



Bericht

der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus

**Bericht zum Stand der Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein
2030**

Inhaltsverzeichnis

<u>Abkürzungsverzeichnis</u>	2
<u>1 Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030</u>	3
<u>2 Künftige Positionierung</u>	3
<u>3 Handlungsfelder</u>	3
<u>3.1 Marketing</u>	4
<u>3.2 Qualität und Wettbewerbsfähigkeit</u>	4
<u>3.3 Infrastruktur</u>	4
<u>3.4 Mobilität</u>	5
<u>3.5 Ökologische Transformation und Klimafolgenanpassung</u>	5
<u>3.6 Strukturen und Kooperationen</u>	6
<u>3.7 Binnenlandtourismus</u>	6
<u>3.8 Mitarbeitengewinnung und -bindung</u>	6
<u>3.9 Tourismusbewusstsein und -akzeptanz</u>	7
<u>3.10 Förderung und Finanzierung</u>	7
<u>4 Stand zum Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030</u>	8
<u>4.1 Trägerorganisation</u>	9
<u>4.2 Einbindung in die Trägerorganisation</u>	9

Abkürzungsverzeichnis

AG	<i>Arbeitsgruppe</i>
ARGE	<i>Arbeitsgemeinschaft</i>
BA	<i>Bundesagentur für Arbeit</i>
DEHOGA	<i>Deutscher Hotel und Gaststättenverband</i>
DKL	<i>Verein Deutsches Küstenland e.V.</i>
DMO	<i>Destinationsmarketingorganisation</i>
DZT	<i>Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.</i>
EFRE	<i>Europäischer Fonds für regionale Entwicklung</i>
FI.SH	<i>Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein</i>
GMSH	<i>Gebäudemanagement Schleswig-Holstein Anstalt öffentlichen Rechts</i>
IHK	<i>Industrie- und Handelskammer</i>
LTO	<i>Lokale Tourismus-Organisation</i>
MWVATT	<i>Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein</i>
TA.SH	<i>Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH</i>
TS SH 2030	<i>Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030</i>
TVSH	<i>Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.</i>
WTSH	<i>Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH</i>

1 Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030

Die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 war ein voller Erfolg: Zwei der drei Kernziele der Strategie, mehr als 30 Millionen gewerbliche Übernachtungen pro Jahr und ein Umsatzplus von 30 Prozent, waren 2019, also deutlich vor Ende der Laufzeit der Strategie, bereits erreicht. Bei der als Zwischenfazit von vornherein geplanten Evaluierung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 hat sich zudem gezeigt, dass eine umfangreichere Nachsteuerung erforderlich sein würde, da sich die bisherige Strategie sehr stark an ökonomischen Zielen orientierte und vor allem die Gästeperspektive betrachtete. Darüber hinaus sollten die gewonnenen Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie in die geplante Überarbeitung mit einfließen. Durch dieses weitreichende Überarbeitungserfordernis ist die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 (TS SH 2030) entstanden, die im April 2022 vom Schleswig-Holsteinischen Landtag vorgestellt wurde.

2 Künftige Positionierung

Die neue TS SH 2030 formuliert für den Tourismus die Vision: „Schleswig-Holstein ist Vorreiter und Vorbild für nachhaltigen, verantwortungsbewussten Qualitätstourismus.“ Nachhaltigkeit ist in der TS SH 2030 Leitmotiv und Qualitätsmerkmal für einen zukunftsgerichteten und erfolgreichen Tourismus in Schleswig-Holstein. Für eine systematische und langfristige Tourismusentwicklung ist die gleichwertige Ausrichtung auf alle drei Nachhaltigkeitssäulen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ erforderlich. Deshalb rücken nun auch wichtige Aspekte wie Mitarbeitengewinnung und -bindung, Tourismusakzeptanz sowie ökologische Transformation und Klimawandelanpassung in den Fokus. Ebenfalls hat die Corona-Pandemie Erkenntnisse gebracht, die Einfluss auf die künftige Ausrichtung des Tourismus hat. Zur touristischen Profilierung des Landes werden die beiden freizeitorientierten Kernthemen „Naturerlebnis“ und „Maritimes Erlebnis“ sowie das Entwicklungsthema Meetings (Tagungen) und Incentives (Motivations-/Businesserlebnisse) in den Mittelpunkt gestellt.

