



dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Endbericht

TOURISMUSENTWICKLUNGSKONZEPT LÜBECK.TRAVEMÜNDE 2030

destinationlab **Tourismuszukunft** REALIZING PROGRESS



Bilder: Anibal Trejo & LTM/Bernd Schmidt

TOURISMUSENTWICKLUNGSKONZEPT LÜBECK.TRAVEMÜNDE 2030

ENDBERICHT

Ihre Ansprechpartner:innen



DR. ANDREA MÖLLER

Senior Consultant
dwif-Consulting GmbH
m.moeller@dwif.de
+49(0)89 / 237 028 9-13



FLORIAN BAUHUBER

Geschäftsführer
Tourismuszukunft – Realizing
Progress GmbH & Co. KG
f.bauhuber@
tourismuszukunft.de
+49(0)160/991 895 60



JAN SÖNNICHSEN

Geschäftsführer der
Destination LAB GmbH
j.soennichsen@
destinationlab.de
+49 (0)30/2123 9744

dwif-Consulting GmbH
Marienstr. 19/20, 10117 Berlin
Sonnenstr. 27, 80331 München
www.dwif.de

dwif-Consulting GmbH
München/Lübeck-Travemünde, den 07. Mai 2020

INHALT

VORAB CORONA-KRISE UND DAS TEK 2030	- 6 -
DANK UNSER TOURISMUSENTWICKLUNGSKONZEPT LÜBECK.TRAVEMÜNDE 2030	- 8 -
HINWEIS FÜR LESER:INNEN.....	- 9 -
I. PROZESS TEK 2030: FUNDIERTE ANALYSE & BREITE KOMMUNIKATION...	- 10 -
II. TOURISMUSENTWICKLUNG: WAS WIR ERREICHT HABEN	- 15 -
1. Auslastungssteigerung und Saisonverlängerung stellen die Weichen in Richtung Qualitätstourismus, MICE als stabilisierendes Potenzial	- 16 -
2. Mehr Wertschöpfung durch Übernachtungs- und Tagestourismus erzielt, weitere Potenziale vorhanden.....	- 19 -
3. Wachstumsmarkt Inland, Ausland mit zu wenig Dynamik.....	- 23 -
4. Im Wettbewerbsvergleich zeigt Lübeck.Travemünde eine solide Performance.....	- 25 -
III. GÄSTE, EINWOHNER:INNEN & ANBIETER:INNEN: WIE UNSERE ANSPRUCHSGRUPPEN LÜBECK.TRAVEMÜNDE UND DIE TOURISMUSENTWICKLUNG BEWERTEN	- 29 -
1. Die Gästeperspektive auf Lübeck.Travemünde	- 29 -
2. Tourismus aus Sicht der Lübecker:innen und Travemünder:innen.....	- 32 -
3. Bewertung und Erwartungen der Tourismusakteur:innen.....	- 36 -
IV. BILANZ TEK 2010: WO WIR HEUTE BEI PROJEKTEN UND SCHWERPUNKTMAßNAHMEN STEHEN	- 43 -
1. TEK 2010: teilweise guter Zielerreichungsgrad bei weiter erkennbarem Handlungsbedarf	- 43 -
2. Handlungsfeld Lübeck: Altstadterlebnis und Aufenthaltsqualität als Daueraufgabe.....	- 44 -
3. Handlungsfeld Travemünde: Promenadengestaltung und Hotelausbau vorangetrieben, Profilierungsbedarf bleibt.....	- 46 -
4. Handlungsfeld Management und Vermarktung: Anpassung weitestgehend gelingen.....	- 47 -
V. ZUKUNFTSTRENDS & -THEMEN: WAS UNS ANTREIBT UND HERAUSFORDERT	- 49 -

VI.	TOURISMUSVISION UND STRATEGIE 2030.....	- 55 -
1.	Vision und Leitlinien für die Tourismusedwicklung 2030: zwei klimafreundliche Reiseziele mit eigenem Profil.....	- 55 -
2.	Markenstrategie: Werte, Themen und Differenzierung – was uns einzigartig macht.....	- 58 -
3.	Zielgruppen: auf wen wir uns fokussieren wollen.....	- 64 -
4.	Unsere Marksegmente für die Zukunft.....	- 66 -
5.	Erlebnis- und Entwicklungsräume: wie wir räumlich Schwerpunkte setzen.	- 69 -
VII.	HANDLUNGSKONZEPT: WIE WIR DIE VISION ERREICHEN.....	- 74 -
1.	Handlungsfelder für das Destinationsmanagement: wo wir strategische Impulse setzen.....	- 74 -
2.	Schlüsselmaßnahmen im Überblick: wie wir die Tourismusedwicklung bis 2030 konkret gestalten.....	- 78 -
3.	Schlüsselmaßnahmen im Detail: was wir inhaltlich vorantreiben wollen	- 84 -
3.1	Schlüsselmaßnahme Markenmanagement und Produktentwicklung, Fokus Branche (Handlungsfeld 1).....	- 84 -
3.2	Schlüsselmaßnahme Tourismus im Dialog, Fokus Bürger:innen (Handlungsfeld 1).....	- 86 -
3.3	Schlüsselmaßnahme „Green-Meetings“ – MICE-Management (Handlungsfeld 1).....	- 88 -
3.4	Schlüsselmaßnahme Qualitatives Hotelentwicklungskonzept (Handlungsfeld 1).....	- 89 -
3.5	Schlüsselmaßnahme PopUp.Stadtkultur (Handlungsfeld 2).....	- 91 -
3.6	Schlüsselmaßnahme Wassererlebnis.Altstadtinsel (Handlungsfeld 2) -	92 -
3.7	Schlüsselmaßnahme Wasser.Tourismusedwicklung (Handlungsfeld 2).....	- 95 -
3.8	Schlüsselmaßnahme Erlebnis.Nordermole (Handlungsfeld 3).....	- 96 -
3.9	Schlüsselmaßnahme Ostsee.Stern (Handlungsfeld 3).....	- 99 -
3.10	Schlüsselmaßnahme Zukunft Travemünder Woche (Handlungsfeld 3).....	- 102 -
3.11	Schlüsselmaßnahme Naturerlebnis Priwall (Handlungsfeld 3).....	- 103 -
3.12	Schlüsselmaßnahme Seebad.Kultur (Handlungsfeld 3).....	- 104 -
3.13	Schlüsselmaßnahme Lübeck.Travemünde.mobil (Handlungsfeld 4) .	- 105 -

