

An den Wirtschaftsausschuss  
des Schleswig-Holsteinischen Landtags

**Schleswig-Holsteinischer Landtag**  
**Umdruck 16/1012**

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

Das Handlungskonzept war Anstoß für die  
touristische Neuausrichtung. Verbindliche  
Geschäftsgrundlage für das Umsetzungsmanagement  
und alle Tourismusakteure in Schleswig-Holstein ist  
nunmehr das "Tourismuskonzept des Landes"

# Handlungskonzept für die Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein

Kurzfassung

Kiel, 6. Juli 2006



## INHALT

- |  |   |
|--|---|
| A. Zusammenfassung   | 3 |
| B. Kernelemente der Tourismusstrategie und des Handlungskonzepts | 8 |





## A. Zusammenfassung

NEUAUSRICHTUNG DES TOURISMUS IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

## Ausgangslage: Der Tourismus in Schleswig-Holstein benötigt nicht nur Strategieentwicklung, sondern auch Neuausrichtung

- 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 33 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**
- **Der Tourismus in Schleswig-Holstein benötigt deshalb nicht nur Strategieentwicklung, sondern auch Neuausrichtung**

## Strategie: Die Neuausrichtung positioniert Schleswig-Holstein als modernes Urlaubsland – Wirkung nach außen und innen

- **Strategische Fokussierung** und **Bündelung der Kräfte** sind der Kern der Tourismusstrategie – nur alle Tourismusakteure **gemeinsam** können die Trendwende einleiten und nachhaltig umsetzen
- Das entwickelte Zielsystem setzt an den **Haupthebeln für eine Konsolidierung** an
  - Auf den vorhandenen Stärken aufbauen und die zentralen Schwächen konsequent beheben
  - Zunächst auf das größte touristische Segment, die Privatreisenden, konzentrieren
- Die **Tourismusstrategie** von **Schleswig-Holstein** stellt gemäß zeitgemäßen Marketings **Zielgruppen in den Mittelpunkt** – nur so werden die rationalen und emotionalen Werte und Bedürfnisse der Touristen ganzheitlich angesprochen
- Ein **eindeutiges** und **klar differenzierendes Profil** positioniert **Schleswig-Holstein als modernes Urlaubsland** mit **einem** einheitlichen Werteprofil
  - Nach außen: Ansprache der Zielgruppen über klare und gemeinsame Werte
  - Nach innen: Umfassender Bewusstseinswandel der Tourismusakteure durch Verinnerlichung der neuen, moderneren Ausrichtung und Positionierung Schleswig-Holsteins – als Basis für ein gemeinsames Handeln

## Strategie: Ausrichtung auf drei attraktive und gut ansprechbare Zielgruppen ist das Herzstück der strategischen Neuausrichtung

- Gemäß der Positionierung konzentriert sich die Strategie auf **Qualitätstourismus**
  - Qualitativ hochwertige Destination, aber keine Luxuspositionierung
  - Gutes Preis-/Leistungsverhältnis, aber kein 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 drei Zielgruppen
  - repräsentieren rund **zwei Drittel des touristischen Marktvolumens** von Privatreisenden in Schleswig-Holstein
  - weisen in ihren emotionalen und rationalen Werten eine hohe **Übereinstimmung** mit dem **Werteprofil** von **Schleswig-Holstein** auf
- Den ausgewählten Zielgruppen sind **vier Basis- und fünf spezifische Themen** zugeordnet – die Angebotsentwicklung erfolgt zukünftig zielgruppenorientiert

## Umsetzung: Durch 13 Leitprojekte ist die Strategieumsetzung zu beginnen – Bis Ende 2007 sind erste Erfolge zu erzielen

- In den **Handlungsfeldern** Strategie, Infrastruktur, Strukturen/Prozesse, Landespolitik und Marketing/Vertrieb wurden Ideen für **Leitprojekte** definiert – elementar ist das Zusammenspiel der Maßnahmen
- **Bis Ende 2007 sind 13 Leitprojekte aufzusetzen** – und erste **Erfolge zu erzielen**
  - **Sechs Basisprojekte** schaffen die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie und Sichern die Einbindung der Akteure – Neuausrichtung der **Förderpolitik** sowie **Reorganisation** der Strukturen/Prozesse sind wesentliche Hebel
  - **Sieben Leitprojekte** im Bereich der **Produktentwicklung** schaffen spürbare Veränderungen – **Wettbewerbsgedanke/Best practices** stehen im Vordergrund
- Ein **detaillierter Maßnahmenplan** ist entwickelt und die Basis für die Umsetzung
- Für die Umsetzung ist eine **Organisation** mit klaren Verantwortlichkeiten zu schaffen und ein **Umsetzungscontrolling** zu installieren
  - Rund **30 Mitarbeiterkapazitäten** sind **bis Ende 2006** für die Umsetzung bereitzustellen (Reallokation bestehender Kapazitäten und zusätzliche Ressourcen)
  - Ab **2007 gehen** die Leitprojekte sukzessive in das **Tagesgeschäft über**
- Die Höhe der nötigen **Investitionen** richtet sich nach der Gestaltung der **Leitprojekte**