3 Handlungsfelder

Zur Umsetzung der TS SH 2030 sind zehn Handlungsfelder vorgesehen. Jedes dieser Handlungsfelder ist mit Leitprojekten hinterlegt, welche den Anspruch haben, die Umsetzung der Strategie maßgeblich anzustoßen. Die konkret umzusetzenden Maßnahmen ergeben sich stetig in den kommenden Jahren. Insofern ist die Umsetzung der TS SH 2030 als ein fortdauernder, dynamischer Prozess zu verstehen, der ein kontinuierliches Überprüfen, Nachjustieren und Fortschreiben beinhaltet. Um dies sicherzustellen, ist es notwendig, ein gut aufgestelltes Umsetzungsmanagement einzurichten. Im Rahmen des Interimsmanagements hat der Steuerungskreis Tourismus nach Empfehlungen des Gutachters Project M vier priorisierte Handlungsfelder (Handlungsfeld 1: Marketing, Handlungsfeld 6: Strukturen und Kooperationen, Handlungsfeld: 8 Mitarbeitengewinnung und -bindung sowie Handlungsfeld 9: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz) festgelegt. Entscheidend für diese Priorisierung war, dass sich die Handlungsfelder 1 und 6 mit grundlegenden Aufgaben beschäftigen, etwa die Aktualisierung der Zusammenarbeitsstrukturen und die Anpassung der

Marketingaktivitäten an die neue Tourismusstrategie. Die beiden anderen Handlungsfelder wurden aufgrund der Signale aus der Branche zur priorisierten Bearbeitung ausgewählt, weil hier der Handlungsdruck als besonders hoch eingeschätzt wurde. Mitarbeitengewinnung und Tourismusakzeptanz sind Themen, die derzeit sehr viele Orte und Betriebe beschäftigen. Es finden jedoch bereits Aktivitäten in allen Handlungsfeldern und Leitprojekten statt, welche im Folgenden dargestellt werden.

3.1 Marketing

In diesem Handlungsfeld fallen die Aufgaben in den Bereich der Tourismusagentur Schleswig-Holstein (TA.SH) und werden bereits zu großen Teilen bearbeitet. So wird im Bereich „Datenmanagement“ bereits an der Weiterentwicklung einer touristischen Landesdatenbank (14 Mandanten, 27 Schnittstellenmandanten) gearbeitet. Eine Anbindung an den Knowledgegraph der Deutschen Zentrale für Tourismus e. V. (DZT) ist in Planung. Ebenfalls ist eine digitale Gästebefragung vorgesehen. Das Eckpunkt Papier in seiner überarbeiteten Fassung aus dem Jahr 2016, das Rollen und Aufgabenaufteilung zwischen den Destinationsmarketingorganisationen (DMO) und der TA.SH konkretisiert, bildet die Grundlage für die Aufgabeneffizienz auf den unterschiedlichen Ebenen des touristischen Systems. Eine erneute Aktualisierung ist beauftragt. Somit werden bereits zwei der drei Leitprojekte in diesem Handlungsfeld intensiv bearbeitet.

3.2 Qualität und Wettbewerbsfähigkeit

Im Bereich von Qualität und Wettbewerbsfähigkeit sind zum aktuellen Zeitpunkt noch keine Umsetzungstätigkeiten der Leitprojekte zu verzeichnen. Dies ist zum einen darin begründet, dass dieses Handlungsfeld nicht zu den im ersten Arbeitsschritt priorisierten Handlungsfeldern zählt, zum anderen wird für das bundesweit einheitliche Zertifizierungsverfahren „Reisen für Alle“ derzeit vom Bund in Abstimmung mit den Ländern und den Behindertenverbänden eine Neustrukturierung erarbeitet. Darüber hinaus sind Vorarbeiten im Handlungsfeld 6 „Strukturen und Kooperationen“ notwendig, um ein koordiniertes Vorgehen zu gewährleisten. Es ist jedoch geplant, in diesem Handlungsfeld erste Tätigkeiten im Laufe des Jahres 2024 zu starten.

