



**TOURISMUSSTRATEGIE  
STADT NEUMÜNSTER  
2015 ff**



Stadt  
Neumünster

**TOURISMUSSTRATEGIE  
STADT NEUMÜNSTER  
2015 ff**

im Auftrag

**Stadt Neumünster**

Stadtplanung und Stadtentwicklung

Arne Lewandowski

Stadthaus

Brachenfelder Straße 1-3

**24534 Neumünster**

**B T E Tourismus- und Regionalberatung**

Stiftstr. 12

D-30159 Hannover

Tel. +49 (0)511 - 70 13 2 - 0

[hannover@bte-tourismus.de](mailto:hannover@bte-tourismus.de)

**[www.bte-tourismus.de](http://www.bte-tourismus.de)**

**Bearbeitung**

Oliver Melchert

Mathias Behrens-Egge

**Hannover, 7.8.2015**

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Tourismusstandort Neumünster .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tourismusdefinition.....	4
1.2	Bedeutung des Tourismus für Neumünster .....	4
1.2.1	Freizeit- und Tourismusqualität als Teil der Standortqualität .....	5
1.2.2	Verankerung in den Tourismusstrukturen Schleswig-Holsteins.....	6
1.2.3	Wirtschaftliche Effekte des Tourismus in Neumünster .....	6
<b>2</b>	<b>Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 .....</b>	<b>8</b>
2.1	Zielsetzungen der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 .....	8
2.2	Landesdachmarke.....	9
2.3	Zielgruppen .....	9
2.4	Themen und Märkte.....	10
2.5	Touristische Förderung und Finanzierung .....	10
<b>3</b>	<b>Tourismusstrategie der Stadt Neumünster .....</b>	<b>12</b>
3.1	Konkrete (messbare) Zielsetzungen .....	13
3.2	Tourismusmarke Neumünster - Bezug zur Landesdachmarke .....	14
3.3	Zielgruppen .....	16
3.4	Themen und Märkte.....	18
<b>4</b>	<b>Aufgabenteilung und Strukturen .....</b>	<b>21</b>
4.1	Einbindung der Stadt Neumünster in die Marketingstrukturen des Urlaubslandes Schleswig-Holstein .....	23
4.2	Aufgaben Neumünsters im arbeitsteiligen Tourismusmarketing .....	24
4.3	Struktur und Ausstattung der Tourismusmarketingorganisation Neumünster .	25
4.3.1	Erforderliche Ausstattung, Budget.....	25
4.3.2	Tourismusmarketing als Kooperationsaufgabe für Stadt und Wirtschaft .....	26
4.3.3	Berücksichtigung des aktuellen EU-Beihilferechtes .....	27
4.3.4	Tourismusmarketing und Citymanagement .....	30

## Abbildungen

Abb. 1	Verteilung touristisch induzierter Umsätze (brutto) in Neumünster 2006 ....	6
Abb. 2	Einbindung des Claims „Der echte Norden“ im Tourismusmarketing Neumünsters (Beispiel) .....	14
Abb. 3	Markenkern, Werte und zugeordneter Stil für Neumünster.....	15
Abb. 4	Zielgruppen und Themen im Neumünster Tourismus Bezüge zur Zielgruppen-/Themenmatrix der Tourismusstrategie 2025 .....	16
Abb. 5	Modell der touristischen Organisationsstruktur .....	21
Abb. 6	Regionen/Destinationen und Städte im Reiseland Schleswig-Holstein .....	22
Abb. 7	Mögliche Beihilferechts-konforme Finanzierung einer Tourismusmarketing- Organisation .....	29

## 1 Tourismusstandort Neumünster

Die Stadt Neumünster hatte als traditionsreicher Industriestandort Schleswig-Holsteins in den vergangenen Jahrzehnten einen einschneidenden Strukturwandel zu bewältigen, mit dem zahlreiche Betriebsschließungen und der Verlust von Arbeitsplätzen einhergingen. Sichtbares Anzeichen für den Strukturwandel sind zahlreiche Konversionsflächen im Stadtgebiet, die teilweise schon einer neuen Nutzung zugeführt werden konnten (z. B. Papierfabrik, Sager-Viertel), teilweise aber auch noch zur Disposition stehen (z. B. Scholz-Kaserne, Hindenburg-Kaserne, alter Güterbahnhof).

In Neumünster wurden intensive Anstrengungen unternommen, den wirtschaftlichen Strukturwandel zu bewältigen und die guten Standortfaktoren der Stadt, wie z. B. die zentrale Lage in Schleswig-Holstein und die hervorragende Erschließung, zu nutzen. Wichtige Erfolge der letzten Jahre sind

- die Ansiedlung des Designer-Outlets Neumünster (die substanzielle Erweiterung ist bereits im Bau),
- die Eröffnung des Hotels Altes Stahlwerk,
- der Ausbau des Logistik-Standortes (u. a. Güterverkehrsterminal).
- Realisierung Gewerbepark Eichhof und Industriegebiet Süd, Ansiedlung Milchrocknungsanlage

Aktuell stehen weitere Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt an, u. a. die Eröffnung eines Einkaufszentrums der neuesten Generation (ECE Holstengalerie).

Die Investitionen fördern auch den Tourismus, sowohl durch Ausbau und Qualifizierung des Angebotes als auch durch Bindung von Geschäftsreisenden in den neuen Betrieben als zusätzliche Gäste in Neumünster.

Die zentrale Lage im Binnenland mit den umgebenden Urlaubsregionen, die Bedeutung der Stadt als Einkaufsstadt mit vielfältigen kulturellen Angeboten sowie ihre herausragende Bedeutung als Messe- und Veranstaltungsort (Holstenhallen, aktuell saniert und erweitert) **qualifizieren Neumünster als relevanten Tourismusstandort in Schleswig-Holstein.**

Die Verfasser empfehlen, die touristischen Aufgaben in Neumünster *angemessen*<sup>1</sup> zu bearbeiten und weiter auszubauen, um **die Potenziale des Tourismus für die Stadt vollumfänglich zu nutzen.** Dies ist das Ziel der Tourismusstrategie Neumünsters.

---

<sup>1</sup> „Angemessen“ bedeutet hier: Im Aufwand der Bedeutung und den Potenzialen des Tourismus für die Stadt entsprechend. Die Verfasser empfehlen, das Tourismusangebot und die Kommunikation der Stadt gezielt weiterzuentwickeln, der Aufwand soll in angemessenem Verhältnis zu den Vorteilen für die Stadt stehen. Diese Empfehlung berücksichtigt die Tatsache, dass Neumünster nicht im Mittelpunkt des Schleswig-Holstein Tourismus steht und Tourismus nicht wichtigster Wirtschaftsfaktor der Stadt ist und dies auch nicht werden wird.

Diese Aussage wird in Kap. 4.3.1 konkretisiert:

## 1.1 Tourismusdefinition

Um ein gemeinsames Verständnis von Tourismus sicher zu stellen, wird hier die gültige Tourismusdefinition dargestellt, wie sie sowohl im deutschen Tourismus (z. B. DZT, TA.SH) sowie den Berichtssystemen von Bund und Ländern (Tourismusstatistik) als auch international verwendet wird: *"Tourismus ist jedes Verlassen des Wohnortes (Heimatgemeinde), bei dem nicht tägliche Fahrten zur Arbeitsstätte, zur Ausbildungsstelle oder für den Einkauf von Gütern für den täglichen Bedarf im Mittelpunkt stehen."* (C. Kaspar, 1996<sup>2</sup>). **Nicht** zum Tourismus gehören tägliche Fahrten zum Arbeitsplatz (wohl aber eine Seminarteilnahme oder ein Messebesuch) oder ein Besuch im Zoo der eigenen Stadt (wohl aber im Zoo der Nachbarstadt).

Als "Tourismus" gilt somit u. a. (Beispiele zur Illustration):

- die Kurzurlaubsreise nach München
- der Besuch von Freunden oder Verwandten in Wuppertal (Verwandtenbesuch, z. B. als Kurzurlaub oder als Tagesausflug)
- der Besuch eines Freizeitparks oder Erlebnisbades in einer Nachbargemeinde
- der Schaufensterbummel oder Einkauf von Sakko, Kleid, Sofa, ... (sofern nicht in der Wohnortgemeinde)
- die Geschäftsreise, der Besuch einer Messe, einer Tagung oder eines Meetings.

## 1.2 Bedeutung des Tourismus für Neumünster

Tourismus ist in Neumünster ein bedeutender Standort- und Wirtschaftsfaktor. Eine Ermittlung der wirtschaftlichen Bedeutung der Tourismusnachfrage in Neumünster hat das dwif im Jahr 2007 vorgelegt. Die Werte basieren auf Nachfragezahlen aus 2006 und stammen daher noch aus der Zeit vor der Eröffnung des Designer-Outlets Neumünster.

Die Verfasser empfehlen, diese Untersuchung fortzuschreiben.

### Übernachtungstourismus

Aktuell hat sich die Nachfrage nach Übernachtungen in der Stadt positiv entwickelt. Neumünster erreichte die höchsten Zuwächse unter den vier Oberzentren Schleswig-Holsteins: Das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein zählte für Neumünster im **Jahr 2014 154.507 Übernachtungen**, ein Plus von 12% im Vergleich zum Vorjahr. Die Zahl der Ankünfte stieg um 9,9 % auf 75.554. In den ersten fünf Monaten des Jahres 2015 sind die Ankünfte um 13,1 %, die Übernachtungen um 4,4 % gestiegen. Somit hat sich **der positive Trend der Vorjahre fortgesetzt**.<sup>3</sup> Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt in Neumünster bei zwei Tagen.