3.14 Schlüsselmaßnahme Lübeck.Travemünde.klimafreundlich (Handlungsfeld 4).....	- 108 -
3.15 Schlüsselmaßnahme Digitalisierungs- und Lenkungsinitiative (Handlungsfeld 4).....	- 110 -
VIII. KONSEQUENZEN FÜR ORGANISATION, KOOPERATION & FINANZIERUNG.....	- 113 -
IX. ERFOLGSKONTROLLE & MONITORING: WORAN WIR UNS MESSEN.....	- 116 -
X. ANHANG.....	- 117 -
1. FAQ's.....	- 117 -
2. Liste der Gesprächspartner:innen der Fachgespräche und Fachrunden	- 117 -
3. Mitglieder Steuerungskreis.....	- 117 -
4. Branchenforen und Bürgerveranstaltungen: Ideenpool	- 117 -
5. Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Hansestadt Lübeck 2018	- 117 -
6. Ergebnisse der Online-Befragung der Akteur:innen	- 117 -
7. Ergebnisse der Online-Befragung der Einwohner:innen.....	- 117 -

INTERNER GEBRAUCH UND BILDQUELLEN

Zur Veranschaulichung von guten Beispielen und Vorbildern werden im Bericht Fotos und Abbildungen verwendet, für die dem dwif keine Rechte zur allgemeinen Veröffentlichung vorliegen. Deshalb ist dieser Teil des Berichts ausdrücklich nur für den internen Gebrauch bestimmt. Mit Ausnahme der Fotos und Abbildungen, für die der Auftraggebende selbst oder das dwif über Bildrechte verfügen, dürfen diese nicht weitergegeben oder öffentlich publiziert werden. Die Fundstellen im Internet sind jeweils unter den Fotos und Abbildungen im Bericht vermerkt.,

VORAB CORONA-KRISE UND DAS TEK 2030

Wir alle sind mit der Bewältigung der durch das Coronavirus ausgelösten Krise beschäftigt. Der Corona-Kompass (dwif-Consulting GmbH, dwif) formuliert hierfür richtungsweisende Fragen und präsentiert auch schon erste Fakten und Antworten für die Branche. Das dwif stellt hierzu fest:¹ Die Nachfrage bricht ein, Existenzen stehen auf dem Spiel, ein Ende ist nicht absehbar. Wie groß die Verluste an Nachfrage, Umsätzen und Einkommen sein werden, wird sich erst allmählich herausstellen – auch für den Tourismusstandort Lübeck-Travemünde.

Fest steht, die Tourismusbranche trifft es extrem hart und sie wird eine lange Erholungsphase benötigen. Wir alle fragen uns, wie wir die Rückgänge quantifizieren und darüber in internen Gremien oder der Öffentlichkeit berichten können: Trifft es uns härter als andere, genauso stark oder kommen wir vielleicht glimpflicher davon, weil unsere kreativen Gegenmaßnahmen die Folgen abfedern? Leidet der Übernachtungstourismus stärker als der Tagestourismus? Wie sehr trifft es die einzelnen Segmente der Freizeitwirtschaft? Zu all diesen Fragen kann momentan noch keine verlässliche Auskunft gegeben werden. Die LTM wertet momentan verschiedene Quellen aus und tauscht sich in ihren Netzwerken aus. Erst im Verlauf der nächsten Wochen und Monate können „verlässliche“ Aussagen zum Abschluss Haushaltjahr 2020 und Konsequenzen für die Folgejahre aufgezeigt werden.

Stand heute ist:

Aufgrund aktueller Einschätzungen der Branche gehen wir davon aus, dass wir in Lübeck und Travemünde als jeweils zwei stark vom Segment Kurzreise und Tagestourismus profitierende Städte- und Küstendestination zunächst einmal grundsätzlich gute (bessere) Voraussetzungen haben, nach der Krise vergleichsweise zügig in die Phase der Regeneration einzutreten. Gleiches gilt für das Thema Geschäftsreisen, nicht jedoch für das Kongressgeschäft. Wie groß die Nachfrage tatsächlich sein wird und vor allem wann wir mit einem Ende der Krise und dem Start der Regeneration rechnen können, ist heute noch völlig offen. Auch kann erst zu einem späteren Zeitpunkt beurteilt werden, wer und wie viele der touristischen Leistungsträger:innen aus Beherbergung, Gastronomie, Einzelhandel, Kultur- und Freizeit die Krise überstanden haben. Was es dann in jedem Fall braucht, ist eine klare Bilanz der Folgen der Coronakrise auf den Tourismus. Dabei müssen insbesondere die Resilienz der Branche, neue Trends sowie eine ggf. veränderte Akteurslandschaft betrachtet werden.

Für den Tourismusstandort gilt es sich am Rat der Expert:innen zu orientieren, sich auf die eigenen Stärken und die Empathie Lübecks zu konzentrieren und sich heute auch für die Zeit „nach“ Corona aufzustellen. Dabei sind die im Rahmen des TEK 2030 erarbeiteten Inhalte nicht obsolet. Vielmehr ist es wichtig und richtig, an der herausgearbeiteten Qualitätsstrategie festzuhalten, die darauf zielt

¹ dwif 2020: <https://www.dwif.de/news/item/corona-kompass.html> / (Stand 06/04/2020)

insbesondere wertschöpfende, solvente Gästegruppen zu erreichen. Dem Abdriften in eine Quantitäts- oder gar Preisdumpingstrategie wird unbedingt abgeraten. Die Schlüsselmaßnahmen behalten demnach auch aus heutiger Sicht ihre Gültigkeit und sollten nach der Krise – oder auch schon vorbereitend, wenn das ressourcentechnisch denkbar ist – in die Umsetzung bzw. Vorbereitung gehen. Denn gerade Investitionen im Tourismus zahlen auf die direkte Wertschöpfung mit nicht exportierbaren Arbeitsplätzen – auch und insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmer:innen – vor Ort ein. Darüber hinaus gilt es die Phase der Krise ruhig und besonnen proaktiv zu begleiten, ohne die langfristigen Ziele aus dem Blick zu verlieren. Hier haben die städtische Verwaltung mit ihren Fachbereichen sowie auch die LTM, die Wirtschaftsförderung und viele weitere Partner:innen zügig unterstützende operative Maßnahmen eingeleitet bzw. umgesetzt.