## **B. Kernelemente der Tourismusstrategie und des Handlungskonzepts**

NEUAUSRICHTUNG DES TOURISMUS IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

# Schleswig-Holstein hat großes Potenzial – Es lohnt sich, auf den Tourismus zu setzen

## MARKT und TRENDS

- Der **Tourismus** in **Deutschland wächst wieder** (+1,5% 2005 ggü. 2004)<sup>1)</sup>
- **Deutschland** ist noch immer das **beliebteste Reiseziel** der Deutschen (32% der Reisen im Jahr 2005)
- Seit Jahren anhaltender **Trend** zu **Kurzreisen** (*Ankünfte ↗, Übernachtungen →*)
- **Urlaubsmotive** der Deutschen bleiben "**Entspannung**", "**Abstand vom Alltag**" und "**Frei sein**"

- Schleswig-Holstein mit **außergewöhnlicher Topographie** – das Land zwischen den **Meeren**
- **Relativ guter allgemeiner Ausbauzustand** der **öffentlichen** Infrastruktur
- Einige **touristische Destinationen** und **Leistungsträger** mit **erfolgreichen Konzepten**
- Hohes Maß an **Problembewusstsein** bei den **Tourismusakteure** im Land
- Der Tourismus ist eine der **tragenden Säulen** des Landes – knapp **10% des BIP** wurden durch den Tourismus erwirtschaftet

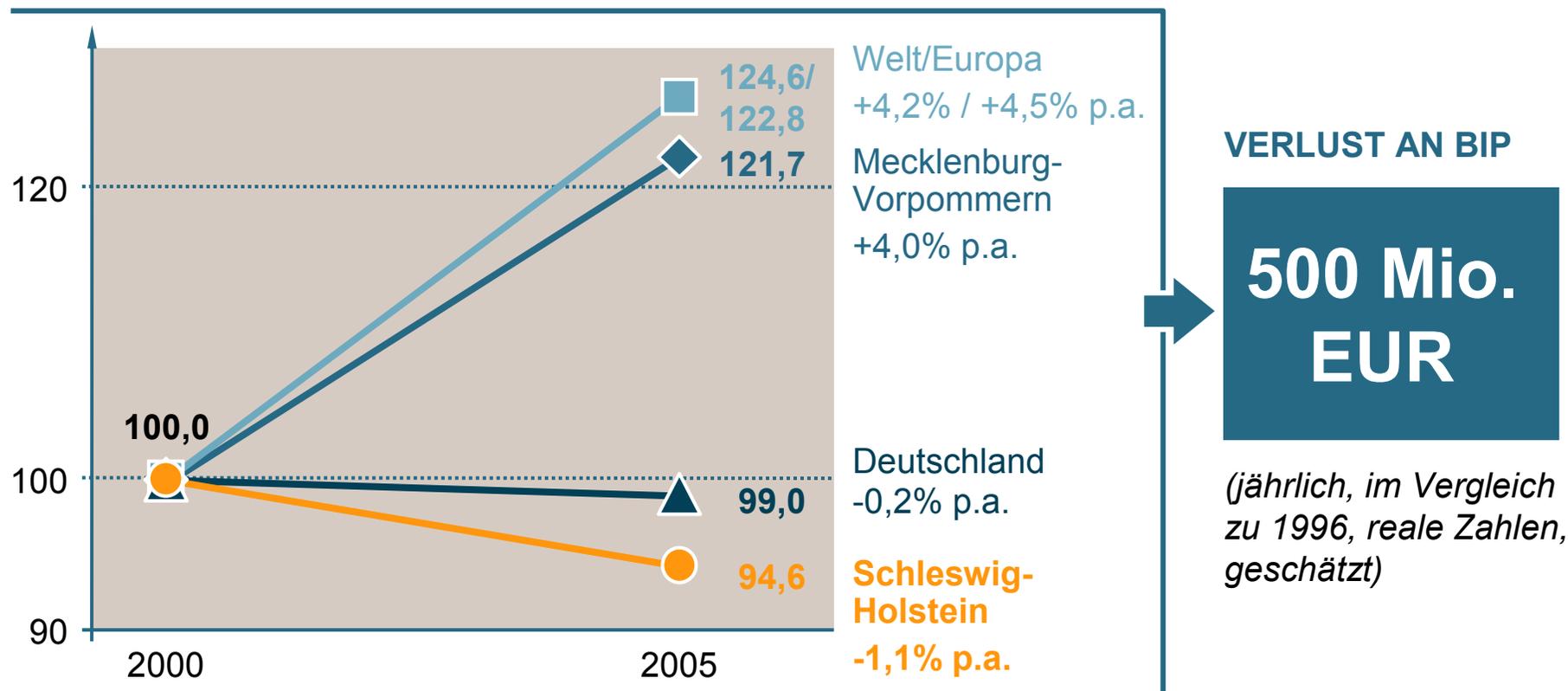
**Schleswig-Holstein-Tourismus mit großem Potenzial**

