

Pro Tourismus - Weichenstellung für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik

Positionen des Tourismusverbandes zur Tourismuspolitik in Schleswig-Holstein in der Legislaturperiode 2009 bis 2014

Der Schleswig-Holstein-Tourismus befindet sich an einem Scheideweg. Der strukturelle Wandel bei Rahmenbedingungen und Trends, die aktuelle schwierige Wettbewerbsposition Schleswig-Holsteins und die kritische Phase im Lebenszyklus machen nachhaltige Wettbewerbsstrategien notwendig. Die Bildung wettbewerbsfähiger Destinationseinheiten, die Förderung des Unternehmertums und das Schaffen einer Innovationskultur bilden dabei die Kernstrategien für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Schleswig-Holstein-Tourismus. Aber auch dem Thema Investition in oftmals veraltete private und öffentliche Infrastruktur und damit eine Modernisierung und Neuausrichtung in eine marktgerechte Angebotsstruktur muss vehement vorangetrieben werden. Der eingeschlagene Weg der strategischen Neuausrichtung ist nach fast drei Jahren einer Evaluierung und Anpassung zu unterziehen. Aus Sicht des TVSH ist der eingeschlagene Weg zwar fortzusetzen, muss aber mit neuer Dynamik und Stärke versehen werden, um das avisierte Erfolgsziel zu erreichen. 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.

Der Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. betrachtet folgende Kernpunkte als Eckpfeiler einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik:

1. Stellenwert des Tourismus deutlich erhöhen – Rahmenbedingungen verbessern

Eine bewusste Entscheidung der im Lande politisch Verantwortlichen für eine prioritäre proaktive Unterstützung des Wirtschaftszweiges Tourismus, für eine aktive Trendumkehr und eine Revitalisierung des Tourismus ist durch die neue Landesregierung herbeizuführen.

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 eine Einordnung des Tourismus und des Stellenwertes, den er künftig im Rahmen der Landespolitik erhalten soll, im Rahmen einer Gesamtstrategie der zukünftigen Landesaufgaben erfolgen. Zu bedenken ist dabei, dass der Zeithorizont nicht in Abhängigkeit von Legislaturperioden festgelegt werden sollte.

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 zu nehmen und zu schätzen wissen.

Die Einordnung der Tourismuspolitik in das gesamtpolitische System muss im Sinne einer Ressort übergreifenden Querschnittspolitik erfolgen. Dann werden schon bei der Festlegung der tourismuspolitischen Ziele die möglichen Auswirkungen der übrigen Politikbereiche mit in die Betrachtung einbezogen und in Hinblick auf die Erreichung der tourismuspolitischen Ziele angepasst. Insofern ist die Frage der Einordnung und Bewertung von Tourismuspolitik zentral für den Stellenwert des Tourismus im Gesamtsystem der Politik. Damit sollte dann eine angemessene Berücksichtigung der touristischen Belange in Wirtschafts-, Verkehrs-, Gesundheits-, Umwelt-, Sozial- und Schulpolitik gewährleistet werden. Themen in diesem Zusammenhang sind beispielsweise die langfristige Sommerferienregelung, die Argumente im Zusammenhang mit der Bäderverordnung, die Diskussionen um Verkehrsverbindungen, die Ansiedelung von Windkraftanlagen oder die Ausweisung von Schutzgebieten.

2. Ressort übergreifende Koordinierung und organisatorische Einbindung verbessern

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. der tourismusrelevanten Wirkungsbereiche der einzelnen Ressorts der Landesregierung, der jeweiligen Ziele, der notwendigen Abstimmungsprozesse und Mechanismen beim Ausgleich evtl. 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 scheint auf der Referatsebene eines Ministeriums für die Umsetzung einer pro-aktiven Tourismuspolitik nicht ausreichend. Die Einrichtung eines Staatssekretärs für Tourismus wäre sicherlich ein entscheidender Vorteil. Die personelle Ausstattung sollte vor dem Hintergrund des enormen Stellenwertes und der neuen Anforderungen an eine pro-aktive Tourismuspolitik deutlich erhöht werden.

3. Neue Dynamik und Stärke für das Tourismuskonzept

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. Allerdings bedürfen Inhalte und Prozesse nach einer fast dreijährigen Laufzeit der Überprüfung und Anpassung. Gerade die bisher nicht im Konzept berücksichtigten wachstumsstarken Segmente des Ausländertourismus und des Städtetourismus, aber auch des Tagestourismus und des Geschäftsreisetourismus sollten bzgl. einer Einbeziehung in die Strategie überprüft werden, um neben dem Relaunch der Kernkompetenzen die Wachstumspotenziale in den wachstumsstarken Nischen zu nutzen.