Da die Statistik nur Übernachtung in gewerblichen Betrieben mit mehr als 9 Betten erfasst, fehlen verlässliche Daten zu kleineren Betrieben. In Neumünster gab es 2013

---

<sup>2</sup> vgl. auch: UNWTO, zitiert in DTV, 2010

<sup>3</sup> 2013: 137.916 Übernachtungen, d. h. + 22,5 % ggü. 2012

neben den elf Hotels mit insgesamt 940 Betten rd. 300 weitere Betten in Privatzimmern und Ferienwohnungen.<sup>4</sup> Die tatsächliche Anzahl der Übernachtung in Neumünster wird damit sehr wahrscheinlich die Marke von 170.000 deutlich überschreiten.<sup>5</sup>

### **Tagesausflugstourismus**

Tagesausflugsgäste sind sowohl im Volumen als auch in der Summe der Umsatzeffekte für Neumünster von besonderer Bedeutung. Hier existieren leider keine Zählungen, sondern nur Berechnungen auf Grundlage standardisierter Befragungen (dwif 2013). Die Anzahl der Tagesgäste, die Neumünster besuchen, wird auf 3,5 bis 4 Mio. geschätzt. Das Designer-Outlet Neumünster hat zusätzliche Akzente in der Gewinnung von Tagesgästen gesetzt.<sup>6</sup> Wichtigen Anteil an den Tagesgästen haben die Urlauber an der Nord- und Ostsee, die Neumünster als Stadt in zentraler Lage aufsuchen.

Als größter Messe-, Kongress- und Veranstaltungsort in Schleswig-Holstein ist Neumünster von landesweiter Bedeutung. Entsprechend spielt der Geschäftsreise- und Businessstourismus für die Stadt eine herausragende Rolle. Aber auch als moderne Mehrzweckhalle für Großveranstaltungen und Konzerte sind die Holstenhallen Ziel für hunderttausend Norddeutsche. Hotelbetriebe in Neumünster sind erfolgreich im Tagungsgeschäft tätig.

Eine Sonderrolle nimmt in Neumünster der Pferdesport ein. Als Standort der Trakehner (Leitveranstaltung "Trakehner Hengstmarkt") und Holsteiner genießt Neumünster bei Reitern und Züchtern weltweit einen guten Ruf. Weitere Glanzlichter setzen das jährliche internationale Reitturnier VR Classics, die Messe Nordpferd, die Holsteiner Pferdertage und der Ball der Pferdefreunde. Der im Jahr 2004 eingerichtete und etablierte Arbeitskreis "Pferdestadt Neumünster" verfolgt das Ziel, die Stadt als Partner der Pferdezucht und -veranstaltungen zu entwickeln und die Position als Pferdestadt auszubauen.

## **1.2.1 Freizeit- und Tourismusqualität als Teil der Standortqualität**

Die Qualität des Tourismusangebotes der Stadt ist untrennbar mit dem Freizeit-, Kultur- und Einkaufsangebot für die heimische Bevölkerung verbunden. Tourismusmarketing ist daher stets auch Teil der Standortentwicklung sowie Image- und Wirtschaftsförderung einer Stadt.

---

<sup>4</sup> 23 Privatzimmer, 127 Ferienwohnungen; Stand 01.11.2013

<sup>5</sup> Bei einer angenommenen (niedrigen) Auslastung von 25% werden in 300 Betten in Kleinbetrieben rd. 27.000 Übernachtungen realisiert.

<sup>6</sup> Das NIT ermittelte für 2011 (vor der Eröffnung des Designer Outlets) 2,9 Mio. Tagesgäste (NIT, 2014). Das Outlet meldet jährlich rd. 2 Mio. Besucher. Dies werden nicht in vollem Umfang neue, zusätzliche Gäste der Stadt sein, aber auch nicht ausschließlich Bestandskunden. Vor diesem Hintergrund erscheinen 3,5 bis 4 Mio. Tagesgäste in Neumünster als vorsichtige Schätzung realistisch.

### 1.2.2 Verankerung in den Tourismusstrukturen Schleswig-Holsteins

Die Stadt Neumünster ist in der Tourismusstruktur des Landes fest verankert:

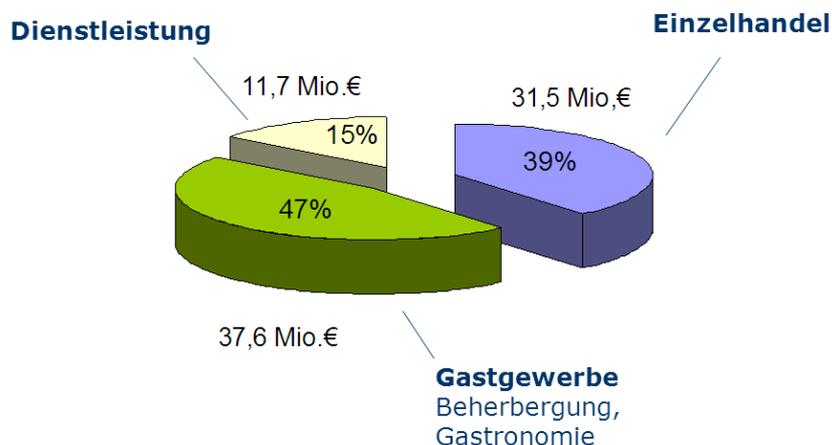
- Über die Mitgliedschaft im „Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus e. V.“ (SHBT) ist Neumünster in die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TA.SH) und damit in das Tourismusmarketing des Landes integriert.
- Neumünster ist Mitglied der "Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e. V." (MaKS) und partizipiert an den bemerkenswerten (und regelmäßig prämierten) PR-Aktivitäten der Initiative.
- Die Stadt Neumünster kooperiert mit touristischen Marketingorganisationen, u. a. Kiel Marketing GmbH, Tourismus Mittelholstein e. V., Holstein Tourismus e. V. und Grünes Binnenland e. V.
- Zudem ist Neumünster seit dem Beitritt in die Metropolregion Hamburg (MRH) in die touristischen Kampagnen der MRH und der Hamburg Marketing GmbH (HMG) eingebunden.
- Bis zum Sommer 2014 war Neumünster Modellkommune für den barrierefreien Tourismus in Schleswig-Holstein.

### 1.2.3 Wirtschaftliche Effekte des Tourismus in Neumünster

Gäste geben in Neumünster Geld aus, dies fließt in die Kassen der Hotels und Gastronomiebetriebe, in namhafter Größe aber auch dem Handel sowie Dienstleistern zu.

Das dwif ermittelte für das Jahr 2006 (vor Eröffnung des Designer-Outlets Neumünster) die in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Verteilung der durch Tourismus induzierten Umsätze in Neumünster (dwif, 2007). Die Verfasser empfehlen, dieses Gutachten fortzuschreiben (s. o.).

Abb. 1 Verteilung touristisch induzierter Umsätze (brutto) in Neumünster 2006



Quelle: dwif, Gutachten zur wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in Neumünster, 2007  
Werte gerundet

Im Gutachten des dwif (2007) wird das Volumen der touristisch induzierten Umsätze in Neumünster mit rd. 80,8 Mio. Euro (brutto) beziffert. Das NIT (2014) berechnet den in Neumünster **erwirtschafteten Umsatz aus Tourismus für 2011 mit 95,4 Mio. Euro** (brutto) und das **generierte Einkommen (Wertschöpfung) mit 45,2 Mio. Euro**. Dies entspricht einem **Anteil des Tourismus am Volkseinkommen Neumünsters in Höhe von über 3,4 %**. Mit der Eröffnung des Designer-Outlets Neumünster und dem Hotel Altes Stahlwerk wird der Umsatz im Tourismussektor deutlich über die 100 Mio. Euro-Marke gestiegen sein.

Die vom NIT für 2011 ermittelten Einkommenseffekte sichern in Neumünster **2.216 vollzeitäquivalente Arbeitsplätze**. Die tatsächliche Anzahl der Arbeitsplätze liegt höher, da im Tourismus Teilzeitbeschäftigung eine Rolle spielt.

Die durch tourismusinduzierte Umsätze ausgelösten **Steuereinnahmen** in Neumünster werden für das **Jahr 2011 auf 2,1 Mio. Euro** beziffert. Dabei handelt es sich vor allem um die Anteile an der Einkommenssteuer der in der Stadt dem Tourismus zugeordneten Arbeitsplätze.

Das NIT kommt zu dem Schluss: *„Die zunehmende Bedeutung des Tourismus für Neumünster ist mittlerweile statistisch belegbar. Im Zuge der jüngsten Nachfragezunahme im Neumünster Tourismus wäre (...) eine noch wachsende ökonomische Bedeutung des Tourismus zu erwarten. Eine Neuberechnung wäre daher lohnenswert.“* (NIT, 2014, Seite 11). Eine Aktualisierung der Werte, v. a. eine aktuelle Hochrechnung der Tagesausflugsgäste und der Bedeutung des Designer-Outlets Neumünster wird empfohlen.

## 2 Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Die Landesregierung Schleswig-Holsteins hat die Tourismusstrategie 2025 als Richtlinie für die Tourismusedwicklung in den nächsten Jahren vorgelegt.

→ **Bezug zur Neumünster Touristik:** Die Landes-Tourismusstrategie ist Bezugsgröße für die Tourismusstrategie Neumünsters. Strategie und Projektplanungen in Neumünster sind auf die örtliche Umsetzung der Ziele der Landesstrategie, ihrer Themen- und Zielgruppenschwerpunkte ausgerichtet.

In Kapitel 2 werden zunächst die Kernaussagen der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 als Bezugsgröße für die im Kapitel 3 dargelegte Tourismusstrategie Neumünster wiedergegeben.

### 2.1 Zielsetzungen der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Für die Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein wurden **konkrete Ziele** festgeschrieben, die mit der **Formel „30-30-3“** kommuniziert werden:

- Bis 2025 wird ein Gesamtvolumen von 30 Mio. Übernachtungen in Betrieben ab 10 Betten angestrebt, indem durchschnittlich das Übernachtungsvolumen um rund 1,5 % pro Jahr wächst (d. h. in 2025 rd. 20% mehr Übernachtung als 2013).
- Der gesamte touristische Bruttoumsatz soll um 30 % auf 9 Mrd. Euro gesteigert werden, v. a. durch Wachstum der Übernachtungen und Tagesreisen (v. a. außerhalb der Hauptsaison) und die Steigerung der Konsumlaune der Gäste vor Ort.
- Schleswig-Holstein strebt einen Platz unter den Top-3 der Bundesländer mit der höchsten Gästezufriedenheit bei Urlaubsreisen an, indem die Gästeorientierung und Qualität entlang der gesamten Servicekette steigt.