Was bedeutet das für unseren laufenden TEK-Prozess? Dieser befand sich zum Beginn der Krise inhaltlich schon auf der Zielgeraden. Das TEK 2030 ist deshalb wie geplant fertiggestellt worden und wird nun eine wichtige Richtschnur für alle an der weiteren Tourismuszukunft Lübecks und Travemündes Beteiligten. Als solches soll es mit den privaten und öffentlichen Tourismusakteur:innen sowie den politischen Entscheidungsträger:innen dieser Stadt im Dialog umgesetzt und wo nötig weiterentwickelt werden.

DANK UNSER TOURISMUSENTWICKLUNGSKONZEPT LÜBECK.TRAVEMÜNDE 2030

Mit dem Tourismusentwicklungskonzept Lübeck.Travemünde (im Folgenden: TEK 2030) sind eine Tourismusvision für Lübeck und Travemünde und ein klares Handlungskonzept erarbeitet worden. Die Tourismusvision mit ihren Leitlinien legt den Rahmen für die künftige Tourismusentwicklung sowie den Zielkorridor für 2030 und zum Teil darüber hinaus fest. Mit dieser Tourismusvision greifen wir die wichtigen Zukunftstrends und -entwicklungen auf. Dies sind vor allem die Herausforderungen durch den Klimawandel, der Bedarf an Tourismuslenkung angesichts eines anhaltenden Nachfragewachstums, der Fokus auf Qualitätssteigerung für mehr Wertschöpfung und die notwendige Berücksichtigung der Interessen der Einwohner:innen für eine ganzheitliche und nachhaltige Tourismusentwicklung. Insgesamt verlagert sich der Fokus von der quantitativen Wachstumsorientierung hin zu einem ganzheitlichen, wertschöpfenden Destinationsmanagement, das auf eine breiten Akzeptanz der örtlichen Bürger:innen und der Branche fußt. Der dialogorientierte, transparente Prozess bei der Erstellung des TEK wird auch in Zukunft wegweisend für das Handeln und die handelnden Akteur:innen im Tourismus sein. Wir danken allen Beteiligten für ihre wertvollen Impulse, kritischen Gedanken und frischen Ideen für die Tourismuszukunft Lübeck und Travemünde und freuen uns auf die gemeinsame Umsetzung.



Bürgermeister Jan Lindenau und Wirtschaftssenator Sven Schindler, Hansestadt Lübeck

HINWEIS FÜR LESER:INNEN

Wer einen umfassenden und fundierten Einblick bekommen möchte, dem sei das gesamte Tourismusentwicklungskonzept Lübeck.Travemünde 2030 zum Lesen empfohlen. Für einen schnellen Überblick über das Konzept sind die folgenden Inhalte besonders wichtig:



I. PROZESS TEK 2030: FUNDIERTE ANALYSE & BREITE KOMMUNIKATION

Nach rund 10 Jahren stellt sich die Hansestadt Lübeck erneut der Suche nach strategischer Orientierung. Dies erfolgt in Kontinuität mit der bisherigen Entwicklung, denn die Startpunkte der Fortschreibung der Tourismusedwicklung bilden unser **Tourismusedwicklungskonzept von 2010 und die Wachstumsstrategie 2020+**. Die 2009 initiiert ressortübergreifende Markenarbeit mit dem **Erfolgsmuster der Marke Lübeck** als wichtigem Meilenstein und die daraus abgeleiteten bzw. weiterentwickelten **Markenstrategien** für die Kernstadt Lübeck mit der Altstadtinsel und die Ostseestrategie für das Seebad Travemünde fungierten von Beginn an als touristischer Orientierungsrahmen. Daneben flossen zahlreiche **städtische Fachplanungen** wie v.a. der Rahmenplan Innenstadt für Lübeck und seine Altstadt, der Hafenentwicklungsplan, das Mobilitätskonzept für Travemünde, der 4. regionale Nahverkehrsplan, das Klimaanpassungskonzept, die Planungen des Kulturmanagements u.v.a.m. aus Perspektive der Stadtentwicklung in die Abstimmung von Handlungsfeldern und Erarbeitung von Maßnahmen ein. Das TEK 2030 ist in den gesamtstädtischen Prozess „LÜBECK:überMORGEN“ integriert und wurde in Abstimmung zu weiteren tourismusrelevanten Planungen entwickelt, sodass optimale Synergien entstehen und die Aktivitäten in eine gemeinsam getragene Entwicklung der Stadt münden.

Das hier vorgelegte TEK 2030 fußt auf einer fundierten **Analyse** und entstand in einer breit angelegten **Kommunikationsphase** mit vielen Lübecker und Travemünder Akteur:innen sowie im Austausch mit der Stadtgesellschaft, um die **Akzeptanz** der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse sicherzustellen.

Im Ergebnis bildet das **Tourismusedwicklungskonzept Lübeck.Travemünde 2030 (TEK 2030)** den Rahmen für die Tourismusedwicklung in Lübeck und Travemünde in den nächsten 10 Jahren. Es richtet sich dabei nicht nur an die Branche und Tourismusakteur:innen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung im engeren Sinne, sondern bezieht bewusst viele weitere Akteur:innen des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts, der Stadtgesellschaft und der Öffentlichkeit ein. Als Querschnittsaufgabe definiert das TEK Schnittstellen und benennt Anforderungen aus dem Tourismus in die anderen Bereiche hinein wie z.B. die Stadtplanung, die Wirtschaftsförderung, den Kultursektor, Verkehr u.v.a.m. und versteht sich als gesamtstädtische Handlungsmaxime zur künftigen Tourismusedwicklung.

Das TEK 2030 wurde seitens der Hansestadt Lübeck (HL), Fachbereich 2 in Auftrag gegeben – die Federführung des Erstellungs-/Abstimmungsprozesses obliegt der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM). Die Finanzierung erfolgt über Mittel der HL (Fachbereich 2, LTM und Kurbetrieb Travemünde) und die Förderung im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (LPW) aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) bzw. des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie aus Landesmitteln.