Mit den Anforderungen an eine Revitalisierung sieht sich die Tourismusbranche Schleswig-Holsteins 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. 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.

Mit dem 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

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.

Die Förderinstrumente sind auf den neuen pro-aktiven Prozess auszurichten, um den notwendigen Wandel vom Reagieren zum Agieren zu vollziehen und eine aktive Steuerung des Fördermitteleinsatzes vorzunehmen.

Insgesamt ist die finanzielle Ausstattung für die Anpassung und Umsetzung des Tourismuskonzeptes - zumindest in Höhe der Aufwendungen, die in den ersten drei Jahren eingesetzt wurden - zu sichern.

4. Leitprojekte „Optimierung der touristischen Infrastruktur“ und „Optimierung der lokalen 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 Handlungsnotwendigkeiten wurden im Rahmen der Leitprojekte 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‘.

Die Vorschläge aus den Leitprojekten sollten in den folgenden Jahren konsequent durch die lokalen Akteure umgesetzt werden. Zentral für den Erfolg der Umsetzung auf lokaler Ebene ist eine professionelle Umsetzungsbegleitung für beide Leitprojekte, für die die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen unabdingbar ist.

5. Mittelfristige Finanzierungsperspektive des Tourismusmarketings sichern und ausbauen

Die finanzielle Unterstützung des Tourismusmarketings auf Landes- und Regionalebene durch das Land muss nachhaltig gesichert und ausgebaut werden. Nur so kann es gelingen, nachhaltige und wahrnehmbare Signale im hart umkämpften Markt zu platzieren und Neukunden innerhalb der drei avisierten Zielgruppen für das Land zu gewinnen.

Das Weltnaturerbe Wattenmeer bietet hier Erfolg versprechende neue Ansatzpunkte. Das Marketing für das Weltnaturerbe ist in Ergänzung zu den regionalen Mitteln zusätzlich durch landesweite Ansätze ggf. unter Einbeziehung von Bundes- und EU-Mitteln zu finanzieren.

6. Förderung des Unternehmertums und Schaffung einer Innovationskultur

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 durch neue Kapazitäten Qualitätssprünge im Angebot über Image bildende neue Projekte einzuleiten, herrscht kein Zweifel. Mindestens genauso wichtig ist jedoch, die bestehenden Betriebe bei der Transformation zu modernen qualitativ hochwertigen Angeboten zu unterstützen.

Die Unterstützung und Förderung bestehender Beherbergungsunternehmen muss zentrale Aufgabe der pro-aktiven Tourismuspolitik sein, um den notwendigen Strukturwandel zu unterstützen. 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 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 Bestandaufnahme 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.

Systematisches und aktives Innovationsmanagement wird im Tourismus noch nicht 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. Zur Förderung der Innovationspotenziale muss auch die Tourismuspolitik dies als Aufgabe erkennen.

Im Prozess der strategischen Neuausrichtung wurden zwar zahlreiche Innovationen auf den Wege gebracht. Im Zuge einer pro-aktiven Tourismuspolitik sollte die Innovationsförderung allerdings 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.

7. Unterstützung des Strukturwandels im Beherbergungsbereich

Experten gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl der Kapazitäten im Privatvermieterbereich weg brechen werden. Das Ausscheiden aus dem Markt wird erhebliche Einbußen für Umsätze, Wertschöpfung und Arbeitsplätze zur Folge haben. 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 das unabsehbar Konsequenzen für die wirtschaftliche Situation vor allem in Orten und Regionen, die stark durch den privaten Vermieteranteil geprägt sind.

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 Qualität zusätzliche Kapazitäten zu planen und zu realisieren sind.

8. Datengrundlagen 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.

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.

Fazit:

Ohne starke Anstrengungen wird es schwierig, die Marktanteilsverluste der letzten Jahre einzudämmen und in dauerhafte Zuwächse umzuwandeln. Für eine nachhaltige Steigerung muss 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 TVSH bietet sich hier als aktiver Partner der neuen Landesregierung an.

Kiel, den 13. Januar 2010

(Wesentliche Punkte dieses Positionspapiers entstammen der Dissertation der Geschäftsführerin des TVSH, Dr. Catrin Homp, mit dem Titel: „Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg: Anforderungen an eine Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebots.“)