Als Kernziele der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 werden die Stärkung der Tourismusbranche und der überregionalen Zusammenarbeit sowie die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusbetriebe und Regionen genannt. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Tourismuswirtschaft sollen verstärkt unterstützt werden.

Weiterhin ist eine **nachhaltige Tourismusedwicklung** strategisches Ziel. Hierzu sollte ein Leitprojekt initiiert werden, das auch Förderinstrumente/-programme beinhaltet. Im Zuge der Planungen und der Ausgestaltung des Tourismus-Clusters Schleswig-Holstein wurde vereinbart, das Handlungsfeld Nachhaltigkeit ab 1.7.2015 als eine der fünf Kernaufgaben des Clustermanagements Tourismus voranzutreiben.

Zudem soll die **Qualitätsentwicklung** im Rahmen der Tourismusstrategie SH 2025 weiter forciert werden, u.a. durch Initiativen und Maßnahmen zu

- zu Servicequalität Deutschland,
- zur Fachkräftesicherung
- zur Erhöhung der Barrierefreiheit.

## 2.2 Landesdachmarke

2013 hat das Land Schleswig-Holstein erstmalig eine einheitliche übergreifende Landesdachmarke eingeführt, die allen Landesorganisationen, Verbänden, Unternehmen und weiteren Einrichtungen die Möglichkeit eines geschlossenen Auftritts gibt. Alle Institutionen, die Fördermittel des Landes erhalten, sollen in Zukunft die neue Landesdachmarke und die Gestaltungselemente nutzen. Die gestalterischen Vorgaben für so genannte „Marken-Partner“ lassen Raum für die Weiternutzung von etablierten Tourismusmarken.

<b>Claim</b>	Der echte Norden
<b>Attribute</b>	Zwei Meere, nah an Skandinavien, Natur, viel Wind
<b>Nutzen</b>	Gesundes Leben, Regeneration, Weite
<b>Werte</b>	Klarheit, Authentizität, Bodenständigkeit
<b>Persönlichkeit</b>	Adaptiv (verbindend), verantwortlich, entspannt
<b>Markenkern</b>	Nördlichstes Bundesland mit zwei Küsten, Brückenland zu Skandinavien/Baltikum, Authentizität der Menschen, echt und unaufgeregt.

## 2.3 Zielgruppen

Das Gästeaufkommen aus Deutschland stellt für Schleswig-Holstein weiterhin das wichtigste Marktsegment dar. Die Gewinnung konzentriert sich zukünftig auf folgende Zielgruppen:

- **Natururlauber:** Paare und ältere Menschen (50+), die die Ursprünglichkeit und Natur erleben möchten, gerne Rad fahren und Aktivitäten am/im/auf dem Wasser mögen, regionaltypische Speisen genießen möchten und kulturelle Sehenswürdigkeiten schätzen; Werte: Verantwortung und Nachhaltigkeit, Qualitätsorientierung.
- **Familien mit Kindern,** die Spaß mit der Familie erleben möchten, Aktivitäten am/im/auf dem Wasser schätzen („Wasserratten“) oder gerne Radfahren und offen für andere Aktivitäten sind (Aktivfamilien); Werte: Vergnügen und Leidenschaft, Preisorientierung.
- **Entschleuniger:** Paare 35+ und Menschen der Generation 50+, die sich gerne verwöhnen lassen, etwas für Gesundheit und Wellness tun, abschalten möchten, gerne Luxus genießen und Shoppen gehen und dabei überdurchschnittlich viel Geld ausgeben; Werte: Frieden und Harmonie, eher Preis- als Qualitätsorientierung.
- **Neugierige:** Paare, Singles und Gruppen ab 35+, sehr viele 65+, die Land und Leute kennenlernen möchten, das Radfahren schätzen, gerne Veranstaltungen und kulturelle Sehenswürdigkeiten besuchen und an weiteren Aktivitäten interessiert sind; Werte: Preis- und Qualitätsorientierung.
- **Städtereisende:** Paare und Singles 35+ bis 64 Jahre, die Abwechslung und Überraschungen schätzen, Wellness, Shopping, Museums- und Ausstellungsbesuche sowie Veranstaltungsbesuche mögen und überdurchschnittlich viel Geld ausgeben; Werte: Vergnügen und Genuss, Qualitätsorientierung.

## 2.4 Themen und Märkte

Mit der neuen Tourismusstrategie des Landes wird die vorherige Fokussierung auf drei Zielgruppen aufgelöst und um bedeutende Themen erweitert.

- **Natur/Familie/Strand** Thematische Kernkompetenzen
- **Radfahren/Segeln** Aktivitätsthemen
- **Städtereise/Gesundheitsurlaub** Entwicklungsthemen
- **MICE<sup>7</sup>** Entwicklungsmarkt
- **Tagestourismus** Unterstützung durch Marktforschung der TA.SH

## 2.5 Touristische Förderung und Finanzierung

Die Tourismusedwicklung in Schleswig-Holstein soll weiterhin mit Fördermitteln der EU, des Bundes und des Landes sowohl im investiven (öffentlich/privat) als auch im nicht-investiven Bereich (Marketing/TA.SH) zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Urlaubsdestination Schleswig-Holstein unterstützt werden (MWAVT, 2014a).

Die Mitgliedschaft von Orten in einer LTO (Lokale Tourismusorganisation) und die Mitgliedschaft der LTO in der übergeordneten TMO (regionale Tourismusorganisation) werden wie bisher in die Entscheidung über die Fördermittelvergabe einfließen. Eine stärkere Annäherung zwischen LTO und TMO einerseits sowie LTO und Orten andererseits steht auf der Agenda der neuen Strategie, um sich langfristig auf zwei Ebenen zu konzentrieren.

### Fördermöglichkeiten

#### ■ Förderung kleiner und mittlerer Betriebe (KMU)

Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen von kleinen und mittleren Beherbergungsbetrieben ab 10 Betten werden gleichermaßen gefördert wie die Neuansiedlung von Beherbergungsbetrieben. Es ist geplant, zukünftig die strategiekonforme innovative Produkt- und Angebotsgestaltung und deren Vermarktung im Auslandsmarketing mit Fördergeldern zu unterstützen.

#### ■ Förderung der öffentlichen Infrastruktur

In Zukunft wird im Rahmen der EU-Strukturfonds stärker auf die Aspekte CO<sub>2</sub>-Verminderung, Nachhaltigkeit und Innovation sowie Bewahrung, Schutz, Förderung sowie Entwicklung des Natur- und Kulturerbes abgestellt. Schleswig-Holstein wird vor allem den Ausbau und die Optimierung der Wasserkante vorantreiben und in Einzelfällen auch im Binnenland strukturwirksame Infrastrukturprojekte fördern (z. B. Radtourismusinfrastruktur). Zusätzlich legt das Land zukünftig Wert auf die Verbesserung der verkehrlichen Erreichbarkeit und Mobilität und die Schaffung von Angeboten zur Steigerung der Nachfrage außerhalb der Hauptsaison und Stärkung der Barrierefreiheit sowie der Nachhaltigkeit.

---

<sup>7</sup> Tagungswirtschaft, MICE = Meetings, Incentives, Conventions, Events

#### ■ **Sonderförderprogramme**

Das Land wird in Zukunft Sonderförderprogramme auflegen, die sich in ihrer Gesamtheit u. a. auf die Stärkung regionaler Innovationspotenziale, die Entwicklung der Wirtschaftsstruktur durch Förderung der KMUs, die energetische Optimierung öffentlicher Infrastrukturen, die nachhaltige Nutzung bestehender Ressourcen und die Fachkräftesicherung beziehen werden.

#### **Begleitendes Umsetzungsmanagement**

Zur Unterstützung der Tourismusstrategie wurde zum 1.7.2014 ein Umsetzungsmanagement installiert und mit eigenem Personal und Budget ausgestattet. Seit dem 1.7.2015 ist die WTSH GmbH als zentrale Wirtschaftsförderungsgesellschaft Trägerin des Projektes „Tourismus-Cluster Schleswig-Holstein“. Im Rahmen dieses Projektes ist das Clustermanagement Tourismus für die dauerhafte Umsetzungsbegleitung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 in Zusammenarbeit mit Land und Tourismusakteuren zuständig. Zu den Kernaufgaben des Clustermanagements Tourismus zählen neben dem Monitoring und Controlling der Umsetzung der Tourismusstrategie vor allem die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der gastgewerblichen Betriebe und Unternehmen der Freizeitwirtschaft sowie die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus im Land. Weiterhin zählen der Ausbau von Wissenstransfer und Kooperationen, die Stärkung der überregionalen Vernetzung der Branche sowie Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu den wichtigsten Tätigkeitsfeldern.

Das Clustermanagement Tourismus ist mit eigenen Personalkapazitäten und Budget ausgestattet. Es wird vom Wirtschaftsministerium des Landes Schleswig-Holstein und von Partnern aus der SH-Tourismuszirtschaft finanziert.

Neumünster kann von den Leistungen dieser Einrichtung bei der Umsetzung strategiekonformer Projekte profitieren.

### 3 Tourismusstrategie der Stadt Neumünster

#### Ziele der Tourismusstrategie Neumünster:

- Stärkung der Wirtschaft der Stadt durch die Gewinnung von Gästen und Bindung von Kaufkraft, Generierung touristischer Umsätze und damit von Einkommen in der Stadt, Sicherung und Ausbau von Arbeitsplätzen.
- Sicherung und Entwicklung von Tourismus-Strukturen und Freizeitgelegenheiten (z. B. kulturelles Angebot, Versorgung, ...), die auch für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt nutzbar sind und die Standortqualität verbessern.
- Förderung von Image, Bekanntheit und Qualität am Standort Neumünster (wichtiger weicher Standortfaktor in der Wirtschaftsförderung).
- Stärkung der Position der Stadt innerhalb der Strukturen Schleswig-Holsteins mit dem Ziel, die Interessen der Stadt bei struktur- und finanzpolitischen Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen.