3.3 Infrastruktur

Das Handlungsfeld 3 „Infrastruktur“ wird überwiegend im Leitprojekt 1 „Qualitätsradwege“ bearbeitet. Im ersten Schritt wurden „Qualitätsstandards für den Radtourismus in Schleswig-Holstein“ als Grundlage für die Herstellung eines landesweiten durchgängigen hohen Qualitätsniveaus des radtouristischen Angebots definiert und in Form einer Broschüre veröffentlicht. Im Rahmen eines Pilotprojekts soll der Radfernweg „Ochsenweg“ zur ersten Qualitätsradroute Schleswig-Holsteins entwickelt werden. Es wurde eine Koordinierungsstelle Radtourismus beim RAD.SH e.V. geschaffen. Diese Koordinierungsstelle dient der zentralen Steuerung und Koordinierung einer regions- und baulastträgerübergreifenden Zusammenarbeit und stellt eine der Schlüsselmaßnahmen im Handlungsfeld Radtourismus der Radstrategie Schleswig-Holstein 2030 dar. Weiterhin wurden alle Radfernwege zur Analyse und Bewertung des Zustandes befahren. Die Ergebnisse hieraus sind die Grundlage für Maßnahmen

zur Qualitätsverbesserung der radtouristischen Infrastruktur an den Radfernwegen und deren Entwicklung zu Qualitätsradrouten.

Die beiden weiteren Leitprojekte „Handlungsleitfaden kommunale Infrastruktur“ und „Attraktive Ortsbilder“ sind zu einem späteren Zeitpunkt für die Bearbeitung vorgesehen.

Ergänzend wird im Rahmen des GAP-Strategieplans mit ELER-Mitteln in der Maßnahme „ländlicher Tourismus“ insbesondere die Modernisierung von lokalen Radrouten inklusive der begleitenden Infrastruktur gefördert.

3.4 Mobilität

Im Handlungsfeld 4 „Mobilität“ sind bereits mehrere Leitprojekte in Bearbeitung. Das Leitprojekt 1 „Nachhaltige Mobilität“ wird federführend durch den Tourismusverband Schleswig-Holstein (TVSH) bearbeitet, der beim Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus (MWVATT) einen Antrag auf Projektförderung gestellt hat. In diesem Projekt des TVSH geht es um die Entwicklung eines ganzheitlichen touristischen Mobilitätskonzeptes für den motorisierten und nicht motorisierten Individualverkehr sowie den öffentlichen Personennahverkehr unter Berücksichtigung der klimafreundlichen Mobilität für die Pilotregion Lübecker Bucht. Auch im Leitprojekt 2 „Radstrategie Schleswig-Holstein 2030“ sind bereits mehrere Projekte in Bearbeitung (siehe auch Ziffer 3.3). Für das Leitprojekt 3 „Unbeschwert Unterwegs“ ist keine Zukunftsperspektive vorhanden. Es konnte keine Einigkeit unter allen Beteiligten hergestellt werden, daher erfolgt hier keine Umsetzung. Der Bereich des Leitprojektes 4 „Umsetzung von barrierefreien Mobilitätsangeboten“ findet im gesamten Handlungsfeld „Mobilität“ Berücksichtigung. Jedoch ist hierzu aktuell noch keine gesonderte Umsetzung erfolgt. Die „Besuchendenlenkung“ des Leitprojektes 5 wurde und wird durch das Projekt „LABTOUR“ vorangetrieben. Hierbei handelt es sich um ein Pilotprojekt mit dem Ziel einer Konzeptionierung und soweit möglich der Implementierung eines effektiven landesweiten digitalen Besuchermanagements. Dies soll durch Vermeidung regionaler und temporärer Überlastung bewerkstelligt werden (z.B. durch Empfehlungs-/Alterniventechnologien). Erstmals können für die ausgewählten Hotspots in Schleswig-Holstein Saisonalitäten von Besucherfrequenzen nachgewiesen werden. Im nächsten Schritt gilt es nun, dies in weitere Orte Schleswig-Holsteins zu bringen.

