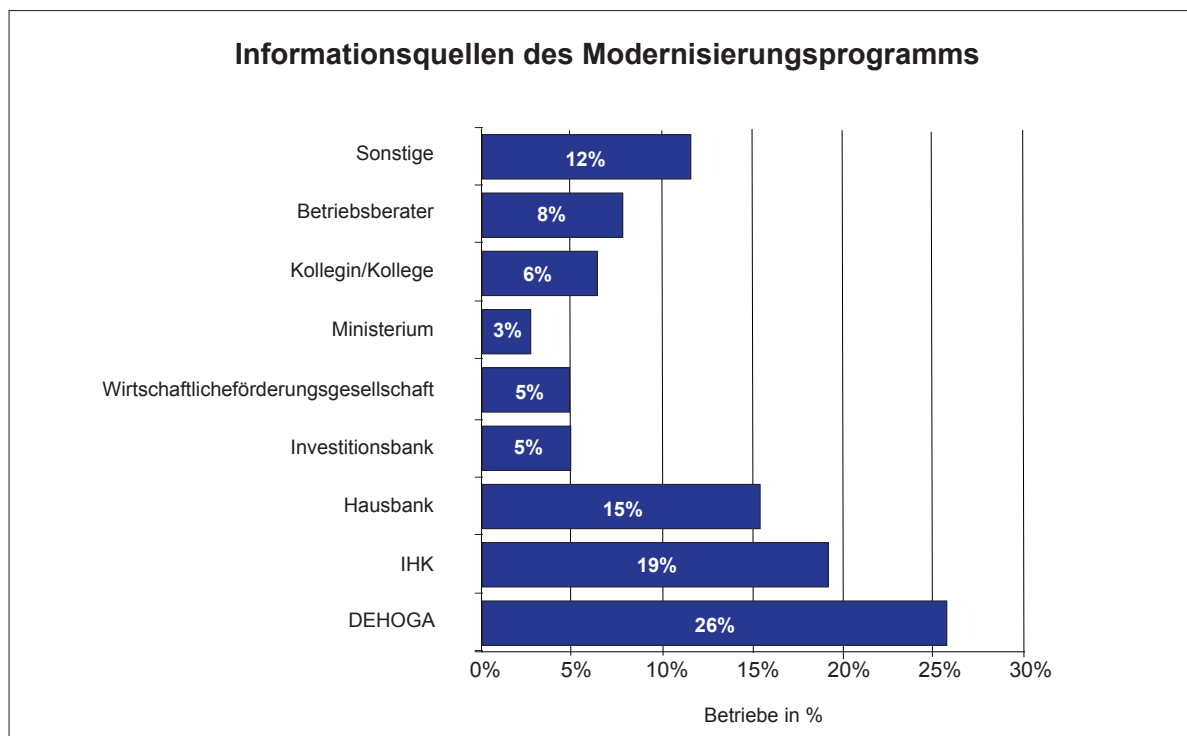


Quelle: eigene Befragung

Mehr als ein Viertel aller Betriebe wurden durch den DEHOGA auf das Modernisierungsprogramm aufmerksam, knapp 20% durch die IHK, 15% durch die Hausbank, denen damit mit

60% der größte Anteil bei der Information zukommt. Die restlichen 40% teilen sich auf in 8% durch Betriebsberater, 6% durch Kollegen, jeweils 5% durch die Investitionsbank und die Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie 12% ‚Sonstige‘ (Abb. 109).

Abb. 109: Informationsquellen des Modernisierungsprogramms

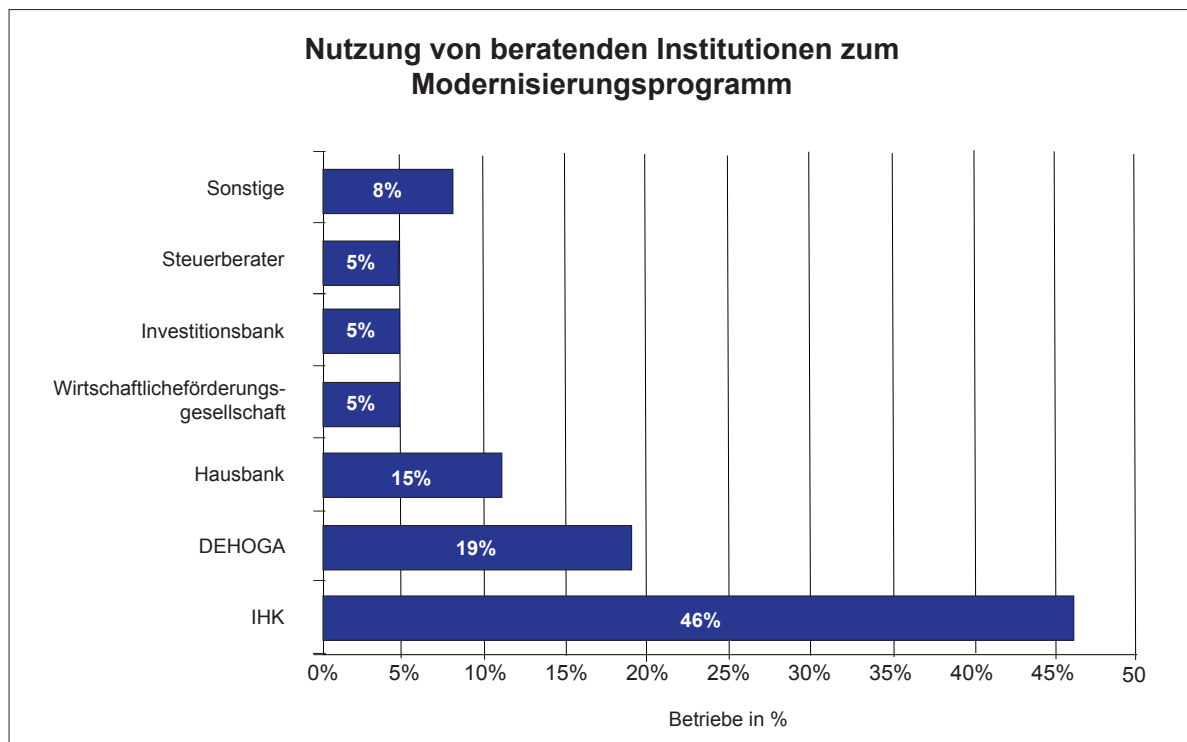


Summe der Prozentzahlen bedingt durch Rundung nicht 100 %

Quelle: eigene Befragung

63% der Betriebe gaben an, im Vorfeld der Antragstellung von Organisationen durch Beratung unterstützt worden zu sein. In einer freien Antwortmöglichkeit lagen mit 46% der insgesamt 37 Nennungen die Industrie- und Handelskammer weit vorn, mit knapp 20% folgte der DEHOGA Schleswig-Holstein und die Hausbanken mit rund 10%. Mit jeweils rund 5% bilden die Wirtschaftsfördergesellschaften, die Investitionsbank und die Steuerberater neben den ‚Sonstigen‘ die am wenigsten benannten Gruppen (Abb. 110). 13 Befragte waren mit der Beratung im Vorfeld sehr zufrieden, jeweils ein Befragter befand die Beratung als gut und ein Unternehmen war zufrieden.

Abb. 110: Nutzung von beratenden Institutionen zum Modernisierungsprogramm



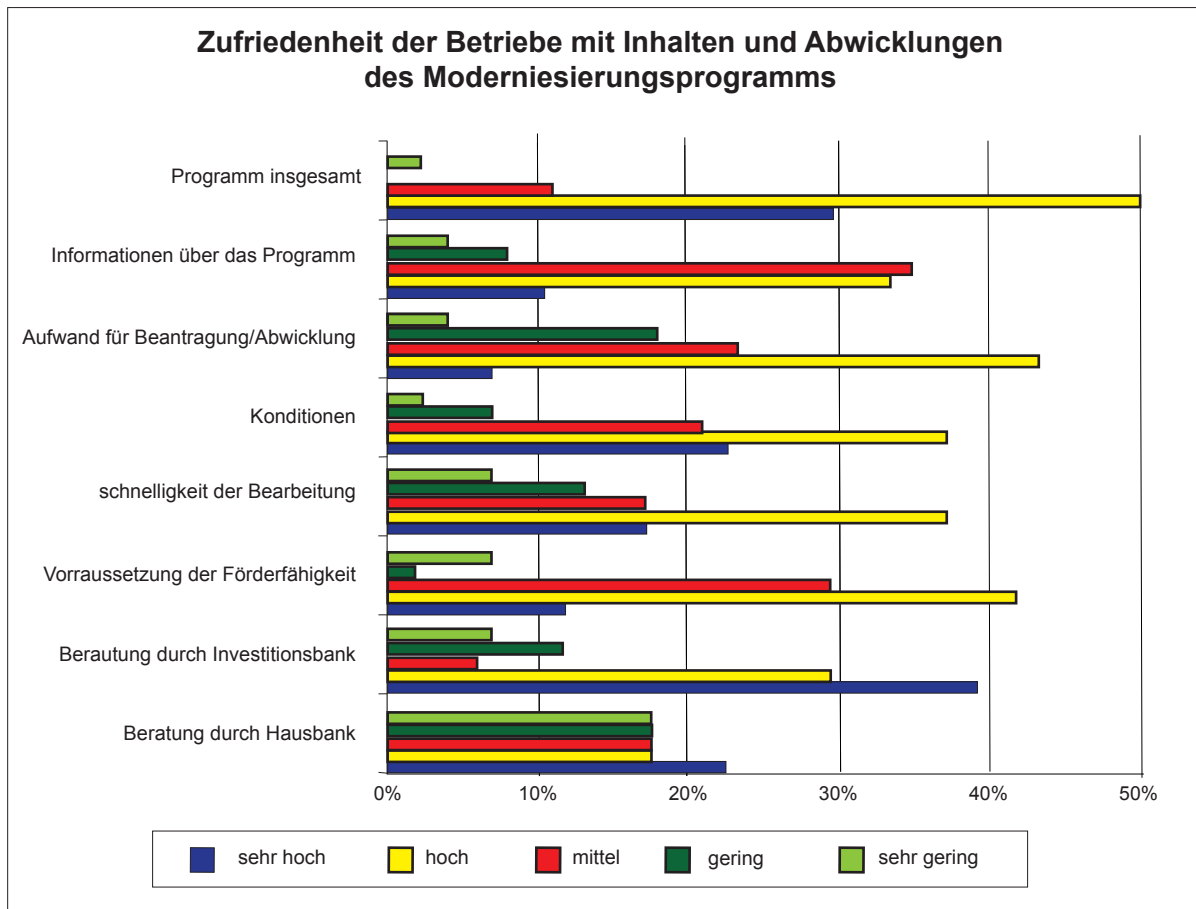
Summe der Prozentzahlen bedingt durch Rundung nicht 100 %

Quelle: eigene Befragung

Die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten der Gestaltung und Abwicklung des Programms ist in Abbildung 111 dargestellt.

Die höchste Zufriedenheit – betrachtet man die Werte ‚sehr hoch‘ und ‚hoch‘ zusammen – ist für das Programm insgesamt festzustellen (79%), gefolgt von der Beratung durch die Investitionsbank (67%). Dies erhielt auch die höchste Einzelwertung mit 38% ‚sehr hoch‘. Die Zufriedenheit mit den Konditionen liegt bei 60%, gemeinsam mit jeweils 54% Zufriedenheit werden die Schnelligkeit der Bearbeitung und die Voraussetzungen zur Förderfähigkeit bewertet. 50% der Befragten sind mit dem Aufwand für die Beantragung und Abwicklung zufrieden. Auf den letzten Plätzen landen die Information über das Programm (44%) und die Beratung durch die Hausbank (40%). Das zuletzt Genannte bestätigt sich auch aus der Perspektive der Gründe für die Unzufriedenheit mit Abwicklung und Gestaltung des Programms. Fasst man die Aspekte ‚geringe‘ und ‚sehr geringe Zufriedenheit‘ zusammen, sind 25% der Befragten mit der Beratung durch die Hausbank unzufrieden, 21% mit dem Aufwand für Beantragung und Abwicklung, gefolgt von jeweils 19% bzgl. der Beratung durch die Investitionsbank und die Schnelligkeit der Bearbeitung und 13% mit der Information über das Programm. Am wenigsten unzufrieden waren die Betriebe mit den Konditionen (8%) und dem Programm insgesamt (2%).

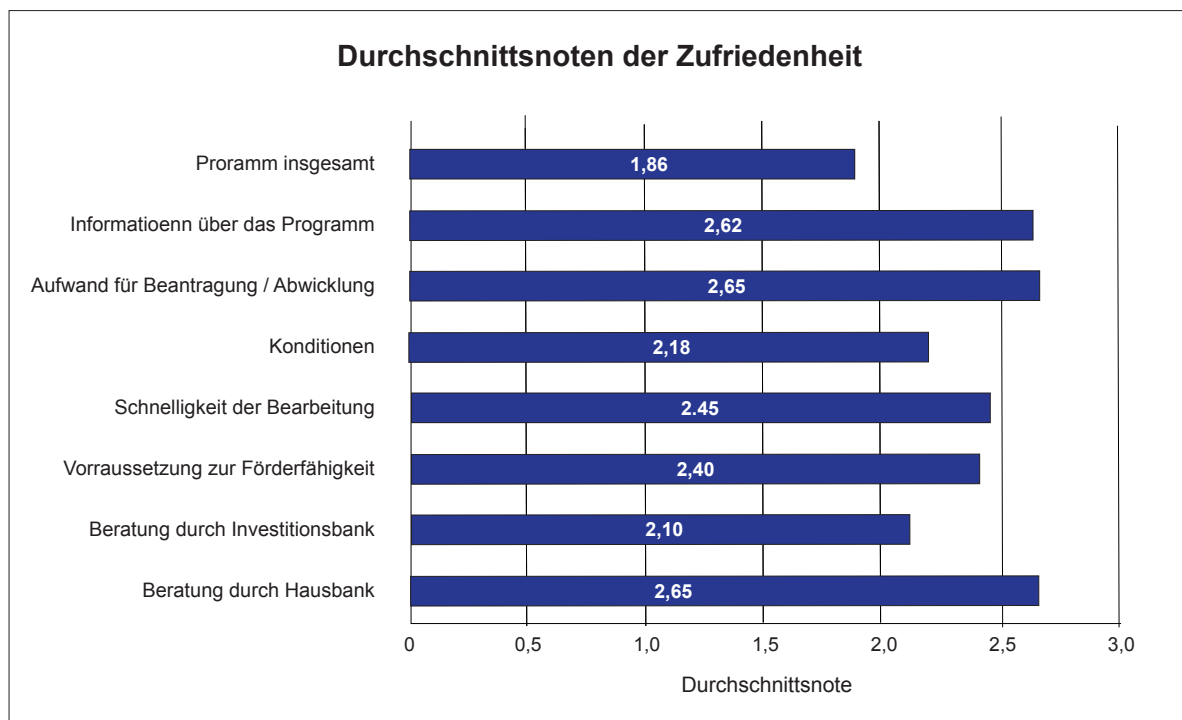
Abb. 111: Zufriedenheit der Betriebe mit Inhalten und Abwicklung des Modernisierungsprogramms



Quelle: eigene Befragung

Bildet man die Durchschnittsnoten zur Zufriedenheit (Abb. 112), ergeben sich auf den ersten drei Plätzen das Programm insgesamt, die Beratung durch die Investitionsbank und die Konditionen. Im Mittelfeld finden sich die Voraussetzungen zur Förderfähigkeit und die Schnelligkeit der Beratung. Relativ schlechte Noten mit einem Durchschnitt schlechter als 2,5 erhalten die Informationen über das Programm, der Aufwand für Beantragung und Abwicklung sowie die Beratung durch die Hausbank.

Abb. 112: Durchschnittsnote zu Zufriedenheit der Betriebe mit Programminhalten und Programmabwicklung



Quelle: eigene Befragung

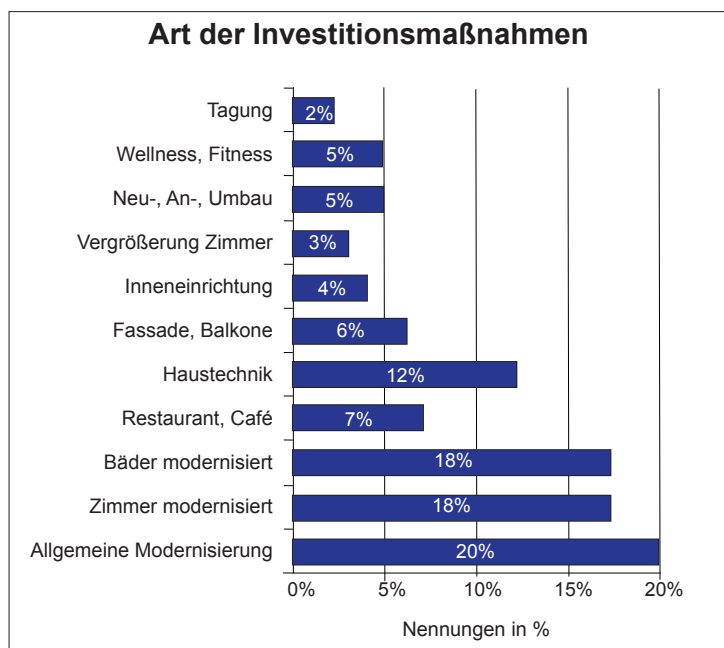
In einer offenen Frage konnten die Betriebe Verbesserungsmöglichkeiten für das Programm frei formulieren. Fasst man die Antworten zu Gruppen zusammen, kann festgehalten werden, dass jeweils ein Viertel der 36 Nennungen auf eine Verbesserung der Information, auf eine Optimierung Begleitung und Beratung der Betriebe in der (Vor-)Antragsphase unter Einbindung von Kompetenz im Hotelbereich und auf die Anpassung der Kriterien und der Voraussetzungen entfallen. Hier wurde beispielsweise erwähnt, dass die Sperrfrist der Förderung von Maßnahmen innerhalb eines Fünf-Jahres-Zeitraums aufgehoben werden sollte und die Klassifizierung nicht als unbedingte Voraussetzung für die Förderung gelten sollte. Knapp 15% der Nennungen betrafen die notwendige Beschleunigung der Mittelauszahlung, unter Umständen auch vor der Begleichung der Rechnungen.

Art, Umfang und Effekte der durchgeführten Maßnahmen

Abbildung 113 zeigt die Rangfolge der durchgeführten Maßnahmen. 20% aller Maßnahmen wurden von den Befragten in einer offenen Nennung als allgemeine Modernisierung bezeichnet, jeweils 18% entfielen auf die Modernisierung von Zimmern und Bädern, 12% auf Maßnahmen der Haustechnik, wie z.B. Dämmung, Fenster, Dach, Heizung, 7% auf Verbesserung in Restaurant, Cafe oder Frühstücksraum, 6% betrafen Maßnahmen an Fassade oder Balkonen, 4% die Inneneinrichtung. Diese Maßnahmen werden im Unterschied zu Maßnahmen der

Marktpositionierung als allgemeine Modernisierungsmaßnahmen zusammengefasst. Damit entfallen 82 der insgesamt 97 Nennungen und damit 85% auf allgemeine Modernisierungsmaßnahmen. Investitionen in Neu-, Um- und Ausbau (5%), Maßnahmen im Bereich Wellness und Fitness (5%), Vergrößerung der Zimmer und Investitionen in Tagungsbereiche werden als Maßnahmen zur Marktpositionierung zusammengefasst und bedeuten im Ergebnis 15% aller Nennungen.

Abb. 113: Art der Investitionsmaßnahmen



Quelle: eigene Befragung

Nach Auskunft der befragten 48 Betriebe lag die Höhe der durchgeführten Investitionsmaßnahmen bei 15.511.240 Euro. In Einzelaufstellungen wurden durch die Befragten allein 13.733.000 Euro mit den entsprechenden Maßnahmen aufgelistet, die an Unternehmen und Dienstleister, wie z.B. Bauunternehmen, Handwerker oder Architekten, in der jeweiligen Gemeinde, im Kammerbezirk, in der Region oder innerhalb Schleswig-Holsteins an Aufträgen vergeben wurden. Damit wurden durch die Investitionen der Betriebe bei Zulieferern und Dienstleistern wirtschaftliche Effekte in Form von Einkommen und Beschäftigung ausgelöst. Es ist davon auszugehen, dass auch ein großer Teil der nicht in den Einzelaufstellungen enthaltenen Aufträge in der Region verblieben sind, aber nicht in den Fragebogen voll umfänglich aufgenommen wurden. Hinweise darauf liefern die zahlreichen Anmerkungen, dass alle Aufträge ausschließlich in der Region vergeben wurden.

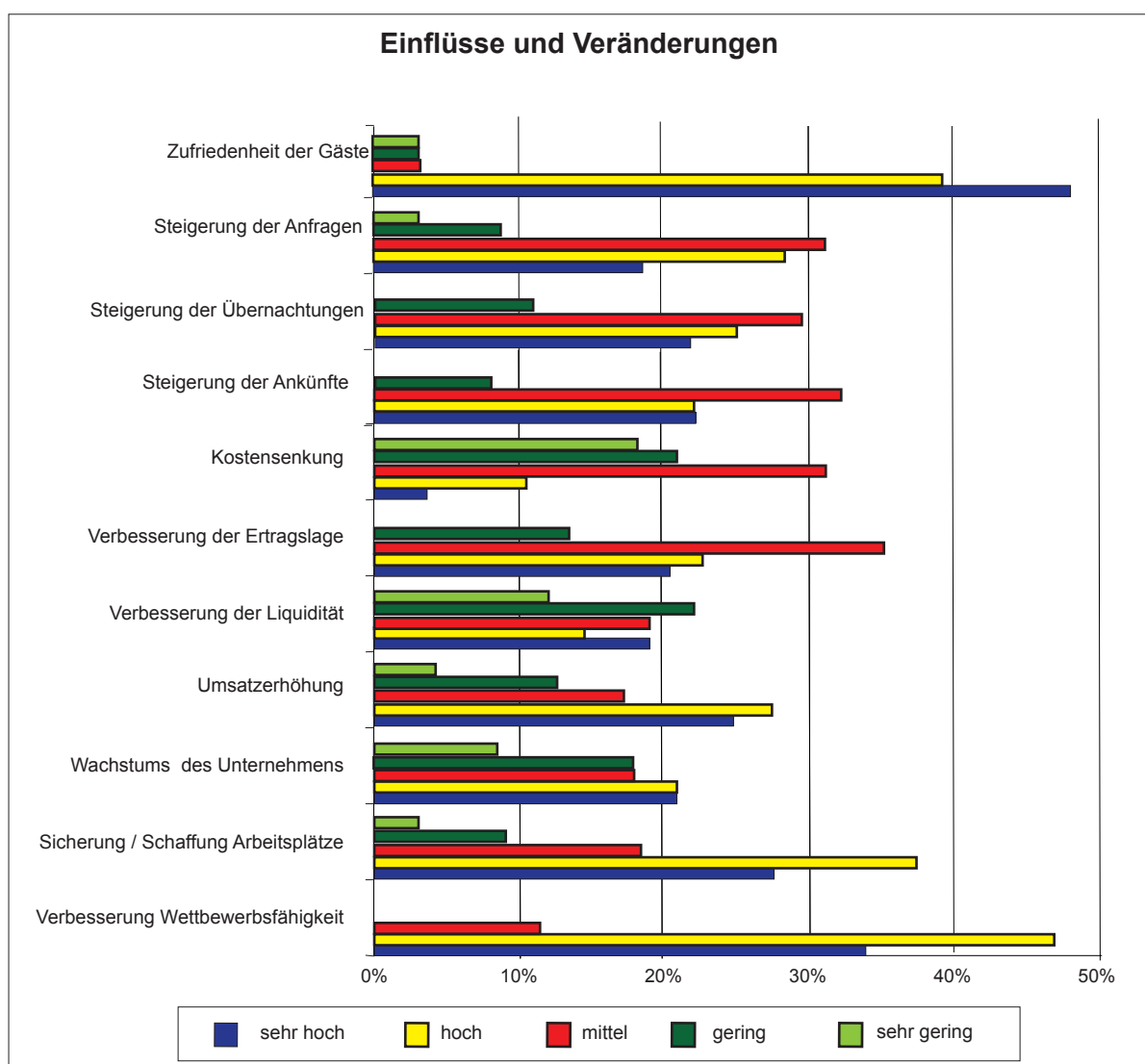
Die gewährten Zuschüsse der Landesregierung betrugen 3.946.169 Euro und kamen – wie die obige Auswertung zeigt – auch in der zweiten Stufe zu mindestens 90% regionalen Unternehmen zu Gute.

Mit den Maßnahmen wurden in den 48 Betrieben, die die geförderten Maßnahmen umsetzten, 428 Arbeitsplätze gesichert und 77 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Der Großteil der Betriebe stellte einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg fest (85%), nur ein Betrieb verneinte die Frage. ‚Keine Angabe‘ konnten sechs Betriebe machen, da der Erfolg der Maßnahmen zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht hinreichend bewertet werden konnte oder die Maßnahme noch nicht abgeschlossen war.

Den größten positiven Einfluss hatten die Investitionen eindeutig auf die Gästezufriedenheit, knapp 50% aller Betriebe entschieden sich für die Wertung ‚sehr hoch‘ und noch einmal knapp 40% für die Wertung ‚hoch‘. Auf Platz zwei kam die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit mit 81% der Wertungen im oberen Bereich (sehr hoch und hoch), mittleren Bereich folgen Sicherung/Schaffung von Arbeitsplätzen (65% sehr hoch und hoch), Umsatzerhöhung (52% sehr hoch und hoch), Steigerung der Übernachtungszahlen (50% sehr hoch und hoch), Steigerung der Anfragen (48% sehr hoch und hoch), Steigerung der Ankünfte (46% sehr hoch und hoch) und Verbesserung der Ertragslage (44% sehr hoch und hoch). Den Schluss bilden das Unternehmenswachstum (42%), Verbesserung der Liquidität (33%) und Kostensenkung (15%) (Abb. 113a).

Abb. 113a: Einfluss der Investitionen auf den Unternehmenserfolg



Quelle: eigene Befragung

4.3.4 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

52% der geförderten Betriebe liegen in der Größenordnung bis 50 Betten. Diese Anzahl ist nach Auffassung von Experten eine Größenordnung, die in der Regel noch nicht als betriebswirtschaftlich sinnvolle Größe einzuschätzen ist. Als wirtschaftlich sinnvolle Größenordnung werden Betriebe mit mehr als 100 Betten bezeichnet. Diese waren allerdings nur mit 10% vertreten. 31% verfügen über 51 bis 100 Betten. Für zukünftige Programme wäre bei einer Förderung von Betrieben unter 50 Betten auf eine Betriebserweiterung hinzuwirken. Dies sollte aktiv in die Beratung und Förderinhalte einbezogen werden. Ein genereller Ausschluss dieser Betriebe wäre nicht sinnvoll, da eine Betriebserweiterung gerade dieser Größenklasse im Sinne der landesweiten Zielsetzung zur Erhöhung der durchschnittlichen Betriebsgrößen liegt. Daraus folgt, dass Betriebe bis 50 Betten dazu ermuntert werden sollten, im Sinne einer ganzheitlichen Ausrichtung nicht nur den Abbau von vorhandenem Investitionsstau vorzunehmen, sondern auch eine eindeutige Marktpositionierung unter der Maßgabe einer Erweiterung der Kapazitäten zu erreichen. Dies gilt sicher nicht für alle Betriebe, auch kleine Einheiten können bei einer vorhandenen ausgeprägten Differenzierungsstrategie in Marktnischen durchaus erfolgreich arbeiten.

35% der geförderten Betriebe stammen aus der Zeit vor 1920. Dieser hohe Anteil ist auf der einen Seite problematisch, da bei alter Gebäudesubstanz tendenziell auch ein relativ höherer Sanierungsaufwand zu vermuten ist. Andererseits ist dies aber auch positiv zu beurteilen, da diese Betriebe in der Lage sein dürften, mit ihrer Geschichte und – hoffentlich noch erkennbarer – Architektur jener Zeit bei guter strategischer Ausrichtung die Authentizität des Landes zu transportieren. Wenn es gelingt, die Tradition in die Moderne zu transformieren und auf die Ansprüche der Gäste neu auszurichten, könnte eine optimale Kombination dieser Faktoren das jeweilige Alleinstellungsmerkmal des Betriebes begründen.

Über 40%, die lange nicht investiert haben, positiv, da hier hoher Investitionsstau zu vermuten ist. Allerdings stellt sich die Frage, ob diese Investition, die auf 300.000 Euro begrenzt ist, ausreicht, um diese Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu machen, diese Betriebe zukunftsfähig sind und sich die Investition in das Unternehmen aber auch der Fördermitteleinsatz als nachhaltig erweist.

Fast die Hälfte aller Betriebe musste länger als zwei Monate auf eine Antwort der Investitionsbank warten. Darunter fallen 10%, die zwischen vier bis sechs Monaten auf eine Entscheidung warten mussten, und 8%, bei denen die Entscheidung über sechs Monate dauerte. In einem Fall hatte sich die Wartezeit auf annähernd ein Jahr summiert. Da eine der Programmprämisen lautet, dass weder Aufträge vergeben noch Maßnahmen begonnen werden dürfen, bevor die Bewilligung vorliegt, werden hier sinnvolle und notwendige Investitionen zeitlich verzögert. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass die Baumaßnahmen in der Nebensaison durchgeführt werden müssen, um den Betriebsablauf so wenig wie möglich zu stören. Bei einer Verzögerung der Bewilligung ist damit unter Umständen ein ganzes Jahr verloren, da die Baumaßnahmen nicht mehr rechtzeitig vor der Saison beendet werden können. Ein anderes Problem liegt darin, dass sich Bauunternehmen nur für eine bestimmte Zeit an ihre Angebotspreise binden und die Verzögerung eine Preiserhöhung durch Wegfall der Bindungsfrist zur Folge

haben kann. Einigen Unternehmen lag selbst nach Beendigung der Modernisierung noch kein Bescheid durch die Investitionsbank vor. Die Bearbeitungszeiträume sind im Sinne einer zügigen Abwicklung der Baumaßnahmen deutlich zu beschleunigen.

21% der geförderten Betriebe wären nach eigener Aussage ohne die Investition nicht mehr marktfähig gewesen. Diese Gruppe müsste noch einmal nach den umgesetzten Maßnahmen und ein bis zwei Jahren Betrieb noch einmal näher untersucht werden, ob eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit erreichbar scheint.

Das Absinken der Anfragen in 2007 ist vermutlich wegen Kommunikationsproblemen in Zusammenhang mit neuer Programmvariante entstanden. Bei einer Neuauflage des Programms ist daher auf Kontinuität, zumindest in der Kommunikation zu achten.

85% aller Maßnahmen waren den allgemeinen Modernisierungsmaßnahmen zuzuordnen. Damit ist die Zielsetzung, Modernisierungsmaßnahmen einzuleiten erreicht. Für die Auflage eines Nachfolgeprogramms müsste jedoch die Marktpositionierung wesentlich deutlicher in der Vordergrund rücken, denn zur Unterstützung der Ziele aus der strategischen Neuausrichtung sind neu kreative und qualitativ hochwertige Unterkunftsangebote notwendig. Diese Zielsetzung war jedoch bei der Auflage des Programms noch nicht bekannt, da die Investitionsoffensive erst die strategische Neuausrichtung nach sich zog.

Bei den offenen Nennungen der Betriebe und aus den Gesprächen mit den Betrieben wird deutlich, dass eine bessere Information eine umfassende Beratung aus ‚einer Hand‘ – zur wirtschaftlichen Beratung und zur Beratung der strategischen Ausrichtung – fehlt. Weiterhin zeigten sich die mangelnde Eigenkapitalausstattung und die restriktive Haltung der Hausbanken als wesentliche Problembereiche.

Insgesamt kann der Schluss gezogen werden, dass das Ziel, Investitionen zur Qualitätsverbesserung auszulösen, erreicht wurde. Allerdings ist nach wie vor die Resonanz allgemein als niedrig zu bewerten. Die nach Aussage des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr geförderte Anzahl von 80 Fällen stellen nur einen Anteil von 5,9% der insgesamt 1.352 Betriebe der Hotellerie (Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein 2008) dar. Allerdings erfolgt dies durch Bewertung der einzelnen Ergebnisse. Die zentrale Frage, ob die Förderung in Potenzialbetriebe geflossen ist, kann damit nicht beantwortet werden.

Um sich der Antwort auf diese Frage anzunähern, wurde das im Folgenden beschriebene Beurteilungsverfahren im Rahmen dieser Arbeit von der Verfasserin entwickelt.

4.3.5 Bewertung der geförderten Betriebe

Für das Modernisierungsprogramm soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, eine praktikable Einschätzung auf der Grundlage der vorliegenden Informationen vorzunehmen. Dies erhebt weder den Anspruch einer umfassenden Evaluierung oder Wirkungskontrolle, sondern soll mit einer Typisierung der Betriebe in Anlehnung an die Port-Folio-Methode

einen praktischen Ansatz für die Bewertung der in der Vergangenheit geförderten Betriebe darstellen, aber auch Aussagen für die strategische Weiterentwicklung des Modernisierungsprogramms liefern.

Um sich im Rahmen dieser Arbeit einer Bewertung anzunähern, wird in einer Bewertungsmatrix auf der einen Achse das Potenzial, auf der anderen Achse die derzeitige Wettbewerbssituation des Unternehmens abgebildet. Dies erfolgt in Anlehnung an die Portfolio-Methode, die als Analyseinstrument Bewertung von Unternehmen und deren strategischer Ausrichtung weit verbreitet ist. Dabei erfolgt eine zusammenfassende Bewertung von Marktzustand und Marktentwicklung. Durchgesetzt hat sich das zweidimensionale Vier-Felder-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG-Matrix). Die Neun-Felder-Matrix von McKinsey (McKinsey-Matrix) findet als etwas genaueres Modell ebenfalls häufig Verwendung. Eher selten wird die Produktlebenszyklusbetrachtung nach Arthur D. Little (ADL-Matrix) mit 16 bis 20 Feldern angewandt. Für strategische Aussagen zur Unternehmensentwicklung wird dem ermittelten Ist-Portfolio ein Soll-Portfolio gegenübergestellt. Daraus leiten sich Ziele und Strategien des Unternehmens für die Zukunft ab. Für die vorliegende Arbeit wurde die Portfolio-Methode angewendet, um

- eine erste Einschätzung über Zustand und Chancen der Unternehmen zu erhalten und
- Aussagen abzuleiten für die strategische Weiterentwicklung des Modernisierungsprogramms

Für die Beurteilung der geförderten Betriebe wurden die Wettbewerbssituation und das Potenzial des Unternehmens als Faktoren ausgewählt. Einschränkend ist dabei hinzuzufügen, dass die Informationen zu den Betrieben nur auf Grund der Informationen aus der durchgeführten Befragung, Informationen aus Gesprächen mit Vertretern vor Ort oder Branchenvertretern und allgemein zugänglichen Unterlagen der Unternehmensauftritte im Internet sowie ggf. vorhandene Kundenbewertungen in Urlaubsbewertungsportalen. Insofern ist dies als Test zu sehen, ob verwertbare Aussagen aus den unterschiedlichen Quellen ausreichen, um eine erste vorsichtige Einschätzung über die geförderten Betriebe zu versuchen. Außerdem soll damit der Versuch unternommen werden, grundsätzliche Aussagen zur zukünftigen Förderausrichtung abzuleiten. Für eine Anwendung im Vorfeld zur Bewertung von vorliegenden Förderanträgen müsste das System fortentwickelt werden und auf möglichst einfachen Kriterien aufgebaut werden.

Für die Unternehmenssituation der Betriebe wurden folgende Kriterien ausgewählt und mit folgenden Merkmalen näher hinterlegt:

a) Immobilie:

- Gebäudezustand innen und außen (Bewertung der Informationen im Internetauftritt und aus Kundenbewertungen von Internetportalen, wie z.B. holidaycheck oder tripadvisor)
- Letzte große Investition in Bezug zum Alter der Immobilie (Angaben der Unternehmen im Fragebogen)
- Standard (z.B. Klassifizierungsergebnis aus den Unterlagen des Fragebogens, Bewertungen in Internetportalen wie z.B. holidaycheck oder tripadvisor)

b) Betrieb

- Betriebsart (Angaben der Unternehmen im Fragebogen)
- Anzahl Betten (Angaben der Unternehmen im Fragebogen)
- Anzahl Mitarbeiter (Angaben der Unternehmen im Fragebogen)
- Höhe und Art der aus dem Modernisierungsprogramm geförderten Maßnahmen (Angaben der Unternehmen im Fragebogen)

Für die Bewertung des Unternehmenspotenzials wurden folgende Kriterien ausgewählt und mit folgenden Merkmalen näher hinterlegt:

a) Makrostandort:

- Lage in Schleswig-Holstein, Umfeld (Google Earth, Informationen aus dem Internetauftritt der Betriebe)

b) Mikrostandort:

- Gebäudepotenzial (z.B. Architektur, Grundstück, Möglichkeiten der Erweiterung, Potenzial zur Imagebildung der Region); Informationen aus dem Internetauftritt, Gespräche mit Verantwortlichen vor Ort und Branchenkennern)

Die Bewertung erfolgte für jeden Betrieb an Hand einer Skala von 0 bis 10 Punkten für die Unternehmenssituation und für das Unternehmenspotenzial. Die Punktzahl der Unternehmenssituation ist im Ergebnis der Durchschnitt aus den Einzelpunktzahlen zu Immobilie und Betrieb. Entsprechend bilden die Bewertungen von Makrostandort und Mikrostandort in ihrem Durchschnitt die Gesamtpunktzahl für das Potenzial. Das anonymisierte Ergebnis für die 48 Förderfälle ist in Tabelle 37 dargestellt. Für Betrieb Nr. 10 und Betrieb Nr. 42 konnte auf Grund nicht hinreichender Informationen keine Bewertung vorgenommen werden.