Die Verfasser sind sich bewusst, dass Neumünster nicht zu den Tourismusstandorten mit herausragender Bedeutung für den klassischen Urlaubstourismus im Land gehört. Gleichwohl hat **Neumünster Bedeutung als Tourismusstandort in Schleswig-Holstein** (NIT, 2014: Seite 19)<sup>8</sup>, u. a. aufgrund folgender Qualitäten:

- Bedeutung als Messestandort und Veranstaltungsort
- Bedeutung als Einkaufstadt
- Bedeutung als Industrie/Gewerbestandort mit internationaler Verflechtung, damit Bedeutung für den Geschäftsreisetourismus
- Bedeutung durch zentrale Lage in Schleswig-Holstein, gute verkehrliche Erreichbarkeit und Nähe zu den Destinationen Hamburg und Kiel

Die aktuelle Tourismusstrategie des Landes Schleswig-Holstein weist dem Städte- und Tagestourismus eine höhere Bedeutung zu als die vorangegangene Strategie (MWWV 2006). Dies entspricht der Schwerpunktsetzung in Neumünster. Es besteht die Erwartung, dass Neumünster von einer stärkeren Berücksichtigung der Städtereisen im Schleswig-Holstein-Tourismus, u. a. im Tourismusmarketing der TA.SH, profitieren wird.

Neumünster ist entschlossen, seine Rolle als Standort des Städtetourismus in Schleswig-Holstein weiter zu entwickeln und auszubauen. Bereits heute ist Tourismus für die Stadt ein wichtiger Wirtschaftsfaktor mit positiver Entwicklungstendenz (vgl. Kap. 1.2).

---

<sup>8</sup> NIT zitiert aus: „Wirtschafts- und Kompetenzprofil Neumünster“, 2011, Bearbeitung: Georg & Ottenströer, Hamburg, Abschnitt „Hotelmarkt“

### 3.1 Konkrete (messbare) Zielsetzungen

Schleswig-Holstein hat sich in der Tourismusstrategie auf konkrete Ziele festgelegt (Formel „30-30-3“, vgl. Kap. 2.1). Die Tourismusstrategie Neumünster nimmt diese Vorgaben auf und leitet daraus die folgenden Ziele ab:

- Bis **2025 wird ein Gesamtvolumen von 165.000 Übernachtungen** in Betrieben ab 10 Betten angestrebt<sup>9</sup> (rd. 20 % Steigerung des Wertes 2013, analog zur Vorgabe der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2015).<sup>10</sup>
- Der **touristische Bruttoumsatz soll bis 2025 um rd. 30 % auf 125 Mio. Euro** gesteigert werden (Basisjahr in Neumünster 2011: 95,4 Mio. Euro, NIT, 2014, Seite 11, aktuellere Werte liegen derzeit nicht vor).
- Die **Gästezufriedenheit in Neumünster** soll mindestens den jeweiligen Werten des Landesdurchschnittes entsprechen (die jährlich besser werden sollen). Dafür ist es notwendig, das Monitoring in Neumünster entsprechend dem Landesmonitoring aufzubauen. Noch besser wäre es, Neumünster als Messstation in das entsprechende Berichtssystem des Landes zu integrieren.
- Neumünster will die **Qualitätsentwicklung** weiter vorantreiben. Konkrete Ziele sind (analog zu den Zielsetzungen der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025):
  - Zertifizierung der Tourist-Informationen Neumünster entsprechend der anerkannten i-Marke des DTV
  - Erhöhung des Anteils der Betriebe mit einer \*-Klassifizierung lt. DEHOGA
  - Erhöhung der Anzahl an ADFC-zertifizierten Bett+Bike-Betrieben
  - Erhöhung des Anteils der Betriebe in der Stadt, die im System „Servicequalität Deutschland“ beteiligt sind
  - Erhöhung der Barrierefreiheit im Angebot der Tourismusbetriebe sowie der Tourismusattraktionen der Stadt.
- Aufbau eines Konzeptes der **nachhaltigen Tourismusentwicklung** in Neumünster. Entwicklung von Leitprojekten. Beteiligung an entsprechenden Wettbewerben bzw. Programmen, die durch das Land aufgelegt werden.

---

<sup>9</sup> Angesichts der jüngsten Vergangenheit ist dieses Ziel sehr ambitioniert: Mit Eröffnung des Hotels „Altes Stahlwerk“ im Herbst 2012 stiegen die Übernachtungszahlen in Neumünster 2013 bereits um rd. 23 % gegenüber dem Vorjahr. Da der in 2014 in Neumünster erreichte Wert mit rd. 155.000 Übernachtungen erneut deutlich gesteigert werden konnte, erscheint die Zielvorgabe „165.000 Übernachtung im Jahr 2025“ gleichwohl machbar.

<sup>10</sup> Die Verfasser weisen darauf hin, dass angesichts zukünftig sinkender Bevölkerungszahlen und seit langem stagnierender Reiseintensität namhafte Zunahmen im innerdeutschen Urlaubsreiseverkehr wenig wahrscheinlich sind. Die Wachstumsziele sind unter Status quo Bedingungen nur erreichbar wenn 1.) Gäste bei den Mitbewerbern abgeworben und/oder 2.) zusätzliche ausländische Gäste in namhaftem Umfang gewonnen werden können.

Über diese aus der Landes-Tourismusstrategie abgeleiteten Ziele hinaus verfolgt Neumünster weitere **konkrete Ziele im Tourismusmarketing**:

- Entwicklung und erfolgreicher Vertrieb von Pauschalen und Angebots-Paketen, z. B. Kombination von Shopping und Kultur, von Aktivität und Kulinarik, von Angeboten für Jung und Alt.
- Vereinbarungen von Kooperationen mit den Tourismusmarketingorganisationen im Umland mit dem Ziel einer arbeitsteiligen Zusammenarbeit und der Auflage gemeinsamer Angebote und Programme für die Gäste (z. B. kulturelles Paket bzw. Schlechtwetterangebot in Neumünster für die Urlauber im Umland).

### 3.2 Tourismusmarke Neumünster - Bezug zur Landesdachmarke

Das neu konzipierte Markenbild von Schleswig-Holstein mit dem Claim „Der echte Norden“ stellt die Werte Klarheit, Authentizität und Weite in den Mittelpunkt. Der Markenkern bezieht sich auf die Lage als nördlichstes Bundesland mit zwei Küsten, die Nähe zu Skandinavien und zum Baltikum sowie auf die echten, unaufgeregten Einwohner.

Neumünster verwendet den Claim „Der echte Norden“ bereits in seiner Außendarstellung (vgl. Abb. 2) und wird die Identität der Tourismusmarke Schleswig-Holstein in seiner Außendarstellung berücksichtigen. Der Fokus wird auf der Vermittlung der für Schleswig-Holstein definierten Werte liegen: Klarheit, Authentizität, Bodenständigkeit sollen in der Kommunikation für Neumünster vermittelt werden.

**Abb. 2 Einbindung des Claims „Der echte Norden“ im Tourismusmarketing Neumünsters** (Beispiel)



Neumünster stellt sich als lebendige und grüne Mitte von Schleswig-Holstein dar, die vielfältig, sympathisch, facettenreich und doch angenehm überschaubar ist.

BTE empfiehlt aus Kostengründen, die Gestaltung der **Marketinglinie** beizubehalten, jedoch den Slogan „Auf in die Mitte“ und die inhaltliche Kommunikation stärker an das Markenbild von Schleswig-Holstein anzugleichen und vor allem stärker auf die nördliche Lage und die Authentizität der Menschen und der Region auszurichten. Das weiterentwickelte Markenbild der Stadt Neumünster wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

**Abb. 3 Marken Kern, Werte und zugeordneter Stil für Neumünster**



Quelle: BTE, 2015

### 3.3 Zielgruppen

Neumünster adressiert sein Angebot an die Zielgruppen, die in der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 herausgearbeitet wurden (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4 Zielgruppen und Themen im Neumünster Tourismus**  
 Bezüge zur Zielgruppen-/Themenmatrix der Tourismusstrategie 2025

	Natur	Familien- urlaub	Strand/ Baden	Rad- fahren	Segeln	Städte- reise	Gesundheits- urlaub
	Kernkompetenzen			Aktivitätsthemen		Entwicklungsthemen	
Natururlauber	●	●	●	●	●		
Familien Wasserratten	●	●	●		●		
Aktivfamilien	●	●	●	●			
Entschleuniger	●	●	●	●	●	●	●
Neugierige	●	●	●	●		●	
Entwicklungszielgruppe Städtereisende	●	●	●	●		●	

●    Schwerpunkte der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein  
●    Schwerpunkte Tourismusmarketing Neumünster

Quelle: Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025,  
 ergänzt um Bezüge zu Zielgruppen/Themen in Neumünster (rote Rahmen)

Neumünster bietet den für Schleswig-Holstein definierten **Kernzielgruppen** attraktive Angebote. Die nachfolgende Übersicht liefert eine Zusammenfassung entsprechend der in Neumünster gegebenen Prioritäten:

- Auf die Zielgruppe der **Business touristen** ist Neumünster als Messestandort mit Veranstaltungshallen sowie starkem Tagungsangebot ausgerichtet. In diesem Markt ist Neumünster führender Standort in Schleswig-Holstein.
- Den Erwartungen eines **Städtereisenden** entspricht Neumünster durch die Kombination von Einkaufserlebnis (Innenstadt, Designer-Outlet Neumünster, Nortex), kulturellen Angeboten (Museum Tuch + Technik, Gerisch Skulpturenpark, Kulturfestival Kunstflecken), namhaften Veranstaltungen und vielfältigem Gastgewerbe in besonderem Maße. Diese Zielgruppe soll durch attraktive Kombinationsangebote (Shopping, Kultur, Veranstaltung, Übernachtung) für einen Kurzaufenthalt gewonnen und begeistert werden. In Neumünster haben in diesem Segment die **Gruppenreisen** eine besondere Bedeutung.