## STÄRKEN

1) Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben >8 Betten, einschl. Camping

## Die aktuelle Situation in S-H ist jedoch ernst: Der Tourismus schrumpft – 10% des Marktvolumens sind bereits verloren<sup>1)</sup>

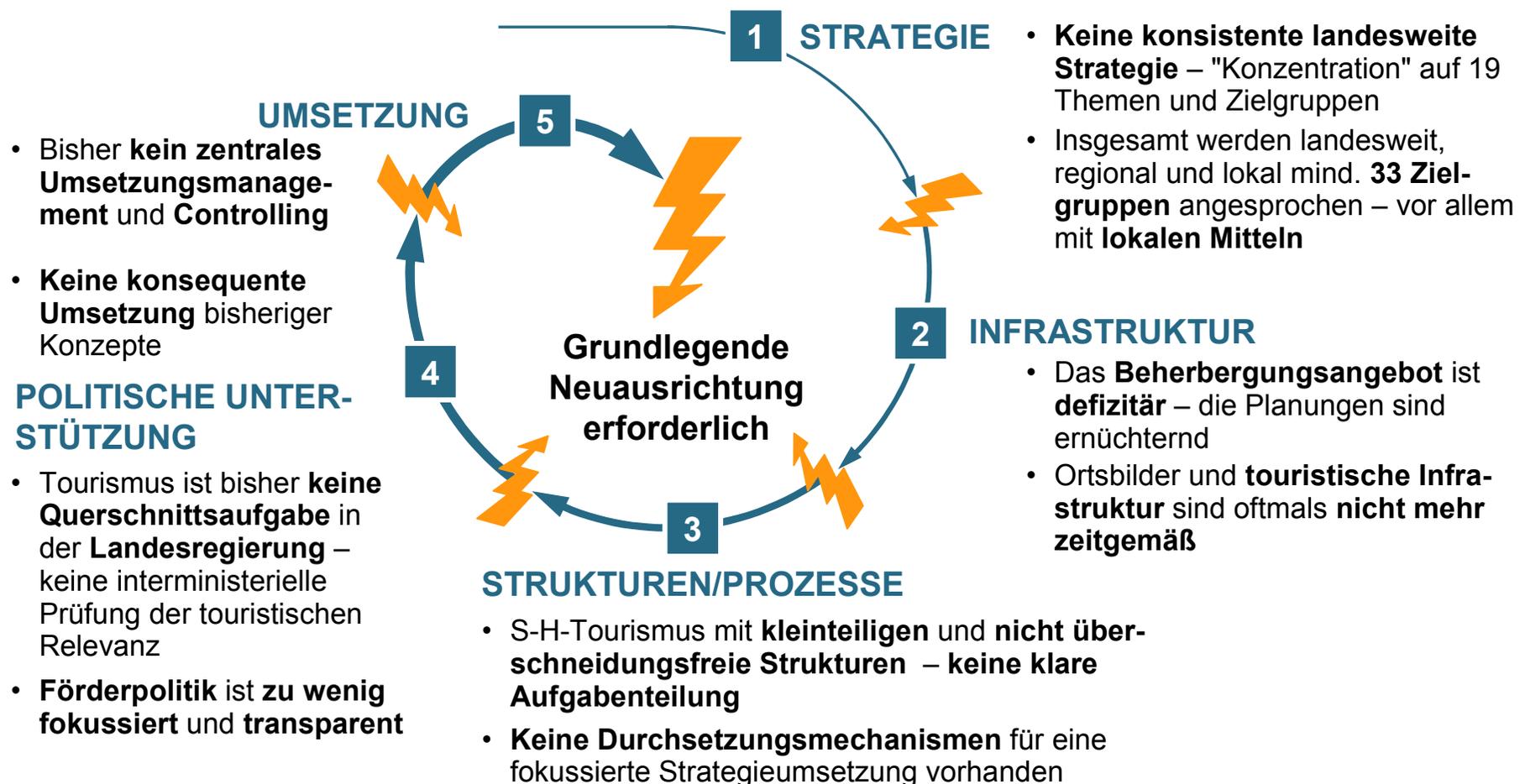
Marktentwicklung Tourismus – Übernachtungen [Index 2000 = 100]<sup>2)</sup>