Tab. 37: Bewertung der Betriebe nach Unternehmenssituation und Unternehmenspotenzial

Betrieb Nr.	Immobilie	Betrieb	Unternehmenssituation		Makrostandort	Mikrostandort	Potenzial
1	6	6	6		6	5	5,5
2	7	6	6,5		7	6	6,5
3	6	6	6		6	5	5,5
4	2	2	2		7	5	6
5	3	2	2,5		4	4	4
6	7	8	7,5		8	7	7,5
7	6	7	6,5		9	6	7,5
8	6	6	6		9	7	8
9	6	6	6		10	8	9
10			Keine Aussage möglich				Keine Aussage möglich

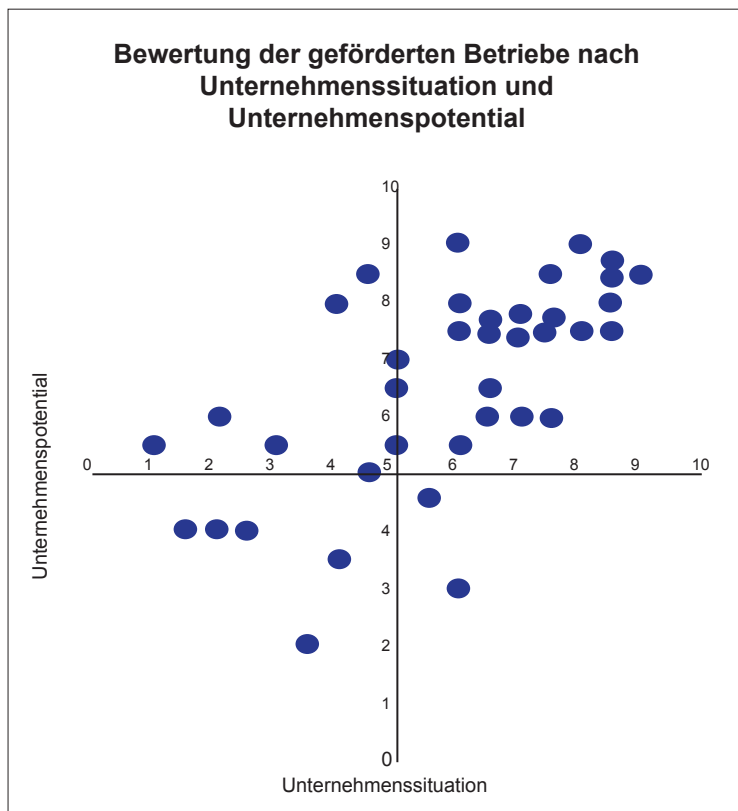
11	8	8	8		9	10	9,5
12	6	5	5,5		5	4	4,5
13	3	3	3		8	3	5,5
14	2	2	2		6	2	4
15	1	1	1		8	3	5,5
16	5	5	5		7	6	6,5
17	5	3	4		6	1	3,5
18	5	5	5		10	8	9
19	1	2	1,5		7	1	4
20	5	5	5		8	6	7
21	8	7	7,5		7	8	7,5
22	6	6	6		8	7	7,5
23	7	8	7,5		6	6	6
24	5	6	5,5		7	7	7
25	4	5	4,5		4	6	5
26	4	3	3,5		2	2	2
27	9	8	8,5		6	9	7,5
28	7	7	7		8	7	7,5
29	9	6	7,5		9	8	8,5
30	7	8	7,5		6	8	7
31	7	7	7		6	6	6
32	8	9	8,5		8	9	8,5
33	4	6	5		9	8	8,5
34	6	7	6,5		7	5	6
35	7	5	6		2	4	3
36	9	8	8,5		8	8	8,5
37	6	7	6,5		7	5	6
38	8	8	8		8	7	7,5
39	9	9	9		9	8	8,5
40	7	7	7		8	7	7,5
41	7	6	6,5		8	7	7,5
42			Keine Aussage möglich				Keine Aussage möglich
43	7	8	7,5		7	8	7,5
44	7	7	7		7	7	7
45	6	4	5		6	5	5,5
46	4	4	4		8	8	8

47	9	8	8,5		8	8	8
48	6	7	6,5		6	6	6

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 114 zeigt das Ergebnis in graphischer Aufarbeitung.

Abb. 114: Bewertung der geförderten Betriebe nach Unternehmenssituation und Unternehmenspotenzial - Segmentbewertung



Quelle: eigene Darstellung

Auf der x-Achse sind die Bewertung für jeden Betrieb im Bereich der Unternehmenssituation dargestellt, auf der y-Achsen die entsprechenden Bewertungen des Unternehmenspotenzials.

Im unteren linken Quadranten befinden sich Betriebe, die nach den oben genannten Kriterien über eine unter dem mittleren Wert der zu erzielenden Höchstpunktzahl liegen. Im unteren rechten Quadranten liegen Betriebe, die über eine über dem mittleren Wert liegenden Unternehmenssituation verfügen, aber ein unterdurchschnittliches Potenzial aufweisen. Im oberen linken Quadranten finden sich entsprechend die Betriebe mit überdurchschnittlichem Potenzial, aber unterdurchschnittlicher Unternehmenssituation. Im rechten oberen Quadranten liegen Betriebe mit überdurchschnittlicher Bewertung der Situation und des Potenzials.

Diese Matrix bietet die Möglichkeit, eine zusammenfassende Aussage darüber zu treffen, welche Typen von Betrieben durch das Modernisierungsprogramm der Landesregierung gefördert wurden. Einschränkend ist dabei zu bemerken, dass dies allein auf der Grundlage der oben genannten Bewertungsgrundlagen erfolgte. Eine Betriebsbesichtigung oder eine tiefergehende Analyse war im Rahmen des Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht leistbar. Allerdings lässt diese Einschätzung durchaus eine Tendenz erkennen. Danach gehören 29 Betriebe in das Top-Segment mit überdurchschnittlichem Zustand des Unternehmens und überdurchschnittlichem Potenzial. Zehn Betriebe verfügen über überdurchschnittliches Potenzial, aber einen unterdurchschnittlichen Zustand. Zwei Betriebe werden mit unterdurchschnittlichem Potenzial bewertet, weisen jedoch eine leicht überdurchschnittliche Situation auf. Fünf Betrieben wird unterdurchschnittliches Potenzial und unterdurchschnittliche Unternehmenssituation attestiert.

Aus Sicht der Verfasserin ist für die fünf Betriebe im linken unteren Quadranten fraglich, ob diese durch Zuschüsse hätten gefördert werden dürfen. Die Förderung von Betrieben mit wenig Potenzial und in unterdurchschnittlichem Zustand beseitigt strukturelle Defizite nur dann, wenn innovative Unternehmer mit überdurchschnittlich kreativen und vor allem marktfähigen Konzepten die Standortnachteile wettmachen und darüber hinaus die Situation deutlich verbessern. Dies ist nach den vorliegenden Informationen nicht der Fall.

Die zehn Betriebe mit überdurchschnittlichem Potenzial bei unterdurchschnittlichem Zustand hätten durch ganzheitliche Betriebskonzepte deutlich machen müssen, wie sie das vorhandene Potenzial so nutzen wollen, dass sich die Unternehmenssituation mittelfristig deutlich verbessert. In der Perspektive sollten diese Betriebe in den oberen rechten Quadranten des Top-Segments wandern. Dies scheint bei den betroffenen Betrieben in den meisten Fällen allerdings nur möglich zu sein, wenn größere Umbau- bzw. Erweiterungsinvestitionen in die jeweilige Immobilie erfolgen und eine deutlich optimierte Nutzung zulassen. Bei den beiden Betrieben mit unterdurchschnittlichem Potenzial müssten Optimierungen im Betriebskonzept die vorhandenen Standortnachteile auffangen, um perspektivisch eine positive Entwicklung des Unternehmens einzuleiten. Allerdings ist hier realistisch zumindest kein kurzfristiger Aufstieg in das Top-Segment sichtbar. Die Förderung ist hier aus Sicht der Verfasserin zu hinterfragen, es sei denn, dass nachhaltige Betriebskonzepte für die Entscheidung vorgelegen haben.

Zusammenfassend scheint die Förderung aus dem Modernisierungsprogramm bei 60% der Fälle in als zukunftsfähig zu betrachtende Betrieben geflossen zu sein. In den meisten Fällen war darüber hinaus die Investitionsoffensive ein echter Anreiz für die Investition und außerdem eine Unterstützung für einen nachhaltigen Strukturwandel. Für sieben Betriebe ist zumindest nach den vorliegenden Informationen die sinnvolle Verwendung der Zuschüsse zu hinterfragen. Insgesamt geht es nach Aussage der Betriebe es hier um ein Zuschussvolumen von rund 430.000 Euro bzw. rund 10% der insgesamt in der Befragung ermittelten Zuschüsse.

Um besser zu veranschaulichen, wie die Fördermittel eingesetzt wurden, erfolgte eine Auswahl von Betrieben, die von der Verfasserin als Best Practise Beispiel eingestuft werden. Hieran wird deutlich, in welcher Art und in welchem Umfang sich Betriebe mit den Investitionen neu ausrichten. Diese Beispiele könnten der Anfang sein, um erfolgreiche Betriebe mit den erfolgten und durch öffentliche Mittel geförderten Investitionen als positive Beispiele

herauszustellen. Damit kann auf der einen Seite anderen Betrieben Mut gemacht werden zu investieren und auf der anderen Seite die politisch Verantwortlichen besser und anschaulicher zu informieren, wie öffentliche Zuschüsse in den Betrieben verwendet werden und positive Effekte bewirken.

4.3.6 Fallbeispiele

1. Romantik Seehotel Eichenhain & Villa am Meer

23730 Neustadt / Ostsee

<http://www.eichenhain.de>

Inhaber: Seehotel Eichenhain - Jan-Walter Schnoor e.K.

Geschäftsführer: Jan-Walter Schnoor

Betriebsart: Hotel

Betten: 70

Zimmer: 26

Beim Seehotel Eichenhain handelt es sich um einen über 100 Jahre alten Betrieb, der mittlerweile in dritter Generation Inhaber geführt ist. Gegründet wurde es von Kapitän Marsen auf einem Fundament, das aus dem Holz seines Segelbootes und dem eines gestrandeten Schoners bestand.

Abb. 114a: Seehotel Eichenhain 1912



Quelle: SCHNOOR 2009

Abb. 114b: Seehotel Eichenhain 1930



Quelle: SCHNOOR 2009

Vor der Betriebsübernahme durch Jan-Walter Schnoor im Jahr 2002 stand die Frage der strategischen Ausrichtung im Mittelpunkt, um mittel- und langfristig einen wettbewerbsfähigen Betrieb zu gestalten. Bis dahin war das Hotel ein reiner Saisonbetrieb mit Schließung des Betriebes von November bis Ostern. Die Auslastung aufs gesamte Jahr betrug rund 55%. 20 Zimmer waren vorhanden, 16 Mitarbeiter fest angestellt.

Der relativ hohe Investitionsstau auf der einen Seite und andererseits die geplante Ausrichtung auf einen Ganzjahresbetrieb zeigten, dass eine grundlegende, umfassende und damit kostenintensive Neuausrichtung notwendig war.

Die gewählten strategischen Ansätze können wie folgt beschrieben werden:

- Neupositionierung auf Ganzjahresbetrieb im 4-Sterne-Bereich
- Wachstumsstrategie mit Betriebserweiterung
- Kooperationsstrategie (Aufnahme bei den Romantikhotels)

Die schließlich realisierte Neuausrichtung des Hotels in den Jahren 2004 bis 2006 umfasste eine Betriebserweiterung um sechs Zimmer und die Zimmermodernisierung der vorhandenen Zimmer. Die geplante Ganzjahresausrichtung wurde mit dem Bau eines Wellnessbereiches unterstützt. Die technische Ausstattung wurde mit dem Einbau eines Aufzugs ergänzt. Die Investitionssumme belief sich auf 2,2 Mio. Euro, der Zuschuss aus dem Modernisierungsprogramm betrug 320.000 Euro. Jan-Walter Schnoor stellte diese Investition unter das Motto: „Wenn man investiert, sollte man in großem Umfang investieren.“

Das Ergebnis gibt ihm Recht: Der Umsatz konnte um mehr als 100% gesteigert werden, die Mitarbeiterzahl wuchs von 16 auf 30 fest Angestellte. Die Auslastungsquote stieg von 55% auf 76 bis 80%.

Abb. 114c: Seehotel Eichenhain 2008



Quelle: SCHNOOR 2009

Als Zielgruppen hat der Betrieb für sich festgelegt:

Anspruchsvolle Genießer mit den Bedürfnissen Ruhe, gutes Essen und Wellness, die zu einem vernünftigen Preis in 1a-Lage mit Blick auf die Ostsee entspannen wollen. Das geographische Einzugsgebiet umfasst eine Entfernung bis 300 km: Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein und Nordhessen gehören schwerpunktmäßig dazu.

Abb. 114d: Seehotel Eichenhain - Zimmer und Wellnessbereich



Quelle: SCHNOOR 2009

Seit der ersten großen Investition wurde laufend weiter investiert: „Wenn man einmal anfängt, kann man nicht mehr aufhören zu investieren, man gerät praktisch in einen Investitionsrausch“, so Jan-Walter Schnoor.

Als weitere Planungen gibt er den Bau eines Wintergartens und einer Bar an. Auch eine weitere Betriebsvergrößerung schließt Schnoor nicht aus.

Das Modernisierungsprogramm sieht er für die Destination Schleswig-Holstein als notwendig und vertretbar an: „Um in einen kontinuierlichen Investitionsrhythmus zu gelangen und ihn zu festigen, sind die Zuschüsse der öffentlichen Hand sinnvoll und wichtig. Insgesamt ist der Investitionsstau in Schleswig-Holstein so groß, dass der Staat helfen muss - Die Betriebe allein können es nicht.“

2. Hotel Waldhof auf Herrenland

Eigentümer: Dr. Francesca Rosenberger
23879 Mölln

Betriebsart: Hotel

Betten: 36

Zimmer: 17

Das ehemalige Gutshaus wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von der Großmutter der heutigen Inhaberin als Hotel umgebaut und seitdem als Familienbetrieb geführt. Nach dem Tod der Mutter fasst die heutige Eigentümerin den Entschluss, den Betrieb in der dritten Generation weiter zu führen und nicht zu verkaufen. Dem vorhandenen Modernisierungsbedarf wurde mit Bordmitteln im Rahmen der vorhandenen finanziellen Mittel begegnet. Dabei standen der Austausch von einzelnen Inventarstücken und kleinere Renovierungsmaßnahmen im Vordergrund. Ziel war es zunächst, dem etwas verstaubten Image des traditionellen, in die Jahre gekommenen, Gasthofs auf dem Lande entgegenzuarbeiten. Das grundlegende Problem blieb allerdings, welches neue Profil und welche strategische Ausrichtung dem Betrieb zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit verhelfen könnten. Die Entscheidung fiel zu Gunsten einer Wachstumsstrategie in den Geschäftsfeldern Tagung und Veranstaltung und zu einer Qualitätsstrategie im Segment Wochenend- und Kurzreisenden. In diese Bereiche wurde in den ersten drei Jahren vorsichtig investiert. Durch kreatives Marketing konnten auch neue Gäste angesprochen werden. Allerdings wurde dabei das zentrale Problem offenkundig, dass die damalige Qualität nicht die Versprechen, die mit dem Marketing gemacht wurden, einlösen konnte. Von den Gästen wurde insbesondere der Vergleich zu den neuen Angeboten im nahen Mecklenburg-Vorpommern gezogen.

Abb. 115: Hotel Waldhof vor der Modernisierung



Quelle: ROSENBERGER

Die Hausbank bot auf Grund der positiven Entwicklung einen Kredit an, der aber zunächst mit dem Hinweis auf eine gewünschte Unabhängigkeit von langfristigen Bindungen abgelehnt wurde. Erst der Hinweis der Hausbank auf die Zuschüsse aus dem Modernisierungsprogramm der Landesregierung war ausschlaggebend dafür, eine Investition in eine umfassende Modernisierung des gesamten Hauses zu wagen. Mit der Investitionssumme von 400.000 Euro, wovon 95.000 Euro als Zuschuss von der Investitionsbank und ein Teil über einen Kredit der Hausbank mit mittelfristiger Laufzeit stammten, konnte aus Sicht der Inhaberin in einem angemessenen Umfang die Neuausrichtung des Betriebs in Angriff genommen werden.

Abb. 116: Hotel Waldhof nach der Modernisierung*Abb. 117: Innenansichten Hotel Waldhof nach der Modernisierung*

Mittlerweile verfügt das Hotel über 36 Betten in 17 Zimmern, ein Restaurant mit 180 Plätzen, einen modernen Tagungsbereich und ein angeschlossenes Cateringunternehmen. Darum kümmern sich insgesamt 16 festangestellte Mitarbeiter, davon 4 Auszubildende.

Der Betrieb konnte nach der Modernisierung eine positive Entwicklung der Auslastung verzeichnen, verfügt über eine Referenzliste renommierter Firmen im Tagungsgeschäft und nahm in diesem Jahr mit positiver Resonanz am Tag der offenen Tür im Rahmen des Designkontor teil. Perspektivisch ist eine Ausweitung des Betriebs geplant, um eine Betriebsgröße zu erreichen, die wirtschaftlich effektiveres Arbeiten zulässt.

Bei der Abwicklung des Antrages hätte eine umfassendere und intensivere Beratung ‚aus einer Hand‘ geholfen, die Anforderungen an Businesspläne und wirtschaftliche Planzahlen besser zu bewältigen und verwaltungsbedingte Schwierigkeiten, die den Ablauf und die Planungssicherheit beeinträchtigten, zu umgehen. Hier sind nach Ansicht der Inhaberin Ansatzpunkte für eine Optimierung des Programms in der Zukunft, die sie auch für dringend notwendig hält.

Im Ergebnis wurde hier ein Betrieb aus den 1950er Jahren strukturell neu ausgerichtet und so für die Zukunft wettbewerbsfähig aufgestellt. Die öffentliche Hilfe war hier ein echter Anreiz, die Investitionen vorzunehmen und eine notwendige Unterstützung dieser Strukturwandels. Dieses Beispiel ist aus Sicht der Verfasserin ein Paradebeispiel für einen Betrieb, der durch das Modernisierungsprogramm einen echten Anreiz erhielt, einen Gasthof auf dem Lande alter Prägung in die moderne Zeit zu transformieren und so auf dem Wege ist, positiv imagebildend für die Region und das Land zu wirken.

3. Fallbeispiel Genueser Schiff

Genueser Schiff:

Eigentümer: Philipp Brandt

Seestraße 18

D-24321 Hohwacht

Betten: 55 vor/74 nach Modernisierung

Zimmer: 30 vor/38 nach Modernisierung

Geschichte des Hotels:



Abb. 118: Café, 1948

Quelle: BRANDT

Aus einem ehemaligen Flakstand entstand nach Kriegende ein Café. Komtesse Waldersee kaufte das Gebäude und errichtete 1950 ein Sommerhotel in dem Fischerdorf Hohwacht. Der Standard war den damaligen Bedürfnissen und der Zeit entsprechend niedrig, die Zimmer klein und ohne Bad. Allerdings waren die Lage, das reetgedeckte Gebäude, die Atmosphäre und persönliche Betreuung bald das überregionale Markenzeichen des Hauses.



Abb. 119: Kleines Haus, 1950

Quelle: BRANDT

Mit den steigenden Ansprüchen und dem Aufkommen der Gäste wurde das Hotel 1960 auf die dreifache Kapazität erweitert und modernisiert, das Angebot wurde ebenfalls den neuen Bedürfnissen angepasst. 1970 wurde wieder den geänderten

Urlaubsansprüchen Rechnung getragen und die neue Form der Ferienwohnungen eingeführt, das Restaurant und das Cafe geschlossen. 1987 wurde es nach Übernahme durch die zweite Generation, Philipp Brandt, wieder eröffnet und ergänzt um weitere gastronomische Angebote. Es erlangte mit seiner Küche schnell wieder einen guten Ruf. Anfang des neuen Jahrtausends stand man, wie schon mehrfach, vor der Herausforderung, sich den neuen Bedürfnissen der Gäste anzupassen oder in der Bedeutungslosigkeit mit minderer Qualität zu versinken. Die Zimmer waren zu klein, die Gebäudesubstanz in Teilen schlecht. Hinzu kamen neue rechtliche Auflagen und steigende Energiekosten, aber hauptsächlich die Kritik der Gäste, die zu der Einschätzung des Inhabers führten, dass der Betrieb ohne Investitionen nicht mehr lebensfähig sei. So fiel die Entscheidung, eine große Summe zu investieren und das Angebot umfassend neu auszurichten.

Abb. 120: Luftbildaufnahme Genueser Schiff, 1960



Quelle: BRANDT

2,1 Mio. Euro wurden in den Jahren 2007 und 2008 investiert, wobei der weitaus größte Teil in die Hotelzimmer floss. Gebäudeteile wurden zum Teil abgerissen und neu aufgebaut, die Zimmer vergrößert und mit einem holländischen Innenarchitekten unter Design-Aspekten ausgestattet. Zu den 16 Mitarbeitern kamen 22 neue Kollegen hinzu. Erste positive Effekte auf Auslastung und Umsatz sind spürbar.

Abb. 120a: Ansichten Genueser Schiff, 2009



Quelle: BRANDT

Im Ergebnis wurde hier ein Betrieb aus den 1950er Jahren strukturell neu ausgerichtet und soll so für die Zukunft wettbewerbsfähig aufgestellt werden. Die öffentliche Hilfe war hier notwendige Unterstützung dieses Strukturwandels und Hilfe zur Neupositionierung. Insbesondere wird jedoch vom Eigentümer betont, dass dieses einen Ausgleich der Wettbewerbsvorteile zu den hoch geförderten Betrieben, die in Mecklenburg-Vorpommern neu gebaut wurden, darstelle. Obwohl dieser Betrieb wegen der hohen Investitionssumme aus der normalen GAFörderung bezuschusst wurde und nicht an dem Modernisierungsprogramm teilgenommen hat, wurde er als positives Fallbeispiel an dieser Stelle aufgenommen. An diesem Beispiel ist erkennbar, welche positiven Auswirkungen geförderte Investitionsmaßnahmen haben können.

5. Anwendung des Modells ‘Tourism Area Life Cycle’ auf Schleswig-Holstein: Ergebnisse und Hinweise für die weitere Entwicklung

5.1 Methodisches Vorgehen

These

In diesem Kapitel steht die Überprüfung der These

„Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich im Übergang zwischen den Stufen ‚Stagnationsphase‘ und ‚Niedergangsphase‘ nach dem TALC-Modell.“

im Zentrum.

Material und Auswertungsform

Zur Überprüfung der oben genannten These wurde die Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus seit der Jahrhundertwende von 1870 bis 2007 beschrieben und analysiert. Dies erfolgte in Auswertung von Literatur und, soweit vorhanden, von statistischem Zahlenmaterial.

Die Sichtung des vorhandenen Materials zeigte, dass eine Datenanalyse der statistischen Zahlen zu Ankünften, Übernachtungen, Betten und Betrieben sinnvoll für den Zeitraum 1951 bis 2007 durchzuführen ist. Für diese Zeit wurden alle vorliegenden Zahlen des Statistischen Landesamtes zu Ankünften, Übernachtungen, Betrieben und Betten gesammelt und ausgewertet. Dabei erfolgte die Auswertung für gesamt Schleswig-Holstein sowie nach den Merkmalen ‚Reisegebiet‘, ‚Gemeindeguppe‘, ‚Betriebsart‘ sowie für einzelne ausgewählte Gemeinden und Städte. Die Basis für die Erhebungen des Statistischen Landesamtes sind aktuell die erfassten Zahlen der gewerblichen Betriebe mit neun und mehr Betten in Beherbergungsstätten und auf Campingplätzen. Eine Vergleichbarkeit über den Gesamtzeitraum ist nicht gegeben, da zum einen der Berichtskreis der erfassten Gemeinden mehrfach wechselte und zum anderen 1981 eine grundsätzliche Änderung der statistischen Methode erfolgte. Darauf wird an den relevanten Stellen näher eingegangen. Insgesamt schränkt dies die Aussagekraft der Daten ein, so dass an entscheidenden Stellen zusätzliche Interpretationen und modellhafte Abstraktionen notwendig werden.

Für die Datenauswertung wurden Zeitreihenanalysen vorgenommen. Zusätzlich wurde für die Daten der Gemeinden und Städte eine Clusteranalyse durchgeführt, um Gruppen mit ähnlichen Entwicklungsmustern zu identifizieren.

Die wichtigsten Studien und wissenschaftlichen Untersuchungen des Beobachtungszeitraums wurden ebenso ausgewertet wie die Berichte der Landesregierung, tourismuspolitische Überlegungen und Konzepte sowie die Jahresberichte des Fremdenverkehrsverbandes Schleswig-Holstein, später Tourismusverband Schleswig-Holstein, seit 1969. Darüber hinaus wurden zahlreiche Expertengespräche geführt. Hauptthema war die Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Dabei wurde auf die quantitative, die qualitative Entwicklung, mögliche Einflussfaktoren und die Bedeutung der Tourismuspolitik für die touristische Entwicklung angesprochen. Der Gesprächsleitfaden und die Interviewpartner sind im Anhang aufgeführt.

Für die Zeit von 1870 bis 1951 liegen nur sporadisch Daten einzelner Orte vor, die für 1871 bis 1900 aus der Zeitschrift des ‚Königlich Preußischen Statistischen Bureaus‘ und für die Jahre 1909 bis 1912 aus dem ‚Statistischen Jahrbuch für den Preußischen Staat 1911 bis 1914‘ stammen, veröffentlicht in den Beiträgen zur historischen Statistik Schleswig-Holsteins oder aber aus Ortschroniken. Erste Gesamtzahlen für Schleswig-Holstein existieren nur lückenhaft für die Jahre 1929 bis 1931 (Preußisches Statistisches Landesamt) und 1937 bis 1940 (Statistisches Reichsamt). Die vorhandene Literatur zeigt durchaus auf ein Vorliegen der Erkundungs- und Erschließungsphase nach dem Modell TALC von Butler gaben. Insofern liegt für diesen Teil der Schwerpunkt in der Literaturlauswertung und einer beschreibenden Analyse.

Auf dieser Grundlage erfolgt die Anwendung des TALC auf die Destination Schleswig-Holstein.

Eingrenzung und Spezifizierung

Untersuchungsgegenstand

Der Tourismus in Schleswig-Holstein ist Untersuchungsgegenstand. Dementsprechend wurde das Bundesland Schleswig-Holstein als Untersuchungsraum für die vorliegende Arbeit festgelegt. Beides ist insofern auch die Basis für die Überprüfung des Lebenszyklusmodells TALC nach Butler (1980).

Maßeinheit

Die von Butler im ursprünglichen Modell verwendete Maßeinheit ‚Anzahl der Gäste‘ wird für Schleswig-Holstein durch die ‚Anzahl der Übernachtungen‘ ersetzt.

Begründung

Butler sieht die Gästezahlen als wesentliches Kriterium wegen des Einflusses auf die Kapazitätsgrenzen, die in seinem Modell wesentlicher Faktor für den möglichen Niedergang einer Destination sind. Dieser Punkt war Gegenstand vieler Diskussionen von Wissenschaftlern, die in der Folgezeit das TALC-Modell auf andere Regionen anwendeten (A.2.4). Im Ergebnis führte dies zu einem der zentralen Kritikpunkte an dem Modell (vgl. AGARWAL 1994, HAYWOOD 1986, JOHNSON/SNEPENGER 1993). HAYWOOD (1986, S. 159) schlug alternativ vor, die Ausgaben der Touristen als Maßeinheit anzusetzen, da dies die ökonomischen Effekte für die Destination wesentlich besser abbildet. Die Verfasserin interpretiert allerdings das Ursprungsmodell als offen und flexibel für die Anwendungssystematik mit unterschiedlichen Kriterien, um für die jeweilige Region das Datenset zu suchen, das am besten die touristische Entwicklung abbildet. Dies bestätigt auch Butler (2006a), als er die Anwendungen und Diskussionen um das Modell nach über 25 Jahren zusammenfassend betrachtet.

Die von Butler angelegte Maßeinheit der Gästezahlen war vor dem Hintergrund der Belastung der natürlichen und kulturellen Ressourcen durch die Überstrapazierung durch Tourismus insbesondere in den 1980er Jahren als Beitrag zu den Diskussionen um sanften Tourismus und Nachhaltigkeit bedeutend. Da heute dieser Aspekt zumindest für Schleswig-Holstein als Basis für die touristische Planung und Entwicklung akzeptiert und gesetzlich abgesichert ist, rücken die Aspekte einer sinnvollen Maßeinheit für das Messen der Tourismusentwicklung mit seinen ökonomischen Effekten in den Vordergrund. Die Gästezahlen sind dafür nicht hinreichend, da wirtschaftliche Effekte maßgeblich durch die Aufenthaltsdauer und das Ausgabeverhalten der Gäste beeinflusst wird. Zweifellos ist als sinnvolle Größe die Wertschöpfung oder hilfsweise der Umsatz anzusehen. Allerdings liegen diese Daten nur stichtagsbezogen für wenige Jahre und unter der Annahme zahlreicher Prämissen und Schätzungen vor. Keinesfalls ist diese Datenlage ausreichend zur Beurteilung einer langfristigen Entwicklung.

Insofern wird für diese Arbeit die Übernachtungszahl als Maßeinheit gewählt. Diese Daten sind zumindest für den Zeitraum 1951 bis 2007 verfügbar, wenn auch nicht über diesen Zeitraum komplett vergleichbar. Auf diese Umstände wird an den entsprechenden Stellen dieser Arbeit

hingewiesen, so dass an dieser Stelle eine zusammenfassende Aufstellung nicht notwendig erscheint und Doppelungen möglichst vermieden werden sollen.

Abschließend wird der Versuch unternommen, eine Modellierung der Tourismusedwicklung von 1870 bis 2007 vorzunehmen, wobei fehlende Daten ebenso wie statistische Brüche und einmalige Sondereffekte der touristischen Entwicklung durch Annahmen ersetzt bzw. angepasst werden.

Schon an dieser Stelle sei erwähnt, dass bei dieser abschließenden Modellierung der Entwicklung für Schleswig-Holstein aus subjektiver Sicht Prämissen zu Grunde gelegt werden, die den tatsächlichen Verlauf der Übernachtungszahlen interpretativ darstellen.

Kriterien

Das Ursprungsmodell von Butler nennt eine Reihe von Kriterien für die Beschreibung der einzelnen Entwicklungsstufen (A.2.4.1).

An dieser Stelle folgt eine Übersicht dieser Kriterien, die für die Überprüfung des TALC am Beispiel Schleswig-Holstein Verwendung finden, wobei die Maßeinheit ‚Anzahl der Gäste‘ in Abwandlung des ursprünglichen TALC-Modells von Butler durch ‚Anzahl der Übernachtungen‘ ersetzt wurde. Haywood (HAYWOOD 1986) definierte zusätzliche Kriterien, die nach seinen Untersuchungsergebnissen die Stagnationsphase kennzeichnen.

Da für die vorliegende Arbeit der Übergang zwischen Stagnations- und Niedergangsphase im Fokus steht, werden folgende Kriterien von Haywood in die Anwendung auf Schleswig-Holstein mit einbezogen.

Tab. 38: Kriterien für die einzelnen Entwicklungsstufen nach BUTLER (1980), ergänzt um HAYWOOD (1986)

Phase	Kriterien
1. Erkundungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl von Übernachtungen • Gästetyp: Entdecker • Keine spezifischen Einrichtungen für Touristen • Schlechte Erreichbarkeit • Siedlungsstruktur und kulturelles Milieu durch Tourismus nicht beeinflusst • Geringer Einfluss auf wirtschaftliches und kulturelles Leben der einheimischen Bevölkerung
2. Erschließungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Übernachtungen steigt • Einheimische Unternehmen investieren in touristische Einrichtungen • Kontakt zwischen Gästen und Bevölkerung nimmt zu • Spezifische Tourismuswerbung wird durchgeführt • Transport und Erschließung wird verbessert • Regionalpolitik beschäftigt sich mit Rahmenbedingungen des Tourismus
3. Entwicklungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Übernachtungen steigt stark, Massentourismus setzt sich durch • Verstärkte Werbemaßnahmen in Quellgebieten • Standardisierung der Angebote erfüllen normierte Erwartungen des Massentourismus • Einfluss lokaler Unternehmer sinkt, die Einrichtungen der Phase 1 und 2 verschwinden • Kontrolle der lokalen Einheiten sinkt stark • Externe Unternehmer ersetzen lokale Einrichtungen der Phase 1 und 2 durch neue, moderne Infrastruktur, insbesondere zur Unterkunft • Natürliche und kulturelle Attraktionen werden erschlossen und durch künstliche Infrastruktur ergänzt • Landschaft und Siedlungsstruktur verändern sich • Kapazitätsgrenzen werden erreicht bzw. überschritten mit der Folge von Umweltproblemen • Akzeptanz für den Tourismus sinkt in Teilen der Bevölkerung • Regionaler und nationaler Einfluss der Planung nicht immer im Einklang mit den örtlichen Bedürfnissen • Anzahl der Touristen in Spitzenzeiten gleich oder höher als die Bevölkerungsanzahl • Externe Arbeitskräfte werden benötigt • Ergänzende Dienstleistung werden benötigt, z.B. Wäschereien
4. Konsolidierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende absolute Übernachtungszahlen bei abnehmenden Zuwachsraten • Anzahl der Touristen übersteigt die Zahl der einheimischen Bevölkerung • Bedeutender Anteil der Wirtschaft hängt vom Tourismus ab • Marketing ist ausgedehnt und auf Saisonausweitung und Ausweitung der Zielgruppen ausgerichtet • Einfluss der Ketten ist groß • Ergänzungen der Infrastruktur werden kaum vorgenommen • Widerstand der Bevölkerung gegen den Tourismus kann steigen, insbesondere bei denen, die nicht direkt im Tourismus involviert sind • Tourismusgebiete liegen in separaten Teilen der Orte • Einrichtungen sind überaltert und entsprechen nicht mehr der Nachfrage

5. Stagnationsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Höchstzahl der Übernachtungen ist erreicht • Kapazitätsgrenzen (ökologisch, soziokulturell) werden überschritten und verursachen Probleme • Region hat ein eingeführtes aber nicht modernes Image • Wiederholungsautomatismus der Stammgäste als Grundannahme • Überkapazitäten können nur mit großen Anstrengungen belegt werden, um Zahlen zu halten • Das Image der Urlaubsdestination entfernt sich von der geographischen Umwelt • Natürliche und kulturelle ehemalige Attraktionen sind u.U. von künstlichen Attraktionen verdrängt • Neue Entwicklungen entstehen abseits der bestehenden Tourismusareale • Häufiger Eigentümerwechsel bei bestehenden Immobilien <p><i>Zusätzliche Kriterien nach HAYWOOD (1986)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Neukunden im Gegensatz zu Stammurlaubern sinkt • Sinkende Gewinne bei einer Vielzahl touristischer Unternehmen • Überkapazitäten im Angebot • Zunehmende Anzahl von Wettbewerbern • Abnahme der Werbeeffizienz • Abnahme der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer • Verschiebungen in der Nachfragestruktur
6a. Niedergangphase	<ul style="list-style-type: none"> • Region ist nicht mehr wettbewerbsfähig • Rückgänge der Zahlen • Übernachtungsgäste bleiben aus, dafür kommen mehr Wochenend- und Tagesbesucher (bei guter verkehrlicher Erreichbarkeit) • Touristische Einrichtungen werden in nicht-touristische Einrichtungen umgewandelt, z.B. Seniorenwohnheime, Eigentumswohnungen, Alterswohnsitze • Lokaler Einfluss steigt wieder, da Einwohner Eigentum zu niedrigen Preisen erwerben können
6b. Verjüngungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Nur möglich, wenn die touristische Basis komplett verändert wird • Gemeinsame Anstrengungen von Staat und Privatwirtschaft sind notwendig

Quelle: Zusammenfassung aus Inhalte Butler (1980), Änderung der ‚Anzahl Gäste‘ durch ‚Anzahl Übernachtungen‘ und Inhalte Haywood (1986)

Im Vordergrund dieser Arbeit steht die Betrachtung der Entwicklung an Hand der Übernachtungszahlen. Dort, wo es sich auf Grund vorhandener weitere Daten, Sachverhalte oder Schilderungen aus der Literatur oder von Experten anbietet, werden die übrigen Kriterien in die Betrachtung mit einbezogen. Primärerhebungen, die notwendig gewesen wären, um die Überprüfung aller Kriterien zu ermöglichen, konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Aus Sicht der Verfasserin ist dies auch nicht notwendig, da sich die Anwendung des TALC sinnvoll und schlüssig vornehmen lässt. Im Übrigen ist die Überprüfung des TALC-Modells in seiner Gesamtheit nicht Gegenstand dieser Arbeit. Es geht im Wesentlichen darum, zu prüfen, in welcher Phase sich der Schleswig-Holstein-Tourismus aktuell befindet.

5.2 Ergebnisse der Überprüfung der TALC-Kriterien für die einzelnen Entwicklungsstufen

Phase 1 Erkundungsphase

Die erste Entdeckung Schleswig-Holsteins als Reiseziel kann auf den Zeitraum Ende des 18. Jahrhunderts bzw. Anfang des 19. Jahrhunderts datiert werden. Dies wird mit der Erkundung der ersten Küstenorte durch Dichter und Maler, die die Landschaft der Ostsee im Zeitalter der Romantik als neue erkundenswerte Region entdeckten, gleichgesetzt.

