



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.



Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Band 7: Kurzreport Infrastruktur und Investitionsmanagement

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

Februar 2013

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

fotoali – Fotolia (Titel, S. 13), Smileus – Fotolia (S. 4),
Graffizone – iStockphoto (S. 5), lassedesignen – Fotolia (S. 6),
amriphoto – iStockphoto (S. 7), Stadt Albstadt, Amt für Kultur,
Tourismus und bürgerschaftliches Engagement (S. 8),
ARochau – Fotolia (S. 10)

Text und Redaktion

PROJECT M GmbH
Andreas Lorenz, Hagen Melzer
Detlef Jarosch
www.projectm.de

Projektträger

Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)
Schicklerstraße 5-7
10179 Berlin
Projektleitung: Hans-Gustav Koch
Projektkoordination: Walter Krombach
www.drv.de

Projektdurchführung

PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des
Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa
GmbH (NIT)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhaltsverzeichnis

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung	2
2. Infrastruktur und Investitionsmanagement: Ausgangssituation und Herausforderungen	4
3. Strategien und Best Practice	6
4. Fazit	15

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung

Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“

Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Voraussetzungen müssen von der öffentlichen Hand und von privaten Anbietern erfüllt werden? Wie sehen erfolgreiche Angebote aus? Welche Vertriebswege sind zielführend und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen? Diesen Fragen ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom Deutschen ReiseVerband (DRV) durchgeführte Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nachgegangen. Das Tourismussystem ländlicher Räume wurde analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet, übergreifende Handlungsfelder benannt, Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet und in kompakte Checklisten für alle am Tourismus Beteiligten übersetzt. Mehr als 450 Praxisbeispiele wurden dabei einbezogen. Die Ergebnisse sind in einem Leitfaden zusammengefasst. Zehn Kurzreports zu den Handlungsfeldern vertiefen dessen Aussagen.

Kurzreport „Handlungsfeld Infrastruktur und Investitionsmanagement“

Dieser Kurzreport enthält spezielle Information und Empfehlungen zum Handlungsfeld Infrastruktur und Investitionsmanagement. Nach einer Beschreibung der Ausgangssituation und Herausforderungen werden Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren anhand bester Praxisbeispiele erläutert. Checklisten bieten Orientierung und Impulse für das eigene Handeln.

Alle Informationen zum Projekt, zum Download von Leitfaden, diesem und aller weiteren Kurzreports stehen unter www.tourismus-fuers-land.de und www.bmwi.de zur Verfügung.

Tourismus in ländlichen Räumen umfasst weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“. Gemeint sind alle Angebotsformen und -themen, die außerhalb städtischer Ballungsräume und im Wesentlichen in kleineren Gemeinden bis zu 5.000 Einwohnern stattfinden.

Eine Reihe an **Potenzialen** und Entwicklungen beeinflusst die touristische Entwicklung ländlicher Räume positiv (vgl. Leitfaden S. 8–11): Natur, Regionalität und Nachhaltigkeit werden für die zunehmend älter werdenden Nachfrager bedeutsam. Das steigende Interesse der Reisebranche an ländlichen Räumen führt zu einer Verdichtung des Angebots. Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Kommunikation und Vertrieb der Vielfalt kleiner Angebote im Online-Bereich.

Tourismus in ländlichen Räumen steht jedoch auch vor großen **Herausforderungen** (vgl. Leitfaden S. 15–22): Landflucht und demographische Entwicklung gefährden die Grundversorgung vieler Regionen. Die Budgets der öffentlichen Hand sinken. Es mangelt an Fachkräften. Die Natur- und Kulturlandschaft ist im Wandel, die Interessen von Tourismus, Landwirtschaft und Energiewirtschaft sind auszugleichen. Die kleinteilige verstreute Anbieterstruktur erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren. Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt.

Die Aufgaben der Zukunft konzentrieren sich daher auf zehn übergreifende Handlungsfelder. Diesen sollten sich je nach Voraussetzung Anbieter, Vermarkter, Politik und Verwaltung gleichermaßen stellen.

Zehn Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen

- **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Die natürlichen Grundlagen sind zu erhalten, regionale Identität als Basis für Standortqualität und touristische Attraktivität zu stärken.
- **Produktinszenierung:** Durch Inszenierung von Erlebnissen werden Angebote mit Mehrwert geschaffen.
- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Nur so können Wertschöpfungsketten verlängert werden. Vor allem kleine Partner profitieren hiervon.
- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Kristallisationspunkte müssen geschaffen werden, um Reiseanlässe zu generieren und Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt der Verknüpfung mit Markenstrategien zu.
- **Markenbildung:** Marken sorgen für Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und eine hohe Marktdurchdringung. Es handelt sich um eine zentrale Aufgabe des regionalen Tourismusmarketings.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Die Chancen liegen im Online-Bereich. Die Einbindung starker privater Partner im Vertrieb wird bedeutsamer. Anbieter und DMO sind umfassend zu qualifizieren.
- **Organisationsstrukturen:** Aufgabenorientierte Organisationsansätze werden im öffentlichen Tourismusmarketing erforderlich.
- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Gefordert ist die strategische und branchenübergreifende Einbeziehung dieser Aufgabe in regionale Tourismusstrategien.
- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen.
- **Barrierefreiheit:** Gerade in ländlichen Räumen stellt die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse eine große Herausforderung dar. Schlüsselstrategien sind ein regionaler Entwicklungsansatz und die Integration in regionale (Marken-)Strategien.