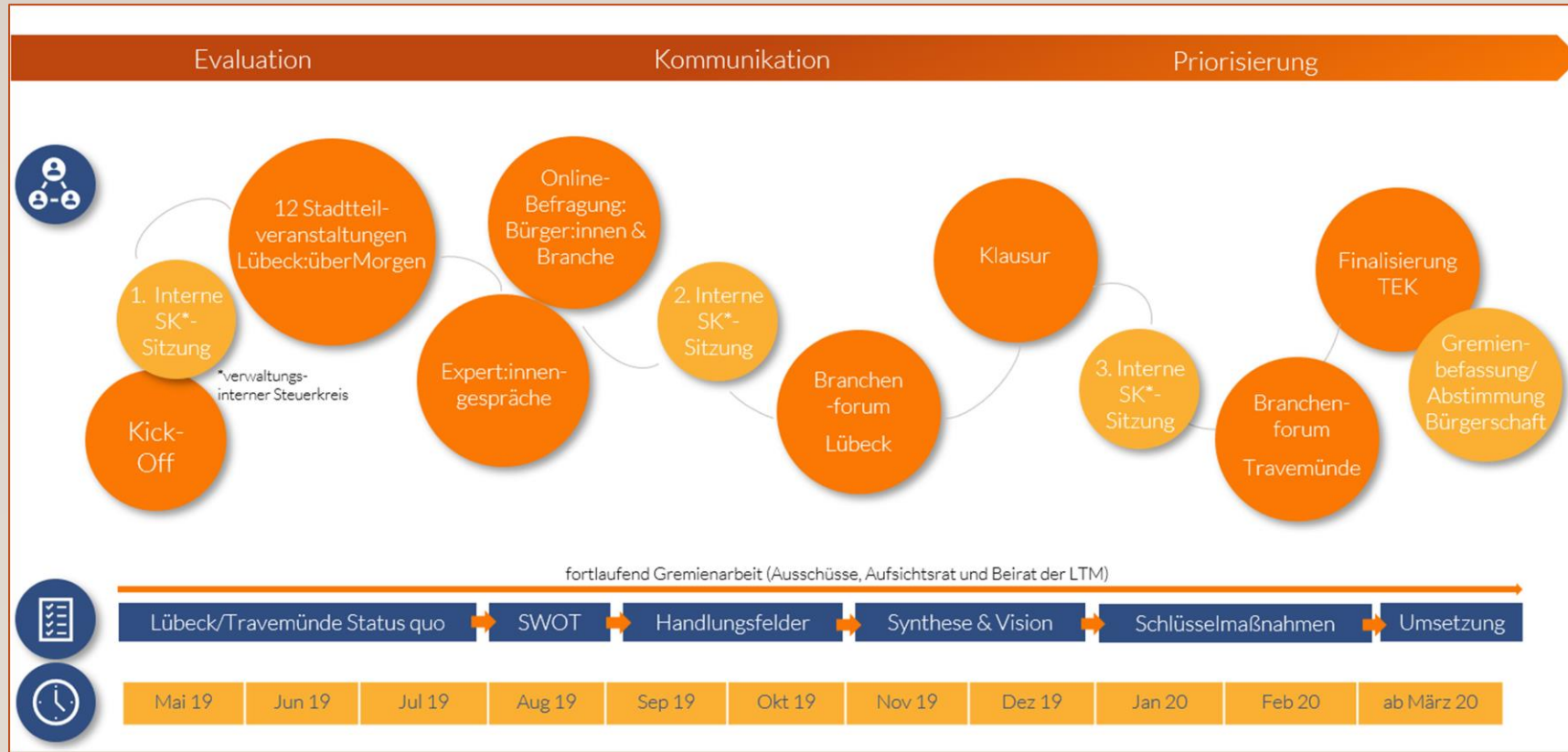
Strategische und ressortübergreifende Prozesssteuerung

In allen Phasen des Erarbeitungsprozesses wurden möglichst viele relevante Akteur:innen der Stadtgemeinschaft, der Verwaltung sowie des Wirtschaftsstandorts und der Branche mit ihren Vorstellungen und ihrem Knowhow eingebunden. Damit konnte zum einen wertvolles **lokales Expert:innenwissen** in den Prozess einfließen, zum anderen sollten die Akteur:innen bereits frühzeitig für die spätere Umsetzung der Ergebnisse des TEK 2030 sensibilisiert werden.

An der Steuerung des TEK 2030 Prozesses waren alle, den Tourismus berührenden Fachbereiche, Gesellschaften und Betriebe der städtischen Verwaltung durch einen ressortübergreifenden **Steuerungskreis** beteiligt (Liste der Teilnehmer:innen, siehe Anhang). Somit ließ sich eine sehr enge Abstimmung und die Berücksichtigung touristischer Belange mit allen für den Tourismus relevanten städtischen Planungen erreichen. Das TEK 2030 wird damit dem **Querschnittscharakter** des Tourismus und den Anforderungen als eine Leitökonomie der Hansestadt in besonderem Maße gerecht. Über die zusätzliche Begleitung des Prozesses durch den **Aufsichtsrat, aber auch den Beirat der LTM** konnten auch die politischen (Fach-)Vertreter:innen frühzeitig in den TEK Prozess eingebunden und Impulse zur fachlichen Ausrichtung des Gutachtens, aber auch des TEK-Prozesses selbst eingebracht werden.

In insgesamt drei Sitzungen des Steuerungskreises fielen jeweils die wichtigen Richtungsentscheidungen: die Strukturierung und Steuerung des Prozesses, die Evaluation des Ist-Standes und die Auswahl der Handlungsfelder sowie die Formulierung einer Tourismusvision für Lübeck und Travemünde. Eine interne Klausurtagung schließlich komplettierte die intensive Gremienarbeit im Rahmen des Gesamtprozesses (Schlüsselmaßnahmen).

