

**TOURISTISCHER MASTERPLAN
LANDKREIS LÖRRACH
- ÜBERARBEITUNG 2016 -**



Prof. Dr. Winfried Heinzler

Prof. Dr. Valentin Weislämle

Inhalt

1. VORBEMERKUNG	3
1.1 FRAGESTELLUNGEN	4
1.2 ARBEITSSCHRITTE UND VORGEHENSWEISE TOURISMUSKONZEPT	5
1.3 ARBEITSSCHRITTE UND VORGEHENSWEISE TOURISMUSBAROMTER	5
2. ÜBERARBEITUNG 2016: FRAGEN UND ANTWORTEN	6
3. FAZIT FÜR ANGEBOTSTRATEGIEN	15
4. KONSEQUENZEN FÜR DIE PRODUKTPOLITIK	19
5. INNENMARKETING	19
5.1 INNENMARKETING VON DESTINATIONEN	19
5.2 INNENMARKETING DES LANDKREISES	20
6. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG UND AUSBLICK	25



1. VORBEMERKUNG

Der Landkreis Lörrach hat uns, Prof. Dr. Heinzler und Prof. Dr. Valentin Weislämle, aufgefordert, ein Kosten- und Leistungsangebot für die Überarbeitung des

„Touristischen Masterplans“

zu unterbreiten. Dieser Aufforderung kommen wir hiermit sehr gerne nach.

Die Überarbeitung soll im wesentlichen drei Aspekte des bestehenden Konzepts weiterentwickeln:

1. Die Situationsanalyse, Organisationsstruktur sowie die Innenmarketing-Strategie erfordern aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen - insbesondere im Bereich der Schwarzwaldregionen - eine Anpassung und Weiterentwicklung.
2. Das Thema „Produktentwicklung“ ist in seiner Bedeutung im Konzept neu zu positionieren und die im Masterplan erfassten Projekte anzupassen.
3. Konzeption und Neugestaltung des im bestehenden Masterplan erwähnten Projektes „Tourismusbarometer“ mittels Bewertungsportalen.

1.1 Fragestellungen

Bei der Überarbeitung des **touristischen Masterplans** für den Landkreis Lörrach ist die Beantwortung der nachfolgenden Fragen notwendig:

- Wie hat sich in den vergangenen fünf Jahren die **aktuelle Ausgangssituation** hinsichtlich der touristischen Marktbearbeitung geändert?
- Wie hat sich die Rolle der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) für den Landkreis Lörrach geändert und welche Rolle wird Sie in Zukunft spielen?
- Welchen Einfluss wird die Hochschwarzwald Tourismus GmbH (HTG) auf die touristische Arbeit und die Organisationsstrukturen des Landkreises haben?
- Ist die geographische Clusterung des Landkreises, wie im Masterplan definiert, noch aktuell?
- Wie kann die Produktgestaltung und der Vertrieb im Landkreis weiter professionalisiert und intensiviert werden?
- Wie können die Schlüsselfaktoren „Produktentwicklung“ und „Vertrieb“ hinsichtlich einer Aufbau- und Ablauforganisation im Landkreis aufgestellt werden?
- Welche **wichtigen Trends** müssen aktualisiert und überarbeitet werden.
- Wie kann zukünftig das Innenmarketing organisiert sein?

Bei der Neuentwicklung eines Nachfolge-Tool für den **Tourismusbarometer** sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie kann ein Tourismusbarometer mittels Bewertungsportale konstruiert werden?
- Wie kann ein solches Tool von den Städten und Gemeinden genutzt werden?

1.2 Arbeitsschritte und Vorgehensweise Tourismuskonzept

Zur Bearbeitung der oben genannten Fragestellungen wurden folgende Arbeitsschritte umgesetzt:

1. Überarbeitung der Situationsanalyse
2. Vorortgespräche durch die Professoren mit Bürgermeistern und Tourismusverantwortlichen (einschl. der HTG)
3. Strategieentwicklung zur Stärkung des Angebots innerhalb der STG und HTG
4. Strategieüberarbeitung zum Innenmarketing
5. Strategieentwicklung zur Produktpolitik und Vertrieb

Dieser Punkt wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit von Frau Petra Kiefer bearbeitet.

6. Bei Bedarf Workshops zur Implementierung der „Produktpolitik“.

Die Punkte 5 und 6 werden in einem gesonderten Arbeitspaket bearbeitet und weiterentwickelt. Hierfür wurden bereits konkrete Projekte aus dem bestehenden Projektpool des bestehenden Masterplans identifiziert und priorisiert.

1.3 Arbeitsschritte und Vorgehensweise Tourismusbarometer

Dieses Projekt umfasst die Entwicklung eines Tourismusbarometers mit spezifischer Marktforschung, Szenario-Entwicklung und Testphasen. Die Auswertungen erfolgen auf der Ebene Einzelobjekt und Postleitzahl sowie entsprechende Verbindungen der Postleitzahlen.

1. Auswahl der Portale
2. Auswahl der Bewertungskriterien
3. Gewichtung der Kriterien
4. Skalierungsmodell für die Auswertung

In die einzelnen Arbeitsschritte werden je nach Möglichkeit studentische Arbeitsgruppen implementiert.

Dieser Abschnitt 4 Tourismusbarometer wird in einer gesonderten Abhandlung bearbeitet.

2. ÜBERARBEITUNG 2016: FRAGEN UND ANTWORTEN

Die Überarbeitung des Tourismuskonzepts unter dem Aspekt der oben genannten Fragestellungen wurde anhand von zwei Schritten durchgeführt. Es wurde ein Fragekatalog erarbeitet anhand dessen Vorortgespräche mit jeder einzelnen Kreisgemeinde geführt wurden.