1) Im Vergleich zu 1996

2) Beherbergungsbetriebe >8 Betten, ohne Camping

# Auf Grund der Schwächen des Schleswig-Holstein-Tourismus ist eine grundlegende Neuausrichtung erforderlich



# Die Strategie beinhaltet Ziele, Werteprofil, Zielgruppen und Themen – Leitprojekte sind Basis und Startpunkt der Umsetzung

## Eckpfeiler der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein

### Strategische Ausrichtung

Definition der **Ziele** für das Land S-H

- Kurzfristig
- Mittel- bis langfristig

Bewertung und Auswahl der **Positionierung**

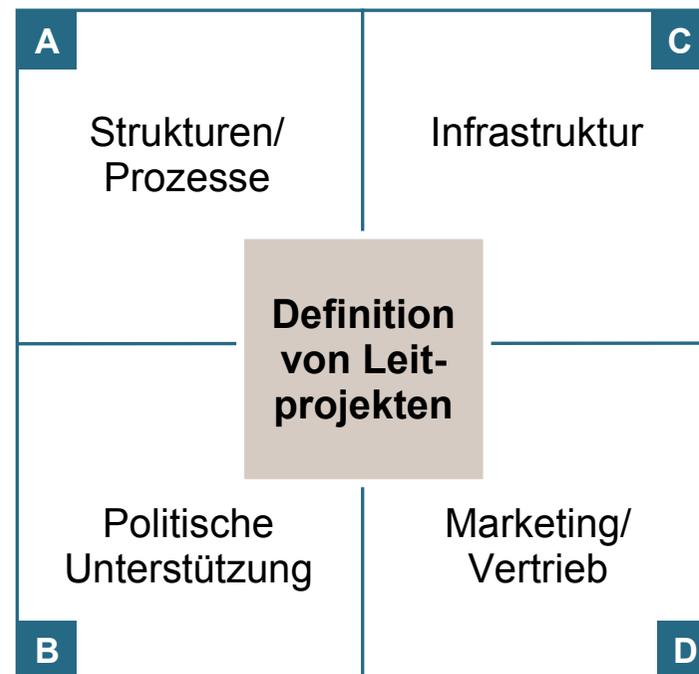
- Werteprofil S-H
- Zielgruppen
- Qualität/Menge

Zuordnung von **Themen** zu den **Zielgruppen**

- Basisthemen
- Spezifische Themen

### HANDLUNGSFELDER

#### INNEN



### UMSETZUNG

- **Operationalisierung** der **Ziele** und **Inhalte** in Zusammenarbeit mit den Akteuren aller Ebenen
  - In den Leitprojekten
  - Im Tagesgeschäft
- Etablieren eines **zentralen Umsetzungsmanagements** und **Controlling**

## Langfristig muss der Tourismus wieder wachsen – Akzeptanz, Partizipation und Leitprojekte sind die Basis

Ziele für die Neuausrichtung des S-H-Tourismus<sup>1)</sup>

### Kurzfristig bis Ende 2007

- **Abwärtstrend** der Übernachtungen **stoppen** und positiven Trend bei den Ankünften halten – Konsolidierung des Kerngeschäfts beginnen
- **Breite Akzeptanz** und **Partizipation** der **Tourismusakteure** erreichen – nur alle gemeinsam können die Strategie erfolgreich umsetzen
- Die **priorisierten Leitprojekte** des Handlungskonzeptes starten bzw. fertig **umsetzen**

### Mittel-/langfristig bis Ende 2010

- **Touristisches Angebot** – vor allem die Infrastruktur – deutlich **aufwerten** und **modernisieren**
- **Touristischen Marktanteil mind. im Bundesschnitt halten** – keine weiteren Marktanteilsverluste im Kerngeschäft (!)
- **Anteil der Touristen** aus den drei **Zielgruppen steigern** – damit auch **Wertschöpfung** pro Tourist signifikant **erhöhen**
- Langfristig Aktivitäten in **anderen Bereichen** (z.B. Incoming, MICE) **sukzessive ausbauen**
- **Zufriedenheit** der Gäste vor Ort **verbessern** – insbesondere die der drei Zielgruppen

1) Eine genauere Quantifizierung erst mit Vorhandensein einer aussagekräftigen Datenbasis möglich

# Das neue Schleswig-Holstein: Tourismusstrategie definiert Positionierung und forciert Qualität sowie Bewusstseinswandel

## HEUTE



## NEUAUS- RICHTUNG

Modernes Urlaubs-  
land Schleswig-  
Holstein

- Eindeutiges und differenziertes **Profil kommunizieren**
- **Stärken** von Schleswig-Holstein **stärken**