Eine homogene Erkundungsphase für ganz Schleswig-Holstein kann nicht eindeutig identifiziert werden. Die jeweiligen ersten Stufen der Entwicklungsphasen laufen zwar gut nachvollziehbar für die einzelnen Seebäder ab, deren Gründungsphase erstreckt sich insgesamt gesehen jedoch auf mehr als ein Jahrhundert. Für Schleswig-Holstein können grob vier Phasen unterschieden werden. Der Beginn dieser Phase kann an den Gründungsjahren der Seebäder festgemacht werden, da zu jenem Zeitpunkt bereits die ersten Investitionen in den Fremdenverkehr, wie z.B. Seebadeanstalten, erfolgt waren. Die ersten Seebäder in Schleswig-Holstein waren Travemünde (1802), gefolgt von Haffkrug (1812), Grömitz (1813) und 1819 mit Wyk auf Föhr als erstem Seebad an der schleswig-holsteinischen Nordsee (Kapitel B.1.1). Es folgten z.B.: Kiel 1822, Helgoland 1826, Neustadt 1827, Scharbeutz 1830, Borby-Eckernförde 1833. Dabei ist zu beachten, dass der Übergang in die Erschließungsphase, abhängig von unterschiedlichen Faktoren, wie beispielsweise der Erreichbarkeit oder aber dem Engagement findiger Unternehmer, die den Fremdenverkehr schnell als lukrative Einnahmequelle entdeckten, für einzelne Orte unterschiedlich zu datieren ist. Festzuhalten ist, dass diese Phase in den einzelnen Seebädern Schleswig-Holsteins analog zu den Beschreibungen von Butler (1980) verläuft. Die Anzahl der Übernachtungen steigt an, Einheimische vermieten Zimmer an Pensionsgäste und vornehmlich einheimische Unternehmer investieren in Fremdenverkehrseinrichtungen.

Auf Grund der beschwerlichen Anreise, der noch nicht entwickelten Infrastruktur und der geringen Bekanntheit der Vorzüge des Seebadewesens waren die Gästezahlen klein. Damit war auch der Einfluss des Tourismus in dieser Phase auf die wirtschaftlichen und sozialen Strukturen in den Orten gering. Eine spezifische Infrastruktur für Gäste war noch nicht vorhanden, gewohnt wurde bei einheimischen Fischern und Bauern (Altonaer Museum in Hamburg, S. 195, MARTIN 1906, S.63; QUEDENS, S.6). Der Faktor der Erreichbarkeit spielte eine entscheidende Rolle. Vor dem Hintergrund der schlechten Verbindungen an Land, spielten in dieser Zeit Anreisemöglichkeiten mit dem Schiff eine entscheidende Rolle, so dass vorzugsweise Seebäder in Hafenorten entstanden. Die Bäder der Lübecker Bucht waren zum Beispiel schneller mit dem Schiff *über die Ostsee* als mit der Kutsche zu erreichen. Gegen Ende dieser Phase zogen die Seebäder, wie z.B. Travemünde, neue Einwohner an, die sich Erwerbsmöglichkeiten im Tourismus versprachen (TILITZKI 1985, S. 518).

Das Ende dieser Phase wird daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch auf Mitte des 19. Jahrhunderts gelegt. Der Ausbau der Erreichbarkeit durch die Eisenbahn wird als entscheidendes Kriterium für den Übergang in die Erschließungsphase gewertet.

Kurz gefasst stellt sich die Überprüfung der Kriterien von Butler wie folgt dar:

Tab. 38a: Überprüfung der Kriterien ‚Erkundungsphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Überprüfung für Schleswig-Holstein
1. Erkundungsphase Ende 18. Jahrhundert bis ca. 1850	Geringe Anzahl von Übernachtungen	Für das Untersuchungsgebiet ja, allerdings unterschiedlich in den einzelnen Seebädern
	Gästetyp: Entdecker	Ja
	Keine spezifischen Einrichtungen für Touristen	Für das Untersuchungsgebiet ja, allerdings unterschiedlich in den einzelnen Seebädern
	Schlechte Erreichbarkeit	Ja
	Siedlungsstruktur und kulturelles Milieu durch Tourismus nicht beeinflusst	Für das Untersuchungsgebiet ja, allerdings unterschiedlich in den einzelnen Seebädern
	Geringer Einfluss auf wirtschaftliches und kulturelles Leben der einheimischen Bevölkerung	Für das Untersuchungsgebiet ja, allerdings in einzelnen Seebädern schon recht ausgeprägt

Quelle: eigene Darstellung

Phase 2 Erschließungsphase

Die Erschließungsphase wird für Schleswig-Holstein auf etwa Mitte des 19. Jahrhunderts datiert. Ausschlaggebend dafür ist aus Sicht der Verfasserin der Ausbau der Verkehrswege, insbesondere der Eisenbahn. Diese sorgte auch für einen Aufschwung und einen Ausbau in den Seebädern. Das Eisenbahnnetz wuchs von 385 km (1860) auf 2.530 (1913) (JESSEN-KLINGENBERG 1992, S. 278). Die erste Strecke in Schleswig-Holstein war die Bahnverbindung zwischen Hamburg-Altona und Kiel, die 1844 fertig gestellt wurde. Die Reisezeit verkürzte sich damit von neun Stunden auf 2,5 Stunden (KAUFMANN, 1966). 1878 existierten darüber hinaus folgende Strecken: Kiel-Heide (über Neumünster und Tönning), Kiel-Dänemark (über Flensburg), Kiel-Lübeck-Stettin, Kiel-Segeberg/Oldesloe. Über Altona waren Verbindungen nach Berlin, Paris, Wien, Leipzig gegeben. Schiffsverbindungen führten seit 1819 nach Kopenhagen, seit Mitte des Jahrhunderts nach Oslo, Apenrade und Fehmarn.

Ab dieser Zeit nahm auch die Verbindung in die nahe gelegenen Küstendörfer zu. Die bestehenden Bäder verbesserten ihre Infrastruktur, z.B. Promenaden, Theater, Warmbäder. Gleichzeitig entstanden neue Seebäder, z.B. Niendorf 1854, Sierksdorf 1856 oder Timmendorfer Strand 1865 (Altonaer Museum in Hamburg 1986, S. 195). In diese Zeit fallen auch die ersten Landverkäufe an Ortsfremde aus den Städten, die auf diesen Grundstücken Villen als Zweitwohnungen errichteten (TILITZKI 1985, S. 520). Der Einfluss des Tourismus in dieser Phase

auf die Struktur in den Gemeinden wuchs.

Zwischen Mitte des 19. Jahrhunderts und Ende des 19. Jahrhunderts erfolgte in vielen Seebädern der touristische Ausbau der Orte mit Strandpromenaden, Badeanstalten, Hotels, Pensionen, Musikpavillon, Lesesaal, Kurpark und Grünanlagen.

Eine nähere Beschreibung für die Entwicklung in Schleswig-Holstein erfolgte bereits in Kapitel B.1.1.

Tab. 38b: Überprüfung der Kriterien ‚Erschließungsphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Beurteilung – s.o.
2. Erschließungsphase	Anzahl der Übernachtungen steigt	Ja
	Einheimische Unternehmen investieren in touristische Einrichtungen	Ja
	Kontakt zwischen Gästen und Bevölkerung nimmt zu	Ja
	Spezifische Tourismuswerbung wird durchgeführt	Ja
	Transport und Erschließung wird verbessert	Ja
	Regionalpolitik beschäftigt sich mit Rahmenbedingungen des Tourismus	Für die Regionalpolitik schwer zu beurteilen. Allerdings war der Ausbau des Fremdenverkehrs in vielen Seebädern ein bedeutender Punkt auf den Tagesordnungen der Gemeinden

Quelle: eigene Darstellung

Phase 3 Wachstumsphase

Der Beginn der Wachstumsphase kann für Schleswig-Holstein auf Ende des 19. Jahrhunderts datiert werden. Insbesondere mit der Gründung des Kaiserreiches und der einsetzenden industriellen Entwicklung setzte ein starkes Wachstum in vielen Seebädern ein, die sich – zumindest bis zum I. Weltkrieg – zu Zentren des wilhelminischen Lebens entwickelten. Teilweise erlangten sie, wie beispielsweise Travemünde, internationale Bedeutung.

In dieser Phase erfolgte auf Grund des Zuwachses der Nachfrage eine weitere Gründungswelle weiterer Seebäder, z.B. Laboe 1875, Kellenhusen 1890 oder Pelzerhaken 1906. Insgesamt wandelten sich die Seebäder zu modernen Urbanisationen, die auch international Stand halten konnten (Altonaer Museum in Hamburg 1986, S. 195, QUEDENS S. 6). Die Infrastruktur wurde ausgebaut, z.B. Kanalisation, Straßen, Gasversorgung, Krankenhäuser und Sportplätze. Der Ausbau touristischer Infrastruktur erfolgte in Form von Sole- und Moorbädern, Seebrücken, Promenaden, Kurverwaltungen und Kurhäusern.

Die Anpassung der Bewohner, Fischer und Bauern, an die Anforderungen des Fremdenverkehrs bewirkte tief greifende wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen. Die Häu-

ser wurden umgebaut, die Bewohner wechselten sukzessive in das Tätigkeitsfeld des neuen Wirtschaftszweiges, und Siedlungsstrukturen wurden durch den Bau neuer Kurviertel nachhaltig verändert. Fischer und Bauern verschwanden nicht nur aus den zentralen Ortskernen, sondern auch als Berufsbild. Neubürger, meist Hoteliers und Pensionsbesitzer, gewannen zu Lasten der angestammten Einwohner immer mehr Einfluss auf die politischen Entscheidungen in den Gemeinden und veränderten so auch die Sozialstrukturen.

Die Gäste kamen großteils aus den Großstädten Hamburg und Berlin, aber auch der Anteil ausländischer Gäste wuchs und wurde durch Werbung, z.B. des ‚Verbandes Deutscher Ostseebäder e.V.‘, verstärkt. Der Anteil betrug um 1900 zeitweise 15% (TILITZKI 1985, S. 521). Der Wunsch nach Unterhaltung verdrängte das Motiv des Naturerlebens. Die Seebäder richteten sich durch den Bau von Kurhäusern, Casinos, Theatern und Ballsälen auf die Gästewünsche ein und boten zudem vermehrt Veranstaltungen, wie z.B. Dichterlesungen, Feuerwerke, Meeresleuchten oder Sportveranstaltungen, Segelregatten an. (Altonaer Museum in Hamburg 1986, S. 91f.). Aufenthalte in den Seebädern wurden zu einem Statussymbol der gesellschaftlichen Elite. Das Interesse der Gäste an der ursprünglichen Landschaft und der einheimischen Bevölkerung war gering.

Die Bedeutung der Seebäder als Treffpunkte gesellschaftlichen Lebens wurde durch den I. Weltkrieg unterbrochen. Der Fremdenverkehr kam praktisch zum Erliegen. Die Bedeutung wuchs nach dem Krieg wieder, allerdings unter geänderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das Bürgertum und auch immer mehr höhere Angestellte stellten den Großteil der Nachfrage in den Seebädern, die jedoch insgesamt nicht das Vorkriegsniveau erreichte. Der II. Weltkrieg führte zu einem Stillstand des Fremdenverkehrs. Die Phase nach dem Zweiten Weltkrieg mit starkem Wachstum ab 1951 wird in Kapitel B.1.2 detailliert beschrieben.

Schleswig-Holstein profitierte nach dem Ende des II. Weltkrieges von den positiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, und der Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein entwickelte sich schnell zu beachtlichem Volumen. 1953 erreichten die Ankünfte erstmals wieder Vorkriegsniveau. Sie verdreifachten sich im Folgenden bis 1964. Zwischen 1951 und 1970 stiegen die Übernachtungen um den Faktor 5,5 und erreichten erstmals 1974 über 20 Millionen. Diese Zahlen spiegeln die enorme Dynamik der touristischen Entwicklung in Schleswig-Holstein ab Mitte des letzten Jahrhunderts wider.

Mitte der 60er Jahre begann in Schleswig-Holstein eine große Investitionswelle in Basisinfrastruktur, wie z.B. Promenaden, Schwimmbäder, Kurmittelhäuser oder Gästebetreuungseinrichtungen.

Aus quantitativer Perspektive war man nach dem Krieg wieder überraschend schnell in der Wachstumsphase angelangt, allerdings auf einer völlig geänderten Basis. Die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen hatten sich grundlegend geändert. Insofern wird auch für die folgende kurz gefasste Beurteilung der Versuch unternommen, hier zu differenzieren. Daher erfolgen die Beurteilung, die die Wachstumsphase *vor dem Zweiten Weltkrieg betreffen*, in kursiver Schriftart. Die Beurteilung muss in der Kurzübersicht verallgemeinernd und plakativ erfolgen. Alle notwendigen Detaillierungen sind in den entsprechenden Kapiteln der entwicklungsgeschichtlichen Betrachtung enthalten.

Tab. 38c: Überprüfung der Kriterien ‚Wachstumsphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Beurteilung s.o.
3. Wachstumsphase	Anzahl der Übernachtungen steigt stark	Ja Quantitativ insbesondere ab 1950
	Massentourismus setzt sich durch	Insbesondere nach dem II. Weltkrieg mit dem wirtschaftlichen Aufschwung
	Standardisierung der Angebote erfüllen normierte Erwartungen des Massentourismus	Ja, siehe Beispiel Ferienzentren
	Natürliche und kulturelle Attraktionen werden erschlossen und durch künstliche Infrastruktur ergänzt	Ja, erste Phase im Kaiserreich zweite Phase in den 1960er und 1970er Jahren
	Landschaft und Siedlungsstruktur verändern sich	Ja
	Externe Arbeitskräfte werden benötigt	Ja, zumindest für die Orte nachvollziehbar
	Ergänzende Dienstleistung werden benötigt, z.B. Wäschereien	Ja
	Verstärkte Werbemaßnahmen in Quellgebieten	Ja erste Phase Ende 19. Jahrhundert zweite Phase ab 1970
	Kapazitätsgrenzen werden erreicht bzw. überschritten mit der Folge von Umweltproblemen	Ja
	Einfluss lokaler Unternehmer sinkt, die Einrichtungen der Phase 1 und 2 verschwinden. Externe Unternehmer ersetzen lokale Einrichtungen der Phase 1 und 2 durch neue, moderne Infrastruktur, insbesondere zur Unterkunft	Ja
	Akzeptanz für den Tourismus sinkt in Teilen der Bevölkerung	Nicht nachweisbar
	Regionale und nationale Planung nicht immer im Einklang mit den örtlichen Bedürfnissen	Kriterium zu undifferenziert für ein Beurteilung

Quelle: eigene Darstellung

Phase 4 Konsolidierungsphase

Das Ende der Wachstumsphase und der Eintritt in die Konsolidierungsphase wird von der Verfasserin auf Anfang der 1970er Jahre datiert. Hinweise darauf ergeben sich insbesondere aus den abnehmenden Zuwachsraten. Zwischen 1951 und 1960 betragen sie noch durchschnittlich 13%, und gingen zwischen 1960 und 1970 auf 6% zurück. Zwischen 1970 und 1980 betragen sie nur noch 2,5%. Abnehmende Wachstumsraten deuteten schon Anfang der 1970er Jahre ebenso wie Änderungen in der Nachfragestruktur auf Grenzen des Wachstums hin. Einschneidende Veränderungen in der Übernachtungsentwicklung, differenziert nach Betriebsarten, waren zu beobachten.

Anfang der 70er Jahre zeigten sich der verschärfte Wettbewerb und ein nachhaltiger Strukturwandel auch in den Zahlen. Nach starken Zuwachsraten reduzierte sich das Gesamtwachstum für Schleswig-Holstein auf 2,8%. Im gleichen Zeitraum stieg die Bettenkapazität mit entsprechenden Problemen für die Auslastung. Erstmals sind in dieser Phase Rückgänge in der bis dahin makellosen Wachstumsbilanz zu beobachten.

Die Zimmervermietung dehnte sich in dieser Zeit von den Seebädern spürbar auf weitere Teile des Landes und andere Segmente wie z.B. ‚Urlaub auf dem Bauernhof‘ aus.

1963 betrug der Gesamtumsatz aus dem Fremdenverkehr 375 Mio. DM, der Schiffbau erzielte 889 Mio. DM, die Chemische Industrie 296 Mio. DM.

Tab. 38d: Überprüfung der Kriterien ‚Konsolidierungsphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Beurteilung s.o.
Konsolidierungsphase	Steigende absolute Übernachtungszahlen bei abnehmenden Zuwachsraten	Ja
	Anzahl der Touristen übersteigt die Zahl der einheimischen Bevölkerung	Ja
	Bedeutender Anteil der Wirtschaft hängt vom Tourismus ab	Ja
	Marketing ist ausgedehnt und auf Saisonausweitung und Ausweitung der Zielgruppen ausgerichtet	Ja
	Einfluss der Ketten ist groß	Nein
	Ergänzungen der Infrastruktur werden kaum vorgenommen	Ja
	Widerstand der Bevölkerung gegen den Tourismus kann steigen, insbesondere bei denen, die nicht direkt im Tourismus involviert sind	Keine Anzeichen feststellbar
	Tourismusgebiete liegen in separaten Teilen der Orte	Nur zum Teil
	Einrichtungen sind überaltert und entsprechen nicht mehr der Nachfrage	In vielen Teilen ja

Quelle: eigene Darstellung

Phase 5 Stagnationsphase

Die Phase ab Mitte der 1970er Jahre wird gemeinhin als ein entscheidender Wendepunkt im Schleswig-Holstein-Tourismus interpretiert. Allerdings zeigen die Ausführungen um die Wachstumsraten in den Jahren 1974 bis 1976, dass dieser Wendepunkt durch Änderungen der statistischen Erfassung und letztlich nicht geklärter Zuwachsraten für die Ostseebäder und die Privatquartiere in seiner Stärke überinterpretiert wurde. Es ist vielmehr ein eher schleichender Prozess seit Anfang der 70er Jahre anzunehmen als eine abrupte Wende, obwohl die statistischen Zahlen einen anderen Eindruck erwecken. Detailliertere Hinweise finden sich in Kapitel B.1.2. Insofern wird im Rahmen dieser Arbeit der Beginn der Stagnationsphase auf Mitte der 1970er Jahre gelegt. Detailliert wird darauf in Kapitel B.1.3 eingegangen.

In den 1970er Jahren war die Tourismusedwicklung vom schnellen Ausbau der Kapazitäten im Übernachtungsbereich gekennzeichnet, um die steigende Nachfrage zu befriedigen. Beispiel dieser Entwicklung sind neben den Ferienzentren auch Appartementanlagen kleinerer Dimension, z.B. Büsum, Westerland.

Nahm die durchschnittliche Auslastung in den 1960er Jahren noch kontinuierlich zu, setzte in Folge des rasanten Kapazitätsausbaus jedoch ab 1970 eine gegenläufige Tendenz ein. Die Bettenanzahl erhöhte sich von 1969 bis 1974 im gewerblichen Bereich um über 52.000 Betten von rund 74.000 auf 126.000 Betten und damit um +70%.

Die Umwandlung von Hotelbetrieben in Zweitwohnungen stellte die Fremdenverkehrswirtschaft insbesondere in den 1970er Jahren vor Probleme. Eigentümer verkauften wegen der hohen Preise für ihre strandnahen Immobilien ihre Betriebe und machten damit den Weg frei für attraktiv gelegene Zweitwohnungen. Hinzu kam ein Überangebot an Appartementbetrieben, deren Eigentümer oftmals unter Marktpreis anboten und damit den Prozess des ‚Hotelsterbens‘ beschleunigten.

Die bis 1976 fast ununterbrochenen Zuwächse mündeten in eine Phase rückläufiger Übernachtungszahlen mit Rückgängen bis zu 9% (1977 auf 1978) (Statistisches Landesamt 1977, 1978). Die Rückgänge bis 1980 wurden mit einer Abschwächung der Nachfrage nach einfachen Privatquartieren an der See begründet und als Anzeichen für einen langfristigen Strukturwandel gesehen (MWV 1981, S. 14). Allerdings wurde bereits ausgeführt, dass dieser Wendepunkt wohl real nicht in dieser Schärfe, wie in den statistischen Zahlen abgebildet, erfolgt ist. Es ist vielmehr von einem stetigen Rückgang der Zuwachsraten auszugehen.

Ab 1981 wurde die Fremdenverkehrsstatistik auf Grund einer Gesetzesinitiative grundlegend geändert. Insofern ist eine Vergleichbarkeit vor und nach 1981 nicht gegeben. Näheres dazu wird in Kapitel B.1 ausgeführt.

Für den Zeitraum zwischen 1981 bis 1989 setzte sich die Stagnationsphase mit einem Anstieg von 0,01% weiter fort. Besonders hervorzuheben sind dabei kontinuierliche Rückgänge bis 1985 um insgesamt -7,5%, so dass sich hier die Frage stellt, ob dies bereits Anzeichen für eine beginnende Niedergangsphase war.

Dann setzte jedoch 1989 eine Sonderentwicklung ein, die hohe Nachfragezuwächse zur Folge hatte. Die außergewöhnlichen Zuwächse 1989 (+2,7%), 1990 (+9,9%) und 1991 (+6,9%) sind aus Sicht der Verfasserin jedoch als typischer Attraktionsverkehr in Folge der deutschen Wiedervereinigung zu betrachten. Für die Modellierung des Lebenszyklus Schleswig-Holstein ist dies als Sondereinfluss zu bewerten.

Tab. 38e: Überprüfung der Kriterien ‚Stagnationsphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Überprüfung für Schleswig-Holstein
Stagnationsphase	Höchstzahl der Übernachtungen ist erreicht	Ja, zumindest bis dato
	Region hat ein eingeführtes aber nicht modernes Image	Ja, siehe N.I.T 2001
	Kapazitätsgrenzen (ökologisch, soziokulturell) werden überschritten und verursachen Probleme	Ja, zumindest in Teilen die ökologische Belastungsgrenze (z.B. 1970er Jahre Sylt, Verkehrsbelastung wird als Problem empfunden, Feriencentren, Festlegung von Kapazitätsgrenzen der Landesplanung als Folge)
	Wiederholungsautomatismus der Stammgäste als Grundannahme	Ja
	Überkapazitäten können nur mit großen Anstrengungen belegt werden, um Zahlen zu halten	Ja
	Natürliche und kulturelle ehemalige Attraktionen sind u.U. von künstlichen Attraktionen verdrängt	Nein
	Häufiger Eigentümerwechsel bei bestehenden Immobilien	Nicht nachweisbar im Rahmen der vorliegenden Arbeit
	Neue Entwicklungen entstehen abseits der bestehenden Tourismusareale	Ja (z.B. Feriencentren)
	Das Image der Urlaubsdestination entfernt sich von der geographischen Umwelt	.Nein, siehe z.B. N.I.T. 2001
	Anteil der Neukunden im Gegensatz zu Stammurlaubern sinkt	Nicht klar nachweisbar
	Sinkende Gewinne bei einer Vielzahl touristischer Unternehmen	Ja
	Zunehmende Anzahl von Wettbewerbern	.Ja
	Überkapazitäten im Angebot	Ja
	Abnahme der Werbeeffizienz	Nicht messbar
	Abnahme der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer	.Ja
	Verschiebungen in der Nachfragestruktur	Nicht eindeutig

Quelle: eigene Darstellung

Phase 6 Niedergang oder Revitalisierung

Spätestens seit den Rückgängen nach dem Boomjahr 1992 von 22,1 Mio. auf 19,9 Mio. im Jahr 2005 (-10%) ist tendenziell der Übergang in eine Niedergangphase nach Butler festzustellen. Die Zahlen lagen zwar nach wie vor über denen aus dem Jahr vor der Wende, allerdings ist im Zuge der Wiedervereinigung mit der Bevölkerung der neuen Bundesländer ein neues Potenzial in Höhe von 13,4 Mio. Reisenden hinzugekommen. Insofern wurde das Nachfragepotenzial durch die politische Änderung praktisch auf ein neues Niveau angehoben.

Seit dem Jahr 2005 ist wieder eine positive Entwicklung festzustellen. Im Jahr 2006 wurde mit einem Zuwachs von +2,4% die 20-Millionen-Marke bei den statistisch erfassten Übernachtungen (ohne Camping) übertroffen, im Jahr 2007 konnte ein Wachstum von +3,0% erzielt werden. Mit einem erneuten leichten Wachstum von +0,4% schloss das Tourismusjahr 2008 bei 21.069.570 Übernachtungen ab.

Der Trend zur verkürzten Aufenthaltsdauer hielt weiter an. In Schleswig-Holstein sank sie im Jahr 2008 auf 4,2 Tage (2005: 4,4 Tage, 2006: 4,3 Tage, 2007: 4,3 Tage, 2008: 4,2 Tage; Quelle: SGVSH/TVSH 2009), was der Tatsache eines starken Wachstums der Gästeankünfte, verbunden mit einer im Vergleich dazu unterdurchschnittlichen Entwicklung bei den Übernachtungen, geschuldet ist.

Betrachtet man den Beobachtungszeitraum differenziert nach Betriebsarten, ist festzustellen, dass mit den Hotels nur eine Betriebsart des ‚engeren‘ touristischen Segments marginale Zuwächse verzeichnen konnte (Kapitel B.1.3). Die Verluste in den touristisch geprägten Betriebsarten zeigen die fundamentalen Probleme der Tourismuswirtschaft eindrücklich.

Zudem zeigen die Ergebnisse der Clusteranalyse für die Entwicklung seit 1981 für den größten Teil der schleswig-holsteinischen Tourismusorte eine besorgniserregende Entwicklung. Es zeigt sich, dass gerade die traditionellen Bäder an der Ostsee in großem Maß von Rückgängen betroffen sind. Allein Westerland als großes traditionelles Seebad kann deutlich positive Wachstumstendenzen aufzeigen.

Tab. 38f: Überprüfung der Kriterien ‚Niedergangphase‘ für Schleswig-Holstein

Phase	Kriterien	Überprüfung für Schleswig-Holstein
Niedergangphase	Region ist nicht mehr wettbewerbsfähig	Ja
	Rückgänge der Zahlen	Ja
	Übernachtungsgäste bleiben aus, dafür kommen mehr Wochenend- und Tagesbesucher (bei guter verkehrlicher Erreichbarkeit)	Nicht eindeutig messbar

	Touristische Einrichtungen werden in nicht-touristische Einrichtungen umgewandelt, z.B. Seniorenwohnheime, Eigentumswohnungen, Alterswohnsitzen	Nicht bekannt
	Lokaler Einfluss steigt wieder, da Einwohner Eigentum zu niedrigen Preisen erwerben können	Niedrigere Preise: nein Anstieg lokaler Einfluss: für SH nicht in dem Maße relevant wie z.B. in Entwicklungsländern

Quelle: eigene Darstellung

5.3 Gesamtüberblick und Modellierung

Die Anwendung des Modells TALC nach Butler (BUTLER 1980) hat Folgendes gezeigt:

Grundsätzlich lässt sich das Modell 'Tourism Area Life Cycle' auf die touristische Entwicklung Schleswig-Holsteins anwenden.

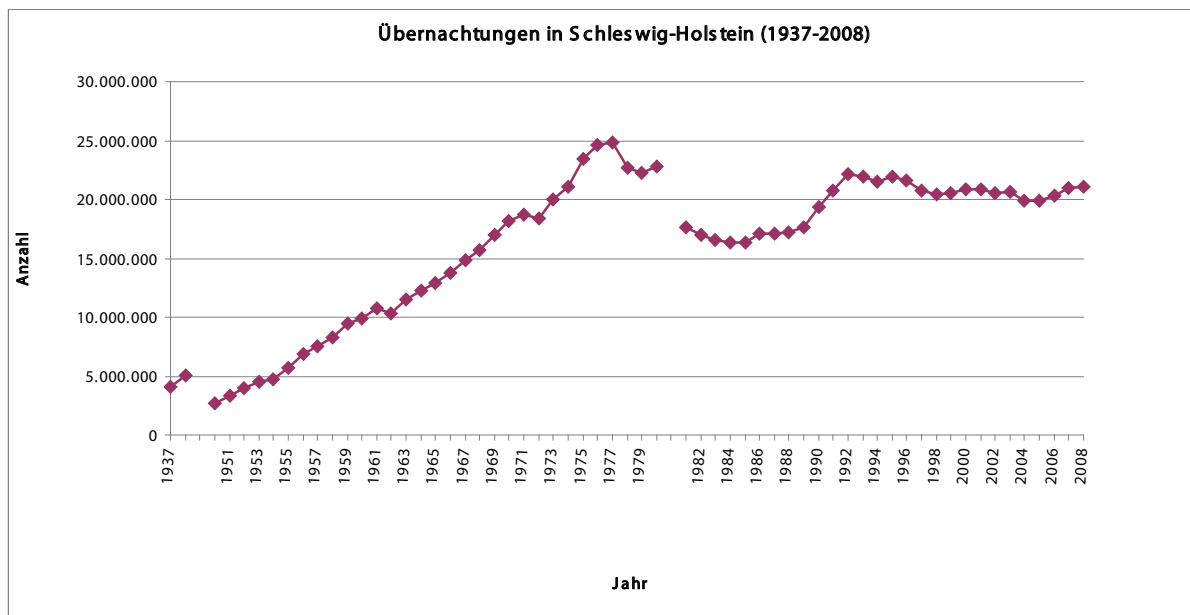
Folgende Sondereinflüsse sind dabei für Schleswig-Holstein festzustellen:

- Die grundlegende Änderung der statistischen Erhebungsmethode lässt eine Vergleichbarkeit der Zahlen vor 1981 und nach 1981 nur für ausgewählte Bereiche zu.
- Vor 1950 lässt eine fragmentierte Datenlage nur vage Annahmen über die quantitative Entwicklung zu.
- Einfluss der beiden Weltkriege
- methodisch bedingte Einflüsse, insbesondere Mitte der 1970er Jahre
- atypischer Attraktionsverkehr zwischen 1989 und 1992 im Zuge der deutschen Wiedervereinigung
- Niveauerhöhung des Nachfragepotenzials als Folge der Grenzöffnung und der deutschen Wiedervereinigung nach 1989.

Die Auswirkungen der grundlegenden statistischen Änderung 1981 zeigen die Abbildungen 120b und 120c.

Abbildung 120b zeigt dabei den Verlauf nach den jeweiligen Erfassungsmethoden. Dabei wird der methodisch bedingte Bruch graphisch durch ein Ansetzen auf deutlich niedrigerem Niveau im Jahr 1982 deutlich.

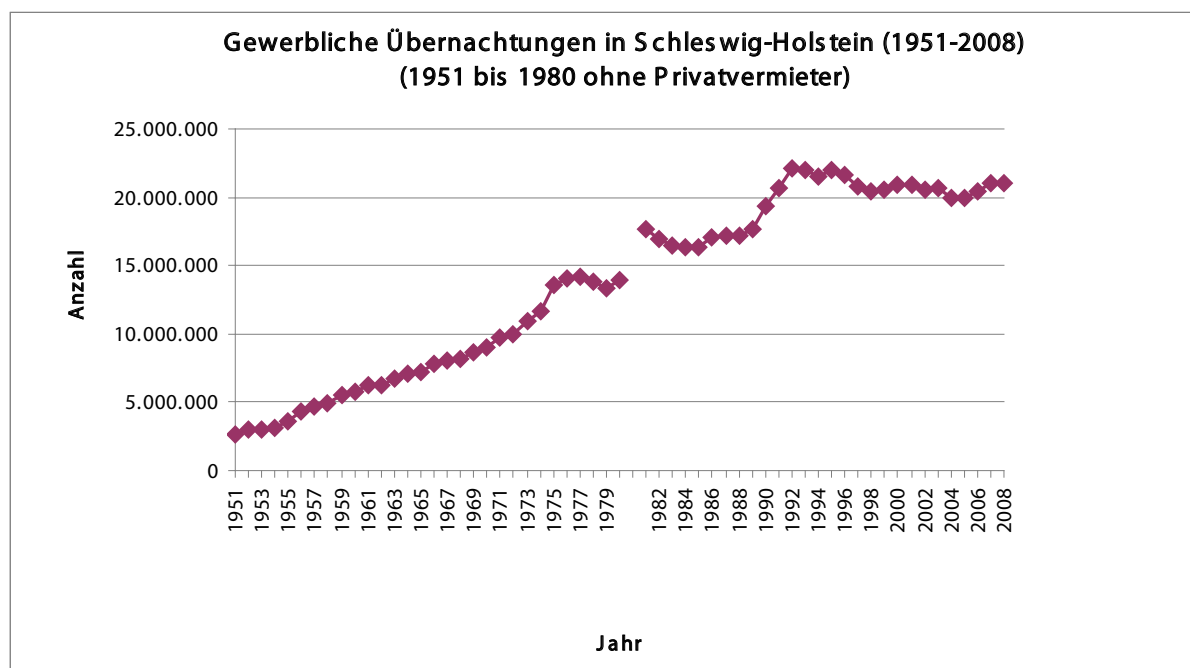
Abb. 120b Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1937 bis 2008



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein

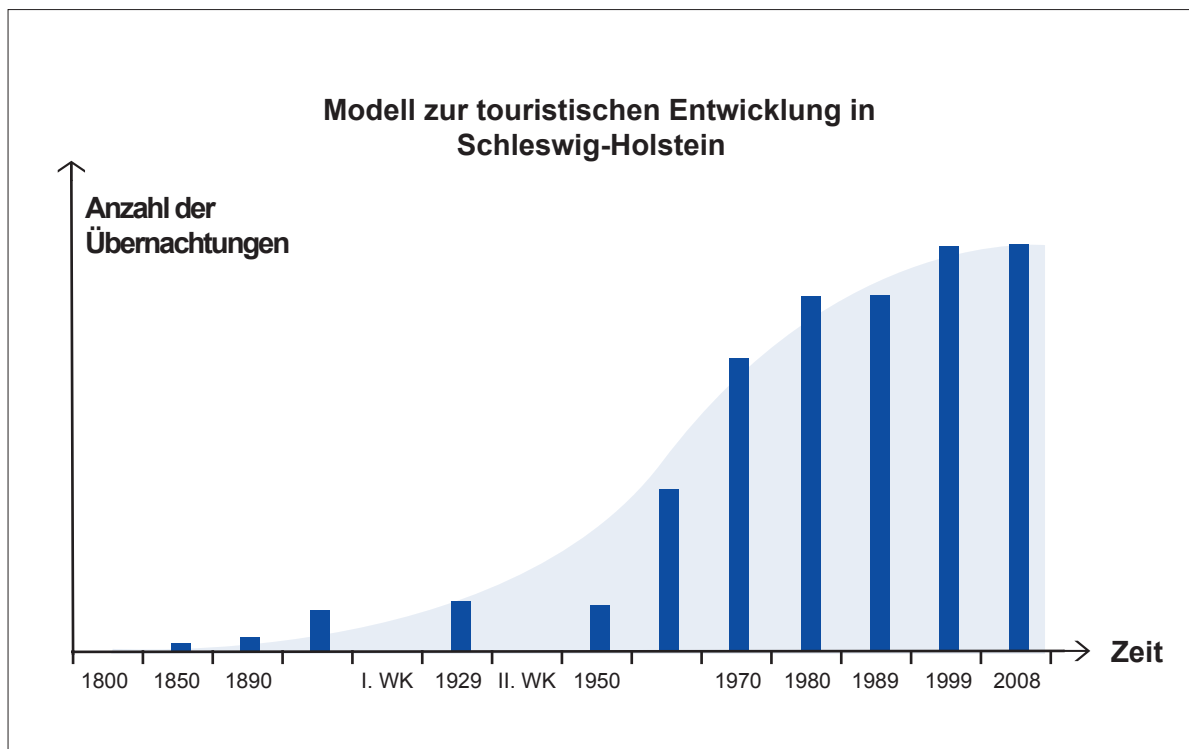
Abbildung 120c zeigt den Verlauf von 1951 bis 2008, wobei in den Jahren 1951 bis 1980 die Zahlen um die Übernachtungen in Privatquartieren bereinigt wurden. Damit soll eine zweite Stufe für die Modellierung der Kurve für Schleswig-Holstein als Übergang zur endgültigen Modellbildung für die Zeit 1951 bis 2008 führen.

Abb. 120c Übernachtungen in Schleswig-Holstein 1951 bis 2008 (1951 bis 1980 ohne Privatvermieter)



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Daten des statistischen Landesamtes Schleswig-Holstein

Abb. 121: Modell zu touristischen Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 121 zeigt ein Modell für die Entwicklung Schleswig-Holsteins, die unter grober Schätzung der Daten von 1800 bis 1950 erfolgte, und die oben genannten Sondereinflüsse nur abgeschwächt einfließen ließ. Weder die Horizontale noch die Vertikale erheben Anspruch auf Maßstäblichkeit.

5.4 Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde erstmals für Schleswig-Holstein das Instrument der Lebenszyklusanalyse an Hand des Modells 'Tourism Area Life Cycle' TALC nach Butler (BUTLER 1980) angewendet. Nach Anwendung der Kriterien auf die Entwicklung Schleswig-Holsteins, die auf der Grundlage der Ausführungen in den Kapiteln und im Ergebnis mittels der Kurzbeschreibung und im tabellarischen Abgleich mit den Kriterien des Ursprungsmodells, erfolgt ist, zeigt sich, dass die relevanten Kriterien der Stagnationsphase durchgehend zutreffen. Die Kriterien der Niedergangsphase kommen nicht in allen Punkten zum Tragen. Die Rückgänge der Zahlen sind wahrnehmbar, aber noch nicht deutlich, so dass die Verfasserin davon ausgeht, dass sich Schleswig-Holstein im Übergang zwischen Stagnation und Niedergang befindet. Die Zuwächse der letzten drei Jahre lassen sich noch nicht endgültig einordnen. Eine Folge des neuen Tourismuskonzeptes wird jedoch nicht angenommen. Dazu sind die einzelnen Leitprojekte mit ihren Effekten noch nicht nachfragewirksam.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die These

„Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich im Übergang zwischen den Stufen ‚Stagnationsphase‘ und ‚Niedergangsphase‘ nach dem TALC-Modell.“

verifiziert werden konnte.