Zusätzlich wurden diese Gespräche unterstützt durch die örtlichen Dezernats- oder Referatsverantwortlichen für den Bereich Tourismus. In einzelnen Fällen wurden weitere Gespräche mit Vertretern aus touristischen Organisationen und privaten Leistungsträgern geführt.

In einem zweiten Schritt wurden die zusammengeführten Ergebnisse mit der bisherigen Konzeption abgeglichen. Ein besonderer Augenmerk lag dabei auf der neu überarbeiteten Marketing-Konzeption der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) vom Juli 2016.

Aufgrund der geringfügigen Änderungen wurde auf die ausführliche Wiederholung der Situationsanalyse verzichtet und im Folgenden werden nur die konkreten Ergebnisse wiedergegeben.

1. Wie hat sich in den vergangenen fünf Jahren die aktuelle Ausgangssituation hinsichtlich der touristischen Marktbearbeitung geändert?

Für die meisten Bürgermeister hat sich in den letzten Jahren in der touristischen Marktbearbeitung nichts geändert. Das touristische Angebot, insbesondere die touristischen Leistungsträger, wurden tendenziell weniger (Privatvermieter, Gaststätten etc.); daher hat sich die aktuelle Ausgangssituation verschlechtert, was sich eher in einer passiven Marktbearbeitung äußerte. Es gibt keine neu gewonnene touristische Unique Selling Propositions gegenüber dem Jahr 2010, weshalb es meist beim Bewährten blieb. Der Großteil der Gemeinden beschränkte ihre Marktbearbeitung auf lokale Einrichtungen wie z.B. Wanderwege oder lokale Museen. Viele Gemeinden sind finanziell nicht unter Druck, so dass die Bevölkerung das Interesse am Tourismus bzw. das Ausnützen von Wertschöpfungspotenzialen in den letzten Jahren eher verloren hat.

Die gesellschaftlichen Veränderungen in Bezug auf das Reiseverhalten und der erhöhte Qualitätsanspruch haben sich vor allem in einer verstärkten Internetnutzung bei der Buchung ausgedrückt. Die Marktbearbeitung vor Ort hat sich diesem Einfluss bisher sehr stark verschlossen. Einzige Ausnahme bildet die neue Hochschwarzwald Tourismus GmbH, die in den Bereichen Qualitätsanforderungen und Internet-Nutzung eine Vorreiterrolle einnimmt. In einigen Gemeinden des Landkreises zeigt sich eindeutig eine Prioritätsverschiebung, die den Tourismus und dessen Entwicklung nicht mehr im Fokus sieht. Die starke wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus wurde vor allem in den Gebieten des hinteren und kleinen Wiesentals, den Gemeinden Bad Bellingen, Schliengen sowie den Städten gesehen. In den Umlandgemeinden findet die touristische Entwicklung nur sehr verhalten statt.

Fazit: Der Markt hat sich hinsichtlich Qualitätsanforderungen und Buchungsverhalten stark verändert. Die meisten Teile des Landkreises haben sich an diese Entwicklung nicht angepasst. Eine langfristig anhaltende Marktberreinigung wird die Konsequenz sein.

2. Wie hat sich die Rolle der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) für den Landkreis Lörrach geändert und welche Rolle wird Sie in Zukunft spielen?

Nur Gemeinden, in denen der Tourismus eine etwas größere Bedeutung hat, hatten überhaupt Berührungspunkte mit der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG). Diese waren auch mit der bisherigen Arbeit zufrieden und wünschen keine Änderung. Für die Mehrheit spielte die STG bei ihren Planungen keine Rolle und haben auch kein Interesse an dem Tourismusverband. Wie bereits erwähnt, liegt in zahlreichen Gemeinden die touristische Entwicklung nicht im Vordergrund. Einige wenige Kommunen fanden es schlecht, dass die Gemeinden keinen direkten Draht mehr zur STG haben, sehen aber ein stärkeres Engagement nicht unbedingt für notwendig. Eine weitere Perspektive und aktivere Rolle der STG für die touristische Entwicklung vor Ort wird insgesamt nicht gesehen. Auch in den Regionen mit signifikanter Tourismusaffinität wird die Rolle der STG nur als stagnierend beurteilt. Hier wird stärker auf die Hochschwarzwald Tourismus GmbH (HTG) bzw. eigene Tourismusorganisationen gesetzt.

Fazit: Die Positionierung der STG im status quo wird akzeptiert. Weitere Entwicklungsoptionen bzw. die Notwendigkeit eines stärkeren Gewichts oder von zusätzlichen Betätigungsfeldern wird nicht gesehen.

3. Welchen Einfluss wird die Hochschwarzwald Tourismus GmbH (HTG) auf die touristische Arbeit und die Organisationsstrukturen des Landkreises haben?

Die rasante Entwicklung der Hochschwarzwald Tourismus GmbH (HTG) wird von vielen als nachahmenswert eingestuft. Die meisten Gemeindevertreter haben für die Entscheidung von Todtnau sich der HTG anzuschließen Verständnis. Sie meinen auch, dass die Gemeinden, die zur HTG gewechselt sind, für den Landkreis touristisch betrachtet verloren sind, sie werden sich ausschließlich in Richtung „Feldberg“ orientieren. Für den restlichen Landkreis dürfte sich jedoch nichts ändern. Lediglich die Orte im kleinen und mittleren Wiesental können vom „Überlauf“ der HTG-Region profitieren, da sie insbesondere ohne Hochschwarzwald-Card preiswerter anbieten können. Überwiegend wird gesehen, dass sich der Tourismus stärker professionalisiert und die touristisch orientierten Gemeinden versuchen sich diesem Weg anzuschließen. Chancen davon zu profitieren, sehen jedoch nur wenige Gemeinden.