## ZUKÜNFTIG



Bildnachweise: Sparkassen Tourismusbarometer/dwif, TASH, privat

Quelle: Roland Berger

Handlungskonzept Tourismus Schleswig-Holstein, 6. Juli 2006 | 14

# Die strategische Neuausrichtung ruht auf drei Säulen – Positionierung, inhaltliche Neugestaltung und Umsetzung

## Eckpfeiler der Tourismusstrategie

### 1 POSITIONIERUNG

- Definition eines **eindeutigen** und **differenzierenden Profils** von Schleswig-Holstein
- Fokussierung auf **Qualitätstourismus** und **drei Zielgruppen**
- Erreichen eines **emotionalen** und **rationalen Bewusstseinswandels** der Tourismusakteure

### 2 INHALTLICHE NEUGESTALTUNG

- **Überführen** der strategischen Positionierung in die **touristischen Handlungsfelder**
  - Steigerung der **Effizienz** und **Effektivität** der Tourismusstrukturen/-prozesse
  - Neuausrichtung der **Förderpolitik**
  - Strategiekonforme **Infrastrukturentwicklung/-modernisierung**
  - **Zielgruppenspezifische Angebotsentwicklung, Marketing und Vertrieb**

### 3 UMSETZUNG

- Aufsetzen einer **Umsetzungsorganisation** mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Etablieren eines **Umsetzungscontrollings**
- Umsetzen der priorisierten **Leitprojekte**

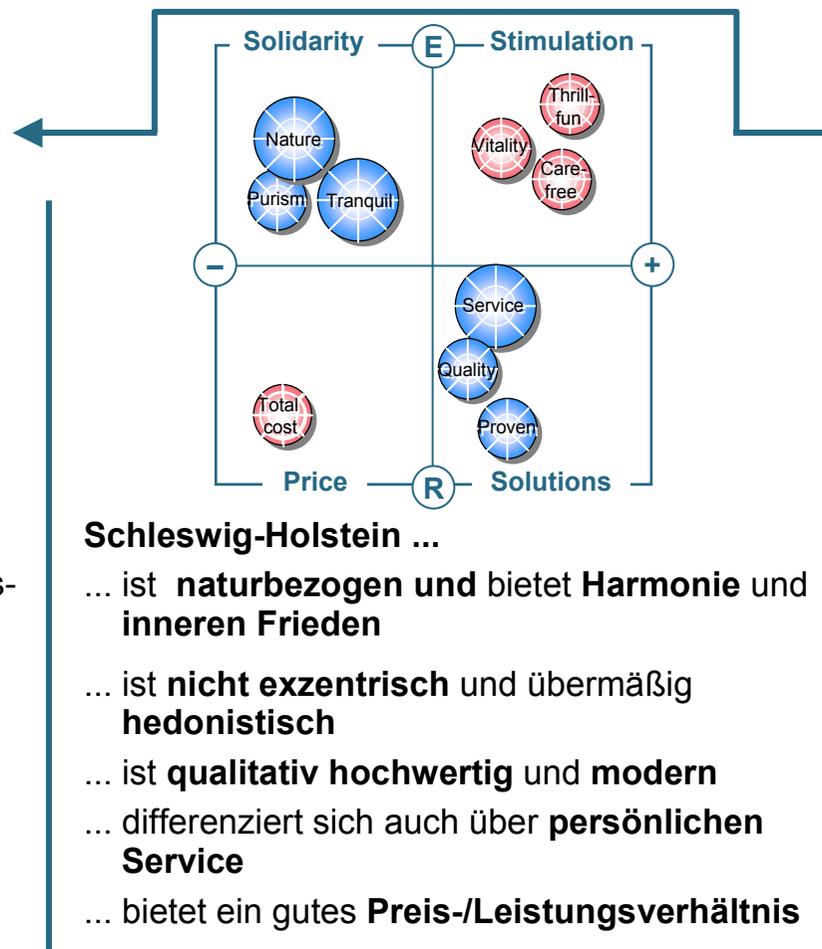
**Schleswig-Holstein als modernes Urlaubsland**

# Das Soll-Profil von S-H sendet Werteverprechen nach innen und außen – Und ist Kernelement der Tourismusstrategie

## INNENWIRKUNG

- Verinnerlichen und "Leben" des eindeutigen und differenzierten Werteprofiles von S-H
- Umfassender emotionaler und rationaler Bewusstseinswandel der Tourismusakteure
- Identifizierung mit und Umsetzung der Tourismusstrategie