3.5 Ökologische Transformation und Klimafolgenanpassung

Im Rahmen des Handlungsfelds 5 gibt es zwei Projekte, die nicht als Leitprojekt festgelegt sind, jedoch auf dieses Handlungsfeld einzahlen. Eines davon ist die „Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen zur Steigerung der Biodiversität im Tourismus“. Mit dieser Richtlinie werden investive Maßnahmen zur Steigerung der Biodiversität im Tourismus gefördert. Das zweite Projekt ist die „Gesamtstrategie Ostseeküste 2100“ mit Vorschlägen zum Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen an der Ostsee. Aufgrund der Sturmflut an der Ostseeküste vom 19. bis 21. Oktober 2023 wird dieses Projekt mit hoher Priorität weiterverfolgt. Die Umsetzung der eigentlichen Leitprojekte des Handlungsfeldes erfolgt im Anschluss.

3.6 Strukturen und Kooperationen

Im Handlungsfeld 6 der TS SH 2030 sind hauptsächlich Leitprojekte zur Schaffung von Grundlagen im touristischen System zu finden. Deshalb gehört dieses Handlungsfeld zu jenen, die priorisiert umgesetzt werden müssen. Zentrales Element dieses Handlungsfeldes ist das Leitprojekt „Umsetzungsmanagement“, das den operativen Kern der Umsetzung der Strategie bildet. Auf das Umsetzungsmanagement wird im nachfolgenden Kapitel 4 eingehend eingegangen. Neben dem Umsetzungsmanagement ist das Leitprojekt „Aufgabenprofile“ im Handlungsfeld 6 verortet. Innerhalb dieses Leitprojektes sind die Aufgabenbeschreibungen für alle Ebenen und Akteurinnen und Akteure im touristischen System in Schleswig-Holstein in Bezug auf die innergerichteten Entwicklungs- und Managementaufgaben zu erstellen, um größtmögliche Ressourceneffizienz, Transparenz und Klarheit in Bezug auf Verantwortlichkeiten der touristischen Akteurinnen und Akteure zu gewinnen. Dieses Leitprojekt befindet sich im Bearbeitungsprozess. Leitprojekt 3, die Überarbeitung des LTO-Leitfadens, wurde vorerst zurückgestellt, da zunächst noch einmal genau zu klären ist, in welcher Form und Ausgestaltung dieser Leitfaden gewünscht wird und erforderlich ist. Dies war Ergebnis der Kickoff-Veranstaltung am 3. Februar 2023, bei der mit den touristischen Akteurinnen und Akteuren diskutiert worden war, ob es einen Leitfaden im klassischen Sinne bräuchte, eine Handreichung in anderer Form oder gar einen umfassenden „Chance-Prozess“ angesichts des sich wandelnden und erweiternden Aufgabenspektrums der LTOs. Das landesweite Kennzahlensystem (Leitprojekt 4) hingegen steht. Es umfasst sowohl Zahlen zur nachhaltigen Entwicklung, zum qualitativen Wachstum wie auch Zahlen zur Akzeptanz und Zufriedenheit. Zusätzlich dazu ist eine Konzeptionierung der Kennzahl „Mitarbeitendenzufriedenheit“ beauftragt.

3.7 Binnenlandtourismus

Im Handlungsfeld 7 der TS SH 2030 wurden bereits im Zuge der Evaluierung Kriterien für das Leitprojekt 1 „Schwerpunktregion“ mit den Binnenlandakteurinnen und -akteuren abgestimmt.

Zur Stärkung des Binnenlandtourismus hat im Rahmen des Leitprojektes 2 das Wirtschaftsministerium im Landesprogramm Wirtschaft 2021-2027 eine eigene Fördermaßnahme aufgelegt. Hierfür wird derzeit eine Territoriale Entwicklungsstrategie für den Binnenlandtourismus erarbeitet. Die Fördermaßnahme sieht zur Strukturoptimierung im Binnenland auch den Aufbau der ARGE Binnenlandtourismus vor. Vorarbeiten zur Gründung erfolgen bereits im Rahmen der Strategieentwicklung. Die Anpassung der LTO-Kriterien (Leitprojekt 3) wird zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet.