Aus kommunaler Sicht wird das HTG-Modell auch zweischneidig betrachtet, da es bei den Gewinnern auch immer Verlierer in dem privatwirtschaftlich orientierten Vermarktungssystem gibt. Insgesamt wird jedoch die Gesamtwertschöpfungsbilanz des HTG-Modells als positiv erachtet.

Fazit: Das HTG-Modell ist für die touristische Entwicklung in den touristisch attraktiven Gebieten erstrebenswert. Für die übrigen Regionen erscheint es momentan noch nicht realisierbar. In der gesamten Marktentwicklung wird sich die privatwirtschaftliche Konzeption, wie sie sich im HTG-Modell darstellt, im ganzen Landkreis durchsetzen.

4. Ist die geographische Clusterung des Landkreises, wie im Masterplan 2010 definiert, noch aktuell?

Markgräflerland - Dinkelberg - Wiesental - Südschwarzwald

Die geographische Einteilung ist nach Aussage fast aller kommunalen Vertreter weiterhin sinnvoll. Die Region Südschwarzwald wurde zwar faktisch verkleinert und auf die Gebiete Kleines Wiesental und Südschwarzwald-Belchen reduziert, da Todtnau durch den Beitritt in die HTG aus der aktiven Angebotssituation als eigenständig ausgegliedert ist. Die situationsanalytische Bewertung bleibt davon jedoch unberührt. Dies sehen einige auch als Chance an, da sich konkurrierende Orte sich jetzt durch die HTG vermarkten lassen und sie daher aus dem Schatten derer heraustreten können.

Das Markgräflerland benötigt in seiner Ausrichtung eine starke Verzahnung mit den Ortschaften im nördlichen Nachbarkreis um das Entwicklungspotenzial voll auszuschöpfen. In den Städten und der Dinkelbergregion ist die grenzüberschreitende Kooperation eine wesentliche Ausrichtung.

Fazit: Kein Änderungsbedarf hinsichtlich der Gebietsebenen für die Marktbearbeitungsstrategien.

5. Wie kann die Produktgestaltung und der Vertrieb im Landkreis weiter professionalisiert und intensiviert werden?

Bei dieser Frage hatten die meisten nur wenige Ideen. Genannt wurden interkommunale Rad- und Wanderwege (auch Premiumwanderwege wie z.B. Belchensteig, Radweg Basel-Todtnau, Basel-Kandern besser vermarkten und teilweise Ausbau optimieren), Nordic-Walking-Zentrum (Tunau), Loipenzentrum (Hohtann), Campingplatz und Wohnmobilstellplatz (Schönenbuchen), gastronomische Situation unbedingt verbessern (Gäste können kein Geld ausgeben). Zusammenarbeit der Gemeinden bei bestimmten Projekten unterstützen. Unterstützung wurde auch genannt für die Einrichtung des Biosphärenreservates und bei der Planung der Seilbahnverlängerung von Schönau zum Belchen (Investoren wären in großer Zahl vorhanden).

Zum Vertrieb wurden kaum Aussagen getätigt. Für viele spielt er mangels touristischem Angebot keine Rolle, die wenigen aktiven Gemeinden beschränken sich auf das Gastgeberverzeichnis und eine gut gestaltete Homepage sowie auf die STG. GVV Schönau fordert mehr Packages, und ein touristisches Infrastrukturprogramm (z.B. Problem: Privatvermieter)

Fazit: Eine Professionalisierung kann nur durch privatwirtschaftliches Engagement erfolgen. Die infrastrukturellen Ansätze und Investitionen sind als Grundstein vielerorts gelegt. Deren Vermarktung bedarf eines unternehmerischen Netzwerkmanagements in Verbindung mit Beherbergungsbetrieben, die den heutigen Qualitätsstandards entsprechen.

6. Wie können die Schlüsselfaktoren „Produktentwicklung“ und „Vertrieb“ hinsichtlich einer Aufbau- und Ablauforganisation im Landkreis aufgestellt werden?

Zum Thema Produktentwicklung und Vertrieb wurden wenig bis keine neuen Ideen aufgezeigt. Dass in diesen Feldern der Schlüssel zum Erfolg liegt, wurde zwar von vielen Vertretern gesehen, Lösungen sind jedoch nicht parat. Die Öffnung hinsichtlich von Internetportalen wird von einigen angemerkt, eine Umsetzungsmöglichkeit wird jedoch nicht gesehen. Dass eine Vernetzung und die interkommunale Zusammenarbeit hier hilfreich ist, wurde aufgemerkt, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung wurden nicht aufgezeigt. Auch hier wurde wieder deutlich, dass in den meisten Regionen der Tourismus nicht auf der ersten Prioritätsebene liegt.

Fazit: In der interkommunalen Zusammenarbeit liegt der Schlüssel zum Erfolg. Eine Lösung kann aus kommunaler Sicht nur im privatwirtschaftlichen Bereich liegen.

7. Welche wichtigen Trends müssen aktualisiert und überarbeitet werden.

Das Radfahren ist weiterhin eines der wichtigsten Potenzialfaktoren. Dabei steht das Radwandern mit und ohne E-Bike bei den meisten Gemeinden im Fokus. Das Thema Mountainbike ist durch das Single-Trail-Projekt in vielen Orten ein wichtiger touristischer Faktor.

Der Trend zu Wellness, speziell Medical Wellness ist ungebrochen und liegt im Hauptfokus der Zielgruppe 60+.