2. Infrastruktur und Investitionsmanagement: Ausgangssituation und Herausforderungen



Eine funktionsfähige und nachfragegerechte touristische Infrastruktur ist entscheidende Grundlage für die touristische Entwicklung. Ohne Einrichtungen wie Freibäder, Gasthöfe, Freizeitparks oder auch Wanderwege kann kaum touristische Nachfrage erzeugt werden. Infrastruktur ist einer der wichtigsten Kontaktpunkte des Gastes mit regionalen oder lokalen touristischen Marken. Leistungsträger benötigen Infrastruktur als Grundlage für das eigene Angebot.

Marktgerecht geplante touristische Infrastruktur ermöglicht Folgeinvestitionen vor allem durch private Akteure. Dabei kann es sich um weitere infrastrukturelle Einrichtungen oder auch Dienstleistungen handeln. Erst die passende Kombination aus Infrastruktur und darauf bezogenem Angebot schafft die Grundlage für attraktive Reise- oder Ausflugsziele.

In ländlichen Räumen wird die öffentliche und private Freizeit- und Tourismusinfrastruktur dieser Bedeutung oftmals nur bedingt gerecht, vielerorts herrschen man-

gelnde Investitionsbereitschaft und ein regelrechter Investitionsstau. Gerade im öffentlichen Bereich hemmen knappe kommunale Budgets die notwendige Weiterentwicklung.

Touristische Wege besitzen in ländlichen Räumen als Verbindungsglieder zwischen verstreut liegenden touristischen Anbietern und Angeboten große Bedeutung. Sie sind aber auch selbst ein touristisches Produkt (z. B. Qualitätswanderwege, Radfernwege). Die Vernetzung der Anbieter und Inszenierung von Wegeinfrastruktur als eigenständiges Erlebnis werden jedoch oft nur bedingt realisiert. Probleme sind:

- (Zu) dichte, für den Gast teils unübersichtliche Wegenetze, oft ohne Anbindung an Mobilitätsknoten wie z. B. Bahnhöfe.
- Oftmals zu wenig nachfragegerechte und erlebnisorientierte Wegeformate, veraltete Möblierung (z. B. Rastplätze, Ruhebänke) und Beschilderung.

- Abnehmendes ehrenamtliches Engagement (z. B. stark rückläufige Mitgliederzahlen bei den Wandervereinen) und somit vielerorts nicht mehr sichere Pflege und Unterhalt umfassender Wegenetze.

Bei der anlagenbezogenen Infrastruktur (z. B. Schwimmbäder, Thermen, Veranstaltungssäle/Gemeindehallen, Kurmittelhäuser, Tourist-Informationen oder Museen) besteht diese Ausgangssituation:

- Geringe lokale und regionale Erlebnisdichte durch über die Fläche verstreute Infrastruktureinrichtungen unterschiedlicher Qualität.
- Oftmals fehlende touristische Gesamtkonzepte mit klarer Zielgruppenausrichtung für Orte und Regionen als Grundlage für die Entwicklung oder Sanierung von Infrastruktureinrichtungen.
- Unzureichende und/oder auf gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen begrenzte Instandhaltungstätigkeit und geringe bzw. fehlende Rücklagenbildung durch die Betreiber einzelner Einrichtungen selbst in wirtschaftlich guten Zeiten.
- Betriebsschließungen durch knappe kommunale Haushalte bzw. mangelnde Bereitschaft potenzieller Unternehmensnachfolger, den elterlichen Betrieb weiterzuführen oder überhaupt Investitionen in ländlichen Räumen zu tätigen.
- Finanzierungsengpässe durch restriktive Haltung von Kreditinstituten bei Verlängerung laufender und Bewilligung neuer Kredite. Hinzu kommen rückläufige Fördermöglichkeiten durch öffentliche Programme.

Ziel und Herausforderung für die infrastrukturelle Entwicklung in ländlichen Räumen ist es also, Voraussetzungen für Investitionen durch öffentliche oder private Akteure zu schaffen und sie schließlich durchzuführen. Dabei gilt es:



- Bestehende Infrastruktur an aktuelle Markt- und Nachfrageerfordernisse anzupassen, also sie entweder zu modernisieren, zu erweitern oder auch zu reduzieren.
- Infrastruktur neu zu entwickeln, sofern bestehende Einrichtungen nicht mehr sinnvoll an aktuelle Anforderungen anpassbar sind.
- Betrieb und Unterhalt der infrastrukturellen Einrichtungen dauerhaft abzusichern.

3. Strategien und Best Practice



Strategiemix

Öffentliche Hand und Privatwirtschaft sind gleichermaßen gefordert, Investitionen auszulösen und durchzuführen. Die Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen an den jeweiligen Standorten der zu entwickelnden oder anzupassenden Infrastruktur sind jedoch völlig verschieden. Es gibt keine Blaupausen und Einzelstrategien, die sich 1:1 von einem auf einen anderen Standort übertragen lassen.

