

Tourismuskonzept Baden- Württemberg



Baden-Württemberg

Tourismuskonzept

Baden-Württemberg



Impressum

Herausgeber

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Theodor-Heuss-Str. 4

70174 Stuttgart

Tel.: 0711 123-0

Fax: 0711 123-2126

Poststelle@wm.bwl.de

www.wm.baden-wuerttemberg.de

Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum

Baden-Württemberg

Kernerplatz 10

70182 Stuttgart

Tel.: 0711 126-0

Fax: 0711 126-2905

Poststelle@mlr.bwl.de

www.mlr.baden-wuerttemberg.de

Autoren/Autorinnen

PROJECT M GmbH:

Matthias Burzinski, Andreas Lorenz, Andrea Springmann

Kohl & Partner GmbH:

Gernot Memmer, Martin Schaffer

Druck

Druckerei Raisch GmbH +Co.KG, Auchttertstraße 14, 72770 Reutlingen

Erscheinungsdatum

Juli 2009



Baden-Württemberg

1	<i>Zusammenfassung</i>	6
2	<i>Wir können Tourismus</i>	10
2.1	Ziele und Inhalte des Landestourismuskonzeptes	10
2.2	Bedeutung und Entwicklung des Tourismus in Baden-Württemberg	11
2.3	Angebote, Themen und Potenziale	25
2.4	Baden-Württemberg und seine Destinationen	38
2.5	Wir sind gefordert: Tourismus im Wandel	39
2.6	Tourismus in Baden-Württemberg vor neuen Aufgaben	46
3	<i>Wir stärken Marken – wir schaffen Marken</i>	49
3.1	Leitziele	49
3.2	Leitzielgruppen	50
3.3	Kern- und Ergänzungsmärkte	52
3.4	Markenland Baden-Württemberg	54
3.5	Markenbildung als (Selbst-)Organisationsprozess	55
4	<i>Wir schaffen Reisen</i>	59
4.1	Handlungsleitlinien für die touristischen Akteure des Landes	59
4.2	Handlungsoptionen: Projekt- und Maßnahmenbeispiele	76
4.3	Tourismus im ländlichen Raum	94
5	<i>Wir fördern</i>	97
6	<i>Ausblick: Reiseziele mit Charakter</i>	103

Zusammenfassung

Das Wirtschaftsministerium und das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum des Landes Baden-Württemberg haben das neue Landestourismuskonzept gemeinsam in Auftrag gegeben, um von Beginn an die vernetzte und kooperative Herangehensweise zur künftigen Gestaltung des Landestourismus zu unterstreichen. Ziel des Konzeptes ist es, Trends aufzuzeigen und zu bewerten, künftige Entwicklungen zu prognostizieren, einen Orientierungsrahmen zu liefern, innerhalb dessen Akteure flexibel und marktgerecht handeln können, Handlungsoptionen und -leitlinien zu entwickeln sowie Akteure und Leistungsträger zu aktivieren, zu motivieren und zu vernetzen. Letztlich geht es darum, die Potenziale des Tourismus in Baden-Württemberg aufzuzeigen und mögliche Wege zu beschreiben, wie diese Potenziale tatsächlich genutzt werden können. Es war ausdrücklich nicht das Ziel des Landestourismuskonzeptes, ein neues Marketingkonzept zu entwickeln. Es gibt gleichwohl einen Rahmen vor, der auch dem Marketing neue Impulse geben soll.

Die Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor mit Wachstumsperspektiven. Insgesamt sichert die Tourismuswirtschaft rund 280.000 Arbeitsplätze im Land. Gemessen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Baden-Württemberg errechnet sich ein Anteil tourismusabhängiger Erwerbstätiger in Höhe von rund 5,1 %. Übernachtungsgäste und Tagesausflügler tätigten allein im Jahr 2007 direkte Ausgaben in Höhe von rund 13,6 Mrd. Euro. Das Land Baden-Württemberg behauptet seine touristische Leistungsfähigkeit auch in Zeiten des Wandels. Die Übernachtungen stiegen von rund 37,4 Mio. in 1997 auf rund 43,6 Mio. in 2008, die Ankünfte von 12,4 Mio. auf rund 16,5 Mio. Dennoch haben sich einige touristische Prozesse besonders ausgeprägt in der Entwicklung des Landes niedergeschlagen und bedürfen künftig weiterer Anpassungsprozesse: Die Ankünfte haben sich besser als die Übernachtungen entwickelt: Es reisen mehr Menschen nach Baden-Württemberg, aber sie bleiben kürzer. Das stärkste Wachstum ergab sich durch internationale Reisende. Die Städte haben vom Boom des Städte- und Kulturtourismus profitiert. Luftkurorte und Heilbäder bzw. Rehakliniken als Betriebsart müssen sich nach wie vor mit den Folgen der Gesundheitsreform auseinandersetzen. Der ländliche Raum i.e.S. ist in Teilen unterproportional gewachsen und muss sich mit besonderen strukturellen Problemen auseinandersetzen. Das Beherbergungsgewerbe weist teilweise einen erhöhten Modernisierungsbedarf auf. Die Verkehrssituation spielt eine wichtige Rolle für die Tourismusedwicklung.

Diese Entwicklungen sind das Ergebnis unterschiedlicher Prozesse auf einzelnen Märkten wie etwa Gesundheitstourismus, Radtourismus, Wandertourismus, Städte- oder Kulturtourismus. Es ist damit weit mehr als nur ein Thema oder Angebot, das den Tourismus in Baden-Württemberg prägt. Demnach bedurfte es einer differenzierten Betrachtung einzelner Potenziale, um die besonderen Eigenarten des Tourismus in Baden-Württemberg zu erfassen. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Der Gesundheitstourismus ist eine ausgewiesene Stärke des Landes, gerade auch im Schwarzwald, aber auch in anderen Regionen des Landes. Trotzdem ist das Land – gemessen an den vorhandenen Potenzialen und dem Image – immer noch unterpositioniert. Marktführerschaft ist möglich.
- Wegen seiner landschaftlichen Schönheit bestehen für Baden-Württemberg im Naturtourismus noch erhebliche Entwicklungschancen, gerade auch für den ländlichen Raum.
- Baden-Württemberg besitzt einige der profiliertesten Fernradwege Deutschlands. Es fehlen jedoch noch Produkte und Routen für Sternradler (Tages- und Kurzzeitradler).
- Das Wandern ist in Verbindung mit der Natur eines der stärksten Potenziale des Landes. Besonders der Schwarzwald ist die am weitesten entwickelte Wanderdestination. Es bestehen jedoch noch Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die Großstädte Baden-Württembergs, aber auch Städte wie Baden-Baden, sind im internationalen Städtetourismus als wettbewerbsfähig einzuschätzen, wenngleich die vorhandenen Potenziale damit noch nicht ausgeschöpft sind. Die

Klein- und Mittelstädte nutzen ihre Chancen für eine klare thematische Profilierung oder für Kooperationen noch zu selten.

- Die kulturellen Eigenarten und Attraktionen des Landes haben noch großes ungenutztes Potenzial: Diese Eigenarten bieten bei kooperativer Vermarktung noch große touristische Chancen.
- Das Genießerland Baden-Württemberg ist wettbewerbsfähig und in wesentlichen Teilen marktführend, begründet mit diesem Thema jedoch noch keine Alleinstellung, da sich auch andere Destinationen in diesem Segment profilieren.
- Zusammen mit Bayern und Mecklenburg-Vorpommern ist das Land Marktführer im Segment Familientourismus.
- Der Wintersport ist naturgemäß stark regional konzentriert auf die Höhenlagen der Mittelgebirge. Angesichts der zu erwartenden Klimaänderungen bedarf er jedoch eines besonderen Entwicklungskonzeptes.

Die damit aufgezeigten, wichtigsten Themen und Märkte kennzeichnen das Angebot des Landes Baden-Württemberg. Für die künftige touristische Positionierung des Landes und der Regionen war es jedoch ebenso wichtig, ihren Destinationscharakter eindeutig zu bestimmen. Die durch den Nachfrager wahrgenommene Destination ist abhängig von seinem Reisemotiv und von der Distanz zum Reiseziel. Gemessen daran, lassen sich in Baden-Württemberg folgende Destinationen identifizieren:

- Schwarzwald, Bodensee, Allgäu, Schwäbische-Alb, Odenwald als Landschafts- und Flächendestinationen,
- die Städte und Heilbäder Baden-Württembergs (sofern sie eine relevante Größe und Bekanntheit erreichen) sowie
- großflächige, vorrangig infrastrukturell begründete Destinationen wie der Europa-Park.

Neben den Themen und Märkten sowie dem Destinationscharakter der Reiseziele gilt es selbstverständlich, die aktuellen Wandlungsprozesse in der Tourismuswirtschaft und im Umfeld zu berücksichtigen. Dazu gehören auf Nachfragerseite u.a. eine weiter fortschreitende Individualisierung, eine verstärkte Nachfrage nach multioptionalen und erlebnisorientierten Angeboten, ein nachhaltiger Wandel des Konsum- und Informationsverhaltens sowie der demographische Wandel in allen reiseaffinen Gesellschaften. Auf Anbieterseite ist der Wandel u.a. geprägt durch eine zunehmende Professionalisierung, nachhaltige Markenkonzepte, eine verstärkte Infrastrukturorientierung zur Beeinflussung des Reiseangebots, eine hohe Kooperationsbereitschaft und Clusterbildung, Innovations- und Qualitätsmanagement sowie einen erhöhten Qualifizierungsbedarf in der Personalentwicklung. Darüber hinaus wird die Tourismuswirtschaft stark durch die Entwicklung der Energiekosten, den Klimawandel und die neuen Leittechnologien Internet/Mobile Dienste beeinflusst.

Zusammenfassend führt dies zu einem Wandel des Reiseverhaltens: Touristen reisen qualitäts- und „preis-leistungs-bewusster“. Die Anzahl der Kurzreisen bleibt auf einem hohen Niveau. Als Gegentrend kann jedoch auch der „lange Erholungsurlaub“ als Haupturlaub wieder an Bedeutung gewinnen. Die Saisonalitätszeiten entzerren sich. Reisen werden flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht, vor allem über das Internet. Reisemotive verändern sich. Touristen reisen weniger destinations- und mehr erlebnis- und anlassorientiert.

Um diesen Wandlungsprozessen und Herausforderungen zu begegnen, schafft das Landestourismuskonzept einen neuen strategischen Rahmen, innerhalb dessen sich die Tourismuswirtschaft des Landes künftig entwickeln soll. Dieser Rahmen ist gekennzeichnet durch Leitziele, Leitzielgruppen und ein Markenkonzept als Leitstrategie.

Übergeordnetes Ziel des touristischen Handelns in Baden-Württemberg ist: Der Erhalt der Leistungsfähigkeit des Tourismus in Baden-Württemberg, die Steigerung der Wertschöpfung, die Sicherung bestehender und das Schaffen neuer Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen Grundlagen. Dieses Leitziel wird weiter differenziert in Ziele aus Landes-/ Destinations-, Gäste- sowie Unternehmensperspektive.

Die Leitzielgruppen sind Familien, so genannte „Best Ager“ (aktive Senioren), LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“) sowie Geschäftsreisende. Besondere landesweite Zukunftsmärkte sind die Themen „Gesundheit & Wohlfühlen“, „Aktiv & Natur“, „Städte“, „Kultur“ sowie „Genuss“.

Da der Gast nicht nur einzelne Angebote wahrnimmt, sondern sich an Marken orientiert, die ihm Orientierung, Vertrauen und Werte vermitteln, sollen auch in Baden-Württemberg klar profilierte Marken geschaffen werden. Das Markenkonzept für das Land setzt sich aus Destinationsmarken und Erlebnismarken zusammen:

- **Destinationsmarken:**

Für die starken Destinationen sollen branchenübergreifende Markenkonzepte entwickelt werden. Dies gilt v. a. für die starken Destinationsmarken, also den Schwarzwald, den Bodensee, die „starken“ Städtemarken und Heilbäder, den Odenwald und die Schwäbische Alb sowie (in Kooperation mit dem bayerischen Teil) für das Allgäu.

- **Erlebnismarken:**

Für erlebnisorientierte Reiseentscheidungen sollen „Erlebnismarken“ geschaffen werden. Starke, in allen Landesteilen vertretene Themen/Erlebnisse sind dazu landesweit zu bündeln. Besonders für die kleineren, weniger bekannten Regionen sind regionale Erlebnismarken das Hauptinstrument, um sich zu positionieren. Erlebnismarken können gebündelt auf landesweiter oder auch regionaler Ebene geschaffen werden, z.B. das „Genießerland“, „WellnessStars“, usw. Sie können aber auch solitären (Produktmarken-)Charakter haben, z.B. der „Schluchtensteig“, das „Kloster Maulbronn“ o. Ä. Ein Modell zur Markenbildung als (Selbst-) Organisationsprozess von touristischen Akteuren berührt auch die Frage der Organisation der touristischen Strukturen.

Der Markenbildungsprozess orientiert sich dabei an zwölf Handlungsleitlinien. Das sind:

- Das Subsidiaritätsprinzip: Selbstverantwortung hat Vorrang vor übergeordnetem und staatlichem Handeln.
- Nachhaltigkeit, Klimafreundlichkeit und sanfter Tourismus: Der Tourismus stützt sich auf Natur, Landschaft und Kulturerbe und strebt ein hohes Maß an Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und Klimafreundlichkeit an.
- Interkommunale Kooperation: Die interkommunale Kooperation ist eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung neuer Marken und zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung.
- Themenspezifische branchenübergreifende Kooperation: Der Tourismus in Baden-Württemberg sieht die Komplexität des touristischen Produktes als Chance zur branchenübergreifenden Vernetzung in Kooperationsclustern.
- Zukunftsorientierte Qualifizierung der im Tourismus Beschäftigten: Ein breites Qualifizierungsangebot sichert Arbeitsplätze und Einkommen der Beschäftigten sowie Qualitätsstandards und Ansprüche der Zielgruppen.
- Strukturwandel: Der Strukturwandel wird zur gelebten Selbstverständlichkeit.
- Markenorientiertes Qualitätsmanagement: Baden-Württemberg baut die Vorreiterrolle im Qualitätsmanagement kontinuierlich aus und steht für ein Höchstmaß an touristischer Qualität.
- Innovationsmanagement: Der Tourismus in Baden-Württemberg soll neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren entwickeln, die merklich von Standardlösungen abweichen, Aufmerksamkeit erzeugen und markttauglich sind.
- Markenorientierte Infrastrukturentwicklung: Die touristische Infrastruktur fördert die Erlebnisqualität und bildet das jeweilige Markenprofil der Destinationen, Orte oder Erlebnismarken ab.
- Tourismus für Alle: Baden-Württemberg strebt einen barrierefreien Tourismus für Alle an.
- Internationalisierung: Die Internationalisierung bietet Chancen zur Verbreiterung der Herkunftsmärkte.
- Erreichbarkeit und Verkehr: Die Verkehrsinfrastruktur sichert langfristig die Erreichbarkeit des Reiselandes Baden-Württemberg sowie der verschiedenen touristischen Ziele in Baden-Württemberg und entscheidet über seine Wettbewerbsfähigkeit. Der ÖPNV ist für den Tourismus von großer Bedeutung.

Aus diesen Handlungsleitlinien wurden unmittelbar fünf Querschnittsaufgaben abgeleitet und mit Entwicklungszielen sowie Maßnahmenbeispielen versehen. Zu den Querschnittsaufgaben gehören das Qualitätsmanagement, das Innovationsmanagement, der Tourismus für Alle, die Internationalisierung und der Verkehr. Darüber hinaus wurden für die oben aufgezeigten

Zukunftsmärkte und für den Tourismus im ländlichen Raum ebenfalls Entwicklungsziele sowie Handlungsoptionen aufgeführt, die zum besseren Verständnis und zur Konkretisierung des Konzeptes beitragen.

Die Ziele, Handlungsleitlinien und Leitprojekte schaffen den Rahmen zur Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg. Dementsprechend ist es eine Herausforderung für die Förderpolitik des Landes, die darin aufgezeigten Entwicklungsrichtungen und –ziele nachhaltig zu unterstützen. Dazu dienen bereits jetzt die vom Wirtschaftsministerium sowie vom Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum eingesetzten Förderinstrumente.

Eine konsequente Umsetzung des Landestourismuskonzeptes auf allen Ebenen wird die Leistungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg weiter erhöhen. Die Wünsche der reisenden Menschen im Mittelpunkt – hier übertragen in Destinations- und Erlebnismarken mit starker Persönlichkeit – werden das Markenland Baden-Württemberg und seine Destinationen auch zukünftig zu einem begehrten Reiseziel machen. Die Leistungsträger in den Betrieben, die Touristiker und Destinationsmanager sowie sonstigen Aktivposten der Tourismuswirtschaft sollen durch Austausch, gemeinsame Aktionen und eine strukturierte, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Herangehensweise das Land zu einem Reiseziel mit Charakter oder – treffender formuliert – einem Bündel von Reisezielen mit unterschiedlichen, aber markanten Charakteren machen.



1 Wir können Tourismus

1.1 Ziele und Inhalte des Landestourismuskonzeptes

Menschen reisen. Diese scheinbar banale Tatsache ist Triebfeder für eine der weltweit bedeutendsten Branchen und stellt dennoch einen großen Teil der aktiven Akteure dieser Branche vor immer wieder neue Fragen und Herausforderungen: Warum reisen Menschen? Wohin reisen sie? Was suchen sie auf Reisen? Auf diese Fragen gibt es keine einfachen Antworten. Der Tourismus stellt sich als zunehmend komplexes System verschiedener Einflussfaktoren und Wirkungen dar. Nicht nur die Nachfrager, die Reisenden und Gäste wandeln sich, auch die Angebote, Anbieter, Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen unterliegen einem permanenten Anpassungsprozess, den es konzeptionell zu begleiten gilt.

Was muss, was kann ein Landestourismuskonzept für Baden-Württemberg vor diesem Hintergrund leisten? Es soll

- Trends aufzeigen und bewerten,
- künftige Entwicklungen prognostizieren, ohne zu spekulieren,
- einen Orientierungsrahmen liefern, innerhalb dessen Akteure flexibel und marktgerecht handeln können,
- Handlungsoptionen und -leitlinien enthalten sowie
- Akteure und Leistungsträger aktivieren, motivieren und vernetzen.

Als ein langfristig angelegtes Strategiekonzept kann das Landestourismuskonzept keine kurzfristigen und schnellen Antworten auf aktuelle Geschehnisse wie beispielsweise konjunkturelle Krisen liefern. Allerdings mindert eine konsequente Umsetzung der darin enthaltenen Strategien und Konzepte in den kommenden Jahren die Anfälligkeit für derartige Unsicherheiten und Ereignisse.

Es war ausdrücklich nicht das Ziel des Landestourismuskonzeptes, ein neues Marketingkonzept zu entwickeln. Potenziale, Strategie und Handlungsoptionen schlagen den Akteuren gleichwohl einen Rahmen vor, der auch dem Marketing neue Impulse geben soll.

Das Wirtschaftsministerium und das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum des Landes Baden-Württemberg haben das neue Landestourismuskonzept gemeinsam in Auftrag gegeben, um von Beginn an die vernetzte und kooperative Herangehensweise zur künftigen Gestaltung des Landestourismus zu unterstreichen. Begleitet wurde und wird das Landestourismuskonzept daher von einer breiten und diskursiven Verankerung in den Regionen und Destinationen. Mit der Vorlage des Konzeptes beginnt dessen Umsetzung. Auch die Motivation und Aktivierung der Leistungsträger endet nicht mit Abschluss des Konzeptes, sondern steht erst am Beginn. Das Landestourismuskonzept soll den Rahmen setzen für ein weiterhin hohes und künftig noch höheres Maß an Engagement, Eigeninitiative und marktgerechter Kooperation in der hiesigen Tourismusbranche.

1.2 Bedeutung und Entwicklung des Tourismus in Baden-Württemberg

Die Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor mit Wachstumsperspektiven. Insgesamt sichert die Tourismuswirtschaft rund 280.000 Arbeitsplätze im Land. Gemessen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Baden-Württemberg errechnet sich ein Anteil tourismusabhängiger Erwerbstätiger in Höhe von rund 5,1 %. Übernachtungsgäste und Tagesausflügler tätigten allein im Jahr 2007 direkte Ausgaben in Höhe von rund 13,6 Mrd. Euro¹. Etwa 340-410 Mio. Euro (s. Tabelle) davon flossen den Kommunen zu.

Übernachtungstourismus

gewerbliche Übernachtungen 2007 ²	39.649.172
+ Camping	2.755.406
+ nicht gewerbliche Übernachtungen	ca. 12,4 Mio.
= Übernachtungen gesamt (inkl. nicht gewerbliche Übernachtung und Camping)	ca. 54,9 Mio.
→ Ausgaben Übernachtungsgäste	4,5 Mrd. €

Tagestourismus

Tagesausflüge	385 Mio.
Tagesgeschäftsreisen	73 Mio.
→ Ausgaben Tagesgäste	11,0 Mrd. €

Gesamtumsatz und fiskalische Effekte

Bruttoprimärumsatz (Ausgaben Übernachtungsgäste und Tagesgäste) gesamt	15,5 Mrd. €
Nettoprimärumsatz (Bruttoprimärumsatz abzgl. Umsatzsteuer ³)	13,6 Mrd. €
→ Kommunale Einnahmen (2,5-3,0 % des Nettoprimärumsatzes)	340-410 Mio. €

Wertschöpfung

Nettogesamtumsatz (Nettoprimärumsatz + Nettosekundärumsatz)	22,4 Mrd. €
Wertschöpfung (aus Nettogesamtumsatz)	7,5 Mrd. €
Volkseinkommen (Primäreinkommen) in Baden-Württemberg insgesamt	268 Mrd. €
→ Beitrag Tourismus zum Volkseinkommen in Baden-Württemberg	2,8 %

¹ Grundlage des von PROJECT M entwickelten Berechnungsverfahrens sind die Daten zu den Tagesreisen von dwif consulting aus dem Jahr 2006. Unter Berücksichtigung der Entwicklung wesentlicher Rahmenparameter (u.a. die Entwicklung des Übernachtungstourismus, das Verhältnis von Tagesgästen zu Übernachtungsgästen, die Entwicklung der Einwohnerzahl, die Entwicklung der Lohnkosten) erfolgt eine näherungsweise Berechnung der Tagesreisen, im vorliegenden Fall für Baden-Württemberg für das Jahr 2007.

² Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

³ Die verschiedenen Ausgabearten unterliegen verschiedenen Umsatzsteuersätzen; dies ist in der Berechnung berücksichtigt.

Arbeitsplatzeffekte

Arbeitsplatzäquivalent (aus touristischer Wertschöpfung) ⁴	280.936
zum Vergleich: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Gastgewerbe (WZ55) in Baden-Württemberg ⁵	94.854
Erwerbstätige in Baden-Württemberg insgesamt	5.518.000
→ Anteil tourismusinduzierter Erwerbstätiger in Baden-Württemberg	5,1 %

Berechnungen: PROJECT M GmbH

Tabelle 1: Wirtschaftliche Effekte des Tourismus in Baden-Württemberg

Es ist der Verdienst aller im Tourismus des Landes Beschäftigten, dass Baden-Württemberg in den Jahren 1997 bis 2008 seine touristische Leistungsfähigkeit steigern konnte:

- Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Übernachtungen betrug 1,4 %, die der Ankünfte 2,6 %.
- Die Übernachtungen stiegen von rund 37,4 Mio. in 1997 auf rund 43,6 Mio. in 2008, die Ankünfte im Zuge des Trends zu mehr Kurzreisen von 12,5 Mio. auf rund 16,5 Mio.
- Die Internationalisierung des Tourismus in Baden-Württemberg schreitet voran: Der Anteil ausländischer Gästeübernachtungen stieg zwischen 1997 und 2008 mit 6,7 Mio. Gästen auf 17,1 % (ohne Camping), nur Bayern konnte im innerdeutschen Vergleich der Flächenbundesländer den Anteil ausländischer Gästeübernachtungen stärker steigern.
- Neben dem Inland ist die benachbarte Schweiz mit rund 1,285 Mio. Übernachtungen (in 2008) der wichtigste Quellmarkt ausländischer Gäste in Baden-Württemberg, gefolgt von den Niederlanden. Die wichtigsten Überseemärkte sind die USA und Japan.⁶

Im gesamtdeutschen Vergleich hat sich Baden-Württemberg sowohl auf Ebene der Übernachtungen als auch der Ankünfte zwar unterdurchschnittlich entwickelt, kann sich jedoch im Vergleich mit den hoch entwickelten traditionellen Reisezielen wie Bayern und Schleswig-Holstein gut behaupten. Vor allem in den östlichen Bundesländern wirkten sich in der vergangenen Dekade besonders noch die Nachholeffekte, weitreichendere Förderbedingungen und Verschiebungen der innerdeutschen Reiseströme aus. Die Stadtstaaten wiederum profitierten besonders vom anhaltenden Boom des Städtetourismus.

⁴ Basis: Durchschnittliche Personalkosten in Höhe von 26.500 Euro je Vollzeitarbeitsäquivalent

⁵ Erwerbstätige am Arbeitsort; Quelle: Statistisches Bundesamt – Arbeitskreis Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nach Angaben des DEHOGA im Gastgewerbe in Baden-Württemberg rund 200.000 Beschäftigte aus Gastronomie und Hotellerie zu verzeichnen sind. Die Zahl von 94.854 berücksichtigt insbesondere die im Gastgewerbe beschäftigten rund 80.000 Minijobber sowie die im Gastgewerbe tätigen Unternehmerinnen und Unternehmer nicht.

⁶ Teilweise unterliegen die jährlichen Entwicklungen jedoch erheblichen Schwankungen, besonders auf den volatilen Nicht-Euro-Märkten. Dies beruht auf der schwankenden Entwicklung der Wechselkursverhältnisse.

Allerdings ist es Baden-Württemberg insbesondere in den Jahren 2007 und 2008 gelungen, im Übernachtungstourismus deutlich überdurchschnittliche Zuwachsraten zu erreichen. Bei Ankünften und Übernachtungen gab es 2008 neue Spitzenwerte.

Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben in Baden-Württemberg 1997-2008 (einschließlich Camping)
(in Tausend)

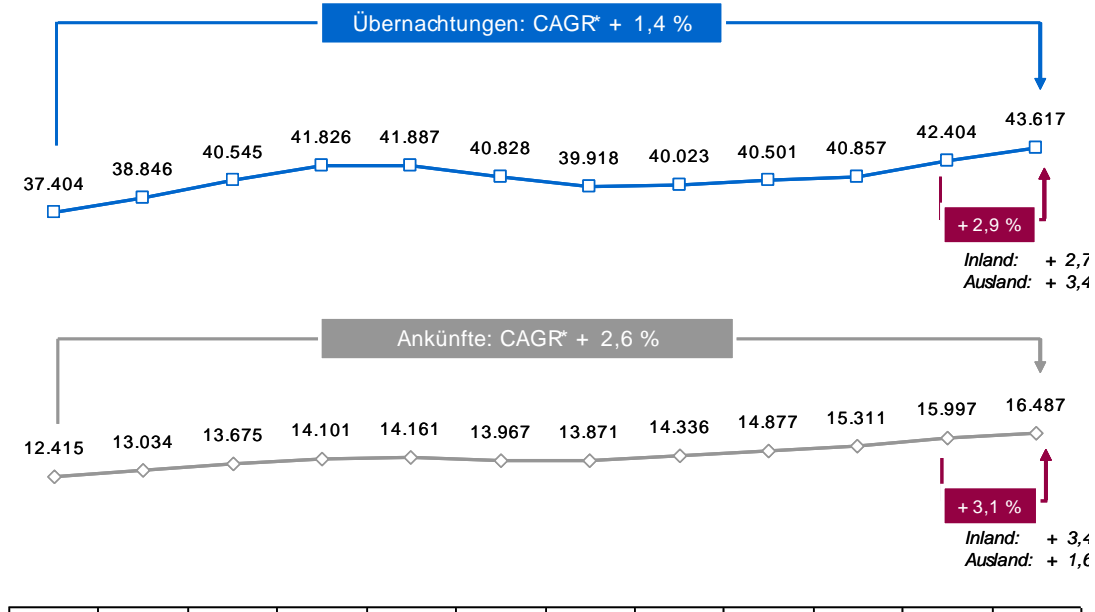


Abbildung 1: Ankünfte und Übernachtungen in Baden-Württemberg 1997-2008

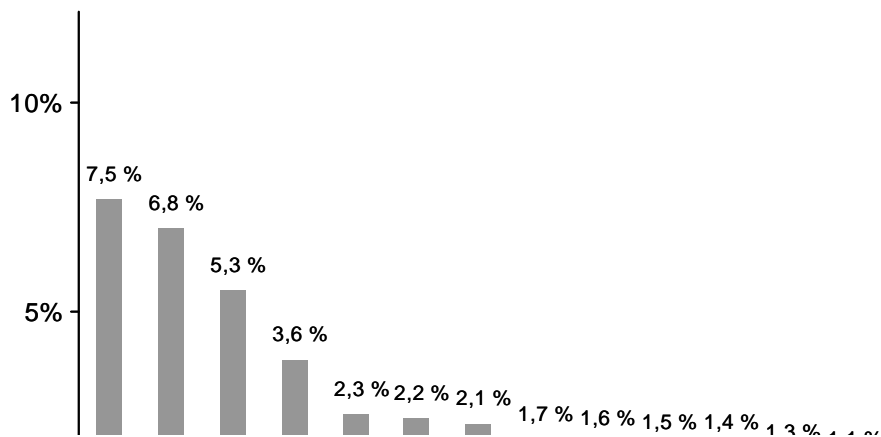


Abbildung 2: Durchschnittliche jährliche Veränderung der Übernachtungen in % - Bundesländer im Vergleich 1997-2008

Top 10 Baden-Württemberg

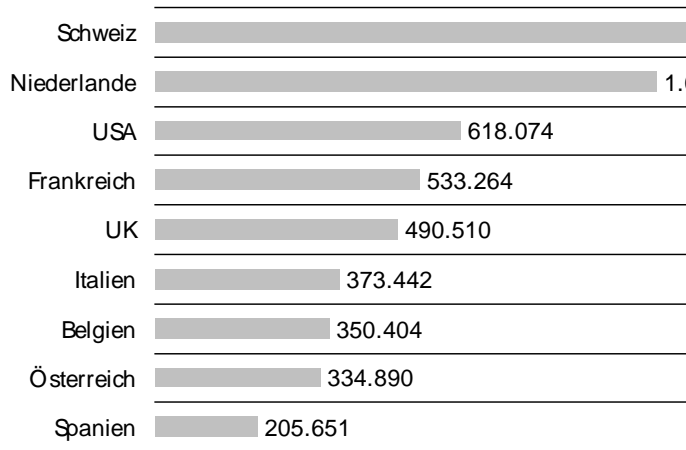


Abbildung 3: Top 10 Ausländische Quellmärkte (Tourismusjahr 2007) für Baden-Württemberg

STÄDTE MIT STÄRKEREM WACHSTUM – DER LÄNDLICHE RAUM SEKTORAL MIT BESONDEREM ENTWICKLUNGSBEDARF

Das Wachstum der vergangenen Jahre verteilte sich jedoch nicht gleichmäßig über das Land. Wie in ganz Deutschland profitieren vor allem die großen Städte. Die traditionellen Heilbäder und Kurorte hatten sich auf Grund der drastisch gesunkenen Zahl der genehmigten ambulanten und stationären Vorsorgeleistungen infolge der Gesundheitsreformen mit den Anforderungen des dadurch ausgelösten Strukturwandels auseinanderzusetzen. Und selbst klassische Reiseziele müssen sich zunehmend mit multioptionalen Freizeit- und Erlebniswelten messen, die sich zu eigenen Destinationen im Kurzreisesegment entwickeln. Dies schlägt sich auch in Baden-Württemberg nieder:

- Die als „sonstige Gemeinden“ klassifizierten Tourismusorte mit den darin erfassten Großstädten haben sich mit einem Plus von 36 % bei den Übernachtungen zwischen 1996⁷ und 2008 besonders gut entwickelt.
- Die Erholungsorte haben sich ebenfalls überdurchschnittlich gut entwickelt, was jedoch auch auf die Einstufung Rusts als Erholungsort und somit den infrastrukturellen Ausbau des Europa-Parks zur Kurzreisestadt zurückzuführen ist.
- Luftkurorte weisen zwischen 1996 und 2008 bei den Übernachtungen Rückgänge um 14 % auf.
- Heilbäder und Kurorte weisen bedingt durch die Gesundheitsreform Rückgänge um 21 % auf.
- Der Campingtourismus folgt dem allgemeinen Trend. Sowohl Ankünfte wie auch Übernachtungen wachsen analog zur Gesamtentwicklung in Baden-Württemberg. Der Anteil der Camping-Übernachtungen liegt vergleichsweise konstant bei rund 6,7 %.

⁷ Hier wurde der betrachtete Zeitraum bewusst um ein Jahr erweitert, um die Folgen der Gesundheitsreform sichtbar zu machen.

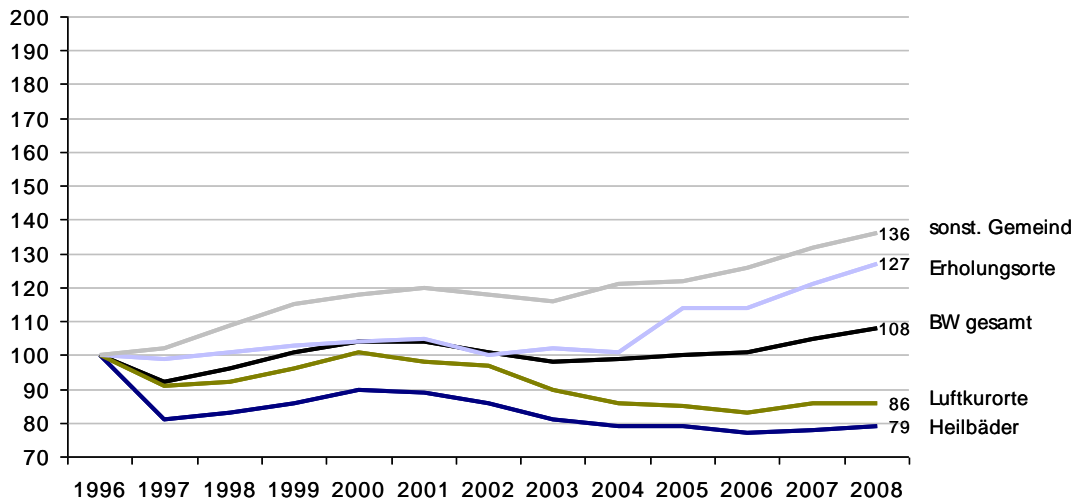


Abbildung 4: Index-Entwicklung der Übernachtungen nach Gemeindegruppen 1996-2008

Der ländliche Raum im engeren Sinne kann nicht die gleiche Wachstumsdynamik entwickeln wie die städtisch geprägten Verdichtungsräume oder der Verdichtungsbereich im ländlichen Raum. Einerseits wirkt sich dort besonders die Abhängigkeit der Heilbäder und Kurorte von gesetzlichen Veränderungen (Gesundheitsreformen) aus, andererseits ist es vielen ländlichen Räumen nicht ausreichend gelungen, sich zu regionalen Erlebnisräumen mit einem aufeinander abgestimmten Angebotsprofil zu entwickeln. Zwar erzeugen sowohl Verdichtungsräume wie auch ländliche Räume etwa die Hälfte des Übernachtungsvolumens des Landes, doch in der touristischen Entwicklung sind sie voneinander entkoppelt:

- Mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der Übernachtungen von nur 0,7 % zwischen 1997 und 2008 stagniert der Beherbergungssektor im ländlichen Raum i.e.S., nur Hotels und Hotels garnis konnten hier überdurchschnittliche Zuwächse erzielen. Die Verdichtungsräume erzielten ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 2,7 %, überdurchschnittlich entwickelten sich hier die Betriebsarten Hotels garnis, Pensionen, Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime, Boardinghouses sowie Ferienhäuser, -wohnungen und Ferienzentren. Auch der Verdichtungsbereich im ländlichen Raum legte stärker zu (s. Grafik), hier in erster Linie Hotels garnis sowie Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime, Boardinghouses.
- Die Anzahl der gewerblichen Betriebe im ländlichen Raum i.e.S. ging um 238 zurück, in den Verdichtungsräumen stieg sie um 107.
- Die Zahl der angebotenen Betten stieg im ländlichen Raum i.e.S. unter starken Schwankungen nur um rund 2.400, in den Verdichtungsräumen stieg sie um rund 15.000.
- Die Auslastung der Betriebe in den Verdichtungsräumen liegt über der in den ländlichen Räumen insgesamt.
- Der ländliche Raum i.e.S. sowie die Randzonen um die Verdichtungsräume sind stärker von einem Rückgang der Aufenthaltsdauer betroffen.
- Lediglich der Campingtourismus im ländlichen Raum i.e.S. kann sich mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der Übernachtungen von 2,6 % behaupten. Das niedrigere absolute Niveau des Campingtourismus kann jedoch die fehlende Wachstumsdynamik der anderen Segmente nicht ausgleichen.

Zu beachten ist, dass im ländlichen Raum ein Großteil der Beherbergungsangebote aus Betrieben mit weniger als 9 Betten besteht, die nicht von der Beherbergungsstatistik erfasst werden. Eine Untersuchung der Hochschule Heilbronn zum ländlichen Tourismus ergab, dass die von den Gemeinden und Tourismusverbänden veröffentlichten Ankunfts- und Übernachtungszahlen zum Teil deutlich über den Werten des Statistischen Landesamtes liegen. So lag die Zahl der Ankünfte z. B. zwischen 2 % (in Baiersbronn) und 54 % (in Ottenhöfen) höher als von der amtlichen Statistik angegeben. Bei der Zahl der Übernachtungen ist die Differenz noch größer. Für Ottenhöfen liegt sie bei 95 %, für Baiersbronn bei knapp 17 %. Je nach Struktur des Unterkunftsangebots und der touristischen Attraktivität der Orte wird teilweise weniger als die Hälfte der Übernachtungen durch die amtliche Statistik erfasst. Allerdings ist auch festzustellen, dass diese Übernachtungsangebote teilweise nur noch bedingt den Ansprüchen erlebnisorientierter Gäste entsprechen und nicht über die strukturellen Probleme des ländlichen Raums i.e.S. hinwegtäuschen können.

Die fehlende Wachstumsdynamik im ländlichen Raum i.e.S. und ein Mangel an Eigenkapital in kleineren Beherbergungsbetrieben verursacht eine Zurückhaltung bei Investitions- und Modernisierungsvorhaben. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe reicht nach Angaben des DEHOGA vielerorts nicht aus, um permanent in die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu investieren. Kleine und mittelständische Betriebe im Familienbesitz werden von den nachfolgenden Generationen seltener weitergeführt, wenn die Zukunft ein weniger sicheres Auskommen verspricht. Dies wird die derzeitigen strukturellen Probleme des ländlichen Raums i.e.S. noch verschärfen, wenn nicht gegengesteuert wird.