Abb. 1: Prozessfahrplan TEK Lübeck.Travemünde 2030



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

Breiter Kommunikationsprozess und Umsetzungsorientierung

Bei 21 **Fachgesprächen** bzw. Fachrunden brachten insgesamt 38 Gesprächspartner:innen aus Politik, Stadtverwaltung, Planung und Wirtschaft (Liste der Gesprächspartner:innen siehe Anhang) sowohl ihre Sichtweise auf die Erfolge der bisherigen Entwicklung als auch den Handlungsbedarf für die Zukunft ein. Diese Expert:innenperspektive wurde mittels zweier groß angelegter **Online-Befragungen unter Tourismusakteur:innen** (210 Teilnehmer:innen) sowie **Lübecker:innen und Travemünder:innen** (477 Teilnehmer:innen) ergänzt. Der beachtliche Rücklauf belegt das hohe Engagement und das überwiegend positive Tourismusbewusstsein unter den Akteur:innen und innerhalb der Bevölkerung der Hansestadt. Gerade angesichts weltweit thematisierter Belastungserscheinungen des Tourismus wird es zunehmend wichtiger die Einwohner:innen mit ihren individuellen Perspektiven sowie Wünschen an die zukünftige touristische Entwicklung in Lübeck und Travemünde mitzunehmen. Diesem Zweck diene auch die fortwährende Präsenz der LTM auf allen Stadtteilveranstaltungen im Rahmen des LÜBECK:überMORGEN -Prozesses, gerade während des TEK-Prozesses (s. <https://uebermorgen.luebeck.de/>). Die im Tourismus zentrale Gästesicht ergänzte die bereits vorliegende Gästebefragung für Schleswig-Holstein von 2017, ausgewertet für Lübeck und Travemünde (NIT).

Damit gerade Leistungsträger:innen auch ausreichend aktiv am voranschreitenden Prozess partizipieren können, wurde jeweils ein **Branchenforum in Lübeck** (November 2019) und eines in **Travemünde** (Februar 2020) durchgeführt. Diese Foren standen ganz im Zeichen der Sensibilisierung für die Markenstrategie von Lübeck und Travemünde und luden zur aktiven Mitarbeit an der Entwicklung von konkreten Produktideen ein. Die Verknüpfung der beiden Stränge Markenstrategie und Produktentwicklung stellt auch für die Zukunft einen entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des TEK 2030 dar.

KOMMUNIKATION & PARTIZIPATION IM TEK „AUF EINEN BLICK“:

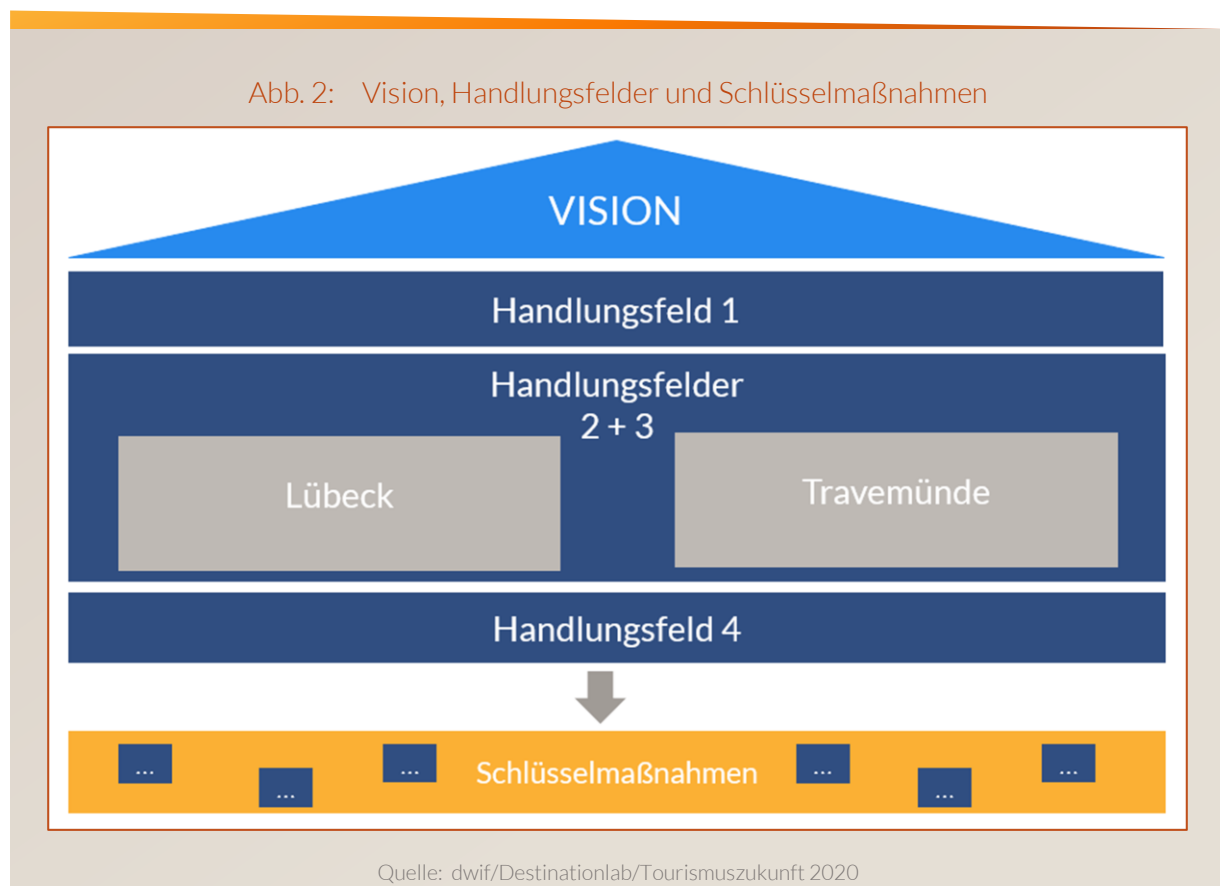
- Fortlaufende Zusammenarbeit mit dem Steuerungskreis
- Information und Diskussion mit dem LTM-Aufsichtsrat und Beirat
- Fachgespräche mit Leistungsträger:innen und Vertreter:innen aus Politik & Verwaltung
- Online-Befragung der Bürger:innen
- Vor-Ort-Präsenz auf den Stadtteilveranstaltungen von LÜBECK:überMORGEN
- Online-Befragung der Leistungsträger:innen
- Veranstaltung von zwei Branchenforen in Lübeck & Travemünde

Strukturierter Erarbeitungsprozess: Von der SWOT-Analyse zu den Schlüsselmaßnahmen

In der Standortbestimmung, einer so genannten **Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse** (SWOT), wurden das mit dem TEK 2010 und der Wachstumsstrategie Erreichte eingeschätzt, die weitere Gültigkeit von Zielsetzungen und Maßnahmenschwerpunkten aus den vorhandenen konzeptionellen Grundlagen überprüft und der künftige Handlungsbedarf vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen ermittelt. Neben **Daten und Kennziffern zur Angebots- und Nachfragesituation** wie die positive Entwicklung von Übernachtungen, Aufenthaltsdauer, Bettenstruktur, Auslastung und Saisonverteilung, gerade auch im regionalen und internationalen Wettbewerb, konnte insbesondere die **Aktualisierung des Wirtschaftsfaktors** erneut die Bedeutung des Tourismus für Hansestadt und Seebad untermauern. **Trendbetrachtungen** konnten aufzeigen, wo Lübeck und Travemünde künftig gefordert, jedoch auch wo spezifische Chancen für Stadt und Seebad liegen.