3.8 Mitarbeitengewinnung und -bindung

Das Thema Mitarbeitengewinnung und -bindung wird im Rahmen der Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein (FI.SH) kontinuierlich mit vielfältigen Initiativen vom Land Schleswig-Holstein, der IHK, der Bundesagentur für Arbeit (BA) und weiteren Akteurinnen und Akteuren bearbeitet (Leitprojekt 2). Im Bereich des Leitprojektes 3 „Neue Modelle im Wohnraummanagement“ von Kommunen und Betrieben zur Schaffung von adäquatem und bezahlbarem Wohnraum für Beschäftigte im Tourismus gibt es bereits erste Überlegungen zur Bearbeitung. Der „Leitfaden Mitarbeitengewinnung und -bindung“ (Leitprojekt 4) wird von den Akteurinnen und Akteuren als nicht

mehr erforderlich angesehen. Eine Umsetzung wird daher nicht weiterverfolgt. Das Referat Dachmarke im MWVATT arbeitet fortlaufend an Kampagnen und Aktionen für das Standortmarketing. In Rahmen der #bleib-oben-Kampagne werden zwei Berufe (Koch / Köchin und Tourismuskaufmann / Tourismuskauffrau) aus dem Hotellerie- und Gastronomie-Bereich gefördert, was auf das Leitprojekt 5 direkt einzahlt.

3.9 Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

Bereits im November 2021 erschien die Sonderveröffentlichung des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein zum Thema „Tourismusbewusstsein und akzeptanz, welche durch das MWVATT finanziert wurde. Hierin sind neben Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Dialogs mit der Wohnbevölkerung ebenfalls umfassende Kennzahlen sowie Eckdaten zu diesen Themen enthalten, welche für das Leitprojekt 1 „Monitoring“ einen Nutzen stiften. Außerdem wurde im Jahr 2022 der Leitfaden „Tourismus im Einklang mit den Einheimischen vor Ort möglich machen. Maßnahmen zur Förderung der Tourismusakzeptanz“ von der Fachhochschule Westküste veröffentlicht. Am 05. Dezember 2022 wurde zudem die Fachtagung „Tourismus im Einklang mit den Einheimischen“ gemeinsam mit der Fachhochschule Westküste durchgeführt. Zur Vertiefung der inhaltlichen Aspekte dieser Veranstaltung wurde durch das MWVATT ein Leitfaden mit dem Titel „Akzeptanzcluster der einheimischen Bevölkerung Schleswig-Holsteins“ für die Akteure der Tourismusbranche des Landes beauftragt. Dieser Leitfaden soll bis Ende des Jahres fertiggestellt sein und deckt das Leitprojekt 3 „Leitfaden Management von Tourismusbewusstsein“ ab. Im Zuge des Leitprojektes 4 wurde testweise ein Filmwettbewerb für Schülerinnen und Schüler mit dem Titel „Tourismus vor meiner Haustür – was bedeutet das eigentlich für mich?“ gemeinsam von der Fachhochschule Westküste, dem Landesverband Jugend & Film Schleswig-Holstein und dem MWVATT initiiert. Da die Schulen allerdings offensichtlich noch stark unter den Nachwirkungen der Corona-Zeit gelitten haben und sich erst wieder auf den normalen Schulbetrieb konzentrieren wollten, blieb die Resonanz auf dieses außerschulische Projekt hinter den Erwartungen zurück. Weitere Wettbewerbsformate können zu einem späteren Zeitpunkt folgen. Das Leitprojekt 5 „Pilotvorhaben“ in der Federführung des Tourismusverbandes befindet sich erst noch in der Konkretisierung.

Die Wissensplattform des Leitprojektes 2 innerhalb dieses Handlungsfeldes birgt viel mehr Möglichkeiten, als nur in diesem Handlungsfeld dem Wissenstransfer innerhalb des touristischen Systems zu dienen. Daher soll diese Wissensplattform nicht explizit als auf dieses Handlungsfeld beschränktes Leitprojekt gedacht werden, sondern für die TS SH 2030 insgesamt. Dieses Leitprojekt ist daher durch das Umsetzungsmanagement zu bearbeiten.