Zahl der Übernachtungen nach Raumkategorie¹ in Mio.
in Beherbergungsstätten mit 9 und mehr Betten ohne Camping (1997-2008)

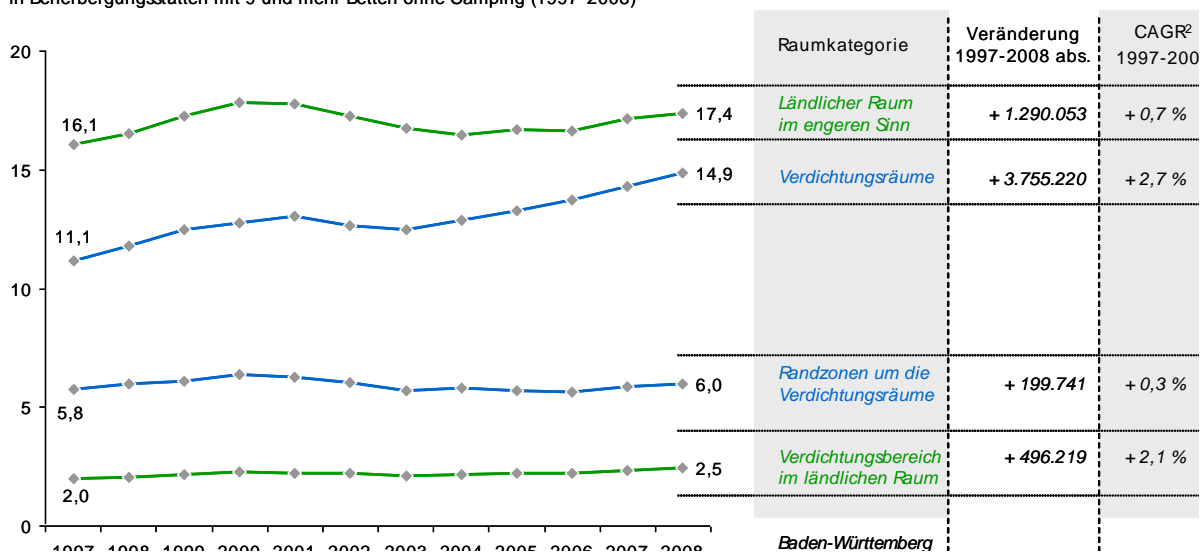


Abbildung 5: Zahl der Übernachtungen nach Raumkategorien 1997-2008

Raumkategorien des Landesentwicklungsplans 2002

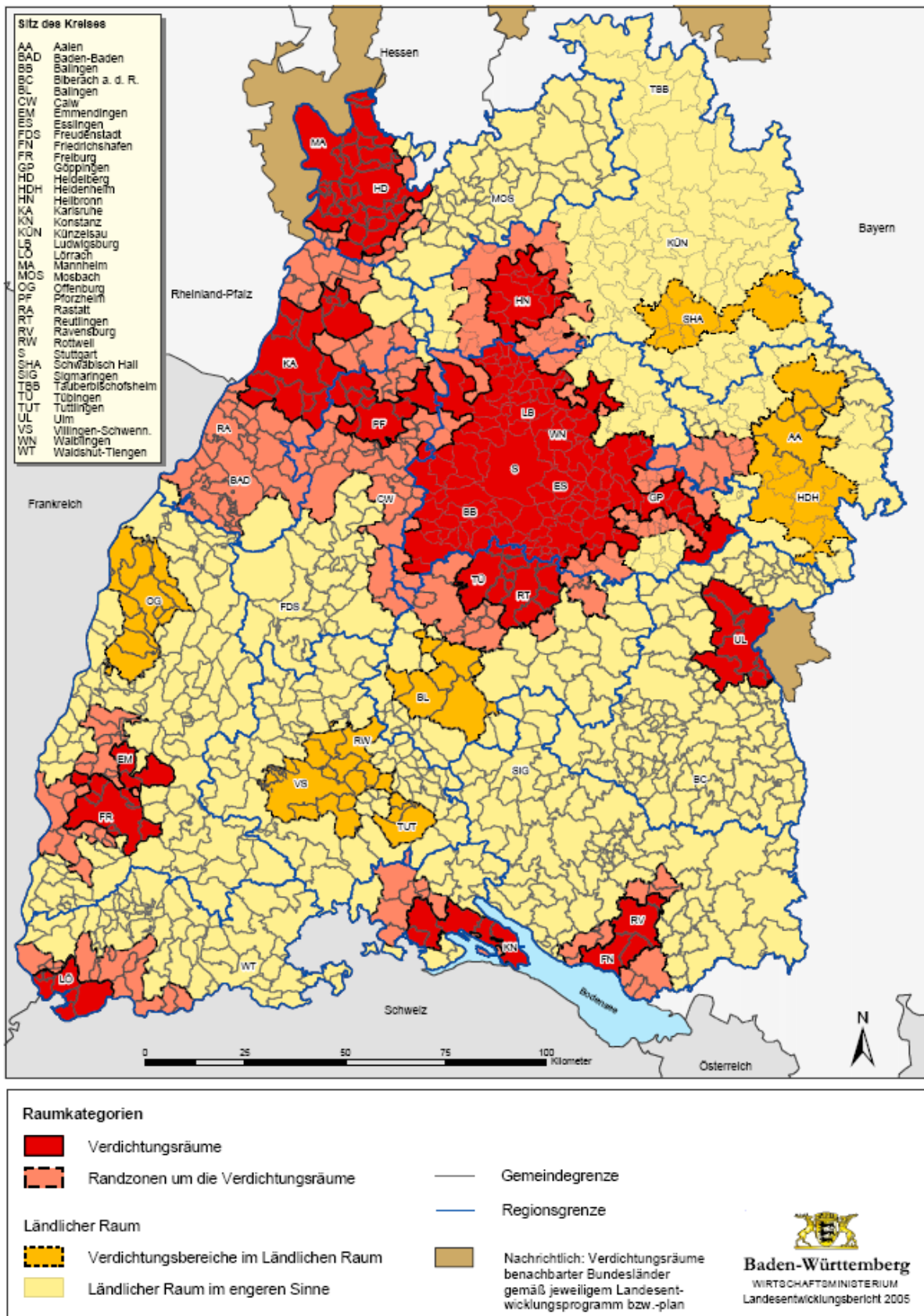


Abbildung 6: Raumkategorien in Baden-Württemberg

Zahl der Übernachtungen nach Raumkategorie¹ in Mio.
auf Campingplätzen (1997-2008)

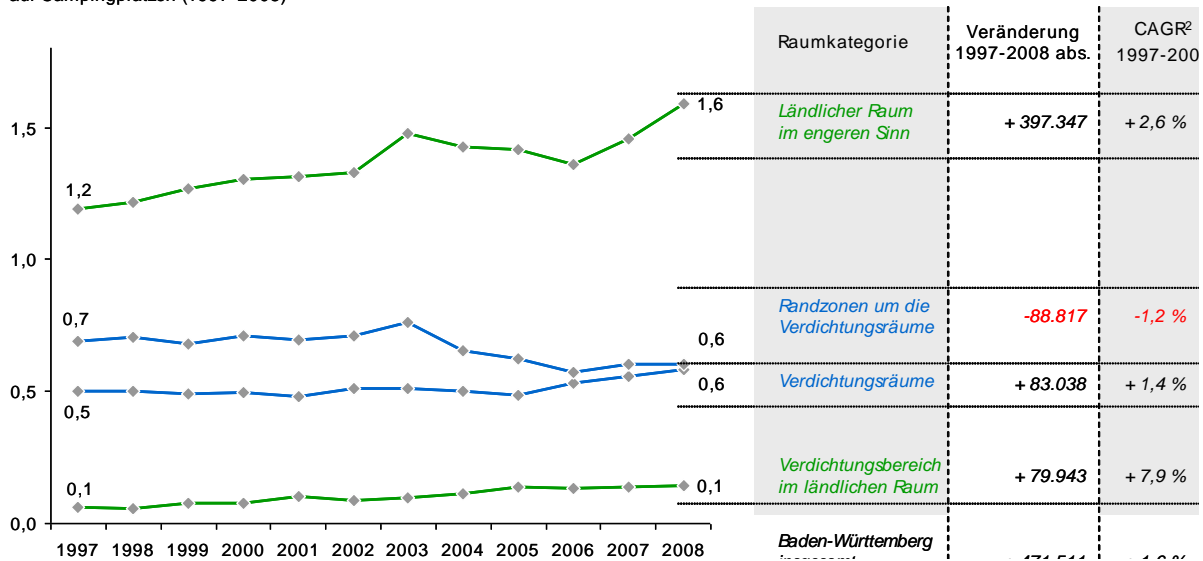


Abbildung 7: Zahl der Übernachtungen auf Campingplätzen nach Raumkategorien 1997-2008

REGIONALE UNTERSCHIEDE

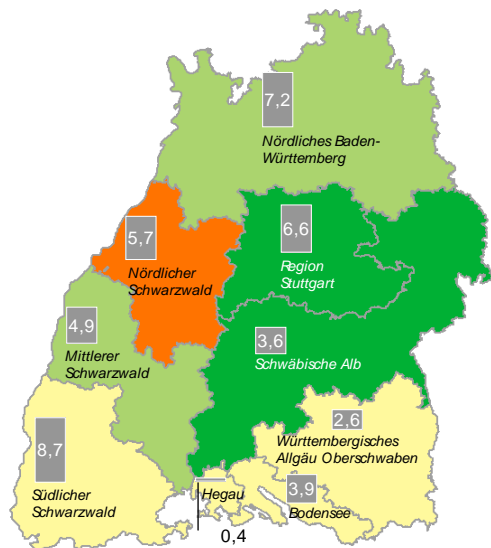
Die Nachfrageentwicklung hat sich auch in den Reisegebieten Baden-Württembergs unterschiedlich niedergeschlagen. So kann der Schwarzwald mit mehr als 19 Mio. Übernachtungen in 2008 zwar den größten Teil des gesamten Übernachtungsvolumens in Baden-Württemberg auf sich vereinen, jedoch nicht die beste Entwicklung vorweisen. Hingegen entwickelten sich in den Reisegebieten Region Stuttgart, Schwäbische Alb und Nördliches Baden-Württemberg die Übernachtungen zwischen 2004 und 2008⁸ überdurchschnittlich gut. Der Bodensee, Hegau und das Württembergische Allgäu-Oberschwaben entwickelten sich ebenfalls unterdurchschnittlich.

Die Ursachen für die Unterschiede sind nicht grundsätzlich zu vereinheitlichen. Insgesamt spiegeln sich die oben genannten Trends jedoch auch regional wider:

- In den stark wachsenden Reisegebieten tragen in der Regel v.a. der Städtetourismus und die Stadthotellerie in den größeren und mittelgroßen Städten das Wachstum, z.B. in der Region Stuttgart oder im Nördlichen Baden-Württemberg.
- Regionen mit starker Abhängigkeit von der Entwicklung der Heilbäder und Kurorte entwickelten sich weniger positiv. Gleichwohl können Heilbäder und Kurorte, die den Strukturwandel gemeistert haben, zu neuen Wachstumsträgern werden.
- Gemeinden mit starker Abhängigkeit von großen Beherbergungsbetrieben (Kliniken und/oder Hotels) sind überdurchschnittlich oft von Rückgängen betroffen.

⁸ Zum 01.01.2009 wurden die Reisegebiete in Baden-Württemberg neu abgegrenzt. Bedingt dadurch sind weiter zurückreichende Analysen nur auf Basis der alten Reisegebietsabgrenzungen möglich.

Entwicklung der Übernachtungen inkl. Camping in Baden-Württemberg nach Reisegebiet: Neue Gliederung der Reisegebiete, gültig ab 01.01.2009 (Rückrechnung für den Vergleichszeitraum 2004 bis 2008)



Übernachtungen 2008 | Proz. Veränderung der Übernachtungen

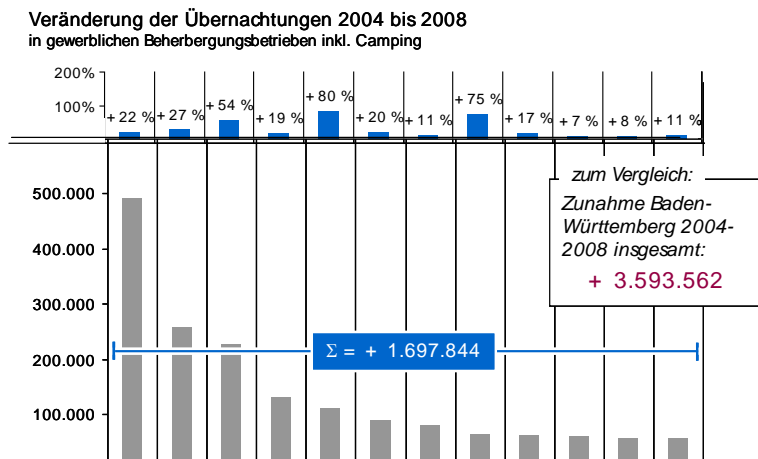
Reisegebiet	proz. Veränderung 2004-2008	abs. Veränderung 2004-2008
Region Stuttgart	+ 19,0 %	+ 1.054.872
Schwäbische Alb	+ 17,7 %	+ 548.024
Mittlerer Schwarzwald	+ 11,2 %	+ 496.522
Nördliches Baden-Württemberg	+ 10,8 %	+ 698.643
<i>Baden-Württemberg</i>	+ 9,0 %	+ 3.593.562
Hegau	+ 8,6 %	+ 29.133
Bodensee	+ 6,9 %	+ 250.258
Südlicher Schwarzwald	+ 5,8 %	+ 472.206
Württembergisches Allgäu-Oberschwaben	+ 4,9 %	+ 124.280
Nördlicher Schwarzwald	-1,4 %	-80.376

Abbildung 8: Entwicklung der Übernachtungen nach Reisegebieten 2004-2008

Insgesamt zeigen sich damit mittelständisch geprägte Reisegebiete mit einem hohen Anteil modernisierter und hochwertiger Hotellerie als besonders widerstandsfähig gegen Schwankungen und Rückgänge.

Stuttgart, Freiburg und Karlsruhe sind die wachstumsstärksten Großstädte, Rust, Leinfelden-Echterdingen, Esslingen am Neckar und Feldberg die wachstumsstärksten Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern, in Rust jedoch bedingt durch den Europa-Park. 11 der 15 Gemeinden mit besonders hohen Übernachtungsrückgängen von mehr als 50 % (zwischen 2004 und 2007) liegen im Schwarzwald. Besonders betroffen sind davon die Heilbäder und Kurorte.

Es greift jedoch zu kurz, die einzelnen regionalen Entwicklungen nur auf Nachfragetrends und Gesundheitsreform zurückzuführen, wie die Analyse der regionalen Angebotsstrukturen und organisatorischen Voraussetzungen zeigt (vgl. dazu Kapitel 2.3).



- Deutliche Wachstumszentren: knapp 50 % des Übernachtungswachstums entfällt auf 12 Gemeinden – diese repräsentieren jedoch nur knapp mehr als 20 % aller Übernachtungen in BW
- Stuttgart, Freiburg und Karlsruhe wachstumsstärkste Großstädte
- Mit Rust, Leinfelden-Echterdingen, Esslingen am Neckar und Feldberg sind auch vier Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern unter den

Abbildung 9: Die wachstumsstärksten Orte in Baden-Württemberg 2004-2008

BASISINFRASTRUKTUR MIT ERNEUERUNGSBEDARF

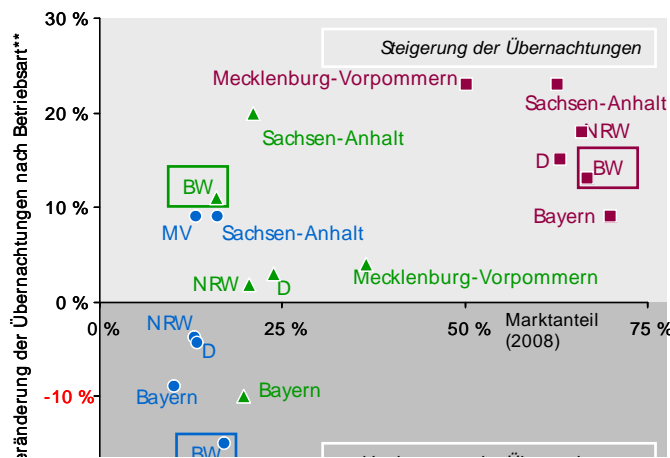
Die Hotellerie hat sich nicht nur in Baden-Württemberg, sondern in Deutschland als wesentlicher Wachstumstreiber erwiesen. Besonders die Stadt- und Businesshotellerie sowie spezialisierte Betriebe wie etwa Tagungs- und Wellnesshotels, die in den letzten Jahren kontinuierlich investiert haben, entwickelten sich überdurchschnittlich. Dabei ist eine stärkere Qualitätsorientierung sowie Spezialisierung und Diversifizierung zu verzeichnen, z.B. wächst in der Stadthotellerie die Nachfrage nach Budgethotels. Andere Beherbergungsarten zeigen ebenfalls Spezialisierungstendenzen, können aber nicht auf ein vergleichbares Wachstum verweisen. In Baden-Württemberg sind einige Trends besonders stark ausgeprägt:

- Mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der Übernachtungen von 2,0 % und einem absoluten Zuwachs um 5,2 Mio. Übernachtungen zwischen 1997 und 2008 sichert die Hotellerie auch in Baden-Württemberg die touristische Leistungsfähigkeit des Landes, liegt jedoch unter dem durchschnittlichen Wachstum auf Bundesebene und zeigt sich damit etwas weniger dynamisch.
- Die Zahl der Übernachtungen in Vorsorge- und Rehaeinrichtungen hat im Zeitraum von 1997 bis 2008 einen durchschnittlichen jährlichen Rückgang um -0,2 % zu verzeichnen, dies beeinflusste maßgeblich die Entwicklung der Heilbäder und Kurorte. Kein anderes Bundesland musste vergleichbar starke Rückgänge infolge der Gesundheitsreformen hinnehmen. Allerdings liegen nicht alle Vorsorge- und Rehaeinrichtungen in Heilbädern- und Kurorten. Der Heilbäderverband schätzt den Anteil außerhalb von Heilbädern und Kurorten auf ca. ein Drittel.
- Die sonstigen Betriebsarten und Campingplätze können ihre Leistungsfähigkeit nur halten oder allenfalls moderate Zugewinne ohne besondere Impulse verzeichnen.
- Die Bettenauslastung entwickelt sich in Baden-Württemberg seit 2002 zwar ungünstiger als in allen anderen Bundesländern, allerdings bei gleichzeitigem Kapazitätsausbau. Dies gelingt nur fünf weiteren Bundesländern.
- Die Auslastung (der angebotenen Betten) in Baden-Württemberg liegt mit 36 % in 2008 jedoch unter dem bundesweiten Durchschnitt von 38 %.

Das Wachstum der Hotellerie kann allerdings nicht über strukturelle Probleme in Baden-Württemberg hinwegtäuschen. Der oben bereits erwähnte Investitionsstau in eigenkapitalschwachen Betrieben wird ohne Gegensteuern langfristig auf die

Wettbewerbsfähigkeit rückwirken. Bei Analyse der DEHOGA Hotelklassifizierungen im bundesweiten Vergleich zeigt sich zudem: Baden-Württemberg kann bundesweit die zweithöchste Anzahl an 4- und 5-Sterne-Hotels vorweisen, was das traditionell große Beherbergungsangebot belegt. Aber: Im Vergleich mit anderen Bundesländern ist der Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotels an allen klassifizierten Betrieben der zweitniedrigste. So beträgt der Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotellerie in NRW, Sachsen und Sachsen-Anhalt beispielsweise deutlich über 30 %, in Mecklenburg-Vorpommern sogar über 50 %. In Baden-Württemberg liegt dieser Anteil nur bei 26 %⁹. Auch andere traditionell touristisch geprägte Bundesländer haben einen höheren Anteil als Baden-Württemberg vorzuweisen. Gerade das 4- und 5-Sterne-Segment ist jedoch das Segment, in dem in den vergangenen Jahren schwerpunktmäßig Neu-, Um- und Ausbauten vorgenommen wurden¹⁰. Der niedrige Anteil dieses Segmentes in Baden-Württemberg deutet in Relation zur Gesamtzahl der Hotels demnach zusätzlich auf einen Nachholbedarf des Landes in qualitativ hochwertiger, wachstumsstarker Hotellerie hin. Darüber hinaus ist festzustellen, dass auch die Klassifizierungsquote Baden-Württembergs (22 %) auf Basis der statistisch gemeldeten Betriebe in der Hotellerie sich nicht wesentlich vom bundesdeutschen Durchschnitt (21 %) unterscheidet. Zudem liegt auch in Mecklenburg-Vorpommern die Quote mit 19 % nur unwesentlich unter dem Durchschnitt.

Entwicklung der Übernachtungen nach Betriebsart 2002-2008
Vergleich Baden-Württemberg - wachstumsstärkste Flächenbundesländer*



Hotellerie: _____

- Hotellerie Baden-Württemberg vergleichsweise wachstumsschwach
- Mecklenburg-Vorpommern (+ 23 % und Sachsen-Anhalt (+ 23 %) wachstumsstärkste Bundesländer

Parahotellerie: _____

- Parahotellerie Baden-Württembergs vergleichsweise wachstumsstark (+ 13 %)
- Nur Sachsen-Anhalt (+ 17 %) mit noch höherem Wachstum

Vorsorge- und Rehakliniken: _____

Abbildung 10: Entwicklung der Übernachtungen nach Betriebsart 2002-2008

⁹ Vgl. www.hotelsterne.de

¹⁰ Vgl. hierzu u.a. den jährlichen Branchenreport "Hotelmarkt Deutschland". Hotelverband Deutschland (IHA).

Zahl der Übernachtungen nach Betriebsart
in Mio. (1997-2008)

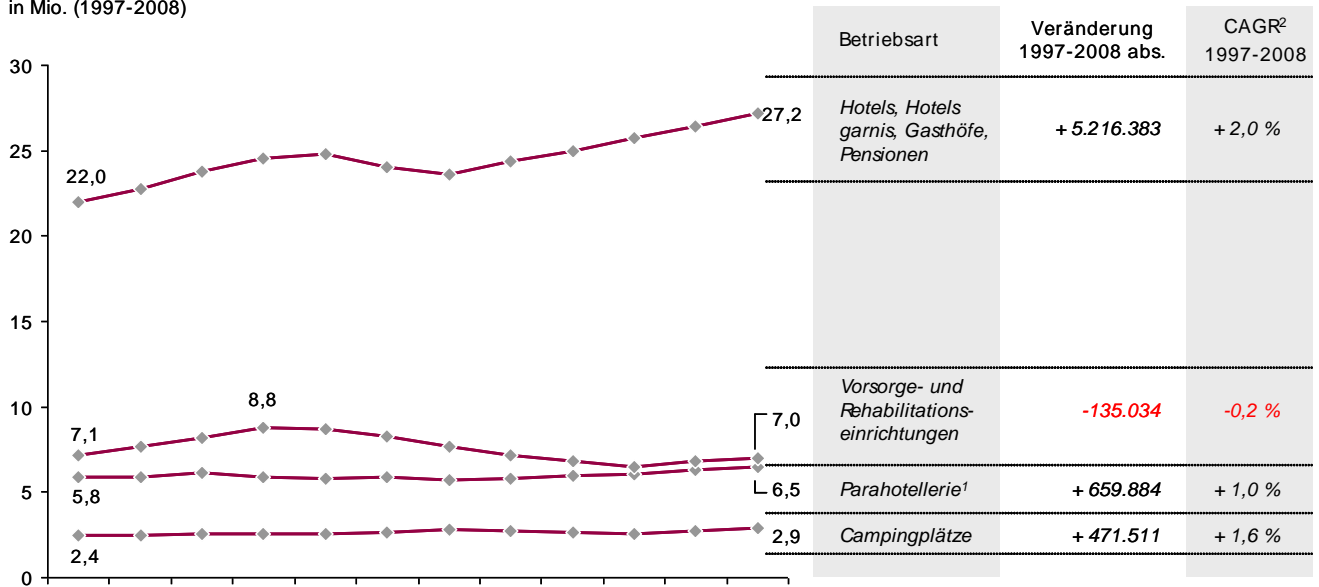
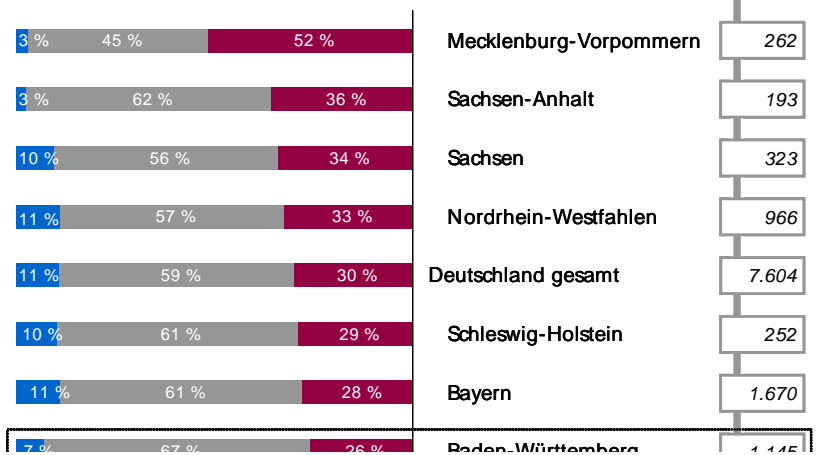


Abbildung 11: Zahl der Übernachtungen nach Betriebsart 1997-2008

DEHOGA-Hotelklassifizierungen

Anteil in Prozent 2008 (Basis: Klassifizierte Betriebe)

■ 1-2 Sterne ■ 3 Sterne ■ 4-5 Sterne



- Bayern (463) und Baden-Württemberg (295) mit der höchsten Anzahl an Vier- und Fünf-Sterne Hotels
- Aber: Baden-Württemberg hat bundesweit den zweitniedrigsten Anteil von 4- und 5-Sterne-Hotels an allen klassifizierten Betrieben
- Mecklenburg-Vorpommern: mit weiter Abstand größter Anteil von 4- und 5-Sterne-Hotels an den

Abbildung 12: DEHOGA-Hotelklassifizierungen 2008

ABBILD ZUNEHMENDER MOBILITÄT: TAGESAUSFLÜGE UND TAGESGESCHÄFTSREISEN

Neben dem Übernachtungstourismus stellen Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen die zweite Säule des Tourismus in Baden-Württemberg dar:

- Nach einer Analyse des DWIF aus dem Jahr 2006 fanden in Baden-Württemberg rund 441 Mio. Tagesreisen statt, darunter etwa 73 Mio. Tagesgeschäftsreisen¹¹.
- Die bedeutendsten Ziele sind Städte als multioptionale Erlebnisräume und Wirtschaftszentren sowie großflächige Freizeitanlagen und -angebote wie der Europa-Park.
- Rund 82 % der empfangenen Tagesausflüge kommen aus Baden-Württemberg selbst, der Rest aus den benachbarten Bundesländern und Ländern.
- Die Nähe und gute Verkehrsanbindung an die Ballungsräume ist ein wesentlicher Standortfaktor für attraktive Tagesausflugsziele.

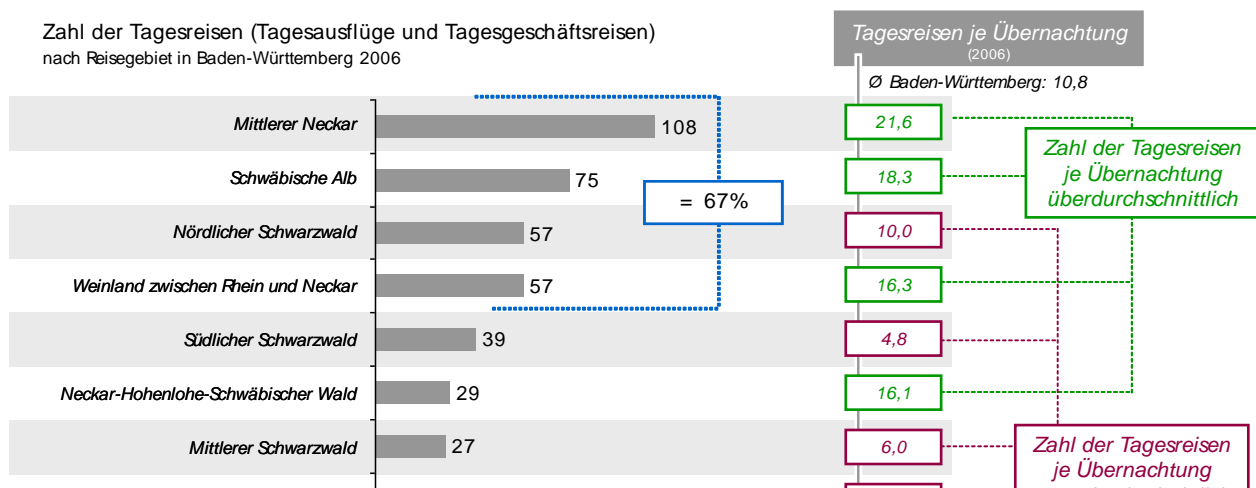


Abbildung 13: Zahl der Tagesreisen 2006

VERKEHRSINFRASTRUKTUR ALS BEDEUTENDER FAKTOR

Insgesamt muss die Verkehrsinfrastruktur des Landes die Erreichbarkeit aller Destinationen und Angebote in Baden-Württemberg sowohl im Tages- wie auch Übernachtungstourismus gewährleisten. Sie ist dabei nicht nur ein unmittelbar relevanter Faktor für die Reiseentscheidung, sondern auch ein harter Standortfaktor für Investitionen in die Freizeit- und Tourismusinfrastruktur. Die zunehmende Mobilität hat jedoch auch eine intensivere Konkurrenz zur Folge, denn wer schnell ein

¹¹ Für die Berechnung der wirtschaftlichen Effekte des Tourismus (s.o.) wurde dieser Wert auf das Jahr 2007 basierend auf einem plausiblen Schätzwert hochgerechnet (s.o.). Daher ergibt sich hier eine Abweichung.

Ziel erreichen kann, kann es als Bewohner auch schnell verlassen. Insgesamt gilt es daher, über die Landesgrenzen hinauszudenken. Eine Analyse der baden-württembergischen Verkehrsinfrastruktur zeigt:

- Baden-Württemberg besitzt zwar keinen eigenen Flughafen mit vielfältigen Interkontinentalverbindungen und ist deshalb auch auf Verknüpfungen mit den Flughäfen Frankfurt, München und Zürich angewiesen. Dieses enge Netz an Interkontinentalflughäfen gewährleistet vor dem Hintergrund der Internationalisierung jedoch eine ausreichend gute Erreichbarkeit. Voraussetzung ist, dass die Standorte mit den Verkehrszentren in Baden-Württemberg vernetzt werden, z.B. über den Fernverkehr der Bahn (s.u.).
- Die Flughäfen des Landes, Stuttgart, der Baden Airpark bei Baden-Baden und der Bodensee Airport in Friedrichshafen, sowie der Flugplatz Mannheim, aber auch die grenznahen Flughäfen wie der EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg, Straßburg, Frankfurt, Nürnberg, München und Zürich sichern bislang v.a. die Einbindung in den kontinentalen Flugverkehr. Ergänzt wird das Angebot durch den Sonderflughafen Lahr und seine Ausrichtung speziell für Gäste des Europa-Parks. Die vorhandenen Flugangebote tragen dazu bei, neue Gästegruppen zu erschließen, fördern jedoch auch den Outgoing-Tourismus.
- Die bisherigen Bahnverbindungen zwischen den Großstädten, sowohl mit IC/ICE als auch TGV, gewährleisten eine gute Anbindung ins internationale Fernverkehrsnetz.
- Schwieriger ist jedoch in Teilen die Fortsetzung der Mobilitätskette in die ländlichen Tourismusregionen. Die Anbindung der wichtigsten Tourismusorte in der Region Schwarzwald kann als weitgehend befriedigend bezeichnet werden. Verbesserungsbedarf besteht noch bei den Verbindungen der Tourismusorte auf den Schwarzwaldhöhen mit den größeren Städten der Rheinebene. Auf der Schwäbischen Alb ist der Raum Münsingen über den Bahnhof Ulm und die Freizeitverkehre der Schwäbischen Albbahn direkt an den Fernverkehr angeschlossen. Die Einbindung der Freizeitverkehre in das überregionale Schienennetz über vertaktete Verbindungen der (wenigen) vorhandenen Bahnstrecken, welche die Alb erschließen, mit den nächst erreichbaren größeren Knotenpunkten ist bereits heute gegeben und erscheint konzeptionell kaum verbesserungsfähig. Die Bodenseeregion verfügt über eine Infrastruktur, welche die touristische Mobilität in der Region gewährleistet.
- Eine Anpassung des Verkehrsangebots an die Interessen der Touristen sollte dort in Erwägung gezogen werden, wo die Nachfrage dies rechtfertigt.
- Der Schwarzwald hat mit KONUS ein vorbildliches Konzept für umweltfreundliche Mobilität in der Urlaubsregion entwickelt. Der Kurtaxe zahlende Gast kann während seines Aufenthalts sämtliche Busse und Bahnen des Nahverkehrs im Schwarzwald bei Vorlage der "Gästekarte KONUS" kostenlos und beliebig oft in Anspruch nehmen.
- Der PKW bleibt für Deutschlandreisen und im europäischen Grenzverkehr das Hauptverkehrsmittel. Daher ist eine gute Erreichbarkeit der Tourismusziele auf einem leistungsfähigen Straßennetz wichtig. Einzelne Autobahnen und Bundesstraßen in Baden-Württemberg sind jedoch nicht ausreichend leistungsfähig ausgebaut und sind daher zu Haupturlaubs- und -ausflugszeiten teilweise überlastet.

FAZIT: HANDLUNGS- UND ANPASSUNGSBEDARF

Das Land Baden-Württemberg behauptet seine touristische Leistungsfähigkeit auch in Zeiten des Wandels. Dennoch haben sich einige touristische Prozesse besonders ausgeprägt in der Entwicklung Baden-Württembergs niedergeschlagen und bedürfen künftig verstärkter Anpassungsprozesse bei den Leistungsträgern und im Destinationsmanagement:

- Die Ankünfte haben sich besser als die Übernachtungen entwickelt: Es reisen mehr Menschen nach Baden-Württemberg, aber sie bleiben kürzer.
- Das stärkste Wachstum ergab sich durch internationale Reisende.
- Die Städte profitieren vom anhaltenden Boom des Städte- und Kulturtourismus.
- Der ländliche Raum i.e.S. hat sich in Teilen vom Wachstum abgekoppelt und muss sich mit besonderen strukturellen Problemen auseinandersetzen.
- Heilbäder und Kurorte bzw. Reha- und Vorsorgeeinrichtungen als Betriebsart leiden besonders unter den Folgen der Gesundheitsreformen und teilweise an einem Investitions- und Innovationsstau.
- Der Campingtourismus entwickelt sich nur durchschnittlich und kann auch im ländlichen Raum keine besonderen Impulse auslösen.
- Ein zu niedriger Anteil hochwertiger Hotellerie verweist auf einen Investitionsstau und Modernisierungsbedarf im wichtigsten Segment der Beherbergungsinfrastruktur und erweist sich als Wachstumsbremse.
- Tagesreisen sind ein wesentlicher Pfeiler der touristischen Entwicklung, besonders in Städten und ballungsnahen Räumen.
- Baden-Württemberg muss im Flugverkehr seine Kapazitäten für den Incoming-Tourismus nutzen und ist darüber hinaus auf die enge Vernetzung mit anderen Interkontinental- und Kontinentalflughäfen angewiesen, um noch stärker von der Internationalisierung zu profitieren.

1.3 Angebote, Themen und Potenziale

Die Nachfrageentwicklung ist das Ergebnis unterschiedlicher Prozesse auf einzelnen Märkten wie etwa Gesundheitstourismus, Radtourismus, Wandertourismus, Städte- oder Kulturtourismus. Es ist weit mehr als nur ein Thema oder Angebot, das den Tourismus in Baden-Württemberg prägt. Demnach bedarf es einer differenzierten Betrachtung einzelner Potenziale, um die besonderen Eigenarten des Tourismus in Baden-Württemberg zu erfassen. Die folgenden Bewertungen beruhen auf einer Bestandsaufnahme der Angebotspotenziale im Land und der Tourismusorganisationen auf Landes- und Destinationsebene.

GESUNDHEITSTOURISMUS: WELLNESS UND MEDICAL WELLNESS

Der gesundheitstouristische Markt ist derzeit besonders starken strukturellen Veränderungen unterworfen. Er ist

- ein Markt mit großem Nachfragevolumen,
- stark wachsend in den Segmenten Prävention, Medical Wellness und Wellness, deutlichen Rückgängen unterworfen in den Segmenten der ambulanten und stationären Vorsorgeleistungen und
- besonders wettbewerbsintensiv.

Die wichtigsten Entwicklungen sind:

- Mit jeder Gesundheitsreform verstärkt sich die Bedeutung des Selbstzahlermarktes.
- Neue Wettbewerber drängen auf den Markt. Moderne Freizeitbäder, Freizeitparks und –clubs sowie die Hotellerie „rüsten“ Wellness-Angebote nach.
- Festzustellen ist eine zunehmende Kombination mit Genuss-/Verwöhnangeboten sowie Lebenskompetenz, Balance, Reifung und Gesunderhaltung. Das Bedürfnis nach Gesundheit und Wohlbefinden ist zunehmend ganzheitlich und an der Prävention orientiert.

- Der Wellness-Begriff hat sich als zu wenig differenzierend im Markt erwiesen. Der Trend zur Gesunderhaltung hat den präventionsorientierten und medizinisch fundierten Wellnessangeboten Auftrieb gegeben – zusammengefasst im neuen Begriff des Medical Wellness.
- Die Qualitätserwartung steigt mit der Wettbewerbsintensität.

Baden-Württemberg kann die höchste Anzahl höherklassifizierter Heilbäder und Kurorte (57) in Deutschland vorweisen. Die medizinische Kompetenz, insbesondere in den Kliniken, ist stark ausgeprägt. Der gesamte Gesundheitsmarkt ist traditionell ein Kerngeschäft der hiesigen Tourismusbranche, u.a. auch, da viele Kurorte und Heilbäder in attraktiven Urlaubsregionen liegen. Dies hatte jedoch auch zur Folge, dass sich die Gesundheitsreform und der damit verbundene Schrumpfungsprozess der Kur- und Rehakliniken besonders deutlich in der Beherbergungsstatistik niedergeschlagen haben. Alle Akteure dieses schrumpfenden Marktes sind gefordert, sich den veränderten Nachfragebedingungen anzupassen. Das ist noch nicht allen Orten und Anbietern gelungen. Viele Angebote sind gekennzeichnet durch einen Investitions- und/oder Innovationsstau. Es fehlen profilierte Angebote mit Alleinstellungscharakter und die Einbindung in durchgängige, marktfähige Produktlinien.

Die zentralen touristischen Akteure des Landes, der Heilbäderverband in Form der Heilbäder und Kurorte, Marketing Baden-Württemberg GmbH und die Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW), haben sich jedoch in diesem neuen Markt mit den „Wellness Stars“ (sowie „Medical Wellness Stars“) frühzeitig als Vorreiter profiliert.

Derzeit¹² sind unter der Marke Wellness Stars 46 Hotels und 231 Pauschalangebote registriert. Die unter diesem Markendach geführten Betriebe können sich als Marktführer in diesem Segment etablieren. Die Marke Wellness Stars hat sich zu einem Erfolgsmodell entwickelt und wird in weitere Bundesländer „exportiert“ – zunächst nach Nordrhein-Westfalen. Besonders die Qualitätsorientierung und –sicherung der Wellness Stars haben sich bewährt und garantieren dem Gast ein hohes Service- und Erlebnis-Niveau. Eine Auswertung der Reiseangebote von TUI und Ameropa für 2008 hat die Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs unterstrichen¹³.

Die Medical Wellness Stars befinden sich dem gegenüber noch in der Startphase. Zwar haben sich in Baden-Württemberg bereits Betriebe sowie Kur- und Rehakliniken auf diesen neuen Markt spezialisiert, allerdings noch zu wenig, um das Land oder die einzelnen Destinationen nachhaltig im Markt zu positionieren¹⁴.

Regional betrachtet ist der Schwarzwald die führende Gesundheitsregion des Landes, besonders der südliche und der nördliche Schwarzwald. Aber auch Oberschwaben kann auf eine Konzentration von Bädern und Wellness-Einrichtungen bauen.

Untersuchungen zeigen jedoch, dass vor allem auch die einzelnen Bäder als abgeschlossene Destinationen und Reiseziele wahrgenommen werden¹⁵, weniger ganze Regionen.

Insgesamt lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Es gibt eine hohe Kompetenzzuschreibung für Wellness und Medical Wellness in Baden-Württemberg, nach wie vor v.a. für einzelne Heilbäder, aber auch einzelne Thermen und spezialisierte Hotels und Resorts.
- Die Voraussetzungen für ein ausgebautes Medical Wellness Angebot und Präventionsangebote sind aufgrund der hohen Bäderdichte sehr gut. Hier ist der Strukturwandel jedoch noch nicht weit genug fortgeschritten.

¹² Stand 13.08.2008

¹³ TUI Vital hatte 20 Pauschalen aus Baden-Württemberg im Programm (Bayern 30, MV 19), Ameropa Wellness 14 (Bayern, 19, MV 10).

¹⁴ Zum Zeitpunkt der letzten Erhebung im Dezember 2008: 7 Einrichtungen.

¹⁵ Vgl. z.B. PROJECT M: TravelBus 2004.

- Im Zusammenhang mit aktivtouristischen Angeboten (Wandern, Laufen & Walken, Radfahren) bieten sich weitere Anknüpfungspunkte zur Entwicklung marktfähiger Angebote, v. a. auch im Bereich Prävention an. Dies gilt um so mehr, als viele Kurorte und Heilbäder in attraktiven Urlaubsregionen liegen.
- Die naturräumliche Ausstattung unterstützt diese Möglichkeiten und bietet Kulisse und Erlebnisraum für entsprechende Angebote (mentale Erholungsförderung).

! *Bewertung Wellness und Medical Wellness*

Der Gesundheitstourismus ist eine ausgewiesene Stärke des Landes, vor allem im Schwarzwald und einzelnen Bädern. Trotzdem ist das Land – gemessen an den vorhandenen Potenzialen und dem Image - immer noch unterpositioniert. Marktführerschaft ist möglich.

NATUR

Das Naturerlebnis ist eines der zentralen Reisemotive. Dabei ist allerdings zu unterscheiden zwischen

- Natur als dominantem Motiv und
- Natur als ergänzendem Motiv, z.B. in Kombination mit Aktivangeboten.

Der Markt für Naturtourismus (mit Natur als dominantem Motiv) gilt als

- mittelgroßer Markt mit moderatem Wachstum und
- steigender Wettbewerbsintensität.