Fazit: Radfahren in allen Variationen ist auch weiterhin Schwerpunktthema, gefolgt vom Thema Wellness.

8. Wie kann zukünftig das Innenmarketing organisiert sein?

Eine klare Mehrheit der Bürgermeister ist mit dem Status quo zufrieden und sieht keinen Handlungsspielraum für Änderungen. Einige Behördenleiter der Orte mit geringer touristischer Aktivität wünschen sich eine stärkere Präsenz der Stabstelle Tourismus, was jedoch auf den Mangel an eigener Kapazitäten zurückzuführen ist. Die einzelnen Tourismusakteure wünschen sich ein eindeutig stärkeres Engagement des Landkreises. Die Bürgermeister sehen jedoch klar die Begrenztheit im finanziellen Rahmen des Landkreises.

Fazit: Es liegt keine Begründung vor, etwas an der Innenmarketing-Organisation des Tourismus im Landkreis zu ändern.

3. FAZIT FÜR ANGEBOTSSTRATEGIEN

Die Grundlage einer Strategie sind die übergeordneten Ziele für die Tourismusentwicklung im Landkreis.

Im touristischen Bereich gibt es für den Landkreis Lörrach zwei große Oberziele:

- die Wertschöpfung aus dem Tourismus soll erhöht werden
- die Tourismusentwicklung soll im wechselseitigen Nutzen nicht nur für die Tourismusbranche, sondern für weitere Wirtschaftssektoren (Einzelhandel, Landwirtschaft, etc.) und nicht zuletzt für die Einwohner des Landkreises gestaltet werden.

Die strategischen Ziele in den einzelnen touristischen Segmenten zielen angebotsseitig auf eine marktgerechte Kapazitätsanpassung und Qualitätsverbesserung. Nachfrageseitig werden Steigerungen der jeweiligen Nachfragevolumina wie auch die Erhöhung von Marktanteilen und die Steigerung der Kunden-, Gäste- bzw. Besucherzufriedenheit angestrebt.

Die strategischen Ziele im Bereich der Vermarktung, Kooperation und der Tourismusorganisation sind folgende:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der Region
- Imageprofilierung, Markenaufbau
- Optimierung von Entscheidungsprozessen und des Projektmanagements
- Optimierung der Tourismusorganisation
- Sicherstellung der Konzeptumsetzung

Diese Ziele werden allesamt vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet. Betrachtet man die den Schwarzwald betreffenden Zielsetzungen der STG so werden die Ziele aktuell wie folgt definiert:

- Gästeankunftssteigerung
- Themenorientierung
- Nachhaltigkeit
- Innovation und Regionalisierung

Eine nähere Betrachtung der marktorientierten Ziele von Landkreis und STG zeigt eine völlige Übereinstimmung, was somit eine reibungslose weitere Umsetzung und Ableitung von Strategien erlaubt.

Die allgemeinen marktbezogenen Strategien des Landkreises Lörrach zielen durch verstärkte Marketing-Aktivitäten auf eine verbesserte Durchdringung der bestehenden Märkte. Dies geht sehr oft mit einer qualitativen Offensive sowie durch Schwerpunktbildung

und Konzentration. Thematisch kann dies z.B. auch durch ökologische bzw. Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt werden.

Parallel dazu orientieren sich diese Strategien an einer kontinuierlichen Produktentwicklung, die die zusätzlichen Dienstleistungsangebote und –kombinationen für spezielle Zielgruppen kombiniert.

Die Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) ist die Vermarktungsgesellschaft für den gesamten Schwarzwald, die durch jährliche Beiträge auch aus dem Landkreis Lörrach finanziert wird. Aus diesem Grunde muss der Landkreis dieses Vermarktungspotenzial optimal nutzen. Hierzu ist Kooperationsbereitschaft und Angebotsflexibilität, d.h. die Anpassungsfähigkeit an die Vermarktungsstrategien der STG notwendig. Aufgrund der Gesellschafterstruktur und der Aufgabenbeschreibung der STG müssen die Marketing-Strategien der STG und des Landkreises Lörrach zielkonform abgestimmt sein und Synergien ermöglichen. Die folgenden Ausführungen zum Marketing sind dementsprechend auf der Grundlage der im Jahr 2016 überarbeiteten Marketing-Konzeption der STG erarbeitet.

Neu in das Segment der touristischen Vermarktung ist die Hochschwarzwald Tourismus GmbH und einzelne kleine private Vermarkter wie die Original Landreisen AG gekommen. Bei der HTG wird der gesamte Bereich Todtnau vermarktet. Die Strategie und die Qualitätsvorgaben werden von der HTG gemacht und sind noch weniger beeinflussbar wie die Vorgaben der STG. Bei den privaten Vertriebsplattformen, wie die Original Landreisen AG, kommen nur diejenigen Produkte ins Angebot, die auch am Markt tatsächlich einen Absatz finden.

Die Grundlage für die Strategieentwicklung ist die Ableitung von Zielgruppen mit dazugehörigen Profilen, die dann über unterschiedliche Themen bearbeitet werden können. In der Zielgruppenanalyse wurden für den Landkreis Lörrach folgenden Zielgruppen herausgearbeitet und definiert:

1. Familie
2. Sporttouristen
3. Kulinariker
4. Kulturtouristen
5. Best Ager (50 plus)
6. Wellness-Touristen
7. Tagestouristen
8. Business-Reisende
9. Durchreise-Touristen

10. Einkaufs-Touristen

Reflektiert man diese Zielgruppen mit den aktuell im Marketing-Konzept der STG herausgearbeiteten Ansätzen, so wird eine erfreuliche Konformität sichtbar.