Es gilt also, **standortspezifische Kombinationen mehrerer, sich einander bedingender bzw. ergänzender Strategien für öffentliche und private Partner** zu realisieren. Dieser Strategiemix umfasst im öffentlichen Bereich:

- Langfristig angelegte örtliche oder regionale (Tourismus- bzw. Infrastruktur-)Konzepte als Rahmen für öffentliche und private Investitionen mit konkreten Vorgaben für die Orts- und Regionalentwicklung einschließlich der für Investitionen in Frage kommenden Standorte.
- Realisierung von Schlüsselinvestitionen durch die öffentliche Hand, um Folgeinvestitionen privater Partner auszulösen sowie regionale oder lokale Marken für den Gast erlebbar zu machen.

- Bündelung privater und öffentlicher Einrichtungen in einem Objekt (z. B. Hotel und Veranstaltungshalle), um vollständige Angebotsketten für den Gast (z. B. Übernachtung + Konzert + x), Nachfragesynergien zwischen den Betreibern und schließlich einen dauerhaft stabilen Betrieb des gesamten Objekts zu ermöglichen.
- Aktive Wirtschaftspolitik zur gezielten Ansprache, Gewinnung und Betreuung von privaten Investoren von der ersten Idee bis zur Umsetzung der Maßnahme.

Erfolgreiche private Investitionen erfordern immer Unternehmmergeist, Risikobereitschaft, Mut zur Veränderung und die finanzielle Kraft, sie zu realisieren und den Betrieb langfristig zu sichern. Mögliche Strategien für die Privatwirtschaft sind:

- Aktive Suche nach dem passenden Investitionsstandort (Ort/Region) im Sinne der unternehmerischen Ziele.
- Innovationsbereitschaft, Marktorientierung und ständige Weiterentwicklung des Konzepts unter Nutzung lokaler oder regionaler Besonderheiten eines Standorts, um langfristig im Standortwettbewerb zu bestehen.

- „Leuchtturm-Strategien“: Dies bedeutet die Entwicklung besonderer Infrastruktur mit großer Anziehungskraft für Gäste und weitere Anbieter. Ebenso kann an vorhandene Leuchtturmprojekte andockt werden, um Synergien in Angebot und Nachfrage aufzubauen.



Best Practice: „Traufgänge“ Albstadt (Baden-Württemberg)

Die Region rund um Albstadt im Zollernalbkreis auf der Schwäbischen Alb ist eines der beliebtesten südwestdeutschen Ziele im Wandertourismus. Auf Basis eines langfristig angelegten touristischen Masterplans wurde die bestehende Wegeinfrastruktur, mit öffentlichen Mitteln finanziert, überarbeitet.

Status quo: geringe Erlebnisorientierung der Wegeinfrastruktur

Bis 2010 verzeichneten viele Beherbergungsbetriebe am Textilstandort Albstadt kaum touristische Nachfrage. Trotz großer natürlicher Potenziale und Highlights wie dem berühmten Blick vom Zeller Horn auf die Burg Hohenzollern fehlte es an attraktiven Wanderwegen. Lange und monotone Wegeführungen, uneinheitliche Beschilderung und veraltete Möblierung entsprachen nicht mehr den heutigen Anforderungen (z. B. kürzere und einfache Tagesrundwege, bequeme und „stylische“ Ruhemöbel usw.). Wandern war kein wirklich verkäufliches touristisches Qualitätsangebot, die Nachfrage stagnierte.

Profilierung im Aktivtourismus als Ziel des Masterplans

Albstadts Masterplan zielt auf die albwweit führende Rolle für Aktivitäten wie Mountainbiking, Wintersport (Ski nordisch und alpin) und insbesondere das Wandern. Die Neuausrichtung der örtlichen Wanderwege verfolgt dabei folgende Ziele:

- Schaffung eines attraktiven, marktfähigen Qualitätsangebots auf Basis vorhandener Wege.
- Profilierung der Wegeinfrastruktur als eigenständiges Markenprodukt, an dem die einzelnen Anbieter ihre Angebote ausrichten können.
- Förderung der Kooperation von Anbietern.

Priorisierung, Reduzierung und Qualitätsentwicklung

Die Überarbeitung der Wanderwege wurde in drei Schritten realisiert:

- **Schritt 1 – Priorisierung:** Auf Basis von Bestandsanalyse, Trend- und Zielgruppenbewertung sowie Nachfrageprognosen wurde der künftige Bedarf an Wanderwegen festgelegt. Der Schwerpunkt wurde auf Wege für Tageswanderer gesetzt. Hierfür wurden sieben Rundwege – die heutige Marke „Traufgänge“ – entwickelt. Alle Maßnahmen in Wegebau, Beschilderung, Möblierung, Unterhalt, landschaftspflegerische Betreuung, Parkraummanagement und örtlichen Straßenleitsystemen wurden hierauf abgestimmt.
- **Schritt 2 – Reduzierung und Optimierung:** Mit Entwicklung der „Traufgänge“ wurde das bestehende Wegenetz „entkernt“: Nur die Wege des einheitlich beschilderten regionalen Grundnetzes des Schwäbische Alb-Vereins sowie notwendige Zubringer und Verbindungen werden künftig bewirtschaftet, d. h. beschildert, gegebenenfalls mit neuen Ruhebänken ausgestattet usw. Weitere kaum begangene und lokale Wege mit nicht normierter Beschilderung werden aktuell entschilddert und landschaftspflegerisch nicht mehr betreut.