Damit konnte eine neue Perspektive der Analyse des Tourismus eingenommen werden.

In Ergänzung zu den klassischen Analyse-Instrumenten, wie beispielsweise Portfolio-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Chancen-Risiken-Analyse und SWOT-Analyse, liefert die Lebenszyklus-Analyse wertvolle Hinweise, in welcher Phase des Destinationslebenszyklus sich eine Destination befindet. Mit wenigen einfachen Zusammenhängen werden Prozesse deutlich, die in der Destination ablaufen. Dieses Erklärungsmuster hilft zu verstehen, warum eine Destination wie Schleswig-Holstein strukturelle Probleme hat. Mit diesen Erklärungsansätzen, die durch die Aufarbeitung der strukturellen Entwicklung, wie sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit in aller Ausführlichkeit vorgenommen wurde, ergeben sich neue Ansätze für die strategische Neuausrichtung. Diese Perspektive kann allein durch die Anwendung der üblichen Instrumente nicht erreicht werden. Diese Aussage lässt sich an dem Aufbau der vorliegenden Arbeit insofern gut nachvollziehen, als erst durch die Lebenszyklusanalyse neue Erkenntnisse bzw. Schlussfolgerungen, die durch die neue Perspektive auch eine besondere Gewichtung erhalten, gewonnen werden konnten. Dies soll an folgendem Beispiel erläutert werden. Aus der Anwendung der klassischen Instrumente zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Untersuchung ‚Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein‘ konnte zwar die Notwendigkeit einer umfassenden strategischen Neuausrichtung abgeleitet werden, allerdings ließen die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse, Chancen-Risiken-Analyse und SWOT-Analyse nicht erkennen, in welcher kritischen Situation sich Schleswig-Holstein befindet. Erst durch die Anwendung von TALC wurde deutlich, dass für Schleswig-Holstein eine moderate Änderung des Marketing und des Angebotes nicht den gewünschten Effekt bringen kann. Die drohenden Rückgänge der Niedergangsphase machen erst klar, dass eine bewusste Entscheidung für eine konsequente Umkehr der Grundlagen notwendig ist, um die Destination wieder auf die Erfolgsspur zu setzen.

Für Schleswig-Holstein lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten. Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich in der Phase zwischen Stagnationsphase und Niedergangsphase. In dieser kritischen Phase entscheidet sich, welche der beiden nach dem Modell in Frage kommenden Alternativen für die touristische Zukunft zum Tragen kommt.

Eine der beiden Optionen heißt, dass die Destination weitere Rückgänge in den Übernachtungszahlen zu verzeichnen hat. In der Folge sinken die Einnahmen und die Wettbewerbsfähigkeit. Durch fehlende Nachfrage scheiden im Laufe der Zeit immer mehr Übernachtungsbetriebe aus dem Markt aus, die Immobilien stehen dem Tourismus durch alternative Nutzungskonzepte, wie z.B. Seniorenwohnheime, Pflegeheime, Zweitwohnungen oder Altersruhesitze nicht mehr zur Verfügung.

Die andere Option ist der Eintritt in eine erneute Wachstumsphase, die als Revitalisierung bezeichnet wird. Diese ist nur möglich, wenn die touristische Basis komplett verändert wird. Dazu bedarf es intensiver gemeinsamer Anstrengungen von Staat und Privatwirtschaft. Tendenziell verlieren auch neue Einrichtungen wieder an Attraktionskraft, wobei nur außergewöhnliche Urlaubsattraktionen oder Urlaubsregionen Besucherinteresse auf einem hohen Niveau halten können. Insofern ist bei der Planung in Richtung Revitalisierung wichtig, von Anfang an strategische Managementzyklen zu installieren, die eine ständige Erneuerung sicherstellen, um einen nachteiligen erneuten Alterungsprozess durch dynamisches Verhalten möglichst zu vermeiden.

Neben diesen inhaltlichen Aspekten, die insbesondere für die strategischen Implikationen von Bedeutung sind, die näher in Kapitel C beleuchtet werden, gibt es aber auch einen methodischen Hinweis aus der Anwendung des TALC.

Als Erkenntnis aus der Anwendung auf Schleswig-Holstein wird empfohlen, die Lebenszyklusanalyse obligatorisch in das Instrumentenset der Marktfähigkeit von Destinationen aufzunehmen.

6. Zusammenfassende Bewertung und Hinweise für eine Revitalisierung

Im Teil B war es im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Aufgabe, Antworten auf folgende Fragen herauszuarbeiten:

1. Wie hat sich der Tourismus in Schleswig-Holstein entwickelt? Lassen sich strukturelle Probleme aus dieser Langzeitbetrachtung feststellen?
2. Wie stellt sich die aktuelle Situation der Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebots, unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie, vor dem Hintergrund zukünftiger Rahmenbedingungen dar?
3. Welche Erkenntnisse lassen sich aus den unterschiedlichen tourismuspolitischen Überlegungen und Konzeptionen der Vergangenheit ableiten?
4. Welche Hinweise liefern die Erfahrungen aus dem Modernisierungsprogramm für zukünftige tourismuspolitische Maßnahmen zur Förderung der Hotellerie?
5. Lässt sich das Lebenszyklusmodell nach Butler ‚Tourism Area Life Cycle‘ (TALC) auf Schleswig-Holstein anwenden? Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine lebenszyklusorientierte Tourismuspolitik ableiten?

Die detaillierten Antworten wurden unter dem jeweiligen Punkt des Teils B dargestellt. An dieser Stelle soll ausdrücklich nur auf jene Punkte zusammenfassend eingegangen werden, die die höchste Relevanz für eine Revitalisierung der Destination haben:

Orte und Regionen

- Die Premium-Marken des Schleswig-Holstein-Tourismus, die traditionellen Seebäder, sind seit 1981 in großem Maß von Rückgängen betroffen. Nur Westerland als großes traditionelles Seebad kann deutlich positive Wachstumstendenzen aufzeigen. Das deutet auf massive strukturelle Probleme im Topsegment des Schleswig-Holstein-Tourismus hin. Für die Standorte ist mit strategischen Konzepten auf der Basis der Bestimmung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien eine Trendumkehr anzustreben. Dies wird nur mit konsequenten Profilierungsstrategien erfolgen können.
- Insbesondere für traditionelle Destinationen, wie z.B. Schleswig-Holstein, stellt sich heftiger denn je die Frage nach der künftigen Wettbewerbsfähigkeit. Die Änderungen der Rahmenbedingungen, der Wertewandel der Nachfrage und eine wachsende Dynamik im Wettbewerb durch neue Destinationen stellen hohe Anforderungen an die Weiterentwicklung bestehender Urlaubsregionen und verstärken den Konkurrenzdruck.
- Insgesamt ist die aktuelle Infrastrukturausstattung der Kommunen nicht geeignet, den zukünftigen Anforderungen der Gäste zu genügen und sich erfolgreich im Wettbewerb mit neuen Destinationen zu messen. Die touristische Infrastruktur ist in vielen Bereichen nicht mehr marktgerecht. Veraltete Anlagen, oftmals von schlechter Qualität, zu viele Anlagen gleicher Art und eine zu geringe Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen kennzeichnen die Situation. Die zentralen Herausforderungen der Zukunft liegen in einer marktfähigen und ökonomisch sinnvollen Planung und Entwicklung sowie einem effizienten Betrieb der touristischen Infrastruktur.

Beherbergungsgewerbe

- Die gewerblichen Betriebe (inklusive Camping) in Schleswig-Holstein haben von 1994-2008 15,5% ihrer Marktanteile verloren. Alarmierend ist die Tatsache, dass Schleswig-Holstein in keinem für das Land bedeutenden Segment Marktanteile ausbauen konnte – im Gegenteil: die Verluste betrafen alle Betriebsarten außer den Vorsorge- und Rehakliniken. Ziel in einer Destination muss es sein, ein wettbewerbsfähiges Angebot an Beherbergungsbetrieben als Leistungsträgernetz aufzubauen und zu erhalten. Dies kann entweder durch neue Betriebe oder durch eine regelmäßige Instandhaltung und laufende Anpassung bestehender Betriebe und fortwährende Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgen.
- Das Segment ‚Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Ferienzentren‘ wird zum Problemsegment des Schleswig-Holstein-Tourismus werden: hohe Rückgänge bei Marktanteil und Auslastung, ein in Teilen überaltertes Angebot aus den 1950er, 1960er und 1970er Jahren, sowie Kleinteiligkeit und Heterogenität dieses Segments sind Hinweise darauf. Hier müssen tief gehende quantitative und qualitative Strukturanalysen der erste Schritt für eine umfassende Revitalisierung dieses Marktes sein, zumal die Dominanz dieses Sektors ein Risiko für die Gesamtentwicklung darstellt.
- Im Zeitraum zwischen 1992 und 2005 konnte aus dem Bereich der ‚Hotellerie‘ nur die Betriebsart ‚Hotels‘ bei den Übernachtungen leicht hinzugewinnen. Alle übrigen Betriebsarten verloren im Vergleich zu den Gesamtrückgängen überdurchschnittlich: Am stärksten waren die Pensionen betroffen, die fast zwei Drittel ihrer Übernachtungen einbüßten, gefolgt von den Gasthöfen mit über -50% und Hotels garni (-14,4%). Diese Verluste in den touristisch geprägten Betriebsarten zeigen die Probleme eindrücklich. Das Beherbergungsgewerbe ist daher insgesamt in den Fokus der zukünftigen Ausrichtung zu rücken.
- Die Qualität im Beherbergungsgewerbe weist in vielen Bereichen Nachholbedarf auf. Insbesondere im Bereich der DEHOGA-Hotelklassifizierung ist Schleswig-Holstein unterdurchschnittlich bei den Vier- und Fünf-Sterne-Häusern vertreten. Qualitätssteigerung und Qualitätssicherungsstrategien sind hier nachhaltig zu verfolgen.

Unternehmen

- Insgesamt muss man feststellen, dass die überwiegende Zahl der Unternehmer die Anzeichen für einen Strukturwandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt nicht hinreichend beachtet hat. Die erfolgreichen Jahre wurden von vielen Unternehmen nicht dazu genutzt, um kontinuierlich in ihr Angebot zu investieren oder entsprechende Rücklagen zu bilden.
- Die zurückhaltende Investitionshaltung der Unternehmer und eine nicht ausreichende Ausrichtung der getätigten Investitionen in Richtung Marktpositionierung und Innovation führen zu Investitionsstau und hohem Anpassungsbedarf in den Betrieben. Die Lösung des Problems wird einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine Trendumkehr des Schleswig-Holstein-Tourismus sein. Das Thema der Qualität steht damit in engem Zusammenhang. Der Nachholbedarf wurde deutlich aufgezeigt und muss in der strategischen Ausrichtung eine Schlüsselfunktion einnehmen.

- In einer Vielzahl der Betriebe ist die Betriebsnachfolge nicht sichergestellt. Gründe dafür liegen u.a. in der fehlenden zukunftsfähigen Ausrichtung der Betriebe und in ihrer begrenzten Ertrags- und Innenfinanzierungskraft.
- Einen besonderen Problembereich stellt die Schwierigkeit der Unternehmen dar, Zugang zum Kreditmarkt zu erhalten. Für die notwendige Modernisierung, Erneuerung und Erweiterung der Betriebe ist dies ein Engpass, der mit Hilfe der Tourismuspolitik zu überwinden ist.
- Die Notwendigkeit einer zielgerichteten Information und Beratung über Marktlage und Marktchancen und darauf aufbauend die individuelle Weiterentwicklung der Betriebe hat sich übergreifend als zentrale Notwendigkeit herausgestellt. Daneben ist die Kommunikation und die Beratung über die bestehenden Fördermöglichkeiten eine weitere Aufgabe zur Forcierung der strukturellen Veränderungen. Die Frage der Betriebserweiterung sollte dabei integraler Bestandteil sein, um das bestehende Problem der zu geringen durchschnittlichen Betriebsgrößen zu verringern. Die bestehende Intransparenz für die Unternehmen über entsprechende Zuständigkeiten sollte bei einer zukünftigen Ausrichtung der Beratung von Tourismusbetrieben aufgelöst werden.
- Die zentrale Rolle der Unternehmer für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination wurde bereits in Kapitel A.3 herausgearbeitet. Die Unterstützung der strategischen Entwicklung für Unternehmer mit der jeweiligen individuellen Ausgangslage der Betriebe muss Hauptaugenmerk der zukünftigen Tourismuspolitik sein. Auf Grund der strukturellen Probleme, der Änderung der Rahmenbedingungen und bei der Nachfrage muss die Grundausrichtung der Unternehmensentwicklung in Richtung Qualität, Profilierung, Flexibilität und Innovationsorientierung gehen. Darüber hinaus ist es in diesem Rahmen auch die Aufgabe, die Unternehmen bei der Überwindung von Schwierigkeiten, die aus der mittelständischen Struktur (KMU-Problematik) entstehen, zu unterstützen.

Tourismuspolitik/Tourismusverantwortliche Akteure

- Nicht nur die Unternehmer, sondern auch die zuständigen Verbände, Institutionen und die Landesregierung haben die Marktänderungen nicht frühzeitig wahrgenommen bzw. diese Anzeichen nicht in die notwendigen Strategien zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen überführt. Dies hätte schon Mitte der 1980er Jahre geschehen müssen. Bei der Betrachtung der langfristigen Entwicklung hätten nicht nur eine deutliche Abschwächung der Zuwachsraten in den 1970er Jahren, sondern insbesondere die Verluste Anfang der 1980er Jahre erkannt und als Brisanz der Marktsituation gewertet werden müssen. Offenbar war vielerorts das Vertrauen in den gewohnten Fortgang der Erfolge aus der Vergangenheit größer als die rationale Einsicht in grundlegende Veränderungen des Marktes. Erschwerend kommt hinzu, dass mit dem Anstieg von 1989 bis 1992 dieses Vertrauen scheinbar gerechtfertigt wurde. Spätestens seit der Kenntnis über Solidaritätszuschlag und Förderbedingungen, die in den neuen Bundesländern für den Tourismus, und hier insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt wurden, hätten die Tourismusakteure und –verantwortlichen in Schleswig-Holstein eine ehrliche Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Schleswig-Holstein vornehmen und entsprechende Strategien entwickeln müssen. In dieser Konsequenz ist dies erst im Jahr 2006 mit der

Beauftragung der Firma Roland Berger zur strategischen Neuausrichtung geschehen. Damit wird deutlich, dass der Tourismuswirtschaft in Schleswig-Holstein eine Reihe von Jahren fehlen, in denen eine neue Ausrichtung nicht erfolgte, aber gleichzeitig neue Destinationen diese Zeit sehr wohl nutzten, um entscheidende Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Aufgabe einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik sollte es zukünftig sein, die Betriebe und Akteure bei den anstehenden Herausforderungen des notwendigen Strukturwandels zu unterstützen.

- Die frühen fremdenverkehrspolitischen Konzepte beinhalteten nicht nur eine Definition der fremdenverkehrspolitischen Zielsetzung, sondern auch eine Einordnung in die landespolitischen Ziele insgesamt. Neben der Festlegung von Oberzielen für die touristische Entwicklung wurden auch quantitative Ziele für Kapazitäten und Auslastung festgelegt. Darüber hinaus wurden für die Regionen unterschiedliche Entwicklungsperspektiven formuliert. Insofern waren die damaligen Aussagen in Teilen konkreter und detaillierter in inhaltlicher und räumlicher Hinsicht als die Aussagen des heutigen Tourismuskonzeptes des Landes.
- Die Notwendigkeit eines tourismuspolitischen Handlungsrahmens für das Urlaubsland Schleswig-Holstein Jahre wurde spätestens seit Ende der 1980er Jahre nicht in Frage gestellt. Die Landesregierung bekannte seitdem in unterschiedlichen Ausprägungen ihre Mitverantwortung bei der Umsetzung der gemeinsam formulierten Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft. Offen blieb aber seitdem auch für die praktische Umsetzung, wer die durchsetzungsfähige Gesamtverantwortung für die Steuerung hat und wie eine nachhaltige und zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet werden kann. Gerade für die Revitalisierung einer Urlaubsregion erscheint dies jedoch entscheidend.
- Insgesamt war die Tourismuskonzeption 2002 sicher die modernste, umfassendste und bisher flexibelste Tourismuskonzeption Sowohl qualitative als auch quantitative Ziele wurden festgelegt und mit Strategien, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen inkl. einer als notwendig betrachteten Evaluierung unterlegt. Damit wären eigentlich alle Anforderungen an eine marktgerechte und zukunftsgerichtete Konzeption erfüllt. Die Frage ist, warum diese neue Tourismuspolitik nicht die notwendigen Impulse für eine Strukturänderung und die Rückkehr auf den Wachstumspfad setzen konnte.
- Tourismuspolitik ist und sollte als Querschnittsaufgabe einen interdisziplinären Ansatz im Sinne einer integrativen Tourismuspolitik verfolgen. In der Praxis bedeutet dies jedoch, dass der sich daraus notwendigerweise ergebende Ressort übergreifende Ansatz insbesondere Kompetenzprobleme zwischen unterschiedlichen Trägern von tourismusrelevanten Politikbereichen aufwirft.
- Eine wirkungsvolle Koordinierung der direkten und indirekten tourismuspolitischen Maßnahmen der Landesregierung ist für eine ganzheitliche Tourismuspolitik im Sinne der vorliegenden Arbeit (A.3.5) von besonderer Bedeutung. Allzu oft ist zu beobachten, dass Steuerungselemente, die als nicht direkt tourismusrelevant angesehen werden, aber durch indirekte Wirkungen die Maßnahmen der bewussten, direkten Tourismuspolitik konterkarieren können, nicht ausreichend integriert werden. Im günstigsten Fall entstehen eher zufällig positive Wechselwirkungen, im negativsten Fall werden nicht direkt tourismusrelevante Maßnahmen eingesetzt, um die Tourismusstrategie eines Ministeriums bewusst zu umgehen, um eigene Ziele umzusetzen. Anzustreben ist jedoch eine einheitliche, in sich

- konsistente und Synergien fördernde Tourismuspolitik, die als Strategie der Regierung beschlossen und umgesetzt werden muss, um diese Wirkungen möglichst auszuschließen.
- Es fehlt eine Einordnung in die gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen des Landes. Damit fehlt auch die Grundphilosophie der Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein. Auch die Bestimmung des Stellenwerts innerhalb der Politik der Landesregierung leitet sich als Problem aus dem oben dargestellten strategischen Mangel ab. Dies ist aber Voraussetzung für eine Einordnung und Gewichtung nachrangiger Maßnahmen in den einzelnen Ressorts und die notwendige Ressort übergreifende Abstimmung bei tourismusrelevanten Fragestellungen.
 - Die Tourismuspolitik selbst ist wiederum in ein übergeordnetes Zielsystem aus gesamtwirtschaftlichen, -ökologischen, -gesellschaftspolitischen Zielen eingebunden. Zur Festlegung des Stellenwertes des Tourismus und zur Rolle innerhalb einer Volkswirtschaft ist eine eindeutige Positionierung im gesamtpolitischen Kontext unerlässlich. Für Schleswig-Holstein fehlt diese Einbindung seit Jahren. Daraus ergeben sich Probleme auf allen Ebenen des Managements. Diskussionen entzündeten sich oftmals an operativen Maßnahmen, was u.a. durch die nicht aufgelösten Zielkonflikte durch fehlende Positionierung auf der normativen und strategischen Ebene zu erklären ist. Die Anerkennung der Notwendigkeit einer ganzheitlichen Ressort übergreifenden normativen Regelung ist dringend nachzuholen, um einen breiten Konsens für ein abgestimmtes Rollenverhalten auf Landesebene zu erreichen. „... bürokratische, auf regionale Grenzen und persönliche Ressortegoismen Rücksicht nehmende Planungsstrukturen und –abläufe bieten keine Ausgangsbasis, auf der eine visionäre Tourismuspolitik aufbauen könnte (HAEDRICH 2001, S. 9)“. Dabei betont Haedrich, dass die tourismuspolitische Ausrichtung nur in enger Abstimmung und im Konsens mit den touristisch relevanten Anspruchs- und Interessengruppen entwickelt werden kann. Nur dieser kooperative Ansatz entspricht nach seiner Auffassung den Anforderungen eines modernen ganzheitlichen Destinationsmanagements. Nur wenn diese eindeutigen politischen Rahmenbedingungen definiert sind und Konsens einer von allen Ressorts der Landesregierung getragen werden, kann ein zielorientiertes, wirkungsvolles und konsistent strategisches und operatives Handeln greifen. Zweifellos handelt es sich auf Grund der Besonderheiten des touristischen Produktes, der organisatorischen Schwierigkeiten und der immer wieder auftauchenden Zielkonflikte horizontaler oder vertikaler Art bei der Tourismuspolitik und dem Destinationsmanagement um eine komplexe Planungsaufgabe, die aber unter der grundlegenden Voraussetzung lösbar erscheint, dass es im Rahmen einer integrativen Zielfindung unter den bedeutendsten Tourismusakteuren und den politisch Verantwortlichen gelingt, ein sich gegenseitig stützendes System des Destinationsmanagements zu entwickeln. In diesem System muss auf der Grundlage der gemeinsamen Ziele unter Beachtung Profil bildender Kernelemente, die den Gesamtnutzen der Destination symbolisieren, jeder der Akteure seinen eigenständigen Platz finden und, mit genügend eigenem Spielraum ausgestattet, seine eigene Profilierung und inhaltliche Aufgabe finden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Schleswig-Holstein-Tourismus nicht an Erkenntnisdefiziten, sondern an Umsetzungsdefiziten leidet.

Aus den Erkenntnissen des Teil B, unter besonderer Berücksichtigung der Lebenszyklusanalyse nach TALC, lässt sich für Schleswig-Holstein folgende zentrale Anforderung an die zukünftige Tourismuspolitik ableiten: Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich in der Phase zwischen Stagnation und Niedergang. In dieser kritischen Phase entscheidet sich, welche der beiden nach dem Modell in Frage kommenden Alternativen für die touristische Zukunft zum Tragen kommt. Für Schleswig-Holstein ist dabei nach Auffassung der Verfasserin der Eintritt in eine erneute Wachstumsphase und damit die Revitalisierung anzustreben, die in der Konsequenz einer umfassenden Veränderung der touristischen Basis bedarf. Aufgabe einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik ist die pro-aktive vorausschauende Begleitung und Unterstützung dieses notwendigen Strukturwandels, der hohe Anforderungen an Unternehmen, Orte, Regionen und Land stellt. Die zentralen strategischen Inhalte einer pro-aktiven Tourismuspolitik sollten aus Sicht der Verfasserin folgendes umfassen:

- Standortbestimmung des Tourismus im Rahmen der Landespolitik
- Change Management zur Einleitung der Revitalisierung
- Eindeutige Profilierung der Unternehmen, Orte und Regionen zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Förderung des Unternehmertums zum Aufbau einer wettbewerbsfähigen Basis
- Aufbau einer Innovationskultur im Tourismus
- Unterstützung des Strukturwandels im Beherbergungsbereich

Auf diese Punkte wird unter Kapitel C näher eingegangen.

C. Fünf Kernbereiche einer pro-aktiven Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebotes Schleswig-Holsteins

Kernbereich 1. Standortbestimmung des Tourismus im Rahmen der Landespolitik

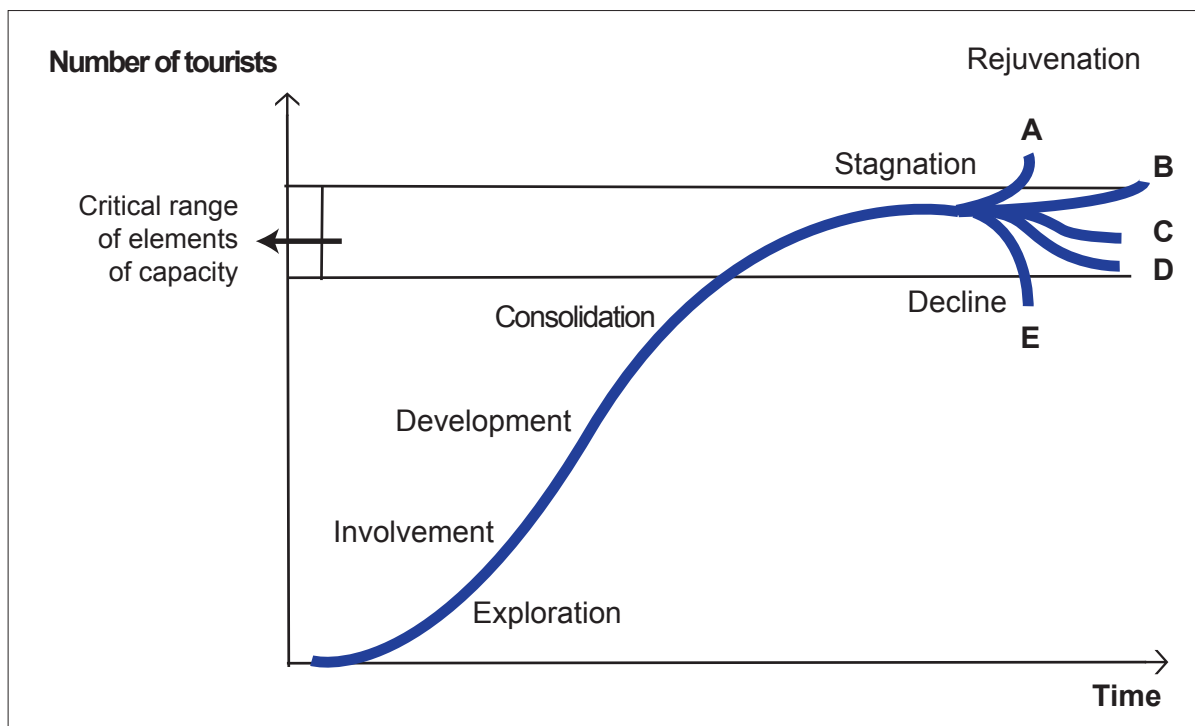
Ansatz für eine pro-aktive Tourismuspolitik auf der Grundlage des TALC-Modells

Der Begriff pro-aktiv soll für die vorliegende Arbeit als Gegensatz zu re-aktiv verstanden werden. Er setzt sich aus pro (lat. vor, für) und activus (lat. tätig) zusammen.

Reaktives Handeln erfolgt auf Anstoß von außen und reagiert mit Anpassung auf Fehler, Mängel oder externe Forderungen. Im Gegensatz dazu bedeutet pro-aktives Handeln im Sinne von ‚vorausdenkend‘, Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und sich aktiv darauf vorzubereiten. Dabei steht das bewusste Gestalten strategischer Entwicklungsoptionen im Vordergrund. Der Unterschied wiederum zu aktivem Handeln soll durch folgende Überlegung verdeutlicht werden. Aktives Handeln bedeutet zunächst den Willen, eine Entwicklung bewusst zu beeinflussen. Durch Vorausdenken in die Zukunft sollen Fehlentwicklungen vermieden werden. Der Unterschied zu pro-aktivem Handeln liegt darin, dass aktives Handeln auf eine mögliche zukünftige Konstellation begrenzt ist. Pro-aktives Handeln setzt nach SCHOLZ (2000, S. 89) differenziertes Vorbereiten auf mindestens zwei Konstellationen, die alternativ eintreten können, voraus.

Erst durch die Anwendung des TALC-Modells wird deutlich, welchen Unterschied dies für das tourismuspolitische Handeln in Schleswig-Holstein bedeutet. Zur Veranschaulichung dient die Darstellung des s-kurvigen Verlaufs des Lebenszyklus einer Destination (Abb. 122).

Abb. 122: Entwicklungsphasen von Destinationen nach TALC



Quelle: BUTLER 1980, in BUTLER 2006, S. 5

Für den Schleswig-Holstein-Tourismus wurde nachgewiesen, dass er sich im Übergang zwischen Stagnation und Niedergang befindet. Dieser Annahme folgend bedeutet dies für die tourismuspolitisch Verantwortlichen, sich in dieser Phase *bewusst* für einen der *möglichen Wege* zu entscheiden. Diese *bewusste Auswahl unter strategischen Optionen* kennzeichnet pro-aktives Planen und Handeln.

Diese Entscheidung impliziert wiederum die Entwicklung möglicher Szenarien unter Zugrundelegung vorher definierter Ursache-Wirkungsbeziehungen. Das bedeutet weiter, dass Tourismuspolitik konkrete Zielvorstellungen zur touristischen Zukunft entwickeln muss. Die Optionen bewegen sich dabei zwischen A und D. E scheidet aus, weil diese Variante eigentlich nur als Folge von Katastrophen eintreten kann (Abb. 122). Gedanklich kann man sich also zwischen folgenden Optionen bewegen:

A) Revitalisierung

Nur mit der Revitalisierung der Destination kann nachhaltiges Wachstum erreicht werden. Diese Zielsetzung bedeutet grundlegende und einschneidende Veränderungen der bisherigen touristischen Basis, die nur durch gemeinsame intensive Anstrengungen von Staat und Wirtschaft zu erreichen sind.

oder

B) Rückgang

Diese Variante wäre zum Beispiel bei einem kompletten Rückzug der Politik aus dem Tourismus auf der Grundlage der wirtschaftstheoretischen ‚Laissez-faire‘-Haltung denkbar. Nach dem Modell BUTLER würden sich dann die Rückgänge fortsetzen und einer negativen Abwärtsspirale folgend negative Effekte nach sich ziehen und im Ergebnis die Aufgabe zentraler Tourismusfunktionen zur Folge haben.

Auf jeden Fall wird deutlich, dass die Tourismuspolitik eine aktive Entscheidung bzgl. ihrer politischen Zielsetzung und der eigenen Rolle treffen muss.

Unter der Annahme einer Entscheidung für die Variante A würde dieses in der Konsequenz auch neue Methoden in Planung, Steuerung und im Management bedeuten. Nur so können Saturiertheit und mangelnde Dynamik, die für viele Destinationen in einer ähnlichen oder kritischeren Lebenszyklusphase festgestellt wurden, überwunden werden. Ist ein bestimmtes ‚Trägheitsmoment‘ einmal überwunden, kann sich mit einer Art Sogwirkung wieder Aufbruch, Unternehmertum und Innovation entfalten. Diesen Prozess aktiv zu gestalten, wird Aufgabe des Change-Managements sein, das den Wandel initiiert, steuert und motivierend begleitet.

Für Schleswig-Holstein ist dabei nach Auffassung der Verfasserin der Eintritt in eine erneute Wachstumsphase und damit die Revitalisierung anzustreben, die in der Konsequenz einer umfassenden Veränderung der touristischen Basis bedarf.

Im Folgenden wird daher auf die Notwendigkeit einer bewussten Entscheidung zur Revitalisierung eingegangen.

Standortbestimmung des Tourismus

Schleswig-Holstein weist als traditionelles Urlaubsland große strukturelle Probleme auf, die insbesondere im Vergleich zum internationalen Tourismus in anderen Wettbewerbsdestinationen sichtbar werden. Darüber hinaus ist durch die Betrachtung der Wettbewerbssituation, durch die Schlussfolgerungen aus dem Konzept von Roland Berger zur strategischen Neuausrichtung und vor allem durch die Betrachtung der Destination aus der Perspektive der Lebenszyklusanalyse der tourismuspolitische Handlungsbedarf deutlich geworden. Insbesondere vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der regionalwirtschaftlichen Bedeutung für strukturschwache Gebiete im Land rechtfertigen diese Probleme ein Eingreifen des Staates durch eine aktive Tourismuspolitik.

Die notwendige Revitalisierung erfordert wegen ihrer grundlegenden Bedeutung und in Verbindung mit dem interdisziplinären und in der Folge Ressort übergreifenden Charakter der Tourismuspolitik als Querschnittsaufgabe eine bewusste und hochrangige Entscheidung der Politik. Dabei sollte im Rahmen einer Gesamtstrategie der zukünftigen Landesaufgaben eine Einordnung des Tourismus und des Stellenwertes, den er künftig im Rahmen der Landespolitik erhalten soll, erfolgen. Es muss eine gemeinsame Entscheidung der Landesregierung für die Ziele und Maßnahmen geben, wobei natürlich die jeweiligen Ressortzuständigkeiten unberührt bleiben. Zu bedenken ist dabei, dass der Zeithorizont nicht in Abhängigkeit von Legislaturperioden festgelegt werden sollte.

Normative Planung im Tourismus sollte auf einen Zeitraum von 10 bis 20 Jahren ausgerichtet sein, je nachdem wie vorhersehbar stabil die wichtigsten Rahmenbedingungen, die der Planung zu Grunde liegen, eingeschätzt werden (INSKEEP 1994, S. 8). Dies mag als langer Zeitraum betrachtet werden, allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass es Zeit braucht, um Pläne und Strategien auf den unterschiedlichen Ebenen bis hinunter zur Leistungsträgerebene zu etablieren. Hinzu kommt, dass Planungen auch durchgehalten werden müssen, bis sich Erfolge zeigen. Insbesondere die langen Planungszeiten bei der Infrastruktur geben hier ein gutes Beispiel. Nicht zuletzt ist das Thema Planungssicherheit ein weiterer bedeutender Aspekt. Durch die Langfristigkeit der Planung werden auch ein gutes Stück Seriosität und der Wille zur Kontinuität durch die politischen Entscheidungsträger dokumentiert – ein wichtiger Punkt für die Tourismusakteure, die Planungssicherheit benötigen, um risikobehaftete Investitionsentscheidungen leichter treffen zu können. Dieser Ansatz einer langfristigen Planung sollte stärker in den Fokus gestellt werden, zumal dieses keine öffentlichen Mittel kostet, sondern eher einspart. Die touristische Praxis sieht jedoch so aus, dass in den vergangenen Jahren mehrere Konzepte mit unterschiedlichen Grundausrichtungen im Land entwickelt wurden und zumindest bei vielen Akteuren nicht den Eindruck der Nachhaltigkeit hinterließen.

Die Ressort übergreifende Koordinierung der tourismuspolitischen Aktivitäten ist von zentraler Bedeutung für den Gesamterfolg der Tourismuspolitik und damit eines der Kernelemente einer Neuorientierung der Tourismuspolitik. Dafür ist eine verbindliche Regelung bzgl. tourismusrelevanter Wirkungsbereiche der einzelnen Ressorts der Landesregierung, der jeweiligen Ziele, der notwendigen Abstimmungsprozesse und Mechanismen beim Ausgleich

vorhandener Zielkonflikte notwendig. Eine Verpflichtung zur periodischen Überprüfung der koordinierten Vorgehensweise sollte dabei ebenso festgeschrieben werden wie die darauf aufbauenden notwendigen Zielkorrekturen.

In Abhängigkeit von der Gesamteinordnung des Tourismus sollte dann auch die organisatorische Einbindung in die Strukturen der Landesregierung neu festgelegt werden. Die Wahrnehmung einer koordinierenden Funktion wichtiger Querschnittsaufgaben vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen bei der Umsetzung einer pro-aktiven Tourismuspolitik erscheint auf der Referatsebene eines Ministeriums nicht als ausreichend. Die Einrichtung eines Staatssekretärs für Tourismus sollte als Mindestanforderung gelten.

Die Landesregierung muss sich ehrlich die Frage stellen, ‚wie sie’s mit dem Tourismus halten will‘. Die Einordnung und die Bestimmung des Stellenwerts des Tourismus innerhalb des Gesamtportfolios der Entwicklungsstrategie für das Land und die Wirtschaftsförderung müssen am Anfang jeder tourismuspolitischen Konzeption stehen. Einen Branchenmix zu erreichen, der nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Verträglichkeit der Wirtschaftszweige - auf der Grundlage der jeweiligen Nutzungsansprüche an Raum, Infrastruktur und Bevölkerung - untereinander und im Optimalfall in einem gegenseitigen Ausgleich von jeweiligen Schwankungen funktioniert, muss Ziel der übergeordneten Landespolitik sein. Die Frage der Einordnung der Tourismuspolitik muss in diesem Spannungsfeld beantwortet werden.

Entscheidend für den Erfolg ist dabei die stringente Umsetzung, die durch das Change Management aktiv eingeleitet, begleitet, unterstützt und evaluiert werden muss. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Einbindung der Akteure im Land, die letztlich die Umsetzung leisten müssen.

Eine Strategie- und Steuerungsgruppe, besetzt mit Vertretern aus Politik, Verbänden und Wirtschaft, sollte mit der notwendigen Handlungsbefugnis ausgestattet sein, um strategische Entscheidungen zeitnah und handlungsrelevant vornehmen zu können.

Darüber hinaus ist die Implementierung und Finanzierung eines leistungsfähigen Change Managements sicherzustellen.

Zitate:

„Tourismuspolitik sollte vorausschauend und vordenkend sein und weg kommen von häufig nur reagierendem Charakter hin zu pro-aktiver Steuerung in der Destination. Leider ist sie „in den meisten Fällen [...] (nur) nachträglich korrigierend bzw. sanierend tätig“ (STEINGRUBE 2007, S. 447).