Abgeleitet aus der SWOT – dokumentiert in den Kapiteln II. bis V. - konnten vier **Handlungsfelder** identifiziert und eine zukunftsweisende **Vision** für die künftige Tourismusedwicklung formuliert werden. Die konkreter gefassten **Schlüsselmaßnahmen** fokussieren sich inhaltlich auf diese für die Zukunft vorrangigen Handlungsfelder, sorgen für Schwerpunktsetzung und die Bündelung knapper Ressourcen. Sie geben so starke Impulse für eine zielgerichtete Tourismusedwicklung an beiden Standorten bis 2030.

Abb. 2: Vision, Handlungsfelder und Schlüsselmaßnahmen



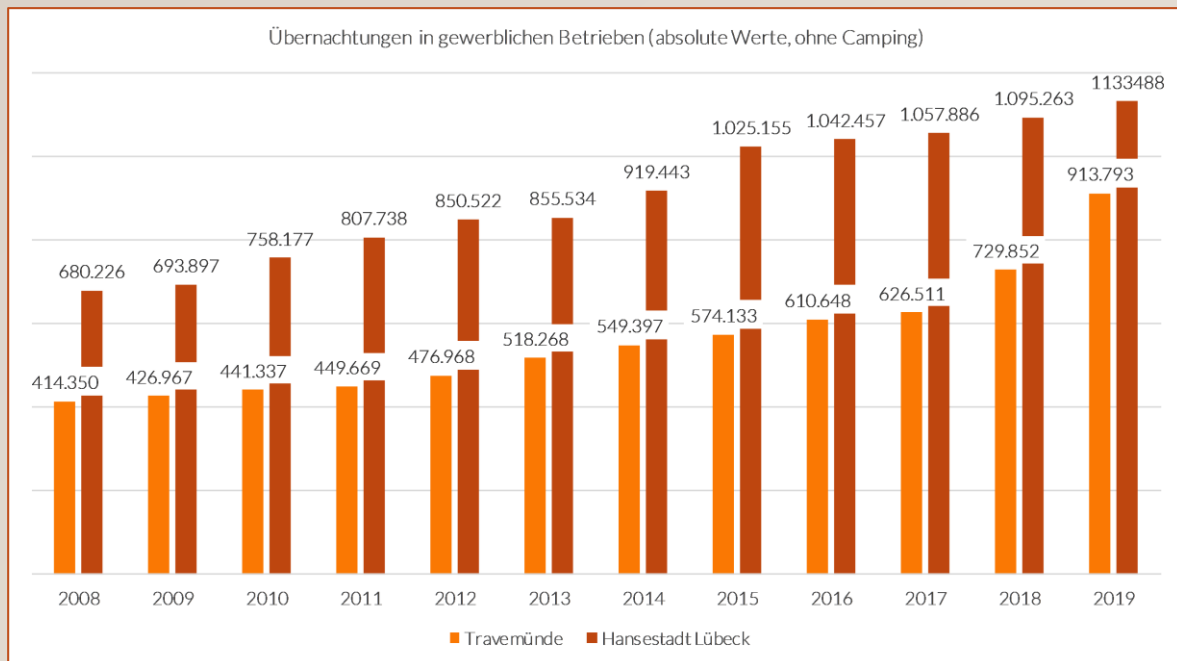
II. TOURISMUSENTWICKLUNG: WAS WIR ERREICHT HABEN

Das TEK 2030 startet nicht bei Null, sondern baut auf die Arbeit und die gemeinsamen Erfolge der vergangenen 10 Jahre auf. Konkret sind dies das **TEK von 2010** sowie die **Touristische Wachstumsstrategie 2020+**. Das TEK 2030 setzt neue Akzente und verändert Schwerpunkte vor dem Hintergrund künftiger Herausforderungen sowie Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit. Die Analysephase konnte zeigen, dass in der Vergangenheit wichtige Impulse und Vorhaben umgesetzt wurden, die insgesamt zu einer positiven Entwicklung des Tourismusstandortes Lübeck.Travemünde geführt haben. Dies zeigt sich auch im regionalen und internationalen Wettbewerbsvergleich. Teils hätte aber auch noch konsequenter, mutiger und abgestimmter agiert werden können, um die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen.

Positive Tourismusentwicklung: Bisherige Wachstumsziele werden erreicht

Die HL hat die in der **Touristischen Wachstumsstrategie 2020+** gesetzten quantitativen Ziele für ein Wachstum der Bettenkapazitäten und Übernachtungen erreicht und sich damit eine grundsätzlich gute Ausgangsposition im Wettbewerb geschaffen. Die für das Jahr 2020 formulierte **2 Millionenengrenze** der Wachstumsstrategie wurde mit 2,047 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben bereits 2019 überschritten (Statistikamt Nord).

Abb. 3: Travemünde wächst überproportional und nähert sich Lübeck an



Quelle: dwif 2019, Daten: Statistikamt Nord

Dabei kann Travemünde aufgrund des starken Hotellerieausbaus überproportional zu diesem Wachstum beitragen und rückt damit immer näher an die Größenordnung der Kernstadt heran. 2019 erzielte Travemünde bereits 45 % der Übernachtungen in gewerblichen Betrieben ohne Camping. 2008 waren es nur 38 %. Die Zahl der registrierten Betten stieg mit 12.351 in Lübeck und Travemünde zwischen 2008 und 2019 um 67,9 % (Statistikamt Nord).