Die STG formuliert mit „Wohlhabende Familien“, „Anspruchsvolle Singles und Paare mittleren Alters“, „Wohlhabende Best-Ager“ und „Junge Leute ohne Kinder“ lediglich vier klar differenzierbare Zielgruppen. Diese werden mit den Aktivitätsthemen Wandern, Rad/MTB, Wellness/Thermen/Gesundheit, Familienurlaub und Wintererlebnis und den Profilt Themen Natur, Kulinarik und Kultur kombiniert. Durch diese Kombination der insgesamt drei Zielgruppenbetrachtungen sieht man, dass die Zielgruppendifferenzierung des Landkreises Lörrach auch im Jahr 2016 aktuell ist.

Für den Landkreis Lörrach sind noch weitere Unterteilungen unabhängig von der STG relevant. So sind im Landkreis noch die Unterscheidungen in Tagestouristen, Durchreise-Touristen und Einkaufs-Touristen sinnvoll, die durch die besondere Lage im Dreiländereck und die teilweise städtischen Gebiete geschuldet ist. Die Bearbeitung dieser zusätzlichen Zielgruppen ist zielführend um die Wertschöpfung nachhaltig zu steigern.

In Bezug auf die Hauptwettbewerber im Schwarzwald ist eine Strategie der Abgrenzung notwendig. Hier kann die grenzüberschreitende Komponente im Angebot ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

STRATEGIEN FÜR DIE REGION			
Allgemeine Strategien		Strategien in Bezug auf die STG, HTG und private Vermarkter	Strategien in Bezug auf Konkurrenz im Schwarzwald und Deutschland
Marktdurchdringung	Produktentwicklung	Konzentration auf Schwerpunkte sowie Kooperationsstrategie	Differenzierung durch Abhebung der Leistung von der Konkurrenz (Konkurrenzstrategie)
Ausschöpfung der bestehenden Märkte durch bestehende Produkte	Produktentwicklung für bestehende Märkte	Als Freizeitsport-Paradies könnte die Region dem Gesamtangebot der STG und HTG einen attraktiven Angebotsbaustein hinzufügen, der den Schwarzwald über seine Grenzen hinaus anziehender macht. Insofern sollten die regionalen und mikroregionalen Tourismusorganisationen Interesse daran haben, die verbesserten bzw. neuen Produkte der Region stärker zu vermarkten	Die Abhebung von der Konkurrenz kann durch eine bessere Angebotspolitik, eine bessere Informations- und Buchungspolitik und eine bessere Werbung und Öffentlichkeitsarbeit erzielt werden.
Erreichbar durch Produkt- und Serviceverbesserungen; verstärkte Werbung und Öffentlichkeitsarbeit; verbesserter Vertrieb; konkurrenzfähige Preise	Erreichbar durch Schaffung grundlegender Neuheiten; Verbesserung des alten Angebotes		

Abb 1.: Strategien für die Region

Diese Strategien werden jeweils nach Zielgruppen ausgearbeitet, die als Leitlinien für Marketingmaßnahmen gelten.

Region	Südschwarzwald/ Oberes Wiesental	Mittleres Wiesental	Markgräflerland	Städte und städt. Umfeld
Profil	Outdooraktivitäten Natur	Landschafts- und Städtetourismus	Gesundheit, Wein	Städtetourismus
Zielpotenzial 2020 Übernachtungen	ca. 15% plus	ca. 20% plus	ca. 15% plus	ca. 10% plus
Zielpotenzial 2020 Tagesbesucher	ca. 20% plus	ca. 20% plus	ca. 10% plus	ca. 10% plus
Zentrale Themen	Wellness, Mountainbiken, Radfahren, Wandern, Klettern, Kulinarik, Wintersport	Geschäfts- und Privatreisende, sekundärer Ausflugsverkehr*, Wandern, Radfahren, Reiten, Kulinarik	Gesundheit, Wellness, Wein, Wandern, Radfahren, Golf, Kulinarik	Geschäfts- und Privatreisende, sekundärer Ausflugsverkehr*, Einkaufs- und Kulturtourismus, Frankreich, Schweiz
Entwicklungsansatz	Ausbau und Ergänzung des bisherigen Angebotes, Schaffung zusätzl. Highlights zur Generierung von Neu- und Stammkunden	Schaffung von Anreizen für Gäste des Schwarzwaldes und der Städteagglomeration Basel	Optimierung des bisherigen Angebotes und Schaffung zusätzl. Highlights zur Generierung von Neu- und Stammkunden	Ergänzung, Stärkung bestehender Angebote

**Sekundärer Ausflugsverkehr sind Ausflüge von Übernachtungsgästen*

Abb 2.: Funktionszuweisung und Entwicklungsansätze für die touristischen Zonen

Die geographische Strukturierung resultiert aus der Situationsanalyse der touristischen Struktur, wie sie im bestehenden Masterplan erläutert wurde und im Profil als Zusammenfassung beschrieben ist. Das quantitative Zielpotenzial ist das kumulierte Ergebnis der Nachfrageanalysen und der touristischen Trends.

Die Zielgruppenanalysen, die touristischen Profile und die Marketingthemen des aktuellen STG-Marketingkonzepts sind vollkommen kompatibel mit den vorliegenden Strategieansätzen des Landkreises Lörrach.

Die zentralen Themen sind Ansätze für die zielgruppenspezifische Angebotsgestaltung. Die Themen verbinden die Zielgruppenanalyse mit den regionalen Gegebenheiten.

Die Entwicklungsansätze stellen erste Schritte dar, aus denen sich konkrete Projekte als zweiten Schritt ableiten lassen. Des Weiteren verdeutlichen sie, wo der Ansatz liegt, um das Zielpotenzial zu erschließen.