- **„Neugierige“** möchten Land und Leute kennenlernen und sind neben Aktivitäten in der Natur besonders an Besuchen von Veranstaltungen und kulturellen Sehenswürdigkeiten interessiert. Veranstaltungen und Edutainment-Angebote sind auf die Zielgruppe „Neugierige“ zugeschnitten. In zentraler Lage zwischen den Meeren bildet Neumünster für diese Zielgruppe eine ideale Basis zur Erkundung des Landes. Als Oberzentrum des Umlandes bildet Neumünster gleichzeitig ein interessantes Tagesausflugsziel für Urlauber im Umland.
- Auf die Zielgruppe **Familien mit Kindern** sind in Neumünster die Kernangebote TierPark Neumünster, Bad am Stadtwald und Museum Tuch + Technik ausgerichtet. Diese Angebote werden von dieser Zielgruppe gut angenommen. Neumünster versteht sein Angebot als Ergänzung der Kernkompetenz Schleswig-Holsteins als „Familien-Strand-/Natururlaubsziel“. Die Stadt bietet den Urlaubsorten der Region attraktive Einrichtungen als Ergänzung des ländlichen Angebotes sowie als Schlechtwetter-Alternative. Die erfolgreiche Jugendherberge Kiek in! Neumünster, einer der Bett+Bike-Betriebe, setzt einen weiteren Akzent im Familien-Markt.
- Die für Schleswig-Holstein als relevant identifizierte Zielgruppe **„Entschleuniger“** (Motive: „Sich verwöhnen lassen, etwas für die Gesundheit tun, auch mal Luxus genießen“) wird in der Stadt Neumünster aufgrund von Lage/Ausstattung naturgemäß weniger angemessen bedient. Neumünster bietet dieser Zielgruppe städtische Komplementärangebote: Auch „Entschleuniger“ schätzen ein kulturelles Angebot, Shoppen bzw. die gastronomische Vielfalt der Stadt.
- Neumünster bietet der Zielgruppe **Natururlauber**, die einen wesentlichen Teil der Urlauber des Umlandes stellt, eine Ergänzung des Angebotes um die Komponente „kulturelle Vielfalt der Stadt“, u. a. Shopping, Veranstaltungen. Gleichwohl bietet Neumünster überzeugende Angebote zum Naturerleben, v. a. im Stadtwald, im Dosenmoor, am Einfeld See sowie inszeniert/gebaut im TierPark Neumünster.
- In Neumünster bildet die Nachfrage von (Bus-) **Reisegruppen** einen bedeutenden Markt. Relevante Qualitäten der Stadt sind zum einen die Vielfalt unterschiedlicher Angebote (Einkaufen, Kulturelles, ...), zum anderen die Lage mitten im Land als „DIE Station in Schleswig-Holstein“.

### 3.4 Themen und Märkte

Neumünster konzentriert sein Angebot auf die Kernthemen und die identifizierten Kernmärkte des Landes (vgl. Kap. 2.4). Im **Mittelpunkt stehen in Neumünster**

- die **Themen Städtereisen und Radfahren**
- die **Märkte MICE, Städtereisende und Tagestourismus.**

Die thematische Kernkompetenz des Landes („Natur/Familie/Strand“, vgl. Abb. 4) ergänzt Neumünster durch die Angebote der Stadt zwischen den Meeren: Kulturelle Vielfalt, Shopping, Schlechtwetterangebot, Edutainment für die Schleswig-Holstein-Urlauber im Einzugsgebiet der Stadt.

Neumünster versteht sich als wichtiger Einstiegs- bzw. Knotenpunkt für das Aktivitätsthema „Radfahren“. Die Stadt ist an den Radfernweg Ochsenweg sowie die wichtigen Radwege des Umlandes angeschlossen und hat die innerstädtischen Radwege ausgebaut. Als Knoten des schienengebundenen Fern- und Nahverkehrs ist Neumünster idealer Einstiegs- oder Zielpunkt einer Schleswig-Holstein-Radreise. Mit dem Vicelinweg wird die Verknüpfung der drei Radfernwege Ochsenweg, Mönchsweg und Holsteinische-Schweiz-Radtour geschaffen.

**MICE** (Tagungswirtschaft: Meetings, Incentives, Conventions, Events)

Das Segment Tagungswirtschaft ist eine der Kernkompetenzen Neumünsters. Innerhalb des Landes hat Neumünster als Messestadt besondere Bedeutung. Die Stadt verfolgt das Ziel, Angebot und Qualitäten der Stadt für die Tagungsbranche auszubauen. Wichtiges Anliegen ist das Angebot zusätzlicher Leistungen an die MICE-Kunden in Form von Rahmenprogramm/flankierenden Angeboten wie Shopping, Bewegung/sportliche Aktivität, Unterhaltung, Essen und Genießen mit dem Ziel des Verkaufes zusätzlicher Leistungen und der Verlängerung der Aufenthaltsdauer.

#### **Städtereisen**

Neumünster ist als Oberzentrum und viertgrößte Stadt Schleswig-Holsteins für den Städtetourismus prädestiniert – allerdings mit rd. 77.000 Einwohnern keine pulsierende Großstadt. Gleichwohl bietet die Stadt kulturelle Vielfalt im ländlichen Umland und ist ideales Quartier zwischen den Meeren, um Schleswig-Holstein zu entdecken.

Besondere Akzente setzt Neumünster im **Einkaufserlebnis** (Innenstadt, Designer-Outlet Neumünster, Nortex) und **Edutainment** (TierPark, Museum Tuch + Technik), **Veranstaltungen und Kultur** (Musik, Theater, Gerisch-Skulpturenpark). Dieses Angebot profiliert die Stadt als städtisches Zentrum der umgebenden Urlaubsregion und der Küsten, z. B. bei Schlechtwetter.

Die Stadt verfolgt das Ziel, Angebot und Qualitäten für Städtereisen auszubauen und steht vor der Aufgabe, sich im Verhältnis zu den Angeboten von Kiel, Lübeck und Hamburg zu positionieren. Im Mittelpunkt werden auch weiterhin die Entwicklung der Qualitäten Shopping sowie die breite Angebotspalette in der „Stadt der kurzen Wege“ und „Stadt im Grünen“ stehen.

Die Zusammenarbeit in der Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein (MaKS) unterstreicht den Städtetourismus-Anspruch Neumünsters und sollte fortgesetzt und intensiviert werden.

### **Tagestourismus**

Der Tourismus in Neumünster ist bisher vom Tagesausflugstourismus dominiert. Den jährlich rd. 150.000 Übernachtungen stehen jährlich rd. 3,5 bis 4 Mio. Tagesausflugsgäste gegenüber. Ganz offensichtlich gelingt es der Stadt, seine Rolle als Besuchsziel in der Region zu gestalten. Im Tagestourismus stehen Einkaufen, Geschäftsreiseturismus (inkl. Messen und Tagungen), Besuch der touristischen Einzelziele der Stadt sowie von Veranstaltungen (u. a. in den Holstenhallen) im Vordergrund.

Es ist Ziel der Stadt, die Tagesgäste zu binden und zu (Kurz-)Übernachtungsgästen werden zu lassen. In Zusammenarbeit mit den Tourismusmarketing-Organisationen des Umlandes sollte es das Ziel Neumünsters sein, gemeinsam mit der Region attraktive Programme aufzulegen, die die Angebote von Stadt und Umland kombinieren.

Im Shoppingtourismus ist es wichtiges Ziel der Stadt, die Kunden des Designer-Outlets Neumünster für weitere Angebote Neumünsters zu gewinnen, um einen Mehrwert für die Stadt zu generieren.

Aufgabe des Citymanagements ist es, Kunden insbesondere aus dem Nahbereich (Einwohner wie Gäste) für Handel, Dienstleistung und Veranstaltungen in der Stadt zu gewinnen.<sup>11</sup>

### **Übernachtungstourismus**

Wichtiger Markt im Übernachtungstourismus Neumünsters ist der Geschäftsreisemarkt. Der Übernachtungstourismus in der Stadt hat nach einigen Jahren der Stagnation mit der Eröffnung des Hotels Altes Stahlwerk eine substanzielle Erweiterung des Angebotes erreicht.

Es ist Ziel der Stadt, die Qualität der Übernachtungsbetriebe zu entwickeln und außergewöhnliche Angebote zu offerieren, z. B. themen- und zielgruppenbezogene Produkte. Auch in dieser Hinsicht setzt das Hotel Altes Stahlwerk Impulse. Bereits am Markt etabliert ist seit Jahren das ‚DinnerBiking‘ des Best Western Hotel Prismas, einem der Bett+Bike-Betriebe. Ziel ist der Ausbau fahrradfreundlicher Betriebe, z. B. in Form eines spezialisierten Fahrradhotels (s. u.).

---

<sup>11</sup> zur Abgrenzung von Tourismusmarketing und Citymanagement vgl. Kap. 4.3.3

### **Fahrradtourismus**

Fahrradtourismus ist Trend- und Zukunftsmarkt. Radfahren ist neben Segeln **das** bedeutendste Aktivitätsthema im Schleswig-Holstein Tourismus (vgl. Kap. 2.4, MWAVT 2014 a).

Neumünster ist wichtiger Standort im Fahrradtourismus des Landes, zentral gelegen, ein Verkehrsknoten und gut ins Umland eingebunden.

Es ist Ziel der Stadt, gemeinsam mit dem Schleswig-Holstein Binnenland-Tourismus die Kompetenz im Fahrradtourismus auszubauen und außergewöhnliche Infrastruktur- und Service-Angebote im Fahrradtourismus zu schaffen. Die Entwicklung eines Hotels zum Fahrrad-Hotel (spezialisiertes Themenhotel, mehr als Bett+Bike-Betrieb) würde sehr gut nach Neumünster passen.

### **Naturerleben**

Neumünster bietet Angebote zum Naturerleben, die in die in der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 herausgearbeiteten Kernkompetenz „Natur“ (vgl. Abb. 4) passt, v. a. in den Naturräumen der Stadt: Naturerlebniszentrum Stadtwald, Einfeld See und Dosenmoor. Diese Qualitäten sollen als Standortmerkmale der Stadt gepflegt und entwickelt werden. Angesichts der Kernkompetenzen Neumünsters „Städtereisen, Shoppen, Erleben“ (vgl. Abb. 3) steht „Natur“ in Neumünster allerdings nicht Mittelpunkt des Tourismusmarketings.