- **Schritt 3 – umfassende Qualitätsentwicklung und Services:** Die „Traufgänge“ wurden von Beginn an als zertifizierte Premiumwege geplant und realisiert. Zusätzlich wurden viele Betriebe des Gastgewerbes wanderspezifisch nach den anerkannten Kriterien „Wanderbares Deutschland“ qualifiziert. Dabei setzten die Tourismusverantwortlichen die „Daumenschrauben“ an: Nur zertifizierte Gastgeber werden gemeinsam mit den „Traufgängen“ vermarktet. Regelmäßige Schulungen weiterer Leistungsträger wie z.B. Wanderführern sichern die Qualität und damit ein glaubwürdiges Qualitätsversprechen.
- Deutliche Steigerung der touristischen Nachfrage vor allem im Tages-, aber auch im Übernachtungstourismus (mehrere „Traufgänge“ werden an einem Wochenende gewandert).
- Profilierung als erstklassige Wandermarke: Bekanntheitssteigerung und positive Imagetransfers für die gesamte Zollernalb.
- Wander- und markenspezifische Folgeinvestitionen bei Gastbetrieben, z.B. in der Gastronomie („Traufgängerhütten“), Modernisierungen in der Hotellerie, ebenso wie Entwicklung von Gästeführungsangeboten und Pauschalangeboten durch Wanderführer und andere Anbieter.

Die öffentlichen Anfangsinvestitionen beliefen sich seit dem Jahr 2010 auf rund 120.000 Euro, die jährlichen Pflege- und Unterhaltungskosten betragen rund 11.500 Euro. Alle Maßnahmen wurden und werden über den kommunalen Haushalt finanziert. Bereits nach sehr kurzer Zeit waren folgende positive Effekte zu verzeichnen:

www.albstadt-tourismus.de

Checkliste: öffentliche Schlüsselinvestitionen im Rahmen von Ortskonzepten, Beispiel Wegenetzoptimierung

- Die Region oder der Standort verfügt über eine klare Zielsetzung und Strategie einschließlich Zielgruppen hinsichtlich der zukünftigen Profilierung im Aktivtourismus.
- Es gibt ein ausreichendes Nachfragepotenzial, das die Investitionen in die Infrastruktur rechtfertigt (Marktdaten ermitteln und prüfen!).
- Das vorhandene Wegenetz wurde vollständig erfasst und anhand nachvollziehbarer Kriterien bewertet (z. B. baulicher Zustand, Beschilderung, Möblierung, Attraktionen und Leistungsträger am Weg, ...).
- Vorhandene Wegenetze sind weitestmöglich in die Planung einbezogen.
- Es besteht eine „kritische Masse“ an Partnern, Netzwerken, Vereinen z. B. Wandervereine und Anbietern entlang der Wege mit Bereitschaft zur Mitwirkung (Grundlage für Angebotsgestaltung).
- Die vorhandenen Wege wurden einer Priorisierung anhand von Kategorien (z. B. Marktattraktivität oder Bedürfnisse der potenziellen Zielgruppen) unterzogen.
- Ein einheitliches und übersichtliches Beschilderungs- und Möblierungskonzept wurde erarbeitet (möglichst in Abstimmung mit den Nachbarregionen).
- Die dauerhafte Pflege, Qualitätssicherung und Instandsetzung der priorisierten Wege durch die Gemeinden oder etablierte ehrenamtliche Strukturen ist gewährleistet.
- Als wenig attraktiv und für Reinvestition als nicht lohnenswert eingestufte Wege werden zurückgebaut („entschildert“) und aus der Pflege und Vermarktung heraus genommen.
- Es bestehen finanziell und personell gesicherte Organisations- und Vermarktungsstrukturen.

Best Practice: „Knotenpunktsystem Prignitz“ (Brandenburg)

Bestehende, dichte und gut ausgebaute Wegenetze, z. B. für das Radfahren, leiden vielerorts unter einer sehr komplexen Beschilderung der Vielzahl an Routen. Diese ist teuer im Unterhalt und erschwert die Orientierung für den Radfahrer. Prioritäten sind hier weniger im Netz, sondern in der Beschilderung zu setzen.

Das **Knotenpunktsystem** der Prignitz erfüllt dies exzellent. Das auf regionale und landesweite Radtourismuskonzepte abgestimmte Radwege-Beschilderungssystem wurde mit öffentlichen Mitteln finanziert und weist

ein hohes Maß an Innovationsorientierung auf.

Gemäß der landesweiten Beschilderungsrichtlinien (HBR) erfolgt die kombinierte Ziel- und Routenwegweisung nur noch für die überregionalen und regionalen Radfernwege. Zusätzlich erhält jeder Schilderstandort („Knotenpunkt“ mit Hauptwegweiser) eine Nummer. Die jeweils nächste Knotenpunktnummer wird in die Wegweisung integriert. Lokale und regionale Rundtouren (z. B. für einzelne Themen) werden nicht mehr mit eigenem Logo ausgewiesen.