Erfreulicherweise steigern höhere küstenurlaubsbezogene Nachfrageanteile in Travemünde auch die Aufenthaltsdauer von Gästen: gegenüber 2008 stieg die durchschnittliche Zahl der Übernachtungen je Gast in Lübeck-Travemünde insgesamt von 2,1 auf 2,5 (2019), in Travemünde selbst wuchs die Aufenthaltsdauer sogar von 2,9 auf 3,6 im gleichen Zeitraum! Länger bleibende Gäste bedeuten mehr Auslastung und weniger Anreisen und Ressourceneinsatz je Gast und belegen den Trend hin zu einem Qualitätstourismus.

1. Auslastungssteigerung und Saisonverlängerung stellen die Weichen in Richtung Qualitätstourismus, MICE als stabilisierendes Potenzial

Trotz eines **massiven Angebotswachstums** gelingt es der HL die **Bettenauslastung** nicht nur zu halten, sondern auch gegenüber 2008/2009 und den selbst gesetzten Zielwerten zu steigern. Die Zielmarke von 45 % Bettenauslastung (Touristische Wachstumsstrategie 2020+) wird mit 47,7 % in 2019 übertroffen und liegt deutlich über der von 2009 (nur 41,8 Prozent).² Auch im Regional- und Landesvergleich stehen die Lübecker und Travemünder Beherbergungsbetriebe diesbezüglich besser da (SH 2019: 40,1 % - Nordsee 2019: 39,4 % - Ostsee 2019: 40,6%)³. Das bedeutet auch mehr Wertschöpfung für die beteiligten Betriebe. Zu bedenken ist, dass die für die Hotellerie entscheidende Zimmerauslastung noch einmal höher ist, denn in den vermieteten Zimmern sind nicht immer alle Betten belegt.⁴ Zusätzlich wächst die betriebliche Leistungsfähigkeit durch eine steigende Betriebsgröße: Mit durchschnittlich 117 Betten sind Betriebe 2019 signifikant größer als noch 2008 (78 Betten). Solche größeren Betriebe verfügen i.d.R. auch über eine stärkere Akquisitionswirkung, d.h. sie können mehr neue Gäste nach Lübeck und Travemünde ziehen.

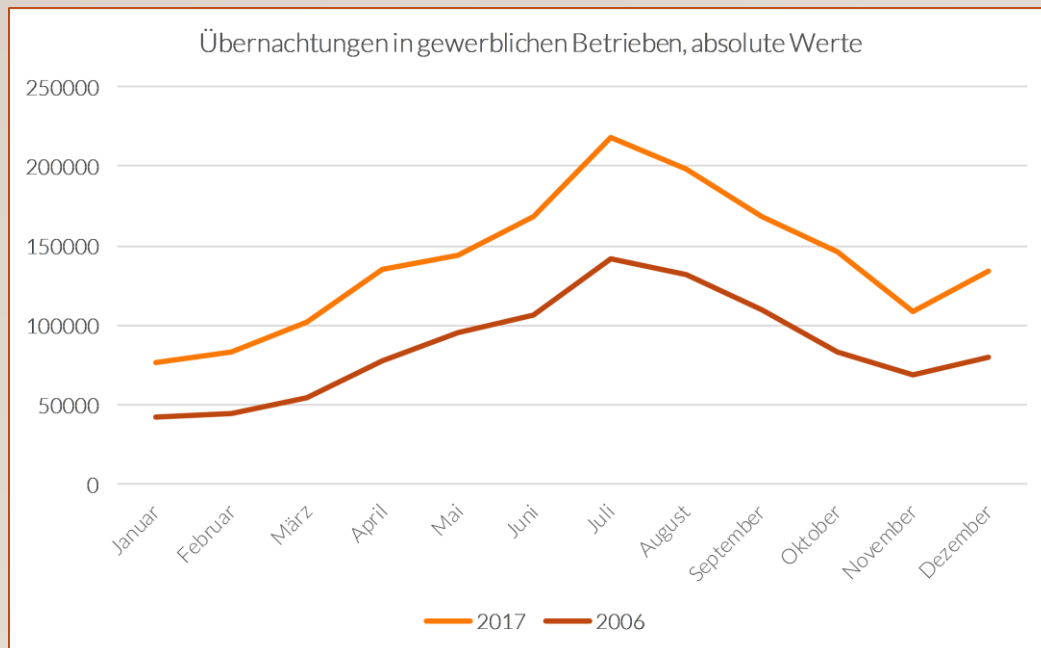
Besonders erfreulich in diesem Zusammenhang ist auch der ebenfalls **anhaltende Trend zur Saisonverlängerung**, der nicht nur dem Beherbergungssektor, sondern auch allen anderen touristischen Dienstleistungsbereichen wie Gastronomie, Einzelhandel, Freizeit- und Kultureinrichtungen und Transportbetrieben ganzjährig mehr Auslastung und zusätzliche Umsätze beschert.

² Auch wenn sich aufgrund der zusätzlichen Kapazitäten eine gewisse Delle gegenüber dem Peak von 50,2 % Auslastung 2016 zeigt. Das Bettenwachstum muss erst vollständig am Markt platziert sein, bevor diese Spitzenwerte wieder erreicht werden.

³ Daten: Statistikamt Nord.

⁴ Hier spricht man auch vom Doppelbelegungsfaktor bzw. der Doppelbelegungsrate: „Kennzahl, die das prozentuale Verhältnis der Anzahl doppelt belegter Zimmer und der Anzahl der belegten Zimmer definiert.“, ahgz 2020: www.ahgz.de/fachbegriff/doppelbelegungsfaktor,326.html (Stand 06/04/2020); Erfahrungsgemäß liegen Werte hier in der Stadthotellerie eher bei 1,2 bis 1,3, weil viele Geschäftsreisende allein in Doppelzimmern nächtigen, in der Urlaubshotellerie liegt der Wert eher zwischen 1,7 und 1,8, da Alleinreisende hier in der Minderheit sind.