Die wichtigsten Entwicklungen sind:

- Natur gilt sowohl als erholsame Gegenwelt und Gegenentwurf zur Arbeitswelt als auch sinnstiftendes Element, z.B. bei den so genannten LOHAS¹⁶, einer wachsenden Zielgruppe. Dabei handelt es sich nicht um Ökotourismus, sondern um einen bewussten Umgang mit Kulturlandschaften und der Natur (Naturbeobachtung, ökologische und geologische Wanderungen etc.) bei extrem gestiegenem Qualitätsanspruch bezüglich aller touristischen Leistungen entlang der Servicekette.
- Zudem wird Natur vorrangig mit „Sanften Tourismus“ in Verbindung gebracht.¹⁷
- Zunehmend bestehen Wechselwirkungen mit der wachsenden Gesundheitsorientierung, etwa mit Wellness, Medical Wellness und Prävention. Natur gilt als wichtiger Bestandteil einer gesunden Lebensführung.
- Der Trend zu Kombinationen mit Aktivangeboten (Radfahren, Wandern oder Wassersport u. Ä.) verstärkt sich.
- Die Kombination Natur und Umweltbildung (z.B. anhand geologischer Lehrpfade) erfährt ein konstant hohes Interesse, v.a. bei Familien und Schulklassen.
- Insgesamt werden hohe Ansprüche an die Authentizität und Erlebbarkeit gestellt. Natur muss nicht nur passiv sichtbar, sondern aktiv greifbar, fühlbar und zu entdecken sein.
- Zudem erfreuen sich regionale, „natürliche“ Produkte einer verstärkten Nachfrage. Diese können auch als Ergänzung zum jeweiligen Angebot eingesetzt werden.

Das Angebot in Baden-Württemberg stützt sich auf die natürliche Eigenart und Attraktivität der Landschaft. Darin verbirgt sich auch ein Sonderstatus des Naturtourismus im Allgemeinen. Er wird aus Nachfragersicht immer mit besonderen

¹⁶ Life of health und sustainability, ein Lebensstil, der sich der Gesundheit, Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit verpflichtet fühlt.

¹⁷ Der allerdings insgesamt eher als Querschnittsaufgabe im Sinne der Nachhaltigkeit zu sehen ist.

Naturlandschaften bzw. den Destinationen in Verbindung gebracht, z.B. dem Schwarzwald, Bodensee, der Schwäbischen Alb usw. Es sind demnach vor allem die Landschaften und Landschaftstypen (sichtbar geologisch geprägte Alb, Weinkulturlandschaften, Wald, Mittelgebirge, See, Fluss, Wiesen...), die die Naturwahrnehmung prägen.

Neben den Destinationen manifestiert sich das natürliche Potenzial des Landes daher in den Schutzgebieten und Naturerlebniszentren, wie z.B. den sieben Naturschutzzentren der öffentlichen Hand.

Dazu gehören die sieben Naturparke:

- Naturpark Schwarzwald Mitte/Nord, 3.750 km²
- Naturpark Südschwarzwald, 3.700 km²
- Naturpark Neckartal-Odenwald, 1.292 km²
- Naturpark Schwäbisch-Fränkischer Wald, 916 km²
- Naturpark Obere Donau, 1.350 km²
- Naturpark Stromberg-Heuchelberg, 328 km²
- Naturpark Schönbuch, 156 km²

Hinzu kommen noch:

- fünf PLENUM-Regionen zum Erhalt von Natur und Umwelt in Allgäu-Oberschwaben, am Westlichen Bodensee, auf der Schwäbischen Alb, im Naturgarten Kaiserstuhl und Heckengäu, in denen authentische Regionalvermarktungsinitiativen entwickelt wurden.
- 260 FFH-Gebiete mit einer Fläche von rund 414.000 Hektar,
- der GeoPark Schwäbische Alb (UNESCO-Status),
- der grenzüberschreitende Geo-Naturpark Bergstraße-Odenwald,
- das Biosphärengebiet Schwäbische Alb (UNESCO-Biosphärenreservat).

Je nach Größe und Attraktivität eignen sich diese Gebiete für längere Aufenthalte oder Tagesausflüge. Allerdings werden in Baden-Württemberg bisher die oben genannten Trends nur bedingt aufgegriffen. Neben den Angeboten der sieben Naturschutzzentren existieren bisher nur wenige vermarktungsfähige Angebote und Produkte (wie z.B. die „Natura-Trails“ der Naturfreunde), die – abgesehen von Aktivitäten wie Radfahren oder Wandern - dem Erleben „echter“ Natur (z.B. Naturbeobachtung, Naturbildung) entsprechen.

Die Natur als dominantes Reisemotiv ist damit zu selten herausgearbeitet, bietet jedoch gerade für den ländlichen Raum große Chancen, sich zu profilieren. Zudem vermarkten die Destinationen und auch die TMBW das Thema Natur bisher nur defensiv, obwohl beispielsweise der Schwarzwald eine der bekanntesten Naturlandschaften Deutschlands ist.¹⁸ Auch der Bodensee, die Schwäbische Alb und der Odenwald genießen eine vergleichsweise hohe Bekanntheit.

Besonders im Schwarzwald ergeben sich weitere erhebliche Potenziale aus der Kombination mit der hohen Gesundheitskompetenz. Am Bodensee, auf der Alb und im Odenwald lassen sich besonders naturorientierte Aktivangebote ausbauen. Im Biosphärengebiet und dem GeoPark Schwäbische Alb sind bei einer entsprechenden, noch aufzubauenden Angebotsstruktur zudem „Naturkenner“ anzusprechen. Um sich nachhaltig im touristischen Markt zu positionieren und ihre besondere Eigenart herauszuarbeiten, müssen die sieben Naturparke weiter gestärkt werden. Allein elf der bundesweit ausgewiesenen 77 „Nationalen Geotope“ liegen in Baden-Württemberg (u.a. Feldberg und Wutachschlucht, Kaiserstuhl, Blautopf, Lonetal, Hessigheimer Felsengärten, Fossilienfundstätte Holzmaden).

¹⁸ Vgl. bspw. PROJECT M TravelBus 2004 (Bevölkerungsbefragung Deutschland)

Es mangelt auch an arrondierten, einheitlich wahrnehmbaren und multioptionalen Erlebnisräumen. Darüber hinaus sind die Naturlandschaften noch zu wenig vernetzt mit den Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft, um tatsächlich buchbare Angebote zu erstellen.

Das zusammenfassende Fazit:

- Baden-Württemberg ist geprägt durch überdurchschnittlich bekannte Naturlandschaften von besonderer Eigenart und Schönheit.
- Naturparke, GeoParke, und Biosphärengebiet sind bisher touristisch untergenutzt und nicht dem Potenzial entsprechend im Markt positioniert.
- Es mangelt an einer Vernetzung und Einbindung der bestehenden Angebote in den touristischen Markt, an der Zusammenarbeit mit den touristischen Akteuren und einem Ausbau der Angebote zu vertriebsfähigen touristischen Produkten.
- Es mangelt zudem an einer stärkeren Erlebnisinszenierung und Arrondierung, um attraktive Ausflugsziele und Erlebnisräume mit einer vielfältigen Angebotsstruktur zu schaffen..

! *Bewertung Naturtourismus*

Trotz seiner landschaftlichen Schönheit ist Baden-Württemberg derzeit im Naturtourismus nur beschränkt wettbewerbsfähig und unterpositioniert. Es bestehen erhebliche Entwicklungschancen, gerade auch für den ländlichen Raum.

AKTIVREISEN: RADTOURISMUS

Der Radtourismus ist eine der tragenden Säulen des Deutschlandtourismus. Er ist nach wie vor ein

- Markt mit großem Nachfragevolumen,
- moderat wachsend und
- besonders wettbewerbsintensiv.

Das belegen u.a. die Zahlen der Radreiseanalyse des ADFC:

- 20,86 Mio. der deutschen Urlauber (über 14 Jahre) nutzten im Jahr 2007 das Fahrrad als Urlaubsaktivität
- 6,16 Mio. radelten dabei "häufig" bis "sehr häufig"
- Für 71,3 % der Fahrradurlauber war dies die Haupturlaubsreise ¹⁹

Die wichtigsten Entwicklungen sind:

- Eine zunehmende Differenzierung unterschiedlicher Typen von Radtouristen, v.a. Etappenradlern (Fernwege) und Sternradlern (Tagesausflüge).
- Eine „Technisierung“ des Radfahrens, z.B. durch mobile oder webgestützte Routenplanung.
- Thematisierungen und Inszenierung von Infrastruktur und Radwegen.
- Ein wachsender Qualitätsanspruch an Service und Erlebnis am Wegesrand.

Baden-Württemberg verfügt mit dem Donauradweg, dem Rheinradweg und dem Bodensee-Radweg über einige der profiliertesten Fernradwege in Deutschland. Insgesamt durchkreuzen 17 Fernradwege das Land und erschließen die wichtigsten Naturlandschaften für den Etappenradler. Damit ist das Land infrastrukturell für Etappenradler gut ausgestattet und gehört zu

¹⁹ Quelle laut ADFC Radreiseanalyse: F.U.R.

den Marktführern in Deutschland. Allerdings gibt es Mängel im Zustand (Beispiel Alb-Neckar-Radweg) und infolge des häufig hohen Schwierigkeitsgrades sind viele Wege nur bedingt geeignet für Genussradler. Zudem gibt es für die auf Tagesausflügen radelnden Sternradler zu wenig Angebote. Zwar existieren in einigen Regionen und durch Vernetzung der Fernradwege durchaus geeignete Radwegenetze mit entsprechender Erlebnisqualität, aber es mangelt an einer touristischen Aufbereitung dieser Sternradelangebote in buchbaren bzw. informativ aufbereiteten Routen (von der Beschilderungssystematik bis zum Produkt). Meist bieten die Destinationen nur einfache Routenbeschreibungen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Sternradler einen wesentlich größeren Umsatz erzeugen als Etappenradler.²⁰

In der Vermarktung bzw. informierenden Kommunikation fehlt dazu ein zentraler und vereinheitlichter landesweiter Radroutenplaner im Internet, den beispielsweise Nordrhein-Westfalen bereits entwickelt hat, sowie eine touristische Aufbereitung aller Routen für mobile Endgeräte.

Ein weiteres wachsendes Segment des Radtourismus ist das Mountainbiking. Dieser Markt ist für ausgewählte Destinationen wie z.B. den Schwarzwald, die Schwäbische Alb und den Odenwald attraktiv. Mit „Bike Crossing Schwarzwald“ als regionales Streckenrückgrat ist eines der besten Mountainbiking-Revier Deutschlands (Vielzahl an lokalen Routen) gut im Markt platziert, in der Schwäbischen Alb ist ein entsprechendes Revier seit 2008 am Markt (allerdings ohne nennenswerte lokale Streckennetze). Auch die Bearbeitung der rasant wachsenden Nische Rennradfahren ist nur in Ansätzen realisiert, v.a. im Schwarzwald (Streckennetz und Pauschalen). Hier wartet noch ein neuer radtouristischer Nischenmarkt auf seine Erschließung, nicht zuletzt infolge der hervorragenden topographischen Voraussetzungen.

Mit der Einrichtung eines „Runden Tisches Radverkehr Baden-Württemberg“ beim Innenministerium im Jahre 2006 wurden seitens des Landes bereits organisatorische Voraussetzungen geschaffen, die auch dem Fahrradtourismus zugute kommen. Der Runde Tisch hat zwischenzeitlich seine Arbeit abgeschlossen und Handlungsempfehlungen vorgelegt, die auf wichtige Maßnahmen zur Förderung des Radverkehrs im Allgemeinen und des Radtourismus im Besonderen verweisen²¹. Die Umsetzungsmöglichkeiten werden Stück für Stück geprüft.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten:

- Einige Fernwege und Regionen besitzen einen hohen Bekanntheitsgrad.
- Bisher ist es jedoch nicht gelungen, ein entsprechendes Image für Baden-Württemberg als Radreiseregion mit hoher Kompetenzzuweisung aufzubauen.
- Zudem ist das Marktsegment der Sternradler zu wenig erschlossen, und damit auch ein Teil des Kurzreise-, des Tagesausflugsmarktes und des Radfahrens als Urlaubsaktivität.
- Lediglich der Schwarzwald und die Schwäbische Alb profilieren sich als Mountainbiking- und Rennradregion.
- Der Runde Tisch Radverkehr Baden-Württemberg hat Handlungsempfehlungen vorgelegt.

! *Bewertung Radtourismus*

Baden-Württemberg besitzt einige der profiliertesten Fernradwege Deutschlands, hat sich jedoch zu keiner Radregion entwickelt. Es fehlen Produkte und Routen für Sternradler (Tages- und Kurzzeitradler). Es gibt zudem Profilierungspotenziale auch in sportlichen Segmenten, die – bis auf den Schwarzwald – bislang ungenutzt sind.

²⁰ Erkenntnisse einer Studie zum Radtourismus im Münsterland.

²¹ Runder Tisch Radverkehr Baden-Württemberg: Baden-Württemberg auf dem Weg zum Fahrradland Nr. 1. Handlungsempfehlungen (Gesamtausgabe Dezember 2008).

Mit einem beginnenden Absinken des Durchschnittsalters der Wandernden und einem erkennbaren Wandel der Zielgruppen entdeckten die Touristiker im Laufe der 90er Jahre den größten touristischen Aktivmarkt neu. Das Wandern ist seitdem

- der größte touristische Aktivmarkt,
- mit moderatem Wachstum und
- intensivem Wettbewerb.

Die wichtigsten Entwicklungen sind:

- Eine zunehmende Differenzierung unterschiedlicher Typen von Wanderern, z.B. nach Motiven wie Genuss, Sport, Kultur, Spiritualität (Pilger) u. Ä.
- Eine Modernisierung des Images und eine „Lifestyle-Orientierung“, etwa in Form von modernen Outdoor-Produkten oder Trends wie das Nordic Walking.
- Eine „Technisierung“ des Wanderns, z.B. durch mobile oder webgestützte Routenplanung.
- Thematisierungen und Inszenierung von Infrastruktur und Wanderwegen.
- Ein wachsender Qualitätsanspruch an Service und Erlebnis am Wegesrand: naturbelassene Wege, Pfade und Steige, dramaturgisch aufgebaute Wegeführungen, Erlebnisstationen, Attraktionen, Ausblicke und Einkehrmöglichkeiten gehören zu den Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Wanderwege.
- Dabei korrespondiert das Wandern mit dem Trend zur ganzheitlichen Gesunderhaltung und auch zum Naturerlebnis.

Das Zielgruppenpotential der wanderaffinen Bevölkerung²² umfasst in Deutschland ca. 17 Mio. Wanderer (in Frankreich ca. 16 Mio. und in der Schweiz ca. 2,7 Mio.²³). Mittlerweile ist das Wandern zum Profithema praktisch aller (Mittel-)Gebirge geworden und selbst Mecklenburg-Vorpommern strebt eine Positionierung als Wanderland an. Dennoch ist Baden-Württemberg im Markt gut positioniert und verfügt mit dem Westweg, dem Schluchtensteig, der Murgleiter, dem Donau-Zollernalb-Weg und dem Donaueglandweg über fünf Qualitätswege „Wanderbares Deutschland“²⁴. Zudem ist Baiersbronn Partnerregion von Wanderbares Deutschland. Bei einem propagierten markierten Wanderwegenetz von 23.000 km allein im Schwarzwald sowie 14.000 km auf der Schwäbischen Alb ist dies jedoch noch als geringer Anteil zertifizierter Wege anzusehen. Hier wird der kommunikative Effekt der gut im Markt platzierten Wanderwege noch unterschätzt und zu wenig genutzt. Die Streckenlänge verdeutlicht die Potenziale zur Entwicklung von Tagestouren etc., aber auch den Zwang zur Ausdünnung markierter Wanderwege, da diese in einem marktgerechten Qualitätsniveau nicht unterhalten werden können.

Darüber hinaus sind 133 Beherbergungsbetriebe im Schwarzwald als Qualitätsgastgeber zertifiziert, was für ein hohes Bewusstsein für den Wandermarkt in dieser Region spricht.²⁵ Die Schwäbische Alb und auch die anderen potenziellen Wanderregionen Baden-Württembergs haben jedoch keinen Betrieb verzeichnet. Hier mangelt es noch an einem Qualitätsbewusstsein, obwohl auch dort - besonders in den Großschutzgebieten – noch weitere hochwertige Wanderangebote in Verbindung mit dem Landschafts- und Kulturerlebnis geschaffen werden können. Dies gilt v.a. auch für Rundwanderwegenetze. Denn neben den Fernwanderwegen bedarf es weiterer Angebote für Tageswanderungen am festen Urlaubsstandort.

Das Fazit für das Wandern in Baden-Württemberg:

²² Bevölkerung über 14 Jahre, die in der Freizeit und/oder im Urlaub zumindest gelegentlich wandern

²³ Datengrundlagen: Burda Community Network, AFIT, Swiss Alpine Walking

²⁴ Stand: Dezember 2008.

²⁵ Stand Dezember 2008; zum Vergleich: Ostbayern 226, Franken, 96, Sauerland 88, Oberbayern 76.

- Vor allem der Schwarzwald hat ein ausgeprägtes Image als Wanderregion und wird dem auch in weiten Teilen gerecht. Die Schwäbische Alb ist besonders als tagestouristische Wanderregion ausgewiesen.
- In verschiedenen Landesteilen könnten das Qualitätsbewusstsein und die Vernetzung zwischen Infrastruktur und touristischen Leistungsträgern noch deutlich verbessert werden..
- Im gesamten Land mangelt es noch an qualitativ hochwertigen Rundwanderwegenetzen für Tageswanderer am festen Urlaubsort.
- Insgesamt gibt es zu wenige zertifizierte Wanderwege als kommunikative „Speerspitzen“.
- Es gibt keine destinations- und landesweiten Wanderroutenplaner.

! *Bewertung Wandertourismus*

Das Wandern ist in Verbindung mit der Natur eines der stärksten Potenziale des Landes. Besonders der Schwarzwald ist die am weitesten entwickelte Wanderdestination. Angesichts der immensen Potenziale sind das Land und seine weiteren Destinationen dennoch deutlich unterpositioniert.

STÄDTETOURISMUS

Mit dem Trend zu Kurzreisen setzte auch der Boom der Städtereisen ein. Städte sind meist gut erreichbar für einen Kurzurlaub und bieten mit ihrem multioptionalen Angebot zahlreichen spezifischen Zielgruppen einen Erlebnisraum und eine Aktionsfläche. Zudem sind sie stark in den Geschäftstourismus eingebunden. Nach wie vor ist der Städtetourismus der

- größte touristische Kurzreisemarkt
- mit moderatem Wachstum und
- besonders intensivem Wettbewerb.

Die wichtigsten Entwicklungen und Merkmale sind:

- Großstädte profitieren überdurchschnittlich vom Wachstum des Städtetourismus.
- Die Nachfrage verteilt sich auf eine Vielzahl möglicher Reismotive und Reiseanlässe. Nachfrager suchen entweder besonders vielfältige (z.B. Berlin) oder klar thematisch profilierte Städte auf (z.B. Wolfsburg).
- Im Städtetourismus sind „Schnäppchenreisen“ weit verbreitet, v.a. durch die Low-Cost-Carrier.
- Multioptionale, abwechslungsreiche Angebotsbündel aus Shopping, Sightseeing, Gastronomie, Events, Kulturangeboten sowie markante, atmosphärische Erlebnisräume (z.B. Altstadt Heidelberg, die Hackeschen Höfe in Berlin) und das gesamte Messe-, Tagungs- und Kongressgeschäft befördern den Städtetourismus.
- Der Wettbewerb um die Städtetouristen erfordert permanente Investitionen. Mangels Ressourcen gehen mehr Klein- und Mittelstädte daher dazu über, den städtetouristischen Markt über interkommunale Kooperationen zu erschließen.
- Der Städtetourismus ist jedoch besonders anfällig für konjunkturelle Schwankungen.

Auch in Baden-Württemberg profitieren besonders die Großstädte von der gesamten Entwicklung. Kleine und mittelgroße Städte weisen zwar auch Zuwächse auf, können jedoch bei weitem nicht in dem Maße zulegen wie die Großstädte. Auch die Messestädte Stuttgart, Friedrichshafen, Karlsruhe, Sinsheim, Freiburg, Offenburg, sowie Städte mit großen Tagungs-/ Kongresseinrichtungen entwickeln sich besser.

Eine internationale Studie der EU²⁶ hat offenbart, dass nur die wenigsten Städte Baden-Württembergs im europäischen Maßstab eine bedeutende Rolle spielen, v.a. Heidelberg, Baden-Baden und Stuttgart als Destinationen mit hohem Bekanntheitsgrad oder klarem Profil. Daneben bewähren sich Spezialisierungsstrategien wie sie beispielsweise Metzingen praktiziert. Gemessen an den derzeit noch als Tagesgäste anreisenden Shoppingtouristen ist Metzingen als Outlet-City der internationalste Standort Baden-Württembergs. Diese profilierenden Strategien finden sich jedoch vergleichsweise selten.

Die interkommunale Kooperation wird derzeit ebenfalls noch zu wenig bzw. zu inkonsequent genutzt. Zwar gibt es insgesamt 24 Ferienstraßen in Baden-Württemberg, doch die wenigsten davon können auf schlagkräftige Management- und Marketingstrukturen, ein Marketing- und Infrastrukturentwicklungskonzept verweisen. Mit den „9 Sternen des Südens“ hat sich eine Marketing-Kooperation der größten Städte des Landes gebildet, die u.a. mit Kooperationspartnern wie der Deutschen Bahn aufeinander abgestimmte Marketingmaßnahmen durchführen. Das strategische Konzept dazu könnte noch ausgebaut werden. Um die Chancen des Städtetourismus in Baden-Württemberg im Detail zu beurteilen, bedarf es wesentlich tiefer gehender Analysen einzelner Städte und dortiger touristischer Themen.

Es zeichnen sich dennoch einige Befunde ab:

- Vor allem die Großstädte Baden-Württembergs können sich im nationalen und teilweise auch internationalen Wettbewerb behaupten.
- Erst vergleichsweise wenige der kleineren Städte haben sich für eine klare Profilierungsstrategie entschieden. Noch zu selten finden sich ganzheitliche, erlebnisorientierte, profilierende Aufbereitungen und Vermarktungen eines Themas sowie Masterpläne für die Entwicklung von markanten Erlebnisräumen.
- Es bestehen zudem noch Chancen für weitere thematische Kooperationen und eine Stärkung (Marketing, Management) bestehender touristischer Straßen und Kooperationen.

! *Bewertung Städtetourismus*

Die Großstädte Baden-Württembergs, aber auch Städte wie Baden-Baden sind im internationalen Städtetourismus als wettbewerbsfähig einzuschätzen, wenngleich die vorhandenen Potenziale damit noch nicht ausgeschöpft sind. Die Klein- und Mittelstädte nutzen ihre Chancen für eine klare thematische Profilierung oder für Kooperationen noch zu selten.

KULTURTOURISMUS

Kultur ist zunächst nicht „touristisch“, sondern Ausdruck individueller, lokaler, regionaler, nationaler Identität und daher schwer definierbar. Insgesamt ist der Kulturtourismus ein

- mittelgroßer Markt, in Kombination mit dem Städtetourismus jedoch ein großer Kurzreisemarkt,
- mit moderatem Wachstum und
- intensivem Wettbewerb.

Die wichtigsten Entwicklungen und Merkmale sind:

- Städte mit ihrem breiten kulturellen Angebot sind bevorzugte Ziele von Kulturtouristen.

²⁶ ETC: City Tourism & Culture – The European Experience. Brüssel 2005.

- Die Nachfrage lässt sich grundsätzlich in Kulturtouristen mit spezifischem kulturellem Interesse („Kenner“), z.B. an Oper, Kunst oder Musik, und allgemeinem kulturellen Interesse, z. B. im Rahmen von Städtetouren, unterscheiden.
- Die Nachfrage verteilt sich dadurch auf eine Vielzahl möglicher Reismotive und Reiseanlässe, die besonders im Segment der Kulturkenner sehr differenziert zu bearbeiten sind.
- Grundsätzlich lässt sich das Angebot in Kulturerbe (z.B. historische Bauten/Themen), Kunst (z.B. Museen) und Kreativwirtschaft (z.B. Mode, Design, Galerien) differenzieren.
- Wichtige Voraussetzung für die Inwertsetzung des Kulturtourismus ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Touristikern und Kulturmanagern.
- Für eine genaue Zielgruppenansprache ist eine Bündelung von Angeboten in Kampagnen, Themenjahren und/oder Festivals notwendig, z.B. Schillerjahr, Kulturhauptstadt Europas, RuhrTriennale, Musikland Sachsen-Anhalt oder „20 Jahre Mauerfall“.
- Im städtischen wie auch ländlichen Kulturraum benötigen die Touristen authentische und individuelle Projektionsflächen ihrer Interessen, die sich in Orts- und Landschaftsbildern, herausragenden Kulturerbestätten, Museen oder Spielorten und Veranstaltungen manifestieren.

Mit der Kulturland-Kampagne und Bündelung der herausragenden kulturellen Veranstaltungen war Baden-Württemberg ein Vorreiter des Kulturtourismus. Andere Destinationen gehen mittlerweile jedoch dazu über, sich themen- und zielgruppengenaue zu positionieren (z.B. Industriekultur im Ruhrgebiet, Architektur in Vorarlberg usw.). Dabei wird Kultur als besonders stark im Wettbewerb differenzierendes Merkmal herausgearbeitet. Angesichts des Kulturerbes und der großen Zahl an herausragenden Museen lassen sich mehr marktfähige Produkte thematisch bündeln und platzieren. Vorbilder sind beispielsweise die kulturtouristischen Routen des Landes wie z.B. die Oberschwäbische Barockstraße, die Burgenstraße oder die „Straße der Demokratie“, sofern diese auf einem soliden organisatorischen und finanziellen Fundament Marketing betreiben. Ein Ansatz für ein kulturelles und authentisches Zukunftsthema ist beispielsweise der Automobiltourismus, der auf den Standorten der drei großen Hersteller des Landes aufbaut und noch der stärkeren touristischen Bündelung bedarf²⁷. Hilfreich für eine internationale Positionierung sind zudem Welterbetitel als Nukleus einer touristischen Entwicklung. Baden-Württemberg kann derzeit jedoch nur drei Welterbestätten vorweisen, das Kloster Maulbronn, den Limes, die Insel Reichenau. Insgesamt gibt es noch enorme touristische Potenziale des kulturellen Erbes, das von den Stauern über Kirchen, Klöster, Schlösser, Burgen bis hin zum Hohenzollern als Stammburg der letzten Kaiser reicht. Auch bisher wenig beachtete Themen wie etwa die Eiszeitkultur können – wie die Funde in Niederstotzingen zeigen – beachtliche Popularität erfahren, wenn sie medial und attraktiv platziert werden können.

Baden-Württemberg besitzt weiterhin teils herausragende, international anerkannte Museen, vom Kunstmuseum bis hin zu den großen Automobilmuseen. Sie sind eine wichtige Stütze des Kulturtourismus im Lande, ebenso wie zahlreiche Musikangebote, etwa die Oper in Stuttgart oder auch die Popakademie in Mannheim.

Darüber hinaus gilt es, die kulturellen Potenziale des ländlichen Raums gezielt herauszuarbeiten. Hierzu gehört auch die Inszenierung der vielfach herausragenden archäologischen Funde. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Entwicklung von thematischen Schwerpunkten sind Kirchen, Klöster, Schlösser und Burgen oder auch Freilichtmuseen und musikalische Highlights (z.B. Kreuzgangkonzerte,...), aber auch andere regionaltypische Themen, wie z.B. der Oberschwäbische Barock. Zudem wird die Attraktivität der ländlichen Kultur im Gegensatz zum Stadtleben bislang noch zu wenig inszeniert und vermittelt.

²⁷ So wie im „Automobilsummer 2011“ angedacht.

Das Fazit für Baden-Württemberg:

- Es besteht zwar nach wie vor eine hohe Kompetenzzuweisung als Kulturland, aber noch zu undifferenziert, um tatsächlich Profil stiftend zu wirken.
- Die Marktbearbeitung ist noch stark fokussiert auf das „Kulturland Baden-Württemberg“ – also Festivals und Events ohne thematische Segmentierung.
- Die bestehenden kulturtouristischen Routen und Kooperationen haben zum überwiegenden Teil zu schwache Management-Strukturen und wenig finanzielle Ressourcen (vgl. Kapitel Städtetourismus).
- Der ländliche Raum hat seine kulturellen Charakteristika noch zu wenig herausgearbeitet und profiliert.

! *Bewertung Kulturtourismus*

Die kulturellen Eigenarten und Attraktionen des Landes haben noch großes ungenutztes Potenzial: Diese Eigenarten bieten bei kooperativer Vermarktung noch große touristische Chancen.

GENUSS UND KULINARIK

Der touristische Genussmarkt ist ein Newcomer unter den touristischen Themen und noch nicht erschöpfend untersucht. Die hohe Bedeutung von Kulinarik und weiteren Genuss Themen offenbart sich jedoch in zahlreichen gesellschaftlichen Entwicklungen, z.B. den Kochshows im TV. Der Markt ist ein

- mittelgroßer Markt für Zielgruppen mit einem primären Interesse an Genuss, ein sehr großer Markt für alle anderen Zielgruppen mit sekundärem Interesse,
- mit starkem Wachstum
- und sich ebenso intensivierenden Wettbewerb.

Die wichtigsten Entwicklungen und Merkmale sind:

- Das Kernproblem der Marktbearbeitung ist – ähnlich wie im Kulturtourismus – die Definition von Genuss: Denn Genuss ist Ausdruck individueller, persönliche Wünsche und Bedürfnisse.
- Bestandteil jeder Genuss-Initiative ist die Kulinarik. Darin manifestiert sich das Kernangebot des Genusses. Hier sind die im Wettbewerb differenzierenden Merkmale zu sehen (z.B. in regional unterschiedlicher Küche, Weinen u.Ä.).
- Komponenten wie Kultur oder Aktivsein sind als Zusatznutzen zu verstehen.
- Der Trend zu gesunder Ernährung wird weiter anhalten und das Thema auch touristisch befördern. Die qualitativen Ansprüche an Gastronomie und Kulinarik werden dadurch weiter steigen. Lokale Küche und hochwertige regionale Produkte gelten zudem als Aushängeschild einer Region.
- Eine gesunde und ausgewogene Ernährung gewinnt für weite Bevölkerungsteile an Bedeutung, u.a. für LOHAS und Ältere.
- Im Trend liegen Genuss-Bildungsurlaube, wie z.B. Kochkurse oder Weindegustationen

Baden-Württembergs Image als Genießerland gründet sich zum einen auf die große Anzahl an ausgezeichneten Sterne-Restaurants, aber auch einem attraktiven Angebot in der Breite. Das Thema Genuss und Kulinarik ist zudem neben dem guten Image der Badischen und Schwäbischen Küche durch zahlreiche Initiativen bereits gut im Markt positioniert, z.B. die Initiativen „Schmeck den Süden“, die Genussinitiative „LandZunge“ in Allgäu und Oberschwaben sowie spezielle Segmente wie den Weintourismus (z.B. Weintourismus in Baden & im Elsass). Allerdings sind die einzelnen Initiativen sowohl quantitativ als auch qualitativ nicht mehr ohne Weiteres überschaubar. Derzeit läuft die „Genießerland-Kampagne“ der TMBW und platziert

vorrangig diese Potenziale gebündelt im Markt. Angestrebt ist zudem eine Vernetzung mit Themen wie Kultur, Wellness, Natur etc.

Die Rückbesinnung auf regionale Produkte sowie den Trend zu Bio-Produkten gepaart mit einem insgesamt höheren Bewusstsein für Ernährung greifen derzeit jedoch viele Destinationen auf. Dies schlägt sich in zahlreichen touristischen Genuss-Kampagnen und Angeboten nieder, z.B. im Genießerland Bayern, den Genusswelten in Schleswig-Holstein oder auch der Slow-Food-Bewegung. Auch eine Betrachtung anderer internationaler Destinationen, wie z.B. Südtirol oder Graubünden, macht deutlich, dass der Genießerland-Ansatz allein keine Alleinstellung begründet, sondern auf einen intensiven Wettbewerb trifft, der besonders hohe Qualitätsansprüche erfordert.

Das Fazit für Baden-Württemberg:

- Sehr gutes Image als Genießerland/Schlemmerland (das Bundesland mit der höchsten Anzahl an Michelin-Sternen)
- Vielfältiges und ausgeprägtes gastronomisches Angebot.
- Starke regionale und lokale Gastronomieinitiativen.

! *Bewertung Genuss*

Baden-Württemberg ist wettbewerbsfähig und in wesentlichen Teilen marktführend, begründet mit diesem Thema jedoch noch keine Alleinstellung, da sich auch andere Destinationen in diesem Segment profilieren.

FAMILIENTOURISMUS

Familien sind eine klassisch soziodemographisch abzugrenzende Zielgruppe, die sich auch aus den Angebotspotenzialen aller Reisetemen bedient. Dennoch hat sie besondere Ansprüche. Der Markt ist

- nach wie vor groß,
- jedoch schrumpfend
- bei anhaltend hohem Wettbewerb.

Die wichtigsten Entwicklungen und Merkmale sind:

- Familien erwarten einen hohen Service- und Qualitätsstandard für Eltern und Kindern gleichermaßen. Eltern wollen entlastet werden, Zeit für sich und ihre Kinder haben, Kinder erwarten spezielle Ferien-, Abenteuer- und Spielangebote.
- Auch künftig bleibt die Zielgruppe interessant, da zum einen Urlaubsausgaben insgesamt höher sind als bei Singles oder Paaren und zum anderen Kindern als die Gäste von morgen gelten. Deutschland ist als Reiseziel bei Familien zudem besonders beliebt.
- Die Struktur der Familien wandelt sich jedoch, neue Formen entstehen und schlagen sich auch im Reiseverhalten nieder: Patchwork-Familien, Alleinerziehende, Großeltern-Enkel-Urlaube gewinnen an Bedeutung.

Baden-Württemberg ist eines von fünf Bundesländern in Deutschland mit Zertifizierungen von familienfreundlicher Beherbergung. 48 Kriterien und sechs besondere Babyschnuller-Kriterien sichern die Qualitätsansprüche der Familien. Das breite Angebot an Ausflugszielen, Natur- und Aktivangeboten unterstützt das ausgeprägte Image als Familienreiseland. Bislang gibt es jedoch kaum Angebote für neue Familienformen.

Das Fazit:

- Baden-Württemberg kann mit seinem breiten Angebot die vielfältigen Erlebnis- und besonderen Serviceansprüche der Familien gut befriedigen.
- Es sind jedoch Anpassungen an die neuen Familienstrukturen notwendig.

SONSTIGE MÄRKTE UND THEMEN

Neben den bisher aufgezeigten Märkten und nachfragerlevanten Themen existieren zahlreiche weitere Segmente mit regional begrenzter Bedeutung und Sondermärkte, u.a.:

- **Wintersport:**

Der Wintersport ist naturgemäß stark regional konzentriert auf die Höhenlagen der Mittelgebirge. Angesichts der zu erwartenden Klimaänderungen bedarf er jedoch eines besonderen Entwicklungskonzeptes (siehe Kapitel 4.3).

- **Urlaub auf dem Bauernhof:**

Diese besondere Form des Landtourismus hat sich in Baden-Württemberg auch dank seinem guten Qualitätsmanagement als Marke etabliert. Es bedarf jedoch weiterer Strategien, um die Kernzielgruppe der Familien zu ergänzen.

- **Wassertourismus:**

Wassersport und Wassertourismus sind eine feste Größe auf Seen und Flüssen. In Baden-Württemberg ist er jedoch stark fokussiert auf den Bodensee. Dessen Kompetenzen bedürfen eines besonderen grenzüberschreitenden Konzeptes.

Sonstige Aktivangebote wie Golf oder Trendsportarten sind nur für einzelne Städte und Regionen von Bedeutung.

Gruppen- und Busreisen, das gesamte Reisemobil- und Campingsegment sowie auch der Markt der Jugendreisen stützt sich vor allem auf die oben genannten Angebotspotenziale. Die Bearbeitung dieser Märkte erfordert vor allem eine spezielle Kommunikations- und Vertriebsstrategie und Gästeansprache, die nicht im Mittelpunkt des Landestourismuskonzeptes stand.

1.4 Baden-Württemberg und seine Destinationen

Die oben aufgezeigten Themen und Märkte kennzeichnen das Angebot des Landes Baden-Württemberg. Die zusammenfassende Darstellung hat zur Folge, dass regionale Eigenarten und Identitäten nur in Ansätzen sichtbar werden. Es ist ebenso wenig möglich, das Angebot Baden-Württembergs auf ein oder wenige Themen zu reduzieren wie auf ein einzelnes Reisegebiet. Für die künftige touristische Positionierung des Landes und der Regionen gilt es ihren Destinationscharakter eindeutig zu bestimmen. Nicht jedes Reiseziel ist eine Destination. Ideale Destinationen zeichnen sich aus durch

- eine einheitliche Wahrnehmung als Urlaubsraum bei Gästen und Reisenden (Nachfragesicht),
- landschaftliche und/oder kulturelle Geschlossenheit (Tradition),
- ein Angebotsbündel besonderer Eigenart mit marktfähigen Produkten inklusive aller für den Aufenthalt notwendigen Leistungen (Angebotssicht),
- eine für die Vermarktung und Wahrnehmbarkeit relevante Größe,
- ein entsprechend zentrales, strategisches Management und entsprechendes Marketing (Organisation).

Der durch den Nachfrager wahrgenommene Raum ist abhängig von seinem Reisemotiv und von der Distanz zum Reiseziel. Für den reisenden Japaner ist Deutschland die Destination, für den Gast aus Nordrhein-Westfalen der Schwarzwald oder auch der Europa-Park, für den Tagesausflügler das Kloster Maulbronn.

Gemessen an diesen Ansprüchen lassen sich in Baden-Württemberg folgende Destinationen identifizieren:

- Schwarzwald, Bodensee, Allgäu, Schwäbische-Alb, Odenwald als Landschafts- und Flächendestinationen,
- die Städte und Heilbäder Baden-Württembergs (sofern sie eine relevante Größe und Bekanntheit erreichen) sowie
- großflächige, vorrangig infrastrukturell begründete Destinationen wie der Europa-Park.

Sie prägen das touristische Angebot des Landes mit ihren jeweiligen Eigenarten und vertreten es im Wettbewerb um die Gäste. Vor allem der Schwarzwald und der Bodensee weisen in fast allen oben genannten Kriterien einen besonderen Destinationscharakter auf und haben das Potenzial mit ihrem starken Bekanntheitsgrad und positiven Images auf andere Landesteile auszustrahlen (Imagetransfer). Dem Bodensee kommt dabei eine besondere Rolle zu, da dieser durch eine Bundesländer-übergreifende (Baden-Württemberg und Bayern) und internationale (Österreich, Schweiz) Uferlinie charakterisiert ist und somit vom Gast auch als internationales Gewässer wahrgenommen wird. Die Herausforderung für die Zukunft wird es sein, den Bodensee als europäische Destination grenzüberschreitend zu koordinieren. Dem folgen die Schwäbische Alb und der Odenwald auf nationaler Ebene. Das Allgäu hat dabei eine Sonderrolle: Es gilt zwar als starke und bekannte Destination, wird jedoch eher mit Bayern assoziiert. Die übrigen Landschaftsdestinationen des Landes ragen aus der Masse an Destinationen in Deutschland nicht heraus und verfügen zudem häufig über keine die Destination abdeckende Organisationsstruktur. So erweisen sich besonders Größe und Organisation als kritische Faktoren und erfordern Neuorganisationsprozesse, um eine im Markt wahrnehmbare Effektivität zu erreichen.

Es sind jedoch nicht nur die großen Landschaftsdestinationen, die markante Images und Identitäten aufweisen können. Der intensive Wettbewerb der Städte und der Städtetourismus haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Städte zunehmend als Destinationen mit markantem Profil und besonderer Eigenart wahrgenommen werden. Die Geschlossenheit der Städte als Erlebnisraum hat dazu wesentlich beigetragen.

Zu diesen Städten und Destinationen mit besonderer Eigenart gehören auch die 57 über das Land verteilten Heilbäder und Kurorte. Deren besonderes Profil kommt zum einen in der jeweiligen Prädikatisierung zum Ausdruck, zum anderen aber auch in der Ausstattung mit zertifizierten Thermen und Hotels.

Daneben haben sich nahezu ausschließlich infrastrukturell begründete Destinationen entwickelt, z.B. in Form von Ferienresorts oder Freizeitparks mit Übernachtungsmöglichkeiten. Der Europa-Park gilt nicht nur in Baden-Württemberg und Deutschland, sondern in ganz Europa als Musterbeispiel für diesen neuen Typ von Kurzreisedestination.

Die wichtigste Erkenntnis dieses Vergleichs ist jedoch: Nicht das Bundesland Baden-Württemberg ist das Ziel der Reisenden, sondern die als Einheit und Urlaubsraum wahrgenommenen Destinationen, Landschaften und Reisegebiete, die klare und eindeutige Vorstellungen in den Köpfen der Reisenden auslösen.²⁸

Das bisherige Destinationsmanagement des Landes durch die TMBW hat dieser Tatsache durch ein Themenmarketing für die wichtigsten Reiseanlässe und Angebotspotenziale Rechnung getragen. Diesen Ansatz gilt es vor dem Hintergrund der großen Herausforderungen des Marktes zukunftsgerecht und in Kooperation mit den Destinationen des Landes weiterzuentwickeln.

1.5 Wir sind gefordert: Tourismus im Wandel

Die Standortbestimmung des Tourismus in Baden-Württemberg hat bereits in Details offenbart, dass erhebliche strukturelle Veränderungen bereits im Gange oder zu erwarten sind. Ohne Anpassung und Zukunftsstrategie sind alle touristischen Akteure darauf beschränkt, zu reagieren. Die größte Herausforderung ist es jedoch, zu agieren und den Tourismus im Land und den Destinationen aktiv zu gestalten. Der Handlungsdruck wächst, nicht nur durch die kurzfristig zu erwartenden Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise, sondern v.a. durch den beständigen Wandel des Tourismus auf Nachfrageseite, innerhalb der Zielgruppen, auf Angebots- bzw. Wettbewerbsseite sowie auf Ebene der gesetzlichen Rahmenbedingungen. An diesem Wandel ist die Entwicklung des Tourismus in Baden-Württemberg künftig zu bemessen.