### **Familienurlaub**

In der Kernkompetenz des Landes „Familienurlaub“ hat Neumünster Stärken, die weiterentwickelt werden sollen:

- Ausflugsangebot für Familienurlauber im Umland und an den Küsten, u. a. Schlechtwetterangebot
- Lern- und Erlebnisort für Familien (u. a. Bad am Stadtwald, Tierpark, Museum Tuch + Technik)

### **Pferdestadt**

Neumünster ist in diesem **Spezialthema** kompetent, das allerdings unterhalb der Kernfokussierung der Landes-Tourismusstrategie liegt:

Neumünster **ist national** und **international** bekannt als **Pferdestadt**: v. a. als Zucht- und Veranstaltungsstandort. Die Körungen/Auktionen, die Messe Nordpferd und die „VR Classics - Internationales Reitturnier der Volksbanken Raiffeisenbanken“ sind Aushängeschilder der Pferdestadt Neumünster, die gesichert und entwickelt werden sollen.

Neumünster wurde auf Landesebene 2002 und 2012 sowie 2014 auf Bundesebene als pferdefreundliche Kommune ausgezeichnet.

## 4 Aufgabenteilung und Strukturen

Die touristische Vermarktung ist in Schleswig-Holstein arbeitsteilig gegliedert und folgt dem anerkannten und erprobten „touristischen-Ebenen Modell“ (vgl. Abb. 4).

Abb. 5 Modell der touristischen Organisationsstruktur



© BTE 2015

Quelle: BTE, eigene Abbildung

- **Dachorganisation** für Strategieentwicklung, zielgruppenbezogene Initiativen und aktivierendes Marketing ist die **TA.SH** (Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein). Sie konzentriert sich auf die bundesweite und internationale Vermarktung (Kommunikation und Vertrieb) der Angebote und unterstützt die Destinationen im Rahmen der Tourismuspolitik und Marktforschung. Sie führt die Landesmarke und eine Buchungsplattform und erbringt Leistungen für überregionale Produkte und Themen, z. B. den Radroutenplaner. In Kooperation mit Destinationen initiiert die TA.SH übergeordnete Produktentwicklungen, z. B. Radfernwege.
- Die **Destinationen** bzw. deren Tourismusmarketingorganisationen (DMO)<sup>12</sup> (Nordsee, Ostsee, Binnenland und Herzogtum Lauenburg) übernehmen das regionale und überregionale Marketing in den Stammmärkten als Dienstleistung für die Orte (s. u.), ebenso die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein. Als Träger der relevanten Marke(n) managen sie die Entwicklung der Destination im Bereich der Produktentwicklung und Positionierung. Die Ebene ist v. a. für die Kommunikation und den Vertrieb der vorhandenen Angebote und Produkte zuständig (Print, Internet, Messen etc.).

<sup>12</sup> In der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein als „TMO“ bezeichnet

- Die **Lokalen Tourismusorganisationen** (LTO) der Orte sind - gemeinsam mit den Leistungsträgern (Betrieben) - vor allem für die touristische Grundversorgung des Gastes und damit der Angebots- und Produktentwicklung, der Sicherung der Servicequalität, der Information von Tagesgästen und das Stammgästemarketing vor Ort verantwortlich.<sup>13</sup> Die Entwicklung und Unterhaltung der touristischen Infrastruktur durch die Kommunen sowie die Produktentwicklung kann auch im Rahmen öffentlich-privater Kooperationen wahrgenommen werden.

Neumünster wurde bislang im o. g. „touristischen-Ebenen Modell“ einer „Lokale Tourismusorganisation“ (LTO) gleichgestellt, zugehörig sowohl der Destination „Binnenland“ als auch der Marketingkooperation „Städte in Schleswig-Holstein“ (vgl. Darstellung „Regionen und Städte“ der TA.SH, 2015, siehe Abb. 6). Eine Anerkennung als LTO bzw. der Anschluss an eine bestehende LTO ist bislang nicht erfolgt.

Manche Übergänge sind fließend, so haben Sylt oder Lübeck eine sehr starke Position und eine hohe Markenbekanntheit und können als Destination auftreten.

Die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holsteins (MaKS) engagiert sich als Werbegemeinschaft in der Produktentwicklung der beteiligten Städte.

**Abb. 6** Regionen/Destinationen und Städte im Reiseland Schleswig-Holstein



Quelle: www.sh-tourismus.de

<sup>13</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt: der Zusammenschluss mehrerer Orte zu einer leistungsfähigen LTO wird häufig als TAG bezeichnet (Touristische Arbeitsgemeinschaft).

#### 4.1 Einbindung der Stadt Neumünster in die Marketingstrukturen des Urlaubslandes Schleswig-Holstein

Neumünster ist über die TMO Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus (SHBT) sowie über die Marketingkooperation „Städte in Schleswig-Holstein“ (MaKS) in die Tourismusstrukturen des Landes eingebunden. **Diese Mitgliedschaften entsprechen der Position und Aufgabe der Stadt und sollten unbedingt aufrechterhalten werden<sup>14</sup>.**

Der Bedeutung des Tourismus für Schleswig-Holstein und für Neumünster sowie den für die Stadt bestehenden Potenzialen (vgl. Kap. 1.2) entsprechend ergibt sich für Neumünster eine klare **touristische Ziel- und Aufgabenstellung**: Neumünster sollte die Aufgaben als Tourismusort mit mehr als 150.000 Übernachtungen und ca. 4 Mio. Tagesgästen angemessen wahrnehmen und erfüllen, um

- die Potenziale des Tourismus für die Entwicklung der Stadt zu nutzen,
- seine Rolle im arbeitsteiligen Tourismusmarketing (4-Ebenen-Modell, s. o.) partnerschaftlich zu erfüllen,
- der Rolle und Bedeutung der Stadt Neumünster für den Tourismus in Schleswig-Holstein, u. a. als Messe- und Veranstaltungsort, als Knotenpunkt im Binnenland, als Oberzentrum mit den Schwerpunkten Kultur, Shopping, Erlebnis sowie als Pferdestadt zu entsprechen.

**Neumünster hat** im arbeitsteiligen Tourismusmarketing **entsprechende Aufgaben**:

- Gästeservice und Gästebetreuung (u. a. Tourist-Informationen)
- Produkt- und Angebotsentwicklung
- touristische Infrastrukturplanung
- Qualitätssicherung.

Für die **Erfüllung dieser Aufgaben bedarf es in Neumünster einer leistungsfähigen Tourismusmarketingorganisation** in lebendiger, arbeitsteiliger Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern (u. a. Gastgewerbebetriebe, Shopping, Tierpark, Museen, Veranstalter, Gästeführer, Kulturbüro).

---

<sup>14</sup> Die Vertretung der Stadt in den Gremien des SHBT und der MaKS wird aus der Stadtverwaltung heraus wahrgenommen; im SHBT ist die Stadt im Vorstand vertreten.

## 4.2 Aufgaben Neumünsters im arbeitsteiligen Tourismusmarketing

Die Tourismusmarketingorganisation Neumünster sollte mindestens die folgenden Leistungen erbringen:

- **Betrieb und Ausstattung der Tourist-Informationen** in der Innenstadt und im Designer-Outlet<sup>15</sup> (im Standard der i-Marke des Deutschen Tourismusverbandes)
  - kundenorientierte Öffnungszeiten, d. h. bei entsprechender Nachfrage auch am Spätnachmittag/Abend sowie am Wochenende
  - Information (auch zu Angeboten des Umlandes) durch qualifiziertes Personal
  - telefonischer Service/Info-Hotline
  - Ausgabe von Stadtplänen, Infomaterial, Verkauf Kartenmaterial & Souvenirs
  - Unterstützung bei Buchungen/Buchungsanfragen
  - Verkauf von touristischen Produkten, z. B. Tickets
- Vorhalten einer **Mindestausstattung touristischer Informationsangebote**
  - Print: Stadtplan, Gastgeber/Anbieterverzeichnis, Veranstaltungsprogramm, idealerweise auch Sales Guide sowie Zielgruppen- und themenorientierte Angebote (u. a. Neumünster für Businessgäste, für Shopping-Gäste, für Kids)
  - Online: touristische Internetseite der Stadt mit kundenorientiertem, aktuellem Überblick über das Angebot der Stadt, Veranstaltungen und Aktuellem
- **Pressearbeit**
  - Verfassen von Pressemitteilungen, Pflege der Medienkontakte
- **Organisation, Entwicklung bzw. Qualifizierung touristischer Angebote**
  - Verarbeitung von Impulsen (z. B. aus der Marktforschung oder der Dachmarke) der TA.SH, Setzung entsprechender Initiativen in der Stadt
  - Initiierung von Produkten/Paketen durch Ansprache von Leistungsträgern, kreative Vorschläge, Vereinbarung von marktgerechten Preisen
  - Koordinierung touristischer Leistungen (der Leistungsträger in der Stadt sowie der Stadtverwaltung), z. B. veranstaltungsbezogene Schwerpunktangebote der Stadt (etwa für Pferdefreunde anlässlich der entsprechenden Großveranstaltungen)
  - Schnittstelle zwischen Tourismusbranche und tourismusrelevanten Planungen und Projekten der Stadtverwaltung (u. a. Wegebau, Infrastrukturentwicklung bzw. -unterhalt)
  - Netzwerk-Management der Tourismuspartner in der Stadt (Initiative für regelmäßige Workshops, Abstimmungstermine, Ideenwerkstätten, Impulse für Innovation und Qualitätssicherung/-entwicklung)
  - Koordinierung touristischer Leistungen in Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen des Umlandes

---

<sup>15</sup> Die Tourist-Information im Designer-Outlet Neumünster sollte zwingend **Informationen zum Center sowie zum Tourismus-Standort aus einer Hand** bieten. So entstehen Chancen, Kunden mit Fragen zum Center auch mit touristischen Anliegen zu erreichen. Gesondertes Personal für eine Tourist-Info ist hier nicht sachgerecht.