## Soll-Profil Schleswig-Holstein<sup>1)</sup>



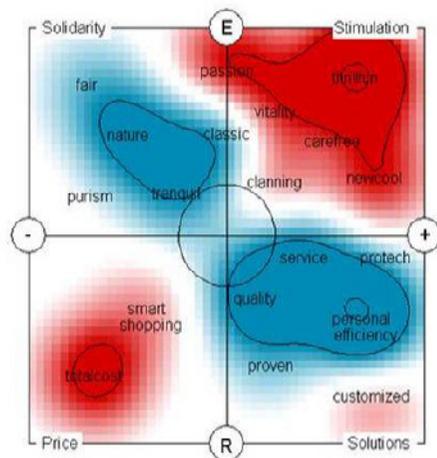
## AUSSENWIRKUNG

- Ausgesendetes Werteprofil von S-H spricht alle Menschen mit ähnlichen Werten an
  - Direkte Ansprache der drei attraktivsten Zielgruppen mit hoher Erreichbarkeit
  - Indirekte Ansprache anderer Kundensegmente mit hoher Wertekongruenz zum S-H-Profil

1) Für weitere Informationen zum rb Profiler siehe think:act Studie *Brand-Power-Studie* von Roland Berger

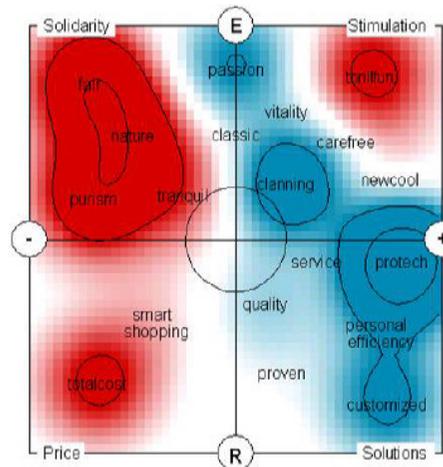
## Drei Zielgruppen werden zukünftig im Fokus der touristischen Aktivitäten in Schleswig-Holstein stehen

### Anspruchsvolle Genießer



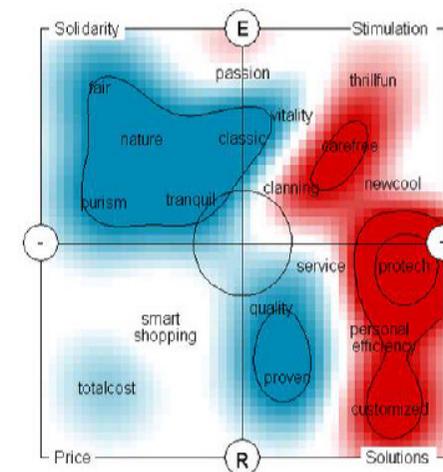
- **Singles** von 39 bis 55 Jahre
- **Partnerschaften ohne Kinder** von 26 bis 55 Jahre
- **Partnerschaften** bis 55 Jahre **mit erwachsenen Kindern**
- HH-Netto-Einkommen **größer** als 2.500 Euro
- **8,6%** der Gesamtbevölkerung

### Familien mit Kleinkindern – mittleres/hohes Einkommen



- **Familien mit Kindern unter 14 Jahre**
- Alter der Eltern zwischen **26** und **55** Jahre
- **Hohe** und **mittlere** Einkommensschicht (1.500 Euro und mehr)
- **16,0%** der Gesamtbevölkerung

### Best Ager



- **Singles** und **Partnerschaften**
- **Alter** von **56** bis **75** Jahre
- **Alle** Einkommensschichten
- **28,0%** der Gesamtbevölkerung

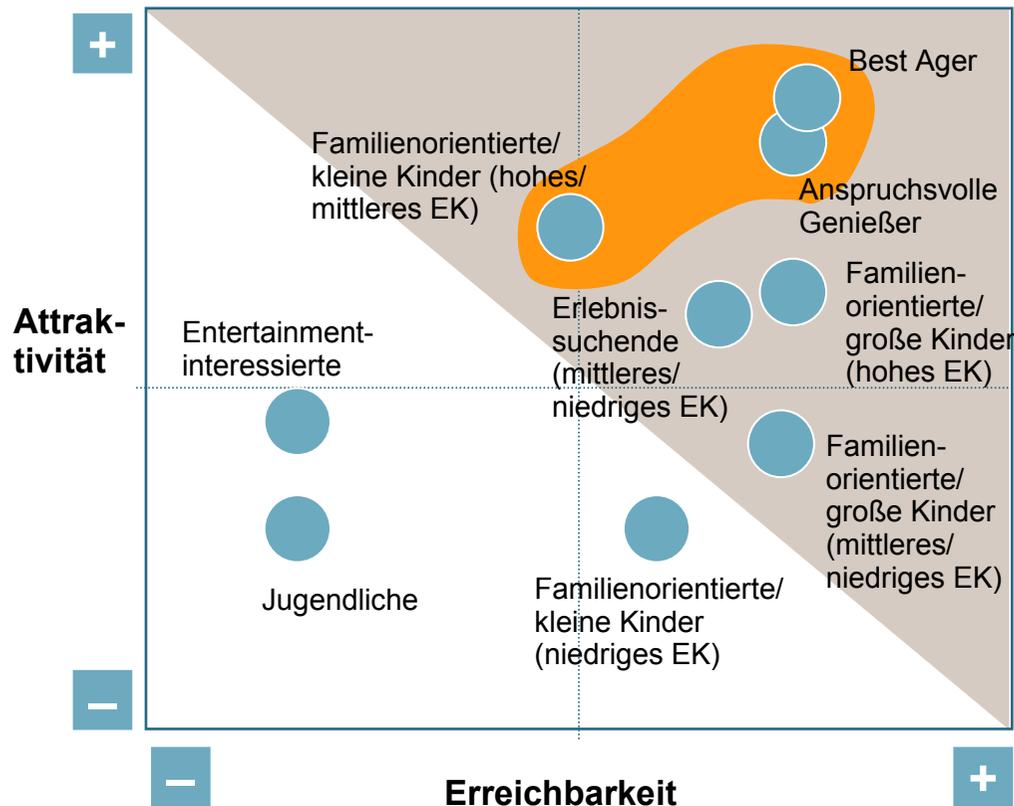
Durch das ausgesendete Werteprofil von S-H werden zudem andere werteaффine Segmente angesprochen