TRENDS AUF NACHFRAGESEITE

Die Nachfrage nach Reisen ist gekennzeichnet durch Veränderungen, die auf gesamtgesellschaftliche Prozesse zurückzuführen sind. Zu unterscheiden sind

- psychographische Veränderungen,
- sozio-demographische Veränderungen und
- ein nachhaltiger Wandel des Konsum- und Informationsverhaltens

Die Dominanten im Wandlungsprozess sind **psychographische Veränderungen**:

- Eine weiter fortschreitende Individualisierung und „Atomisierung“ der Zielgruppen in den reiseaffinen Gesellschaften und Ländern weltweit.
- Daraus resultierend eine verstärkte Nachfrage nach multioptionalen und erlebnisorientierten Angeboten sowie hohen und sehr spezifischen Qualitätsansprüchen.
- Individualisierung bedeutet auch, dass die Menschen zunehmend nach ganzheitlichen Lebensentwürfen streben, um ihre Identität zu finden und zu entwickeln. Gleichzeitig steigt die Unsicherheit und Entscheidungsunfähigkeit. Umso mehr erwarten die Menschen konkrete und individuelle Vorschläge, ihr Leben zu gestalten, auch beim Reisen.

²⁸ Die RegioImage-Studie der PROJECT M GmbH hat im Jahr 2003 nach der ungestützten Bekanntheit von Ferienregionen in Deutschland gefragt. Dabei haben sich der Schwarzwald, der Bodensee und das Allgäu unter den 10 bekanntesten Destinationen Deutschlands positioniert. Die Ergebnisse wurden 2007 durch eine Befragung bestätigt. 2009 ist eine Neuauflage der Studie geplant.

Der multioptionale Tourist von heute kann damit aus einer Vielzahl von persönlichen Angeboten das passende wählen und hat an „Macht“ gewonnen. Dies geht einher mit einem veränderten **Konsum- und Informationsverhalten**:

- Glaubwürdigkeit und Authentizität gewinnen an Bedeutung. Die Nachfrager lehnen aufdringliche Werbung zunehmend ab.
- Werbung wird stattdessen durch einen Dialog mit dem Kunden ersetzt, um sein Vertrauen zu gewinnen, ihn langfristig an eine Marke zu binden und ihm Entscheidungshilfen zu geben.

Parallel zu diesen psychographischen Veränderungen sorgen **soziodemographische Veränderungen** in den westlich geprägten Gesellschaften für veränderte Rahmenbedingungen und Anspruchshaltungen gegenüber den Anbietern:

- Die deutsche Wohnbevölkerung wird nach Prognose des statistischen Bundesamtes deutlich abnehmen. Von heute rund 82 Mio. Menschen um - je nach Szenario - 10-17 % auf 69-74 Mio. Einwohner im Jahr 2050. Der Anteil der Älteren und Hochaltrigen nimmt im Zuge des Wandels bis 2030 stark und danach bis 2050 leichter zu.²⁹
- Familien und Haushalte werden kleiner. Die Bedeutung traditioneller Familienformen sinkt.³⁰
- Grundsätzlich führt der Bevölkerungsrückgang zu einem sinkenden Nachfragepotenzial, das langfristig nicht ohne Weiteres vollständig durch die wachsende Reiseaktivität älterer Menschen und Internationalisierung ausgeglichen werden kann. Daraus folgt ein intensiverer Wettbewerb in den kommenden Jahrzehnten.
- In Kombination mit den oben genannten psychographischen Veränderungen gewinnen die vorbeugende Gesunderhaltung in einem ganzheitlichen Dreiklang aus physischem, mentalem und sozialem Wohlbefinden sowie „altengerechte“ Angebote an Bedeutung. Eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit, ganzheitlich gesunde und befriedigende Lebensentwürfe und ein erfülltes Leben werden vor dem Hintergrund eines komplizierten und „stressenden“ Lebensumfelds zum individuell geprägten Sehnsuchtsraum der Menschen. Entsprechend ist der Gesundheits- und „Wohlfühlmarkt“ im weitesten Sinne einer der wichtigsten Wachstumsmärkte der Zukunft.

Mit der steigenden **Internationalisierung** des Reiseverkehrs ist auch die demographische Entwicklung in anderen Quellländern zu beachten. Grundsätzlich ist laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung mit folgenden Trends zu rechnen:³¹

- Wachstum: Die Weltbevölkerung wird von heute etwa 6,5 Milliarden Menschen auf über 9 Milliarden Menschen im Jahr 2050 anwachsen, wobei das stärkste Bevölkerungswachstum in Asien und Afrika stattfinden dürfte. Damit dürfte auch das Nachfragepotenzial für die weltweite Tourismuswirtschaft deutlich zunehmen. Dies könnte auch zu zusätzlichen Chancen für den Tourismus in Baden-Württemberg führen, wenn in ausreichendem Umfang touristische Produkte zur Verfügung stehen, die gerade auch für ausländische Gäste attraktiv sind.
- Alterung: Auch in den meisten anderen Ländern steigt das Durchschnittsalter. Auch der internationale Reiseverkehr wird also zunehmend von älteren Touristen geprägt. Damit werden die Reiseländer im Vorteil sein, die sich möglichst frühzeitig auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Reisender einstellen.
- Verstädterung: Der Verstädterungsgrad steigt weltweit. Die international vernetzten Metropolen und Quellgebiete werden damit auch zu zentralen Schauplätzen von Marketing- und Werbemaßnahmen im Tourismus. Zugleich könnten sich dadurch neue Chancen für den Tourismus im Ländlichen Raum ergeben, wenn hier attraktive Kontrasterlebnisse zum städtischen Alltag touristisch ausgestaltet und genutzt werden.

²⁹ Das rein nominelle Alter tritt allerdings in der Kundenansprache zunehmend in den Hintergrund. Im Zusammenhang mit einer besseren gesundheitlichen Versorgung und veränderten Konsum- und Verhaltensweisen, entsprechen viele Ältere heute nicht mehr dem traditionellen Bild vom „alten Menschen“.

³⁰ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. Wiesbaden 2008.

³¹ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. Wiesbaden 2008.

WANDEL DES REISEVERHALTENS

Sowohl psychographische als auch soziodemographische Veränderungen spiegeln sich wider in einem nachhaltigen Wandel des Reiseverhaltens:

- Touristen reisen qualitäts- und „preis-leistungs-bewusster“. Die umfassende Reiseerfahrung in ausländischen Destinationen, über die viele deutsche (und auch internationale) Reisende verfügen, hat die Anspruchshaltung an Reiseziele geprägt. Neben den klassischen Standard-Leistungsfaktoren erwarten die Reisenden begeisternde Angebote, die ihnen unvergessliche Erlebnisse bescheren. Dies gilt auch für den Geschäftstourismus, innerhalb dessen Service-Perfektion und emotionale Mehrwerte für Begeisterung sorgen müssen.
- Die Deutschen reisen ihren individuellen, multioptionalen Bedürfnissen entsprechend kurz und oft, die Anzahl der Kurzreisen bleibt auf einem hohen Niveau, ist allerdings abhängig von konjunkturellen Schwankungen.
- Als Gegentrend und Ausdruck ganzheitlicher Gesundheit kann der „lange Erholungsurlaub“ als Haupturlaub wieder an Bedeutung gewinnen – allerdings mit ebenso multioptionalen Inhalten, wie es die individuellen Bedürfnisse der Zielgruppen erwarten lassen.
- Die Saisonalitätszeiten entzerren sich und verteilen sich – auch angesichts sinkender Schülerzahlen - zunehmend auf das ganze Jahr.
- Reisen werden flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht. Der Konsument legt sich erst spät auf eine Option fest, reist nach jeweiliger Lust und nach jeweilig dominantem Motiv.
- Flexibilität, Spontaneität und Kurzfristigkeit korrespondieren mit dem Internet als Buchungs- und Informationsinstrument. Aber: Je teurer und länger eine Reise ist, umso frühzeitiger wird sie gebucht und umso umfassender informiert sich der Reisende.
- Reismotive verändern sich. Touristen reisen weniger destinations- und mehr erlebnis- und anlassorientiert. Erlebnisse und Reiseanlässe wie Radfahren, Wandern, Kultur, Einkaufen, gutes Essen und Entertainment werden wichtiger für die Reiseentscheidung (s. Infokasten). Destinationsmarken haben zwar nach wie vor einen Vorteil gegenüber unbekanntem Destinationen, doch insgesamt gewinnen Produkt- und Erlebnismarken an Bedeutung, die sich an den konkreten Wünschen und der Identität von Menschen orientieren, z.B. die „Wellness Stars“, der „Westweg“, der „Bergwanderpark Sauerland“, „Sightsleeping Hotels“ oder auch „Viabono“.
- Der Geschäftstourismus und das MICE-Segment bleiben nach wie vor v. a. von den konjunkturellen Rahmenbedingungen abhängig. Dennoch tragen auch hier thematische Profile, Mehrwerte und branchenbezogene Alleinstellungsmerkmale dazu bei, die besondere Identität, das Selbstverständnis der Zielgruppen im Business-Segment abzubilden.



Reiseanlässe und -entscheidungen

Destinationsorientierte Reiseentscheidungen, z.B. „Ich will endlich mal in den Schwarzwald.“

Destinationsorientierte Reiseentscheidungen fallen nur für Zielgebiete mit klarem Profil und Vorstellungswelten in den Köpfen der Reisenden, z.B. Schwarzwald, Provence, Paris, Mallorca, Australien.

Erlebnis- bzw. themenorientierte Reiseentscheidungen, z.B. „Ich will mich mal richtig verwöhnen lassen und entspannen.“ Oder: „Welchen Wanderweg gehen wir als nächstes?“ usw.

Diese Reiseentscheidungen fallen auch destinationsunabhängig. Erlebnis- und themenorientierte Reisende

entscheiden sich für eine Reise, wenn diese mit ihrer Identität und ihrem Motiv übereinstimmt. Diese Formen der Reiseentscheidung gewinnen an Bedeutung.

Konkrete Reiseanlässe: „Ich will zur EM.“ Oder: „Ich will ins Musical ...“

Besonders in Verbindung mit singulären Ereignissen oder auch bei Tagesausflügen gibt es diese noch konkreteren Reiseanlässe, z.B. der Besuch eines Musicals, einer Ausstellung, eines Fußballspiels usw. Auch hier müssen Motive und Identität der Zielgruppen exakt angesprochen werden.

TRENDS AUF ANBIETER- UND WETTBEWERBSSEITE

Die Veränderungen führen zu einer **substanziellen Veränderung des touristischen Geschäftssystems**. Anbieter und Akteure, die weiterhin den klassischen Marktbearbeitungsmodellen folgen, werden spätestens mittelfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Folgende Veränderungen auf Anbieterseite zeichnen sich bereits ab:

- **Professionalisierung:**

Die Professionalisierung hat alle Managementbereiche erfasst, schlägt sich jedoch besonders im Kommunikations- und Vertriebsmarketing sowie in der zielgruppengerechten Produktgestaltung nieder.

- **Flexible Bündelung von Angeboten:**

Das Dynamic Packaging basierend auf modernen Kommunikationssystemen entwickelt sich zu einem zentralen Standard der Branche. Gebündelt werden beispielsweise Themenwelten (z.B. beim Wandern, Radfahren usw.), spezialisierte Infrastruktur (z.B. Designhotels), Angebote für bestimmte Lebensstile (z.B. für LOHAS), aber auch preisorientierte Angebote (Last Minute, Luxus).

- **Markenkonzepte:**

Ganzheitlich geführte Marken setzen sich als Antwort auf die Ansprüche der Kunden durch. Sie treten den Gästen und Konsumenten als eigene „Persönlichkeiten“ mit Werten, klaren Einstellungen, mit „Ecken und Kanten“ gegenüber. Marken bauen damit eine persönliche Brücke zum Gast und erleichtern ihm die Orientierung in einer komplexen Warenwelt. Auch die bereits etablierten Destinationsmarken, z.B. Südtirol, haben mittlerweile professionelle Markenkonzepte installiert. Darüber hinaus schaffen professionelle Akteure derzeit so genannte Produkt-, Programm- oder „Erlebnismarken“, die ausgewählte Zielgruppen erreichen und ansprechen sollen.

- **Infrastrukturorientierung:**

Infrastrukturorientierung ist eine Strategie, sich von natürlichen Angebotsgrundlagen und wetterabhängigen Angeboten unabhängig zu machen. Noch wichtiger aber ist, dass Infrastruktur optimal auf individuelle Bedürfnisse der Gäste zugeschnitten werden kann. Beispiele dafür sind neue Kurzreisedestinationen und Resorts wie der Europa-Park in Rust.

- **Internationale Managementstrukturen:**

Auch in den Destinationsmanagement-Organisationen ist eine zunehmende internationale Orientierung erkennbar, die sich in speziellen Vertriebskonzepten und entsprechend ausgebildetem Personal widerspiegelt. Demgegenüber besteht in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben noch Qualifizierungsbedarf, z.B. im Umgang mit internationalen Gästen oder im Hinblick auf Sprachkenntnisse.

- **Kooperationsbereitschaft und Clusterbildung:**

Die Bündelung von Angeboten in Markenkonzepten ist in erster Linie ein Kooperationsprozess. Gerade im Destinationsmanagement ist die Tendenz zur Kooperation, teilweise sogar zur Fusion erkennbar, um Personal- und Finanzressourcen zu bündeln und sich wahrnehmbarer am Markt zu positionieren. Zudem nutzen professionelle

Akteure zunehmend die Potenziale, die sich aus dem branchenübergreifenden Cross-Marketing ergeben. Beispiele sind der Vertrieb über branchenfremde Kanäle, z.B. Aldi oder Lidl, oder die Kooperation mit passenden Konsumgüterherstellern, z.B. zwischen „Best of the Alps“ und Tommy Hilfiger.

- **Innovation und Qualitätssicherung:**

In diesen beiden Prozessen lassen sich die oben genannten Trends nochmals zusammenfassen. Beide Strategien dienen zum einen der Zielgruppengerechtigkeit von Angeboten, zum anderen aber auch dem Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen. Das Wesen beider Prozesse ist, dass sie als Querschnittsaufgaben permanent durchzuführen sind. Eine Konzentration auf die Servicequalität reicht nicht mehr aus, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sie muss als Standard gelten. Nur eine entsprechende Erlebnisqualität und Erlebnisinszenierung als Ausdruck der individuellen Reismotive der Menschen ruft künftig Begeisterung hervor.

- **Personal und Qualifizierung:**

Angesichts dieser zentralen Bedeutung der Qualität kann sich auch das Personal und deren Qualifizierung zu einem kritischen Faktor entwickeln. So hat der demographische Wandel zur Folge, dass beispielsweise Familienbetriebe oft Schwierigkeiten haben, geeignete Nachfolger zu finden. Hinzu kommt, dass ein Weniger an jungen Menschen in Ausbildung auch ein Fachkräftemangel im Tourismus bedeuten kann. Vor diesem Hintergrund erhält die touristische Fachausbildung und Qualifizierung einen erhöhten Stellenwert.

SCHLÜSSELFAKTOREN UND RAHMENBEDINGUNGEN

Das ohnehin schon komplexe System des Tourismus wird künftig maßgeblich durch weitere exogene **Faktoren** beeinflusst. So sind für die Entwicklung des Tourismus die Energiepreise bzw. die Entwicklung der Mobilität, der Klimawandel, die Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien (Internet, Mobilfunk) sowie sonstige spezifische Rahmenbedingungen von Bedeutung.

ENERGIEKOSTEN UND MOBILITÄT

Langfristig ist ohne Beachtung kurzfristiger Schwankungen durch konjunkturelle Entwicklungen, mit weiter steigenden Energiepreisen zu rechnen. Je nach Ausmaß kann es zu erheblichen Rückwirkungen auf die internationalen Reiseströme kommen, v.a. im Hinblick auf Kurzreisen. Es ist daher nicht auszuschließen, dass auch längere Urlaubsaufenthalte in Deutschland und in Baden-Württemberg wieder stärker nachgefragt werden, sofern dafür die passenden Angebote zur Verfügung stehen. Der innerdeutsche Reisemarkt wird sich expansiv zeigen, wenn Fernreisen oder Kurzreisen ins benachbarte Ausland zugunsten von Inlandsreisen an Marktanteilen verlieren. Auch Bahnreisen werden dann Marktanteile zurückgewinnen. Zudem erhöht sich Bedeutung des ÖPNV innerhalb der Destinationen. Dies ist je nach Gästestruktur in den Destinationen und Reisezielen zu berücksichtigen.

KLIMAWANDEL

Der Klimawandel birgt für die Tourismusindustrie große Risiken, jedoch auch Chancen. Bedingt durch die Änderung der natürlichen Voraussetzungen wird vielerorts die Basis des Geschäftsmodells beeinflusst. Erste Studien zu den Auswirkungen des Klimawandels gehen für Europa und Deutschland von folgenden, wahrscheinlichen Veränderungen aus³²:

- In Europa werden die Mittelmeeranrainer unter dem Klimawandel besonders leiden. Höhere Temperaturen und Wassermangel führen in der Hauptreisezeit teilweise zu hohen Belastungen, besonders im östlichen Mittelmeer. Gewinner können voraussichtlich die Benelux-Länder, Dänemark, Deutschland und die baltischen Staaten sein.
- Eine weitere potenzielle Folge des Klimawandels sind gehäufte Schäden an touristischer Infrastruktur durch temporäre Wetterextreme und Langzeitfolgen des sich allmählich vollziehenden Wandels. Diese können zu punktuellen Umsatzeinbrüchen führen oder gar die Existenz einzelner Betriebe gefährden, z.B. infolge von Überschwemmungen. Zudem können diese Ereignisse Urlauber von einem Besuch abschrecken.
- Baden-Württemberg wird von der zu erwartenden Verlagerung der Reisesströme nach Norden eher weniger profitieren können. Die Küstenländer in Mitteleuropa als Zielgebiete eines sich verlagernden Bade-Strand-Tourismus gelten als die wahrscheinlich größten Gewinner des Klimawandels. Gleichwohl ist auch ein Zuwachs an klimaunabhängigen Themen- und Städtereisen zu erwarten. Darin liegt eine Chance für Baden-Württemberg.
- Besonders hart könnte der Klimawandel die deutschen Mittelgebirge treffen, darunter auch den Schwarzwald. Nach verschiedenen Prognosen könnten schon um 2030 viele Gebiete schneefrei bleiben. Hier wird es wesentlich darauf ankommen, neue Reiseanlässe und Angebote im Markt zu platzieren, die den multioptionalen Bedürfnissen der Menschen entsprechen.
- Klimafreundliches und klimatransparentes Reisen könnte verstärkt nachgefragt werden. Diejenigen Reisegebiete, die sich darauf einstellen, könnten gegebenenfalls erheblich profitieren.

INTERNET UND MOBILE DIENSTE

Technologische Entwicklungen haben von jeher die Entwicklung des Tourismus beeinflusst. Treibende technologische Kraft ist jetzt und in den kommenden Jahren das Internet, das sich schnell nicht nur zum wesentlichen Vertriebs- und Buchungsinstrument in der Reisebranche entwickelt, sondern auch das Kundenbeziehungsmanagement revolutioniert. Die neuen Dienste erlauben

- das Kombinieren maßgeschneiderter Angebotsbausteine zu individuellen Pauschalen (Dynamic Packaging),
- die individuelle Kommunikation von Angeboten auf persönliche Endgeräte wie PC oder Handy,
- den individuellen Kundendialog und das Beschwerdemanagement,
- unmittelbare Marktforschung und virales Marketing über soziale Netzwerke, z.B. Reise-Communities.

Das Internet und die Verfügbarkeit an Informationen gekoppelt mit einer exponentiellen Vervielfachung des Mundpropaganda-Prinzips haben die Märkte vollkommen transparent gemacht. Das so genannte Web 2.0 mit seinen massenhaften Individualisierungs-, Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten hat die Macht der Kunden dramatisch erhöht. Im Destinationsmanagement wird diese Entwicklung nach wie vor vielerorts unterschätzt. Schon heute lassen sich zu einzelnen

³² Vgl. Deutsche Bank Research: Aktuelle Themen 416 – Energie und Klimawandel. März 2008.

Hotelbetrieben und auch Destinationen ungezählte Meinungsäußerungen und Bewertungen finden, sowohl auf speziellen Portalen wie auch auf privaten Webseiten und Weblogs.

Unter diesen Bedingungen lassen sich Qualitätsmängel kaum mehr verbergen. Das Internet ist eines der größten Qualitätsmanagement-Instrumente in der Tourismusgeschichte. Es ist de facto unmöglich, alles kursierende Wissen über einen Betrieb oder eine Destination zu sichten und zu filtern, und doch müssen kritische Entwicklungen erkannt werden, z.B. eine negative, sich selbst verstärkende Propaganda. Dies erschwert eine stringente Markenführung im klassischen Sinne, da eine Kontrolle der verbreiteten Informationen über eine Marke oder Destination nahezu unmöglich ist. Der intelligente Umgang mit dem Internet und mobilen Diensten ist daher eine der zentralen Herausforderungen, die sowohl große Chancen wie auch Risiken birgt. Die (Destinations-)Marken der Zukunft werden daher „Marken im Dialog“ mit den Gästen sein.

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Seit Jahren kämpfen touristische Akteure dafür, die Rahmenbedingungen für Tourismusbetriebe in Europa zu vereinheitlichen. Im Kern der Anstrengungen steht dabei eine Angleichung der Mehrwertsteuersätze. Die deutsche Tourismusbranche ist davon beeinträchtigt, dass in fast allen Nachbarländern ein reduzierter Mehrwertsteuersatz für Beherbergungsleistungen gilt. Dies führt im internationalisierten Wettbewerb zu einer Verzerrung.

Auf Initiative Baden-Württembergs hatte der Bundesrat im September 2008 über den reduzierten Mehrwertsteuersatz für Hotels einschließlich Ferienwohnungen und Campingplätzen zu entscheiden. Der Bundesrat hat jedoch in seiner Sitzung am 19. September 2008 den Antrag zur Reduzierung zunächst abgelehnt. Weiterhin gilt es jedoch, gemeinschaftlich auf diese Vereinheitlichung hinzuarbeiten. Darüber hinaus sollten alle Anstrengungen unternommen werden, auch für die Gastronomie einen reduzierten Mehrwertsteuersatz einzuführen, soweit die EU den dafür notwendigen EU-rechtlichen Rahmen geschaffen hat.

Insgesamt könnte eine Reduzierung des Mehrwertsteuersatzes für das Beherbergungs- und Gastgewerbe ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der Tourismuswirtschaft sein. So könnten die Wirtschaftskraft und die mittelständischen Strukturen des Tourismussektors durch faire Wettbewerbsbedingungen gegenüber dem Ausland und durch zusätzliche Nachfrageeffekte gestärkt werden (wirtschaftliche Dimension), es könnten zahlreiche Arbeitsplätze in diesem arbeitsintensiven Sektor gesichert und zusätzlich geschaffen werden (soziale Dimension) und überdies könnte dadurch ein Anreiz zu längeren und damit tendenziell klimafreundlicheren Urlaubsreisen gegeben werden (ökologische Dimension),

Zu berücksichtigen ist für Baden-Württemberg zudem, dass das Land innerhalb des „Rahmenplans der Gemeinschaftsaufgabe ‚Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘ für den Zeitraum 2007 bis 2010“ im Gegensatz zu anderen touristisch aktiven Bundesländern keine Mittel erhält und deshalb noch mehr als andere Bundesländer auf die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Selbstorganisationsprozesse der touristischen Akteure im Land setzen muss.

1.6 Tourismus in Baden-Württemberg vor neuen Aufgaben

Die Standortbestimmung des Tourismus in Baden-Württemberg und die Herausforderung eines Tourismus im Wandel führen zu einer zusammenfassenden Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse.

Die **Stärken** des Landes sind:

- Eine breite touristische Basis mit starkem Beitrag zum Volkseinkommen und zur Beschäftigung im Land
- Eine hohe Anzahl touristischer Leistungsträger für alle Qualitätsansprüche.
- Ein starkes Tagesreisegeschäft dank attraktiver Tagesreiseziele.
- Starke, teils international bedeutsame Destinationsmarken, vor allem Schwarzwald, Bodensee, die Städte und bedeutende Heilbäder.
- Ein starker Geschäftsreiseverkehr dank der Messe- und Kongresseinrichtungen sowie der wirtschaftlichen Stärke des Landes.
- Eine ausgeprägte gesundheitstouristische Kompetenz und eine überdurchschnittlich bekannte „Erlebnismarke“ im Wellness-Segment (Wellness Stars)
- Überdurchschnittlich bekannte Naturlandschaften von besonderer Eigenart.
- Dank überregionaler Fernradwanderwege eine führende Wettbewerbsposition im Markt für Etappenradler.
- Eine ausgeprägte Kompetenz als Wanderland, v.a. dank der Potenziale im Schwarzwald und der Schwäbischen Alb.
- Stark profilierte und bekannte Städtereiseziele, v.a. Stuttgart, Heidelberg, Baden-Baden, Freiburg und auch Metzingen.
- Hohe Kompetenz als Kulturland mit vielfachen regionalen Identitäten und auch international herausragenden Kulturschätzen.
- Hohe Kompetenz als Genießerland im Segment der Kulinarik und im Weintourismus.
- Marktführende Position und Kompetenzen im Familientourismus.
- Starkes Image als Urlaubsland für Urlaub auf dem Bauernhof.

Die **Schwächen** des Landes sind:

- Überdurchschnittliche Rückgänge infolge der Gesundheitsreform in Heilbädern und Rehaklinken sowie eines zu langsam fortschreitenden Anpassungsprozesses.
- Ein Investitionsstau und eine fehlende Wachstumsdynamik im ländlichen Raum i.e.S.
- Ein zu niedriger Anteil hochwertiger 4- und 5-Sterne-Hotellerie und zu wenige thematisch profilierte Beherbergungsangebote
- Eine noch verbesserungsfähige Vernetzung mit dem Interkontinentalverkehr.
- Streckenweise nicht ausreichend leistungsfähige Autobahnen und Bundesstraßen
- Nicht optimal auf den Tourismus abgestimmte ÖPNV-Angebote aufgrund der z.T. geringen Nachfrage; vgl. Kap. 3.2).
- Die starken Marken des Landes werden nicht konsequent genug für einen Imagetransfer genutzt. Zu starke Fokussierung auf eindimensionales Themenmarketing.
- Eine mangelnde touristische Nutzung der landschaftlichen Attraktivität.
- Ein mangelndes Angebot für Stern- und Tagesradler.
- Ein teilweise fehlendes Qualitätsbewusstsein im Wandertourismus, zu wenige zertifizierte Wanderwege, zu wenig hochwertige Wegenetze für Tageswanderer.
- Zu wenige Profilierungen und interkommunale Kooperationen zwischen Klein- und Mittelstädten.

- Vorhandene Kooperationen (z.B. Ferienstraßen) sind wenig schlagkräftig und auf einem niedrigen Organisationsgrad.
- Eine zu wenig differenzierte Profilierung als Kulturland.
- Eine im Durchschnitt noch zu schwache Inszenierung und Inwertsetzung der Kulturgüter im ländlichen Raum.
- Insgesamt zu wenig zielgruppengerechte Programm- oder „Erlebnismarken“.
- Teilweise Inkongruenz zwischen Abgrenzung, Größe und Organisationsgrad der Destinationen, nicht überall effektive Organisationsstrukturen (vgl. Kap. 2.4).

Stellt man diese Stärken und Schwächen den externen Faktoren gegenüber, ergeben sich die Chancen und Risiken für die touristische Entwicklung des Landes.

Die **Chancen** sind:

- Erlebnisorientierte Reiseanlässe, Produkt- und Erlebnismarken gewinnen an Gewicht gegenüber Destinationsmarken (eine Chance vor allem für Reiseziele ohne Destinationscharakter)
- Die breite touristische Produktbasis erlaubt vielfache Leistungsbündelungen, z.B. in Markenwelten, und eine mehrdimensionale Marktbearbeitung (Dynamic Packaging, Multichanneling)
- Die Kompetenzen im Gesundheitstourismus, Naturtourismus, Aktivtourismus, Genuss/Kulinarik, Städtereisen und Kultur bauen auf nachhaltige Wachstumsmärkte, die langfristig marktführende Positionen ermöglichen.
- Die vorhandenen Kompetenzen ermöglichen den Destinationen mit Abhängigkeit vom Wintertourismus eventuelle Verluste durch den Klimawandel auszugleichen.
- Bestehende Kompetenzen erlauben eine konsequente Markterweiterung und Marktdurchdringung bei Durchsetzung entsprechender Qualitätsmanagement- und Produktentwicklungsprozesse (Innovationsprozesse).
- Die Stärken des Landes lassen sich auch für eine alternde, gleichwohl aktive Bevölkerung und im Sinne einer ganzheitlichen Gesundheit und Lebensstilorientierung in Wert setzen.
- Die Schönheit und Eigenart der Natur lässt sich besonders im Rahmen des „sanften Tourismus“ nutzen.
- Natur, Aktivangebote, Gesundheitskompetenz, Kulturgüter und kulturelle Eigenarten lassen sich für den ländlichen Raum zu Wachstumsimpulsen entwickeln.
- Städte können durch bessere regionale Vernetzung als Wachstumspole auf ihr Umland ausstrahlen.
- Die kulturelle Vielfalt und die kulturellen Attraktionen des Landes und seiner Destinationen lassen sich zur weiteren Profilierung nutzen und inszenieren.
- Kulturelle „Leuchttürme“ können verstärkt als Anziehungspunkt gerade auch für ausländische Gäste genutzt werden.
- Differenzierte Anforderungen der individualisierten Zielgruppen und die wachsende Bedeutung von erlebnisorientierten Reisescheidungen gegenüber destinationsorientierten geben auch vermeintlich „kleinen“ Regionen mit Nischen-Kompetenzen neue Chancen im Markt.
- Durch Wissens- und Know-how-Transfer dienen die „starken“ Destinationsmarken als Vorbild für weitere Neuorganisationsprozesse zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Destinationsmanagements.
- Mobilitätssysteme zur Vernetzung aller Verkehrssysteme sichern die Erreichbarkeit.
- Innovationsfähigkeit und Internationalität des Landes Baden-Württemberg insgesamt bilden ein dynamisches Umfeld auch für die Tourismuswirtschaft.

Die **Risiken** sind:

- Destinationen und Destinationsmarken können an Gewicht gegenüber Produkt- und Erlebnismarken bzw. erlebnisorientierten Reiseanlässen verlieren (ein Risiko v.a. für starke Destinationsmarken)
- Der Klimawandel kann den Wintersporttourismus gefährden.

- Erreichbarkeitsdefizite können die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandorts beeinträchtigen.
- Der unzureichende Einsatz moderner Technologien, v.a. des Internets und mobiler Dienste, gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit.
- Die „Atomisierung“ der Zielgruppen und breite Produktbasis verleitet zu „Klein-klein-Aktionismus“
- Fokussierung auf Themenmarketing vernachlässigt spezielle Zielgruppenansprüche, Marktdurchdringung sinkt schleichend, Markterweiterung wird erschwert.
- Hohe Kompetenzzuschreibungen der Nachfrager an Destinationen bergen bei Qualitätsmängeln die Gefahr der eben so großen Enttäuschung - Glaubwürdigkeitsverlust
- Wandel des Informationsverhaltens und der Buchungswege „bestraft“ unflexibles und veraltetes Marketing, v.a. im Internet
- Eine fehlende Differenzierung und Tiefe innerhalb der Zukunftsmärkte verursacht einen schleichenden Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, ohne Differenzierung der Marktbearbeitung gehen Marktanteile verloren
- Fehlende Anpassungsprozesse und Investitionsstaus setzen sich selbst verstärkende negative Entwicklungen in Gang.
- Zu kleine Tourismusorganisationen beschränken sich auf die Verwaltung des Tourismus, statt ihn zu gestalten
- Eine unzureichende Qualifizierung des Personals für die hohen Ansprüche der Kunden sorgt für schlechte Mundpropaganda

Diese zusammenfassenden Befunde skizzieren den aktuellen Stand des Tourismus in Baden-Württemberg. Gleichzeitig markieren sie die wesentlichen Aufgaben und Herausforderungen der Zukunft. Wichtigste Erkenntnis ist: Das Land und seine touristischen Akteure müssen sich in weiten Teilen noch stärker den Wandlungsprozessen in Gesellschaft und Tourismus stellen. Den Tourismus aktiv gestalten, agieren statt reagieren, Qualitätsbewusstsein schaffen, so lauten die zentralen Aufgaben. Dazu dient der in den folgenden Kapiteln dargestellte strategische Ansatz.



2 Wir stärken Marken – wir schaffen Marken

Das Landestourismuskonzept gibt den Rahmen für die auch weiterhin erfolgreiche Entwicklung des Tourismus vor. Zu diesem Rahmen, innerhalb dessen sich die Akteure entfalten und ihre Eigenarten entsprechend platzieren können, gehören:

- Leitziele
- Leitzielgruppen und
- ein Markenkonzept als Leitstrategie.

2.1 Leitziele

Übergeordnetes Ziel des touristischen Handelns ist:

Der Erhalt der Leistungsfähigkeit des Tourismus in Baden-Württemberg, die Steigerung der Wertschöpfung, die Sicherung bestehender und das Schaffen neuer Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen Grundlagen.

Da der Tourismus in Baden-Württemberg und die Tourismuswirtschaft insgesamt heterogen strukturiert sind, sollen die weiteren Leitziele zwischen unterschiedlichen Perspektiven unterscheiden. Demnach stehen folgende Ziele im Mittelpunkt des Landestourismuskonzeptes:

ZIELE AUS LANDES- UND DESTINATIONSPERSPEKTIVE

- Die branchen- und kulturübergreifende Dachkampagne Baden-Württemberg zu stärken und zu profilieren, und zwar
- durch Authentizität, Identität stiftende und prägende Elemente aus den natürlichen, baulichen und kulturellen Potenzialen des Tourismus,
- durch den Erhalt der natürlichen touristischen Grundlagen,

- durch die Stärkung der regionalen Identitäten in den Destinationen von Baden-Württemberg,
- durch Kooperation aller am Tourismus beteiligten Akteure.

ZIELE AUS GÄSTEPERSPEKTIVE

- Motive und Wünsche der Zielgruppen und Gäste individuell und auf höchstem Niveau zu befriedigen, und zwar
- durch weitere Profilierung und Stärkung der Destinationenmarken,
- durch Bündelung der (touristischen) Potenziale in zielgruppengerechten Erlebnismarken,
- durch eine hohe und individuelle Erlebnisqualität für jeden Reisenden,
- durch innovative touristische Produkte (Infrastruktur, Service etc.).

ZIELE AUS UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE

- Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft zu sichern, und zwar
- durch marktorientierte Kooperationen zwischen den touristischen Akteuren und eine gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen,
- durch weitere Stärkung der mittelständischen Leistungsträger,
- durch die Förderung des Strukturwandels und der Innovationskraft, um betriebswirtschaftliche Renditen und regionalwirtschaftliche Effekte zu erhöhen,
- durch eine verbesserte Qualifizierung der im Tourismus Beschäftigten.

Die Fokussierung der Gästeperspektive auf qualitative Inhalte räumt damit auch dem qualitativen Wachstum Vorrang ein vor dem quantitativen. Gleichwohl ist Qualität als Voraussetzung für quantitatives Wachstum anzusehen.

Diese Leitziele sind durch weitere handlungsorientierte Subziele zu ergänzen, nur so kann das Landestourismuskonzept den spezifischen Anforderungen des komplexen touristischen Marktes gerecht werden. Den Destinationen fällt zusätzlich die Aufgabe zu – orientiert an diesen Leitzielen – eigene Zielsysteme und Konzepte zu verabschieden. Dies gilt selbstverständlich auch für Unternehmen und Leistungsträger.

2.2 Leitzielgruppen

Eine differenzierte Zielgruppenorientierung ist der Kern jedes touristischen Erfolgs. Die ideale Positionierung eines touristischen Angebots oder einer Marke ergibt sich aus einer Kombination von Reiseanlässen/ Themen (vgl. Kapitel 2) mit sozio- und psychographisch abgegrenzten Zielgruppen und Lebensstiltypen. Insgesamt werden angesichts der oben aufgezeigten Trends vier Gruppen künftig die touristische Nachfrage prägen. Diese Zielgruppen sind

- nach wie vor die Familien,
- die „Best Ager“ und die älteren Senioren,
- die LOHAS, die sich mit Familien und Best Agern durchaus überschneiden können,
- Geschäftsreisende inklusive der Messe-, Tagungs- und Kongressreisenden.

Selbstverständlich sind auch diese Gruppen je nach regionaler Identität und Angeboten in den Destinationen oder einzelnen Unternehmen in Untergruppen zu differenzieren. Erst die Verbindung der Lebensstile mit den oben aufgezeigten thematischen

Reiseanlässen und Trends schafft das touristische Produkt. Die Fokussierung auf diese Zielgruppen bedeutet nicht, dass andere Gruppen gänzlich von der Marktbearbeitung ausgeschlossen werden, sollen aber einen Entwicklungsschwerpunkt des Tourismus in Baden-Württemberg aufzeigen und als **Leitzielgruppen** gelten:

- **Best Ager und ältere Senioren:**

Diese Gruppe wird bedingt durch den Alterungsprozess der Gesellschaft zukünftig einen großen Teil der Nachfrage prägen. Zurzeit repräsentieren sie rund ein Drittel der Gesellschaft, Tendenz steigend. Dazu gehören Paare und Singles ab 50 bis ca. 75 Jahren aus allen Einkommens- und Bildungsschichten. Zu berücksichtigen ist jedoch auch die besonders starke Zunahme der Gruppe der Hochaltrigen. Insgesamt gehören rund 35 % der deutschen Bevölkerung zu diesen Altersgruppen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur etwa 22 % zur reiseaffinen Zielgruppe gehören.³³

Best Ager weisen eine überdurchschnittliche Werteorientierung auf. Typische Werte sind: Naturbezogenheit, Harmonie, Tradition, bewährte Qualität, Verlässlichkeit, Solidarität, Service- und Preisorientierung sowie eine Ablehnung exzentrischer und extrem leistungsorientierter Werte.

Zentrale Reisemotive sind „Erholung/ Entspannung“, „Gesundheit/Natur“, ergänzende „Zeit füreinander haben“, „sich verwöhnen lassen“, „Sonne/ Wärme/ schönes Wetter“. Typische Urlaube sind Ausruhurlaub, Strand -/ Bade-/ Sonnenurlaub, Natururlaub, Gesundheitsurlaub, bei Kurzreisen Städte- und Kulturreisen sowie Gesundheits-/ Fitness-/ Wellnessreisen.

Die Gruppe der Hochaltrigen zählt hingegen zu denjenigen möglichen Zielgruppen, denen touristisch bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird, obwohl diese Bevölkerungsgruppe in den kommenden Jahrzehnten zahlenmäßig am stärksten zunehmen wird.

- **Familien:**

Familien bleiben eine quantitativ große Zielgruppe. Für die touristisch relevante Abgrenzung empfiehlt es sich, von Eltern im Alter zwischen ca. 25-50 Jahren mit Kindern zwischen 0-14 Jahren auszugehen. Die Eltern machen rund 22,5 % der deutschen Bevölkerung aus, die Kinder rund 14 %.³⁴

Typische Werte der Familien sind Gemeinsamkeit, Sicherheit, Modernität & Innovation, Effizienz, Service, Hochwertigkeit, Prestige & Markenimage, Offenheit für Abenteuer und Entertainment.

Zentrale Reisemotive sind „Erholung/Entspannung“, „Zeit haben für Partner/Kinder“, ergänzend „gesundes Klima“, „Natur erleben“, „Spaß und Vergnügen“. Typische Urlaube sind Strand -/Bade-/Sonnenurlaub, Ausruhurlaub und Natururlaub, bei Kurzreisen v. a. Städtereisen.

- **LOHAS:**

Lohas ist ein Akronym für „Lifestyle of Health and Sustainability“. Dahinter verbirgt sich ein Lebensstil und Konsumententyp, der durch sein Konsumverhalten und gezielte Produktauswahl Gesundheit und Nachhaltigkeit fördern will, allerdings ohne auf Genuss, Design, Komfort oder Marken zu verzichten. Lohas verbinden verantwortlichen Konsum mit Hedonismus. Ihre Motive ähneln z.B. denen der Slow-Food-Bewegung. Über die Größe der Gruppe gibt es noch keine gesicherten Erkenntnisse. Die Angaben schwanken zwischen rund 20 % und 50 % in Deutschland. Mittlerweile gehen jedoch alle Konsumforscher von einem schleichenden Wachstum der Zielgruppe aus,

³³ Eigene Berechnungen auf Basis www.destatis.de sowie www.tdwi.de (Typologie der Wünsche der Burda Community Network GmbH)

³⁴ Eigene Berechnungen auf Basis www.destatis.de

das zudem einen fundamentalen Wertewandel in der Gesellschaft andeutet.