Wichtiger Bestandteil hierzu ist begleitend ein effizientes Innenmarketing.

4. KONSEQUENZEN FÜR DIE PRODUKTPOLITIK

Eine Professionalisierung der Produktpolitik kann weitestgehend nur durch privatwirtschaftliches Engagement erfolgen. Die infrastrukturellen Ansätze und Investitionen sind als Grundstein vielerorts gelegt. Deren Vermarktung bedarf eines unternehmerischen Netzwerkmanagements in Verbindung mit Beherbergungsbetrieben, die den heutigen Qualitätsstandards entsprechen.

Die Öffnung der Vermarktung in Richtung Internetportale ist im Landkreis unumgänglich. Eine Beschränkung auf den Vertrieb ist nach heutigem Erkenntnisstand viel zu kurzfristig. Die digitale Integration der gesamten touristischen Wertschöpfungskette im touristischen Produkt stellt die Anforderungen der Zukunft dar. Die Vorbereitung der Leistungsträger und Tourismusorganisationen auf dieses veränderte Geschäftsfeld ist die große Aufgabe des Innenmarketings.

5. INNENMARKETING

5.1 Innenmarketing von Destinationen

Der Tourismusort bzw. die Tourismusregion stellt den Ausgangsort der Nachfrage dar. Die touristische Nachfrage ist also auf den Ort bzw. auf die Region und nicht auf ein Unternehmen (z. B. Hotel) ausgerichtet. Das Destinationskonzept ist prozessorientiert. Das heißt: Nicht mehr Hoteliere, Bergbahnen oder Restaurants stehen im Vordergrund sondern die Leistungsprozesse und Dienstleistungsketten für die jeweiligen Gästesegmente.

Das Destinationsmanagement muss seine Teilnehmer, Akteure und Mitwirkende koordinieren und zu einer Wettbewerbseinheit formen.

Wichtige Akteure sind dabei:

- ◆ einzelne Anbieter (Hotelier, Gastronomen etc.)
- ◆ Bevölkerung
- ◆ Gemeinde
- ◆ politische Körperschaften
- ◆ touristische Organisation der Destination
- ◆ andere Tourismusorganisationen und Verbände
- ◆ Gäste, Besucher und Touristen
- ◆ Nachfrager und die Märkte
- ◆ ökonomische Umwelt
- ◆ natürliche Umwelt
- ◆ gesellschaftliche Umwelt
- ◆ politische Umwelt
- ◆ touristische Attraktionen
- ◆ Gewerbe
- ◆ Infrastruktur.

Die klassischen, wissenschaftlich dokumentierten Aufgaben des Destinationsmanagements auf lokaler Ebene sind:

1. Planung
2. Angebotsgestaltung
3. Marketing
4. Interessenvertretung

5.2 Innenmarketing des Landkreises

Der Landkreis unterstützt seine Städte und Gemeinden bzw. die lokalen Tourismusorganisationen bei den Aufgaben im Destinationsmanagement.

Ziel des Landkreises Lörrach ist es, den Tourismus nachhaltig zu fördern, weiter zu entwickeln und dessen Strukturen mittel- bis langfristig wettbewerbsfähig zu erhalten bzw. zu

gestalten. Dabei ist zwischen dem touristischen Innen- und dem Außenmarketing zu unterscheiden. Für letzteres ist die Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) im nationalen und internationalen Bereich und die jeweiligen Werbegemeinschaften und dezentralen Tourismusorganisationen verantwortlich. Der Landkreis ist Gesellschafter der STG und unterstützt damit deren Aktivitäten. Für das Innenmarketing im Landkreis ist die Stabsstelle im Landratsamt verantwortlich. Sie bildet auch das Scharnier zu den Landkreismunicipalitäten und touristischen Organisationen, welche das operative Tourismusgeschäft wahrnehmen.

Ein zentrales Instrument in der Kommunikation mit den Städten, Gemeinden und den touristischen Leistungsträgern ist der Arbeitskreis Tourismus, dem Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden sowie Akteure aus den Bereichen Kultur, Beherbergung und Freizeitangebote angehören. Der Arbeitskreis wird von der Stabsstelle inhaltlich geführt und organisiert. Der Arbeitskreis ist mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie der Wirtschaftsregion SÜDWEST vernetzt.

Ein zentrales Element in der Tourismusarbeit des Landkreises ist auch die interkommunale Zusammenarbeit. Der Landkreis fördert Projekte, die über Gemeindegrenzen hinweg und möglichst kreisweit umgesetzt werden. Ein Ziel ist es, die kreisweit nur in beschränktem Umfang vorhandenen Mittel und Ressourcen im Bereich Tourismus zielführend zu bündeln und im gemeinsamen Interesse einzusetzen.

Für den Landkreis Lörrach lässt sich daraus eine vielschichtige Innenmarketingstrategie ableiten.

- A. Eine wichtige Strategie ist die **Kommunikationsfunktion** zwischen STG und den regionalen Tourismusorganisationen sowie in Teilfunktionen den Leistungsträgern. Dabei ist zu beachten, dass je nach Kommune, das Destinationsmanagement in seiner Intensität unterschiedlich geprägt ist. Die Schnittstelle wirkt auch vom Landkreis zur STG, um Einfluss auf die Strategie des Außenmarketings der STG zu nehmen.
- B. Eine weitere Strategie stellt die **Netzwerkfunktion** dar. Der Landkreis bietet Kontakte zu wichtigen Stakeholdern, wie Landwirtschaft, Einzelhandel, Industrie allgemein und deren Verbände. Hierunter zählen die anderen öffentlichen Institutionen und die damit verbundenen Fördermittel.
- C. Die dritte Strategie ist eine **Entwicklungsfunktion**. Der Landkreis versucht den Tourismus und damit die Wertschöpfung aus den touristischen Dienstleistungen zu

fördern. Die beiden Stoßrichtungen zielen hierbei auf Hilfe zur Selbsthilfe und Professionalisierung ab. Ein wichtiger Bereich ist hier das Thema Weiterbildung. So wäre das Angebot von Weiterbildungsangeboten, wie z.B. Internet-Anwendungen, Qualitätsmanagementkurse, Vertriebsstraining etc. eine grundlegende Entwicklungsmaßnahme. Ein flankierendes Element ist hierbei die strategische Partnerschaft mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach.