Radfahrer können mithilfe dieser Systematik routenunabhängig von Punkt zu Punkt geführt werden. Wollen sie einer neuen Route folgen, muss diese nicht extra ausgeschildert sein. Tourenflyer und GPS-Tracks für solche Routen ergänzen das eigentliche Beschilder-



runssystem (Download z. B. beim regionalen Tourismusverband, der auch die Beschilderung gemeinsam mit den Landkreisen realisierte). Die zentralen Erfolgsfaktoren und Innovationen sind:

- **Übersichtlichkeit und Kostenersparnisse:** Nur die für die Region, das Bundesland oder deutschlandweit marketingrelevanten Rad(fern)wege sind per Routenwegweisung markiert. Keine weiteren Routen müssen beschildert werden – die Schilderbäume bleiben übersichtlich.
- **Verknüpfung realer mit virtueller Beschilderung – Ansprache online-affiner Zielgruppen:** Basisbeschilderung ist nach wie vor die Ausweisung per Wegweiser. Die für Radfahrer immer wichtiger werdenden mobilen Kommunikations- und Navigationsinstrumente wie Smartphone oder GPS-Gerät werden ergänzend in die Besucherlenkung einbezogen. Durch die Integration des Smartphones kann der Gast wiederum mit weiteren Informationen zur Region versorgt werden (z. B. Gastronomie, Sehenswürdigkeiten). Ebenso können Tourenvorschläge anderer Radfahrer, die diese auf Radroutenportalen im Internet eingestellt haben, abgefahren werden. (siehe Kurzreport „Kommunikation und Vertrieb“).

- **Flexibilität und Anreize für Leistungsträger:** Weitere Touren (z. B. lokal oder saisonal) sind jederzeit durch öffentliches Tourismusmarketing oder auch private Anbieter „zuschaltbar“. Lediglich ein GPS-Track oder/und Tourenflyer sind erforderlich, um Routenverlauf, Wegweiserstandorte und Attraktionen zu kommunizieren.

www.dieprignitz.de

Best Practice: „Pension Havelfloß“ (Brandenburg)

Die im Jahr 2008 eröffnete und nach umfassenden betrieblichen Weiterentwicklungen bereits mehrfach ausgezeichnete „Pension Havelfloß“ in Brandenburg an der Havel steht für konsequente Markt- und Innovationsorientierung eines privaten Anbieters in Anlehnung an regionale Tourismusstrategien und Themenschwerpunkte. Investitionsstau wird somit konsequent vermieden.

„Special location“ und fortlaufende Innovation entlang des Themas Wasser

Die Betreiber suchten und suchen bewusst nach immer neuen Wegen, ihr Kernangebot „Ferienwohnung“ weiterzuentwickeln, um eine alleinstellende Profilierung im regionalen Wettbewerb zu erreichen. Der besondere Erlebniswert besteht dabei in der Kombination aus der Übernachtung mit dem Element Wasser. Fortlaufend wurde und wird die „Pension Havelfloß“ zu einem Komplex weiterentwickelt und bleibt durch ihren besonderen Charakter der Ferienwohnungen als „special location“ auch für Stammkunden attraktiv:

Zunächst wurde ein alter Industriebau am Havelufer renoviert und zur eigentlichen Pension mit neun Zimmern umgebaut. Kurz darauf ergänzten vier „Havelflöße“, wind- und wetterfeste schwimmende Ferienhäuser am Steg vor dem Objekt, das Angebot. Es folgte eine Cafébar mit Kanuverleih. Dafür wurden rund 900.000 Euro investiert, davon 250.000 Euro durch die Förderbank des Landes Brandenburg und 50.000 Euro durch Städtebauförderungsmittel bezuschusst.

Infolge der sehr guten Auslastung und der jährlich gestiegenen Umsätze wurden bereits nach kurzer Zeit weitere drei Havelflöße ergänzt. Neuestes Highlight ist seit 2010 ein „Saunafloß“.

Service- und Qualitätsorientierung

Eine konsequente Service- und Qualitätsorientierung ergänzt den infrastrukturellen Entwicklungsprozess: Der Betrieb ist mit der Servicequalität Stufe 1 qualifiziert, den Gästen werden Annehmlichkeiten und Zusatzleistungen wie allergikerfreundliche Ernährung, Proviant für die Floßfahrer oder sanitäre Einrichtungen für Gäste, die nicht auf dem Floß übernachten wollen, geboten.

Abgerundet wird der Erfolg durch die enge Zusammenarbeit mit dem örtlichen und Havelland Tourismusverband sowie dem Landestourismusmarketing. Das von allen vermarktete Thema Wasser ist dabei das verbindende Glied.