1) Für weitere Informationen zum rb Profiler siehe think:act Studie *Brand-Power-Studie* von Roland Berger

Quelle: Roland Berger

# Die drei Zielgruppen sind ökonomisch die attraktivsten Segmente – Sie weisen durch hohe Wertekongruenz eine gute Erreichbarkeit auf

## ERGEBNISMATRIX – QUALITÄTSWACHSTUM



## BEMERKUNGEN

- **Sechs Zielgruppen** für Schleswig-Holstein grundsätzlich **attraktiv und erreichbar**
  - **Drei Zielgruppen für den landesweiten Fokus vorgeschlagen**
    - Best Ager – 56 bis 75 Jahre
    - Anspruchsvolle Genießer
    - Familienorientierte mit kleinen Kindern (unter 14 Jahre), hohes/mittleres Einkommen
  - **Drei Kundensegmente mit geringer Attraktivität und Erreichbarkeit**
    - Entertainmentinteressierte
    - Jugendliche
    - Familienorientierte mit kleinen Kindern, niedriges Einkommen

Attraktive und erreichbare Zielgruppe Zielgruppe für landesweiten Fokus

# Vier Basisthemen und fünf spezifische Themen sind relevant für die Zielgruppen – Regionale Besonderheiten inkludiert

THEMA		ZIELGRUPPE	Anspruchsvolle Genießer	Familien mit kleinen Kindern – Hohes/mittleres Einkommen	Best Ager	Regionaler Fokus
<b>Basis-thema</b>	Gastronomie		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus Nachtleben</li> </ul>			Alle
	Gesundheit		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Medical Wellness</li> <li>• Prävention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Medical Wellness</li> <li>• Prävention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Medical Wellness</li> <li>• Prävention</li> </ul>	Alle
	Rad fahren					Alle
	Strand/Baden					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nordsee</li> <li>• Ostsee</li> </ul>
<b>Spezi-fisches Thema</b>	Golf					Alle
	Kultur					Alle
	Natur erleben					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle</li> <li>• Nordsee</li> </ul>
	Reiten					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnenland/HLMS</li> <li>• Küsten</li> </ul>
	Segeln					Ostsee

 Relevantes Thema

## Für eine eindeutige Fokussierung sind vier Themenkategorien gebildet – Damit unmissverständliche Bearbeitungsgrundsätze

### LANDESWEITES THEMA

#### Basisthema

- Bündelung des **Großteils der Ressourcen** auf diese **Top-Themen**
  - **Infrastruktur-entwicklung**
  - **Vermarktung**

#### Spezifisches Thema

- Nutzung von Ressourcen für die **Vermarktung** von Bestehendem
  - **Zielgruppen-spezifische Angebots-entwicklung**
  - Ggf. kleinere **Optimierungs-maßnahmen**

### SONDER-VERMARKTUNGS-THEMA

- **Laufende geförderte Projekte**
  - **Zielgruppen spezi-fische Entwicklung** der Infrastruktur
  - **Aufnahme in die Vermarktung**
  - **Intensive Prüfung** der **Weiterführung**
- Aufnahme **zielgruppen-spezifischer Angebote** in die **Vermarktung** – aber keine/geringe Förderung

### KEIN THEMA – ZUM HEUTIGEN ZEIT-PUNKT

- **Weder Förderung noch Vermarktung**
- **Rein privat-wirtschaftliche Aktivitäten**

**RESSOURCEN-ANTEILE** (z.B. Fördergelder, Arbeitskraft)<sup>1)</sup>

1) Schema

## Das Handlungskonzept führt 13 Leitprojekte der Handlungsfelder zusammen – Bis Ende 2007 erste Erfolgsgeschichten zu verkünden