Eine Studie von AC Nielsen und in Kooperation mit KarmaKonsum unterscheidet zwei Gruppen,³⁵ die „Reifen Lohas“ (15,4 % der Bevölkerung) und die „Community-Lohas“ (12,9 %). Etwa 50 % der reifen Lohas sind älter als 60 und verfügen über eine mittlere bis höhere Schulbildung sowie durchschnittliche Kaufkraft. Die „Community Lohas“ sind 40 Jahre und älter, besitzen eine höhere Schulbildung, überdurchschnittliche Kaufkraft und sind zudem technik- und kommunikationsaffin. Andere Konsumforscher gehen jedoch davon aus, dass sich dieser Lebensstil über alle Alters- und Einkommenschichten verbreiten wird.

Typischer Werte sind Gesundheit, ökologische und soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität, aber auch persönliche Entfaltung.

Typische Reisen sind daher Natur- und Aktivurlaube, Gesundheitsreisen, aber auch Kultur- und Städtereisen sowie ein insgesamt „sanfter Tourismus“.

- **Geschäftsreisende:**

Der Geschäftstourismus inklusive des Messe-, Tagungs- und Kongresstourismus ist in hohem Maße von der konjunkturellen Entwicklung abhängig und kann je nach Branche unterschiedliche Trends vorweisen. Allen gemein ist jedoch ein nachhaltiger Trend zu stärkerem Kostenbewusstsein bei den Unternehmen bei gleichzeitig hohen Erwartungen an Service-, Betreuungs- und Management-Qualität der touristischen Leistungsträger. Geschäftsreisende und Unternehmen erwarten daher vor allem Professionalität im Umgang mit ihren Wünschen und Interessen. Weitere Motive sind aber auch, den eigenen „Horizont zu erweitern“, „etwas von der Welt zu sehen“, die „Chance, neue Menschen zu treffen“ und für kurze Zeit „aus der Routine des Geschäftsalltags auszubrechen“³⁶. Von zentraler Bedeutung ist der Hotelaufenthalt, so dass die Beherbergungsbranche in diesem Segment mit besonders hohen Qualitätsanforderungen konfrontiert ist.

2.3 Kern- und Ergänzungsmärkte

Aus der Analyse lassen sich die bedeutendsten Potenziale für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ableiten. Grundsätzlich ergibt sich in Kombination mit den Leitzielgruppen und besonderen Formen der Nachfrage eine Klassifizierung der Märkte, die für Baden-Württemberg und einzelne Destinationen relevant sind. Zu unterscheiden sind

- **Kernmärkte:**

Landesweite Kernmärkte erfordern mindestens Angebotspotenziale in den starken Destinationsmarken, im Idealfall in allen Destinationen. Darüber hinaus sollte das Angebot wettbewerbsfähig auszubauen sein. Kernmärkte sollten zudem ein großes Nachfragevolumen aufweisen oder stark wachsen.

- **Ergänzungsmärkte:**

Ergänzungsmärkte haben dem gegenüber nur regionale Bedeutung in einzelnen Destinationen, können dort aber maßgeblich zur Wertschöpfung beitragen (z.B. Wassersport am Bodensee).

Aus der Einzelbetrachtung der Märkte und Segmente ergibt sich das gesamte für Baden-Württemberg relevante Marktportfolio. Kernmärkte sind demnach

- Gesundheit & Wohlfühlen mit Wellness und Medical Wellness sowie Prävention als Subsegmenten

³⁵ AC Nielsen: LOHAS-Studie 2008.

³⁶ Vgl. American Express Business Travel Studie 2008.

- Aktiv & Natur mit Rad fahren, Wandern und Naturerlebnis als Subsegmenten
- Städtetourismus mit dem Geschäftstourismus bzw. Tagungs-/Kongresstourismus (MICE) als Subsegment
- Kulturtourismus mit speziellen, kulturell und regional bedingten Subsegmenten und der Kultur im ländlichen Raum
- Genuss mit Kulinarik und Wein als Subsegmenten
- Der Tagestourismus mit Angeboten in allen Segmenten.

Alle sonstigen nicht im Detail behandelten Märkte sind aufgrund ihrer Merkmale als Ergänzungsmärkte anzusehen. Barrierefreies Reisen im Sinne eines „Tourismus für Alle“ wird grundsätzlich als Querschnittsaufgabe angesehen. Der Wintersport hat angesichts der abnehmenden Bedeutung und des Klimawandels landesweit eine ergänzende Funktion, ist jedoch in den betroffenen Regionen auch in den kommenden Jahren von großer Bedeutung, bedarf aber besonderer Konzepte, die auch den Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit in allen seinen Dimensionen hinreichend berücksichtigen. (vgl. nächstes Kapitel). Es ist zu betonen, dass Ergänzungsmärkte von den Destinationen bei Vorhandensein entsprechender Potenziale selbstverständlich zu bearbeiten sind. Die Klassifizierung der Märkte dient in erster Linie dazu, die künftige strategische Ausrichtung des Landestourismus zu charakterisieren.

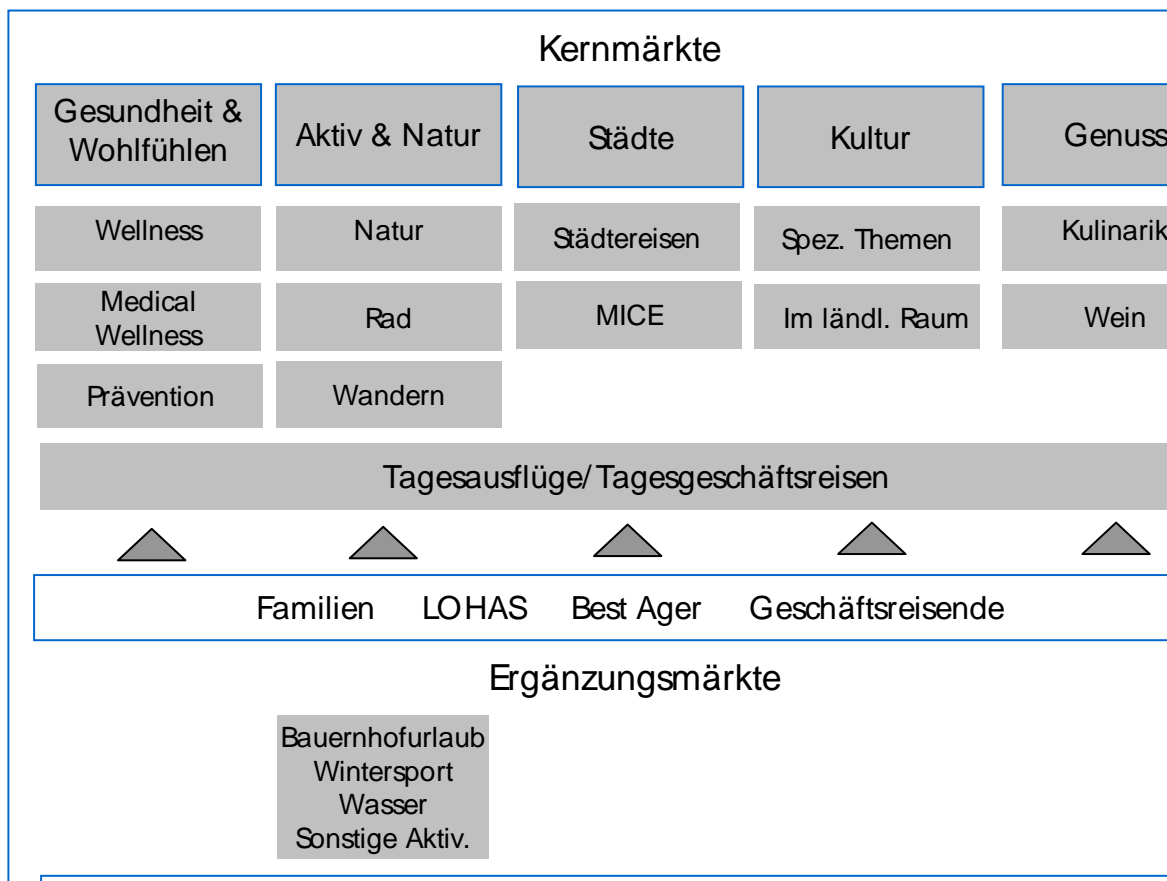


Abbildung 14: Kern- und Ergänzungsmärkte in Baden-Württemberg

2.4 Markenland Baden-Württemberg

Um den Tourismus in Baden-Württemberg zukunftsgerichtet markt- und nachfrageorientiert auszurichten, bedarf es eines Markenkonzeptes. Die Marktanalyse hat gezeigt: Der Gast nimmt nicht nur einzelne Angebote wahr, sondern orientiert sich an Marken, die ihm Orientierung, Vertrauen, Werte und Wertschätzung vermitteln. Deshalb sollen auch in Baden-Württemberg klar profilierte Marken geschaffen werden, die auf Potenzialen und Traditionen aufbauen, Identität vermitteln sowie ein klares zielgruppengenaues Versprechen mit Mehr-Wert (dem eigentlichen Reiseanlass!) geben. Marken mit starker „Persönlichkeit“ sollen Baden-Württemberg und seine Identität(en) künftig touristisch repräsentieren.

Am Beginn steht die Erkenntnis, dass das Bundesland Baden-Württemberg **keine** Destinationmarke darstellt, sondern mit wesentlich mehr Werten und Kompetenzen verbunden wird als nur touristischen Inhalten. Daraus folgt, dass eine Dachmarke für Baden-Württemberg branchen- und kulturübergreifend sein muss, wobei der Tourismus eine Säule der Dachmarke sein kann. Das wiederum bedeutet, dass der Tourismus auf Landesebene ebenfalls dem Konzept und der derzeitigen Kampagne „Wir können alles, außer Hochdeutsch“ (oder künftig anderen Dachkampagnen) zuzuordnen ist.

Die Kampagne „Wir können alles, außer Hochdeutsch“ hat allerdings zurzeit weder einen echten Dachmarkencharakter noch **eine internationale** Dimension. Aus touristischer Sicht ist dies trotz Internationalisierung jedoch nachrangig. Denn: Die international starken Destinationen Baden-Württembergs, Schwarzwald und Bodensee, Städte und Heilbäder, werden international eher als Teil Deutschlands wahrgenommen und nicht als Teil eines Bundeslandes. International ist „Deutschland/Germany“ die stärkere Dachmarke.

Für das Landestourismuskonzept folgt daraus, dass es keiner landesweiten Dachmarke ausschließlich für die touristische Vermarktung bedarf, sondern dass innerhalb der übergeordneten Kampagne eine touristische Säule zu platzieren ist. Diese hat die spezifischen Werte und Kompetenzen der Destinationen Baden-Württembergs zu transportieren. Das Markenkonzept für den Tourismus hingegen setzt sich aus Destinationen und Erlebnismarken zusammen:

- **Destinationen:**

Für die starken Destinationen sollen branchenübergreifende Markenkonzepte entwickelt werden, und zwar auf Ebene der jeweiligen Destinations-Management-Organisationen (DMO). Destinationsorientierte Reiseentscheidungen sind nach der Analyse v. a. für die starken Destinationen, also den Schwarzwald, den Bodensee, die „starken“ Städtemarken und Heilbäder, den Odenwald und die Schwäbische Alb zu erwarten, sowie für das Allgäu, obwohl es nicht mit Baden-Württemberg in Verbindung gebracht wird. Die übrigen Regionen können nicht oder nur in geringem Maße mit destinationsorientierten Reisenden rechnen.

- **Erlebnismarken:**

Für erlebnisorientierte Reiseentscheidungen sollen „Erlebnismarken“ geschaffen werden. Starke, in allen Landesteilen vertretene Themen/Erlebnisse sind landesweit zu bündeln. Dazu dient die Klassifizierung der Kernmärkte. Besonders für die kleineren, weniger bekannten Regionen sind regionale Erlebnismarken (bzw. das Einbringen regionaler Spezifika in landesweite Erlebnismarken) das Hauptinstrument, um sich zu positionieren. Landesübergreifende, gebündelte Erlebnismarken sorgen dabei zusätzlich für einen Imagetransfer zwischen den starken Destinationen und kleineren Reisegebieten.

Erlebnismarken können

- gebündelt für Themen, Zielgruppen oder Lebensstile geschaffen werden, auf landesweiter oder auch regionaler Ebene, z.B. das „Genießerland“, „WellnessStars“, „Baiersbronner Wanderhimmel“ usw.

- solitären (Produktmarken-)Charakter haben, z.B. der „Schluchtensteig“, das „Kloster Maulbronn“, das „Mercedes-Museum“, das „Porsche Museum“ o. Ä.,
- sich an besonderer Infrastruktur orientieren, z.B. „Urlaub auf dem Bauernhof“ usw.

Auf Basis dieser Markenwelt Baden-Württemberg lassen sich individuelle Ansprüche der Zielgruppen äußerst flexibel und gleichzeitig effektiv bedienen. Die Destinationsmarken stehen fest (s. Abbildung). Die Erlebnismarken sind in

- landesweit tragende und profilierende Erlebnismarken (für Kernmärkte des Landestourismuskonzeptes) und
- regionalspezifische bzw. weniger profilierende Erlebnismarken (für die Ergänzungsmärkte) zu unterscheiden.

Dazu ist es notwendig, das bisherige Themenmarketing der TMBW zu einer Markenentwicklung und Markenführung weiterzuentwickeln. Dabei ist allerdings ein „Marken-Wildwuchs“ zu vermeiden. Nicht jedes Thema und jeder Anlass haben das Potenzial für eine Erlebnismarke (s. Kapitel 3.5). Die Unterscheidung erlaubt es jedoch, für jeden Markt spezifische Einzelstrategien zu entwickeln.

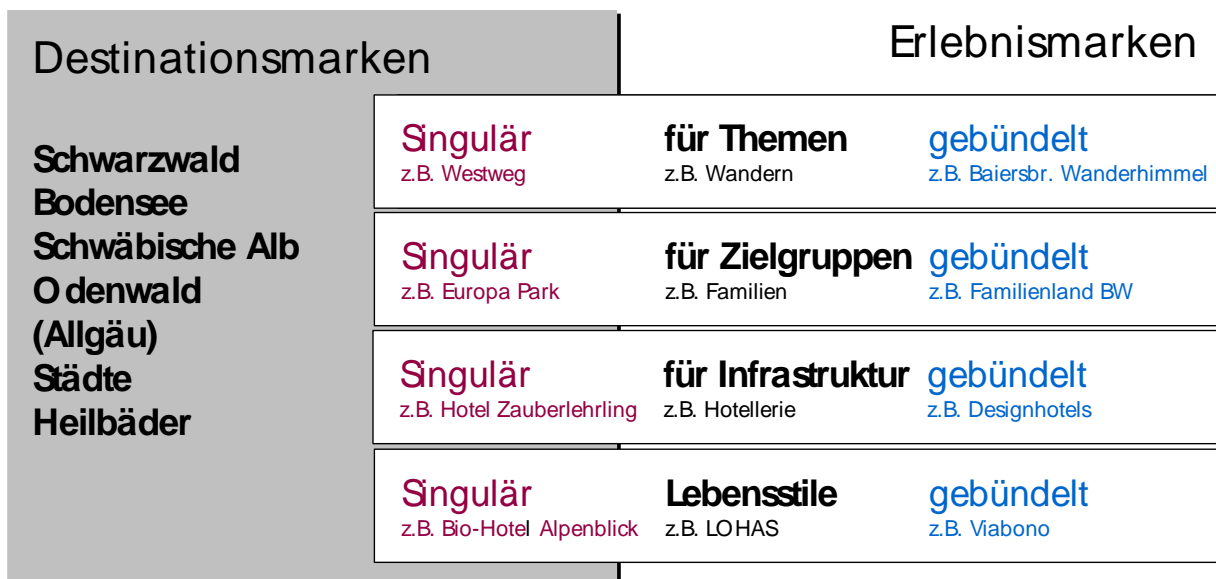


Abbildung 15: Strategisches Markengefüge in Baden-Württemberg

2.5 Markenbildung als (Selbst-)Organisationsprozess

Die Destinationsmarken Baden-Württembergs werden bereits heute durch entsprechende Destinations-Management-Organisationen repräsentiert. Ihr Entstehen beruht letztlich auf der Wahrnehmung dieser Destinationen in den Augen der Nachfrager, landschaftlichen oder traditionellen Abgrenzungen. Die Entstehung von Erlebnismarken und einer zugehörigen Management-Organisation sind dagegen nachfragegerecht herzuleiten. Daher soll das folgende Modell die Markenbildung als einen (Selbst-) Organisationsprozess von touristischen Akteuren darstellen, der als Fahrplan für ähnliche Prozesse in Baden-Württemberg dient.

Zu einem Markenkonzept gehören:

- **Kultur - Werte - Selbstverständnis:**

Zu definieren sind die Kernwerte der Marke: Was charakterisiert die Destination, das Erlebnis rational und emotional? Was hebt die Marke von anderen ab? Was wollen wir dem Reisenden und Gast über uns vermitteln? Was gibt ihm Orientierung und Vertrauen?

Beispiel: Der Reisende kann sich sicher sein, Gesundheit und Wohlbefinden nach dem Aufenthalt gemehrt zu haben. Er fühlt sich geborgen.

- **Verhalten - Service:**

Welche Servicequalität gehört zur Marke? Was sind die regionalen oder für das Erlebnis spezifischen Eigenarten?

Beispiel: Der Reisende wird in der regionstypischen Mundart angesprochen/bedient und genießt dennoch internationalen Standard.

- **Märkte & Kunden - Zielgruppenfokussierung:**

Die Marke erfordert eine Konzentration auf Kernmärkte und Leitthemen, um ein klares Profil auszubilden. Dies äußert sich in konkreten Marken- und Nutzenversprechen – rational und emotional.

Beispiel: Ein speziell für LOHAS entwickeltes Aktivprogramm in Naturparks verspricht umweltverträgliche, gesunde Bewegung in der Natur, kombiniert mit regionaler Küche und einer nachhaltigen Wirtschaftsweise in den beteiligten Betrieben.

- **Produkte – Angebote - Erlebnisse:**

Ein Produkt- und Erlebnisqualitätskonzept definiert die Ansprüche an vertriebsfähige Produkte.

Ein Infrastrukturkonzept und Erlebnisraumdesign definiert das idealtypische Abbild der Marke.

Beispiel: Eine Teilnahme an den „Medical Wellness Stars“ ist nur nach vorheriger Zertifizierung und Qualitätsprüfung möglich.

- **Corporate Design, Kommunikation & Vertrieb:**

Das Corporate Design „übersetzt“ die Marke in ein visuelles Erscheinungsbild. Ein Slogan/Claim komplettiert den Markenauftritt. Ein Marketing-Konzept bricht die Markenversprechen auf konkrete Maßnahmen und Kampagnen herunter. Ein Kooperationskonzept und Netzwerkmanagement sichert die Umsetzung aller Maßnahmen.

Ein derartiges Markenkonzept ist das Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses. Erlebnismarken können letztlich auf jeder Ebene der touristischen Dienstleistungskette entstehen. Sie können in einem strategischen Prozess entwickelt werden, z.B. von den Destinations-Management-Organisationen, aber auch auf der Idee eines einzelnen touristischen Akteurs oder Unternehmers beruhen. Dieser Vielfalt ist nicht durch Steuerung Einhalt zu gebieten – im Gegenteil, sie ist durch Austausch und Kommunikation zu fördern.

WAS SIND DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR ERLEBNISMARKEN?

Dennoch hat nicht jede Idee, nicht jedes Thema das Potenzial, sich zu einer Erlebnismarke zu entwickeln. Drei Voraussetzungen bzw. Kriterien dienen zur Bewertung tragfähiger Ansätze:

1. **Zielgruppengenauigkeit und Konsistenz:**

Nur ein klar definiertes touristisches Leistungsbündel, Produkt oder Thema ist als Reiseanlass und Marke geeignet.

Dafür lassen sich keine allgemein gültigen Regeln aufstellen. Entsprechende Analysen helfen, die Zielgruppen und ihre

qualitativen Ansprüche zu ermitteln. Ebenso benötigen einige Erlebnismarken eine einheitliche Gebiets-/Themenkulisse, z.B. Flusstalradwege u. Ä.

2. Marktfähigkeit und Volumen:

Die potenzielle Erlebnismarke sollte eine „kritische“ Masse an Nachfragern erreichen. Das Nachfragevolumen ist dementsprechend zu ermitteln.

3. Einbindung ins touristische System:

Je nach dem auf welcher Ebene die Erlebnismarke entsteht (Landes-, Destinations-, Regional-/Lokalebene) sollte die jeweils untergeordnete Ebene die übergeordnete profilierend stützen. Nur dann lassen sich die erwünschten Wettbewerbsvorteile erzielen. Dies erfordert eine klare Profilierung, Aufgabenabgrenzung, Schnittstellen und eine Einbindung auf Landes- und Destinationsebene. Eine Erlebnismarke auf Regionalebene sollte z.B. nicht das Markenprofil der übergeordneten Destinationsebene stören oder gar schwächen. Einzigartige, charakteristische Profile und Themen sind hingegen erlaubt bzw. erwünscht. So ist es etwa selbstverständlich, dass der Bodensee den Wassertourismus als Profithema entwickelt.

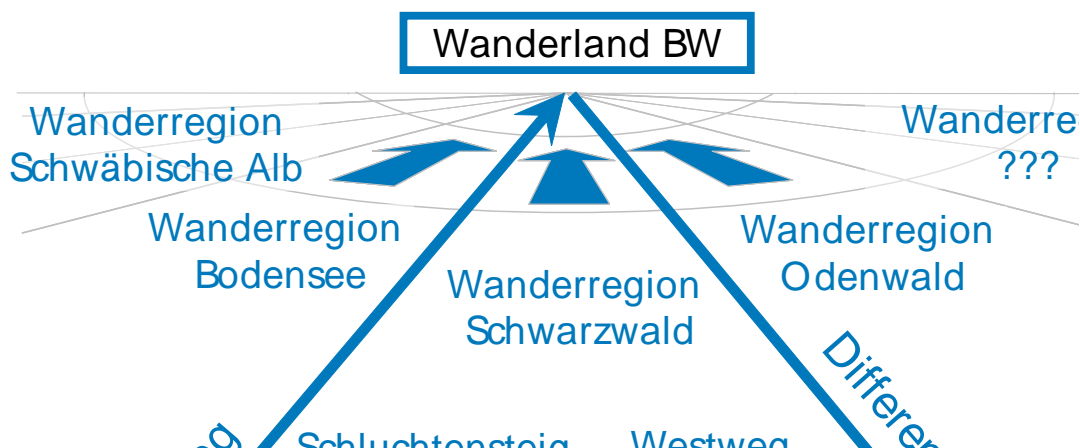


Abbildung 16: Beispiel für Konsistenz des Markengefüges in Baden-Württemberg

WIE VOLLZIEHT SICH DIE MARKENBILDUNG?

Markenbildung ist ein mehrjähriger Stufenprozess, der von wachsendem Vertrauen, wachsender Kooperationsbereitschaft und dem kontinuierlichem Ausbau der Organisationsstrukturen gekennzeichnet sein sollte. Dies geht einher mit wachsender Effizienz bzw. zunehmend positiven Effekten für alle beteiligten Partner, von der Kosteneinsparung bis hin zur besseren Positionierung im Markt. Vier Stufen sind typisch für diesen Prozess:

- **Stufe 1: Lose Werbegemeinschaft**

In der losen Werbegemeinschaft gibt es in der Regel noch wenige Mittelbündelungen. Aufgaben werden noch mehrfach wahrgenommen und die Kooperation ist nicht stringent auf eine spätere Zusammenführung ausgelegt.

Dennoch sind derartige lose Werbegemeinschaften oft die Keimzelle für spätere Erlebnismarken und daher grundsätzlich sinnvoll.

- **Stufe 2: Marketingkooperation**

Auf dieser Stufe kommt es zu einer ersten verbindlichen Zusammenarbeit, die auf Zusammenführung von Strukturen ausgerichtet ist. Aufgaben werden verteilt, Budgets gebündelt.

- **Stufe 3: Umfassende Tourismuskoooperation**

Auf dieser Ebene kommt die Abstimmung bzw. gemeinsame Entwicklung von Infrastruktur hinzu. Zudem werden sämtliche Marketingbudgets für den relevanten Markt zusammengeführt.

- **Stufe 4: Gemeinsame Markenorganisationsstruktur**

Auf dieser Stufe werden alle Aufgaben und Ressourcen zusammengeführt und bisherige Strukturen bereinigt.

Der Einstieg in diesen Entwicklungsprozess ist auf jeder Stufe möglich. Basis dafür ist eine realistische Einschätzung des derzeitigen Kooperationsstatus. Darüber hinaus lassen sich nach diesem Modell auch andere touristische Arbeitsgemeinschaften, z.B. interkommunale Kooperationen zwischen Gemeinden idealtypisch abbilden.



3 Wir schaffen Reisen

Der Selbstorganisationsprozess verdeutlicht, dass das Landestourismuskonzept nicht die Eigeninitiative und das Engagement der einzelnen Akteure ersetzt, sondern vor allem Leitlinien und Impulse für eine sich frei und marktgerecht entwickelnde Tourismuswirtschaft setzt. Selbstverantwortung, Kooperation, marktgerechtes und flexibles Handeln bleiben oberste Maxime, um den komplexen Ansprüchen des Tourismus gerecht zu werden. Dazu bedarf es eines orientierenden Rahmens für die touristischen Akteure.

3.1 Handlungsleitlinien für die touristischen Akteure des Landes

Die folgenden Handlungsleitlinien haben orientierenden Charakter und sind Ergebnis der oben dargestellten Analysen und Strategien. Sie repräsentieren markt- und zielgruppengerechtes Handeln und dienen als Maßstab und Kriterienkatalog für das Handeln und zur Selbstprüfung aller touristischen Akteure in Baden-Württemberg. Die folgende Abbildung verschafft – im Zusammenhang mit dem Grundansatz der Markenbildung und denkbaren Projekten im folgenden Kapitel – einen Überblick über die zwölf Leitlinien.



Abbildung 17: Handlungsleitlinien für alle touristischen Akteure in Baden-Württemberg

SUBSIDIARITÄTSPRINZIP

Die Selbstverantwortung der touristischen Akteure hat Vorrang vor übergeordnetem und staatlichem Handeln.

Aus dem oben aufgezeigten System von Destinations- und Erlebnismarken folgt, dass die jeweiligen für die Markenführung und -bildung verantwortlichen Institutionen ihre Aufgaben eigenständig übernehmen und tragen. Erst wenn die Aufgaben und Reichweite die jeweils zuständige Ebene überfordern oder eine stärkere Bündelung erforderlich ist, tritt eine nächst höhere Ebene ein oder ist eine neue, breiter aufgestellte Organisation zu schaffen. Dies bedeutet auch, dass die Verlagerung von Aufgaben auf eine höhere Ebene immer durch Ressourceneinsparung, mehr Effizienz und Effektivität sowie Bündelung von Mitteln begründet sein sollte. Ziel ist es, den idealen Zustand der Mittel- und Ressourcenbündelung sowie Zuständigkeit zu finden. Das bedeutet:

- Die starken Destinationsmarken mit nationaler bis internationaler Reichweite werden von ebenso starken Management-Organisationen in den Destinationen (DMO) getragen und entwickelt.
- Regionale Erlebnismarken mit nationaler Reichweite werden im Idealfall (wenn sie nicht privatwirtschaftlich sind) durch ein Projektmanagement bei der jeweiligen DMO, einer zuständigen regionalen Gebietskörperschaft (Stadt, Kreis) und/oder anderen interkommunalen bzw. branchenübergreifenden Kooperationsformen geführt, z.B. wie im Falle des Westwegs (getragen durch den Schwarzwaldverein e.V., vermarktet durch die Schwarzwald Tourismus GmbH).
- Gebündelte, landesweite Erlebnismarken, z.B. die Wellness Stars, benötigen idealerweise ein zentrales Markenmanagement bei einer landesweit tätigen Organisation/Kooperation mit den entsprechenden Ressourcen. Dies gilt für alle Kernmärkte und zugehörige Marken.

Der Tourismus in Baden-Württemberg stützt sich auf Natur, Landschaft und Kulturerbe und strebt ein hohes Maß an Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und Klimafreundlichkeit an.

Mit diesem grundsätzlichen Bekenntnis, auch im Tourismus den Naturschutz zu achten und sich den Herausforderungen der Ressourcenverknappung, des Klimawandels, der Gefahren für die biologische Vielfalt, aber auch dem demographischem Wandel und der Globalisierung zu stellen, soll sich der Tourismus in die Nachhaltigkeitsstrategie³⁷ des Landes Baden-Württemberg einfügen. Dabei sind

- ökologische,
- wirtschaftliche und
- soziale Belange

in Einklang zu bringen.

Unter **ökologischen** Gesichtspunkten sind Ressourcen schonende touristische Produkte, Mobilitätskonzepte und klimafreundliche Strategien zu entwickeln, die sich dem Konzept eines sanften Tourismus verpflichtet fühlen. Dazu können Naturschutzverbände und andere mit Nachhaltigkeits- und Klimafragen befasste Institutionen in die touristische Produktentwicklung einbezogen werden.

Unter **wirtschaftlichen** Gesichtspunkten muss Nachhaltigkeit und Klimaschutz mit dem vorrangigen Streben nach qualitativem Wachstum als Basis für quantitatives Wachstum korrespondieren. Erkenntnisse über Kapazitäts- und Belastungsgrenzen sowie über die Folgen touristischen Handelns müssen einbezogen werden, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, beispielsweise in Schutzgebieten, aber auch in stark frequentierten Denkmälern o. Ä. Dies gilt für Besucherströme und/oder Verkehrsströme, aber auch für klimarelevantes Handeln, wie es beispielsweise im Verbundprojekt KLARA des Umweltministeriums Baden-Württemberg³⁸ oder im Projekt KUNTIKUM³⁹ dokumentiert wird.

Gerade auch im Hinblick auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist eine noch stärkere Gästeorientierung notwendig. Im Hinblick auf den demografischen Wandel hat deshalb das Thema Tourismus für Alle / Barrierefreiheit in seinen verschiedenen Dimensionen einen herausragenden Stellenwert. Dies gilt nicht nur bei der Gestaltung von Wegen, Zugängen, sanitären Einrichtungen usw., sondern beispielsweise ebenso in Bezug auf die Lesbarkeit von Informationen aller Art (etwa in Broschüren, Websites, Museen, Speisekarten, usw.). Diejenigen Leistungsträger, die hierzu innovative Lösungen entwickeln und bereitstellen, werden wichtige Vorteile bei der Erschließung neuer Gästegruppen, etwa der Gruppe der Hochaltrigen, haben. Die **soziale** Dimension der Nachhaltigkeit zielt ab auf die Bevölkerung der durch den Tourismus frequentierten Landesteile. Neben den positiven Beschäftigungs- und Einkommenseffekten können Überlastungen auch zu Unverträglichkeiten und Konflikten führen. Daher ist dem Erhalt der regionalen Identität und Authentizität eine große Bedeutung beizumessen, denn auch kulturelle Traditionen und Eigenarten sichern die Basis des Tourismus.

Die touristischen Akteure sind dazu aufgerufen, ihre individuellen touristischen Inwertsetzungs- und Dienstleistungsprozesse auf Nachhaltigkeit in ihrer ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimension zu prüfen. Als zukunftsweisendes Beispiel ist in diesem Zusammenhang das Biosphärengebiet Schwäbische Alb zu nennen, Auf 85.000 ha sollen hier Natur- und Umweltschutz mit einer nachhaltigen Regionalentwicklung verbunden werden. Mit Ausnahme der 3,1 % Kernzonen zielen die

³⁷ Vgl. auch <http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/>

³⁸ Vgl. <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/14503/>

³⁹ Vgl. <http://www.klimatrends.de/>

Maßnahmen dabei auch auf einen sanften Tourismus, der die heimische Wirtschaft nachhaltig unterstützt.

Dabei ist besonders auch der Klimaschutz zu beachten. Durchgeführte Maßnahmen und touristische Produkte dürfen die natürlichen Grundlagen nicht gefährden. Zielgruppenanalysen und Erkenntnisse bestätigen, dass eine intakte Umwelt von den Touristen als eine wesentliche Voraussetzung für einen Aufenthalt angesehen wird. In diesem Zusammenhang gilt es, die nicht unmittelbar sichtbaren Folgen touristischen Handelns, z.B. in Form von Verkehrsbelastungen oder des Ressourcenverbrauchs, ins Bewusstsein zu rücken, z.B. durch einen „Klima-Fußabdruck“⁴⁰ o. ä. Maßnahmen.

Im Sinne eines „Sanften Tourismus“ sollten die Elemente intakte Landschaft, optimale Erholung der Gäste, intakte Soziokultur der Einheimischen und wirtschaftliche Wertschöpfung im Gleichgewicht stehen.

INTERKOMMUNALE KOOPERATION

Die interkommunale Kooperation ist eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung neuer Marken und zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Tourismus von Baden-Württemberg.

Gemäß dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung sind die Städte, Kreise und Gemeinden des Landes Baden-Württemberg dazu aufgerufen, in selbst organisierten Prozessen, Kooperationen und gemeinsamen Projekten (wie etwa Erlebnismarken) ihr Tourismusmanagement unter der Maßgabe der Effizienz- und Effektivitätssteigerung neu zu strukturieren.⁴¹ Den privaten Leistungsanbietern fällt dabei eine ergänzende Rolle zu, indem sie von Beginn an in die Bildung und Entwicklung von Kooperationsstrukturen eingebunden werden sollten.

Die Ziele interkommunaler Kooperation sind:

- Zielgruppengerechter am Markt zu agieren und sich wahrnehmbarer zu positionieren.
- Die für Kommunen freiwillige Aufgabe der Tourismusförderung effizienter und effektiver zu gestalten, Ressourcen einzusparen und so einzelne Orte von Kosten zu entlasten.
- Das Tourismus- und Markenmanagement professioneller, arbeitsteiliger und mit Spezialisten zu organisieren.

Ein einzelner Ort ist oft nicht allein in der Lage, die wachsenden Anforderungen der Gäste zu erfüllen und entspricht auch nicht dem Wahrnehmungsradius der Gäste. Es ist absehbar, dass sich verschiedene kleine und mittelgroße Gemeinden professionell arbeitende Tourismusorganisationen auf einzelörtlicher Ebene auf Dauer nicht leisten können. Zumal deren „Durchschlagskraft“ im Markt als gering einzuschätzen ist.

Grundsätzlich zu unterscheiden sind folgende Formen der Kooperation:

- Thematische Cluster, z.B. Themenstraßen wie die „Straße der Demokratie“,
- Generische, z.B. die „9 Sterne des Südens“,
- Regionale Kooperationen, z.B. Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAG) wie die Hochschwarzwald-Tourismus GmbH oder Destinations-Management-Organisationen wie die Schwarzwald Tourismus GmbH (STG).

⁴⁰ Vgl. Der touristische Klima-Fußabdruck. WWF-Bericht über die Umweltauswirkungen von Urlaubsreisen. Hamburg 2008.

⁴¹ Zu grundsätzlichen Leitlinien und den Notwendigkeiten interkommunaler Kooperationen hat der Deutsche Städte und Gemeindebund (DStGB) im Oktober 2007 ein Positionspapier veröffentlicht. Vgl. DStGB Dokumentation No. 74: Interkommunale Kooperation im Tourismus.

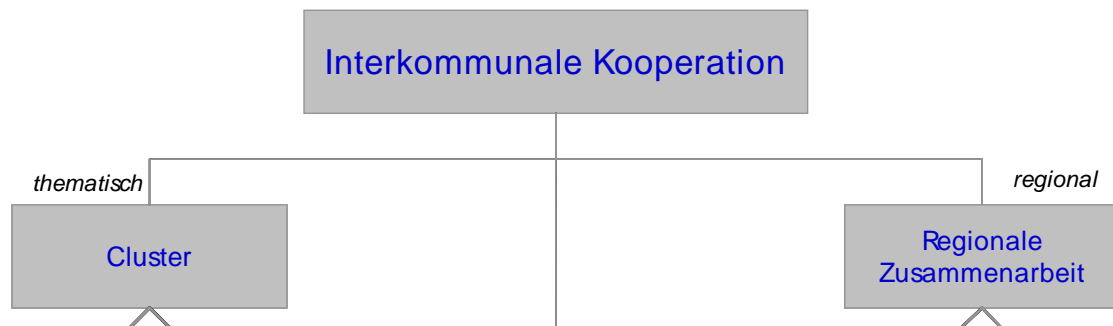


Abbildung 18: Interkommunale Kooperationen - Übersicht

Besonders die regionalen Kooperationen dienen dazu, Ressourcen einzusparen. Zusätzlich tragen sie dazu bei, die Organisationsstrukturen im Tourismus insgesamt effizienter zu gestalten, wenn Doppelmitgliedschaften und Überschneidungen vermieden bzw. reduziert werden. Derzeit ist das Tourismusmanagement auf kommunaler Ebene noch durch zu viele „Doppelarbeiten“ gekennzeichnet. Von einer Neuordnung profitieren erfahrungsgemäß alle beteiligten Akteure - durch Arbeitsentlastung und Konzentration auf neue und erreichbare Ziele.

Grundsätzlich empfiehlt sich eine Dreiteilung der kommunalen Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen in die Landesebene, eine marktfähige Destinationsebene orientiert an den Destinationsmarken sowie die Regional-/Lokalebene.

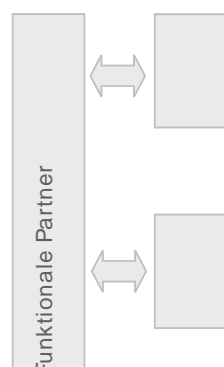


Abbildung 19: Idealstruktur der Tourismusorganisation

Kooperationen bündeln auf regionaler/lokaler Ebene vor allem Aufgaben der Gästebetreuung, informierende Kommunikation, Infrastruktur- und Produktentwicklung sowie Bildung regionaler Erlebnismarken.

Destinations- und Landesebene übernehmen idealerweise das Destinations- und Markenmanagement für überregionale Erlebnismarken, die aktivierende Kommunikation in Form von überregionalen bis internationalen Kampagnen und zentrale Vertriebsmaßnahmen.

Fach- und themenbezogene Kooperationen, wie z.B. der Verband der Campingplatzunternehmer, der DEHOGA und andere, sind funktionale Partner die die Systempartner auf den drei Ebenen fachgerecht ergänzen.

Der Prozess der interkommunalen Kooperation ist von herausragender Bedeutung für die Gemeinden und touristischen Anbieter im ländlichen Raum. Besonders dort lassen sich durch Zusammenschluss in größeren Einheiten deutlich bessere Marktauftritte realisieren. So hat nicht zuletzt die Bestandsaufnahme der Tourismusaktivitäten im ländlichen Raum von Baden-Württemberg durch das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum und das Wirtschaftsministerium gezeigt, dass zahlreiche touristische Aktivitäten, agile Akteure und sehr aktive Initiativen existieren. Hier ist daher zu prüfen, wo durch Kooperation weitere Synergien und Gestaltungsspielräume genutzt werden können.

Das Modell zur Selbstorganisation von Marken ist gleichzeitig als Leitlinie zur stufenweisen Bildung interkommunaler Kooperationen geeignet.

THEMENSPEZIFISCHE BRANCHENÜBERGREIFENDE KOOPERATION

Der Tourismus in Baden-Württemberg sieht die Komplexität des touristischen Produktes als Chance zur branchenübergreifenden Vernetzung in thematisch oder destinationsorientiert definierten Kooperationsclustern.

Neben der interkommunalen Kooperation gehört das Clustern von Leistungsträgern (Hotellerie, Gastronomie), Einzelhandel, produzierenden Betrieben, Landwirtschaft, Fachverbänden sowie sonstigen, thematisch zu einer Marke oder einem touristischen Produkt passenden Institutionen zur organisatorischen Hauptaufgabe der Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg.

Das Clustermanagement hat sich in anderen Branchen zu einem Standardinstrument entwickelt, um Wettbewerbsvorteile zu erzeugen. Diese Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus

- einer verbesserten Arbeitsteilung sowie Steigerung der Effizienz und Effektivität von Maßnahmen innerhalb der Dienstleistungskette,
- dem Wissens- und Qualifikationsaustausch,
- einem Imagetransfer zwischen den Partnern,
- dem Herausarbeiten von Kernkompetenzen für jeden Partner,
- einem höheren Innovationspotenzial durch branchenübergreifendes Arbeiten,
- der besseren Wahrnehmbarkeit im Markt,
- der Chance zum Cross-Marketing und gemeinsamen Produktentwicklung, um den Kunden- und Gästewünschen noch besser entsprechen zu können.

Entscheidend für die Wirksamkeit eines Clusters ist der Austausch wettbewerbsrelevanter Know-hows. Dies setzt ein hohes Vertrauen und das Arbeiten in geordneten Strukturen voraus. Gleichwohl können gerade informelle, schnelle und flexible Kontakte innovative Anwendungsmöglichkeiten und Produkte hervorbringen. Dies wiederum setzt eine intensive, einfache und schnelle Kommunikation unter den Partner voraus.

Kooperationscluster sind als Ideenpool oder Ausgangspunkt für Erlebnismarken anzusehen und übernehmen daher eine zentrale Funktion innerhalb des Landestourismuskonzeptes. Ihre Entstehung kann nicht verordnet werden, sondern ist in der Regel auf das Engagement eines „aktiven Kümmerers“ zurückzuführen, der sich um die Bündelung bemüht. Gleichwohl sollten die

Destinations-Management-Organisationen prüfen, ob die Einrichtung eines professionellen Cluster-Managements sinnvoll ist. Dies gilt ebenso für andere Institutionen, die als Träger einer Erlebnismarke fungieren.