Die konsequente Trend- und Innovationsorientierung entlang regional prägender Themen macht sich für die Betreiber bezahlt: Steigende Umsätze und Erträge ermöglichen neue Investitionen. Neue Reiseanlässe sowohl für Stamm- als auch Neukunden werden geschaffen, der Produktlebenszyklus damit verlängert, eine Alleinstellung im Wettbewerb bleibt erhalten.

www.pension-havelfloss.de

Checkliste: Investitionsstau durch konstante (Weiter)entwicklung vermeiden

- Definition langfristiger Ziele und potenziell dauerhaft erreichbarer Zielgruppen mit ihren konkreten Bedürfnissen (Sichtung von Trend- und Marktforschungsdaten, gegebenenfalls erhältlich bei der regionalen oder landesweiten Tourismusorganisation).
- Wettbewerbsanalyse vor Ort (vor der Investition und während des laufenden Betriebs).
- Kompatibilität zu regionalen oder lokalen Entwicklungskonzepten (Themen/Marken) und weiteren infrastrukturellen Einrichtungen.
- Bedarfsermittlung: Art/Umfang/Ausstattung der Infrastruktureinrichtung; dabei Prüfung der gegebenenfalls vorhandenen Infrastruktur in baulich-technischer und finanzieller Hinsicht (Pflege, Unterhalt und Betrieb), Entscheidung „modernisieren/erweitern/reduzieren“.
- Machbarkeitsuntersuchung/Wirtschaftlichkeitsberechnung und Entwicklungskonzept inklusive Aussagen zu Betreiber- und Finanzierung, gegebenenfalls Partnerakquise.
- Innovationsbereitschaft: Realisieren von „special locations“, Einsatz neuer, gegebenenfalls besonders nachhaltiger (Bau-)Technologien, auffällige Architektur, Aufgreifen aktueller Trends und höchster Qualitätsstandards für besondere Erlebnisse beim potenziellen Gast.
- Gegebenenfalls Einbeziehung öffentlicher Fördermittel oder Kreditierung (Risikoabsicherung durch finanzielle Puffer einzurechnen!).
- Rücklagenbildung, z. B. für fortlaufende Modernisierungen und Anpassungen.
- Regelmäßige Fortbildung zu Trends, Zielgruppen und betriebswirtschaftlichen Fragen.
- Fortlaufende Anpassung gemäß Bedarf, Trends, regionalen Strategien.

Best Practice: „Oversum Vital Resort“ Winterberg (Nordrhein-Westfalen)

Die Zukunftsfähigkeit einer touristischen Investition kann durch die Bündelung kundenrelevanter Leistungen an einem möglichst zentral gelegenen Standort gesichert werden. Idealerweise nimmt diese Einrichtung auch eine Leuchtturmfunktion im Rahmen einer gesamtörtlichen Profilierung und Markenstrategie ein. Wie im Falle des „Oversum Vital Resort“ Winterberg (kurz „Oversum“) sollten auch private Partner für Investition und Betrieb solcher Einrichtungen einbezogen werden. Dies kann entweder in Form von Verpachtungen einzelner Einheiten an Private oder mithilfe einer Öffentlich-Privaten Partnerschaftsmodells (PPP/Public Private Partnership) geschehen.

Sanierungsstau

Winterberg im Hochsauerlandkreis mit rund 850.000 Übernachtungen pro Jahr hatte bereits im Jahr 2000 einen enormen Sanierungsstau. Dieser betraf fünf Sport- und Freizeitbäder, die Eissporthalle und das Kurmittelhaus. Eine Sanierung der Einzelanlagen wäre jedoch kostenintensiv gewesen und hätte auch keinen neuen Besuchermagneten geschaffen. 2008 und 2009 wurden daher europaweite Ausschreibungen durchgeführt, um einen neuen infrastrukturellen Leuchtturm zu schaffen. Im Herbst 2009 unterzeichnete die Stadt Winterberg mit einem privaten Partner den langfristigen Vertrag zur Umsetzung des „Oversums“ als öffentlich-private Schlüsselinvestition für das neue strategische Städteleitbild.

Bündelung von touristischen Leistungen an einem Ort

Als international anerkannter Tourismusstandort verfolgt Winterberg seit 2008 eine Neupositionierung: Diese zielt auf eine führende Profilierung im „bewegungsorientierten Gesundheitstourismus“. Hierfür sollte an zentraler Stelle – im örtlichen Kurpark – ein infrastrukturelles Leuchtturmprojekt geschaffen werden. Verschiedene kommunale Einrichtungen sollten an einem Standort gebündelt und synergetisch mit weiteren privaten Leistungen mit Gesundheitsbezug verknüpft werden.

Das nach gut zweijähriger Bauzeit im Juni 2012 eröffnete „Oversum Vital Resort“ konzentriert fünf von der Stadt Winterberg in der Ausschreibung geforderte kommunale Leistungen: Sportbad, Kultur- und Kongresshalle, Tourist-Information, Festplatz für örtliche Einzelveranstaltungen und Schützenfest sowie Verwaltungseinheiten der Parkraumbewirtschaftung.

→ Info

Public Private Partnership (PPP) als alternativer Weg zu Privatisierung oder reinem Eigenbetrieb?