3.10 Förderung und Finanzierung

Die Förderinstrumente des Landes (vor allem die touristische Infrastrukturförderung über die Mittel der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ und die Modernisierung und Neuerrichtung von Beherbergungsstätten über die Einzelbetriebliche Förderung) bleiben bestehen. Als neues Förderinstrument wird eine eigens fürs Binnenland konzipierte Fördermöglichkeit („Nachhaltige integrierte

Entwicklung des Tourismus in strukturschwachen Regionen Schleswig-Holsteins“) derzeit entwickelt. Eine darüberhinausgehende „Modernisierungs- und Investitionsoffensive“ (Leitprojekt 2) ist aufgrund der aktuellen Haushaltslage momentan aber nicht möglich. Für den Leitfadens „Tourismusfinanzierung für Kommunen“ (Leitprojekt 3) gibt es hingegen bereits erste Überlegungen, wie dieser ausgestaltet werden könnte. Neu ausgerichtet wurde die Förderung des ländlichen Tourismus im ELER. Die Förderung fokussiert sich nun auf die Modernisierung lokaler Radrouten inklusive der begleitenden Infrastruktur, die Gestaltung von touristischen Ankommenspunkten sowie Besucherlenkungs- und Informationselemente. Die neue Förderrichtlinie ist zum 1.10.2023 in Kraft getreten.

4 Stand zum Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030

Der Tourismus in Schleswig-Holstein hat sich seit Etablierung der erstmals mit messbaren Zielen ausgestatteten Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 sehr positiv entwickelt. Andere Bundesländer und Regionen haben in den vergangenen Jahren in Bezug auf Tourismusmanagement und -entwicklung zu Schleswig-Holstein aber aufgeschlossen. Die Etablierung eines professionellen Umsetzungsmanagements für die konsequente Umsetzung von Tourismusstrategien hat sich hierbei als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt. Daher sieht die TS SH 2030 ein schlagkräftiges Umsetzungsmanagement vor. Dies zu etablieren, ist ein wichtiger Aspekt im Arbeitsprogramm der Landesregierung.

Im Sinne eines stark „marketinglastigen“ Aufgabenverständnisses standen bislang vorwiegend Tourismusorganisationen auf Landes-, regionaler und lokaler Ebene im Mittelpunkt der Zusammenarbeitsstrukturen. Das auch in Schleswig-Holstein gebräuchliche Drei-Ebenen-Modell (Landes-, regionale und lokale Ebene) stammt aus dem Jahr 1999 und wurde damals nur auf außen gerichtete Aufgaben im Marketing bezogen. Zu diesem Zeitpunkt standen nach innen gerichtete Aufgaben nicht im Fokus. Diese Aufgaben müssen jedoch mit anderen Partnerinnen und Partnern, in anderer Aufgabenverteilung, mit anderen Zusammenarbeitsstrukturen und mit anderer Arbeitsteilung wahrgenommen werden. Mit den veränderten Aufgaben rücken kontinuierlich mehr Akteurinnen und Akteure der Landkreisorganisationen, der Wirtschaftsförderung, der Regional- und Standortentwicklung, der Schutzgebiete u. a. m. in den Zusammenarbeitsfokus. Diese Akteurinnen und Akteure werden im touristischen System künftig zu gleichwertigen und unverzichtbaren Partnerinnen und Partnern. Die Veränderungen der internen Strukturen und Zusammenarbeitsprozesse stellen ein wichtiges Tätigkeitsfeld zukünftiger Tourismus- und Destinationsentwicklung dar. Unternehmenskulturen, Strukturen und Prozesse bedürfen einer Anpassung an diese veränderten Bedingungen.