Schon in den 1980er Jahren war man sich der Tatsache bewusst, dass „Tourismuspolitik in ihrer heutigen Form auf allen Ebenen überwiegend Feuerwehrpolitik ist, deren hauptsächliche Sorge darin besteht, Fehlentwicklungen und Engpässe zu bekämpfen und zu beseitigen, die bereits eingetreten sind“ (KRIPPENDORF et al. 1988, S. 171).

Kernbereich 2. Grundlegenden Wandel konsequent einleiten

2.1 Change Management als Instrument des Wandels

In Destinationen ist auf Grund der Besonderheiten des Produktionsprozess im Tourismus eine zielorientiert konsequente Umsetzung neuer Strategien zur Revitalisierung nur unter besonderen Anstrengungen möglich. In der Betriebswirtschaft breit diskutierte und erfolgreich umgesetzte Konzepte zum Change Management sind nach BIEGER (2005, S. 238 f.) durch die fehlende zentrale Weisungsbefugnis und die Unabhängigkeit der Teilleistungs-Ersteller nur bedingt auf den Tourismus übertragbar. Er bezieht Konzepte aus der Managementtheorie, der ‚Neuen Politischen Ökonomie‘ und der Soziologie in eine breitere interdisziplinäre Betrachtung mit ein (BIEGER 2005, S. 241).

Dabei stellt BIEGER (2005, S. 239) die Verbindung zwischen Kennzeichen der ‚aging economy‘ zu Destinationen in der Reifephase/Abschwungphase her. Saturierte Gesellschaften neigen danach zu Besitzstandsdenken, zur Absicherung erreichter Positionen sowie erreichten Wohlstands und sträuben sich auf Grund der Betrachtung aus der Perspektive des eigenen Nutzens gegen gesellschaftlich sinnvolle Kooperation. Daraus leitet er für Destinationen in der Reifephase eine mangelnde Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Konzepten sowie mangelnde Kooperationsbereitschaft bei der notwendigen Umsetzung neuer Strategien ab.

Mit den Anforderungen an eine Revitalisierung sieht sich die Tourismusbranche Schleswig-Holstein notwendigen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Die Umsetzung erfordert grundlegende Veränderungen, die eine Anpassung sowohl im Marktverhalten als auch im unternehmerischen Agieren verlangen. Grundlegende strukturelle Veränderungen brauchen ein Management dieses Veränderungsprozesses, das heute als Change-Management auch für die Tourismusbranche diskutiert wird. Es geht zurück auf das Veränderungsmanagement in der Betriebswirtschaft und hat seine Anfänge in den Organisationsentwicklungstheorien der USA in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts. Die erste bedeutende Theorie von Kurt Levin beschäftigte sich in den 1950er Jahren mit den Phasen von Veränderungen der Organisationstheorie. Er unterteilte den Veränderungsprozess in 3 Phasen:

- ‚Auftauphase‘ (Unfreezing)
als erste Phase der Einsicht, dass Realität und Erwartungen nicht mehr deckungsgleich sind. Eine Veränderung wird als Möglichkeit in Betracht gezogen.
- ‚Bewegungsphase‘ (Mooving)
In dieser Phase wird der Ist-Zustand aktiv verlassen, und es werden durch neue Verhaltensweisen Veränderungen ausprobiert.
- ‚Einfrierphase‘ (Refreezing)
Mit dieser letzten Phase wird der Veränderungsprozess vorläufig zum Abschluss gebracht, und das veränderte Verhalten muss als gelerntes neues Verhalten zum Standard werden.

Allerdings ist Change-Management noch ein sehr junges Forschungsfeld und hat dementsprechend noch keinen Einzug in den touristischen Alltag gehalten.

Tourismus in Schleswig-Holstein ist seit seinem Beginn einem ständigen Wandel unterworfen und hat in verschiedenen Ausprägungen immer wieder neue Tourismusformen, neue Tourismusanbieter und touristische Angebote entstehen lassen. Der Unterschied zur heutigen Situation ist die Tatsache, dass die Destination Schleswig-Holstein einen Punkt im Destinationslebenszyklus erreicht hat, an dem entweder über eine grundlegende strukturelle Veränderung eine Differenzierung des Produktes und damit eine Neubelebung des Destinationslebenszyklus erfolgt oder aber die Tourismusdestination ohne grundlegende Veränderungen weitere Rückgänge in Übernachtungszahlen, Wertschöpfung und Arbeitsplätzen hinnehmen muss.

Mit dem im Jahr 2006 vorgelegten Tourismuskonzept des Landes wurden die grundlegenden Veränderungsnotwendigkeiten, die abgeleiteten Zielvorstellungen und die Umsetzung in so genannten Leitprojekten niedergelegt. Versäumt wurde allerdings, den Umsetzungsprozess im Sinne eines nachhaltigen und umfassenden Change-Managements zu etablieren. Die Verantwortung für diesen Prozess muss bei einem in der Destination zu bestimmenden Change-Agent liegen, der insbesondere folgende Aufgaben wahrnimmt:

- Strategieformulierung
- Strategiekommunikation
- Kalkulation der benötigten finanziellen und personellen Ressourcen
- Veränderung von Werten und Verhalten der Tourismusakteure
- Anpassung der Organisationsstrukturen
- Einbindung von Partnern aus dem nicht touristischen Umfeld

Grundlegend für einen Change-Agent ist die Erkenntnis und die Akzeptanz, dass es sich beim touristischen System neben den organisatorischen, finanziellen, inhaltlichen – kurz rationalen Elementen – auch um ein soziales System handelt. Persönliche Beziehungen müssen ein Vertrauen bei den touristischen Akteuren entstehen lassen, das gerade bei derart strukturell tief greifenden Veränderungen, die auch mit einem ökonomischen Risiko behaftet sind, eine Bereitschaft bei den Akteuren erwirken, diesen Wandel aktiv selbst mit zu gestalten (WÖHLER 2008).

Die Sicherheit einer langfristigen Perspektive, die durch abgesicherte, zumindest mittelfristige Rahmenbedingungen von der Landesregierung geschaffen werden muss, stärken nicht nur das Vertrauen der Akteure im Lande, sondern auch das von Investoren und Betreibern, die bei ihren Standortentscheidungen sowohl die klar formulierte Zielvorstellung als auch die dokumentierte Planungssicherheit als weichen Standortvorteil bewerten und zu schätzen wissen.

Folgende Anforderungen an das Change-Management in Tourismusdestinationen lassen sich ableiten:

- Installieren einer bei den Akteuren akzeptierten, kompetenten und kommunikationsstarken Organisationseinheit als ‚Change Agent‘ mit einer für die Aufgabenerfüllung angemessenen finanziellen und personellen Ausstattung

- Unterstützung des Wandels und Überwindung des für eine Destination in der Reifephase typischen Beharrungsvermögens der Akteure durch Transparenz des Verfahrens, Einbeziehung bei der Strategiefindung und Kommunikation der Ergebnisse
- Formulierung von kurz- und mittelfristig realistisch erreichbaren Zielen, aber auch langfristig angestrebten Visionen
- Bestätigung des neu erlernten Verhaltens durch positive Anreize
- Herstellung eines Klimas der Innovation, Gemeinsamkeit und Begeisterung und damit Steigerung der Dynamik innerhalb der Destination
- Schaffung von Best-Practice-Beispielen zur Nachahmung und Motivation
- Laufende Analyse der Zielerreichung durch ein wirksames Controlling
- Angebot von Leistungsanreizen, z.B. durch Wettbewerbe, Einführung hoher Standards in Qualität und Sicherheit
- Unterstützung der Clusterbildung
- Stärkung des Unternehmertums durch Anregung von Investitionen in dauerhafte Bereiche, wie z.B. Qualifizierung der Mitarbeiter, Innovationen und physische Unternehmenswerte

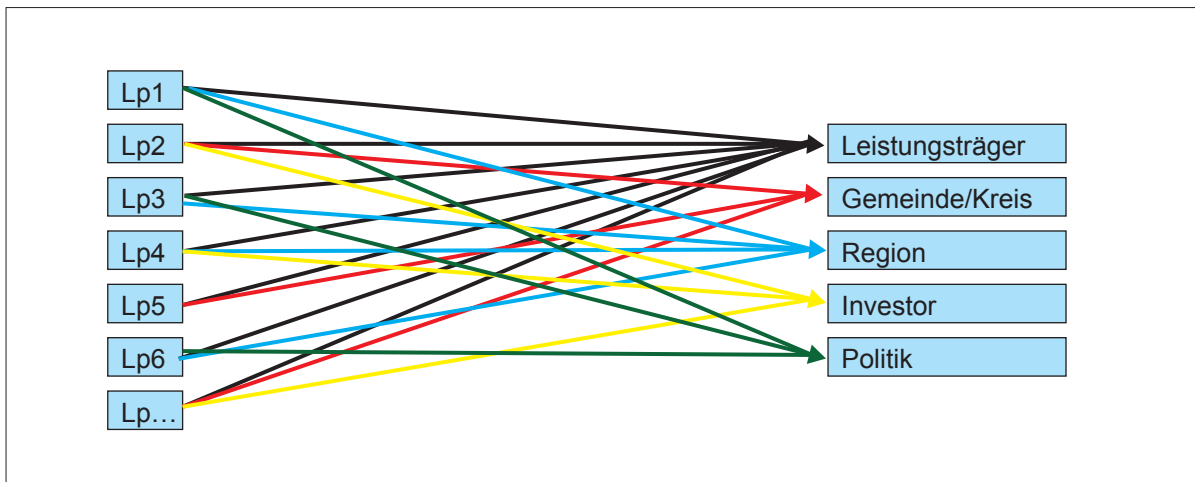
2.2 Tourismuskonzept des Landes überprüfen und anpassen

Die strategische Neuausrichtung und die darauf aufbauende landesweite Tourismusstrategie werden weiterhin als gute Basis betrachtet, die angestrebte Trendwende im Tourismus einzuleiten und zu realisieren. Das Handlungskonzept und die damit verbundenen Leitprojekte bieten hierzu viele gute und kreative Ansätze. Die nach innen und außen gerichtete stärkere strategische Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen und die bessere Bündelung aller touristischen Kräfte im Land sind dabei die richtigen Ansätze. Allerdings bedürfen Inhalte und Prozesse nach einer fast dreijährigen Laufzeit der Überprüfung und Anpassung.

Die Aufbereitung der Inhalte aus den Leitprojekten muss dabei neu ausgerichtet werden. Die leitprojektbezogene Information und Kommunikation (Abb. 123) ist durch eine zielgruppenbezogene aktive Beratung zu ersetzen. Zielgruppen werden in diesem Zusammenhang nicht aus Außenmarketingsicht, sondern aus Binnenmarketingsicht verstanden. Sie umfassen u.a. folgende Gruppen:

- Unternehmer des Beherbergungswesens, die noch weiter zu differenzieren sind (Hotels, Ferienhäuser, Ferienwohnungen, Campingplätze, Privatvermieter ..), da dieses Segment in sich nicht homogen ist und ausgesprochen differenzierte Anforderungen an Inhalte und Form der Information und Beratung haben.
- Gemeinden
- Kreise
- Touristische Marketingorganisationen
- Investoren
- Politische Entscheidungsträger

Abb 123: Bisherige Information über die Leitprojekte im Rahmen des Tourismuskonzeptes



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 124: Neue Organisation des Informationsprozesses zu den Leitprojekten im Rahmen des Tourismuskonzeptes

Leitprojekte/ Zielgruppe	Leistungs- träger	Gemeinden/ Kreise	Regionen	Investoren
Strategisches Marketing	x	x	x	x
Designkontor	x			x
Infrastruktur	x	x	x	x
Lokale Strukturen	x	x	x	x
Ansiedlungsmanagement		x	x	x
....				
...				
....				

Quelle: eigene Darstellung

Analog zu der Zielgruppenausrichtung im Außenmarketing ist eine Zielgruppenausrichtung der Leitprojekte im Binnenmarketing zu ergänzen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass grundlegende Information gar nicht, unvollständig oder in ungeeigneter Form bei den Zielgruppen ankommen. Die bisher nicht systematische Aussendung von unspezifischen Informationen führte zu einer unkoordinierten Kommunikation.

Mit einer Zielgruppenmatrix ist dabei zunächst festzulegen, für welche Zielgruppe welche Informationen notwendig sind. Danach ist festzulegen, in welchem Umfang, mit welchem Detaillierungsgrad und in welcher Art diese Informationen zu vermitteln sind (Abb. 124).

Im Endergebnis müssen für die Zielgruppen an deren Bedürfnissen ausgerichtete und vor allem leitprojektübergreifende Informationspakete und ‚Werkzeugkästen‘ erarbeitet werden, die genau die Informationen sachgerecht übermitteln, die die Zielgruppe braucht, um die strategische Neuausrichtung bzw. die Umsetzung des Tourismuskonzeptes unterstützen zu können.

In einer Krisensituation sollte laut der Konzeption von Roland Berger eine Konzentration auf das Kerngeschäft erfolgen, um die Ressourcen zu fokussieren und vor allem die Fördermittel des Landes gezielt auf diese Geschäftsfelder zu richten. BIEGER (2005, S. 292) betont jedoch richtiger Weise, dass zusätzlich auch eine Ausrichtung auf wachstumsstarke Zukunftsmärkte erfolgen sollte. Dieses blieb für Schleswig-Holstein bisher aus und sorgte für starke Kritik an dem Gesamtgutachten. Gerade die wachstumsstarke Segment des Ausländertourismus und des Städtetourismus, aber auch teilweise des Tagestourismus sollten in die Strategie einbezogen werden, um neben dem Relaunch der Kernkompetenzen die Wachstumspotenziale in den wachstumsstarken Nischen zu nutzen. Für das Binnenland, das sich in den letzten Jahren ebenfalls sehr dynamisch entwickelt hat, stellt sich das Bild differenzierter dar. Hier sollten in einem aktiv von der Landesebene gesteuerten Prozess Regionen mit besonderen Wachstumspotenzialen identifiziert werden und gezielt bei der Entwicklung unterstützt werden.

Die Förderinstrumente sind auf den neuen pro-aktiven Prozess auszurichten. Am Beispiel des Modernisierungsprogramms für Beherbergungsbetriebe ist deutlich geworden, dass auch hier der Wandel vom Reagieren zum Agieren vollzogen werden müsste. Statt darauf zu warten, dass die Informationen über unterschiedlichste Wege ihre Empfänger erreichen - oder nicht - sollte der aktive Weg zumindest als Möglichkeit überprüft werden. Die aktive Identifizierung von Potenzialbetrieben im Lande, verbunden mit der individuellen Ansprache zu möglichen Weiterentwicklungen dieser Betriebe, würde im Ergebnis eine aktive Steuerung des Fördermitteleinsatzes bedeuten. Dies kann sicher nicht in den bestehenden Strukturen erfolgen, sondern müsste von der noch unter Punkt C.1.4 näher beschriebenen ‚One Stop Agency‘ vorgenommen werden.

2.4 Leitprojekte Infrastruktur und lokale Strukturen als zentrale Steuerungselemente einsetzen

Den beiden Leitprojekten ‚Optimierung der touristischen Infrastruktur‘ und ‚Optimierung der lokalen Strukturen‘, die vom TVSH im Rahmen der Umsetzung des Tourismuskonzeptes der Landesregierung betreut wurden, kommt bei der Neuausrichtung eine Schlüsselrolle zu. Mit diesen beiden Projekten können neue Prozesse auf der lokalen Ebene verankert werden und eine Professionalisierung und Profilierung erreicht werden. Die touristische Infrastruktur prägt neben dem natürlichen Angebot erheblich die Wahrnehmung und beeinflusst die Bewertung des Urlaubsortes durch die Gäste. Diese Bewertung strahlt wiederum auf die Einschätzung der gesamten Region aus und ist somit imageprägend für das Land.

Die Handlungsnotwendigkeit wurde im Rahmen des Leitprojektes deutlich herausgearbeitet. Insbesondere die Orte müssen durch das Freisetzen von finanziellen Mitteln neue

Investitionen in hochwertige Infrastruktur tätigen oder alte Infrastruktur optimieren. Das Leitprojekt ‚Optimierung der lokalen Strukturen‘ setzt hier an und bildet damit eine wesentliche Schnittstelle zum Leitprojekt ‚Touristische Infrastruktur‘. Ansätze zur Freisetzung von Mitteln liegen zum einen in der Zusammenführung der Organisationsstrukturen, hier insbesondere in der Auflösung von Doppelstrukturen und in der Professionalisierung der vorhandenen Strukturen. Zum anderen liegt in der Steuerung der Investitionen in zielgruppengerechte Infrastruktur und durch den Rückbau kostenintensiver und nicht zielgruppengerechter Anlagen ebenfalls erhebliches Potenzial. Die freigesetzten Mittel sollen in den Bereich Marketing, in nachfragegerechte Infrastruktur, in eine höhere Servicequalität und eine verstärkte Beratung der Leistungsträger re-investiert werden. Damit wird zum einen eine verbesserte Profilierung und Außenwirkung erreicht. Zum anderen werden durch die Verbesserung der Infrastruktur auch Leistungsträger zur Optimierung ihres eigenen Angebots motiviert. Ein weiterer Aspekt ist, dass externe Investoren die Region neu wahrnehmen.

2.5 Strategie und Kooperation

Das Tourismusangebot ist eine Kombination von Waren, Dienstleistungen und natürlichen Gegebenheiten, wie Klima, Landschaft oder geographischer Lage. Die Einzelangebote finden ihre Ergänzung in den Leistungen anderer Anbieter und in der vom Staat und den Gemeinden geschaffenen Infrastruktur.

Ebenso komplex wie die Angebotsseite ist der Urlauber mit seinen Erwartungen und Wünschen. Für seine Reisezielentscheidung sind in den allermeisten Fällen nicht allein das Angebot eines Hotels, sondern daneben die natürlichen, politischen und sozialen Bedingungen einer Region und die Entfernung von ausschlaggebender Bedeutung. Da diese Komplexität auch für die Beurteilung einer Destination aus Kundensicht gilt, folgt daraus, dass sich eine negative Einzelleistung auf die Gesamtbewertung auswirken kann. Ein unfreundlicher Vermieter, eine irreführende Werbung, stundenlanges Warten in einem Restaurant oder übertriebene Preise werden vielfach verallgemeinert und können unter Umständen das Image einer ganzen Region schädigen. Dazu kommt, dass das Angebot zu den Erwartungen der Urlauber in Qualität, Preis und Art passen muss.

Insofern ist der einzelne Anbieter, der sich irgendwo im horizontalen oder vertikalen Gewirr des touristischen Leistungsbündels befindet, auf vertrauensvolle Kooperation, eine treffsichere Qualität der anderen Anbieter und ein abgestimmtes Rollenverhalten im Markt angewiesen.

Diese vertrauensvolle Kooperation gelingt jedoch nur auf Grundlage von vereinbarten ‚Spielregeln‘, die gemeinsam entwickelt werden. Ziel sollte es somit für jeden Ort, für jede Region sein, auf der Grundlage der Erwartungen und Motive der Urlauber und nach erfolgter Analyse der Marktbedingungen und der eigenen Situation eine Zielvorstellung zu entwickeln. Die Festlegung auf eine Strategie zur Zielerreichung und daraus abgeleitete Maßnahmen bilden den notwendigen Rahmen für eine zielgerichtete Kooperation, im Idealfall entsteht eine ‚win-win‘-Situation für alle Partner einer Region.

Im Rahmen einer an der Nachfrage ausgerichteten Strategie müssen deshalb der einzelne

Anbieter, der Ort, die Region und das Land als Einheit mit einem abgestimmten Rollenverhalten auftreten. Dieses Rollenverhalten kann in einer freien Staats- und Wirtschaftsordnung nur sehr begrenzt durch Regelungen und Förderbedingungen erreicht werden. Die freiwillige Einbindung der Leistungsträger auf allen Ebenen in ein gemeinsames Ziel kann nur im Rahmen eines gesteuerten Motivations- und Entwicklungsprozesses erreicht werden.

Strategiezyklen auf allen Ebenen fordern

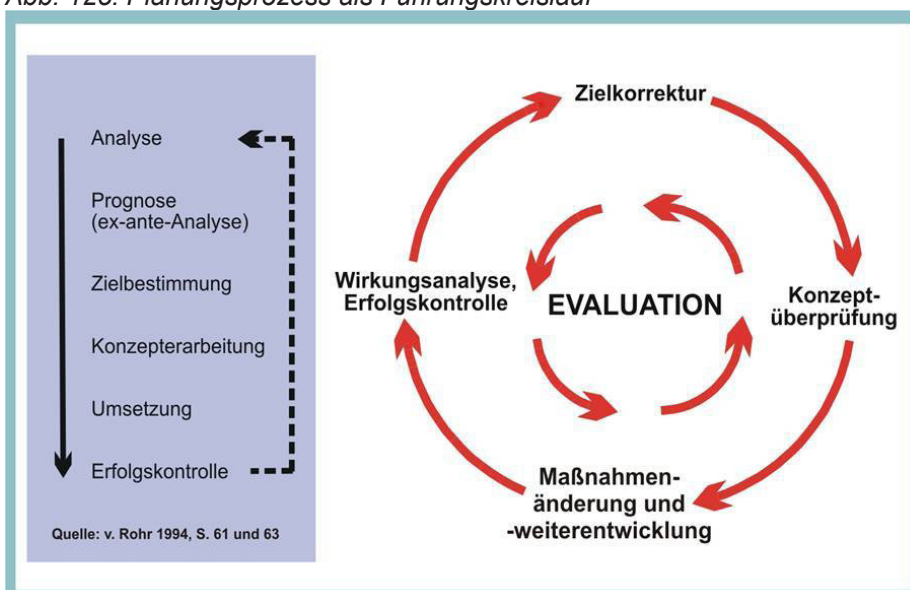
Auf breite Akzeptanz stößt auch für den Tourismus das integrierte Managementsystem, das zwischen normativer, strategischer und operativer Ebene unterscheidet. HAEDRICH (2001, S. 8) bezeichnet Tourismuspolitik als normativen Teil des Destinationsmanagements. Damit fügt er der allgemein verbreiteten Abgrenzung des Destinationsbegriffs aus Gästesicht mit der Anforderung an die Destination als selbständige Planungseinheit einen neuen Aspekt hinzu. Als zentrale Voraussetzung einer wirkungsvollen Tourismuspolitik betrachtet er die Staffelung der Destination in einem räumlich und hierarchisch abgestimmten Abgrenzungsprozess.

Dieser Ansatz ist u.a deshalb bedeutend, da er auch Tourismuspolitik als Managementaufgabe beschreibt und damit auf die Bedeutung des Managementkreislaufs auch für die Tourismuspolitik hinweist. Zentraler Lenkungs Vorgang des Managements ist der Planungsprozess, der in Abbildung 125 als Führungskreislauf dargestellt ist. Dabei zeigt der innere Kreislauf der Evaluation, dass durch die permanente Rückkopplung in jede Phase des Planungsprozesses ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im System angelegt ist.

Dieser Planungsprozess ist auf alle Institutionen und Betriebe übertragbar und sollte auch praktische Anwendung auf allen Ebenen finden.

Dieser Kreislauf aus Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren findet in der Praxis noch zu wenig Anwendung und ist daher ein bedeutender Ansatz zur Professionalisierung der Tourismusakteure und der Tourismuspolitik.

Abb. 125: Planungsprozess als Führungskreislauf



Kernbereich 3. Eindeutige Profilierung der Orte und Regionen

Destinationsmanagement als strategische Steuerung

Ziel muss es für die Orte und Regionen sein, strategische Konzepte auf der Basis der jeweiligen individuellen Stärken zur Ausbildung spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, um damit Wettbewerbsvorteile zu erlangen, die vom Wettbewerb schwer kopierbar sind.

BIEGER (2005, S. II) formuliert das Destinationsmanagement als Management einer virtuellen Unternehmenseinheit und grenzt es damit zu dem engeren Begriff des Management von Tourismusorganisationen ab. Damit trägt er insbesondere internationalen Entwicklungen Rechnung, z.B. die Resortentwicklungen in Amerika oder Asien, bei denen ganze Regionen zentral strategisch geführt werden. Dabei kann unter Umständen ein großes Unternehmen die Region dominieren, oder aber die touristische Infrastruktur befindet sich im Eigentum eines Unternehmens. Damit entfallen große Teile an Transaktions- und Abstimmungskosten. Destinationen, die als geschlossene Unternehmenseinheit geführt werden, besitzen durch effiziente Entscheidungs- und Managementstrukturen Vorteile für Planung, Finanzierung und Vermarktung. In den meisten traditionellen Urlaubsgebieten Deutschlands und Europas sind die Eigentumsstrukturen und Entscheidungsabläufe dezentral geprägt; nach wie vor müssen die Einzelleistungen verschiedenster Produzenten auf der Destinationsebene gebündelt werden. Eine harmonische, aufeinander abgestimmte Produktplanung und –vermarktung wird dadurch erheblich erschwert.

Dieser Nachteil lässt sich nur durch eine gemeinsame verbindliche Zielfestlegung und eine überschneidungsfreie Aufgabenteilung, verbunden mit einem stringenten Management der dezentralgeprägten Strukturen, überwinden. Wenn dies allerdings gelingt, kann der ursprüngliche Nachteil zu einem Vorteil für die Region werden, denn dezentrale Eigentumsstrukturen bedeuten im Allgemeinen eine höhere ökonomische Funktion für die lokale Bevölkerung, die als Unternehmer in selbstständigen Strukturen an der Wertschöpfung teil haben. Einen weiteren Vorteil bieten diese Eigentumsstrukturen gerade vor dem Hintergrund internationaler Finanzverflechtungen bei Firmen und Großkonzernen, die in der Vergangenheit zeigten, wie hinter dem Zweck der Unternehmensgewinne und des share-holder-values regionale Interessen ohne eine Möglichkeit der Einflussnahme auf der Strecke blieben.

Die Anforderungen, die der Markt heute an die Organisationen in einer Destination stellt, stehen in deutlichem Widerspruch zu deren personeller und finanzieller Ausstattung. Tourist-Informationen, Kurverwaltungen, regionale oder landesweite Tourismusorganisationen müssten gerade in strategisch bedeutenden Phasen, wie z.B. der Revitalisierung einer Region, die treibenden Kräfte des Wandels im Sinne von ‚Change Agents‘ sein, können diese Funktion aber objektiv nicht ausfüllen. Gerade vor dem Hintergrund der überragenden wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus ist hier ein Umdenken der verantwortlichen Entscheidungsträger im politischen Raum auf Landes- und Kommunalebene notwendig, um eine professionelle Basis zur Ausschöpfung dieses Potenzials zu schaffen. Die Vorschläge aus dem Leitprojekt ‚Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus Schleswig-Holstein‘ (TVSH/MWV 2008,

2009) zeichnen hier für Schleswig-Holstein den Weg vor, der in den folgenden Jahren jedoch auch konsequent durch die lokalen Akteure umgesetzt werden muss. Entsprechende Überlegungen zur Aufwertung der regionalen und landesweiten Organisationen müssen hier noch folgen. Das Management von Destinationen muss

- langfristig ausgerichtet sein,
- segment- und teilleistungsübergreifend sein,
- auf umfassenden Analysen basieren,
- konkrete Zielfestlegungen beinhalten,
- ein wirksames Controlling einsetzen,
- zentral durch Zielvorgaben und Strategiefestlegungen gesteuert sein, aber auch
- genügend Raum für unternehmerische Kreativität und Vielfalt in den Regionen bieten.

Damit ist Destinationsmanagement deutlich mehr als die Planung, Durchführung und Kontrolle des heute in vielen Destinationen üblichen Tourismusmarketing.

Kernbereich 4. Förderung des Unternehmertums und Schaffung einer Innovationskultur

4.1 Förderung des Unternehmertums

Die Unterstützung und Förderung bestehender Unternehmen muss zentrale Aufgabe der pro-aktiven Tourismuspolitik sein, um den notwendigen Strukturwandel zu unterstützen. Die Ergebnisse der in dem Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Umfrage, den zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern, Vertretern von Verbänden und Institutionen haben gezeigt, dass es einen enormen Bedarf an Beratung bei den Hotelbetrieben gibt. Häufig fehlt die notwendige Kenntnis über Trends der Nachfrage, Marktchancen und die Entwicklung von Wettbewerbsprodukten, um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Betriebs einzuordnen und darauf aufbauend eine zukunftsorientierte, auf den eigenen individuellen Stärken beruhende Strategie aufzubauen.

Darüber hinaus sind die bekannten Probleme bzgl. des Zugangs zum Kreditmarkt hemmend, selbst wenn diese Konzepte vorliegen. Die Betriebe brauchen im Sinne einer ‚One-Stop-Agency‘ *einen zentralen Ansprechpartner* im Lande, der über Branchen- und Wirtschaftskompetenz verfügt und mit ihnen eine erste Bestandsaufnahme vornimmt und identifiziert, welchen grundsätzlichen Weg der Unternehmer für eine Neuausrichtung einschlagen sollte. Diese ‚One-Stop-Agency‘ sollte gleichzeitig Anlauf- und Beratungsstelle für eine integrierte Förderberatung von Hotelbetrieben sein, die die zahlreichen Förderprogramme auf die Anforderungen des Betriebes hin sichten und aufbereiten, um eine größtmögliche Transparenz zu schaffen. Die Vielzahl der vorhandenen Programme, z.B. das Zukunftsprogramm Wirtschaft mit allein 24 Förderangeboten, muss für den Tourismus systematisch ausgewertet werden.

Ein flächendeckendes, aufeinander abgestimmtes, Beratungskonzept muss sinnvoller Weise, dort wo es möglich ist, die lokalen Akteure aktiv mit einbinden, um Synergien zu schaffen und vorhandene Bindungen der Unternehmer zu nutzen. Im Idealfall würden alle Einrichtungen, die momentan in diesem Bereich als Anlaufstelle auftauchen, auf diese neue ‚One-Stop-Agency‘ verweisen. Auf diese Weise würde man auch das Problem vieler Betriebe lösen, dass sie momentan einfach nicht wissen, wen sie ansprechen sollen. Als kleines Beispiel soll der Flyer dienen, der im Rahmen der Investitionsoffensive von den vier Partnern herausgegeben wurde. Als Ansprechpartner waren Vertreter von sechs Institutionen genannt, was nicht als Zeichen für Transparenz und Eindeutigkeit gewertet werden kann.

Da viele Betriebe bei der Finanzierung von neuen Konzepten oder Investitionen an der Hausbank scheitern, ist zu überprüfen, ob die Zuschussförderung über die Investitionsbank zwingend an das Hausbankprinzip gekoppelt werden muss. Ebenfalls ist zu prüfen, ob eine ‚Tourismusbank‘ nach dem österreichischen Vorbild ein gangbares Modell für Schleswig-Holstein sein könnte.

Beispiel: Tourismusbank (ÖHT 2009)

Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank Ges.m.b.H. (ÖHT) ist seit über 50 Jahren eine Spezialbank zur Finanzierung und Förderung von Investitionen im Tourismus.

Neben der Finanzierung mit zinsgünstigen Kreditmitteln ist die ÖHT Ansprechpartner für Investitionen und Finanzierung, um die Unternehmen in ihrer langfristigen Unternehmensplanung zu begleiten.

Die ÖHT wurde 1947 gegründet, verfügt über 33 Mitarbeiter. Die Bilanzsumme beträgt 1,4 Mio. Euro, das Stammkapital 11,6 Mio. Euro und das Eigenkapital 29,8 Mio. Euro. Die Eigentümer der ÖHT sind die drei größten Bankinstitute Österreichs (ÖHT).

Bei den mit insgesamt knapp EUR 200 Mio. an günstigen Kreditmitteln finanzierten Investitionen lag der Schwerpunkt 2008 bei der Hotellerie mit rund 80 % des Volumens. Die Ziele Betriebsgrößenoptimierung gefolgt von Qualitätsverbesserung und Schaffung von Wellnesseinrichtungen lagen dabei vorne.

Darüber hinaus sind folgende Maßnahmen in Erwägung zu ziehen:

- Erhöhung des Angebotes von Zuschussförderungen bzw. eigenkapitalähnlichen Förderformen (z. B. Mezzanine), um der Eigenkapitalschwäche bzw. den erhöhten Anforderungen aus Basel II gerecht zu werden
- Verbesserung des Images des Gastgewerbes bei den Banken und Erhöhung branchenspezifischen Wissens der Kreditinstitute (z.B. Ansätze des Tourismusbarometers nutzen, Idee des Kreditleitfadens wieder aufnehmen)
- Finanzierungen und Kredite mit Coaching bzw. Beratung der ‚One-Stop-Agency‘ verbinden, damit Investitionen auf betriebswirtschaftlich fundierten und marktorientierten Konzepten aufbauen.

- Einrichtung einer zentralen Internetseite mit allen Informationen rund um Investition, Finanzierung und Förderung im Tourismus
- Transparentes und kontinuierliches Fördermonitoring
- Best-Practice Beispiele für erfolgreiche Modernisierungen
- Unterstützende Begleitung von Betriebsnachfolgen und –übergaben
- Verbesserung der betriebswirtschaftlichen und tourismusfachlichen Aus- und Weiterbildung von Unternehmern und Mitarbeitern (Entscheidungsprozesse, Wissensmanagement, aber auch die Entwicklung neuer Verhaltensmuster)
- Durchführung eines permanenten Hotelbetriebsvergleichs
- Service- und Qualitätsbewertungen, z.B. Mystery Check

4.2 Schaffung einer Innovationskultur

Wettbewerbsvorteile entstehen durch Innovationen (PORTER 1999, S. 173), die häufig nicht revolutionär erfolgen, sondern sich in kleinen Schritten auf der Grundlage nicht unbedingt völlig neuer Ideen vollziehen. Innovationen beruhen auf einem Informationsvorsprung und dem Vermögen der Unternehmer, dies in Produkte oder Prozesse zu transformieren. Damit werden auch die Qualifikation der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit des Managements eines Unternehmens deutlich. Porter geht weiter davon aus, dass Marktdruck Innovationskräfte freisetzt (PORTER 1999, S. 174). Wettbewerbsvorteile können auf Dauer nur gehalten werden, in dem sich das Unternehmen kontinuierlich weiter verbessert, ansonsten wird es von Konkurrenten überholt. Allerdings bestehen ganz natürliche Kräfte in erfolgreichen Unternehmen, die in der Tendenz Veränderungen als Basis von Innovationen entgegenstreben. Bestehende Strukturen neigen dazu, einmal Erreichtes zu erhalten und nach Stabilität zu streben. „Die interne Umgebung funktioniert wie ein Immunsystem, um ‚feindliche‘ Eindringlinge zu isolieren oder zu vertreiben, die den gegenwärtigen Weg oder das herrschende Denken in Frage stellen. Die Innovation kommt zum Stillstand, das Unternehmen stagniert“ (PORTER 1999, S. 126). Diesem Prozess entgegen zu wirken und vorhandene Hindernisse zu überwinden, ist Aufgabe des Managements einer Unternehmung und, übertragen auf den Tourismus, auch von Destinationseinheiten. Ein positives Innovationsklima zu erhalten und eine Innovationskultur zu pflegen, ist Aufgabe der Politik, die entsprechende Rahmenbedingungen schaffen muss.

Zur Förderung der Innovationspotenziale muss auch die Tourismuspolitik dies als Aufgabe erkennen. Systematisches und aktives Innovationsmanagement wird im Tourismus noch nicht hinreichend betrieben. Während das Thema ‚Innovationsförderung‘ generell seit Jahren hoch im Kurs der Wirtschaftspolitik steht, ist zu beobachten, dass sich dies meist auf Technologiebranchen bezieht und der Tourismus dort so gut wie keine Berücksichtigung findet. Allerdings ist das Thema gerade für den Tourismus in traditionellen Urlaubsregionen eine zentrale Herausforderung zur Meisterung des notwendigen Wandels.

Für Schleswig-Holstein sind folgende Ansätze denkbar:

- Unterstützung systematischer Entwicklungs- und Unterstützungsprozesse für Innovationen

- Aufbau eines umfassenden Basis_Qualifizierungsangebots
- Unterstützung von Prozessen zur Systematisierung der Innovationsfindung (z.B. Identifizierung und Förderung von Innovationsclustern, Wissenstransfer durch Sammlung, Aufbereitung und Verbreitung von Best-Practice-Beispielen, Innovationszirkel, Leitfäden, Workshops)
- Schaffung von Qualifizierungsangeboten zur Förderung von Kreativität und Innovation
- Information und Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema Innovationsmanagement (Innovationsmanagement in Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen, Einstellung und Förderung von Innovationsassistenten auch im Tourismus), Management von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) analog zum japanischen ‚Kaizen‘

Ein Beispiel aus Österreich

Nach einer Studie aus Österreich setzen erfolgreiche Destinationen regelmäßig Innovationsimpulse, wobei zwischen laufenden kleineren Maßnahmen und größeren Innovationsschritten unterschieden wird. Die Studie zeigte, dass innovative Regionen alle drei bis vier Jahre größere Innovationen realisieren, die vom Markt auch tatsächlich als maßgebliche Angebotsverbesserung wahrgenommen werden, und pro Saison mindestens eine kleinere Maßnahme zur Verbesserung im Detail (KOHL 2007).

Das BMWA in Österreich beurteilt nach folgenden Kriterien, ob es sich um ein innovatives Projekt handelt.

- *Strategischer Wert der Innovation*
- *Wirtschaftliche Kriterien*
- *Kundenbezogene Kriterien*
- *Prozess- und netzwerkorientierte Kriterien*
- *Humanressourcenbezogene Kriterien*
- *Regionalwirtschaftliche Kriterien*

Die einzelnen Faktoren werden nach einer Gewichtung der Faktoren zu einer Gesamtpunktzahl zusammengefasst.