PPP-Projekte zielen grundsätzlich auf langfristige und Erfolg versprechende Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft. Sie umfassen möglichst den gesamten Lebenszyklus eines Projektes (Planung, Bau, Betrieb, Nachfolgenutzung bzw. Verwertung). Das Hauptziel besteht darin, Effizienzvorteile für den öffentlichen Partner gegenüber einer Eigenrealisierung zu erzielen. Wichtig: Voraussetzung für die notwendige Zustimmung durch die Kommunalaufsicht zu einer PPP-Lösung ist, dass der öffentliche Partner überhaupt finanziell in der Lage ist, das Projekt auch alleine realisieren, langfristig unterhalten und betreiben zu können. Außerdem muss es einen wirklich nachweisbaren Kostenvorteil für die Kommune geben.

PPP-Modelle sind im Bereich Freizeit und Tourismus im ländlichen Raum insbesondere im Bau und Betrieb von Sporthallen, Bädern, Thermen sowie Gesundheitsresorts in den letzten 5–10 Jahren entstanden. Waren es in den letzten Jahren vor allem die monofunktionalen Projekte, die den Markt bestimmten, so kommt in jüngerer Zeit den sogenannten Synergieprojekten wie z. B. dem Oversum immer größere Bedeutung zu.

Ergänzend investierte der private Partner in ein 4-Sterne Superior Hotel, Restaurant, Seminar- und Schulungsräume, Saunalandschaft, Behandlungsräume für Wellness, Beauty- und Physiotherapie, Medical Center in Kooperation mit dem örtlichen Krankenhaus und Medical Fitness mit Geräten der medizinischen Trainingstherapie. Mit Ausnahme der Tourist-Information werden alle Einrichtungen privat betrieben.



Wachstumsimpuls und Folgeinvestitionen

Das Nettoinvestitionsvolumen des von Stadt und privatem Investor finanzierten Projektes beträgt rund 30 Millionen Euro. Der städtische Finanzierungsanteil setzt sich dabei folgendermaßen zusammen: Für die vertraglich festgelegte Nutzung der öffentlichen Anlagen zahlt die Stadt ein jährliches Nutzungsentgelt in Höhe von durchschnittlich 700.000 Euro als Miete an die private Projektgesellschaft. Für die Realisierung und dauerhafte Nutzung der Kongresshalle gewährte die Stadt zusätzlich einen einmaligen Baukostenzuschuss in Höhe von 4,5 Millionen Euro.

Das Projekt mit seiner außergewöhnlichen Architektur setzte für die Ferienwelt Winterberg einen entscheidenden Wachstumsimpuls. Es löste bereits vor der Fertigstellung Folgeinvestitionen in Höhe von 70 Millionen Euro aus. Beispiele sind der 2011 eröffnete „Landal-Ferienpark“ sowie der Ausbau der Wellnessbereiche in einigen etablierten Hotels.

Das „Oversum Vital Resort“ trägt nachweislich zur Gewinnung neuer Gäste und Zielgruppen bei: Befragungen der Hotelgäste in den ersten Betriebsmonaten ergaben einen hohen Anteil an Winterberg-Erstbesuchern. Es schont die kommunalen Kassen und verbessert die Position Winterbergs sowohl im touristischen als auch im Standortwettbewerb: Mit dem infrastrukturellen „Leuchtturm“ Oversum wird Winterberg deutlich stärker und positiver wahrgenommen als zuvor.

www.oversum.de

Best Practice: „Spreewald Therme Burg“ (Brandenburg)

Erfolgsfaktor der „Spreewald Therme Burg“ ist das Zusammenspiel aus gesundheitstouristischem Ortskonzept, aktiver Wirtschaftspolitik und einer individuellen, auf den Standort abgestimmten Unternehmensstrategie.

Gezielte Standortsuche – aktive Wirtschaftspolitik vor Ort

Ein auf die Entwicklung und den Betrieb von Thermen und Gesundheitseinrichtungen spezialisierter privater Investor erkannte vor etwa zehn Jahren die noch nicht ausgeschöpften Potenziale des Spreewaldes als Destination mit einem hohen Bekanntheitsgrad, regionalen Produkten und einer besonderen Identität.

Den Investor begünstigende Rahmenbedingungen bestanden neben der Lage, Erreichbarkeit und des Images des Standorts in der konsequenten örtlichen Ausrichtung auf den Gesundheitstourismus. Eine entsprechende Angebotsstruktur und Übernachtungsmöglichkeiten im gehobenen Segment waren bereits vorhanden.

Funktionierende Leistungsträgernetzwerke – und damit auch potenzielle Kooperationspartner für den Investor – wurden bereits vor der Investition durch das örtliche Tourismusmarketing initiiert und ausgebaut.

Die sehr agile Wirtschaftsförderung des Ortes betreute den privaten Partner von Anfang an intensiv, unter anderem bei der Abklärung von Grundstücksfragen. Die Weiterentwicklung des gesundheitstouristischen Angebots vor Ort – auch infrastruktureller Art – erfolgte dabei mit dem Ziel größtmöglicher Synergien mit der künftigen Therme.