Das Land Baden-Württemberg, die starken Destinationsmarken und auch die Erlebnismarken bieten zahlreiche Ansätze für die Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen, z.B. Porsche, Mercedes, Audi, Bosch, Steiff, Dr. Hauschka, Hugo Boss, VauDe, Brauereien, Winzer usw. Zu jedem Markenkonzept (Erlebnis- und Destinationsmarke) gibt es demnach im Idealfall ein zugeordnetes Kooperationscluster, mindestens jedoch eine Cross-Marketing-Strategie.

ZUKUNFTSORIENTIERTE QUALIFIZIERUNG DER IM TOURISMUS BESCHÄFTIGTEN

Ein breites Qualifizierungsangebot sichert Arbeitsplätze und Einkommen der im Tourismus Beschäftigten sowie Qualitätsstandards und Ansprüche der Zielgruppen.

Der Tourismus gehört nach wie vor zu den Branchen mit positiven Zukunftsaussichten und Wachstumsperspektiven. Verbände und auch Betriebe verweisen auf einen wachsenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften, sowohl auf Ebene der touristisch relevanten Ausbildungsberufe als auch Studiengänge zur Ausbildung von Führungskräften. Die Zuständigkeit für die insgesamt neun touristischen Ausbildungsberufe und ihre Inhalte obliegt den Industrie- und Handelskammern. Folgende private und staatliche Hochschulen oder Akademien bilden zukünftige Führungskräfte aus:

- Angell Akademie Freiburg (Studienangebot: Business in Tourism/ Event Management, Business in Tourism/ Hospitality Management)
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach (Studienangebot: Tourismus-Betriebswirtschaft)
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg (Studienangebot: Tourismusbetriebswirtschaft)
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach Campus Bad Mergentheim (Studienangebot: Gesundheitsmanagement)
- Hochschule Heilbronn (Studienangebot: Tourismusbetriebswirtschaft, European/International Tourism Management)
- Heidelberg International Business Academy (Studienangebot: Tourismus)
- Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen (Studienangebot: Gesundheits- und Tourismusmanagement)
- Hochschule Konstanz (Studienangebot: Wirtschaftssprache Deutsch und Tourismusmanagement)
- Merkur Internationale FH Karlsruhe (Studienangebot: Internationales Tourismusmanagement)
- Travel-College für Touristik (Studienangebot: Travel-College für Touristik)
- EC Europa Campus Baden-Baden (Studienangebot: Business Management mit Studienrichtung Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement)
- Akademie ABW in Stuttgart und Mannheim (mehrere Vollzeit- und Teilzeitstudiengänge)
- International University of Cooperative Education Freiburg - IUCE (ab Oktober 2009: Bachelor of International Business Management Hotellerie)

Als Fort- und Weiterbildungseinrichtung im Gastgewerbe besteht daneben die DEHOGA-Akademie in Bad-Überkingen. Das Land Baden-Württemberg kann damit auf eine breite touristische Bildungslandschaft bauen. Dieses Bildungsangebot ist langfristig zu sichern und auszubauen.

Um die Qualität in der Lehre konstant auf einem hohen Niveau zu halten, müssen die Ausbildungspläne von Berufs-, Fach- und Hochschulen den strategischen Herausforderungen der Branche permanent angepasst werden. Touristische Leistungsträger sind angehalten, auf kontinuierliche Fortbildung ihrer Mitarbeiter Wert zu legen. Dazu gehören die Ausweitung der Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen im Umgang mit ausländischen Gästen, Länderkunde und Kulturkenntnisse ebenso wie Fortbildung

im Bereich der modernen Kommunikationstechnologien. Nur mit leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern kann es gelingen, dem steigenden Wettbewerbsdruck im Tourismus standzuhalten.

STRUKTURWANDEL

Der Strukturwandel muss in der Tourismuswirtschaft Baden-Württembergs zur gelebten Selbstverständlichkeit werden.

Die Handlungsleitlinien und –optionen des Landestourismuskonzeptes geben den Rahmen für die Tourismuswirtschaft des Landes vor. Zu ihrer konkreten Umsetzung bedarf es jedoch der Initiative vor Ort. Die Leistungsträger und Unternehmer sind gefordert, sich den Herausforderungen zu stellen.

Qualität und Innovation sind die Hauptinstrumente gegen den Abstieg innerhalb des Lebenszyklus von Betrieben. Die Betriebsstruktur in Baden-Württemberg mit einem niedrigen Anteil an 4- und 5-Sterne Betrieben sowie einem Investitionsstau im ländlichen Raum bedarf offensichtlich eines Erneuerungsprozesses. Voraussetzung dafür ist - neben einer finanziellen Ausstattung, die entsprechende Investitionen erlaubt - das frühzeitige Erkennen und Überblicken des betrieblichen Lebenszyklusses, der nach mindestens einer Dekade einer ersten, später in kürzeren Abständen einer Reinvestition bedarf.

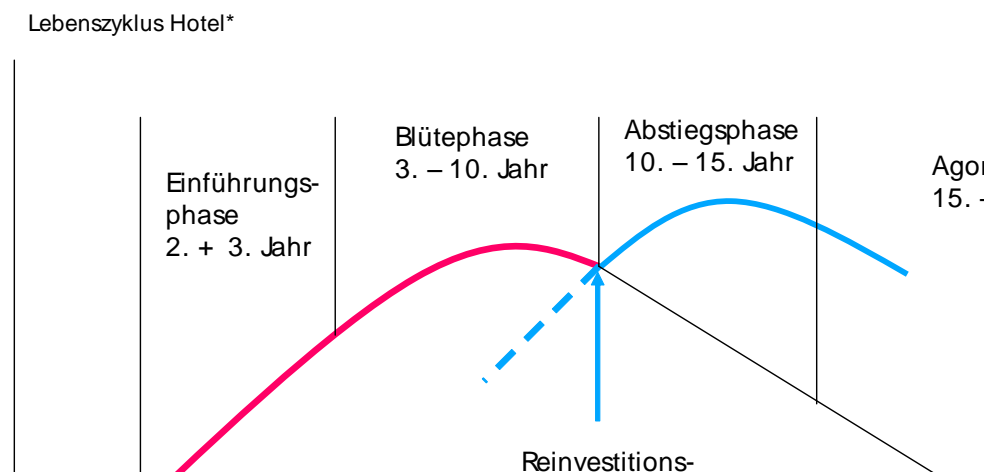


Abbildung 20: Idealisierter Lebenszyklus eines Hotels

*) nach Mag. Helmut Peter, Hotelier und ehemaliger ÖHV Präsident (Österreichische Hoteliervereinigung)

Wer sind in der Regel die gesunden Betriebe mit starker Resistenz gegen Abstiegsprozesse?

- Wer in den letzten 8-10 Jahren ein klares Konzept verfolgt und kontinuierlich an Verbesserungen gearbeitet hat.
- Familiengeführte Betriebe mit guter Familienkultur und Harmonie.
- Die Stadthotellerie in den größeren Städten (vor allem im Vergleich zur Ferienhotellerie).
- Größere Ferienhotels (120-150 Betten und darüber) mit entsprechendem Areal.
- Zeitgemäße Gesundheits-/Wellness-Anlagen.
- Klar positionierte Hotels mit Zielgruppenaffinität in Konzept und Vertrieb (Tagungs-, Familien-, Bushotels, ...)
- Klein & Fein – Hotels mit bis zu 60 Betten, familiengeführt, hoch-kulinarisch, hochpreisig.
- Frequenzorientierte Gastro-Betriebe mit System (Autobahnraststätten, Kaufhausgastronomie, Cafe-Systeme, Bergrestaurants/Skigastronomie, ...)

- Erprobte Franchise-Systeme in der Gastronomie (TexMex, Pizza, Segafredo, ...)
- Bäder/Thermen mit einem thematisierten Konzept

Im Gegenzug dazu, wer sind die potenziellen Verlierer?

- Betriebe ohne Eigeninitiative, die sich auf Andere verlassen haben (z.B. auf öffentliche Infrastrukturen wie Badeanlagen oder auf Tourismusverbände, Reiseveranstalter, Frequenzbringer)
- Betriebe, denen die Hände gebunden sind (Überschuldung, Belastungsverbot, etc.)
- Betriebe ohne kompetenten Nachfolger – Motivation und die Perspektive fehlen.
- Bewegungsunfähige, überalterte Betriebe in allen Kategorien mit spürbaren Investitionslücken
- Alteingesessene Betriebe mit fehlenden Zukunftskonzepten.
- Kleinstadthotels und Dorfgasthöfe mit Mischangebot (Restaurant, Saal, 20-30 Zimmer)
- Hotels mit schwierigen Betriebsgrößen (60-90 Betten) und keiner Möglichkeit zur Größenoptimierung.
- Ferienhotels Garni – ausgenommen in Top-Zentren bei hoher Zimmerqualität.
- Herkömmliche Gastronomiebetriebe ohne Innovationen an allen Standorten.
- Gastronomiebetriebe mit stark schwankender Frequenz (in Veranstaltungszentren, bei Ausflugszielen).
- Hallenbäder ohne Wellnessbereich.
- Ausflugsziele ohne Erlebniswert und Profil.

Klare Strategien zur Neupositionierung auf Betriebs- und Destinationsebene können sein:

- Mutige und klare Feststellung der eigenen Position
- Klare gemeinsame Vision und Identität.
- Leadership und Engagement starker Leistungsträger.
- Mit Qualität und Innovationen punkten.
- Aktives Qualitätsmanagement entlang der Dienstleistungskette in der Destination.
- Schaffung von Marketingkooperationen
- Masterpläne für die Hotelentwicklung.
- Professionelle Standortentwicklung und Investorensuche
- Leitinfrastrukturen als Impulsgeber

MARKENORIENTIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT – VON DER SERVICE- ZUR ERLEBNISQUALITÄT

Baden-Württemberg baut die Vorreiterrolle im Qualitätsmanagement in Deutschland kontinuierlich aus und steht auch im internationalen Wettbewerb für ein Höchstmaß an touristischer Qualität – von der Service-Qualität bis zur Erlebnis-Qualität. Vom Gast wird die Top-Erlebnis-Qualität in den Erlebnismarken von Baden-Württemberg wahrgenommen – nach Innen sind die Qualitäts-Standards der einzelnen Q-Initiativen vernetzt.

Die erhöhten Ansprüche aller relevanten Zielgruppen erfordern eine Neuausrichtung des Qualitätsmanagements in Baden-Württemberg – von der betrieblichen Ebene bis hin zur Management-Ebene. Dazu wurde eine Bestandsaufnahme und Bewertung der bestehenden Qualitätsinitiativen vorgenommen. Zudem wurden nationale und internationale Beispiele im Qualitätsmanagement von Destinationen analysiert.

Die wichtigsten Stärken und Schwächen zur Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg sind:

Stärken	Schwächen
BW ist deutschlandweit Vorreiter in der Service-Qualität; Im Ländervergleich in Deutschland viele Q-Coaches und Q-Betriebe	Qualität ist noch zu wenig erlebnisorientiert
Bestehende Institutionalisierung zum Thema Qualität (gemeinsame Initiative von TMBW, DEHOGA, IHK, Heilbäder- und Kurorte Marketing GmbH)	Qualität wird in BW noch zu stark betriebsintern bestimmt (QI)
Bestehende Initiativen wie z.B. Wellness-Stars, Urlaub auf dem Bauernhof	noch zu wenig Kontinuität bzw. gelebte Qualität in den Betrieben
Branchenübergreifende regionale Q-Initiative Schwarzwald (abgeschlossen)	im internationalen Vergleich relativ wenig Angebotsgruppen Betriebe haben hinsichtlich der Vermarktung der zertifizierten Betriebe noch zu wenig Marketingeffekte

Tabelle 2: Stärken und Schwächen zur Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg

Zum Erreichen der oben skizzierten Vision und aufbauend auf der Stärken-Schwächen-Analyse werden drei strategische Handlungsfelder definiert:

Zur Weiterentwicklung der Service-Qualität in BW:

1. Mehr Kontinuität in die Qualitätssicherung bringen: Qualität am Leben halten
2. Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen

Zur Qualitätssicherung in den Erlebnismarken:

3. Erlebnis-Qualität in BW erhöhen

Im Folgenden werden die Leitziele zu den strategischen Handlungsfelder ausgeführt. Entsprechende denkbare Maßnahmen werden im Kapitel Leitprojekte und Maßnahmenbeispielen erläutert.

Strategisches Handlungsfeld 1: Mehr Kontinuität (Qualität am Leben halten) - Leitziele

- Qualität auch über das Jahr hinweg am Leben halten (Kontinuität sicherstellen z.B. Qualitäts-Fibeln mit Anleitungen wie Qualität im Betrieb umgesetzt werden kann, Initiieren von Wettbewerben, Einführen eines landesweiten Qualitätspasses)
- Qualitäts-Bewusstsein/Mentalität der Leistungsträger stärken (z.B. über Bewusstseinsbildung-Kampagnen mit Tourismus-Koffer, Schulungsreihen in den Regionen)

Strategisches Handlungsfeld 2: Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen - Leitziele

- Qualitätsorientierung von der Betriebsebene auch auf die Regionsebene bringen (vom Betriebs-Coach zum Serviceketten-Coach)
- Höchstes Maß an Erlebnis-Qualität entlang der Dienstleistungskette in den definierten Erlebnismarken von BW umsetzen
- Mehr externe Überprüfung der Qualität anregen - Hauptkriterium ist die gemessene Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, z.B. Befragung Gäste, Befragung Mitarbeiter, Mystery Tests (Mails, Anrufe, Besuche)

Strategisches Handlungsfeld 3: Erlebnis-Qualität in BW erhöhen (um Qualität der Erlebnismarken zu sichern) -

Leitziele und Ansatzpunkte für Erlebnis-Qualität

- Aufladen der Erlebnismarken von BW mit konkreten Inhalten/Angeboten. Ein hohes Maß an Erlebnis-Qualität soll die Erlebnismarken emotionalisieren.

- Erlebnis-Qualität auf Landesebene (zur Stärkung der Erlebnismarken) über Angebotsgruppen weiterentwickeln
- Vernetzung der Leistungsträger entlang der Dienstleistungskette mit Sicherstellen eines hohen Ausmaßes an Hardware- und Software bzw. Service-Qualität
- Vernetzung der Qualitäts-Standards der einzelnen Q-Initiativen (Integration bestehender Q-Initiativen BW)
- Prinzipien der Erlebnis-Inszenierung in die Qualitätsentwicklung integrieren – Erlebnis-Qualitätskriterien darauf aufbauen

INNOVATIONSMANAGEMENT

Der Tourismus in Baden-Württemberg soll neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren entwickeln, die merklich von Standardlösungen abweichen, Aufmerksamkeit erzeugen und grundsätzlich markttauglich sind. Innovationen im Tourismus in Baden-Württemberg zeichnen sich durch ein hohes Maß an Erlebnis-Qualität aus.

Im Rahmen der Tourismuskonzeption Baden-Württemberg wurden Innovationsförderungen im internationalen Tourismus analysiert. Daraus wurden zunächst folgende Schlussfolgerungen gezogen:

- Kein einheitliches Verständnis darüber, wie Innovationen im Tourismus definiert sind
 - Schwierigkeiten in der Erhebung von Innovationen bei Förderstellen
 - Unterschiedlicher Gebrauch von Kriterien
- Derzeit kaum spezifische Innovationsförderungen im Tourismus
 - Innovationen werden häufig als Querschnittsthema gesehen – Der Innovationsgehalt eines Projektes ist häufig ein Kriterium von Investitionsförderungen
 - Bestehende Investitionsförderungen insbesondere auf betrieblicher Ebene sind häufig kein Impuls für Innovationen
- Ganzheitliche Innovationsförderungen sind wünschenswert
 - Innovationsförderungen im Tourismus sollen entlang des gesamten Innovationsprozesses (von der Idee bis zur Umsetzung) ansetzen und beschränken sich nicht nur auf monetäre Unterstützungen
- Überbetriebliche Dimension von Innovationen
 - Innovative Unternehmen und Organisationen verursachen direkt und indirekt positive externe Effekte (Vorbildwirkung durch Leitbetriebe/ -projekte, Anregung zum Wettbewerb, regionale Impulswirkung/ Besserstellung der Destination)
 - Gesamtwirtschaftlich ist die Imitation von erfolgreichen Innovationen vorteilhaft, sofern keine Marktsättigung vorhanden ist
 - Innovatoren haben im Vergleich zu Imitatoren Nachteile in Bezug auf Entwicklungszeit und –kosten – eine entsprechende Innovationsförderung soll diese Nachteile zum Teil kompensieren

Innovationen sind eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Baden-Württemberg. In folgenden Bereichen werden die größten Innovationspotenziale für den Tourismus in Baden-Württemberg gesehen:

1. Branchenübergreifende Netzwerke entlang der Dienstleistungskette: Baden-Württemberg verfügt über renommierte Partner und Kompetenzzentren zur Vernetzung/Zusammenarbeit (z.B. Automobilbranche). Der Aufbau von branchen-

und themenübergreifenden Kooperationsclustern ist zielführend, um für den Gast außergewöhnliche Angebotskombinationen zu entwickeln.

2. Entwicklung von Leuchtturmprojekten in den Erlebnismarken von Baden-Württemberg
3. Unterstützung eines hohen Maßes an Erlebnis-Qualität durch innovative Produkte in Baden-Württemberg

Grundsätzlich werden zwei strategische Handlungsfelder zur Anregung von Innovationen im Tourismus in Baden-Württemberg empfohlen:

1. Innovationen im Tourismus bewerten (Überprüfung des Innovationsgehaltes von Projekten/Angeboten)
 - zum Selbstcheck der Betriebe/Destinationen
 - für Förderstellen
2. Innovationen anregen – entlang des Innovationsprozesses

Innovationen bewerten – Innovationstrichter

Der Innovationstrichter stellt eine Checkliste zur Selbstanalyse für touristische Betriebe und Destinationen dar („Ist mein Vorhaben innovativ?). Zudem unterstützt der Innovationstrichter auch Förderstellen und Vergabestellen von Tourismuspreisen bei der Bewertung des Innovationsgehaltes von touristischen Projekten.

Kohl & Partner verwendet zur Bewertung von Innovationen im Tourismus ein Bewertungs-Schema, das auf die Dimensionen der Balanced Scorecard aufbaut. Aus Gründen der Praktikabilität wird im Folgenden ein Innovationstrichter mit wenigen, aber fundierten zentralen Aspekten für die Bewertung des Innovationsgehaltes von touristischen Projekten definiert. Dieser Innovationstrichter wurde von Kohl & Partner im Ansatz für die Bewertung von Innovationen im Tourismus in Österreich (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft) entwickelt und kann als best Practice Beispiel herangezogen werden. Die Filterkriterien und Fragestellungen des Innovationstrichters wurden auf die Gegebenheiten in Baden-Württemberg individuell angepasst.

Nachfolgend sind die Methodik und die Vorgehensweise zur Bewertung innovativer Projekte dargestellt:

1. Vorprüfung, ob ein innovativer Charakter des Projektes grundsätzlich gegeben ist,
2. Bewertung des innovativen Vorhabens anhand der Bewertungskriterien des Innovationstrichters,
3. Prioritätenreihung der innovativen Vorhaben nach dem Gesamt Score.

Innovative Vorhaben können anhand von sechs Filterkriterien bewertet werden:

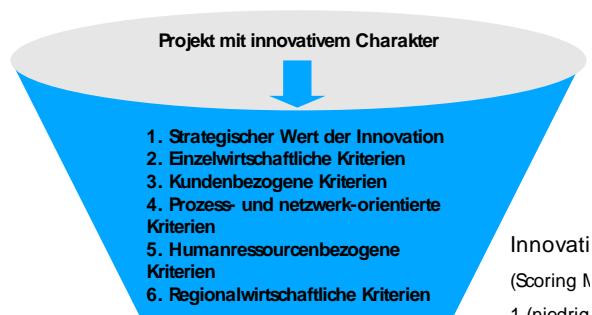


Abbildung 21: Innovationstrichter

Die Filterkriterien können dabei mit Hilfe folgender Fragestellungen abgeprüft werden:

1. Strategischer Wert der Innovation:

- Wird klar von Standardlösungen abgewichen und ermöglicht die Innovation einen wesentlichen Impuls für die Weiterentwicklung der Organisationseinheit?
- Passt das Projekt zu den touristischen Handlungsleitlinien von Baden-Württemberg?
- Erhöht das Projekt den innovativen Charakter einer definierten Erlebnismarke von Baden-Württemberg?
- Wird ein hohes Maß an Erlebnis-Qualität für Baden-Württemberg geboten?
- Passt das Projekt zur Organisationseinheit? (Geht es mit der Strategie bzw. der konzeptionellen Ausrichtung konform?)
- Passt das Projekt zur Strategie der Destination/Region?

2. Einzelwirtschaftliche Kriterien:

- Wie groß ist das Ausmaß des erwartbaren Wachstums (z.B. Nachfragesteigerung, Preissteigerung, Mehr-Umsatz, höheres Betriebsergebnis, höhere Kapitalrendite? Ist dieses Wachstum nachhaltig?
- Kommt es durch das Projekt zu Kosten-Einsparungen im laufenden Betrieb und sind diese Einsparungen nachhaltig?
- Sind die Projektkosten in Relation zur wirtschaftlichen Situation der Organisation (z.B. Ertragskraft, Verschuldungsgrad) angemessen?

3. Kundenbezogene Kriterien:

- Wie hoch ist der Nutzen für Gäste/Besucher aus dem innovativen Vorhaben? Bietet die Innovation ein signifikantes Potenzial zur Steigerung der Gäste-/ Besucher-Zufriedenheit?
- Stellt das Projekt nach Einführung am Markt aus Gästesicht einen buchungsentscheidenden Aspekt dar? Können durch das Projekt neue Zielgruppen/Gäste angesprochen bzw. gewonnen werden?

4. Prozess- und netzwerkorientierte Kriterien:

- Ist das Projekt für die Organisationseinheit organisatorisch bzw. technisch grundsätzlich machbar und kann prinzipiell innerhalb von 6 Monaten nach dem Entscheid über die Gewährung der Finanzhilfe das Projekt begonnen werden?
- Ergibt sich durch die Innovation eine Möglichkeit zur Prozess-Optimierung innerhalb der Organisationseinheit (Qualitätsverbesserung, Zeitvorteil, Kostenvorteil)?
- Netzwerkfähigkeit: Ergibt sich durch die Innovation die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen? Ist eine solche Zusammenarbeit konkret vorgesehen?
- Netzwerk-Synergien: Ergeben sich aus einer Zusammenarbeit mit anderen Organisationen Synergie-Effekte (Größenvorteile, Verbundeffekte)?
- Ist bei der Innovation ein Innovationsmanagement bzw. ein Projektcontrolling vorgesehen? Gibt es ein Risikomanagement im Zusammenhang mit der Innovation?

5. Humanressourcen-bezogene Kriterien:

- Verfügen die Projektbetreiber über das erforderliche Know-how bzw. basiert das innovative Vorhaben auf Kernkompetenzen der Projektbetreiber?
- Verbessert sich durch die Innovation die Qualität bestehender Arbeitsplätze? Kann dadurch ein Beitrag zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung bzw. zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit geleistet werden?
- Bringt die Innovation einen Impuls zum organisatorischen Lernen? Wird ermöglicht, dass Mitarbeiter bzw. Unternehmer neue Fähigkeiten erlernen?

6. Regionalwirtschaftliche Kriterien:

- Hat die Innovation einen Modellcharakter (Vorbildfunktion bzw. allgemeine Besserstellung) und regt zur Nachahmung an?
- Bringt das Projekt eine Impulswirkung für die Destination (Verbesserung der Beschäftigungssituation in der Destination, direkte und indirekte Wertschöpfung für die Destination)?
- Hat das innovative Vorhaben eine positive Auswirkung auf die regionale Wohnbevölkerung (z.B. Mehr Lebensqualität durch höheren Erholungs- bzw. Erlebniswert)?

- Tritt durch das innovative Vorhaben keine umweltschädigende Wirkung ein?

Die Bewertung des Innovationsgehaltes eines touristischen Projektes wird mithilfe eines Scoring-Modells vorgenommen. Jedes der einzelnen Kriterien wird zunächst gewichtet (1=niedrige Bedeutung, 2=durchschnittliche Bedeutung, 3=hohe Bedeutung). In Folge wird für jedes einzelne Kriterium basierend auf den oben definierten Leitfragen ein Score von 1 bis 7 vergeben (1=schlecht, 7= sehr gut).

Die jeweilig erreichten Punkte werden nun mit dem jeweilig erreichten Gewichtungsfaktor multipliziert. In Summe ergibt sich daraus ein Gesamt-Score als Kennzahl für den Innovationsgehalt eines Vorhabens. Bei einer Vielzahl von Projekten in Destinationen bzw. eingereichten Projekten kann somit eine Prioritätenreihung vorgenommen werden.

Innovationen anregen – entlang des Innovationsprozesses

Der Innovationsprozess beginnt mit der Entstehung einer Idee und führt bis zur Markteinführung/Umsetzung. Innovationen müssen in den Destinationen und Betrieben entstehen, sie sind keine staatliche Entwicklungsleistung. Von Landesebene sollte aber eine Innovationskultur geschaffen werden, die es ermöglicht, dass auf Destinationsebene Innovationen entwickelt und umgesetzt werden (z.B. über die Organisation von Tourismus-Innovationstagen auf Landesebene). Konkrete Projekte und Maßnahmenvorschläge zur Anregung von Innovationen entlang des Innovationsprozesses werden bei den Projekt- und Maßnahmenbeispielen erläutert.

MARKENORIENTIERTE INFRASTRUKTURENTWICKLUNG

Die touristische Infrastruktur fördert die Erlebnisqualität und bildet das jeweilige Markenprofil der Destinationen, Orte oder Erlebnismarken ab.

Die touristische Infrastruktur ist neben den natürlichen Grundlagen die Produktbasis des Tourismus. Hotellerie, Gastronomie, Verkehrsinfrastruktur, Wegeinfrastruktur für Aktivangebote, Attraktionen, Museen, Kultureinrichtungen, Tourist-Infos und die Ortsbilder der Städte, Heilbäder und Dörfer repräsentieren spezielle Zielgruppeninteressen und Reisewünsche. Daher sind Konzepte zur aktiven Planung und Gestaltung der Infrastruktur unverzichtbarer Bestandteil jedes Tourismuskonzeptes und Markenkonzeptes in den Tourismusorten und Destinationen.

Übergeordnete Ziele sind:

- Eine zielgruppengerechte Entwicklung, Gestaltung und Ausstattung der Infrastruktur zur Abbildung des Marken-, Destinations- oder Ortscharakters und seiner speziellen Kompetenzen
- Einheitliche Qualitätskriterien für verschiedene Formen touristischer Infrastruktur

Ziele für die öffentlich bereit gestellte Infrastruktur sind:

- Sicherung der Basisinfrastruktur, beispielsweise zur Sicherung der Prädikatisierung von Orten
- Wiederbelebung, Erneuerung und Impulseffekte durch repräsentative „Ankerangebote“ und vorbildliche Investitionsvorhaben
- Reduzierung von Konkurrenzsituationen zwischen öffentlichen Infrastrukturangeboten in Gemeinden
- Vernetzung und Freisetzung von Kosteneinsparungen durch Kooperationen und gemeinschaftliche Vorhaben oder Public Private Partnerships

Ziele für die privat finanzierte und betriebene Infrastruktur sind:

- Günstige Rahmenbedingungen für private Investitionen und Modernisierungen und Überwindung des Investitions- und Modernisierungsstaus
- Gezieltes Ansiedlungsmanagement zur aktiven Gestaltung des Markenprofils

Die öffentliche touristische Infrastruktur ist dabei als Katalysator der Gesamtentwicklung anzusehen. Öffentliche Erschließungsmaßnahmen und Verkehrsinfrastruktur, z.B. Wegenetze, Maßnahmen der Ortsgestaltung und überbetriebliche Einrichtungen als Ergänzung zum gewerblichen Angebot, z.B. Bäder und Museen, schaffen den Rahmen für private Investitionen. Damit ist die öffentliche touristische Infrastruktur ein wichtiges Einfluss- und Steuerungsinstrument für die Kommunen, die Rahmenbedingungen für private Investitionen zu verbessern und neue Gäste anzuziehen.

Die Schritte zur Entwicklung eines Infrastrukturkonzeptes sind:

1. Profil der Marke oder des Ortes

- Definition des angestrebten Profils und der angestrebten Kompetenzen einer Marke, einer Destination oder eines Ortes (z.B. im Rahmen eines Tourismus- oder Markenkonzeptes)

2. Analyse

- Bestandsaufnahme der vorhandenen Infrastruktur und ihres Zustands (Funktion, Kapazitäten, Bauzustand, Ausstattung, Gestalt, Planungsrecht, Erschließung, Ver-/Entsorgung usw.)

3. Zielbestimmung

- Zieldefinition (quantitativ und qualitativ im Hinblick auf Zielgruppen)
- Definition des Investitions- und Modernisierungsbedarfs

4. Konzept

- Entwicklung eines Infrastrukturentwicklungskonzeptes und Erlebnisraumdesigns
- Inszenierungskonzept
- Kennziffern, Planungs- und Gestaltungsvorgaben

5. Umsetzung

- Abgrenzung realisierbarer Einzelprojekte und Entwicklung eines mit Prioritäten versehenen Projektentwicklungsplans für die öffentliche Infrastruktur
- Ansiedlungsmanagement und Akquisition privater Partner, Investoren und Betreiber für private Infrastruktur

Im Idealfall arbeitet eine derartige Infrastrukturentwicklung auf die Entwicklung eines Erlebnisraumdesigns hin. Der von Touristen genutzte Raum wird damit zum Abbild der Destinations- und/oder Erlebnismarke, um die Identität des Raumes, die mit der Marke verbundenen Werte und das Nutzenversprechen abzubilden und die wirtschaftlichen Effekte zu optimieren. Das Erlebnisraumdesign ist eine spezielle Form der strategischen Dramaturgie. Ziel ist eine systematische und damit bewusste Verräumlichung und funktionale Umsetzung von Erlebnissen. Dazu gehören neben der räumlichen Ordnung eine thematische, eine zeitliche und dramaturgische Ordnung: zwischen Ankunft/Willkommen (Welcome Center), Aufenthalt/Erlebnis, Höhepunkt des Aufenthalts und Abschied (Farewell Center). Typisches Beispiel ist die Gestaltung von Themenparks und ihre innere Struktur der verschiedenen Themenwelten. Elemente eines Erlebnisraumdesigns sind etwa (Stadt-)Tore, Erlebnispfade, Kern-/Hauptattraktionen als Anker, ein Mobilitäts- und Orientierungssystem, Achsen und Kreuzungen sowie eine alles verbindende Markengeschichte oder „storyline“.

Von der herkömmlichen Landschaftsarchitektur und/oder der Stadtplanung/-gestaltung unterscheidet sich das Erlebnisraumdesign durch den strategischen Ansatz, nämlich die bewusste Vermittlung von Markenwerten (Branding) und das bewusste Schaffen von Konsumanreizen.

Baden-Württemberg strebt einen barrierefreien Tourismus für Alle an.

Baden-Württemberg ist eines der ersten Bundesländer, das barrierefreien Tourismus auf Landesebene gezielt vermarktet. Die TMBW bearbeitet seit 1999 das Projekt „Baden-Württemberg barrierefrei erleben“ und veröffentlicht eine gleichnamige Special-Interest-Broschüre im Zwei-Jahres-Rhythmus. Zusätzlich wurde eine Internetdatenbank eingerichtet. Das Angebotsspektrum wurde mittlerweile von Beherbergungsbetrieben auf weitere touristische Angebote und Reiseziele ausgeweitet. Trotz einer Erweiterung des Dienstleistungsspektrums liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf Angeboten für Rollstuhlfahrer. Die Angebote (Unterscheidung zwischen barrierefrei und bedingt barrierefrei) werden von den Betroffenen selbst geprüft.

Trotz dieser Erfolge im Marketing ist es bislang nicht gelungen, in einzelnen Reisegebieten barrierefreie Serviceketten aufzubauen. Hier fehlen entsprechende Initiativen. Dabei ist eine enge Koordination zwischen Marktaufbereitung auf Betriebsebene und Vermarktung auf Destinationsebene anzustreben. Positive Beispiele wie im Naturpark Südschwarzwald verdeutlichen die Notwendigkeit, einen solchen Prozess strategisch vorzubereiten und mit langem Atem zu betreuen. Ziel ist es, barrierefreien Tourismus in Baden-Württemberg als komfortablen, Aktivität und Bewegung fördernden Tourismus für Alle Zielgruppen zu definieren (kein Behindertentourismus!) – beginnend bei der Information über die Buchung bis hin zum Aufenthalt und Abschied. Mit diesem Anspruch sollen die touristischen Akteure nicht nur den Ansprüchen behinderter oder mobilitätsseingeschränkter Menschen gerecht werden, sondern einen Standard für neue Bewegungsfreiheit, Mobilität, unbeeinträchtigte Aufenthaltsqualität und ein Höchstmaß an Service setzen (beispielsweise auch für Familien, hochbetagte Menschen, Personen mit vorübergehenden Unfallfolgen etc.).

Das Potenzial ist groß. Untersuchungen⁴² belegen, dass

- 37 % der potenziellen Zielgruppe wegen fehlender barrierefreier Angebote bereits auf eine Reise verzichtet haben,
- 48 % häufiger verreisen würden, wenn es zusätzliche barrierefreie Angebote gäbe,
- 62 % davon für zusätzliche barrierefreie Angebote ein entsprechendes Entgelt entrichten würden und
- 17 % aufgrund barrierefreier Angebote ins Ausland fahren.

Der Tourismus für Alle ist eines der wenigen Segmente mit Wachstumsdynamik in Deutschland. Er ist daher nicht nur soziale Verpflichtung, sondern auch ein Gebot der ökonomischen Vernunft, besonders vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. So macht insbesondere auch der zunehmende Anteil älterer Menschen ein besseres Tourismusangebot für Alle erforderlich.

INTERNATIONALISIERUNG

Chancen in der Verbreiterung der Herkunftsmärkte – Reduktion der Abhängigkeit vom deutschen Herkunftsmarkt

Mehr als 80 % der Übernachtungen in Baden – Württemberg werden am deutschen Heimmarkt generiert. Baden – Württemberg liegt damit in etwa im gesamtdeutschen Schnitt. Diese Dominanz schafft eine starke Abhängigkeit von Gästen aus dem eigenen Land. Die Erweiterung der Herkunftsmärkte und die stärkere Bewerbung der bestehenden internationalen Herkunftsmärkte sorgt für steigende Übernachtungszahlen und touristische Wertschöpfung und damit auch für die Reduktion der Abhängigkeit vom Heimmarkt.

⁴² Vgl. BMWI: Barrierefreier Tourismus für Alle in Deutschland - Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung. Berlin 2008.

Die relevantesten europäischen Herkunftsmärkte sind die Länder Schweiz, Niederlande und Frankreich, die relevantesten Überseemärkte USA und Japan. Bei der Bearbeitung von Fernmärkten muss aber auch auf die von Touristikern schwer beeinflussbaren Faktoren wie allgemeine Wirtschaftslage und die Entwicklung des Euro hingewiesen werden – allerdings ist die Bearbeitung nur dann erfolgreich, wenn sie kontinuierlich und möglichst unbeeinflusst von kurzfristigen wirtschaftlichen Entwicklungen erfolgt (vor allem im Geschäftsreisebereich).

Es gibt zahlreiche neue europäische und internationale Herkunftsmärkte, die einer intensiven Marktforschung und Beobachtung bedürfen, da diese möglicherweise ein hohes Zukunftspotenzial aufweisen. Zu den zu beobachtenden europäischen Märkten zählen vor allem Russland, Polen, Tschechien, Rumänien und Bulgarien. Auf den Überseemärkten haben vor allem die arabischen Länder, sowie Indien und China erhebliche Potenziale.

Um vermehrt internationale Gäste anzusprechen werden, folgende Strategien und Maßnahmen zur Realisierung angeregt:

- Stärkung der thematischen Angebote auf Nahmärkten
- Stärkung der Leuchtturmangebote auf Fernmärkten
- Stärkung des Geschäftsreisetourismus
- Qualifizierung der touristischen Organisationen und Leistungsträger

Diese Ziele können nur durch Kooperation und interdisziplinäre (Beherbergungs- und Infrastrukturbetriebe, Tourismusorganisationen etc.) Zusammenarbeit erreicht werden. Die TMBW hat mit dem bereits bestehenden „Auslands-Pool“ hier bereits Vorarbeit geleistet. Besonders hervorzuheben ist eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der DZT. Zu unterscheiden ist zwischen Initiatoren, die den Maßnahmenprozess anstoßen, weiteren Trägern, die maßgebliche Aufgaben ihrer Kompetenz entsprechend übernehmen, sowie Kooperationspartnern, die für das Erreichen der Ziele unabdingbar sind.

ERREICHBARKEIT UND VERKEHR

Die Verkehrsinfrastruktur sichert langfristig die Erreichbarkeit des Reiselandes Baden-Württemberg und entscheidet über seine Wettbewerbsfähigkeit.

Die Verkehrsinfrastruktur des Landes Baden-Württemberg wird grundsätzlich positiv beurteilt. Sie ist ein bedeutender Faktor der Tourismusentwicklung. Touristische Belange im Verkehr werden bei der Fortschreibung des Generalverkehrsplans entsprechend Berücksichtigung finden.

In touristischer Hinsicht sind folgende Ziele von besonderer Bedeutung:

- Sicherung einer guten Anbindung der Tourismusgebiete an die überregionalen Verkehrsachsen
- Aufbau geschlossener, ineinander greifender und in die Fläche reichender Mobilitätssysteme zur Sicherstellung der Erreichbarkeit touristischer Gebiete für alle Zielgruppen.

Diese Ziele stellen spezifische Anforderungen an die Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur. Insoweit ist das Einbringen touristischer Expertise in den Planungsprozess wünschenswert.

3.2 Handlungsoptionen: Projekt- und Maßnahmenbeispiele

Die vorhergehenden zwölf Handlungsleitlinien definieren einen allgemeinen Handlungsrahmen für alle touristischen Akteure in Baden-Württemberg. Die folgenden Projekt- und Maßnahmenbeispiele fassen Handlungsoptionen für Querschnittsaufgaben und ausgewählte Märkte zusammen. Damit sollen mögliche Entwicklungsrichtungen des Tourismus in Baden-Württemberg konkreter aufgezeigt und Anregungen für die touristischen Akteure im Land gegeben werden.

QUERSCHNITTAUFGABEN

Einige der zuvor aufgezeigten Handlungsoptionen haben den Charakter von Querschnittsaufgaben, deren Entwicklungsziele und Inhalte noch zu konkretisieren sind. Die folgenden Tabellen geben daher einen Überblick über mögliche Projekt- und Maßnahmenbeispiele für

- das Qualitätsmanagement,
- das Innovationsmanagement,
- einen Tourismus für Alle,
- die Internationalisierung,
- die Verkehrsplanung.

QUALITÄTSMANAGEMENT

Das markenorientierte Qualitätsmanagement sieht drei strategische Handlungsfelder vor, die bereits unter den Handlungsleitlinien beschrieben wurden:

1. Mehr Kontinuität in die Qualitätssicherung bringen
2. Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen
3. Erlebnis-Qualität in Baden-Württemberg erhöhen

Nachfolgend sind Projekt- und Maßnahmenbeispiele zusammengefasst.