### LEITPROJEKTE FÜR DIE UMSETZUNG

<b>A</b> STRUKTUREN/ PROZESSE	<b>1</b> Umsetzungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen der <b>Grundlage</b> für die <b>erfolgreiche Umsetzung</b></li> <li>• <b>Sicherung des Involvements</b></li> </ul>	
	<b>2</b> Reorganisation Landes-/Regionalorgane		
	<b>3</b> Verschlinkung lokale Strukturen		
	<b>4</b> Initiative "Wir kennen unsere Zielgruppen"		
<b>B</b> POLITISCHE UNTER- STÜTZUNG	<b>5</b> Neuausrichtung Förderpolitik		
	<b>6</b> Informationsoffensive		
<b>C</b> INFRA- STRUKTUR	<b>7</b> Hotelprojekte und Investorenprozess		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sichtbare und spürbare Ergebnisse</b> für Touristen und Tourismusakteure im Land</li> </ul>
	<b>8</b> Design-Kontor Schleswig-Holstein		
	<b>9</b> Gastronomie-Konzept		
	<b>10</b> Optimierung kommunaler Infrastruktur/ Rückbaukonzept		
<b>D</b> MARKETING/ VERTRIEB	<b>11</b> Angebotsentwicklung für die Zielgruppen		
	<b>12</b> Marktforschung		
	<b>13</b> Online-Auftritt und Buchungsportal		

## In den nach innen gerichteten Handlungsfeldern ist das Fundament der Tourismusstrategie zu legen und Partizipation zu erzielen

### Handlungsfeld

### Inhalte der Tourismusstrategie

#### A Strukturen/ Prozesse

- **Aufsetzen** einer **Umsetzungsorganisation** und eines **Controlling** – Zuteilung klarer Verantwortlichkeiten und Steuerung des Umsetzungsprozesses
- **Reorganisation** der **Landes- und Regionalorgane** – neue Zuordnung der Aufgaben und Definition von Prozessen führt zu mehr Effizienz und Effektivität
- **Verschlinkung** der **lokalen Strukturen** – Anreize für die Kooperation von kommunalen Organisation führen zu einer stringenteren und effektiveren "Tourismuslandschaft"
- Initiative **"Wir kennen unsere Zielgruppen"** für die Leistungsträger in S-H – Visualisierung und Erklärung der Zielgruppen als Basis für die zielgruppenspezifische Angebotsentwicklung und Gästebetreuung (Akzeptanz und Partizipation)

#### B Politische Unter- stützung

- Neuausrichtung der **Förderpolitik** – Bereitstellung von Fördermitteln für strategische Schwerpunkte und Wettbewerbe unterstützt die strategiekonforme Umsetzung
- **Informationsoffensive** mit den politischen Spitzen – Schaffen von Akzeptanz und Partizipation der Politik und Meinungsbilder



**Basisprojekte: Sind bis Ende 2007 abgeschlossen**

## In den nach außen gerichteten Handlungsfeldern wird das neue Schleswig-Holstein-Bild spürbar – Übergang in das Tagesgeschäft

### Handlungsfeld

### Inhalte der Tourismusstrategie

#### C Infrastruktur

- Mind. **zwei zielgruppenspezifische Beherbergungsprojekte** bis Ende 2007 geplant und finanziert
- Institutionalisierung eines **Investorenprozesses** für schnelle Verfahren und proaktive Ansprache von Investoren
- Gründung des **Design-Kontors Schleswig-Holstein** – Entwicklung von modernen Ausstattungskonzepten für die Beherbergung der Zielgruppen gemeinsam mit lokalen Künstlern/ Designern
- **S-H-typisches Gastronomiekonzept** – durch Wettbewerbe sowohl bestehende Konzepte weiterentwickeln als auch innovative Konzepte umsetzen
- **Optimierung der kommunalen Infrastruktur** – Entwicklung von Gestaltungs- und Förderrichtlinien für Zielgruppenbedürfnisse, z.B. durch Wettbewerbe und Rückbaumaßnahmen

#### D Marketing/ Vertrieb

- Entwicklung **maßgeschneiderter Angebote** für die **Zielgruppen** – wertekonformes Marketing und Vertrieb für zentrale Produktlinien und durch Wettbewerbe entwickelte Angebote ("Best practice")
- Aufsetzen einer standardisierten **Marktforschung** – Verbessern des Wissens über die Zielgruppen, Quantifizieren der Ziele und Steuerung/Kontrolle der Umsetzung
- **Zielgruppenspezifischer Internetauftritt** mit ggf. landesweit einheitlicher Buchungsmaschine



**Leitprojekte: Startpunkt der nachhaltigen Neuausrichtung**

# Für die Umsetzung sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen – ein zentrales EDV-Managementtool muss die Umsetzung unterstützen

## Empfohlene Umsetzungsorganisation