Im Jahr 2005 wurde die „Spreewald Therme“ eröffnet. Das privatwirtschaftlich umgesetzte und betriebene Projekt setzt dabei gezielt auf regionale Authentizität und Einbindung in lokale Wertschöpfungsbeziehungen, unter anderem durch die regionaltypisch angepasste und dennoch zeitlose Architektur, Entwicklung von Kosmetikprodukten aus regionalen Rohstoffen, intensive Einbeziehung der vorhandenen touristischen Akteure vor Ort in die Angebotsgestaltung von Anwendungen usw. Die Angebotsstruktur umfasst neben dem regionaltypisch gestalteten Solethermalbad und dem großzügigen Saunagarten zahlreiche Anwendungsbereiche, ein Thermenrestaurant sowie einen Fitness-Club für Mitglieder und Tagesgäste.

Das Gesamtinvestitionsvolumen betrug rund 20 Millionen Euro, wovon weniger als die Hälfte aus Landesmitteln als Anschubfinanzierung beigesteuert wurden. Der Fördersatz war damit weitaus geringer als bei vergleichbaren, kommunal betriebenen Projekten.

Langfristig wirksamer Kristallisationspunkt

Im Ergebnis konnte im Zeitraum 2005 bis 2012 ein Nachfragezuwachs von mehr als 40 Prozent in Burg erreicht werden. Eine Vielzahl privater Folgeinvestitionen durch touristische Leistungsträger wurde ausgelöst, Leistungsträgernetzwerke gestärkt. 2012 folgte das ebenfalls vom Thermen-Investor für rund 12 Millionen Euro entwickelte hochwertige 4-Sterne-Thermenhotel mit 166 Betten in 83 Zimmern.

www.spreewald-therme.de

Checkliste: Leistungsbündelung und Kristallisationspunkte als Basis für Folgeinvestitionen

- Geeigneter Standort für die Bündelung verschiedener kommunaler und/oder privater touristischer Leistungen hinsichtlich Grundstücksgröße, Lage (zentral), Erreichbarkeit und Verfügbarkeit vorhanden.
- Festlegung der geeigneten und gewünschten zu bündelnden Leistungen in einem langfristig ausgerichteten Konzept – gegebenenfalls als PPP-Projekt.
- Bereitschaft von Partnern an einem zentralen Punkt gemeinsam mit anderen ihre Leistungen zu kombinieren und langfristig „unter einem Dach“ anzubieten.
- Aktive Investorenunterstützung durch lokale Wirtschaftsförderung: Betreiberakquise, Klärung von Grundstücksfragen, Aufbau unterstützender Partnernetzwerke vor Ort.
- Intensive Einbindung aller Partner in die Konzeption des Objekts von Anfang an (Planung aus Betreiber-sicht!).
- Erweiterbarkeit beziehungsweise Platz für Folgeinvestitionen am Standort selbst oder in unmittelbarer Nähe vorhanden.
- Einbindbarkeit der Investition in regionale/lokale Strategien und kritische Masse an Partnern vor Ort (Synergien auch über das konkrete Objekt hinaus!).
- Strahlkraft der gebündelten Leistungen als Motivation für vorhandene Betriebe in die Qualität zu investieren und/oder externe Investoren für eine Investition im Ort bzw. der Region zu gewinnen.

4. Fazit

Innovationsstau sollte aufgelöst, Investitionen in die touristische Infrastruktur ländlicher Räume ausgelöst werden. Bestehende kommunale und private Einrichtungen sind an aktuelle Erfordernisse und den jeweiligen Bedarf anzupassen bzw. auch neue zu entwickeln; ihr Betrieb und Unterhalt sind dauerhaft abzusichern. Ziel jeglichen Engagements sollte es sein, Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Dabei führt vor allem die Kombination mehrerer Einzelstrategien zum Erfolg. Übergreifend ist zu beachten:

- Infrastruktur in eine abgestimmte regionale bzw. lokale Gesamt- und gegebenenfalls Markenstrategie auch hinsichtlich der Gestaltung einbinden. Dies gilt auch für in Thema und Angebot zunächst eigenständige Objekte, die oftmals Leuchtturmfunktion wahrnehmen (z. B. Freizeitparks).
- Infrastruktur gezielt an Kristallisationspunkte setzen bzw. solche schaffen sowie Leistungen bündeln, um bestmögliche Synergien sowie einen möglichst großen gesamtwirtschaftlichen Effekt für den Standort und die Region durch Folgeinvestitionen zu erzielen; im Rahmen einer Machbarkeitsprüfung die Möglichkeiten von PPP- bzw. Partnerschaftsmodellen abwägen.
- Öffentliche Infrastrukturförderung abhängig machen von Einbindung in eine örtliche bzw. regionale Gesamtentwicklungsstrategie, infrastruktureller Wettbewerbssituation im Umfeld, Innovationscharakter, Potenzial für Folgeinvestitionen sowie konkreter Perspektive hinsichtlich dauerhaftem Betrieb, Unterhaltung und Refinanzierung.
- Private Investitionen durch angemessene Kreditkonditionen von Banken und Sparkassen und/oder Beteiligungen ausbauen, um vor allem klein- und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit zu geben, innovative Projekte umzusetzen; (regionale) Kreditinstitute für Anforderungen von Kleinunternehmen in ländlichen Räumen sensibilisieren, z. B. unterstützt durch Wirtschaftsförderer, IHK usw.