Mehr Kontinuität (Qualität am Leben halten) Maßnahmenbeispiele



Praktiker- broschüren für Q-Betriebe entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Q-Fibeln, Mitarbeiterbroschüren, Anleitungen wie Q im Betrieb umgesetzt werden kann <p><i>Beispiel: Branchenübergreifende Qualitäts-Initiative Berchtesgadener Land, Bayern „50 goldene Regeln für den Umgang mit Gästen und Kunden“</i></p>
Zentrale Beschwerde- Institution / Clearing-Stelle einrichten	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechstelle für Gast, Service-Stelle für Partner, Betriebe • Regionen und Institutionen müssen Beschwerden auch an landesweite Clearing-Stelle/landesweiten Qualitäts-Verantwortlichen weiterleiten. • Online-Plattform mit Bewertungsmöglichkeit der Partnerbetriebe (vgl. holiday check)
Mehr Wettbewerbe initiiieren	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Wettbewerb im storytelling („Die Geschichte, der Mythos des Weines in BW“, „Der Mythos der Heilmittel“ u.Ä.) • z.B. Wettbewerb an Qualitäts-Stories (Erfolgs- und Misserfolgs-Stories aus unterschiedlichen Branchen) • z.B. branchenübergreifende Produktentwicklungen entlang der Servicekette <i>Beispiel: Nature Watching in den Tiroler Naturparks</i> • Promotion und „Vermarktungsbühnen“ für Gewinner bieten <i>Beispiel: Promotion-Video und Präsentation im Internet</i> • „Post-Award-Workshops“ zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Gewinners
Landesweiter Qualitätspass	<p>Ein landesweiter Qualitätspass könnte die beteiligten Betriebe bzw. Partner motivieren, qualitätssteigernde Maßnahmen durchzuführen. Auf der Titelseite (Vorderseite) steht das Qualitätsgütesiegel, auf der Rückseite besteht Platz für Sponsoren. Auf der Innenseite gibt es Beschreibungen zu qualitätssteigernden Maßnahmen mit einer Stempelfläche für die Teilnahmebestätigung.</p> <p>Punkte können u.a. gesammelt werden für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an Kooperationsgruppen, die die Erlebnismarken von BW stärken • Zertifizierung nach offiziellen Zertifizierungssystemen • Qualitätsauszeichnungen bzw. Qualitätssysteme • Teilnahme an Vorträgen/Seminaren im Rahmen eines Qualitätsforums • Mystery Checks • Erreichte Punkteanzahl bei Kunden-/Mitarbeiterbefragungen
Tourismus- Koffer	<p>Ein Tourismus-Koffer könnte als Bewusstseinsbildungs-Kampagne eingesetzt werden mit z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basisinformation zu Tourismus und Erlebnismarken in Baden-Württemberg • Konkrete Nutzenbeispiele für verschiedene Wirtschaftsbereiche • Konkrete Nutzenbeispiele für die einheimische Bevölkerung • PowerPoint Präsentation mit Inhalten der Broschüre mit Film- und Musiksequenzen (auch zum Einsatz in Regionen) • Weiterbildungs-Checkheft für Tourismus-Seminare, Veranstaltungen etc.
Weitere beispielhafte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mystery Checks in Verbindung mit anschließenden Beratungen durchführen • Schulungsreihen in den Regionen durchführen (Beispiel Alpine Gastgeber)

Tabelle 3: Mehr Kontinuität (Qualität am Leben halten) - beispielhafte Maßnahmen

Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen Maßnahmenbeispiele



Regionale, branchenübergreifende Qualitätsprozesse entlang der Dienstleistungskette anregen	<ul style="list-style-type: none"> regionale, branchenübergreifende Qualitätsprozesse entlang der gesamten Dienstleistungskette anregen (von der Betriebsebene stärker auf die regionale Ebene kommen)
Weitere beispielhafte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Qualitäts-Initiativen in den Regionen

Tabelle 4: Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen - beispielhafte Maßnahmen

Erlebnis-Qualität in BW erhöhen Maßnahmenbeispiele



Beispiel bei Gründung einer Erlebnismarke „Genießerland“	<p>Gründung einer Angebotsgruppe mit definierten Qualitäts-Standards, die die Erlebnismarke Genießerland erlebbar macht:</p> <ul style="list-style-type: none"> Q Stufe 1 der Service-Qualitäts-Initiative BW als Basis (Vernetzung Q-Standards) <i>Beispiel: Angebotsgruppe Genießerland-Betriebe mit Qualitätskriterien</i> Regionalität in die Betriebe bringen (Kriterien definieren) <i>Beispiel: Schwäbische Alb Betriebe innerhalb der Genießerland-Betriebe</i> Zusätzliche Kriterien zur Kulinarik einbinden (regionale Produkte, Wein aus Baden-Württemberg, Naturpark-Produkte, „Schmeck den Süden“ integrieren) Wohlfühlangebot im Haus, Wellness-/ Gesundheitsangebot in Umgebung einbinden, Gesundheitsanwendungen mit regionalen Produkten Storytelling einbinden (v.a. zu Erlebnismarken bzw. den Produkten zu den Erlebnismarken) <i>Beispiel: Story über den Wein Baden-Württembergs</i>
Beispiel bei Gründung einer Angebotsgruppe „Top Ausflugsziele“	<p>Gründung einer Angebotsgruppe Top-Ausflugsziele Baden-Württemberg mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualitätskriterien (Muss- und Kann-Kriterien) Qualitätskriterien in Anlehnung an die Prinzipien der Erlebnis-Inszenierung Gemeinsame Vermarktung über die TMBW <i>Beispiel: Top-Ausflugsziele Niederösterreich</i>

Tabelle 5: Erlebnis-Qualität in BW erhöhen - beispielhafte Maßnahmen

INNOVATIONSMANAGEMENT

Innovationen im Tourismus in Baden-Württemberg sollen die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Es wurden zwei strategische Handlungsfelder zur Anregung von Innovationen im Tourismus in Baden-Württemberg empfohlen:

1. Innovationen im Tourismus bewerten (anhand des bereits ausführlich dargestellten Innovationstrichters)
2. Innovationen anregen – entlang des Innovationsprozesses

Nachfolgend werden Maßnahmenvorschläge dargestellt, die Innovationen entlang des Innovationsprozesses anregen sollen.

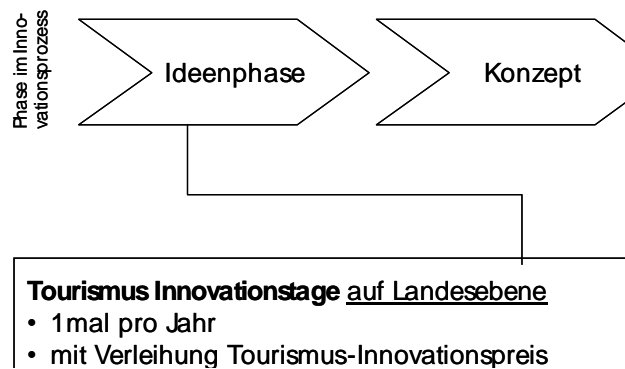
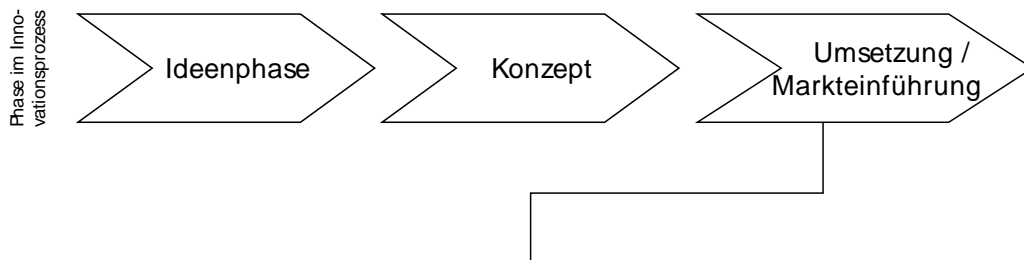


Abbildung 22: Innovationen in der Ideenphase



Abbildung 23: Innovationen für alle Phasen



Tourismus Innovationspreise

- jährliche Vergabe im Rahmen der Innovationstage
- Kriterien der Preisvergabe (Innovations-Trichter)
- Preisgeld und Vermarktungsoffensive der TMBW

Online-Plattform

Abbildung 24: Innovationen in der Umsetzungsphase

TOURISMUS FÜR ALLE

Die Umsetzung eines Tourismus für Alle ist eine große Herausforderung für alle Akteure des Tourismus in Baden-Württemberg. Folgende Erfolgsfaktoren und Ideen für mögliche Maßnahmen dienen der Konkretisierung dieses Prozesses:

Barrierefreier Tourismus für Alle	
Erfolgsfaktoren	Maßnahmenbeispiele
Förderung des Engagements der Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Barrierefreiheit als Prüfkriterium für Fördermaßnahmen definieren • Unterstützung von Modellregionen wie im Naturpark Südschwarzwald • Gestaltung von barrierefreien Produkten und Dienstleistungen entsprechend allgemeiner Gestaltungsgrundsätze (z.B. EDAD)
Förderung der Koordination und Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Koordinationsfunktion der TMBW (landesweite Koordinationsstelle) • Aufbau regionaler Koordinatoren
Förderung der Netzwerkarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Erfahrungsaustausch in und zwischen den Reisegebieten/ Destinationen (Analyse Zugänglichkeit, Identifikation der spezifischen Potenziale, Maßnahmenprogramm) • Aufbau barrierefreier Produkte entlang der Servicekette mit dem Ziel eines uneingeschränkten Urlaubserlebnisses
Förderung der strategischen Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Entwicklungs- und Masterplänen auf Reisegebietsebene • Barrierefreiheit als integraler Bestandteil jeder Destinations- und Erlebnismarke und der jeweiligen Erlebnisqualität
Förderung der Qualifizierung und Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen (beispielsweise auf Grundlage der bundesweiten Seminarreihe „Gastfreundschaft für Alle“) • Auflage von passgenauen Weiterbildungs- und Beratungsprogrammen für Betriebe im Bereich „Barrierefreiheit“

Barrierefreier Tourismus für Alle



Erfolgsfaktoren	Maßnahmenbeispiele
Förderung von Vertrieb und Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Sukzessiver Ausbau der Vermarktungsplattform der TMBW (quantitativ, Angebote mit erweiterten Dienstleistungsspektrum, touristische Produkte) und Aufbau regionaler Plattformen • Kommunikation und Vertrieb auch über Themen und Reiseanlässe statt nur allein über den Fokus Barrierefreiheit, um den vielfältigen Ansprüchen der Zielgruppen gerecht zu werden.

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren und Maßnahmenbeispiele für die Umsetzung "Barrierefreier Tourismus für Alle"

INTERNATIONALISIERUNG

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Entwicklungsziele und Maßnahmenbeispiele für die Internationalisierung der Herkunftsmärkte in Baden-Württemberg:

Internationalisierung	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Stärkung der thematischen Angebote auf Nahmärkten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Profilierung auf den nahen Auslandsmärkten erfolgt über ein verbessertes Produktmanagement (bzw. Produktentwicklung), vor allem aber über ein verbessertes Vermarktungsprofil – für folgende (erlebnisbezogene) Themenbereiche: <ul style="list-style-type: none"> • Genuss & Kulinarik • Kur/Gesundheit • Burgen & Schlösser (Burgenstrasse) • Kulturfestivals (Baden-Baden) • Einkaufstourismus: Metzingen, etc.
Stärkung der „Leuchttürme“ für Fernmärkte	<ul style="list-style-type: none"> • Je weiter die Anreise, desto hochwertiger muss das touristische Angebot sein. Daher ist die Schaffung bzw. Vermarktung von einzigartigen Angeboten notwendig. Zu diesen zählen: Bodensee, Schwarzwald, Städte wie Stuttgart, Heidelberg, Baden-Baden und Freiburg, Kulturfestival (Baden-Baden), Automobilwelt, Europapark Rust, UNESCO Weltkulturerbestätten • Durchführung einer intensiven Marktbeobachtung und Marktforschung für die Zukunftsmärkte • Intensive Abstimmung zwischen TMBW, DZT und weiteren Marketingpartnern • Gemeinsames strategisches Commitment aller Partner zum Aufbau neuer Märkte notwendig (vor allem in Hinsicht auf die Verwendung von Budgetmitteln)
Stärkung des Geschäftsreisetourismus	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Einrichtung eines Convention Bureaus inklusive Vermarktung des MICE Segments (an PCOs, Agenturen, Fachmessen etc.)

Internationalisierung



Qualifizierung der touristischen Organisationen und Leistungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung und Training von Mitarbeitern (Sprachkurse, interkulturelles Management und Verhalten) • Zielgerichtete Ausweitung des Angebots von fremdsprachigen Werbematerialien (Webauftritt, Printmaterial etc.) • Definition der Schnittstellen in der internationalen Vermarktung (hier vor allem mit TMBW und DZT) • Schaffung von Angebotsclustern für die Vermarktung auf den nahen internationalen Herkunftsmärkten
--	---

Tabelle 7: Entwicklungsziele und Maßnahmenbeispiele für die Internationalisierung der Herkunftsmärkte in Baden-Württemberg

ERREICHBARKEIT UND VERKEHR

Die Handlungsleitlinie zur Erreichbarkeit und zum Verkehr hat die wesentlichen Entwicklungsziele dieses für den Tourismus wichtigen Faktors benannt. Die folgenden Ideen skizzieren, welche Maßnahmen beispielhaft der Verbesserung der Verkehrssituation förderlich sein könnten.

Erreichbarkeit und Verkehr



Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Sicherung der Erreichbarkeit aus allen relevanten Quellmärkten in einer dem Aufenthalt angemessenen Zeit.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt und ggf. Ausbau der für die Erreichbarkeit der Destinationen relevanten Autobahnen und Bundesstraßen • Erhalt und ggf. Ausbau der regionalen Verkehrsverbindungen im ländlichen Raum • Maßnahmen zur Entzerrung der Verkehrsströme zu den Hauptverkehrszeiten • Kooperative Transportangebote mit Fluggesellschaften • Einbindung der interkontinentalen Flughäfen in den Fernverkehr auf der Schiene • Abstimmung der Taktzeiten auf die Nachfrage und die Bedürfnisse der Reisenden • Einführung von Gästekarten, z.B. nach dem Vorbild KONUS • Optimierung der grenzüberschreitenden Verkehrsplanung
Aufbau geschlossener, ineinander greifender Mobilitätssysteme zur Sicherstellung der Erreichbarkeit für alle Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative touristische Verkehrskonzepte zur Verknüpfung von Bahn-Straße-Flugverkehr in den Destinationen und zwischen den Destinationen • Ausbau der Tourismuskoperationen mit den Verbänden und Verkehrsunternehmen (Fahrtziel Natur u.a.) • Ausbau spezieller Transportservices für diverse Zielgruppenansprüche <i>Beispiele: Gepäcktransport f. Wanderer, Radverleih, Fahrradtransport mit der Bahn, Wandertaxi, Skibus usw.</i> • Entlastung besonderer Erlebnisräume von Verkehrsbelastungen <i>Beispiele: autofreie Innenstädte, Umgehungsstraßen</i>

Tabelle 8: Verkehrsplanung

ENTWICKLUNGSZIELE UND MAßNAHMENBEISPIELE FÜR AUSGEWÄHLTE MÄRKTE

Das Landestourismuskonzept definiert den Rahmen für markt- und zielgruppenbezogenes Handeln neu. Daher sollen im Folgenden an ausgewählten Märkten beispielhaft Maßnahmen aufgezeigt werden, die zum besseren Verständnis und zur Konkretisierung des Konzeptes beitragen.

GESUNDHEIT & WOHLFÜHLEN

Auf dem touristischen Markt für Gesundheit, Wellness und Medical Wellness/Prävention hat das Land bereits jetzt neben Bayern eine marktführende Stellung. Diese gilt es zu halten und auszubauen. Dazu ist es notwendig, den nachhaltigen Wunsch nach ganzheitlichem Wohlbefinden noch stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Dies ist dann auf individuelle Ansprüche von Zielgruppen, Best Ager, LOHAS und Familien, aber auch einzelne Berufsgruppen mit besonderen Belastungen bzw. spezielle Indikationen herunterzubrechen. Besonders Medical Wellness ist geeignet, Baden-Württemberg und seine Destinationen für diesen Markt zu profilieren. Dem gegenüber sind „Wellness“ und „Beauty“ als (ebenso notwendige) Standardangebote anzusehen.

„Medical Wellness richtet sich an Menschen, die außerhalb der bestehenden Krankenversorgung aktiv und in eigener Verantwortung mehr für sich und ihre Gesundheit tun möchten. Sie beinhaltet wirksame Maßnahmen zur eigenverantwortlichen Gesundheitsvorsorge und zur Stabilisierung der Gesundheit und zielt auf eine nachhaltige Verbesserung der individuellen Lebensqualität und des subjektiven Gesundheitsempfindens des Nutzers. Grundlage dieser Maßnahmen ist ein individueller Anwendungsplan, aus sinnvoll abgestimmten medizinischen Behandlungen und kompetenten Wohlfühl-, Bewegungs- und Entspannungsangeboten, der die individuellen Möglichkeiten, Neigungen und Bedürfnisse des Gastes berücksichtigt, zu einem gesundheitsbewussten Lebensstil motiviert und immer seinen aktuellen Gesundheitszustand berücksichtigt.“⁴³

Die strategischen Entwicklungsziele dafür sind:

- Ganzheitliche Gesundheit und Prävention als Fokus der Produktentwicklung und Positionierung in Baden-Württemberg
- Ausbau und Stärkung der Marke „(Medical) Wellness Stars“
- Nutzung der medizinischen Kompetenzen und ortsgebundenen Heilmittel des Bäderlandes Baden-Württemberg
- Ausbau der Infrastruktur für Medical Wellness

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Entwicklungsziele, Projekt- und Maßnahmenbeispiele:

⁴³ Gemeinsame Erklärung bzw. „Letter of Intent“ des Deutschen Medical Wellness Verbandes e.V., des Europäischen Gesundheitszentrums für Naturheilverfahren - Sebastian Kneipp Institut GmbH, des Heilbäderverbandes Baden-Württemberg e.V. – Medical Wellness Stars und der Wellness Hotels Deutschland GmbH. September 2008.



Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Ganzheitliche Gesundheit und Prävention als Fokus der Produktentwicklung und Positionierung in Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisziplinäre Produktentwicklungsprozesse für ganzheitliche Gesundheit und Präventionsangebote, <i>Qualitätsstandards</i>, landesweite/regionale/lokale Profile innerhalb der Handlungsfelder Bewegung, Ernährung, Entspannung/ Psyche und Stressbewältigung
Ausbau und Stärkung der Marke „Wellness Stars“	<ul style="list-style-type: none"> • „Export“ der Marke in weitere Bundesländer durch grenzüberschreitende Kooperation. <i>Vorbild: Kooperation mit dem Bundesland NRW</i> • Weiterentwicklung der Zertifizierung im Hinblick auf Natur- und Aktivangebote, Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Persönlichkeitsentwicklung • Einbindung weiterer Kooperationspartner <i>Beispiel: Kooperation mit Gesundheitsanbietern am Wohnort der Urlauber zur Fortsetzung der ganzheitlichen Behandlung zuhause (z.B. Fitness-Studio-Ketten o.Ä.)</i>
Nutzung der medizinischen Kompetenzen und ortsgebundenen Heilmittel des Bäderlandes Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau ortstypischer Programme mit Alleinstellungsmerkmalen • Ausbau der Heilbäder zu Kompetenz-/Beratungszentren für ganzheitliche Gesundheit • Intensivere Kooperation zwischen Ärzteschaft/Medizin und Tourismus
Ausbau der Infrastruktur für Medical Wellness	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Anzahl zertifizierter Betriebe

Tabelle 9: Handlungsoptionen Gesundheit & Wohlfühlen

NATURTOURISMUS

Der Naturtourismus in Baden-Württemberg bietet noch erhebliche Entwicklungschancen, sowohl für Naturtouristen mit primärem Interesse an Natur als auch in Kombination mit Aktiv- und Gesundheitsangeboten. Daher gilt es diesen Markt zu durchdringen und mit neuen Produkten zu bedienen.

Der Naturtourismus besitzt ein stark profilierendes Potenzial für den Schwarzwald, den Bodensee, die Schwäbische Alb, den Odenwald, die Naturparke, GeoParks und das Biosphärengebiet Schwäbische Alb. Dabei gilt es besonders die typischen Landschaftsformen der Destinationen herauszustellen und zu inszenieren – den Wald, das Mittelgebirge, Wasser/See (evtl. auch Eiszeit), die Geologie (Geotourismus) und weitere landschaftliche Eigenarten. Einzelne Naturattraktionen sind als Leuchttürme für eine gesamte Vermarktung des Naturtourismus zu nutzen, z.B. Wutachschlucht oder Obere Donau.

Rund 14 % der Bevölkerung lassen sich den Natur-Urlaubern mit primärem Interesse an Natur zurechnen. Hier gibt es zudem starke Überschneidungen mit den so genannten LOHAS. Aber auch Best Ager sind überdurchschnittlich unter den Natururlaubern zu finden. Familien und Kinder suchen in der Natur überwiegend das authentische Naturerlebnis und Abenteuer.

Beispielhafte Ansätze bieten hierfür u.a. die sieben Naturschutzzentren der öffentlichen Hand sowie das Infozentrum Kaltenbronn.

Die touristischen Entwicklungsziele für den Naturtourismus sind:

- Offensivere Vermarktung der Naturlandschaften, Großschutzgebiete und Landschaftstypen
- Stärkere Erlebnisinszenierung der Natur
- Bessere Transformation der Natur in Produkte und vertriebsfähige Angebote
- Ausbau der touristischen Infrastruktur für Naturtouristen

Der Naturtourismus erfordert dabei einen sensiblen Umgang mit den natürlichen Grundlagen. Authentizität und Ökologie der Naturräume sind dabei grundsätzlich zu erhalten oder sogar zu verbessern. Insofern hat die Handlungsleitlinie der Nachhaltigkeit hier eine herausgehobene Bedeutung.

Die folgende Tabelle skizziert beispielhaft Maßnahmen und Empfehlungen:

Natur & Aktiv: Naturerlebnis	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Offensivere Vermarktung der Naturlandschaften, Großschutzgebiete und Landschaftstypen	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung marktgerechter Tourismus- und Naturerlebniskonzepte für das Biosphärengebiet Schwäbische Alb, Naturparke, und Geo-Parks, Integration in das übergeordnete Destinationsmarkenkonzept. • Schaffen neuer, landesweiter Erlebnismarken mit hohem Produktentwicklungsgrad, Integration der eingeführten regionalen Erlebnismarken wie z.B. "Natouren" im Naturpark Schwarzwald Mitte / Nord. <i>Beispiel:</i> <i>„Expedition Natur“ – Erlebnismarke für Naturbeobachtungs- und Naturbildungsangebote (Birdwatching, Abenteuerpfade, Wildniscamps usw.)</i>
Stärkere Erlebnisinszenierung der Natur	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung der Kooperation der großen Schutzgebiete • Einrichtung weiterer Naturschutzzentren mit dem Schwerpunkt "Naturerlebnis" • Events und Veranstaltungen zu außergewöhnlichen Natur-Schaupielen und Attraktionen • Optimierung und Inszenierung des Wegeverlaufs von Rad- und Wanderwegen • Schaffen von multioptionalen Erlebnisräumen in der Natur <i>Beispiel: Walderlebnispark mit Naturbeobachtung, Aktivangeboten, Gastronomie, Shop für regionale Produkte und Naturmode, Waldhütten usw.</i>
Bessere Transformation der Natur in Produkte und erlebbare Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der touristischen Leistungsträger und Optimierung der Serviceketten im Naturtourismus • Verbesserung des Verkaufs und Vertriebs <i>Beispiel: Kooperation mit „Fahrtziel Natur“ der Bahn</i> • Stärkere Vernetzung mit Aktiv-, Kultur-, Genuss- und Gesundheitsanbietern
Ausbau der touristischen Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Anteils spezialisierter Beherbergungsbetriebe durch gezieltes Ansiedlungsmanagement • Stabilisierung der Anzahl der Betriebe für Urlaub auf dem Bauernhof und differenzierte Profilierung im Hinblick auf neue Zielgruppen (unterschiedliche Hoftypen) • Ausbau der Erlebnisinfrastruktur (s.o.)

Tabelle 10: Handlungsoptionen Naturerlebnis

Baden-Württemberg besitzt Potenziale, sich zu einem führenden Radreiseland zu entwickeln. Derzeit besitzt es noch ein stark auf Etappenradler zugeschnittenes Angebot (v.a. entlang von Flüssen). Dennoch besteht auf Basis der vorhandenen Radwege und touristischen Kompetenz die Chance, den Markt zu durchdringen und durch neue Produkte auf weitere Zielgruppen wie Sternradler und Rennradfahrer zu erweitern.

Die Entwicklungsziele sind:

- Weiterentwicklung des Themenmarketings für den Radtourismus zu einem Erlebnismarkenkonzept „Radelland Baden-Württemberg“, dabei Vernetzung mit regionalen, authentischen Spezifika (Gesundheit, Schutzgebiete, Kulinarik etc.)
- Auf- und Ausbau des touristischen Radwegenetzes und der Infrastruktur besonders für Sternradler (Tagesradler), Mountainbiker und Rennradfahrer
- Stärkere Thematisierung und Inszenierung regionaler Identität
- Erweiterung der Anzahl fahrradfreundlicher Beherbergungsbetriebe
- Verstärkter Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und Routenplanung

Der Runde Tisch Radverkehr Baden-Württemberg hat im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes bereits ausführliche Handlungsempfehlungen vorgelegt. Daher sollen im Folgenden v.a. die aus Sicht des Landestourismus wichtigen touristischen Gesichtspunkte und beispielhafte Maßnahmen im Überblick zusammengefasst werden:

Natur & Aktiv: Radtourismus	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Weiterentwicklung des Themenmarketings für den Radtourismus zu einem Erlebnismarkenkonzept	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines konsistenten Dach- und Submarkenkonzeptes für das Radelland Baden-Württemberg – bestehend aus landesweiter Dachmarke und regionalen Erlebnismarken (Fernradwege, Wegenetze, Qualitätsstandards) <i>Beispiel: Entwicklung eines Qualitätsleitfadens</i> • Entwicklung spezieller Erlebnismarken (innerhalb des Dachmarkenkonzeptes) für Mountainbiker (MTB) und Rennradfahrer.
Auf- und Ausbau des touristischen Radwegenetzes und der Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung mit anderen Verkehrsträgern und Entwicklung eines interkommunalen Mobilitätskonzeptes • Berücksichtigung von Radwegen im Rahmen von Flurneuordnungen • Berücksichtigung von Radwegen im Generalverkehrsplan
Stärkere Thematisierung und Inszenierung regionaler Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung von Städten, Dörfern, kultur- und naturlandschaftlichen Besonderheiten, Erlebnisstationen und sonstigen Attraktionen mit thematischer Konsistenz <i>Beispiel: Neckartalradweg oder Radrouten auf der „Straße der Demokratie“</i>
Erweiterung der Anzahl fahrradfreundlicher Beherbergungsbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> • Binnenmarketing-Kampagne bei Beherbergungsbetrieben • Erarbeiten eines Qualitätskonzeptes für auf MTB- und Rennradfahrer spezialisierte Betriebe
Verstärkter Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und Routenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Technologieoffensive Radtourismus <i>Beispiel: Konzept für „Mobile Biking“ (Radrouten auf dem Handy) inkl. Mobile Tagging</i>

Tabelle 11: Handlungsoptionen Radtourismus

Angesichts der landschaftlichen Potenziale hat Baden-Württemberg die Chance, sich im Wandermarkt als marktführend zu etablieren. Dazu bedarf es weiterer Anstrengungen in der Produktentwicklung und im Qualitätsmanagement.

Das Wandern ist die beliebteste Urlaubs- und Freizeitbeschäftigung (Tagesausflüge). Best Ager und LOHAS gehören zu den Kernzielgruppen. Die Verjüngung und zunehmende Differenzierung der Zielgruppeninteressen hat das Wandern zu einem attraktiven Lifestyle-Produkt gemacht. Das Anspruchsniveau ist deutlich gestiegen. Diese Erneuerung muss sich auch in Baden-Württemberg niederschlagen.

Bei der Wegeplanung gilt es, sich an der Nachfrage zu orientieren. Die überwiegende Mehrheit der Wanderer bevorzugt sowohl im Urlaub als auch in der Freizeit Rundwanderungen.

Typische Zielgruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen sind:

- Erholungs-/Naturerlebnisorientierte,
- Leistungs-/Naturerlebnisorientierte (eher sportliches Wandern),
- kulturhistorisch Interessierte und
- spirituell Ausgerichtete (temporäre Aussteiger: „Ich bin dann mal weg!“).

Vor allem die drei ersten Gruppen sind in Baden-Württemberg von Bedeutung.

Der Schwarzwald ist neben der Schwäbischen Alb die führende Wanderregion des Landes und übernimmt eine Vorbild- und Impulsfunktion. Doch v.a. die großen Schutzgebiete haben erhebliche Möglichkeiten, sich den Markt intensiver zu erschließen.

Dazu dienen folgende Entwicklungsziele:

- Weiterentwicklung des Themenmarketings für den Wandertourismus zu einem Erlebnismarkenkonzept,
- Auf-, Aus- und Umbau des touristischen Wanderwegenetzes unter Einbeziehung von Forstwirtschaft, Landwirtschaft und Flurneuordnung,
- stärkere Thematisierung und Inszenierung regionaler Identität,
- Erweiterung der Anzahl zertifizierter Beherbergungsbetriebe und
- verstärkter Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und Routenplanung.

Die Empfehlungen und beispielhafte Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Natur & Aktiv: Wandertourismus	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Weiterentwicklung des Themenmarketings für den Wandertourismus zu einem Erlebnismarkenkonzept	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines konsistenten Dach- und Submarkenkonzeptes für das Wanderland Baden-Württemberg – bestehend aus landesweiter Dachmarke und regionalen Erlebnismarken (Fernwanderwege, Wegenetze) <i>Beispiel: Entwicklung eines Qualitätsleitfadens</i> • Entwicklung spezieller Erlebnismarken (innerhalb des Dachmarkenkonzeptes) für naturorientierte, für kulturorientierte und sportorientierte Wanderer.
Auf- und Ausbau des touristischen Wanderwegenetzes unter Einbeziehung von Forstwirtschaft, Landwirtschaft und Flurneuordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung mit anderen Verkehrsträgern und Entwicklung eines interkommunalen Mobilitätskonzeptes • Anteil zertifizierter Wanderwege als kommunikative Speerspitzen erhöhen.





Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Stärkere Thematisierung und Inszenierung regionaler Identität	<ul style="list-style-type: none"> Erschließung von Städten, Dörfern, kultur- und naturlandschaftlichen Besonderheiten, Erlebnisstationen und sonstigen Attraktionen mit thematischer Konsistenz <i>Beispiel: Wandern auf den Spuren der Revolutionäre („Straße der Demokratie“)</i>
Erweiterung der Anzahl zertifizierter Beherbergungsbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> Schärfung des Qualitätsbewusstseins bei Leistungsträgern <i>Beispiel: Vorher-Nachher-Broschüre – Umsatzsteigerung durch die Zertifizierung</i> Erarbeiten eines Qualitätskonzeptes für ausgewählte Zielgruppen
Verstärkter Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und Routenplanung	<p>Technologieoffensive Wandertourismus: <i>Beispiel: Konzept für „Mobile Hiking“ (Wanderrouen auf dem Handy)</i></p>

Tabelle 12: Handlungsoptionen Wandern

STÄDTETOURISMUS & MICE

Baden-Württembergs Städte haben entsprechend ihres jeweiligen Charakters unterschiedliche Chancen, sich im Städtetourismus zu positionieren:

- Großstädte mit breiten multioptionalen Angebot können mindestens im nationalen, teils im internationalen Wettbewerb (Stuttgart, Karlsruhe, Freiburg, Mannheim) bestehen, wenn es gelingt, einen attraktiven Mix aus Reiseanlässen und Top-Attraktionen zu schaffen.
- Klein- und Mittelstädte haben die Chance, sich über klare Thematisierungen und Profile (Beispiel: Metzingen) und ggf. Städtekooperationen zu platzieren.

Dabei ist eine marktführende Stellung in einzelnen Teilsegmenten möglich, z.B. für Metzingen im Segment Shopping oder für Stuttgart im neu entstehenden Segment Autotourismus.

Die Breite des Angebots in Großstädten bringt es mit sich, dass auch ein breites Zielgruppenspektrum angesprochen werden kann, darunter besonders auch Best Ager und Familien. Der Kulturtourismus ist das bedeutendste ergänzende Segment, aber auch Aktivangebote wie Radfahren oder Wandern korrespondieren in Teilen mit dem Städtetourismus (kulturorientierter Wanderer). Der Städtetourismus insgesamt ist dabei trendsensibel und schnelllebig. Es bedarf permanent neuer Reiseanlässe, um Zielgruppen zu locken.

Eines der bedeutendsten Segmente des Städtetourismus ist der Geschäftsreiseverkehr, der allerdings stark konjunkturell beeinflusst ist. Durch Marketing und Produktentwicklung beeinflussbar ist lediglich der Messe- sowie Tagungs- und Kongresstourismus (MICE).

Daraus ergeben sich folgende Entwicklungsziele:

- Profilierung und Entwicklung lokaler, städtischer Identitäten.
- Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch interkommunale Kooperation.
- Erhalt und marktgerechter Ausbau von Attraktionen, Erlebnisräumen und Tagesausflugszielen.
- Systematische Entwicklung von aktuellen Reiseanlässen.

- Erhalt und marktgerechter Ausbau der Tagungs- und Kongressinfrastruktur.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhafte Maßnahmen und Empfehlungen auf:

Städtetourismus & MICE	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Profilierung und Entwicklung lokaler, städtischer Identitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Stadtmarketing- oder Tourismuskonzepten mit Markencharakter – Einbindung in übergeordnete Destinationskonzepte
Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch interkommunale Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau thematisch begründeter Kooperationen und Routen • Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften und Stadt-Umland-Kooperationen <p><i>Vorbild: Regio Stuttgart, 9 Sterne des Südens</i></p>
Erhalt und marktgerechter Ausbau von Attraktionen, Erlebnisräumen und Tagesausflugszielen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen einer Erlebnismarke für „Top-Ausflugsziele“ (Arbeitstitel) in Baden-Württemberg (gilt auch für den ländlichen Raum) <i>Beispiele für Ziele: Mercedes-Museum, Kloster Maulbronn, Insel Mainau, Heidelberger Schloss usw.</i> • Modernisierung und Weiterentwicklung bestehender Tagesausflugsziele <i>Beispiele: Gastronomie-Entwicklungskonzepte, Vernetzung von Tagesausflugszielen und Attraktionen</i> • Strategische Dramaturgie und Erlebnisraumdesign als Stadtplanungsinstrument etablieren • Multifunktionale Städte- oder Erlebniscards • Stadtübergreifende Servicestandards für bestimmte Typen von Städtetouristen
Systematische Entwicklung von aktuellen Reiseanlässen	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentes Event- und Veranstaltungsmanagement <i>Beispiele: Themenjahre zu bestimmten Anlässen, z.B. Automobilsommer 2011 – Kooperation zwischen Tourismus, Wirtschaft, Kultur, Gastronomie (spezielle Speisen/Getränke), Einzelhandel (Schaufenstergestaltung u.Ä.), Handwerk (z.B. eigens gebackenes Brot u.Ä.)</i> • Kooperation von Kulturmanagement und Touristik zur Entwicklung von Ausstellungs- und Veranstaltungskonzepten“
Erhalt und marktgerechter Ausbau der Tagungs- und Kongressinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau/Weiterentwicklung einer landesweit einheitlichen Datenbank der Messe-, Tagungs- und Kongresskapazitäten: • Schaffen einer besonderen Marke für Tagungen und Kongresse in Baden-Württemberg <i>Vorbilder: Gipfeltreffen Bayern, Sustainable Bonn</i> Anstreben einer international wettbewerbsfähigen Service-Perfektion • Einbindung der Bildungs-, Wissenschafts- und Unternehmenslandschaft

Tabelle 13: Handlungsoptionen Städtetourismus & MICE

Der Kulturtourismus korrespondiert in hohem Maße mit dem Städtetourismus. Das zeigen bereits zahlreiche der oben aufgezählten Handlungsoptionen. Aber auch für den ländlichen Raum bestehen erhebliche Entwicklungspotenziale, die sich auf die Besonderheiten der dortigen Kulturgüter stützen, z.B. in der Vernetzung spezifischer Themen wie Kirchen, Klöster, Oberschwäbisches Barock, Burgen, Museen, Freilichttheater, Höfen, Festivals, Kreuzgangkonzerten usw. Mit der Kulturland-Kampagne hat sich das Land frühzeitig als Kulturland profiliert. Jedoch bedarf es in einem nächsten Schritt einer zielgruppengenaueeren Differenzierung der kulturellen Themen und Angebotspotenziale. Zumal sich darüber die kulturellen und regionalen Identitäten der Städte, Destinationen und Kulturlandschaften – ähnlich wie im Segment des Naturtourismus – besonders authentisch vermitteln lassen.

Über kulturelle Themen und Inhalte lassen sich alle Zielgruppen ansprechen, in besonderem Maße Best Ager und LOHAS sowie diverse „Kenner“ spezifischer kultureller Themen, z.B. klassischer Musik, Automobil-Fans oder auch Liebhaber zeitgenössischer Kunst u.v.m. Eine derartige Themendifferenzierung erleichtert das Direkt- und Dialogmarketing mit den Kunden, die i.d.R. über sehr spezifische Kommunikationskanäle wie etwa Kulturmagazine oder –websites erreicht werden können.

Die Entwicklungsziele für den Kulturtourismus sind daher:

- Thematische Differenzierung des Kulturtourismus
- Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch interkommunale und interdisziplinäre Kooperation
- Pflege und Inszenierung des Kulturerbes⁴⁴
- Förderung der darstellenden Künste⁴⁵
- Förderung der Kreativwirtschaft⁴⁶
- Inszenierung der Kultur im ländlichen Raum
- Systematische Entwicklung von aktuellen Reiseanlässen

Die Pflege und Sicherung des Kulturerbes sowie die Förderung von Kunst und Kreativwirtschaft zielen darauf ab, die Produktbasis langfristig zu erhalten. Diese Ziele haben dennoch keinen primär touristischen Charakter. Die Kultur als solche ist ein davon unabhängiges Gut. Mit der Kreativwirtschaft wird zudem der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg nachhaltig gestärkt. Insgesamt ist auch das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport einzubeziehen.

Die Inszenierung der Kultur im ländlichen Raum sollte darauf abzielen, die Vielzahl bedeutender, jedoch außerhalb von Fachkreisen wenig bekannter, Kulturgüter im ländlichen Raum touristisch aufzuwerten. Darüber hinaus sollte eine Gegenwelt zur städtischen Umwelt aufgebaut werden, um den besonderen Charakter Kultur im ländlichen Raum hervorzuheben. Die zu vermittelnden Werte der Kultur im ländlichen Raum sollten in einem Erlebnismarkenkonzzept erarbeitet, bzw. ermittelt werden. Die folgende Tabelle gibt vor allem einen Überblick über spezielle kulturtouristische Maßnahmenbeispiele. Zusätzlich sind auch die oben aufgezeigten Maßnahmen als Beispiele für den Städtetourismus im Allgemeinen relevant.

⁴⁴ Artefakte und Zeugnisse der Vergangenheit des Ortes, der Stadt, der Region, z.B. Kirchen, Schlösser, Burgen, Altstädte, Parks, Ruinen, Denkmäler usw., aber auch Tradition, Sprache, Brauchtum usw.

⁴⁵ Zeitgenössische bildende und darstellende Künste, z.B. Theater, Oper, Kleinkunst, Ballett, Malerei, Bildhauerei usw.

⁴⁶ Dazu gehören Kulturwirtschaft im engeren Sinne (Buchmarkt, Musikwirtschaft, Musical, freischaffende Künstler/innen), Kultur-/Medienwirtschaft im weiteren Sinne (z.B. Architektur- und Designateliere) sowie ergänzende Teilbranchen (z.B. Kultur-Bauwirtschaft wie Kirchenbau, Denkmalpflege oder auch Kulturtourismus usw.).



Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Thematische Differenzierung des Kulturtourismus	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Kulturland-Kampagne und Differenzierung in thematisch definierte Erlebnismarken (dabei Konzentration auf ausgewählte Themen) <i>Beispiele: Musikland Baden-Württemberg, Kunstland Baden-Württemberg, Automobilland u. Ä.</i>
Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch interkommunale und interdisziplinäre Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau kulturell und thematisch begründeter Kooperationen und Routen <i>Beispiel: Ausbau Oberschwäbische Barockstraße über spezifische Produkte (Spiritualität, Kirchenkunst etc.)</i> • Interdisziplinäre Angebote mit Verbindung von Kultur und Natur, Kultur und Kulinarik etc.
Pflege und Inszenierung des Kulturerbes	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstruktion baulicher Zeugnisse <i>Vorbild: Burgbau Guédelon (Burgund) – Wiederaufbau der Burg mit Techniken des Mittelalters (gleichzeitig Touristenattraktion)</i> • Inszenierung baulicher Zeugnisse <i>Beispiel: Beleuchtungskonzepte oder Lichtkunst-Installationen</i> • Touristische Inwertsetzung historischer und/oder repräsentativer Bauten <i>Beispiele: Gastronomieentwicklungskonzepte, Shopkonzepte, Erlebnisraumkonzepte für Kulturlandschaften</i>
Förderung der darstellenden Künste	<ul style="list-style-type: none"> • Ideelle, finanzielle und strukturelle Förderung über die zur Verfügung stehenden Landes- und Bundesmittel • Bau/Neubau/Renovierung von Museen und Kultureinrichtungen auf Basis von Machbarkeitsstudien • Arrondierung und Clusterung in Erlebnisräumen <i>Beispiel: Kunst- oder Museumsquartiere</i> • Initiative „Architektur und Gestaltqualität im Tourismus“ <i>Vorbild: Vorarlberg</i>
Förderung der Kreativwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Ideelle, finanzielle und strukturelle Förderung über die zur Verfügung stehenden Landes- und Bundesmittel • Nutzbarmachung der Kreativwirtschaft für den Tourismus <i>Beispiel: Modellprojekte zur Nutzung kulturwirtschaftlicher Angebote für den Tourismus wie Shops für Mode, Design oder Handwerkskunst</i> • Regionale/lokale Initiativen zur Förderung der Kreativwirtschaft
Inszenierung der Kultur im ländlichen Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Erlebnismarkenkonzeptes für die Kultur im ländlichen Raum
Systematische Entwicklung von aktuellen Reiseanlässen	<ul style="list-style-type: none"> • analog Städtetourismus – s.o.