Die Aufgaben der touristischen Organisationen in Schleswig-Holstein entwickeln sich zunehmend weg von den klassischen Vermarktungsaufgaben hin zu Innen-, Regional- und Standortentwicklung und Lebensraummanagement. Ihre Kernaufgabe wird künftig nicht mehr allein die Steigerung des Bekanntheitsgrades von Schleswig-Holstein sein, sondern viel mehr das Management von Prozessen und Projekten. Zudem verändert sich der Fokus, der nicht mehr nur auf die Gästeperspektive gelegt werden sollte, sondern vielmehr auf das Gemeinwohl orientiert sein muss. Das bedeutet, den

Blick neben den Gästen auch auf Einheimische und Mitarbeitende zu richten. Andere Bundesländer (z. B. Niedersachsen, Brandenburg, Baden-Württemberg) haben diesen Prozess weg von der reinen Marketinggesellschaft hin zur Destinationsmanagementgesellschaft bereits beschritten, um so den wachsenden Herausforderungen und den veränderten Aufgaben gerecht zu werden. Hier hat die Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030 Nachholbedarfe für Schleswig-Holstein identifiziert und entsprechend die Handlungsfelder erweitert.

4.1 Trägerorganisation

Neben der personellen und finanziellen Ausstattung des Umsetzungsmanagements ist dessen organisatorische Zuordnung und Ausgestaltung maßgeblich. Die Anforderungen an die organisatorische Einbindung des Umsetzungsmanagements sind in der TS SH 2030 wie folgt beschrieben:

1. hohes Maß an Eigenständigkeit des Umsetzungsmanagements,
2. Gewährleistung von Flexibilität, Agilität und „Beinfreiheit“,
3. Vermeidung von Interessens- und Rollenkonflikten,
4. Verknüpfbarkeit mit anderen Aufgaben des Aufgabenträgers,
5. Synergien durch Rückgriff auf bestehende Netzwerke,
6. Akzeptanz des künftigen Aufgabenträgers für die Aufgabe „Umsetzungsmanagement“.

Neben diese Anforderungen müssen zwingend die Haushaltsprinzipien „Sparsamkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ Berücksichtigung finden.

Innerhalb der Konzepterstellung zum Umsetzungsmanagement, welches durch den externen Dienstleister Project M und durch den Steuerungskreis Tourismus (Vertreter und Vertreterinnen des MWVATT, des Deutschen Hotel und Gaststättenverbands (DEHOGA), der IHK und des TVSH) als beratendes Gremium begleitet wurde, wurden mehrere Optionen dahingehend geprüft und diskutiert. Am Ende dieser Prüfung ist der Steuerungskreis zum dem Ergebnis gekommen, dass die TA.SH als Trägerorganisation am besten geeignet ist. So hat die TA.SH durch den bereits bestehenden Unternehmensgegenstand ein gutes Netzwerk auf allen Ebenen in der touristischen Landschaft Schleswig-Holsteins und kann die Ergebnisse und Erfolge des Umsetzungsmanagements in direkter Weise für das touristische Marketing nutzen. Der Gemeinkostenanteil ist zudem bei der TA.SH geringer als bei den alternativen Lösungen. Darüber hinaus ist die Weiterentwicklung der TA.SH ein Bestandteil der TS SH 2030.

Zur Übernahme dieser neuen Aufgaben wird der Unternehmensgegenstand der TA.SH entsprechend erweitert.

4.2 Einbindung in die Trägerorganisation

Die TA.SH ist die Landesmarketingorganisation für Schleswig-Holstein. Sie wurde im Jahr 2001 in der Rechtsform einer GmbH von ihren Gesellschaftern gegründet. Seit 2015 ist das Land Schleswig-Holstein mit 100% alleiniger Gesellschafter der TA.SH.

Ziel der Arbeit der TA.SH ist die Positionierung des Landes als führende Tourismusdestination in Deutschland und die Vermarktung seiner touristischen Potenziale im In- und Ausland mit dem Schwerpunkt Neukundengewinnung.

Dies erfüllt die TA.SH in klarer Aufgabenabgrenzung, aber auch im Rahmen strategischer, marktorientierter Kooperationen mit den touristischen Organisationen und Unternehmen sowie weiteren Partnern innerhalb und außerhalb des Landes Schleswig-Holstein.

Durch die Änderung des Gesellschaftsvertrags wird der Unternehmensgegenstand der TA.SH um die „Managementaufgaben zur Umsetzung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030“ erweitert.

Das Umsetzungsmanagement wird mit eigenem Personal ausgestattet. Vorgesehen sind bis zu vier Vollzeitäquivalente (verteilt auf Leitung, Projektmanagement und Assistenz).