Für Schleswig-Holstein kommt es vor dem Hintergrund der schwierigen Wettbewerbssituation und vor allem in der derzeitigen Phase im Destinationslebenszyklus darauf an, eine Innovationskultur im Tourismus zu schaffen. Dazu werden Rahmenbedingungen benötigt, die eine Atmosphäre schaffen, in der kreatives Denken und Handeln möglich und gewollt ist. Dies ist eine zentrale Aufgabe der Tourismuspolitik, aber auch der Tourismusakteure und Unternehmer. Für Schleswig-Holstein kommt erschwerend hinzu, dass in den vergangenen Jahrzehnten vielerorts Innovationen sozusagen ‚verlernt‘ wurden. Die ist nicht nur spezifisch für Schleswig-Holstein, sondern trifft alle traditionellen Destinationen mehr oder weniger. „Manch ein Hotel, ein Urlaubsort oder eine ganze Ferienregion sind diesem Konservatismus verfallen und haben zeitweilig den Anschluss verpasst, denn ist das Innovationspotential

einmal verkümmert, so ist eine Innovationskultur nur mit viel Geduld und Beharrlichkeit wieder aufzubauen“ (MÜLLER 2005, S. 412).

Es gibt in Schleswig-Holstein aber auch gute Ansätze, denn innovatives und kreatives Potenzial ist im Schleswig-Holstein-Tourismus durchaus vorhanden. Das zeigen z.B. 14 der insgesamt 108 Nominierungen beim Wettbewerb des Deutschen Tourismusverbandes in den Jahren 2005 bis 2008. Damit liegt Schleswig-Holstein gleichauf mit Nordrhein-Westfalen auf Platz 2 nach Bayern (DTV 2008, S. 5).

In Auswertung dieser Nominierungen zeigt sich, dass die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e.V. (MAKS) der führende Innovationsträger in Schleswig-Holstein ist, die mit der Urlaubs-Kampagne ‚Weitersagen! Im Norden ist die Welt zu Hause‘ 2007 Preisträger des Deutschen Tourismuspreises in der Kategorie ‚Innovatives Tourismusmarketing‘ war und bereits vorher als Preisträger in 2005 (Nightlife für Kinder) und als Nominierte in 2006 (Lebensträume) vertreten war. Generell fällt auf, dass kein Hotel unter den Nominierten zu finden ist. Angesichts der insgesamt acht Hotels unter den Preisträgern, Nominierten oder unter den ‚weiteren innovativen Bewerbungen‘ zwischen 2005 und 2008 zeigt die Tatsache, dass keines der Hotels in Schleswig-Holstein angesiedelt ist, den Nachholbedarf für den Bereich der Hotellerie aus der Perspektive dieses Wettbewerbs.

Die Förderung eines innovationsfreundlichen Umfeldes könnte folgendermaßen unterstützt werden:

- **Netzwerkbildung fördern** (lokal, regional und landesweit; landesweit könnte es z.B. einen Zirkel der innovationsfreudigsten Unternehmen geben, die gemeinsam über neue Angebote und Dienstleistungen nachdenken)
- **Clusterbildung stützen** (regionale Produkte, regionale Innovationszyklen)
- **Aktive Einbindung der Betriebe** in das Konzept der LTO-Bildung
- **Sensibilisierung der örtlichen Tourismusstellen** für eine stärkere Einbindung und Information der Betriebe in Marktforschung, Produktgestaltung, Kommunikation und Vertrieb
- **Innovationsscouting** (Beobachten des Marktes in Hinblick auf Innovationen), Auswertung für die Destination
- **Wissenstransfer** zu den regionalen und lokale Akteuren, z.B. durch Workshops in kreativer Atmosphäre
- **Durchführung von Innovationswettbewerben**, wie es sie für den Tourismus z.B. auf Bundesebene vom DTV und auf Landesebene in Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Hessen gibt.

Förderung des Innovationspotenzials für Hotelbetriebe

Innovationen können durch Wirtschaftspolitik mit exogenen oder endogenen Entwicklungsstrategien befördert werden. Grundlage für beide strategischen Wege ist das Vorhandensein eines innovationsfreundlichen Umfeldes.

Die Ansiedelung neuer innovativer Betriebe ist gerade für Schleswig-Holstein zur Umsetzung des Tourismuskonzeptes von hoher Bedeutung.

Das endogene Innovationspotenzial der Hotelbetriebe besteht zum einen aus den innerbetrieblichen Aspekten, hängt zum anderen aber vom Vorhandensein eines innovativen Umfeldes ab. An beiden Punkten kann eine pro-aktive Tourismuspolitik ansetzen.

Folgende Maßnahmen zur Innovationsförderung in Betrieben wären denkbar:

- Identifikation von Potenzialbetrieben nach der 4-Feld-Matrix (s. Beispiel Österreich)
- Beratung zur Fortentwicklung des Betriebes (Leitidee, Funktionalität, Architektur, Ambiente, Wirtschaftlichkeit, Qualität der Produkte und Dienstleistungen (Beherbergung, Gastronomie, Freizeitangebote, Service) durch die One Stop Agency
- Schaffung aktiver Vermarktungs- und Vertriebsmöglichkeiten unterstützen
- Angebote zur Professionalisierung des Managements (Etablierung des integrierten Managementmodells mit Kreislaufmodell, Betriebswirtschaft)
- Unterstützung der Durchführung von Benchmarking
- Verankerung des Innovationsanspruchs in der Unternehmensphilosophie, in Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. Workshops, Innovationsbeauftragte in Unternehmen)

Im Prozess der strategischen Neuausrichtung wurden zahlreiche Innovationen auf den Weg gebracht. Im Zuge einer pro-aktiven Tourismuspolitik sollte die Innovationsförderung einen zentralen Stellenwert erhalten. Denkbar ist die Auflage eines speziellen Innovationsfonds, wie es z.B. die Schweiz mit dem Instrument Innotour bereits seit Jahren praktiziert. Ein weiterer Ansatz könnte die Systematisierung des Prozesses sein, d.h. das Thema Innovationsförderung aufbau- und ablauforganisatorisch in die bestehenden Organisationsprozesse und Aufgabenbeschreibungen zu integrieren.

Beispiel Innotour (Universität Bern 2007)

In der Schweiz existiert seit 1998 das Programm des Bundes ‚Innotour‘, um Tourismusakteure dabei zu unterstützen, Innovationen zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu verbessern und damit eindeutige ‚Key Success Factors‘ zu entwickeln. Insgesamt sollen die Finanzhilfen die strukturelle Anpassung an die Weltmarktbedingungen beschleunigen helfen und die Kooperationsfähigkeit der kleingewerblichen Tourismuswirtschaft fördern. Das InnoTour-Programm wurde in dritter Auflage bis 2011 verlängert.

Im Rahmen des Programms InnoTour II wurden zwischen 2003 und Ende 2006 insgesamt 104 Finanzhilfegesuche gestellt, wovon 53 Projekte mit rund 19 Mio. CHF unterstützt wurden.

Die InnoTour-Förderung setzt dort an, wo die bedeutendsten Schwächen des touristischen Angebots bestehen. Im Ergebnis sollen durch Innovation und Zusammenarbeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile errungen werden. Dabei kann in folgenden Schlüsselbereichen gefördert werden:

- *Neue Produkte und Vertriebskanäle*
- *Verbesserung bestehender Dienstleistungen*
- *Schaffung neuer organisatorischer Strukturen*
- *Aus- und Weiterbildung*
- *Forschung und Entwicklung*

Kernbereich 5. Unterstützung des Strukturwandels im Beherbergungsbereich

Festlegung der strategischen Grundsätze

Die Schaffung einer zukunftsfähigen Unternehmensstruktur mit leistungsfähigen Betrieben im Beherbergungsgewerbe, die ertragsstark und mit hoher Professionalität und Kundenorientierung das Rückgrat der Destination bildet, muss zentrales Anliegen der pro-aktiven Tourismuspolitik sein.

Über die Notwendigkeit, in Schleswig-Holstein über neue Image bildende Projekte Qualitätssprünge im Angebot einzuleiten, herrscht kein Zweifel. Mindestens genauso wichtig ist es jedoch, die bestehenden Betriebe bei der Transformation zu modernen qualitativ hochwertigen Angeboten zu unterstützen.

Die Notwendigkeit der Festlegung von strategischen Grundsätzen soll im Folgenden beispielhaft für die Entwicklungsstrategie zur Verbesserung des Hotelangebotes erläutert werden.

In Bezug auf die Förderung von Hotelbetrieben fehlt die Festlegung der politischen Ebene, welchen Anteil exogene bzw. endogene Entwicklungsstrategien bei der Fortentwicklung haben sollen. Die Verbesserung des Hotelangebotes ist nicht allein durch eine exogene Strategie zu erreichen. Die Förderung des endogenen Potenzials muss zukünftig einen höheren Stellenwert erhalten. Die Auflage des Modernisierungsprogramms im Jahr 2005 ist zwar ein wesentlicher Schritt, bedarf jedoch einer Neuausrichtung in Bezug auf Zielsetzung, Programmatik und vor allem neuer Elemente des Wissenstransfers und der Beratung der Betriebe (Kapitel C.4).

Insgesamt ist eine tief gehende Strukturanalyse zur Ermittlung der Ursachen und zur Ermittlung von strategischen Optionen vorzunehmen, um einen Überblick über Zustand und Chancen des Beherbergungssegments zu erhalten.

Insgesamt ist zu untersuchen, in welche Richtung sich die Beherbergungsbetriebe sinnvoller Weise entwickeln sollten:

Dazu sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Kann das angestrebte Qualitätsniveau vorrangig mit der Modernisierung und Neuausrichtung bestehender Hotelbetriebe erreicht werden?
- Soll das angestrebte Qualitätsniveau vorrangig mit neuen Betrieben erreicht werden? Welche Rolle sollen touristische Großprojekte wie Port Olpenitz spielen?

- Wie ist das Förderinstrumentarium, wie die Raumordnung nach dieser Entscheidung anzupassen?
- Was passiert mit den neuen groß angelegten Ferienhausprojekten wie z.B. Priwall nach der zehnjährigen Bindungsfrist der touristischen Nutzung?
- Wie ist der notwendige Wandel im Privatvermieterbereich zu organisieren? Soll überhaupt organisiert werden? Falls nein, was passiert mit der weg brechenden Nachfrage in diesem Bereich? Welche Auswirkungen hat dies auf die wirtschaftlichen Effekte in den Gemeinden, für die kommunale Infrastruktur, die auf die Nutzungszahlen des privaten Bereichs ausgerichtet und angewiesen sind?
- Soll eine Förderung für Ferienhäuser/Ferienwohnungen/Appartements erfolgen? Wenn ja, mit welchen Instrumenten?

Mittel- und langfristige Abnahme im Privatvermieterbereich

Experten gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl der Kapazitäten im Privatvermieterbereich weg brechen werden. Da keine gesicherten Zahlen über Umfang, Struktur und Verhalten vorliegen, können allein die Schätzungen im Rahmen der unterschiedlichen Jahrgänge aus dem Sparkassen-Tourismusbarometer herangezogen werden, die davon ausgehen, dass, vorsichtig geschätzt, 74.000 Betten im Privatvermieterbereich (SGVSH/TVSH 2008) zur Verfügung stehen und in diesem Bereich rund 12,7 Mio. Übernachtungen erfolgen, die einen Bruttoumsatz von rund 625 Mio. EUR bedeuten (SGVSH/TVSH 2002, S. 16). Das Ausscheiden einer großen Zahl von Anbietern aus dem Markt hätte erhebliche Einbußen für Umsätze, Wertschöpfung und Arbeitsplätze in der Region zur Folge. Um die Übernachtungen und die daraus resultierende Wertschöpfung zu erhalten bzw. nach der Zielsetzung des Tourismuskonzeptes weiter auszubauen, wäre es notwendig, eine Kapazitätsausweitung im gewerblichen Bereich zu forcieren und einen umfassenden Strukturwandel einzuleiten. Dies ist umso bedeutender, weil auch alle Infrastrukturmaßnahmen der Kommunen und der privaten Freizeitwirtschaft mit diesen Einnahmen kalkulieren. Würden diese entfallen, hätte das unabsehbare Konsequenzen für die wirtschaftliche Situation vor allem in Orten und Regionen, die stark durch den privaten Vermieteranteil geprägt sind. Für Schleswig-Holstein wird es eine Herausforderung sein, die weg brechende Nachfrage durch andere Angebote oder durch die Attrahierung neuer Nachfrageschichten aufzufangen, um nicht Wertschöpfung in erheblichem Umfang in den kommenden Jahren zu verlieren. Auf Grund der Tatsache, dass es sich bei den Privatquartieren um ein atomisiertes Angebotssegment handelt, wird die Kernfrage sein, an welchen Standorten in welchem Umfang und in welcher Betriebsart und in Qualität zusätzliche Kapazitäten zu planen und zu realisieren sind.

Der notwendige Strukturwandel sollte aus folgenden Gründen schwerpunktmäßig in Richtung Hotels und Hotels garni erfolgen:

- Ausgeglichenere Struktur des Beherbergungsangebotes für Schleswig-Holstein erreichen
- Höhere Auslastung dieser Betriebsarten
- Höhere Effekte für Arbeitsplätze und Wertschöpfung

- Unterstützung der Zielsetzung aus dem Tourismuskonzept des Landes nach höherer Qualität und verstärkter Zielgruppenausrichtung

Datengrundlage verbessern

Eine zentrale Aufgabe der Tourismuspolitik wurde in den vergangenen Jahrzehnten stark vernachlässigt, nämlich die Bereitstellung einer verlässlichen Datenbasis für den Tourismus. Nur auf einer soliden Basis können Entscheidungen zur strategischen Weiterentwicklung einer Destination getroffen werden. Auch das Sparkassen-Tourismusbarometer konnte in diesem Punkt nur stichtagsbezogenen Erkenntniszugewinn liefern – ein laufendes, den Gesamtmarkt abbildendes, Monitoringsystem existiert weiterhin nicht.

Es fehlen umfassende, annähernd vollständige und valide Daten für die Bewertung der touristischen Entwicklung. Die Initiativen aus dem Tourismusbarometer-Online oder dem Projekt T-Fis der Fachhochschule Westküste gehen in ihren Ansätzen zwar in die richtige Richtung, sind allerdings nach heutigem Stand nicht geeignet, die notwendigen Daten in der Vollständigkeit und Vergleichbarkeit für ein umfassendes Tourismusmonitoring in Schleswig-Holstein zu liefern. Die Daten aus den bisher nicht erfassten Marktsegmenten müssen entweder durch eine Initiative zur Aufgabenausweitung der Erfassung des Statistischen Landesamtes vorgelegt werden oder aber durch eine Initiative der Tourismusakteure, in der beispielsweise die Erfassung der gesetzlich vorgeschriebenen Meldescheine in Schleswig-Holstein einheitlich, systematisch und zeitnah erfasst, aufbereitet und ausgewertet werden. In diesem Zuge ist eine Erweiterung der Angaben auf dem Meldeschein um die Abfrage des Urlaubsmotivs zu prüfen.

Auf der Grundlage von landesrechtlichen Bestimmungen werden beispielsweise in Rheinland-Pfalz tourismusrelevante Daten der Privatzimmervermieter und gewerblichen Kleinbetriebe mit weniger als neun Fremdenbetten in so genannten ‚Kleinbeherbergungsstätten‘ erhoben (ELLERMEYER 2003, S. 90).

In Bayern wird ebenfalls auf landesrechtlicher Grundlage auch die Gesamtzahl der Ankünfte und Übernachtungen in den Kleinbeherbergungsstätten einschließlich der Privatquartiere mit weniger als neun Gästebetten erfragt (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2009).

Qualifizierung vorantreiben – Klassifizierung forcieren

Die Qualität im Beherbergungsgewerbe weist in vielen Bereichen Nachholbedarf auf. Insbesondere im Bereich der DEHOGA-Hotelklassifizierung ist Schleswig-Holstein unterdurchschnittlich bei den Vier- und Fünf-Sterne-Häusern vertreten. Qualitätssteigerung und Qualitätssicherungsstrategien sind hier nachhaltig zu verfolgen.

Die unterschiedlichen Ansätze in diesem Bereich sind für Schleswig-Holstein dringend zusammen zu fassen und optimal aufeinander abzustimmen. Bisher laufen z.B. folgende Initiativen und Projekte ohne übergreifende Einbindung i.W. nebeneinander her:

- Hotelklassifizierung
- DTV-Klassifizierung
- Wunnerland-Zertifizierung der TASH
- KinderPlus und RolliPlus des TVSH
- ADFC Bett & Bike
- Campingplatz-Klassifizierung
- i-Marke für Touristinformationen
- Projekt ‚Qualität und Qualifizierung‘ der Fachhochschule Westküste, insbesondere ‚ServiceQualität Deutschland‘
- Projekt ‚Design-Kontor‘ der IHK Schleswig-Holstein
- Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe
- Blaue Sterne und Gelbe Welle für Marinas
- Projekt ‚Qualitätsberater für touristische Kleinstvermieter‘ der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordfriesland (geplant)
- Weiterbildungsinitiativen auf unterschiedlichen Ebenen
- viabono

Diese Ansätze sollten in ein übergeordnetes Projekt eingebunden werden, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen sich ergänzen und zielgruppengerecht für die einzelnen Anbieter aufbereitet werden können. Nur so kann eine sinnvolle Unterstützung für eine höhere Qualität im touristischen Angebot gewährleistet werden.

D. Gesamtfazit und Ausblick

Insgesamt konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden, welche Anforderungen sich für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein aus der Beurteilung der aktuellen Zukunftsfähigkeit ableiten lassen. Dabei wurden insbesondere durch die Anwendung des Modells ‚Tourism Area Life Cycle‘ nach BUTLER (1980) neue Erkenntnisse für die Ausrichtung einer Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebotes herausgearbeitet. Insofern konnte die der Arbeit zu Grunde liegende Forschungsfrage beantwortet werden.

Aus inhaltlicher Perspektive sollen abschließend noch einmal die zentralen Aussagen für die weitere Entwicklung des Schleswig-Holstein-Tourismus kurz benannt werden.

Die zahlreichen Analysen der vergangenen Jahre zeigten zwar durchaus den Handlungsbedarf im Schleswig-Holstein-Tourismus auf, allerdings wurde die Dramatik der Situation erst durch die Lebenszyklusanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit deutlich. Bisher konnte niemals in dieser Schärfe deutlich gemacht werden, dass sich der Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg befindet.

Auf der Grundlage des Modells TALC zeichnen sich folgende Alternativen ab:

- A. Bei einem ‚weiter so wie bisher‘ unter moderaten Modifikationen und ‚der finanziellen Haushaltsslage des Landes‘ angepassten Unterstützungen der öffentlichen Hand ist zu vermuten, dass der Tourismus Schleswig-Holstein in eine mehr oder weniger ausgeprägte Niedergangsphase eintreten wird. Das tatsächliche Ausmaß wird von vielen Faktoren abhängen, wie z.B. der Entwicklung der klimatischen Veränderungen, der Nachfragebedürfnisse, der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der preisgünstigen Erreichbarkeit alternativer Ziele oder der Marktaktivitäten von Mitbewerbern in nah und fern.
- B. Es erfolgt eine bewusste Entscheidung der im Lande politisch Verantwortlichen für eine prioritäre pro-aktive Unterstützung des Wirtschaftszweiges Tourismus, die ein wirkungsvolles Change-Management etablieren und die Akteure durch die Förderung von Unternehmertum und Innovation befähigen, eine aktive Trendumkehr und eine Revitalisierung des Tourismus herbeizuführen.

Der skizzierte strukturelle Wandel bei Rahmenbedingungen und Trends, die aktuelle schwierige Wettbewerbsposition Schleswig-Holsteins und die kritische Phase im Lebenszyklus führen zu der Schlussfolgerung, dass im Tourismus, analog zu anderen Wirtschaftsbereichen, neue Wettbewerbsstrategien entwickelt werden müssen, um die großen Chancen, die der Schleswig-Holstein-Tourismus zweifellos hat, zu nutzen. Die Bildung wettbewerbsfähiger Destinationseinheiten, die Förderung des Unternehmertums, das Schaffen einer Innovationskultur und die Bildung regionaler Netzwerke bilden dabei die Kernstrategien für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Schleswig-Holstein-Tourismus. Der eingeschlagene Weg der strategischen Neuausrichtung ist nach fast drei Jahren einer Evaluierung und Anpassung zu unterziehen. Vor dem Hintergrund der im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse aus der Lebenszyklusanalyse leitet sich ab, dass der eingeschlagene Weg zwar fortzusetzen ist, dass jedoch nur mit neuer Dynamik und Stärke das anvisierte Erfolgsziel zu erreichen ist. Dazu bedarf es eines konsequenten Change-Management auf der Grundlage eines klaren Bekenntnisses der Landesregierung und der Tourismusakteure zu einem ‚Bündnis für den Tourismus‘ und einer damit verbundenen Priorisierung im Gesamtportfolio der Landespolitik. Nur dann kann vor dem Hintergrund der anspruchsvollen Wettbewerbssituation eine grundlegende Revitalisierung der Destination Schleswig-Holstein gelingen.

Für Schleswig-Holstein muss es in der Zukunft darum gehen, auf der Grundlage der vorhandenen Stärken alle Maßnahmen zu ergreifen, um eine Trendumkehr zu erreichen. Dabei wird es darauf ankommen, dass sich alle am Tourismus Beteiligten inklusive der politisch Verantwortlichen auf eine verbindliche zielorientierte Vorgehensweise einigen. Notwendig ist es, auf allen Planungsebenen geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die wirtschaftliche Entwicklung entfalten kann. Neue Märkte müssen erschlossen werden, bestehende Märkte noch konsequenter mit zielgruppengerechten Angeboten bedient werden. Dabei kommt der Kommunikationspolitik mit einer emotionalen wertorientierten Ansprache der Zielgruppen auf Landes-, Regional- und Ortsebene eine besondere Bedeutung zu. Generell ist der bereits eingeschlagene Weg der Aufgabenteilung und Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Ebenen konsequent fortzusetzen. Aber auch das Thema Investition in oftmals

veraltete private und öffentliche Infrastruktur und damit eine Modernisierung und Neuausrichtung in eine marktgerechte Angebotsstruktur muss vehement vorangetrieben werden.

Sicherlich liegt bei der Umsetzung eine besondere Verantwortung bei den Unternehmern, den Tourismusverantwortlichen, den Bürgermeister, Landräten, Verbänden und Institutionen. Allerdings wurde im Rahmen dieser Arbeit deutlich herausgearbeitet, dass das öffentliche Interesse auf der einen Seite und andererseits die besonderen Bedingungen des touristischen Angebots eine besondere Verpflichtung des Staates nicht nur rechtfertigen, sondern dass vor allem vor dem Hintergrund der kritischen Phase im Lebenszyklus der Destination ein aktives Change-Management auch in der Verantwortung der Landesregierung liegt.

Die Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten zeigt im Ergebnis, dass es ohne starke Anstrengungen schwierig erscheint, die Marktanteilsverluste der letzten Jahre einzudämmen und in dauerhafte Zuwächse umzuwandeln. Für eine nachhaltige Steigerung müsste ein Paradigmenwechsel im Schleswig-Holstein-Tourismus einsetzen. Unter dem Motto ‚Wandel durch Innovation und Dynamik‘ sollten alle Tourismusakteure und die Landesregierung gemeinsam in einem ‚Bündnis für den Tourismus‘ eine konsequente und deutliche Neuorientierung ihrer jeweiligen Unternehmenspolitik einleiten.

Der Grundsatz dabei lautet: Es funktioniert nur mit Gemeinsamkeit. Auch wenn sich schon viele die Destination Schleswig-Holstein als touristischen Großkonzern gewünscht haben, Schleswig-Holstein wird es – zumindest nicht ohne radikale politische und gesellschaftliche Umbrüche – nicht werden. Insofern wird auch in Zukunft nur der Weg der Überzeugung, der Motivation, des Ringens um die besten Lösungen für den Tourismus, das Land, seine Bevölkerung und – für seine Gäste bleiben. Allerdings müssen für einen ‚Kurs Wachstum‘ das Ziel klar und akzeptiert sein, die Segel optimal getrimmt und die Mannschaft motiviert sein.

Literaturverzeichnis

ADAC (Hrsg. 2006): Reisemonitor 2006. München.

Axel Springer Verlag AG (Hrsg. 2006): Tourismus 2006. Hamburg.

AGARWAL, S. (1994): The Resort Cycle Revisited: Implications for Resorts. In: Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management, Vol. 5, Cooper/Lockwood (Hrsg.), Chichester, S. 194-208.

AGARWAL, S. (2002): Restructuring seaside tourism. The resort life-cycle. In: Annals of Tourism Research 29, 1, S. 25-55.

AHLERT, G. (2005): Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus: Ergebnisse TSA für Deutschland. Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung (GWS) (Hrsg.), GWS Discussion Paper 2005/7. Osnabrück.

Altonaer Museum in Hamburg, Norddeutsches Landesmuseum (Hrsg. 1986): Saison am Strand: Badeleben an Nord- und Ostsee 200 Jahre. 16. April 1986 - 31. August 1986. Ausstellungskatalog. Herford.

ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg. 1980): Empirische Untersuchung zur äußeren Abgrenzung und inneren Strukturierung von Freizeiträumen. Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 132. Hannover.

BARTELS, H. J., PFINGSTEN, G. (2003): Zimmer mit Ausblick. Unterkunft in der Holsteinischen Schweiz gestern und heute. In: Urlaub zwischen Strand und Seen. Eine kleine Tourismusgeschichte Ostholsteins. Begleitband zur gleichnamigen Ausstellung, Eutiner Landesbibliothek (Hrsg.). Eutin, S. 73-92.

BAT Freizeit-Forschungsinstitut (Hrsg. 2006): 22. Deutsche Tourismusanalyse 2006. Hamburg.

BAUM, H-G., COENENBERG, A.G., GÜNTHER, T. (2007): Strategisches Controlling. Stuttgart.

BBE Unternehmensberatung GmbH (Hrsg. 2004): Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen. Leipzig.

BECKER, C. (1975): Ein Erklärungsmodell über die strukturelle Eignung von Gebieten für den Erholungsreiseverkehr am Beispiel des Landes Hessen: ein Beitrag zur Landschaftsbewertung für die Erholung. In: Tagungsbericht und wissenschaftliche Abhandlungen, Deutscher Geographentag, Bd. 40, S. 653-660.

BECKER, C. (Hrsg. 1995): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: ausgewählte Vorträge der 14.-16. Sitzung des Arbeitskreises 'Freizeit und Fremdenverkehrsgeographie' sowie Varia-Sitzung 'Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus' zum 50. Deutschen Geographentag 1995. Berlin.

- BECKER, C. (1999): Regionalpolitische Effekte des Fremdenverkehrs. In: Wirtschaftsfaktor Tourismus, Arbeitsgemeinschaft Angewandte Geographie Münster/Westfalen (Hrsg.). Münster/Westfalen.
- BECKER, C. (2001): Inszenierung vor dem Hintergrund des endogenen Potenzials: Angebotsschwerpunkte der neuesten Feriengroßprojekte. In: Greifswalder Beiträge, Band 12. Greifswald, S. 62-65.
- BECKER, C. (2007): Destinationsmanagement. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick, Becker./Hopfinger/ Steinecke (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage, München/Wien. S. 464-474.
- BECKER, C., JÄTZOLD, R., WEICHERT, K.-H. (Hrsg. 1979): Freizeitverhalten in verschiedenen Raumkategorien, Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Heft 3. Trier.
- BECKER, C., JOB, H., WITZEL, A. (1996): Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. Darmstadt.
- BENTHIEN, B. (1997): Geographie der Erholung und des Tourismus, 1. Auflage. Gotha.
- BERGER Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg. 2006): Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Kiel. URL: http://www.ihk-schleswig-holstein.de/produktmarken/standortpolitik/anhaengsel/berger__langgutachten.pdf (Stand: 13.09.2008).
- BERGER (Hrsg. 2006a): Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Unveröffentlichte Präsentationsunterlage. Kiel.
- BERITELLI, P. (1997): Relevanz und Nutzen des Lebenszykluskonzeptes für touristische Destinationen. Dissertation. St. Gallen.
- BERKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. (1993): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden.
- BERNDT, C., PÜTZ, R. (Hrsg. 2007): Kulturelle Geographien: zur Beschäftigung mit Raum und Ort nach dem Cultural Turn. Frankfurt/M.
- BERNECKER, P. (1955): Der moderne Fremdenverkehr: markt- und betriebswirtschaftliche Probleme in Einzeldarstellung. Wien.
- BERNECKER, P. (1962): Grundlagen des Fremdenverkehrs, Grundzüge der Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrspolitik. Schriftenreihe des Institutes für Fremdenverkehrsforschung der Hochschule für Welthandel. Wien.
- BIEGER, T. (2004): Tourismuslehre - Ein Grundriss. Bern u.a.
- BIEGER; T. (2005): Management von Destinationen, 6. unwesentlich veränderte Auflage. München/Wien.
- BIEGER, T./BERITELLI, P. (1996): Anpassung von Destinationsstrategien an die Globalisierung: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für den strategischen Wandel. In: Berichte zum 46. AIEST-Kongress, Band 38, St. Gallen 1996, S. 427-450

- BIEGER, T., LAESSER, C. (Hrsg. 1998): Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz. Bern.
- BIEGER, T., LAESSER, C. (1999): Konzept für eine wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern, Handels- und Industrieverein des Kantons Bern, IDT-HSG (Hrsg.). Bern.
- BLEILE, G. (1987): Vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. In: Tourismus in der Bundesrepublik Deutschland, Ausgewählte Beiträge 1976-1987. Heilbronn.
- BLEILE, G. (2001): Tourismuskärte. München/Wien.
- BONERTZ, J. (1983): Die Planungstauglichkeit von Landschaftsbewertungsverfahren in der Landes- und Regionalplanung. Trier.
- BRANDT, P. (2009): Bildmaterial zum Hotel Genueser Schiff. Hohwacht.
- BROUGHAM J.; BUTLER, R.W. (1977): The social and cultural impact of tourism: A case study of Sleat, Isle of Skye. Scottish Tourist Board (Hrsg.). Edinburgh.
- BTW Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft (Hrsg. 2005): Jahrbuch 2004/2005. Berlin.
- Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein (Hrsg. 2008): BoB Bürgschaft ohne Bank. Kiel. (URL: www.büba.de; Stand: 13.09.08).
- Bundesanstalt für Vegetationskunde, Naturschutz und Landschaftspflege (Hrsg. 1974): Ermittlung von aktuellen und potentiellen Erholungsgebieten in der Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe für Landschaftspflege und Naturschutz, Heft 9. Bonn-Bad Godesberg.
- BUTLER, R. W. (1980): The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. In: The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications, BUTLER, R.W. (Hrsg. 2006). Clevedon.
- BUTLER, R. W. (1991): Tourism, Environment and Sustainable Development. In: Environmental Conservation, 18 (3). S. 201-209.
- BUTLER, R.W. (2006): Foundations of The TALC. In: The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications, BUTLER, R.W. (Hrsg.). Clevedon, S. 1-2.
- BUTLER, R.W. (2006a): The origins of the Tourism Area Life Cycle. In: The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications, BUTLER, R.W. (Hrsg.). Clevedon, S. 13-26.
- CASSEBAUM, H.-U. (1976): Wachstumsfaktor Fremdenverkehr, Industrie- und Handelskammer zu Lübeck (Hrsg.), Schriftenreihe Nr. 9. Lübeck.
- CHOY, D. J. L. (1992): Life Cycle Models for Pacific Island Destinations. In: Journal of Travel Research 30, 3, S. 6-31.

- CHRISTALLER, W. (1955): Beiträge zu einer Geographie des Fremdenverkehrs. In: Hofmeister/Steinecke (Hrsg. 1984): Geographie des Freizeit- und Fremdenverkehrs. Darmstadt, S. 156-169.
- CHRISTALLER, W. (1963): Some Considerations of Tourism Location in Europe: the Peripheral Regions - underdeveloped countries - recreation areas. In: Regional Science Association (Hrsg. 1964), Papers, Volume XII. European Congress Lund 1963. Philadelphia, S. 95-105.
- CHRISTALLER, W. (1963a): Wandlungen des Fremdenverkehrs an der Bergstraße, im Odenwald und im Neckartal. Geographische Rundschau 15, S. 216-222.
- COHEN, E. (1972): Toward a sociology of international tourism. In: Social research, 39. New York, S. 164-182.
- CONRADY, R., BUCK, M. (Hrsg. 2008): Trends and Issues in Global Tourism 2009. Berlin.
- COOPER, C., JACKSON, S. (1989): Destination life cycle: The Isle of Man case study. In: Annals of Tourism Research 16, 3, S. 377-398.
- DEBBAGE, K.G. (1990): Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas. In: Annals of Tourism Research 17, 3, S. 513-527.
- DEHOGA Bundesverband Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Hrsg. 2009): Ergebnisse der Deutschen Hotelklassifizierung nach Ländern. Bonn. URL: http://www.hotelsterne.de/system_statistik.php (Stand: 23.05.2009).
- DEHOGA Schleswig-Holstein (Hrsg. 2009): Klassifizierung Schleswig-Holsteinischer Hotelbetriebe. Kiel. URL <http://www.dehoga-sh.de/hotelklassifizierung/schleswig-holsteins-sterne> (Stand: 20.05.2009).
- Der Minister für Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein. (Hrsg. 1981): Entwicklungsperspektiven für den Fremdenverkehr Schleswig-Holsteins. Kiel.
- Der Minister für Wirtschaft, Technik und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 1995): Strukturanalyse Urlaub in Schleswig-Holstein. Kiel.
- DERSCHEID, H., NEUMANN, D. (1964): Kommentar zum Bundesurlaubsgesetz. München/Berlin.
- Deutscher Bundestag (Hrsg. 2006): Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung - Technikfolgenabschätzung (TA)- TA-Projekt: Zukunftstrends im Tourismus, Drucksache 16/478. Berlin.
- Die Landesregierung Schleswig-Holstein (Hrsg. 1996): Tourismuskonzeption 1996. Kiel.
- DIEKMANN, A. (2005): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Rowohlt's Enzyklopädie. Reinbek.
- DIEKMANN, A. (2006): Methoden der Sozialforschung, Schriftenreihe Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 44. Wiesbaden.

- DIVO-Institut (Hrsg. 1967): Bevorzugte Formen der Arbeitszeitverkürzung, DIVO-Pressedienst. Frankfurt/Main.
- DIVO-Institut (Hrsg. 1967a): Urlaubsreisen der westdeutschen Bevölkerung. Reiseintensität, Reisegewohnheiten und Vorstellungen vom Urlaub im Zeitvergleich 1954 bis 1965. Frankfurt.
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg. 1999): Wirtschaftsfaktor Tourismus. Berlin.
- DOUGLAS, N. (1997): Applying the Life Cycle Model to Melanesia. In: *Annals of Tourism Research* 21, 1, S. 1-22.
- DOXEY, G.V. (1975): A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inference: Travel Research Association 6th Annual Conference: The Impact of Tourism. San Diego, S. 195-198.
- DTV DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND SCHLESWIG-HOLSTEIN E.V. (Hrsg. 2008): Innovationsreport 2008. Bonn.
- DUCH, K. C. (1980): Personalpolitik im Hotelbetrieb: Elemente, Bestimmungsgründe und Besonderheiten ihrer Gestaltung. München.
- DUNDLER, F. (1989): Urlaubsreisen 1954 - 1988. 35 Jahre Erfassung des touristischen Verhaltens der Deutschen durch soziologische Stichprobenuntersuchungen. Studienkreis für Tourismus e.V.. Starnberg.
- DWIF Consulting (2009): Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein. Jahresbericht 2009. SGVSH/TVSH (Hrsg. 2009). Kiel.
- EGGER, R., HERDIN, T. (Hrsg. 2007): Tourismus, Herausforderung, Zukunft. Wien.
- EILZER, C., EISENSTEIN, B., ARLT, W. G. (Hrsg. 2008): National Parks and Tourism. Heide.
- EISENSTEIN, B. (1993): Wirtschaftliche Effekte des Fremdenverkehrs. Trierer Tourismus Bibliographien, Band 4. Trier.
- EISENSTEIN, B., ROSINSKI, A. (2007): Ökonomische Effekte des Tourismus. In: *Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick*. Becker, Hopfinger, Steinecke (Hrsg.). 3., unveränderte Auflage. München, S. 805-814.
- ELLERMEYER, W. (2003): Gäste und Übernachtungen in Kleinbeherbergungsstätten 2002. In: *Statistische Monatshefte Rheinland-Pfalz* 5/2003, Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (Hrsg.). Bad Ems.
- ENGELHARDT, W. H. (1976): Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme von Angebots- und Nachfrageverbunden. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 28.1976. Düsseldorf, S. 77-90.
- ENZENSBERGER, H. M. (1958): Eine Theorie des Tourismus. In: *Einzelheiten*. Enzensberger (Hrsg. 1962). Frankfurt/M.

- ETC European Travel Commission (Hrsg. 2006): Tourism Trends For Europe, Bruxelles
- IPK (Hrsg. 2008): Weltweite Reisetrends 2007. Erste (vorläufige) Ergebnisse. Berlin.
- FIDLSCHUSTER, M (2009): Hotelbranche in der Rezession. In: hotelbau, Heft 2, März/April 2009. Merching, S. 5.
- FOSTER D.M., MURPHY, P.E. (1991): Resort Cycle Revisited: The Retirement Connection. In: Annals of Tourism Research 18, 553-567.
- FRETER, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung: kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung, 2. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
- FREYER, W. (Hrsg. 1990): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 2. Auflage. München.
- FREYER, W. (1998): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 6. Auflage. München.
- FREYER, W. (1998): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage. München.
- FREYER, W. (1998a): Globalisierung und Tourismus. Dresden.
- FREYER, W. (2001): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München.
- FREYER, W. (2009): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.1990): RA Reiseanalyse 1989. Kiel.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.(Hrsg.1991): RA Reiseanalyse 1990. Kiel.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.. (Hrsg.1992): RA Reiseanalyse 1991. Kiel.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.. (Hrsg.1994): RA Reiseanalyse 1993. Kiel
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V., 2004): Urlaubsreisetrends 2015. Die Reiseanalyse Trendstudie. Kiel.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg. 2007): RA Reiseanalyse 2007. Kiel.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.(Hrsg. 2009): RA Reiseanalyse 2009. Kiel.

- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V., (Hrsg. 1977): Zielvorstellungen und Schwerpunktprogramm des Fremdenverkehrsverbandes Schleswig-Holstein e.V.. Kiel.
- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg. 1987): Jahresbericht des FVV Schleswig-Holstein 1986. Kiel.
- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg. 1988): Jahresbericht des FVV Schleswig-Holstein 1987. Kiel.
- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg. 1989): Jahresbericht des FVV Schleswig-Holstein 1988. Kiel.
- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg. 1990): Jahresbericht des FVV Schleswig-Holstein 1989. Kiel.
- FVV Fremdenverkehrsverband Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg. 1993): Beiträge zur Fremdenverkehrs-Praxis. Kiel.
- GABLER, S. (2006): Gewichtungprobleme in der Datenanalyse. In: Diekmann, A.: Methoden der Sozialforschung. Wiesbaden, S. 128-147.
- GANS, P., SCHMITZ-VELTIN, A. (Hrsg. 2006): Demographische Trends in Deutschland. Folgen für Städte und Regionen. Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels, Teil 6. Forschungs- und Sitzungsberichte Band 226, Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover.
- GEFRA Gesellschaft für Finanz- und Regionalanalysen (Hrsg. 2004): Ergebnisse der Unternehmensbefragung „Investitionsförderung und regionale Wirtschaftsförderung“ (2004): im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) 1997 - 2003 in Thüringen. Münster.
- GETZ, D. (1992): Tourism Planning and the Destination Life Cycle. In: Annals of Tourism Research 19, 4, S.752-770.
- GILBERT, E.W. (1939): The growth of inland and seaside health resorts in England. In: Scottish Geographical Magazine, 55, S. 16-35.
- GILBERT, E.W. (1954): Brighton – Old Oceans Bauble. London.
- GLÜCKSMANN, R. (1935): Fremdenverkehrskunde. Bern.
- GÖTSCH, K. (2006): Design und Architektur als Instrumente der Innovation im Tourismus. Berlin, S. 277-287.
- GORMSEN, E. (1981): The spatio-temporal development of international tourism, attempt at center-periphery model. In: Etudes&Mémoires, Centre des Hautes Etudes Touristique, Aix-en-Provence. S. 150-169.
- GORMSEN, E. (1983): Tourismus in der Dritten Welt. Historische Entwicklung, Diskussionsstand, sozialgeographische Differenzierung. In: Geographische Rundschau, 35, H. 12, S. 608-617.

- GRÜNTAL, A. (1934): Die Fremdenverkehrskarte. In: Hofmeister/Steinecke (Hrsg. 1984): Geographie des Freizeit- und Fremdenverkehrs. Darmstadt, S. 125-137.
- HÄDER, M. (2006): Empirische Sozialforschung: eine Einführung, 1. Auflage. Wiesbaden.
- HAEDRICH, G. (2001): Tourismuspolitik und Destinations-Management: Begriffshierarchie oder enge Verzahnung In: Kreilkamp/Pechlaner/Steinecke (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. Wien, S. 7-70.
- HALL, M. (2006): Introduction. In: The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications, BUTLER, R.W. (Hrsg.). Clevedon.
- HAMELE, H., LASSBERG, D. von (1991): Mehr Wissen – mehr Handeln. Bausteine für eine umweltverträgliche Tourismusentwicklung, ADAC (Hrsg.). München.
- Handels- und Industrieverein des Kantons Bern (Hrsg. 1999): Konzept für eine wettbewerbsfähige Tourismuspolitik im Kanton Bern. Bern.
- HARRER, B. (2005): Wirtschaftsfaktor Tourismus im Reisegebiet Nordsee. dwif (Hrsg.). München.
- HARRER, B. (2007): Wirtschaftsfaktor und Tourismus: Berechnungsmethodik und Bedeutung. In: Becker,/Hopfinger/Steinecke, A. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus. München.
- HAUFF, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven.
- Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.1986): Endlich Urlaub! Die Deutschen reisen. Begleitbuch zur Ausstellung im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- HAYWOOD, K. M. (1986): Can the Tourist-Area Life Cycle Be Made Operational? Tourism Management 7, 3, S. 154-67.
- HEATH, E., WALL G. (1992): Marketing Tourism Destination: A Strategic Planning Approach. New York.
- HELLE, R. (2008): Tourismusstrategie des Landes Schleswig-Holstein. In: Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Steuerungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung. von ROHR (Hrsg.), Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 340. Hannover, S. 67-78.
- HERTDMANN, U., KRIEGER, C., HOFFMEYER, M. (1986): Zur wirtschaftlichen Bedeutung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (Hrsg.). Kiel.
- HEYKEN, H. (1973): Zur Erfassung des Erholungspotentials von Landschaften sowie des Nutzens von Einrichtungen der Erholungsinfrastruktur. In: Seminarbericht. Gesellschaft für Regionalforschung (Hrsg.). Bd. 6, S. 110-128.
- HOFFMANN, H. (1970): Untersuchung über Umfang, Struktur, Bedeutung und Entwicklung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein, dwif (Hrsg.), Heft 19/1970. München.

- HOMP, C., SCHMIDT, C., SEITZ, A., STELLFELDT-KOCH, C. (2008): Küstentourismus in Norddeutschland – Daten und Fakten. In: Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Arbeitsmaterial der Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL, Nr. 340. von Rohr (Hrsg.) Hannover, S. 1-17.
- HOMP, C. (2008): Allgemeine Trends im touristischen Angebot am Beispiel von Schleswig-Holstein. In: Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Arbeitsmaterial der Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL, Nr. 340, von ROHR (Hrsg.). Hannover, S. 28-40.
- HOPFINGER, H. (2007): Geographie der Freizeit und des Tourismus: Versuch einer Standortbestimmung. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus, Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.). München/Wien, S. 1-24.
- HOVINEN, G. V. (1981): A Tourism Cycle in Lancaster County, Pennsylvania. In: The Canadian Geographer 25, 3, S. 283-286.
- HUBER, T. (2002): Consumer Trends 2005. Zukunftsinstitut (Hrsg.). Kelkheim.
- HUNZIKER, W. (1959): Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs. Bern.
- HUNZIKER, W., KRAPF, K. (1942): Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre. Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr an der Handels-Hochschule St. Gallen, Nr. 1. Hunziker (Hrsg.). Zürich.
- IFM Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg. 2005): Evaluierung des Bayerischen Mittelstandskreditprogramms, IFM-Materialien Nr. 164. Bonn.
- INSKEEP, E. (1991): Tourism Planning - An integrated and sustainable development approach. New York.
- INSKEEP, E. (1994): National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies. A World Tourism Organization Publication. Routledge (Hrsg.). London/New York.
- IOANNIDES, D. (1992): Tourism Development Agents: the Cypriot Resort Cycle. In: Annals of Tourism Research 19, 4, S. 711-713.
- IZRG Institut für Schleswig-Holsteinische Zeit- und Regionalgeschichte, Fachhochschule Kiel, Institute of History and Civilization, Institut für Fagsprog; Kommunikation og Informationsvidenskab (Hrsg. 2009): Das virtuelle Museum. Schleswig. URL: www.vimu.info (Stand: 15.03.2009)
- IZRG Institut für Schleswig-Holsteinische Zeit- und Regionalgeschichte, Fachhochschule Kiel, Institute of History an Civilization, Institut für Fagsprog, Kommunikation og Informationsvidenskab (Hrsg. 2009a): Das virtuelle Museum. ‚Bettenburgen‘. Schleswig. URL: http://www.vimu.info/image.jsp?id=for_31_4_13_fo_bettenburgen&lang=de&u=general&flash=true&s=677DEEED7FABBA154B38124C7D2A7AAB (Stand: 20.01.2009)
- IPCC Intergovernmental Panel on Climate Change (Hrsg. 2008): Klimaänderung 2007. Synthesebericht. Berlin.

- IPK International (Hrsg. 2008): Weltweite Reisetrends 2007. Erste (vorläufige) World Travel Monitor Ergebnisse. München.
- JACOB; D.; GÖTTEL, H., KOTLARKI, S., LORENZ, P., SIECK, K. (2008): Klimaauswirkungen und Anpassung in Deutschland – Phase 1. Umweltbundesamt (Hrsg.). Berlin.
- JESSEN-KLINGENBERG, M. (1992): Von der preußischen Provinz zum demokratischen Bundesland. In: Schleswig-Holstein. Eine politische Landeskunde, Landeszentrale für politische Bildung Schleswig-Holstein (Hrsg.). Kiel, S. 277-298.
- JOB, H., WEIZENEGGER, S. (2007): Tourismus in Entwicklungsländern. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.). 3., unveränderte Auflage. München, S. 629-640.
- JOHNSON, J.D., SNEPENGER, D.J. (1993): Application of the Tourism Life Cycle Concept in the Greater Yellowstone Region. In: Society and Natural Resources 6, 2, S. 127-148.
- JOHNSTON, C.S. (2001): Shoring the foundations of the destination life cycle model. In: Tourism Geographies 3, 1, S. 2-28.
- JURCZEK, P. (2007): Geographie der Freizeit und des Tourismus: Disziplingeschichte und Perspektiven. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus, Becker/Hopfinger/Steinecke. (Hrsg.). München/Wien, S. 1-24.
- KASPAR, C. (1982): Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss, St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Fremdenverkehr, Band 1, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern/Stuttgart.
- KASPAR, C. (1991): Die Tourismuslehre im Grundriss, St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, Band 1, 4. Auflage. Bern u.a.
- KASPAR, C. (1995): Management im Tourismus: eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen. St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Tourismus, Band 13, 2. Auflage. Bern u.a.
- KASPAR, C. (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss, St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Tourismus, Band 1, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Universität St. Gallen (Hrsg.). Bern.
- KAUFMANN, G. (1966): Seebäder und Badeleben auf deutschen Bildpostkarten. In: Jahrbuch des Altonaer Museums in Hamburg, Band 4. Hamburg, S. 124-148.
- KELLER, P. (2002): Wettbewerb, Innovation und Kooperation: strategische Optionen für den Schweizer Tourismus. In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 6-2002, S. 4-9. St. Gallen.
- KERN, A. (2007): Das Profil von Destinationen als Determinante der Reiseentscheidung - deutsche Urlaubsregionen als Beispiel. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick. Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.). 3., unveränderte Auflage. München/Wien, S. 741-753.

- KERSTIENS-KOEBERLE, E. (1975): Raummuster und Reichweiten der freizeitorientierten Infrastruktur: ein Beitrag zur Geographie des Freizeitverhaltens. In: Geographische Rundschau, Bd. 27. Braunschweig, S. 18-30.
- KIEMSTEDT H. (1967): Zur Bewertung der Landschaft für die Erholung. Beiträge zur Landespflege, Sonderheft 1. Stuttgart. Zitiert in: NOLTE (2007): Landschaftsbewertung für Tourismus und Freizeit: Fallstudie Mecklenburg-Vorpommern. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick, Becker./Hopfinger/ Steinecke (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage. München/Wien, S. 475-485.
- KLEMM, K. (1977): Methoden der Fremdenverkehrsplanung auf Landkreisebene als Planungsbeispiel für die Regional- und Landesplanung. In: Raumforschung und Raumordnung, Bd. 35. Köln, S. 230-238.
- KOHL, M (2007): Regionale Innovation im Tourismus. Vortrag anlässlich des Österreichischen Tourismustages am 04. Mai 2007. o.O.
- KRAMER, G.: Die Bedeutung des Fremdenverkehrs für die Zukunft Schleswig-Holsteins. In: Wiebe (Hrsg. 1990): Die Zukunft Schleswig-Holsteins. Bad Segeberg.
- KRAMER, G. (1992): Ferienland Schleswig-Holstein: Von weißer Industrie zum sanften Tourismus. In: Schleswig-Holstein. Eine politische Landeskunde, Landeszentrale für politische Bildung Schleswig-Holstein (Hrsg.). Kiel, S. 237-250.
- KREISEL, W. (2007): Trends in der Entwicklung von Freizeit und Tourismus. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage. München/Wien, S. 74-85.
- KREIS OSTHOLSTEIN (Hrsg. 1981): Bericht zur Fremdenverkehrssaison 1979/1980. Eutin.
- KRIPPENDORF, J. (1971): Marketing im Fremdenverkehr. Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption. Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7. Bern/Frankfurt/M.
- KRIPPENDORF, J. (1975): Die Landschaftsfresser: Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen? Bern/Stuttgart.
- KRIPPENDORF, J. (1980): Marketing im Fremdenverkehr, Berner Studien zum Fremdenverkehr, 2. Auflage, Heft 7. Bern.
- KRIPPENDORF, J. (1986): Alpsegen, Alptraum Für eine Tourismusedwicklung im Einklang mit Mensch und Natur. Bern.
- KRIPPENDORF, J, KRAMER, B., MÜLLER, H. (1987): Freizeit und Tourismus, 2. Auflage. Bern.
- KRIPPENDORF, J., ZIMMER, P., GLAUBER, H. (Hrsg. 1988): Für einen anderen Tourismus. Probleme – Perspektiven – Ratschläge. Frankfurt/M.
- KRUGMAN, P. R. (1995): Development, Geography and Economic Theory. Cambridge/Mass.
- KÜRTZ, J. (1994): Badeleben an Nordsee und Ostsee. Heide in Holstein.

- LAESSER, C. (2002): Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In: Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Pechlaner/Weiermair/Laesser (Hrsg.). Bern u.a., S. 77- 121.
- LAGIEWSKI, R.M. (2006): The Application of the TALC Model: A literature Survey. In: The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications, BUTLER, R.W. (Hrsg.). Clevedon, S. 27- 50.
- Landesregierung Schleswig-Holstein (Hrsg. 1954): Schleswig-Holstein. Land im Aufbau. Ein Bericht der Landesregierung Schleswig-Holstein für die Jahre 1950 – 1954. Kiel.
- Landesregierung Schleswig-Holstein (Hrsg. 1958): Schleswig-Holstein zwischen gestern und morgen. Ein Bericht der Landesregierung Schleswig-Holstein für die Jahre 1954 – 1958. Kiel.
- LEHAR, G. (2008): Vergleich einiger TSA-Konten aus dem alpinen Raum: Methodische Aspekte, Erkenntnisse für die Tourismuspolitik, Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft In: Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Freyer/Naumann/Schuler (Hrsg. 2008). Berlin.
- LENORT, N. (1960): Strukturforschung und Gemeindeentwicklung. Köln.
Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg. 2009): Kuntikum. Lüneburg. URL: http://www.klimatrends.de/?page_id=209 (Stand: 27.03.2009).
- LIEBRENZ, F. (2008): Die Integration des Tourismus in die Landes- und Regionalplanung Schleswig-Holsteins. In: Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Steuerungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung. von ROHR (Hrsg.), Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 340. Hannover, S. 79-86.
- LOHMANN, M. (2007): Demographischer Wandel und Konsumentenverhalten im Tourismus: wie die Veränderung der Altersstruktur die zukünftige touristische Nachfrage beeinflusst. In: Tourismus, Herausforderung, Zukunft. Egger/Herdin (Hrsg.). Wien.
- LOHMANN, M., ADERHOLD, P. (2009): Urlaubsreisetrends 2020. Die RA-Trendstudie – Entwicklung der touristischen Nachfrage der Deutschen. FUR (Hrsg.). Kiel.
- LÜTTGENS, M.R. (2008): Marketing-Planung: von der Unternehmensstrategie zur operativen Marketingplanung. Bern.
- LUFT, H. (1999): Destination „OstFrieslandFerien“: ein konzentrierter Aktionsvollzug von „unten nach oben“. In: Tourismus Jahrbuch, 3, H.1, S.45-47.
- LUNDGREN, J.O. (1984): Geographic concepts and the development of tourism research in Canada. In: Geojournal, 9, S. 17-25.
- LUNDTORP, S., WANHILL, S. (2001): Resort life cycle theory: Generating processes and estimation. In: Annals of Tourism Research 28,4, S.947-964.
- MARTIN, A. (1906): Deutsches Badewesen in vergangenen Tagen. Jena.

- MARTIN, B.S., UYSAL, M. (1990): An examination of the relationship between carrying capacity and the tourism lifecycle. Management and policy implications. In: Journal of Environmental Management 31, S. 327-333.
- MEADOWS, D., MEADOWS, D., ZAHN, E., MILLING, P. (1983): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, (aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck), 13. Auflage. Stuttgart.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte -Instrumente -Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- MENKE, A. (1980): Freizeiträume – Konzeptionen in den Planungen des Landes Schleswig-Holstein. In: (Hrsg. 1980): Empirische Untersuchung zur äußeren Abgrenzung und inneren Strukturierung von Freizeiträumen. Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 132. Hannover, S. 3-10.
- Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein – Landesplanungsbehörde (Hrsg. 1974): Landesplanung in Schleswig-Holstein., Heft 9. Fremdenverkehr - Erholung 1973. Kiel.
- MIOSSEC, J. M. (1976): Elements pour une théorie de l'escape touristique. In: Les Cahiers du Tourisme, C-36. Aix-en-Provence.
- MLR Ministerium für Ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus (Hrsg. 2002): Tourismuskonzeption Schleswig-Holstein: „Natürlich erfolgreich“. Kiel.
- MRASS, W. (1974): Ermittlung von aktuellen und potentiellen Erholungsgebieten in der Bundesrepublik Deutschland. Bundesanstalt für Vegetationskunde, Naturschutz und Landschaftspflege (Hrsg.), Schriftenreihe für Landschaftspflege und Naturschutz. Bonn-Bad Godesberg.
- MÜLLER, H. (1999): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern.
- MÜLLER, H. (2005): Qualität durch Innovation – Innovation durch Qualität In: Erfolg durch Innovation. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. Pechlaner/Tschurschenthaler/Peters/Pikkemaat/Fuchs (Hrsg.). Wiesbaden, S. 403-416.
- MÜLLER, H., THIEM, M. (1993): Kulturelle Identität. In: Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Hahn/Kabelmann (Hrsg.). München.
- MUNDT, J. (2004): Tourismuspolitik. München.
- MUSGRAVE, R.A, MUSGRAVE, P.B., KULLMER, L. (1994): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis. 1. Band, 6., aktualisierte Auflage. Tübingen.
- MWAV Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2003): Tourismus in Schleswig-Holstein. Gute Aussichten. Kiel.
- MWTV Ministerium für Wirtschaft, Technik und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 1991): Fremdenverkehrskonzeption für Schleswig-Holstein. Kiel.

- MWV Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg. 2006): Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein. Kiel.
- NARJES, K.-H. (07.03.1972): Regierungserklärung zur Situation und Entwicklung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein; abgegeben vom Wirtschafts- und Verkehrsminister Dr. K.-H. Narjes vor dem Schleswig-Holsteinischen Landtag am 7. März 1972. In: Landesplanung in Schleswig-Holstein. Heft 9. Fremdenverkehr - Erholung 1973. Kiel, S. 13-28.
- NEFIODOW, L. A. (1990): Der fünfte Kondratieff. Wiesbaden.
- NEWIG, J. (1980): Zur Abgrenzung von Freizeiträumen in Schleswig-Holstein. In: Empirische Untersuchung zur äußeren Abgrenzung und inneren Strukturierung von Freizeiträumen. Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 132. Hannover, S.131-157.
- N.I.T. Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (Hrsg. 2000): Touristische Effekte von On- und Offshore-Windkraftanlagen in Schleswig-Holstein. Unveröffentlichte Studie. Kiel.
- N.I.T. Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (2001): Das touristische Image Schleswig-Holsteins und seiner Regionen. Kiel.
- N.I.T. Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (Hrsg. 2001a): Marktanalyse Schleswig-Holstein-Tourismus. Kiel.
- N.I.T. Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa; PROJECT M GmbH; PTV Planung Transport Verkehr AG; VOTA Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH (Hrsg. 2008): Optimierung der touristischen Infrastruktur in Schleswig-Holstein. Ergebnisbericht, unveröffentlicht. Lüneburg.
- NOLTE, B. (2007): Landschaftsbewertung für Tourismus und Freizeit: Fallstudie Mecklenburg-Vorpommern. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick, Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage. München/Wien, S. 475-485.
- ÖHT 2009: Tourismusbank. Wien. URL: <http://www.oeht.at> (Stand: 13.02.2009)
- OGILVIE, F.W. (1933): The Tourism Movement. London.
- OPASCHOWSKI, H. (2001): Tourismus im 21. Jahrhundert. Das gekaufte Paradies, BAT Freizeit-Forschungsinstitut (Hrsg.). Hamburg.
- OSGV Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg. 2004): Tourismusbarometer. Jahresbericht 2004. Berlin.
- o.V. (1878): Reiseführer Kiel und seine Umgebung. Ein Führer durch die Stadt und nächste Umgebung für Fremde und Freunde der schönen Natur. Kiel.
- PETERMANN, T. (2007): Zur Globalisierung im Tourismus. In: Tourismus, Herausforderung, Zukunft. Egger/Herdin (Hrsg.). Wien.

- PETERMANN, T., REVERMANN, C., SCHERZ, C. (2005): Zukunftstrends im Tourismus, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag TAB (Hrsg.). TAB-Arbeitsberichte, Nr. 101. Berlin.
- PETERS, M., WEIERMAIR, K. (2002): Innovationen und Innovationsverhalten im Tourismus: IN: Schweizerische Tourismuswirtschaft Jahrbuch 2001/2002. Bieger/Laesser (Hrsg.). St. Gallen, S. 157-177.
- PFINGSTEN, G. (2003): Strandsand mit Seepferden. Die Ostseebäder in der Lübecker Bucht. In: Urlaub zwischen Strand und Seen. Eine kleine Tourismusgeschichte Ostholsteins, Begleitband zur gleichnamigen Ausstellung. Eutiner Landesbibliothek (Hrsg.). Eutin, S. 27-32.
- PFINGSTEN, G. (2003a): Wieder auf Achse. Reiseverkehr in den fünfziger und sechziger Jahren. In: Urlaub zwischen Strand und Seen. Eine kleine Tourismusgeschichte Ostholsteins, Begleitband zur gleichnamigen Ausstellung. Eutiner Landesbibliothek (Hrsg.). Eutin, S. 47-54.
- PIKKEMAAT; B., PETERS, M. (2005): Zur Relevanz von Innovationen im Tourismus: eine Einführung. In: Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote. Pikkemaat/Peters/Weiermair (Hrsg.). Berlin, S. 3-6.
- PIMLOTT, J.A.R. (1947): The Englishman's Holiday. London.
- PLOG, S.C. (1973): Why destinations areas rise and fall in popularity. In: Cornell Hotel and Restaurant Association Quarterly 13, S. 6-13.
- POMPL, W. (1997): Touristikmanagement 1. Beschaffungsmanagement, 2. Auflage. Berlin u.a.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerb und Strategie. Aus dem Amerikanischen von Stephan Gebauer. München.
- POSER, H. (1939): Geographische Studien über den Fremdenverkehr im Riesengebirge. Ein Beitrag zur geographischen Betrachtung des Fremdenverkehrs. Göttingen.
- PRAHL, H-W., STEINECKE, A. (1979): Der Millionen-Urlaub: von der Bildungsreise zur totalen Freizeit. Darmstadt.
- PRIDEUAX, B. (2000): The Resort Development Spectrum - a New Approach to Modeling the Resort Development. In: Tourism Management 21, 3, S. 225-240.
- QUEDENS, G. (2006): Das Seebad Amrum: „...und befürchten den Verderb der guten hiesigen Sitten ...“. Amrum.
- REITER, A. (2005): Tourismus-Marketing der Zukunft. Vortrag anlässlich des Tourismustages Schleswig-Holstein 2005. Brunsbüttel. URL: http://www.tourismustag-sh.de/pdf/2005_Reiter.pdf (12.03.2006).
- REITH, W.J. (1973): Gesamtplanung für Fremdenverkehr und Erholung: Raumbezogene Planung in pluralistischen Systemen. In: Festschrift zur Vollendung des 65. Lebensjahres von Paul Bernecker. Wien, S. 127-138.

- REVERMANN, C., PETERMANN, T. (2002): Tourismus in Großschutzgebieten – Wechselwirkungen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Naturschutz und regionalem Tourismus. Endbericht. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag TAB (Hrsg.), TAB-Arbeitsberichte, Nr. 77. Berlin.
- RITTER, W. (2007): Globaler Tourismus und die Grenzen der Welt, In: Geographie der Freizeit und des Tourismus, Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage. München/Wien.
- RÖSCH, G. (1994): Kriterien der Gewichtung einer nationalen Bevölkerungsstichprobe. In: Gabler/Hoffmeyer-Zlotnik/Krebs (Hrsg.), Gewichtung in der Umfragepraxis, Westdeutscher Verlag. Opladen.
- ROMEISS-STRACKE, F. (2003): Abschied von der Spaßgesellschaft. Freizeit und Tourismus im 21. Jahrhundert. München/Amberg.
- ROMEISS-STRACKE (Hrsg. 2008): Tourismusarchitektur: Baukultur als Erfolgsfaktor. Berlin.
- ROSENBERGER, F. (2009): Bildmaterial zum Hotel Waldhof. Mölln.
- ROSTOW, W. W. (1960): The Stage of Economic Growth. Cambridge.
- RUPPERT, K., MAIER, J. (1970): Zur Geographie des Freizeitverhaltens. Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Band 6. Kallmünz.
- SCHILDT, A. (1996): Die kostbarsten Wochen des Jahres. Urlaubstourismus der Westdeutschen von 1945 – 1970. In: Goldstrand und Teutonengrill. Kultur und Sozialgeschichte des Tourismus in Deutschland 1945 – 1989. Spode (Hrsg.). Berlin.
- SCHMID BOTKINE, C., RAUSA-DE LUCA, F. (2008): Demografische Alterung und soziale Sicherheit. Bundesamt für Statistik BFS (Hrsg.). Neuchâtel.
- SCHMIDT, H.; MUNDT, J.W.; LOHMANN, M. (Hrsg. 1990): Die Reisen der neuen Bundesbürger. Pilotuntersuchung zum Reiseverhalten in der früheren DDR. Starnberg.
- SCHMUDE, J. (2002): Tourismusplanung. In: Lexikon der Geographie, Bd. 3. Heidelberg/Berlin.
- SCHNEIDER, M. (2008): Rejuvenation and change of architecture in tourism and destinations. In: Change management in tourism (2008). Berlin, S. 129-139.
- SCHNELL, R., HILL, P.B., ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München.
- SCHOLZ, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. München.
- SCHRÖDER, M. (2007): Hotels – Immobilien mit Zukunft. In: Spezialimmobilien von A-Z. Bewertung, Modell, Benchmarks und Beispiele. Bobka, G. (Hrsg.). Kronach, S. 283-310.

- SCHÜPBACH, B. (1999): Ein Vergleich zwischen landschaftsästhetischer Bewertung und ökologischer Bewertung. Bern.
- SCHUMPETER, J. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 4. Auflage. Berlin.
- SCHUMPETER, J. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Auflage. Berlin.
- SEIBOLD, M. (2008): Schön hier?! Touristische Ortsgestaltung in Schleswig-Holstein auf dem Prüfstand. In: Romeiß-Stracke (Hrsg.): Tourismusarchitektur: Baukultur als Erfolgsfaktor. Berlin, S. 117-123.
- SMERAL, E. (1999): Zukunftstrends im internationalen Tourismus. In: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.) WIFO-Monatsberichte 2/1999, S. 135-144.
- SMERAL, E. (2007): Tourismusstrategische Ausrichtung 2015: Weichstellung im österreichischen Tourismus für mehr Wachstum und Beschäftigung. Wien.
- Sozialdemokratische Fraktion im Schleswig-Holsteinischen Landtag (Hrsg. 1964): Der Weiße Plan. Ein Programm zur Förderung des Fremdenverkehrs in Schleswig-Holstein. Kiel.
- Sozialministerium Schleswig-Holstein (Hrsg. 1975): Freizeit und Erholung in Schleswig-Holstein. Schriftenreihe des Landesregierung Schleswig-Holstein. Schriften des Sozialministeriums, Heft 7. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2002): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2002. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2003): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2003. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2004): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2004. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2005): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2005. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2006): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2006. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (2007): Sparkassen-Tourismusbarometer 2007. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2008): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2008. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V (Hrsg. 2008a): Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2008 – Management Summary. Kiel.
- SGVSH/TVSH Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein/Tourismusverband Schleswig-Holstein (Hrsg. 2009): Sparkassen-Tourismusbarometer 2009. Kiel.

- SIMON, H., GATHEN, A. von der (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt/M. u.a.
- SMERAL, E (2008): Tourismus: Ein unterschätzter Wirtschaftsfaktor – Eine kritische Analyse der Anwendung von Tourismus-Satellitenkonten. In: Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Freyer/Naumann/Schuler (Hrsg. 2008). Berlin.
- SPODE, H. (1987): Zur Geschichte des Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.). Starnberg.
- SPODE, H. (2003): Wie die Deutschen ‚Reiseweltmeister‘ wurden. Eine Einführung in die Tourismusgeschichte. Erfurt.
- SPUTZ, K. (1919): Die Fremdenverkehrskarte. In: Hofmeister/Steinecke (Hrsg. 1984): Geographie des Freizeit- und Fremdenverkehrs. Darmstadt, S. 291-299.
- STANSFIELD, C.A. (1978): Atlantic City and the resort cycle. In: Annals of Tourism Research 5,2, S. 238-251.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg. 1968): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik 1968. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg. 2006): 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg. 2009): www.destatis.de (Einsicht: 28.02.2009). Wiesbaden.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg.): Statistische Berichte, verschiedene Jahrgänge. Kiel.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg. 1972): Der Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein im Sommerhalbjahr 1972. Kiel.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg. 1977): Lange Reihen zur Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung Schleswig-Holsteins (1950-1975). Kiel.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg. 1979): Gäste und Übernachtungen im Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein im Sommerhalbjahr 1978. Kiel.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg. 1980): Gäste und Übernachtungen im Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein im Sommerhalbjahr 1979. Kiel.
- Statistisches Landesamt Schleswig-Holstein (Hrsg. 1982): Beherbergungskapazität für den Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein am 01.04.1981, Statistische Berichte. Kiel.
- Statistisches Reichsamt (1936 bis 1940): Fremdenverkehr in Schleswig-Holstein: In: Beiträge zur historischen Statistik Schleswig-Holsteins, Statistisches Landesamt für Schleswig-Holstein (Hrsg. 1967). Kiel.
- STEFFENS, V. (10.12.1988): Begrüßungsrede des Vorsitzenden des Fremdenverkehrsverbandes Schleswig-Holsteins anlässlich des 1. Urlauberparlaments Schleswig-Holstein. Frankfurt/M..

- STEINBACH, J. (2003): Tourismus. Einführung in das räumlich-zeitliche System. München/Wien.
- STEINECKE, A. (2000): Tourismus und neue Konsumkultur. In: Erlebnis- und Konsumwelten, Steinecke (Hrsg.). München/Wien, S. 11-27.
- STEINECKE, A. (2006): Tourismus. Eine geographische Einführung. Braunschweig.
- STEINGRUBE, W. (2007): Freizeit- und Tourismusdestinationen: Management – Struktur – Politik – Planung. In: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Becker/Hopfinger/Steinecke (Hrsg.). München/Wien, S. 441-45.
- STÖVER, H.-J. (1980): Westerland auf Sylt. Das Bad im Wandel der Zeiten. Husum.
- STRADNER, J. (1917): Der Fremdenverkehr. Graz.
- STRAPP, J.D. (1988): The Resort Cycle and Second Homes. In: Annals of Tourism Research 15, S. 504-516.
- Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg. 1971): RA Reiseanalyse 1970. Starnberg.
- Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg. 1986): Urlaubsland Schleswig-Holstein. Eine motiv- und meinungspsychologische Untersuchung. Kurzfassung. Starnberg.
- TILITZKI, C. (1985): Die deutschen Ostseebäder im 19. Jahrhundert.. In: Kurstädte in Deutschland. Zur Geschichte einer Baugattung. Rolf Bothe (Hrsg.). Berlin, S. 515-522.
- THOMAS; K. (1977): Zur Funktion und zur baulichen Struktur von Ferienzentren. Untersuchung an Beispielen der Schleswig-Holsteinischen Ostseeküste. Dissertation an der Technische Universität Berlin. Berlin.
- THUROT, J. M. (1973): Le tourisme tropicale balneaire: Le model caraibe et ses extensions. Diss., Centre des Etudes du Tourisme. Aix-en-Provence.
- TASH Tourismus Agentur Schleswig-Holstein (Hrsg. 2008): Landesweite Gästebefragung in Schleswig-Holstein 2006/2007. Kurzinformation. Kiel.
- TASH Tourismusverband Schleswig-Holstein (Hrsg. 2002): Stellungnahme zum Entwurf der Tourismuskonzeption 2002, unveröffentlichtes Papier. Kiel.
- TVSH Tourismusverband Schleswig-Holstein (Hrsg. 2004): Presseinformation zum Tourismustag 2004, 17.11.2004. Kiel.
- TVSH Tourismusverband Schleswig-Holstein (Hrsg. 2009): Bilanz und Zukunft des Küstenschutzes in Schleswig-Holstein an Nord- und Ostsee. Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion der SPD Drucksache 16/2403. Stellungnahme des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein. 27.04.2009. Kiel.
- TVSH Tourismusverband Schleswig-Holstein, DEHOGA Schleswig-Holstein, Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein ; IHK Schleswig-Holstein (Hrsg. 2005): Kreditleitfaden zur Beurteilung von Anträgen zur Modernisierung von Beherbergungsbetrieben. Kiel.

- TVSH/MWV Tourismusverband Schleswig-Holstein; MWV Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2009): Optimierung der touristischen Infrastruktur. Ein Leitfaden für Kommunen. Kiel.
- UBA Umweltbundesamt(Hrsg.2007): Neue Ergebnisse zu regionalen Klimaänderungen. Das statistische Regionalisierungsmodell WETTREG. Dessau.
- UNEP/WTO United Nations Environment Programme/World Tourism Organization (Hrsg. 2005): Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers. Paris/Madrid.
- Universität Bern (2007): Innovationsförderung im Schweizer Tourismus. Evaluation von InnoTour II. Schlussbericht. Bern. URL: http://www.inno-tour.ch/web/media/archive1/080105_schlussbericht_evaluation.pdf (Stand: 12.01.2009).
- UNWTO (Hrsg. 2006): Tourism Market Trends 2006 Edition. Madrid.
- UNWTO (Hrsg. 2007): Tourism Highlights 2007 Edition. Madrid.
- UNWTO (Hrsg.2008): UNWTO World Tourism Barometer. Volume 6, No. 1. January 2008. Madrid.
- von MALCHUS, V. (1979): Freizeit- und Erholungsplanung als Gegenstand der Landesentwicklung. Dortmund.
- von ROHR, G. (1994): Angewandte Geographie. Das Geographische Seminar. Glawion/ Leser/Popp/Rother (Hrsg.).Braunschweig.
- von ROHR, G. (Hrsg. 2008): Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Steuerungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung. Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 340. Hannover.
- von ROHR, G. (2008a): Trends im touristischen Nachfrageverhalten in ihrer Bedeutung für die Nord- und Ostseeküste. In: Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee. Steuerungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung. von ROHR (Hrsg.). Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 340. Hannover, S. 18-27.
- VORLAUFER, K. (1996): Tourismus in Entwicklungsländern. Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Entwicklung durch Fremdenverkehr. Darmstadt.
- WEAVER, D.B. (1990): Grand Cayman Island and the Resort Cycle Concept. In: The Journal of Travel Research 29, 2, S. 9-15.
- WEAVER, D.B. (2000): A broad context model of destination development scenarios. In: Tourism Management 21. S. 217-224.
- WEDEMEYER, M.,VOIGT, H. (1980): Westerland. Bad und Stadt im Wandel der Zeit. Westerland.
- WEIERMAIR, K., PETERS, M. (2006): Zur Analyse des Innovationspotenzials von Innovationen bei touristischen Dienstleistungen. In: Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neuen Idee und Angebote. Pikkemaat/Peters/Weiermair (Hrsg.). Berlin, S. 9-20.

- WILKINSON, P. F. (1996): Graphical Images of the commonwealth Caribbean: The tourist area cycle of evolution. In: Practicing Responsible Tourism International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development. Harrison/Husbands (Hrsg.). New York, S. 16-40.
- WILLIAMS, M. T. (1993): An Expansion of the Tourist Site Cycle Model: The Case of Minorca (Spain). In: The Journal of Tourism Studies 4 (2), S. 24-32.
- WITT, H. (1973): Ferien-, Kur- und Naherholung als konkurrierende Raumannsprüche im Bodenseegebiet. In Raumforschung und Raumordnung, Bd. 31. Köln, S. 173-180.
- WÖBSE, H. H. (2002): Landschaftsästhetik – Über das Wesen, die Bedeutung und den Umgang mit landschaftlicher Schönheit. Stuttgart.
- WÖHLER, K. (2008): Erlebnisgesellschaft – Wertewandel, Konsumverhalten und –kultur. In: Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodell erlebnisorientierter Begegnungskommunikation, 1. Auflage. Herbrand (Hrsg.). Stuttgart, S. 3-12.
- WÖHLER, K. (2008): Destinationsaler Wandel: eine systemtheoretische Annäherung. im Jahrbuch 2008. Schweizerische Tourismuswirtschaft, IDT-ASG Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (HRSG.,) St. Gallen, S. 209-223
- WOLFE, R.I. (1952): Wasaga Beach: The Divorce From the Geographic Environment. In: Canadian Geographer 2, S.57-66.
- World Economic Forum (Hrsg. 2007): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007. Genf.
- WTO World Tourism Organization (2005): Making Tourism more sustainable - A Guide for Policy Makers". Madrid/Paris.
- WTTC World Travel & Tourism Council (Hrsg. 2008): TSA Tourism Satellite Accounting. The 2008 Travel & Tourism Economic Research. The Winds of Change, Executive Summary. London.
- WYSS, W. (1991): Marktforschung von A-Z: eine Einführung aus der Praxis, für die Praxis, Adligenswil. Schweiz.