- **Initiierung von Projekten, ggf. Beantragung von Fördermitteln**  
Für die Förderung touristischer Projekte stehen in Schleswig-Holstein Fördermittel aus unterschiedlichen Fonds bzw. Quellen zur Verfügung. Diese sind für Projekte und Initiativen in Neumünster zu nutzen, d. h. es sind entsprechende Förderanträge auszuarbeiten.
- Abstimmung und **Beteiligung an den Tourismusmarketing-Aktivitäten der MaKS und der SHBT (sowie der TA.SH)**
  - Initiierung bzw. Umsetzung korrespondierender Aktivitäten/Tourismusprodukte in der Stadt
  - Beteiligung an für Neumünster relevanten Themenmarketing-Aktivitäten, Umsetzung überörtlicher Aktivitäten: Impulse, Koordinierung, Angebotsentwicklung, Umsetzung Print und online (s. o.).

### 4.3 Struktur und Ausstattung der Tourismusmarketingorganisation Neumünster

Die Verfasser empfehlen, die Tourismusmarketingorganisation Neumünster der Aufgabe entsprechend angemessen auszustatten und zu organisieren. „Angemessen“ orientiert sich an

- Bedeutung und Stellenwert des Tourismus für Neumünster (vgl. Kap. 1.2: Wertschöpfung, Steuereinnahmen, Bewirtschaftung kommunaler Einrichtungen)
- erforderlicher Ausstattung, die es erlaubt, die beschriebenen Aufgaben (vgl. Kap. 4.2) wahrzunehmen

#### 4.3.1 Erforderliche Ausstattung, Budget

Die Bewältigung der in Kap. 4.2 beschriebenen Aufgaben bedarf perspektivisch einer geeigneten, ausreichenden Ausstattung. Der hier betriebene Aufwand sollte im angemessenen Verhältnis zur Bedeutung des Tourismus für Neumünster stehen (wirtschaftliche und strategische Bedeutung, Image, weicher Standortfaktor).

##### Personaltableau

Um die beschriebenen Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es einer geeigneten personellen Ausstattung.

- Führungskraft (z. B. Geograf, BWL-Touristiker): mind. 1/1 Stelle
- Backoffice (Organisation, Abwicklung, Assistenz): 2 x 3/4, besser: 2 x 1/1 Stellen
- Betrieb Tourist-Information Innenstadt: 2 x 1/1 Stellen
- Betrieb Tourist-Info Designer-Outlet: 2 x 1/1 Stellen

Um die beschriebenen Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es eines ausreichenden Budgets. Folgende Kosten sind zu veranschlagen:

#### Personalkosten

■ Führungskraft (1/1 Stelle):	55.000 €
■ Backoffice (Organisation, Abwicklung, Assistenz, 2 x 1/1 Stellen)	70.000 €
■ Betrieb Tourist-Info Stadt (2 x 1/1 Stellen)	50.000 €
■ Betrieb Tourist-Info DO NMS (davon nur 1 Stelle über Neumünster, die 2. Stelle sollte vom DO NMS gestellt werden)	25.000 €
■ <b>Summe</b> (jährliche Kosten)	<b>200.000 €</b>

#### Sachkosten

■ Mieten, Reparaturen (Annahme: im DO NMS mietfrei)	15.000 €
■ EDV, Verbrauchsmaterial, Porto, Tel., KFZ	35.000 €
■ PR: eigene Medien, eigene Aktivitäten	150.000 €
■ Beiträge Dachmarketing (TA.SH, SHBT, MaKS)	20.000 €
■ <b>Summe</b> (jährliche Kosten)	<b>220.000 €</b>

**Gesamtsumme** (jährliche Kosten) **420.000 €**

Gegenzurechnen sind Einnahmen und Beteiligungen der Wirtschaft, perspektivisch 50 % der Kosten. Entsprechend sollte Neumünster mittelfristig mit einem städtischen Budget für Tourismusmarketing in Höhe von 210.000 Euro/Jahr planen. Diese Ausgaben erscheinen angesichts der Bedeutung des Tourismus für die Stadt (s. o.) angemessen.

### 4.3.2 Tourismusmarketing als Kooperationsaufgabe für Stadt und Wirtschaft

Die öffentliche Hand sollte das Tourismusmarketing (als freiwillige Zusatzaufgabe) nicht eigenständig realisieren. Tourismus ist im Interesse der Wirtschaft (nicht nur der Tourismuswirtschaft, auch Handel und Dienstleistung profitieren in erheblichem Umfang). Die Aufwendungen für das Tourismusmarketing sollten nicht allein von der Stadt getragen werden. Gastbetriebe, Handel und Dienstleister in der Stadt sind angemessen zu beteiligen: Die Betriebe profitieren vom Tourismus, folgerichtig sind sie auch an den Lasten zu beteiligen. Ausschlaggebend für eine Beteiligung der Wirtschaft ist auch ein weiteres Argument: Die Betriebe müssen die Marketinginitiative mit finanzieren und unterstützen. Dies funktioniert nur, wenn sie Verantwortung und auch das Risiko mittragen und Mitspracherecht haben. Was wäre die Initiative der Stadt wert, wenn die profitierenden Betriebe keine Bereitschaft zur Beteiligung zeigen?

Für eine finanzielle Beteiligung der Tourismusbetriebe sind unterschiedliche Modelle vorstellbar, z. B. Umlage, Anteilsfinanzierung, Mitgliedschaft (mit jährlichen Beiträgen, die zweckgebunden eingesetzt werden), Anzeigen. Ein faires, vom DTV empfohlenes Modell ist die Tourismusabgabe (DTV 2010/2014). Die Einführung wird in Schleswig-Holstein aktuell vorangetrieben (DTV 2014). Neumünster sollte die Entwicklungen verfolgen und die Einführung dieses Finanzierungsinstrumentes prüfen.

Die empfohlene Beteiligung der Wirtschaft steht einem verantwortlichen Engagement der Stadt nicht entgegen, im Gegenteil: Tourismus ist – anders als andere Branchen – ein Querschnittsprodukt, an dem viele Anbieter zusammenarbeiten. Am Marketing für die Gesamtstadt als Produkt muss die öffentliche Hand beteiligt sein (vgl. DTV, 2010). Die Stadt Neumünster bestimmt die touristische Ausrichtung mit. Wenn die Stadt namhafte Mittel (u. a. maßgeblich für die Freizeitinfrastruktur, anteilig für das Marketing) in den Tourismus investiert, **sollte die Stadt in die Gestaltung des Tourismusmarketings verantwortlich eingebunden sein**. Gleichwohl ist sicherzustellen, dass das Tourismusmarketing markt- und kundengerecht ausgerichtet ist und nicht vorrangig kommunalpolitischen Interessen folgt.

Als angemessen, sachgerecht und üblich gilt die Verteilung der Kosten für Tourismusmarketing der LTO zwischen öffentlicher Hand und Leistungsträgern im Verhältnis von 50:50. Dieses Verhältnis sollte in Neumünster mittelfristig angestrebt werden. In einer Initial- und Übergangsphase erscheint ein höheres Engagement der Stadt vertretbar.

### **Gesellschaftsform**

Die Erfahrungen vieler Tourismusorganisationen zeigen: Entscheidend sind v. a. die handelnden Personen, die Gesellschaftsform ist von nachrangiger Bedeutung.

Für die Firmierung der Tourismusmarketing-Gesellschaft ist eine Bandbreite unterschiedlicher Modelle möglich (und in der Praxis auch erprobt): üblich und bewährt sind GmbH oder e.V.; möglich sind Eigenbetrieb, kleine AG, GbR, Zweckverband. Wichtig ist die Möglichkeit, Betriebe mit Sitz, Stimme und Geld zu beteiligen und eine Gesellschaftsform zu verwenden, die markt- und kundenorientiert handeln kann und vor Ort akzeptiert ist. Wesentlich ist die Sicherung der Mitsprache der Stadt, die über die Tourismusstrategie und die Zuständigkeit für die touristische Infrastruktur wesentliche Weichenstellungen vornimmt.

Die derzeit verfolgte Übertragung der Aufgabe des Tourismusmarketings an die Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH entspricht der Zielvorstellung, die Säulen des Stadtmarketings (Standortmarketing/Tourismusmarketing/Citymarketing) unter einem Dach zu koordinieren und zu bündeln.

### **4.3.3 Berücksichtigung des aktuellen EU-Beihilferechtes**

Die Regelungen des EU-Beihilfe, Vergabe und Steuerrechts wurden reformiert (2012 – 2014), die Vorgaben sind bis 4/2016 in nationales Recht umzusetzen. Die kommenden Regelungen reformieren u. a. die bisherige Praxis der Finanzierung und Organisation des Tourismusmarketings durch Kommunen.<sup>16</sup>

Beihilfen sind grundsätzlich nicht zulässig. Damit sind für Zuwendungen der öffentlichen Hand zugunsten von Unternehmen Grenzen gesetzt. Als Unternehmen gilt jede selbständige Einheit, die in einem Markt Güter oder Dienstleistungen anbietet bzw. austauscht, also auch eine Kommunale Tochtergesellschaft.

---

<sup>16</sup> Hinweis: Die komplexe Materie bedarf einer abgesicherten Beratung durch Juristen und Steuerberater. Die hier dargestellten Aussagen basieren auf vorliegenden Positionspapieren, vornehmlich des DTV (2015), und können keine spezifische Rechtsberatung ersetzen.

Eine Teilfinanzierung solcher Unternehmen oder eine Beauftragung mit Leistungen (ohne Ausschreibung) wird zukünftig nur unter bestimmten Bedingungen zulässig sein.

Folgende Möglichkeiten einer Finanzierung von Tourismusmarketing durch eine Kommune werden zukünftig bestehen:

**Betrauerung** (nicht *Beauftragung!*) **einer eigenen Gesellschaft** (diese muss eine 100%-ige Tochter sein) im Rahmen eines Grundsatzbeschlusses des Zuwendungsgebers durch Vertrag oder durch Verwaltungsakt<sup>17</sup> **mit Leistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse** (sog. „DAWI-Dienstleistungen“), Tourismusmarketing, Unterhaltung und Förderung von Einrichtungen, die dem Tourismus dienen (z. B. Museen, Parkanlagen), Imagewerbung, Pressearbeit, ...