Das Landkreis-Tourismuskonzept ist somit eingebettet in folgende Leitplanken und Rahmenbedingungen:

- ◆ Außenmarketing erfolgt durch die STG
- ◆ Landkreis ist Gesellschafter der STG
- ◆ unterschiedliche Tourismusintensitäten
- ◆ heterogene Tourismusorganisationen
- ◆ unterschiedliche Touristische Ausrichtungen

Speziell übernimmt der Landkreis folgende Unterstützungsprozesse:

1. Aufgabenbereich: Planung			
		Aufgabe	Unterstützung durch den Landkreis
	1	Erarbeiten eines Entwicklungsleitbildes	Diese beiden Aufgaben sind bereits mit dem vorliegenden Konzept und dessen kontinuierlicher Weiterentwicklung angestoßen. Ein kontinuierliches Projektmanagement zur Weiterentwicklung gehört zur Aufgabe des LRA. Kommunale oder interkommunale Leitbilder und Strategien müssen eingebunden werden.
	2	Erarbeiten einer Destinationsstrategie (Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie)	
2. Aufgabenbereich: Angebotsgestaltung			
		Aufgabe	Unterstützung durch den Landkreis
	1	Betrieb einer Informationszentrale (EDV-System, Datenbank) und eines Informationsbüros	Die Einrichtung und der Betrieb einer Informationszentrale sind mit der Stabstelle im LRA bereits abgedeckt. Diese Aufgabe übernimmt die klassische Schnittstellenfunktion zwischen örtlicher Organisation und der STG in beide Richtungen.

2	Gestaltung vermarktbarer Produkte	Die Gestaltung von Produkten ist die Aufgabe der örtlichen Tourismusorganisationen und Einheiten. Die Stabstelle übernimmt hierbei im Bedarfsfalle bzw. auf Wunsch die Funktion der Projektinitiierung und in Einzelfällen der Projektmoderation. Hierbei spielt das Instrument „Touristischer Arbeitskreis“ sowie die damit eingebundenen Organisationen eine große Rolle. Wichtig ist hierbei auch eine mögliche Interessenvertretung zur STG bzw. weiterer Projektbetroffener.
3	Sicherstellung von Gästebetreuungs- und Animationsleistungen	Projektbegleitung und Projektanstöße für ein Qualitätsmanagement sowie Unterstützung durch Netzwerkfunktionen sind Aufgaben des LRA. Auch eventuelle Fördermittelakquisitionen sowie Best Practice-Anregungen gehören zur Entwicklungs- und Netzwerkfunktion der Stabstelle.
4	Betrieb eines Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystems	
5	Sicherstellung der Schulung der Betriebsleiter und des Frontpersonals	
6	Sicherung eines Beschwerdedienstes	
7	Organisation von Veranstaltungen und Events	Dieser Bereich fällt überwiegend in den Bereich der lokalen Organisationen. Ausnahmen stellen der Landkreistourismustag sowie mögliche Unterstützungsfunktionen bei Messen und sonstigen Veranstaltungen. Hierbei ist jedoch immer eine entsprechende Kosten-Nutzen-Abwägung erforderlich.

3. Aufgabenbereich: Marketing

	Aufgabe	Unterstützung durch den Landkreis
1	Erarbeiten einer Marketingstrategie	Das vorliegende Konzept stellt den Rahmenplan und die Leitplanken für die Marketingstrategien der einzelnen örtlichen Organisationen dar.
2	Sicherstellung von Marktforschung, Auswertung von Marktforschungsergebnissen auf die Destination bezogen	Die Marktforschungsaufgaben werden über die kontinuierliche Weiterentwicklung des Tourismuskonzepts dargestellt. Diese werden ergänzt durch die bereits bestehenden Statistikauswertungsfunktionen sowie dem Tourismusbarometer. All diese Instrumente werden kontinuierlich weiterentwickelt.
3	Sicherstellung eines Markenmanagements (Positionierung, Pflege, Kooperationsstrategien) je	Unterstützung durch Best Practice Beispiele bzw. Netzwerkfunktionen z.B. im Arbeitskreis Tourismus (Expertenvorträge etc.).

		nach Reichweite der Marke / Zielmarkt	
4	Sicherstellung der Imagewerbung, der Verkaufsförderung und der Öffentlichkeitsarbeit		
5	Festlegung der Preisstrategie für die Angebote im Verkaufssystem der Destination		
6	Aktiver Verkauf und Betrieb einer Reservationszentrale/ Incoming-Funktion mit Sicherstellung eines Distributionssystems und Gestaltung vermarktbarer Leistungen		

4. Aufgabenbereich: Interessenvertretung

	Aufgabe	Unterstützung durch den Landkreis
1	Information der Branche und der Bevölkerung	Eine wichtige Aufgabe der örtlichen Organisationen, die von der Stabstelle ergänzt und unterstützt werden sollte.
2	Förderung des Tourismusbewusstseins	
3	Politische Interessenvertretung für konkrete Projekte – aber keine politische Arbeit für Rahmenbedingungen	Hier werden die Interessen gebündelt an die STG gegeben. Auch eine landkreisübergreifende Interessenvertretung für konkrete Projekte sollte mit der Stabstelle verbunden sein.

6. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG UND AUSBLICK

Die Analyse der aktuellen Situation im Landkreis Lörrach untersuchte die Städte und Gemeinden hinsichtlich struktureller Ausprägungen und zukünftiger Potenziale für eine touristische Weiterentwicklung. Differenziert wurde die Untersuchung nach den Kriterien Natur, Kultur, Sommeraktivitäten, Winteraktivitäten, Gastronomie und Beherbergung. Die Ergebnisse mündeten in einer regionalen Gliederung des Landkreises in die vier Regionen Oberes Wiesental, Mittleres Wiesental, Markgräflerland und Städte mit städtischem Umfeld.

Innerhalb der Situationsanalyse wurden die Organisationsstrukturen des Tourismus im Landkreis betrachtet. Die hier festgestellte Heterogenität und Vielfalt an finanzieller und personeller Ausstattung in Verbindung mit den vorhandenen infrastrukturellen sowie natürlichen Ressourcen erfordern für die zukünftigen Strukturen einen flexiblen Plan der touristischen Arbeit.

Die Nachfrageanalyse ergab zudem Chancen für die vielfältige und kleinteilige Tourismusstruktur im Landkreis. Besonders die gesellschaftlichen Veränderungen wie der demographische Wandel und die sich immer weiter individualisierenden Erwartungen der Gäste. Hierfür müssen jedoch die richtigen Weichen gestellt werden. Die touristischen Leistungsträger und auch die touristischen Organisationen müssen sich diesen veränderten Gegebenheiten stellen und viele ihre Arbeitsprozesse anpassen. Hierbei ist die Kunden- und damit Gästeorientierung ein wesentlicher Anknüpfungspunkt an denen sich die organisatorischen Gegebenheiten ausrichten müssen. Diese marktwirtschaftliche Orientierung darf nicht nur kurzfristig ansetzen, sondern bedarf einer klaren langfristig angelegten Strategie.

Weiterhin ein wichtiges Instrument ist die Segmentierung der Gäste in Zielgruppen. Für den Landkreis Lörrach wurden zehn Hauptzielgruppen definiert. Für jede Zielgruppe wurden – je nach Region – unterschiedliche Strategien empfohlen, die letztendlich die Richtungen für notwendige Marketing-Maßnahmen und Projekte eröffnen.

Für den gesamten Landkreis empfiehlt sich ein Strategie-Mix aus Marktdurchdringung und Produktentwicklung in Verbindung mit einer Präferenzstrategie. Besonders erfolgsversprechend sind qualitativ hochwertige Angebote. Wenn diese mit einer grenzüberschreitenden Komponente versehen werden können, bieten sich Möglichkeiten, in Teilbereichen einzigartige Wettbewerbsvorteile (unique selling proposition) aufzubauen. Bei sehr vielen Zielgruppen ist das Naturerlebnis der bedeutendste Aspekt für die Urlaubsentscheidung, weshalb die touristischen Angebote die Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil berücksichtigen müssen. Zudem genießt der Landkreis auf Gästeseite eine sehr gute Reputation in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis.

Die Produktentwicklung zielt auf eine Professionalisierung der Leistungsträger ab. Die Leistungsträger müssen hinsichtlich der digitalen Integration und der Vermarktung vorbereitet und geschult werden.

Im Innenmarketing agiert der Landkreis in drei Richtungen, einer Kommunikations-, Netzwerk- und Entwicklungsfunktion. Hierbei übernimmt er je nach regionaler Organisationsstruktur mehr oder weniger Unterstützungsfunktionen für das Destinationsmanagement. Hinsichtlich der übergeordneten Tourismusorganisationen, öffentlichen Institutionen sowie den angrenzenden Aufgaben des Landkreises wie Landwirtschaft, Umweltschutz, etc. fungiert er als Informationsschnittstelle. Zusätzlich bietet er die Möglichkeit relevante Expertengruppen zusammen zu führen und damit ein Lösungspotenzial zu offerieren. Durch das Angebot bzw. die Vermittlung von Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet der Landkreis langfristige Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Projekt-Pool, der auch 2016 noch aktuell ist, liefert – basierend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse und der daraus abgeleiteten Strategien – eine Vielzahl an umsetzbaren Projektideen, die die unterschiedlichen Themenfelder aufgreifen. Stellen die Ziele im Tourismus den Punkt dar, den wir erreichen wollen, so bilden die Strategien den Weg dorthin und diese Projekte die einzelnen Abschnitte auf diesem Weg. Dieser Projektpool ist seit 2010 in Bearbeitung und wird kontinuierlich fortgesetzt.

Aktuell werden zwei Projekte von der Stabstelle Tourismus und der Dualen Hochschule Lörrach aktiv bearbeitet. Das Projekt Premiumwanderwege plant an verschiedenen Orten ausgezeichnete und klassifizierte Premiumwanderwege einzurichten mit dem Ziel, die Wanderwege zu vernetzen und dadurch eine Premium-Wander-Region zu schaffen. Parallel dazu werden derzeit Standorte für ein Baumhaushotel gesucht und geprüft. Das zu 100%

nachhaltig ausgerichtete Hotel soll das Angebot im Bereich Naturerlebnis ergänzen. Beide Projekte sind in der näheren und weiteren Umgebung konkurrenzlos und ließen sich als Alleinstellungsmerkmale bzw. „unique selling propositions“ positionieren.