Übersicht über Untersuchungen, die das Modell „Tourism Area Life Cycle“ nach BUTLER (1980) anwenden.

Übernommen aus: LAGIEWSKI (2006) *The Application of the TALC Model: A Literature Survey*. In: *The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications*, BUTLER, R.W. (Hrsg.), Clevedon, S. 27-50.

Table 3.1 Summary of major tourism life cycle studies following Butler's model (modifications and update of Table 2-1 from Berry, 2001)

Author, date	Region	Aspect tested/method/ special emphasis	Results
Hovinen, 1981	Lancaster County, PA	Butler's theory in total. Uses visitor numbers, otherwise a perceptual/historical approach.	Substantially consistent with model. No sign of a decline in region.
Oglethorpe, 1984	Malta	Uses visitor numbers, number of beds, hotels and % foreign ownership. Emphasizes dependency on foreign tour operators.	Accepts relevance of TALC and makes the point that dependency has led to rapid decline in the tourism industry.
Brown, 1985	Weston-super-mare	Historical account, perceptive approach.	Rejuvenation attempted.
Meyer-Arendt, 1985	Grand Island, Louisiana	Emphasis on cultural processes and environmental degradation. Uses building activity, maps at 5 different stages visitor-days, & capacity.	Strong support for TALC which indicates onset of 'decline' stage.
Butler, 1985	Scottish Highlands	Historical account from early 1700s to early 1800s. Emphasis on fashion, tastes and transportation improvements. Uses maps and historical evidence.	Complies with TALC model.
Keys, 1985 (Masters thesis)	Some Queensland resorts compared, with Noosa in depth	Comparative, cross-sectional study of a number of Queensland resorts using TALC as an analysis framework and a time series study of Noosa. Data used is from Australian Bureau of Statistics, Queensland Travel and	The Noosa case substantially complies with Butler's model with some outstanding differences. The comparative study of the other resorts showed that they are at different stages of development.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
		Tourism Commission, press reports, interviews and observation.	
Haywood, 1986	Not region specific	Emphasis on making Butler's model useable by suggesting more rigid criteria & a method involving the use of standard deviation for stage identification.	Concluded the TALC model was not sufficient <i>on its own</i> to use for planning and marketing purposes even with the proposed changes.
Richardson, 1986	Galveston & other urban water fronts	Emphasis on revitalization of historic buildings and the use of product life cycle models as tools for managing resort evolution. Uses tax receipts, employment, population and dollars spent on works.	Using TALC theory, Galveston is in 'decline' stage but it may be possible to rejuvenate using historic buildings as an attraction. Work is being done in the area.
Wilkinson, 1987	Caribbean islands of Antigua, Aruba, St Lucia, & US Virgin Isles	Focuses on the later stages of Butler's model and Lundberg's (1980) model.	Essentially a comparative analysis, which found a high level of compliance with both models. Other conclusions related to the tourism industry rather than the TALC model.
Keller, 1987	Canada's NW Territories	Emphasis on importation of capital and management leading to possible dependence on non-locals. Leakage of tourism dollars back to core regions. Uses arrival types (business, fishing, sightseeing,	Does not question the applicability of TALC and concludes that no further development possible without large injection of outside capital.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
		education etc) and where from. Also uses staff turnover in tourism.	
Strapp, 1988	Sauble Beach, Ontario	Emphasis on the transition from a tourism resort to retirement center as previous holiday makers buy holiday homes and then retire there. Uses visitor numbers.	Proposes using 'average length of stay' to calculate 'total-person-days' rather than visitor numbers to overcome the change of status of tourists who eventually become retirees.
Cooper and Jackson, 1989	Isle of Man	Butler's theory in total. Visitor numbers and other tourist statistics going back 100 years.	Exemplifies the utility of Butler's model, emphasizing dependence on management decisions and resort quality. Also introduces some suggestions for rejuvenation of region.
Cooper, and 1990	Isle of Man, European 'cold water resorts'	Uses passenger arrivals etc.	Most resorts in this category are in serious decline.
Debbage, 1990	Paradise Island, Bahamas	Combines the use of TALC with Markusen's (1985) 'profit cycle' and the influence of oligopolistic tourist suppliers.	Concludes that Butler's model does not take into account organizational behavior as the cycle matures (i.e. mergers and acquisitions).

Table 3.1 (Continued)			
Author, date	Region	Aspect tested/method/ special emphasis	Results
Martin and Uysal, 1990	No specific region	Expands the concept and importance of carrying capacity for the TALC.	Each stage will reveal different carrying capacity levels and require separate policy responses.
France, 1991	Barbados	Mainly a perceptual approach but also uses visitor numbers, number of establishments, number of rooms, etc.	The Island is split into different market segments, which are at different stages in TALC. One area is in decline, another is still in the growth stages.
Weaver, 1988, 1990, 1992	Grand Cayman and Antigua	All aspects of TALC but emphasis on outside ownership and control, particularly in Antigua. Grand Cayman has little outside ownership and control. Uses arrivals, cruise ship statistics. Emphasis also on planning. Uses arrival numbers, building, bed numbers and Tourist Board Budget.	Found substantial compliance with Butler's model. Concluded outside ownership & control affected stability of cycle. Grand Cayman is planned and has low outside ownership and is stable but Antigua is unplanned with high degree of outside ownership and control and is in danger of decline. Referred to as a new type of plantation economy (dependency).
Cooper, 1992	Coastal resorts	Talks about the three uses of TALC (as a conceptual framework, for forecasting and strategic planning) and then goes into detail about the strategic planning process.	Strategic planning process consists of: defining the mission statement; business portfolio analysis; and growth strategies. Also talks about types of growth strategies.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
Ioannides, 1992	Cyprus	All aspects but emphasized the role of government and dependence on foreign tour operators. Used visitor numbers, number of beds, type of accommodation, tourism receipts, tourist type, arrivals.	TALC used to make the point that govt is steering towards 'consolidation' (intentionally) and that destinations follow a predictable cycle through identifiable stages.
Getz, 1992	Niagara Falls	Examines carrying capacity and planning aspects. Uses historical data, existing statistical data, interviews, field observations, maps and questionnaires.	'Exploration' and 'involvement' stages correspond partly with Butler's model but there are many points of divergence and no dating of stages is possible. Niagara Falls appears to be in a long 'maturity' stage similar to Lancaster County.
Johnson and Snepenger, 1993	Greater Yellowstone region	Variables used are visitation trends, the growth of the service economy, host resident's perception of current tourism development and current biological indicators of the ecosystem.	Tourism in the region is more intricate than the TALC theory suggests and the region is at no specific stage of the cycle. The TALC concept incorporates alternatives for future directions within the Yellowstone region.
O'Hare and Barrett, 1993	Sri Lanka	Considers the effect of the civil war on tourism using tourism numbers. Also discusses the effect of cheap airfares based on stop-overs in Sri Lanka.	Accepts relevance of TALC and concludes that there have been two distinct cycles in the country, one before the civil war and one after.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
Choy, 1993	Pacific Island destinations	All aspects of Butler's model, but only with reference to visitor numbers.	Very little compliance with Butler's model reported. 'At best the model can be used after the fact as a diagnostic tool'.
Williams, 1993	Minorca, Spain	All aspects but emphasis on dependency theory through external ownership and control. An 'expanded' model of 8 stages was suggested. Uses tourist numbers, employment, number of hotel rooms.	High level of external ownership and control. Existing industries declined as tourism expanded. The region has yet to reach its peak.
Wang and Godbey, 1994	Lancaster, Poconos, America's Ind. Heritage Project (AIHP)	Emphasis on measuring growth in tourism activity and what is the ideal rate of growth to year 2000 using surveys and expert perceptions of future growth.	AIHP is in the early stages of TALC. Lancaster is in the mature stages and Poconos is in decline.
Cooper, 1994	Not applicable	Overall review of the TALC body of knowledge to date.	Found Butler's model to be a useful framework for analysis and stated that with every study the body of knowledge increases suggesting further research. He suggested some more criteria.
Bianchi, 1994	Not applicable	Compares TALC and a number of other theories and models.	TALC fails on many grounds and what is needed is a concept of tourism development which is integrated into a sociological framework.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
Agarwal, 1994	UK generally. The resort cycle revisited	Discusses the usefulness of TALC for analysis and planning using anecdotal and perceptual methods.	Suggests that TALC be modified to include a 'reorientation' stage before 'decline/ rejuvenate'. States that as it stands, TALC cannot be usefully applied.
Prosser, 1995	Not applicable	TALC in general. Progress and prospects as well as some suggestions for future research.	Finds that TALC is a handy framework for analysis.
Opper- mann, 1995	Not applicable	Life cycle concept used to analyze the travel life cycle of individuals.	Successful application of general life cycle theory to individual's lifetime travel patterns.
Harrison, 1995	Swaziland	Used Butler's TALC as an 'ideal' or 'expected' model and analyzed the difference between it and the situation in Swaziland.	The cycle in Swaziland consisted of 'exploration', 'inactivity', 'transition', 'truncated development' and 'decline & attempted rejuvenation'.
Braunlich, 1996	Atlantic City	Success of rejuvenation program using casinos. Statistics include amounts invested, tax receipts, social services for the elderly, urban redevelopment.	TALC accepted as an appropriate framework for analysis. Atlantic City has successfully entered the 'rejuvenation' stage.
Russel, 1996	Coolan- gatta	All aspects of Butler's model, uses visitor numbers & a perceptual/historical approach for the period of the resort's existence.	Found substantial compliance with the model. The region was found to be in the 'decline' stage.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
Meyer, 1996	Waikiki	Emphasis on rejuvenation plans. Uses reports etc.	Concludes that the area is entering the 'decline' stage and suggests rejuvenation.
Agarwal, 1997	Torbay region (Torquay, Paignton and Brixham)	Tests the validity and applicability of TALC. Justifies this work by stating that the universal applicability of TALC is not yet proven. Among other things, the author stresses the importance of the 'unit of analysis'.	The application of TALC is reasonably consistent with Butler's (1980) model except for the post 'stagnation' stage which requires more research. The author assumes that the original model specifies that 'decline' is inevitable (p. 72).
Prosser, 1997	Gold Coast, Coffs Harbour (NSW)	Uses time series (census) population figures, employment in tourism, unemployment etc. Also relies on a perceptual approach.	Both regions are at different stages in TALC. Finds that TALC is a handy framework for analysis.
Douglas, 1997	Melanesia, (PNG, Solomons & Vanuatu)	Historical picture using Butler's model as a framework. Uses largely perceptual methods.	Each country is at a different stage. A major influence is the colonial past of each country.
Tooman, 1997	3 regions in the Greater Smoky Mountains	Emphasis on the long-term, from 1900 to present and socioeconomic effects using unemployment and food stamp figures etc. Also looks at the number of 'Mom & Dad' hotels and motels verses chain companies as an indicator.	Concludes that TALC can be used to avoid the negative impacts of tourism.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
da Conceição Gonçalves and Roque Águas, 1997	Algarve, Portugal	Analysis using TALC with demand, supply, distribution and competitors within each stage. Fits a 3rd degree polynomial to overnight data.	Identifies stages and links them to regional strategies (cause and affect). Concludes area should plan for a long period of stagnation and stabilization.
Russell and Faulkner, 1998	Coolan-gatta	All aspects of Butler's model, also use of visitor numbers & a perceptual/historical approach.	Found substantial compliance with the model.
Priestley and Mundet, 1998	Catalan Coast, Spain (3 resort towns)	Assumes away the early stages of TALC and concentrates on the poststagnation stages in response to Agarwal's (1994) challenge that there is not enough work in this area.	All three resorts (Lloret de Mar, L'Estartit & Sitges) are in post-'stagnation' stage and have implemented 'reconstruction' strategies in an attempt to rejuvenate. Uses hotel capacity as core data.
Oppermann, 1998	No specific region	Main thrust is to attack Agarwal's (1997) article on Torbay. Says there has been too much testing of TALC.	Finds Butler's model good but suggests that there should be more testing of other models and theories.
Agarwal, 1998	No specific region	Defends her 1997 article against Oppermann's 1998 attack.	States there is a need to apply TALC to different tourism products in a variety of contexts.
Baum, 1998	No specific region	Proposes the idea that abandoning tourism altogether can be a theoretical extension of TALC.	Abandonment can be seen as an Exit Stage when tourism becomes impossible to sustain.

Table 3.1 (Continued)

<i>Author, date</i>	<i>Region</i>	<i>Aspect tested/method/ special emphasis</i>	<i>Results</i>
Knowles and Curtis, 1999	European mass tourist destinations	Study of second generation (Mediterranean but mainly Spanish) resorts. Ultimately, there is no avoiding decline for these resorts.	The authors generally find that the TALC model is a good fit up to the post 'stagnation' stages after which they postulate three new stages.
Johnston, 2001	No specific region	Integrates ontological & epistemological elements into the TALC debate.	That 'we have not yet learned everything' there is to know about the TALC.
Lundtorp and Wanhill, 2001	Data sets from: Isle of Man & Danish island of Bornholm	Uses mathematical process to form the 'ideal' TALC.	The TALC curve can only be representative if all tourist arrivals are repeat tourists.
Agarwal, 2002	Three mass tourism coastal resorts: Minehead, Weymouth, Scarborough	Integrates the theory of the TALC and the restructuring thesis.	Relating the two concepts provides insights into destination decline and a more in-depth understanding is needed of resort restructuring.
Hovinen, 2002	Lancaster County, PA	Revisits his early work and also considers chaos/complexity theory as a complement to the TALC.	TALC would be more useful by recognizing a "maturity" stage. Also the model has value by its premise that without appropriate planning, management & development, destinations will see decline.

Definition der Betriebsarten und der Zimmertypen im Beherbergungsgewerbe

1. Beherbergungsgewerbe - Definition der Betriebsarten nach DEHOGA Bundesverband 2009

All-Suite-Hotel

Ein All-Suite-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung nur in Suiten erfolgt.

Aparthotel; Apartmenthotel

Ein Aparthotel oder Apartment-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung in Studios oder Apartments erfolgt.

Bauernhof

Ein Bauernhof ist ein aktiv bewirtschafteter landwirtschaftlicher Betrieb, der im Voll- oder Nebenerwerb geführt wird.

Boardinghouse (Serviced Apartment)

Das Boardinghouse (Serviced Apartment) ist ein Beherbergungsbetrieb in städtischer Umgebung, in dem die Unterbringung für längere Zeit erfolgt. Der Service reicht von sehr geringem Angebot bis hin zu einem hotelmäßigen Roomservice.

Ferienwohnung / Ferienhaus

Eine Ferienwohnung ist eine abgeschlossene Unterkunft innerhalb eines Hauses mit eigenem Sanitärbereich und Selbstverpflegungseinrichtung, in der zum vorübergehenden Aufenthalt Gäste aufgenommen werden.

Gästehaus

siehe Pension

Gasthof

Der Gasthof ist üblicherweise ein ländlicher Gastronomiebetrieb, der Speisen und Getränke anbietet und auch einige Unterkünfte bereithält.

Hotel

Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mind. ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden. Ein Hotel sollte über mehr als 20 Gästezimmer verfügen.

Hotel garni

Ein Hotel garni ist ein Hotelbetrieb, der Beherbergung, Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet.

Jugendherberge

Eine Jugendherberge ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem in erster Linie junge Leute zu meist kurzfristigem Aufenthalt aufgenommen und in dem Speisen und Getränke nur an Hausgäste abgegeben werden. Jugendherbergen bieten Programme und Aktivitäten für zwangslösende pädagogische oder der Erholung dienende Zwecke an.

Kurheim

Das Kurheim ist ein in einem Heilbad oder Kurort gelegener Beherbergungsbetrieb. Es ist ausgerichtet an den indikationstypischen Bedürfnissen des Kurgastes.

Kurklinik

Eine Kurklinik ist ein Beherbergungsbetrieb mit Krankenhauscharakter, der gem. §30

Gewerbeverordnung als Krankenanstalt zugelassen ist. Die Kurklinik steht unter ärztlicher Leitung und bietet ständige medizinische Betreuung. Vorrangig werden ortsgebundene Heilmittel im Rahmen der Therapie genutzt. Das Beherbergungsangebot entspricht den indikationstypischen Anforderungen (z.B. Barrierefreiheit, Ernährungsangebot) und den Patientenbedürfnissen.

Kurhotel

Das Kurhotel ist ein in einem Heilbad oder Kurort gelegenes Hotel. Es ist ausgerichtet an den indikationstypischen Bedürfnissen eines Kurgastes und verfügt über ein eigenes Angebot an Gesundheitsbehandlungen.

Motel

Das Motel ist ein Hotel mit einem auf Kraftfahrer ausgerichteten Standort und nahe gelegener Parkmöglichkeit.

Pension

Eine Hotelpension/Pension ist ein Betrieb, der sich von den Hotels durch eingeschränkte Dienstleistungen unterscheidet. Mahlzeiten werden nur an Hausgäste verabreicht. Die Bezeichnung "Hotelpension" ist häufiger in Städten zu finden. Ein Fremdenheim ist ein Pensionsbetrieb einfacher Art.

Privatunterkunft / Privatzimmer

Ein Privatzimmer ist eine Unterkunft in einem privaten Haus, die nicht erlaubnispflichtig und mit maximal 8 Betten ausgestattet ist.

Die Definition der Betriebsarten erfolgt in enger Anlehnung an die internationale Terminologienorm DIN EN ISO 18513 (www.beuth.de) und die deutsche Touristische Informationsnorm (TIN) des Deutschen Tourismusverbandes (DTV).

2. Beherbergungsgewerbe - Definitionen der Zimmertypen

Apartment

Ein Apartment ist eine Unterkunft mit Schlaf- und Wohnräumen sowie einer Kochnische.

Doppelzimmer

Ein Doppelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in einem Doppelbett oder zwei längsseits aneinander gefügten Einzelbetten.

Einzelzimmer

Ein Einzelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheit für nur eine Person.

Familienzimmer

Ein Familienzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für drei oder mehr Personen, von denen mindestens zwei für Erwachsene geeignet sind.

Juniorsuite

Eine Juniorsuite ist eine Unterkunft in einem Raum mit zusätzlichem Platz für Sitzgelegenheiten.

Maisonette

Eine Maisonette ist eine Wohnung, die sich über mindestens zwei Etagen erstreckt, die intern miteinander verbunden sind.

Mehrbettzimmer

Ein Mehrbettzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für drei oder mehr Personen.

Schlafsaal Ein Schlafsaal ist ein Zimmer mit mehreren Schlafgelegenheiten für Personen, die einer bestimmten Gruppe angehören oder nicht.

Studio

Ein Studio ist eine Unterkunft in einem Raum mit einer Kochnische.

Suite

Eine Suite ist eine Unterkunft mit separaten, verbundenen Schlaf- und Wohnräumen.

Zweibettzimmer

Ein Zweibettzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in getrennten Betten.

Penthousewohnung

Eine Penthousewohnung ist eine Wohnung, die sich in der obersten Etage eines mehrgeschossigen Gebäudes befindet und über eine große Dachterrasse verfügt.

Die Definition der Betriebsarten erfolgt in enger Anlehnung an die internationale Terminologienorm DIN EN ISO 18513 (www.beuth.de) und die deutsche Touristische Informationsnorm (TIN) des Deutschen Tourismusverbandes (DTV).

Quelle: DEHOGA BUNDESVERBAND (2009): *Definition der Betriebsarten*. Bonn. URL: http://www.dehoga-bundesverband.de/home/betriebsarten_0_921_1153.html (Stand: 17.05.2009)

Clusteranalyse : Entwicklung der Übernachtungen in Schleswig Holstein

Inhalt**1) Aufbau der Exceltabellen**

- a. Cluster
- b. Mittelwert
- c. Berechnung
- d. Ergebnisse

2) Beschreibung der Analyse

- a. Daten
 - b. Distanzmaß
 - c. Klassifizierungsalgorithmus
 - d. Auswahl der optimalen Clusterzahl
 - e. Interpretation
-

1) Aufbau der Exceltabellen

Es liegen drei Exceldateien (Gesamtzeitraum, Erster, Zweiter) mit jeweils vier Tabellenblättern vor.

a. Cluster

Exportierte Datei des Clusterverfahrens mit SPSS, enthält:

- Anmerkungen
- verarbeitete Fälle
- Näherungsmatrix
- Zuordnungsübersicht
- Cluster Zugehörigkeit

b. Mittelwert

Exportierte Datei der Mittelwertanalyse mit SPSS, enthält:

- Anmerkungen
- verarbeitete Fälle
- Clusterübersicht (mit Mittelwerten, Anzahl, Standardabweichungen)
- ANOVA Tabellen

c. Berechnungen

- relevante Clusterzugehörigkeiten
- Tabellen der Clustermittelwerte
- Analyse der optimalen Clusteranzahl (basierend auf ‚Zuordnungsübersicht‘)
- relevante Clusterübersichten (aus Mittelwert Tabellenblatt)
- relevante ANOVA Tabellen (aus Mittelwert Tabellenblatt)

d. Ergebnisse

- relevante Tabellen der Clustermittelwerte
- Graphische Darstellung der Cluster
- Zuordnung der Regionen zu Clustern

2) **Beschreibung der Analyse**

a. Daten

Es liegen Übernachtungszahlen in Regionen Schleswig-Holsteins von 1951 bis 2007 vor. Zu beachten ist der Strukturbruch zwischen 1979 und 1981, weswegen die Analyse in drei Teilen vollzogen wird (bis 1979, ab 1981, Gesamtzeitraum).

Die Daten wurden auf ihren jeweiligen Anfangswert normiert. $x_{t,norm} = x_t / x_1$

b. Distanzmaß

Als Distanzmaß wurde die ‚Quadierte Euklidische Distanz‘ gewählt.

$$d(x_1, x_2) = \sum_i (x_{1i} - x_{2i})^2$$

Die Distanzmatrizen können den Tabellenblättern ‚Cluster‘ entnommen werden. Sie beschreiben die berechneten Distanzen zwischen allen Fällen (Regionen).

$$D_{M \times M} = [d(x_i, x_j)]$$

c. Klassifizierungsalgorithmus

Die Clusteranalyse wird mit einem agglomerativen hierarchischen Verfahren durchgeführt. Verwendet wurde das ‚Ward’s Linkage‘ Verfahren. Dieses fasst Gruppen zusammen, indem es die Intra-Klassen-Varianz (IKV) minimiert.

In jedem Schritt des Algorithmus wird jede mögliche Gruppierung von Fällen betrachtet und der aus der Gruppierung resultierende Informationsverlust untersucht. Es werden die beiden Fälle zusammengelegt, die den geringsten Informationsverlust verursachen.

Informationsverlust ist definiert als die Fehlerquadratsumme (ESS) einer Gruppierung.

$$ESS = \sum_i \sum_t (m_{it} - \bar{m}_t)$$

d. Auswahl der optimalen Clusteranzahl

Da die Varianz innerhalb der Cluster möglichst gering gehalten werden soll, wird die IKV als Kriterium zur Feststellung der idealen Clusteranzahl herangezogen. Aus der Beobachtung der IKV über die Schritte der Clusteranalyse lässt sich nicht erkennen, wo ein Strukturbruch stattfindet (z.B. ein schnellerer Anstieg der IKV als zuvor). Daher werden die zweiten Differenzen betrachtet.

$$^2IKV_i = IKV_i - IKV_{i+1}$$

Hier lassen sich Auffälligkeiten gut erkennen und über die Bestimmung des relevanten Klassifizierungsschrittes, wird die entsprechend relevante Clusteranzahl erkannt.

e. Interpretation

Wichtige Merkmale sind die Klassenzentroiden (Mittelwerte). Diese lassen sich den ‚Clusterübersichten‘ bzw. den ‚Tabellen der Clustermittelwerte‘ entnehmen. Die Intraklassenvarianzen geben Aufschluss darüber, wie homogen die einzelnen Klassen sind. Die IKV's befinden sich in der Tabelle zur ‚Analyse der optimalen Clusterzahl‘.

Betriebsbefragung zur begleitenden Evaluierung des Modernisierungsprogramms I für Beherbergungsbetriebe – Konzeption und Fragebogen

Erhebungsinstrument

Fragen 1 und 2

Zur Überprüfung der Hypothese H1 wurden die Fragen 1 und 2 (s. Anlage XXXXXX) als geschlossene Fragen aufgenommen.

1. *Haben Sie schon von der Investitionsoffensive für den Tourismus in Schleswig-Holstein gehört?*

- ja nein

2. *Kennen Sie das Modernisierungsprogramm der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe?*

- ja nein

Frage 3

Die Frage 3 soll ermitteln helfen, wie viele Betriebe bereits einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms gestellt haben.

3. *Haben Sie einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe bei der Investitionsbank gestellt?*

- ja nein

Frage 4

Zur Überprüfung der Hypothese H2 wurde die Frage 4 mit der Vorgabe unterschiedlicher Antwortmöglichkeiten und einer halboffenen Antwortmöglichkeit gestellt.

4. *Welche Faktoren waren ausschlaggebend, dass Sie keinen Antrag auf Zuschüsse gestellt haben? (Mehrfachnennungen möglich)*

- Programm war nicht bekannt
- keine größeren Investitionen geplant
- kein Bedarf auf Förderung durch das Modernisierungsprogramm
- zu hoher Aufwand bei der Beantragung
- mit der Maßnahme war keine höhere Klassifizierung angestrebt
- die geforderten Eigenmittel in Höhe von 20 % zu hoch
- Investitionssumme (Maßnahmen von 100 T€ bis 300 T€) zu hoch
- Investitionssumme (Maßnahmen von 100 T€ bis 300 T€) zu niedrig
- Betrieb liegt nicht im Fördergebiet
- Bei einem Pachtbetrieb: Eigentümer lehnt Investitionen ab
- Die verdienten Abschreibungen lagen über dem Schwellenwert
- geplante Maßnahme konnte nicht als Modernisierung (in Abgrenzung zu Ersatzinvestition) definiert werden
- Hausbank lehnte die Finanzierung ab

- es ist geplant, noch einen Antrag zu stellen
- Sonstiges
Bitte nennen: _____

Frage 5

Die Frage 5 sollte die Investitionsbereitschaft der Betriebe, die Investitionsbereiche und die Investitionshöhe erfassen. Ziel der Aufnahme dieser Frage war die Potenzialabschätzung für Anträge der folgenden Programmierung und die Ableitung einer Einschätzung für das geplante Investitionsverhalten der befragten Betriebe. Für die Ausgestaltung der geplanten Programmmodifikation ist insbesondere interessant, wie viele der geplanten Investitionen auf echte Modernisierung oder aber allgemeine Renovierung fallen. Für die Frage, welche Ober- und Untergrenze der förderfähigen Investitionen gewählt werden soll, ist die Höhe der geplanten Investition von hohem Interesse.

5. Planen Sie in den nächsten 2 Jahren (weitere) Investitionen?

- Nein, evtl. Begründung
.....
.....
- Ja, und zwar (Mehrfachnennungen möglich)
- Neu-, Um-, Ausbau
- Bad/Sanitär
- Wellness
- Küche
- allgemeine Renovierung, wie z.B. Böden, Wände, Inneneinrichtung
- Energieeinsparmaßnahmen, z.B. regenerative Energien
- Sonstiges
Bitte nennen: _____

Wie hoch ist das geplante Investitionsvolumen ungefähr?

- weniger als 50 Tsd. €
- bis 100 Tsd. €
- bis 300 Tsd. €
- mehr als 300 Tsd. €

Frage 6

Die Frage 6 wurde als offene Frage gestellt, um von den Betrieben Informationen über Investitionshemmnisse zu erhalten. Bewusst wurde dabei auf die konkrete Abfrage von Investitionshemmnissen verzichtet, stattdessen indirekt nach Verbesserungsvorschlägen für die durch Untersuchungen attestierte mangelnde Investitionsbereitschaft gefragt.

6. Untersuchungen haben gezeigt, dass Schleswig-Holstein einen enormen Nachholbedarf bei Neu- und Ersatzinvestitionen hat. Welche Anregungen zur Verbesserung der Situation haben Sie?

Frage 7

Die Befragung schließt mit Frage 7 zur Betriebsart und Betriebsgröße, um Verhaltensunterschiede in Bezug auf diese Faktoren zu untersuchen.

7. Informationen zum Betrieb

- Betriebsart: Hotel
 Hotel garni

- Gasthof
 Pension

Größe: Anzahl der Betten:

Anlage XXXXX

Fragebogen

**Bitte per Fax möglichst bis zum 30.11.2005 an
 Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V., Wall 55, 24103 Kiel,
 Fax-Nr.: 0431 – 56 98 10**

Ausgefüllt von (Name):.....

für Betrieb:.....

Anschrift:

Fragen zur Investitionsoffensive im Tourismus

1. Haben Sie schon von der Investitionsoffensive für den Tourismus in Schleswig-Holstein gehört?

- ja nein

2. Kennen Sie das Modernisierungsprogramm der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe?

- ja nein

Wenn nein, bitte weiter mit Frage 5!

3. Haben Sie einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe bei der Investitionsbank gestellt?

- ja nein

Wenn ja, bitte weiter mit Frage 5 !

4. Welche Faktoren waren ausschlaggebend, dass Sie keinen Antrag auf Zuschüsse gestellt haben? (Mehrfachnennungen möglich)

- Programm war nicht bekannt
- keine größeren Investitionen geplant
- kein Bedarf auf Förderung durch das Modernisierungsprogramm
- zu hoher Aufwand bei der Beantragung
- mit der Maßnahme war keine höhere Klassifizierung angestrebt
- die geforderten Eigenmittel in Höhe von 20 % zu hoch
- Investitionssumme (Maßnahmen von 100 T€ bis 300 T€) zu hoch
- Investitionssumme (Maßnahmen von 100 T€ bis 300 T€) zu niedrig
- Betrieb liegt nicht im Fördergebiet
- Bei einem Pachtbetrieb: Eigentümer lehnt Investitionen ab
- Die verdienten Abschreibungen lagen über dem Schwellenwert
- geplante Maßnahme konnte nicht als Modernisierung (in Abgrenzung zu Ersatzinvestition) definiert werden
- Hausbank lehnte die Finanzierung ab

- es ist geplant, noch einen Antrag zu stellen
- Sonstiges
Bitte nennen: _____

5. Planen Sie in den nächsten 2 Jahren (weitere) Investitionen?

- Nein, evtl. Begründung
.....
.....
- Ja, und zwar (Mehrfachnennungen möglich)
 - Neu-, Um-, Ausbau
 - Bad/Sanitär
 - Wellness
 - Küche
 - allgemeine Renovierung, wie z.B. Böden, Wände, Inneneinrichtung
 - Energieeinsparmaßnahmen, z.B. regenerative Energien
 - Sonstiges
Bitte nennen: _____

Wie hoch ist das geplante Investitionsvolumen ungefähr?

- weniger als 50 Tsd. €
- bis 100 Tsd. €
- bis 300 Tsd. €
- mehr als 300 Tsd. €

6. Untersuchungen haben gezeigt, dass Schleswig-Holstein einen enormen Nachholbedarf bei Neu- und Ersatzinvestitionen hat. Welche Anregungen zur Verbesserung der Situation haben Sie?

7. Informationen zum Betrieb

- Betriebsart:**
- Hotel
 - Hotel garni
 - Gasthof
 - Pension

Größe: Anzahl der Betten:

.....

.....

Per Fax an:

Fax: 0431/569810

Oder schriftlich an Catrin Homp, c/o Tourismusverband Schleswig-Holstein, Wall 55,
24103 Kiel

Ihre Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

Ausgefüllt von (Name): _____

für Betrieb: _____

Anschrift: _____

1. Haben Sie einen Antrag im Rahmen des Modernisierungsprogramms der Landesregierung für Beherbergungsbetriebe gestellt? Wenn ja, in welchem Jahr?

- Nein
- Ja, und zwar:
 - 2005
 - 2006
 - 2007
 - 2008

2. Wurde Ihr Antrag durch die Investitionsbank genehmigt?

- Nein
- Ja

Wenn nein, was waren die Gründe, die für die Ablehnung genannt wurden?

3. Wie lange hat es vom Zeitpunkt Ihres Antrags bis zur Entscheidung der Investitionsbank (Genehmigung oder Ablehnung) ungefähr gedauert?

- Bis 2 Wochen
- 2 Wochen bis 1 Monat
- 1 bis 2 Monate
- 2 bis 4 Monate
- 4 bis 6 Monate
- Über 6 Monate

4. Wodurch haben Sie von dem Modernisierungsprogramm gehört?

- DEHOGA
- IHK
- Hausbank
- Investitionsbank
- Wirtschaftsfördergesellschaft/Kreisverwaltung
- Ministerium
- Kollege oder Kollegin
- Gemeinde/
Touristinformation
- Betriebsberater
- Sonstiges: _____

5. Wie hoch waren die Gesamtinvestition und der Zuschuss aus dem Modernisierungsprogramm?

Gesamtinvestition (EUR)	Zuschuss (EUR)

6. Welche Maßnahmen wurden durchgeführt?

Maßnahme	Investitionshöhe in EUR

7. In welcher Höhe sind Aufträge an Unternehmen in der Region gegangen, z.B. Handwerker, Bauunternehmer, Architekten, Beratungsunternehmen?

Maßnahme/Dienstleister	Investitionshöhe in EUR

8. Wie viele Arbeitsplätze wurden durch die Investition gesichert oder neu geschaffen?

Gesicherte Arbeitsplätze	Neue Arbeitsplätze

9. Was war der ausschlaggebende Grund für Ihre Investitionsentscheidung? (Bitte nur eine Nennung)

- Qualitätsniveau halten / Aufholen zu Wettbewerbern
- Zukünftige Anforderungen des Marktes / Gewinnen neuer Gästeschichten
- Betrieb wäre ohne Investition nicht mehr marktfähig gewesen

10. Hatte die Investitionsoffensive/das Modernisierungsprogramm Einfluss auf Ihre Entscheidung? (Bitte nur eine Nennung)

- Nein
- Durch die Investitionsoffensive habe ich mich mit dem Thema beschäftigt
- Die Investitionsoffensive hat den entscheidenden Ausschlag gegeben
- Ich hätte auf jeden Fall investiert, nur nicht in dieser Höhe
- Ich hätte investiert, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt
- Ohne die Investitionsoffensive hätte ich nicht investiert

11. Welchen Einfluss hatte die Investition auf Ihren Unternehmenserfolg?

- Die Investition hatte **keinen** Effekt auf den Unternehmenserfolg
- Die Investition hatte **einen** Effekt auf den Unternehmenserfolg
(1=sehr hoch, 2=hoch, 3=mittel, 4=gering, 5= sehr gering)

	1	2	3	4	5
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung/ Schaffung Arbeitsplätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Umsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Liquidität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Ertragslage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Ankünfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Übernachtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Anfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenheit der Gäste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Wurden Sie von Verbänden oder Institutionen im Vorfeld der Antragstellung unterstützt, z.B. IHK, DEHOGA, Tourismusverband, und wenn ja, wie zufrieden waren Sie damit? (Freie Antwortmöglichkeit)

13. Wie zufrieden sind Sie mit der Gestaltung und Abwicklung des Förderverfahrens?

(1=sehr hoch, 2=hoch, 3=mittel, 4=gering, 5= sehr gering)

	1	2	3	4	5
Beratung/Hilfe durch die Hausbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung/Hilfe durch die Investitionsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voraussetzungen zur Förderfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelligkeit der Bearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konditionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand für Beantragung/Abwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information über das Programm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programm insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für zukünftige Programme?

15. Betriebsangaben

Betriebsart	Anzahl Betten	Eigentumsverhältnis	Sterne
<input type="checkbox"/> Hotel	<input type="checkbox"/> bis 10	<input type="checkbox"/> Eigentum	<input type="checkbox"/> nicht klassifiziert
<input type="checkbox"/> Hotel garni	<input type="checkbox"/> 10 bis 20	<input type="checkbox"/> Miete/Pacht	<input type="checkbox"/> 1 Stern
<input type="checkbox"/> Gasthof	<input type="checkbox"/> 21 bis 50	<input type="checkbox"/> Managementvertrag	<input type="checkbox"/> 2 Sterne
<input type="checkbox"/> Pension	<input type="checkbox"/> 51 bis 100		<input type="checkbox"/> 3 Sterne
	<input type="checkbox"/> 101 bis 200		<input type="checkbox"/> 4 Sterne
	<input type="checkbox"/> über 200		<input type="checkbox"/> 5 Sterne

16. Alter des Betriebs / Letzte große Investition (z.B. grundlegende Sanierung oder Modernisierung)**Achtung: Angabe bitte ohne die durch das Programm geförderte Investition**

Alter (Bitte ankreuzen)	Baujahr/ Sanierungsjahr	Sanierung (Bitte ankreuzen)
	Bis 1920	
	1920 bis 1950	
	1951 bis 1960	
	1961 bis 1970	
	1971 bis 1980	
	1981 bis 1990	
	1991 bis 2000	
	2001 bis 2005	
	Ab 2005	

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

 Datum, Stempel

 Unterschrift