#### **Finanzierung**

- **Mittel aus dem kommunalen Haushalt**, Ziel der steuerlichen Gestaltung: umsatzsteuerfrei, d. h. brutto = netto
- **ggf. Fördermittel für förderfähige Projekte**
- **Refinanzierung potenziell möglich z. B. aus Tourismusabgabe** (Realisierung in Neumünster nur mittelfristig vorstellbar)
- **Trennungsrechnung:** wenn DAWI-Leistungen einen Teil der Tätigkeit ausmachen (= gemischt-wirtschaftliche Tätigkeit) muss zwischen DAWI-Leistungen und sonstigen Leistungen getrennt werden
  - für die sonstigen Leistungen ist das Vergaberecht zu beachten, u. a. müssen die Leistungen bei Erreichen von Schwellenwerten ausgeschrieben werden
- **Inhouse-Geschäft** = Austausch von Leistungen innerhalb eines Rechtsträgers  
Übernahme von touristischen Leistungen als Inhouse-Geschäft (Dienstleistungsvertrag), z. B. Durchführung von Veranstaltungen, Betrieb Gästeinformation  
ein Auftrag einer Kommune an einen Eigen- oder Regiebetrieb unterliegen unter den u. g. Voraussetzungen **nicht** dem Vergaberecht:
  - *ausschließlich die öffentliche Hand ist Inhaber des beauftragten Inhouse-Unternehmens (bereits 1% direkte Kapitalbeteiligung eines Privaten ist ein Ausschlusskriterium)*
  - *Tätigkeit „im Wesentlichen“, d. h. zu 80%, für den öffentlichen Auftraggeber*

Damit wird es zukünftig nicht mehr möglich sein, mehr als 20% der Budgets einer Inhouse-Tourismusmarketing-Organisation durch Einnahmen zu decken. Die entsprechenden Geschäftstätigkeiten (z. B. Verkauf Gästeführungen, Zimmervermittlung, ...) müssen abgegrenzt und ausgelagert (oder eingestellt) werden.

- **Erzielung von Eigeneinnahmen**
  - durch Übernahme von touristischen Aufgaben (z.B. Betrieben eines Wohnmobilstellplatzes, Kartenvorverkauf, Gästeführungen, ...)
  - durch Beteiligung der Gastbetriebe (Umlagen, Beteiligungen)
  - Fördermittel, Sponsoring, Crowdfunding

---

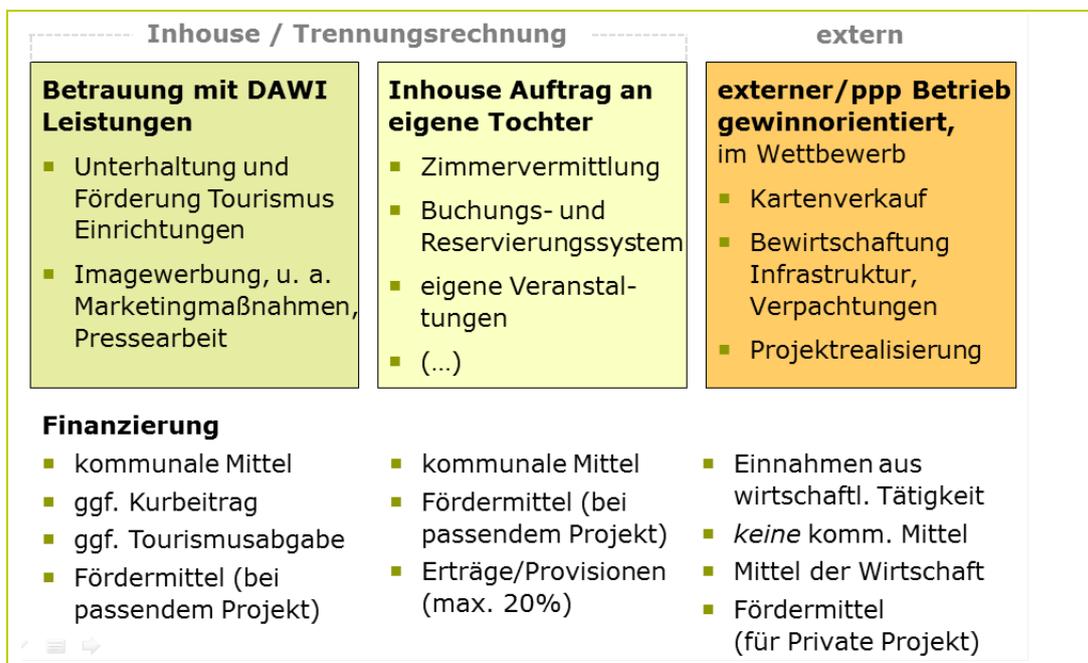
<sup>17</sup> nicht betrauungsaktpflichtig sind Beihilfen unterhalb von insges. 200 TEUR in 3 Steuerjahren

**Fazit für das Tourismusmarketing Neumünster**

Folgende Möglichkeiten einer Organisation und Finanzierung des Tourismusmarketing in Neumünster bestehen (vgl. Abb. 7)<sup>18</sup>:

- **Betrauung einer 100%-igen Tochter der Kommune mit DAWI-Leistungen**
  - Imagewerbung, u. a. Marketingmaßnahmen, Pressearbeit
  - Herausgabe von Werbe- und Informationsmaterial
  - Betrieb Tourist-Information
  - Unterhaltung und Förderung von Einrichtungen, die dem Tourismus dienen (z. B. Museen, Parkanlagen)
  - Fördermittelanträge (und Empfänger von Fördermitteln für die Projekt-Finanzierung)
- **Inhouse-Auftrag an 100% Tochter für touristische Leistungen**, die Einnahmen bis zu max. 20% des Budgets erwirtschaften, z. B.
  - Verkauf von Leistungen an Endkunden, z. B. Tickets, Gästeführungen, touristische Pakete
  - Einnahmen von Betrieben für erbrachte Leistungen, z. B. Provisionen
- **weitergehende touristische Leistungen für Endverbraucher oder Tourismusunternehmen** im freien Wettbewerb über ein weiteres Unternehmen, ohne städtischen Zuschuss

**Abb. 7 Mögliche Beihilferechts-konforme Finanzierung einer Tourismusmarketing-Organisation**



Quelle: BTE, eigene Darstellung (Inhalte: DTV, 2015)

<sup>18</sup> keine abschließende Darstellung aller denkbaren Möglichkeiten

#### 4.3.4 Tourismusmarketing und Citymanagement

Tourismusmarketing und Citymanagement weisen Berührungspunkte auf, v.a. bei der Organisation von Veranstaltungen und bei der Integration von Handel und Gewerbe in touristische Angebote. Die Schnittmenge bleibt jedoch gering. Tourismusmarketing und Citymanagement haben unterschiedliche Aufgaben und Adressaten:

##### **Tourismusmarketing**

- Aufgaben (vgl. Kap. 4.2)
  - Gewinnung von Gästen, Gästeservice und -betreuung, Betrieb Touristinfo
  - Arbeitsteilige Zusammenarbeit mit dem Tourismusmarketingorganisationen in Schleswig-Holstein und der Metropolregion Hamburg (d. h. in Touristiker-Expertenkreisen)
  - Entwicklung von touristischen Angeboten
- Zielgruppen (Außenmarketing)
  - Touristen (national/international, MICE/Business)
  - B2B (z. B. Reiseveranstalter)
- Zielgruppen (Innenmarketing)
  - Tourismusmarketingorganisationen in der Region/im Land
  - Gastbetriebe, Leistungsträger

##### **Citymanagement**

- Aufgaben
  - Bewerbung des Einkaufsstandortes, Bindung von Kaufkraft
  - Koordinierung der Kaufmannschaft
  - Entwicklung von Aktionen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt (Einkauf, Freizeit, Kultur, Bildung, Wohnen, Arbeiten), also speziell zur Belebung des Einkaufsstandortes, z. B. durch Veranstaltungen
- Zielgruppen (Außenmarketing)
  - Shoppinggäste (Einwohner, Regional, Touristen)
- Zielgruppen (Innenmarketing)
  - Kaufmannschaft
  - Kulturanbieter

Für die Bewältigung der touristischen Aufgaben bedarf es spezifischer Kompetenzen und Erfahrungen, mithin entsprechend qualifizierten Personals. BTE empfiehlt, für Neumünster eine eigenständige Tourismusmarketing-Stelle mit entsprechender Fachlichkeit und Kompetenz. Diese sollte eng mit dem Citymanagement zusammenarbeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben sollten das Tourismusmarketing und das Citymanagement im oben erwähnten touristischen Säulen-Modell betrieben werden.

## Literatur

ADAC Verlag 2014: Reisemonitor 2013 - Trends und Analysen zum Reiseverhalten der deutschen Urlauber

BTE 2009: Tourismuskonzept Stadt Neumünster 2009 ff.

DTV (Deutscher Tourismusverband), 2010: Handlungsempfehlungen des Deutschen Tourismusverbandes zur Finanzierung des kommunalen Tourismus

DTV 2011: DTV Position zur Tourismusfinanzierung in den Kommunen

DTV 2015: Die neuen Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen im EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht

dwif Consulting GmbH 2007: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Neumünster 2006, unveröffentlichtes Gutachten

dwif Consulting GmbH: Tagesreisen der Deutschen, 2013, in: Schriftenreihe des dwif, Heft 55/2013

Kaspar, C. 1996: Die Tourismuslehre im Grundriss

MWWV (Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein) (Hrsg.) 2006: Das Tourismuskonzept für unser Land.

MWAVT (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein) (Hrsg.) 2014 a: Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025, Langfassung

ebd. 2014 b: Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 Kurzfassung

NIT 2014: Statusbericht für den Übernachtungstourismus in der Stadt Neumünster

TA.SH 2015: Homepage [www.sh-tourismus.de](http://www.sh-tourismus.de), Zugriff im April 2015