Tabelle 14: Handlungsoptionen Kulturtourismus

Der stark wachsende Markt für touristische Genussangebote hat einen intensiven Verteilungskampf um Marktanteile in Gang gesetzt. Baden-Württemberg hat sich mit dem Genießerland darin bereits positioniert. Es gilt jedoch den Ansatz der Kampagne zu einem umfassenden Markenkonzept mit starker (touristischer) Produktentwicklung weiterzuentwickeln, um vor allem die LOHAS und Best Ager als Kernzielgruppen des Angebots zu erreichen.

Da jede Region von einer eigenständigen kulinarischen Tradition geprägt wird, können grundsätzlich alle Destinationen/ Reisegebiete auf eigene Potenziale für diesen Markt bauen; Beispiel dafür ist etwa die Genussregion Hohenlohe. Dennoch hat sich der Schwarzwald in Kombination mit der anerkannt hohen gastronomischen Qualität als Vorreiter etabliert. Im Bereich der Spitzengastronomie können sich sogar kleinere Orte zu eigenen starken Marken entwickeln, beispielsweise Baiersbronn. Insgesamt korrespondiert das Thema Genuss mit allen anderen touristischen Themen, da es grundsätzlich jede Reise und jeden Ausflug ergänzt, besonders jedoch mit dem Gesundheitstourismus (Ernährung) sowie der Kultur (z.B. Kulinarik & Wein als Kulturgut).

Die Entwicklungsziele sind:

- Weiterentwicklung der Genießerland-Kampagne
- Erhalt und Förderung regionaler kulinarischer Traditionen
- Förderung des Weintourismus
- Bessere Transformation in Produkte und buchbare Angebote (Produkte, Vernetzung mit Themen wie ländliche Kultur etc.)

Die folgende Tabelle verschafft einen Überblick über mögliche Maßnahmen:

Genießerland: Kulinarik, Wein & Regionale Produkte	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Weiterentwicklung der Genießerland-Kampagne	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Genießerland-Kampagne zu einem konsistenten System aus Erlebnis-Dachmarke und regionalen Erlebnismarken <p><i>Beispielaufgaben: Bestandsaufnahme, Produkt- und Qualitätsleitfaden, Kooperations-Workshops usw. zur Verankerung der Marke</i></p>
Erhalt und Förderung regionaler kulinarischer Traditionen	<ul style="list-style-type: none"> • Integration regionaler „Genuss-Kooperationen“ in landesweite "Genießerlandkampagne" <p><i>Vorbild: Schmeck den Süden, LandZunge GbR Allgäu-Oberschwaben</i></p> <p><i>Formulierung qualitativer Mindeststandards</i></p>
Förderung des Weintourismus	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Weintourismuskonzeptes • Kooperationsinitiative zwischen Winzern und Touristikern • Förderung hochwertiger Winzerhöfe und Vinotheken <p><i>Vorbild: Loisium</i></p>
Bessere Transformation in Produkte und buchbare Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der touristischen Leistungsträger und Optimierung der Serviceketten im Genusstourismus • Verbesserung des Verkaufs und Vertriebs • Stärkere Vernetzung mit Kultur- und Gesundheitsanbietern <p><i>Beispiele: Kooperation mit den „Wellness Stars“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit Einzelhandel, Herstellern, Medien und Verlagen

WINTERSPORT

Der Wintertourismus in Baden Württemberg ist einem starken Wandel und in weiterer Folge einer großen Herausforderung unterworfen. Hauptverantwortlich dafür ist der Rückgang von Schnee in den vergangenen Jahren, das Ansteigen der Schneegrenze, erhöhte Investitionen in die Infrastruktur bei Konkurrenten (vor allem in Österreich und der Schweiz) sowie fehlende Investitionen in die Infrastruktur (Lifтанlagen, Beschneigungsanlagen und Beherbergungsbetriebe).

Im alpinen Bereich ist das Angebot in Baden-Württemberg vom Skigebiet Feldberg dominiert. Dies ist das einzige Skigebiet, das für einen mehrtätigen Aufenthalt, vor allem auch für überregionale Gäste, lohnt. Alle anderen Skigebiete haben überwiegend für Tagesausfluggäste Relevanz. Hohe Kompetenzen weisen zahlreiche Orte (Baiersbronn, Hinterzarten etc.) im nordischen Skisportbereich aus. Dazu tragen u.a. überregional bekannte Events, beschneite und beleuchtete Loipen und die Schaffung von dementsprechenden touristischen Produkten (inkl. Vermarktung) bei.

Für alle Wintersportorte gilt allerdings, künftig ganzjährig beispielbare Themen zu forcieren, um eine mögliche Abhängigkeit vom Schneesport zu reduzieren bzw. nicht mehr möglichen Schneesport zu substituieren. Es wurden daher folgende strategische Entwicklungsziele definiert:

- Ausbau und Förderung der Region Feldberg als Familienskigebiet und als Übernachtungstourismusdestination.
- Schaffung eines international anerkannten nordischen Wintersport-Clusters.
- Fokussierung auf ganzjährig beispielbare Themen und Schaffung von schneeunabhängigen Angeboten.

Diese Ziele können nur durch Kooperation und interdisziplinäre (Beherbergungs- und Infrastrukturbetriebe, Tourismusorganisationen etc.) Zusammenarbeit erreicht werden.

Wintersport	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
<p>Ausbau und Förderung der Region Feldberg als Familienskigebiet und als Übernachtungstourismusdestination (Beispiel Skigebiet Serfaus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standortmarketing zur Ansiedlung weiterer Beherbergungsbetriebe im höheren Qualitätssegment • Standortmarketing zur Ansiedlung einer familienfreundlichen, preisgünstigen Lodge bzw. Camp • Verbesserung der Aufstiegshilfen • Investitionen in die künstliche Beschneigung, soweit ökonomisch und ökologisch vertretbar • Motivation von Familien zum Skifahren. Maßnahmen dazu: <ul style="list-style-type: none"> - Familiensaisonkarten inklusive einem Starterset für Kinder (Kinderski, Helm, Skikurs etc.), Ansprechen der Zielgruppen Anfänger, Wieder-Einsteiger und Gelegenheitskifahrer • Schaffung zusätzlicher Attraktionen, z.B. Kutschenfahrten, Kulturangebote • Attraktivitätssteigerung des öffentlichen Verkehrs, Car-Sharing, Feldbergtaxi, Shuttlebusse (in umliegende Gemeinden) etc. • CO2-Sparprogramme, alternative Heizenergien, Sanierungen, Abwärmenutzung intensivieren und kommunizieren, Gebäudeisolationen etc.





Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Schaffung eines international anerkannten nordischen Wintersport Clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Branche und die breite Bevölkerung sensibilisieren • Gemeinsame Kinderbetreuung der Hoteliers
Fokussierung auf ganzjährig beispielbare Themen und Schaffung von schneeunabhängigen Angeboten	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Unterkunftsmöglichkeiten für Vereine und Verbände • Zusätzliche beschneite (und teilweise beleuchtete) Langlaufloipen für klassischen Langlauf und Skating Spur • Kurze Trainingsschanzen für Nachwuchstraining bzw. Hobbytraining • Biathlon Strecken bzw. Trainingszentrum (siehe auch z.B. Ruhpolding) • Schaffung von begleitender medizinischer Infrastruktur in den Orten (v.a. für Leistungssportler relevant) • Schaffung einer gemeinsamen Vermarktungsstrategie der „nordischen Orte“ des Clusters • Intensive Marktansprache und Kooperation mit nicht-touristischen Leistungsträgern (Skifirmen, Sporthäuser, Bekleidungsunternehmen etc.) • Organisation von Trainingslagern und Tagen für Amateur- und Hobbysportler (v.a. in Kombination mit medizinischen Leistungen) • Camps und Schulungen für nordischen Wintersport • Eventcharakter fördern (nordischen Wintersport „aufpeppen“, siehe Snowboarden etc.)

Tabelle 16: Handlungsoptionen Wintersport

3.3 Tourismus im ländlichen Raum

Der Tourismus im ländlichen Raum Baden-Württembergs kann sich bei entsprechenden Angeboten und Produkten zu einer tragenden Branche entwickeln. Daher sollen die für den ländlichen Raum tragenden Handlungsoptionen und Potenziale im Folgenden noch einmal zusammengefasst werden.

Die besonderen Herausforderungen des ländlichen Raums sind:

- Eine unterdurchschnittliche Nachfrageentwicklung (vgl. Kap. 2.2, Abschnitt „Städte mit stärkerem Wachstum – Der Ländliche Raum sektoral mit besonderem Entwicklungsbedarf“).
- Verstärkte negative Auswirkungen durch die Schwäche der Heilbäder und Luftkurorte im ländlichen Raum (vgl. Kap.2.2, Abschnitt „Städte mit stärkerem Wachstum – Der Ländliche Raum sektoral mit besonderem Entwicklungsbedarf“).
- Eine Beherbergungsinfrastruktur im Investitionsstau und mit erhöhtem Modernisierungsbedarf (vgl. Kap. 2.2, Abschnitt „Basisinfrastruktur mit Erneuerungsbedarf“).

- Besondere Probleme in der Unternehmensnachfolge von familiengeführten Beherbergungsbetrieben und auch Urlaubshöfen (vgl. u.a. Kap. 2.5, Abschnitte „Trends auf Anbieter- und Wettbewerbsseite“).
- Ein Mangel an Erlebnisräumen mit hoher Anziehungskraft und unzureichende Nutzung der landschaftlichen Attraktivität (vgl. Kap. 2.3, Abschnitt „Naturtourismus“).
- Sensibel ist in Teilen des Landes die Fortsetzung der Mobilitätskette in die ländlichen Tourismusregionen, z.B. auf die Schwäbische Alb (vgl. Kap., Abschnitt „Verkehrsinfrastruktur als bedeutender Faktor“).
- Zu schwach ausgebildete touristische Profile (vgl. u.a. Kap. 2.4 und Kap. 2.3, Abschnitt „Naturtourismus“).

Dem stehen besondere Potenziale gegenüber:

- Der ländliche Raum ist prädestiniert für den Natur- und Aktivtourismus. Natur ist für alle Leitzielgruppen ein starkes Reisemotiv und kann sowohl als Primärangebot als auch in Kombination mit Aktivangeboten wesentlich intensiver genutzt werden (vgl. Kap. 2.3, Abschnitte „Naturtourismus“, „Radtourismus“, „Wandern“, vgl. Kap. 4.2, Abschnitt „Naturerlebnis“, „Radtourismus“, „Wandertourismus“). Es gilt, die Potenziale der großen Schutzgebiete zu nutzen, vertriebsfähige Angebote und Produkte für Natur- und Aktivtourismus zu entwickeln sowie "Erlebnisräume" zu inszenieren. Darüber hinaus ist der Wintersport ein typisches Aktivangebot im ländlichen Raum, das vor dem Hintergrund des Klimawandels der besonderen Weiterentwicklung bedarf (vgl. Kap. 4.2, Abschnitt „Wintersport“).
- Das natürliche Potenzial unterstreicht die bestehenden Kompetenzen für den Gesundheitstourismus. Die Voraussetzungen für ein wettbewerbsfähiges Medical Wellness Angebot sind trotz noch anstehender struktureller Anpassungen im Bädersegment gut. Die Kombination von Aktivangeboten wie Wandern, Nordic Walking, Laufen oder Radfahren lässt sich besonders für Präventionsangebote touristisch nutzen (vgl. Kap. 2.3, Abschnitte „Naturtourismus“, „Radtourismus“, „Wandern“, „Gesundheit“, Kap. 3.2 „Abschnitt „LOHAS“, Kap. 4.2, Abschnitt „Gesundheit & Wohlfühlen“).
- Der ländliche Raum hat ein großes kulturelles Potenzial. Dieses gilt es gezielt zu nutzen. Hierzu gehört die Inszenierung der zahlreichen weniger bekannten, "verborgenen" Kulturgüter im ländlichen Raum, die Ausarbeitung themenbezogener kultureller Angebote und die bessere Vernetzung von Kulturtourismus mit anderen Kernmärkten. Auch lässt sich die ländliche Kultur als attraktive Gegenwelt zum städtischen Leben inszenieren (vgl. Kap. 2.3, Abschnitt „Kulturtourismus“, Kap. 4.2, Abschnitt „Kulturtourismus“).
- Genuss und Kulinarik korrespondieren in hohem Maße mit regionalen Produkten und einer authentischen regionalen Küche (vgl. Kap. 2.3, Abschnitte „Genuss und Kulinarik“, Kap. 4.2, Abschnitt „Genießerland“).
- Der ländliche Raum ist ein bevorzugter Standort von Campingplätzen (vgl. Kap. 2.2, Abschnitt „Städte mit stärkerem Wachstum – Der Ländliche Raum sektoral mit besonderem Entwicklungsbedarf“).
- Der Urlaub auf dem Bauernhof ist eine Erlebnismarke mit hohem Bekanntheitsgrad, die sich ideal mit den anderen Kompetenzen des ländlichen Raums verbinden lässt (vgl. Kap. 2.3, Abschnitt „Sonstige Märkte und Themen“, Kap. 4.2, Abschnitt „Kulturtourismus“).
- Die Kombination aller Potenziale schafft vielfältige Möglichkeiten der Produktentwicklung für alle drei Leitzielgruppen des Landestourismuskonzeptes, besonders die zukunftssträchtigen LOHAS (vgl. Kap. 3.2 „Abschnitt „LOHAS“).

Aus dieser Gegenüberstellung resultieren folgende Entwicklungsziele:

- Verstärkte interkommunale und branchenübergreifende Kooperation.
- Verbesserung der Qualifizierung und Erhöhung des touristischen Bewusstseins.
- Systematisierte Infrastrukturentwicklung.

- Verstärktes Qualitäts- und Innovationsmanagement.
- Verbesserung der (segmentübergreifenden) Produktentwicklung, insbesondere in den Kernmärkten Natur und Aktiv, Genuss und Kulinarik, Kultur im ländlichen Raum, Gesundheit und Wohlfühlen sowie den Ergänzungsmärkten Urlaub auf dem Bauernhof, Wintersport und Wassertourismus.

Ländlicher Raum	
Entwicklungsziele	Maßnahmenbeispiele
Verstärkte interkommunale und branchenübergreifende Kooperation.	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte interkommunale und branchenübergreifende Kooperation zur Mittelbündelung und Effizienzsteigerung. Integration der lokalen Aktivitäten in die übergeordnete Destinationsebene. • Schaffen neuer thematischer Marketing-Kooperationen und Angebotskombinationen aus Natur/Aktiv/Gesundheit/Kultur/Kulinarik • Interkommunale Rad- und Wanderwegeplanung • Schaffen einer „Erlebniscard Ländlicher Raum“ (Arbeitstitel)
Verbesserung der Qualifizierung und Erhöhung des touristischen Bewusstseins.	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichten einer Vernetzungsstelle „Tourismus ländlicher Raum“ im Fachressort • Identitätsbildungsprozesse und touristische Leitbildprozesse fördern • Innovation- und Qualitätsoffensive (s.u.)
Systematisierte Infrastrukturentwicklung.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt und ggf. Ausbau der für die Erreichbarkeit touristischer Gebiete im ländlichen Raum relevanten Straßen • Erhalt und ggf. Ausbau der regionalen Verkehrsverbindungen zur besseren Erreichbarkeit touristischer Ziele im ländlichen Raum • weitere Verbesserungen im ÖPNV - <i>Vorbild: KONUS</i> • Erreichbarkeit über Mobilfunk und Internet sichern <i>Beispiel:</i> <i>Ausbau der Breitbandinfrastruktur und der mobilen Breitbanddienste</i> • Erhalt und Verbesserung der Beherbergungsinfrastruktur • Schaffen „ländlicher“ Erlebnisräume" • Integration in Erlebnismarke für Top-Ausflugsziele (s.o.)
Verstärktes Qualitäts- und Innovationsmanagement.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsoffensive „Ländlicher Raum“ • Innovationsoffensive „Ländlicher Raum“
Verbesserung der (segmentübergreifenden) Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Auf die Maßnahmenbeispiele in Kapitel 4.2 zu den Märkten Natur & Aktiv (Naturerlebnis, Radtourismus, Wandertourismus), Gesundheit & Wohlfühlen, Kulturtourismus im ländlichen Raum, Kulinarik, Wein & Regionale Produkte sowie Wintersport wird verwiesen.</i>

Tabelle 17: Handlungsoptionen Ländlicher Raum



4 Wir fördern

Die Ziele, Handlungsleitlinien und Leitprojekte schaffen den Rahmen zu der Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg. Dementsprechend ist es eine Herausforderung für die Förderpolitik des Landes, die darin aufgezeigten Entwicklungsrichtungen und –ziele nachhaltig zu unterstützen. Dabei geht es auch um die Frage der finanziellen Unterstützung, sofern sie benötigt wird und dafür auch entsprechende öffentliche Mittel zur Verfügung stehen. Bereits jetzt gibt es verschiedene Förderinstrumente, die in direkter oder indirekter Weise mögliche Maßnahmen aus dem Landestourismuskonzept unterstützen. Als direkte Förderungen aus dem Bereich des Wirtschaftsministeriums sind zu nennen:

Programm zur Gewährung von Zuwendungen zur Förderung öffentlicher Tourismusinfrastruktureinrichtungen – Tourismusinfrastrukturprogramm:

Die Förderung kommunaler Tourismusinfrastrukturvorhaben erfolgt nach den „Richtlinien des Wirtschaftsministeriums über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung öffentlicher Tourismusinfrastruktureinrichtungen“ vom 12. April 2002. Gefördert werden bauliche Investitionen von Kommunen für öffentliche Tourismusinfrastruktureinrichtungen. Fördervoraussetzung ist in der Regel, dass die antragstellende Gemeinde ein Prädikat nach dem Kurortegesetz besitzt; Nicht-prädikatisierte Kommunen können ausnahmsweise unter bestimmten Voraussetzungen zu einem reduzierten Fördersatz von 15 % der zuwendungsfähigen Kosten gefördert werden. Radwege gehören als Teil der Grundausrüstung einer Tourismusgemeinde zu den förderfähigen Vorhaben. Die Förderung von Radwegen ist allerdings auf einen Fördersatz von 25 % der zuwendungsfähigen Kosten beschränkt. Für die Förderung gilt ein Kostenrahmen von 50.000 Euro des Vorhabens als Bagatellgrenze; die Förderung ist weiter auf einen Höchstbetrag von 2,5 Mio. Euro beschränkt. Soweit für ein Vorhaben noch andere öffentliche Zuwendungen gewährt werden, darf die Summe aller Zuwendungen des Landes 50 % der zuwendungsfähigen Kosten nicht überschreiten. Das Programm wird jährlich neu ausgeschrieben. Für Einrichtungen oder Teile von Einrichtungen, die mit der Absicht der Gewinnerzielung betrieben werden, reduziert sich der Fördersatz auf 15 %, maximal 200.000 Euro.

Sonderprogramm „Sanfter Tourismus“ zur Förderung kommunaler Infrastrukturvorhaben im „Sanften Tourismus“ für die Jahre 2008 und 2009:

Das mit insgesamt 5 Mio. Euro dotierte Sonderprogramm „Sanfter Tourismus“ ist auf die Jahre 2008 und 2009 begrenzt und wird aus Mitteln des Impulsprogramms Baden-Württemberg finanziert. Die Zuwendungen werden im Rahmen der verfügbaren Mittel nach den Bedingungen des Merkblattes Sonderprogramm „Sanfter Tourismus“ vom 12.02.2008 gewährt. Förderfähig sind investive Vorhaben zur Verbesserung der Tourismusinfrastruktur in den Bereichen des „sanften Tourismus“. Dazu zählen insbesondere Radtourismus, Wandertourismus, Barrierefreier Tourismus, Gesundheitstourismus, Ökotourismus und Kulturtourismus. Antragsberechtigt sind Kommunen, Landkreise, gemeindliche Zusammenschlüsse und Gesellschaften von öffentlichen Tourismusinfrastruktureinrichtungen, an denen Gemeinden, Gemeindeverbände oder öffentlich-rechtliche Träger mit mindestens 50 % beteiligt sind, wobei der kommunale Anteil mindestens 25 % betragen muss.

Gefördert werden Vorhaben in Gemeinden oder Gemeindeteilen, die als Kur- oder Erholungsort anerkannt sind, d.h. nach dem Kurortgesetz Baden-Württemberg prädikatisiert sind. Der Zuschuss beträgt bis zu 50 % der zuwendungsfähigen Kosten, höchstens aber 300.000 Euro. Vorhaben in Gemeinden oder Gemeindeteilen, die nicht als Kur- oder Erholungsort anerkannt sind, sowie für Einrichtungen oder Teile von Einrichtungen, die üblicherweise mit der Absicht der Gewinnerzielung betrieben werden, kann ein Zuschuss von bis zu 15 % der zuwendungsfähigen Kosten, höchstens jedoch 200.000 Euro gewährt werden, wenn die touristische Entwicklung in der Gemeinde bzw. in der Region eine Förderung rechtfertigt.

Sonderprogramm „Nachhaltige Tourismusinfrastruktur“ für die Jahre 2009 und 2010:

Das Wirtschaftsministerium hat ein mit 17 Mio. Euro aus dem Zukunftsinvestitionsprogramm des Bundes dotiertes und auf die Jahre 2009 und 2010 befristetes Sonderprogramm „Nachhaltige Tourismusinfrastruktur“ aufgelegt. Mit diesem Sonderprogramm soll ein Beitrag zur Abwehr der Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts geleistet und zur Stärkung der ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der Tourismusinfrastruktur im Land beigetragen werden. Es soll damit ein Beitrag zur Auflösung des bestehenden Sanierungsstaus bei der Tourismusinfrastruktur geleistet, die Energieeffizienz der touristischen Einrichtungen verbessert, erneuerbare Energien genutzt und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit im Tourismus durch zusätzliche Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung und Modernisierung der Tourismusinfrastruktur gestärkt werden. Gefördert werden zusätzliche bauliche Investitionen von Gemeinden und Gemeindeverbänden für öffentliche Tourismusinfrastruktureinrichtungen. Fördervoraussetzung ist in der Regel, dass die antragstellende Gemeinde ein Prädikat nach dem Kurortgesetz besitzt; Nicht-prädikatisierte Gemeinden können unter bestimmten Voraussetzungen zu einem reduzierten Fördersatz von 15 % der zuwendungsfähigen Kosten gefördert werden. Der Fördersatz beträgt in der Regel 50 % der zuwendungsfähigen Kosten. Für die Förderung gilt eine kostenbezogene Bagatellgrenze von 50.000 Euro; Der Fördersatz beträgt 2,5 Mio. Euro. Für Einrichtungen oder Teile von Einrichtungen, die mit der Absicht der Gewinnerzielung betrieben werden, reduziert sich der Fördersatz auf 15 %, maximal jedoch 200.000 Euro.

Einzelbetriebliche Tourismusförderung durch die L-Bank Förderbank:

Mittelständische Betriebe des Tourismusgewerbes wie Hotels, Gaststätten, Campingplätze oder Kurbetriebe können in bestimmten Gebieten im Rahmen der einzelbetrieblichen Tourismusförderung durch die L-Bank zinsverbilligte Darlehen für Investitionen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Förderfähige Maßnahmen sind unter anderem Erweiterungsbauten (Anbau, Aufstockung), Modernisierungen im Bäder- und Sanitärbereich, Neugestaltungen im Außenbereich

(Fassade, Dach, Außenanlagen), Erneuerung von Fußböden, neue Restauranteinrichtung etc. Die Anträge sind über die Hausbank an die L-Bank zu richten.

Förderung des landesweiten Tourismusmarketings:

Im Rahmen der Marketingförderung unterstützt das Wirtschaftsministerium die landesweit gezielten Basismarketingmaßnahmen der Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg sowie Sonderprojekte wie z.B. die Genießerlandkampagne, den landesweiten „Aktionsplan Heilbäder“ der Heilbäder und Kurorte Marketing Baden-Württemberg GmbH, das überregionale Inlandsmarketing der Deutschen Zentrale für Tourismus sowie vereinzelte Marketingprojekte der Tourismusregionen von landesweiter Bedeutung und tourismusgezielte INTERREG-Projekte in den Grenzregionen.

Mit dem Landestourismuskonzept liegt eine aktuelle Bewertungsbasis für künftige Förderungen und Aktivitäten vor. Die vorrangigen Ziele dabei sind:

- die Landestourismuskonzeption als Orientierung für alle Konzeptionen und Aktivitäten zu etablieren und
- die Förderzwecke und Voraussetzungen anhand dessen besser messbar und überprüfbar zu machen.

Dabei kann das grundsätzliche Problem der teils nur schwer messbaren Qualität einer Maßnahme im Tourismus jedoch nur bedingt gelöst werden. Zudem muss das Vorgehen zur Prüfung einer potenziell förderfähigen Maßnahme handhabbar bleiben, um nicht durch bürokratische Hürden Tourismusaktivitäten zu behindern. Es gilt jedoch der Grundsatz: Bei der Entwicklung künftiger Fördermaßnahmen werden die grundsätzlichen Empfehlungen und Leitlinien des Landestourismuskonzepts berücksichtigt. Dabei können sowohl die Förderzwecke als auch die Zuwendungsvoraussetzungen durch die stark nachfrageorientierten Ziele des Landestourismuskonzepts ergänzt werden. In der konkreten Umsetzung kann dies beispielsweise für das Tourismusinfrastrukturprogramm des Wirtschaftsministeriums bedeuten:

- Der Zweck der ökologischen Ausrichtung kann auf den „sanften Tourismus“ insgesamt ausgeweitet werden. Dies stellt gegenüber der rein ökologischen Ausrichtung eine Konkretisierung bzw. einen höheren Anspruch dar.
- Die Erhöhung des Erholungs- und Freizeitwertes könnte ebenfalls auf Zielgruppengerechtigkeit ausgerichtet werden. Das erfordert einen klaren Bezug des jeweiligen Vorhabens zu bestimmten Nachfragesegmenten, Destinations- und Erlebnismarken. Letztlich definiert sich der Freizeitwert nach den individuellen Kriterien der Zielgruppen.
- Die Barrierefreiheit im Sinne des oben skizzierten „Tourismus für Alle“ könnte als Förderzweck ergänzt werden.
- Die Anforderungen an die Kooperation sind bereits jetzt hinreichend in den Förderrichtlinien enthalten.
- Der Zuwendungszweck der Qualität und Attraktivität könnte noch konkreter eingegrenzt werden. Vorhaben sollten auch die Erlebnisqualität erhöhen.
- Die Zuwendungsvoraussetzungen erfordern den Nachweis eines touristischen Entwicklungskonzeptes sowie einer modernen Vermarktung für ein Vorhaben. Dies könnte im Hinblick auf die dem Landestourismuskonzept zugrunde liegende Markensystematik konkretisiert werden. Demnach wäre im Idealfall nachzuweisen, dass sich das Vorhaben in eine bestehende Destinations- und/oder Erlebnismarke einfügt und diese unterstützt. Gleiches gilt für die Einbindung in die drei anzustrebenden Organisationsebenen – Land, Destination, Region/Gemeinde (und dortige Kooperationsstrukturen).
- Es ist zu prüfen, ob grundlegende Sanierungsmaßnahmen nach Auslaufen des neuen Sonderprogramms „Nachhaltige Tourismusinfrastruktur“ in den Katalog der förderfähigen Maßnahmen des

Tourismusinfrastrukturprogramms aufgenommen werden sollten, sofern in ausreichendem Umfang Mittel für zusätzliche förderfähige Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Innovationsgutscheine für kleine und mittlere Unternehmen

Baden-Württemberg ist das erste Bundesland, das im Rahmen eines zweijährigen Modellvorhabens 2008/2009 Innovationsgutscheine an kleine und mittlere Unternehmen ausgibt. Mit den Innovationsgutscheinen werden gezielt kleine und mittlere Unternehmen aus allen Branchen mit bis zu 100 Beschäftigten und maximal 20 Mio. Euro Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme bei der Entwicklung neuer Produkte, Produktionsverfahren oder Dienstleistungen unterstützt. Dementsprechend können Innovationsgutscheine auch für Unternehmen des Tourismusgewerbes gewährt werden. Die Unternehmen können einen Zuschuss in Höhe von bis zu 7.500 Euro für externe Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen bekommen. Die Förderung deckt dabei max. 80 % der Kosten ab, die dem Unternehmen von dem Kooperationspartner in Rechnung gestellt werden. Antragsunterlagen zum Modellvorhaben Innovationsgutscheine sind unter www.innovationsgutscheine.de abrufbar und beim Wirtschaftsministerium einzureichen. In der Regel erhalten die Antragsteller innerhalb von 4 Wochen einen Bescheid.

Unterstützung der Aus- und Weiterbildung (Qualifizierung)

Das Wirtschaftsministerium unterstützt die Aus- und Weiterbildung derzeit mit folgenden Programmen:

- **Azubi im Verbund - Ausbildung teilen:**
Gefördert werden kleine und mittlere Unternehmen, die ihren Auszubildenden nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln können. Wenn ein Teil der Ausbildung zusammen mit einem oder mehreren Partnerbetrieben durchgeführt wird, kann dies mit einer einmaligen Verbundprämie in Höhe von 2.000 Euro unterstützt werden.
- **Azubi transfer – Ausbildung fortsetzen:**
Für Auszubildenden, deren Betrieb insolvent ist oder aus einem unvorhergesehenen Grund schließen muss, ist es wichtig, die unterbrochene Ausbildung in einem anderen Unternehmen fortsetzen zu können. Als Anreiz für eine schnelle Übernahme solcher Auszubildenden können mittelständische Unternehmen eine Zuwendung in Höhe von 1.200 Euro erhalten.
- **Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen:**
Die Arbeitswelt fordert von den Beschäftigten eine zunehmend höhere Qualifikation und eine ständige Anpassung des einmal erworbenen Wissens. Kleinere und mittlere Unternehmen sollen deshalb motiviert werden, eine gezielte Personalentwicklung zu betreiben. Daher wird die externe Erarbeitung von entsprechenden Konzepten gefördert. Die Personalentwicklung von älteren sowie an- und ungelerten Beschäftigten bildet dabei einen Schwerpunkt. Der Zuschuss beträgt 50 % der Coachingausgaben auf Tagewerkbasis, jedoch maximal 400 Euro pro Tagewerk. Gesamtzuschuss maximal 8.000 Euro bei höchstens 20 Tagewerke.
- **Überbetriebliche Berufsausbildungslehrgänge:**
Mit der Förderung der überbetrieblichen beruflichen Bildungszentren und ihren Ausbildungslehrgängen, sowie der regionalen Arbeitsgemeinschaften für Berufliche Fortbildung wird eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft und eine bessere Anpassung an die technische Entwicklung angestrebt.

Förderung der beruflichen Weiterbildung

Das Wirtschaftsministerium hat aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds-Ziel 2 das Förderprogramm „Fachkurse“ aufgelegt. Sein Ziel ist die Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten und steht damit auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Tourismuswirtschaft offen. Im Rahmen des Förderprogramms wird ein finanzieller Zuschuss in Höhe von 30 % - bei älteren Beschäftigten von 50 % - auf die Teilnahmegebühren von förderfähigen Maßnahmen der Anpassungsweiterbildung gewährt. Dadurch verbilligen sich die Kosten für den jeweiligen Teilnehmer entsprechend. Beantragt wird die Förderung über den Träger der beruflichen Weiterbildungsmaßnahme bei der L-Bank. Das entsprechende Merkblatt zur Fachkursförderung sowie das Antragsformular ist im Internet unter www.esf-bw.de (Förderbereich Wirtschaft) abrufbar. Auch die gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung des Gastgewerbes in Baden-Württemberg mbH, DEHOGA Akademie, mit Bildungseinrichtungen in Freiburg, Heidelberg, Stuttgart und Bad Überkingen gehört seit Jahren zu den Antragstellern der Fachkurs-Förderung des Wirtschaftsministeriums. Dabei werden von den Bildungseinrichtungen des Hotel- und Gaststättenverband zahlreiche Kurse angeboten und durchgeführt.

Maßnahmen im Bereich des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum:

Das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum unterstützt den ländlichen Tourismus direkt und indirekt über zahlreiche Maßnahmen, die in den Schwerpunktbereichen Land- und Forstwirtschaft, Naturschutz, Verbraucherschutz und Strukturentwicklung Ländlicher Raum angesiedelt sind. Hierzu gehört auch die Förderung.

Die Förderinstrumente des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum sind dabei nur zu einem geringen Teil direkt auf die Förderung des Tourismus ausgerichtet. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung der Landesarbeitsgemeinschaft "Urlaub auf dem Bauernhof". Bei dem Großteil der Fördermaßnahmen, wie z.B. bei der naturschutzorientierten Regionalentwicklung durch PLENUM, der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER oder dem Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR), liegt die Hauptzielrichtung nicht auf touristischen Maßnahmen. Es sind grundsätzlich aber auch Projekte förderfähig, die einen touristischen Aspekt haben. Ebenso steht bei der Förderung der sieben Naturparke, des Biosphärengebiets Schwäbische Alb sowie den Marketingmaßnahmen für regionale Produkte nicht primär der Tourismus im Vordergrund. Es können innerhalb der Fördervoraussetzungen jedoch auch touristische Maßnahmen unterstützt werden.

Das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum hat im Rahmen des Maßnahmen- und Entwicklungsplans Ländlicher Raum Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Landwirtschaftsfonds das Programm "Innovative Maßnahmen für Frauen im Ländlichen Raum (IMF)" aufgelegt zur Förderung der Gründung von Kleinstunternehmen und wirtschaftlichen Vereinigungen von Frauen im ländlichen Raum. Gewährt werden auch Zuschüsse zur Verringerung der Teilnehmerinnengebühren für Qualifizierungs- und Informationsmaßnahmen im Bereich Einkommenskombinationen und -alternativen (z. B. Betriebszweig Urlaub auf Bauern- und Winzerhöfen) für abgegrenzte Zielgruppen. Förderanträge können Existenzgründerinnen, neu gegründete Netzwerkorganisationen und Träger von Qualifizierungsmaßnahmen bei den Regierungspräsidien, Abteilung Landwirtschaft, laufend einreichen. Interessentinnen erhalten detaillierte Informationen zu den Richtlinien über den Informationsdienst der Landwirtschaftverwaltung (www.frauen.landwirtschaft-bw.de).

Die Finanzmittel für touristische Maßnahmen sind an die Fachförderprogramme und deren Fördervoraussetzungen gebunden. Insbesondere ist zu beachten, dass die Mehrzahl der obengenannten Förderinstrumente Kofinanzierungsmittel der Europäischen Union enthalten. Die Verordnung (EG) Nr. 1698 / 2005 des Rates vom 20.09.2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) setzt enge Grenzen bezüglich der Förderkulissen, Förderinhalte und Zielgruppen.

Ziel ist es, dass über die Landestourismuskonzeption die Akteure im touristischen Bereich ihre Aktivitäten stärker im Sinne dieser Konzeption gemeinsam ausrichten.

Mit den vorhandenen Förderinstrumenten trägt das Land Baden-Württemberg dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft des Landes zu erhalten. Gleichwohl können diese Instrumente nur einen Impulscharakter haben und erfordern ein weitaus höheres Engagement der privaten Akteure des Landes. Insoweit könnten die Inhalte des Landestourismuskonzeptes auch für nicht finanziell geförderte Investitionen Orientierung bieten und damit einen Beitrag zur Gesamtstrategie leisten.



5 Ausblick: Reiseziele mit Charakter

Eine konsequente Umsetzung des Landestourismuskonzeptes auf allen Ebenen wird die Leistungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg weiter erhöhen. Die Wünsche der reisenden Menschen im Mittelpunkt – hier übertragen in Destinations- und Erlebnismarken mit starker Persönlichkeit – werden das Markenland Baden-Württemberg und seine Destinationen auch zukünftig zu einem begehrten Reiseziel machen. Damit können Stammgäste gehalten und neue Gäste aus dem In- und Ausland hinzugewonnen werden.

Die Leistungsträger in den Betrieben, die Touristiker und Destinationsmanager, aber auch die Kulturmanager, die Betreiber von Attraktionen, von Kongresszentren, Campingplätzen, Urlaubshöfen oder Hersteller regionaler Produkte, die Einzelhändler und sonstigen Aktivposten der Tourismuswirtschaft sollen durch Austausch, gemeinsame Aktionen und eine strukturierte, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Herangehensweise das Land zu dem machen, was es sein muss: Ein Reiseziel mit Charakter oder – treffender formuliert – ein Bündel von Reisezielen mit unterschiedlichen, aber markanten Charakteren.

Es gilt die Selbstorganisationskräfte weiter zu mobilisieren und zusätzliche Initiativen zu ergreifen. Authentische Urlaubserlebnisse auf hohem Qualitätsniveau müssen noch mehr zum touristischen Markenzeichen Baden-Württembergs werden. Dies gilt im sanften Tourismus ebenso, wie bei allen anderen Formen des Erlebnistourismus. Baden-Württemberg ist ein Modell dafür, dass wirtschaftliche und touristische Stärke eine wechselseitig positive Verbindung eingehen können. Nur wer sich für seine Aufgabe begeistert, kann auch die Menschen begeistern. Dementsprechend gilt es, die besondere Stärke des Landes Baden-Württemberg, seiner überwiegend mittelständischen Unternehmen und seiner Bürgerinnen und Bürger, nämlich Ideenreichtum, Können und Fleiß, weiterhin auch im Tourismus unter Beweis zu stellen. Mit seinem gewachsenen Netz an touristischen Leistungsträgern, seinem bedeutsamen kulturellen Erbe und seinen wunderbaren Landschaften hat Baden-Württemberg alle Chancen, Tradition und Innovation für eine auch künftig dynamische Tourismusentwicklung zu verbinden.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Ankünfte und Übernachtungen in Baden-Württemberg 1997-2008.....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 2: Durchschnittliche jährliche Veränderung der Übernachtungen in % - Bundesländer im Vergleich 1997-2008.....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 3: Top 10 Ausländische Quellmärkte (Tourismusjahr 2007) für Baden-Württemberg.....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 4: Index-Entwicklung der Übernachtungen nach Gemeindegruppen 1996-2008.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 5: Zahl der Übernachtungen nach Raumkategorien 1997-2008.....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 6: Raumkategorien in Baden-Württemberg</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 7: Zahl der Übernachtungen auf Campingplätzen nach Raumkategorien 1997-2008</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 8: Entwicklung der Übernachtungen nach Reisegebieten 2004-2008.....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 9: Die wachstumsstärksten Orte in Baden-Württemberg 2004-2008.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 10: Entwicklung der Übernachtungen nach Betriebsart 2002-2008</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 11: Zahl der Übernachtungen nach Betriebsart 1997-2008.....</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 12: DEHOGA-Hotelklassifizierungen 2008.....</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 13: Zahl der Tagesreisen 2006</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 14: Kern- und Ergänzungsmärkte in Baden-Württemberg</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 15: Strategisches Markengefüge in Baden-Württemberg</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 16: Beispiel für Konsistenz des Markengefüges in Baden-Württemberg</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 17: Handlungsleitlinien für alle touristischen Akteure in Baden-Württemberg.....</i>	<i>60</i>
<i>Abbildung 18: Interkommunale Kooperationen - Übersicht.....</i>	<i>63</i>
<i>Abbildung 19: Idealstruktur der Tourismusorganisation.....</i>	<i>63</i>
<i>Abbildung 20: Idealisierter Lebenszyklus eines Hotels *) nach Mag. Helmut Peter, Hotelier und ehemaliger ÖHV Präsident (Österreichische Hoteliervereinigung).....</i>	<i>66</i>
<i>Abbildung 21: Innovationstrichter</i>	<i>70</i>
<i>Abbildung 22: Innovationen in der Ideenphase.....</i>	<i>79</i>
<i>Abbildung 23: Innovationen für alle Phasen.....</i>	<i>79</i>
<i>Abbildung 24: Innovationen in der Umsetzungsphase</i>	<i>80</i>

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Wirtschaftliche Effekte des Tourismus in Baden-Württemberg</i>	12
<i>Tabelle 2: Stärken und Schwächen zur Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg</i>	68
<i>Tabelle 3: Mehr Kontinuität (Qualität am Leben halten) - beispielhafte Maßnahmen</i>	77
<i>Tabelle 4: Branchenübergreifende regionale Qualitäts-Initiativen anregen - beispielhafte Maßnahmen</i>	78
<i>Tabelle 5: Erlebnis-Qualität in BW erhöhen - beispielhafte Maßnahmen</i>	78
<i>Tabelle 6: Erfolgsfaktoren und Maßnahmenbeispiele für die Umsetzung "Barrierefreier Tourismus für Alle"</i>	81
<i>Tabelle 7: Entwicklungsziele und Maßnahmenbeispiele für die Internationalisierung der Herkunftsmärkte in Baden-Württemberg</i>	82
<i>Tabelle 8: Verkehrsplanung</i>	82
<i>Tabelle 9: Handlungsoptionen Gesundheit & Wohlfühlen</i>	84
<i>Tabelle 10: Handlungsoptionen Naturerlebnis</i>	85
<i>Tabelle 11: Handlungsoptionen Radtourismus</i>	86
<i>Tabelle 12: Handlungsoptionen Wandern</i>	88
<i>Tabelle 13: Handlungsoptionen Städtetourismus & MICE</i>	89
<i>Tabelle 14: Handlungsoptionen Kulturtourismus</i>	91
<i>Tabelle 15: Handlungsoptionen Genusstourismus</i>	93
<i>Tabelle 16: Handlungsoptionen Wintersport</i>	94
<i>Tabelle 17: Handlungsoptionen Ländlicher Raum</i>	96