Abb. 4: Saisonausbau im Winter in Lübeck.Travemünde - 2017 und 2006 im Vergleich



Quelle: dwif 2019, Daten: Statistikamt Nord

Hier zeigen sich auch **nachhaltige Erfolge** durch die von der HL bzw. LTM konsequent verfolgte Strategie, Reiseanlässe auch durch **qualitätsorientierte und profilierte Veranstaltungen** zusätzlich zur Hauptsaison zu schaffen. Hierzu zählen bspw. die Profilierung Lübecks als „Weihnachtsstadt des Nordens“ und die hier seit 2009 verfolgte Qualitätsstrategie. Über die Jahre kann festgehalten werden, dass die Zahl der Übernachtungen im Monat Dezember zwischen 2007 und 2017 in Lübeck Altstadt um +35.000 Übernachtungen anstieg. Erfreulich ist weiterhin, dass in Travemünde inzwischen fast jede vierte Übernachtung auf den Winterzeitraum von November bis Februar entfällt. 2006 waren es in Travemünde noch 19,7 %, in 2017 bereits 23,9 %. Zum Vergleich: die Ostseebäder (ohne Travemünde) brachten es 2017 auf 18,9 % Übernachtungsanteil im Winterzeitraum. Auch hier weisen gemeinsam getragene, gezielte Winter-Kampagnen Wirkung in die richtige Richtung (bspw. Travemünder Glücksmomente, Tapetenwechsel).

Der Klimawandel lässt zusätzlich eine **sukzessive Saisonausweitung** mit mehr Badetagen für die Ostseeküste und damit auch Lübeck.Travemünde erwarten (siehe auch Kapitel III.).

MICE-Segment als Potenzial und wichtiges stabilisierendes Segment

Eine umfassende aktuelle Analyse zum **Segment Tagungs- und Veranstaltungssegment** mit Datenreihen für die HL liegt nicht vor und konnte im Rahmen des TEK auch nicht durchgeführt werden.⁵ In Gesprächen mit der Hotellerie, mit der Musik- und Kongresshalle Lübeck (MuK) und dem LübeckKongress e.V. sowie bei der Akteur:innenbefragung wurde die hohe Bedeutung von Geschäftsreisen, Tagungen und Veranstaltungen für den Lübeck.Travemünde-Tourismus immer wie-

⁵ Schon ältere Studien belegen den MICE-Sektor als wichtiges touristisches Potenzial für Lübeck (z.B. HANK-HAASE).

der betont. Die HL verfügt über 4 barrierefreie Kongresszentren und dazu passenden Hotels mit Betten in allen Preissegmenten. Eine regionalökonomische Studie (2017) für die MuK⁶ weist für das Geschäftsjahr 2014 eine durch deren Veranstaltungen induzierte Wertschöpfung von knapp insgesamt 30 Mio. € aus. Dabei fließen neben der **Wertschöpfung durch die MuK** und die Veranstalter beispielsweise auch Ausgaben der Besucher:innen für Übernachtungen, Restaurantbesuche oder andere Konsumgüter mit ein. Somit wird deutlich, dass das Segment MICE zum einen für die Auslastung der Hotels und für Kaufkraftzuflüsse in der lokalen Gastronomie, dem Einzelhandel und sonstigen Dienstleistungsbereichen vor allem auch unter der Woche und in den Nebensaisons sorgt. Zum anderen entstehen vielfältige indirekte Effekte bezogen auf den Transport eines überregionalen Images und der Bekanntheit als attraktiver Tagungs- und Wirtschaftsstandort bis in verschiedene Netzwerke hinein, mit herausragenden Veranstaltungen als Innovationstreibern - HNO-Kongress bis zu 2.500 Gäste mit Leichtbauhallen - und positiven Rückwirkungen für die eigene Identität. Mit der Orientierung an den vorhandenen Wirtschaftsklustern trägt der Tagungsmarkt auch zu deren Stärkung bei.

Das **Netzwerk LübeckKongress e.V.** (Geschäftsstelle bei der LTM) ist innerhalb der letzten Jahre auf mittlerweile 40 Partner:innen angewachsen und zeichnet sich durch ein starkes Engagement seiner privaten Mitglieder aus. Obwohl aufgrund fehlender Ressourcen keine fortlaufenden und regelmäßigen Marktbeobachtungen durchgeführt werden, lässt sich festhalten, dass die Anfragen rund um das Segment MICE immer stärker zunehmen. Im Vergleich mit anderen Städten der Größenordnung Lübecks kann Lübeck nicht mit einer geografisch wie verkehrsbezogen guten Lage innerhalb Deutschlands punkten. Als Stadt der kurzen Wege kann Lübeck aber für Kongressgäste ein wichtiges USP ausspielen. Weitere **Chancen des MICE-Standorts Lübeck** liegen im individuellen Charme und den Erlebnissen, die die Stadt jenseits des klassischen MICE-Programms zu bieten hat sowie der Gastfreundlichkeit der Lübecker Bevölkerung. Individuelle Event-Locations mit maritimem Charakter wie bspw. Schuppen 9 oder die Kulturwerft Gollan, die Media.Docks und nicht zuletzt das Welterbe der Stadt tragen hierzu bei. Mit der Musik- und Kongresshalle Lübeck bestehen hier Kapazitäten für Veranstaltungen mit bis zu 2.000 Teilnehmer:innen. Die MuK ist zudem nachhaltig zertifiziert und bildet damit ein Kernangebot für den wachsende Nachfrage bei nachhaltigen Tagungen. Die meisten Lübecker Hotels in und nahe der Altstadt sind nicht für die Durchführung von großen Kongressen, Tagungen und Events in den eigenen Häusern eingerichtet und deshalb auf die Kooperation mit den entsprechenden Locations, wie etwa die MuK, angewiesen. Aktuell entstehen weitere Kapazitäten, unter anderem mit dem SlowDown mit 10 weiteren Tagungsräumen und einem Saalangebot für bis 400 Personen. Hieraus ergeben sich gerade auch durch die Kooperation der größeren Häuser neue Optionen für umfangreichere Veranstaltungen mit einem eigenen Profil – Tagen am Wasser. Begünstigend für eine weitere Entwicklung des MICE-Segments kommt hinzu, dass auch die neue **Landestourismusstrategie** auf den MICE-Markt und die Erschließung weiterer Potenziale setzt (u.a. Etablierung eines SH-Convention Büros). Und auch innerhalb der Metropolregion Hamburg mit dem Convention Office Hamburg ergeben sich zunehmend passgenaue Sy-

⁶ tourismus plan B GmbH 2017: Studie „Regionalwirtschaftliche Effekt der Musik- und Kongresshalle Lübeck“

nergien. Mit der zunehmenden Fokussierung auf Green Meetings, individuelle Rahmenprogramme und bestimmte Fachrichtungen im MICE-Segment, kann Lübeck die Potenziale des Segmentes zukünftig stärker nutzen.

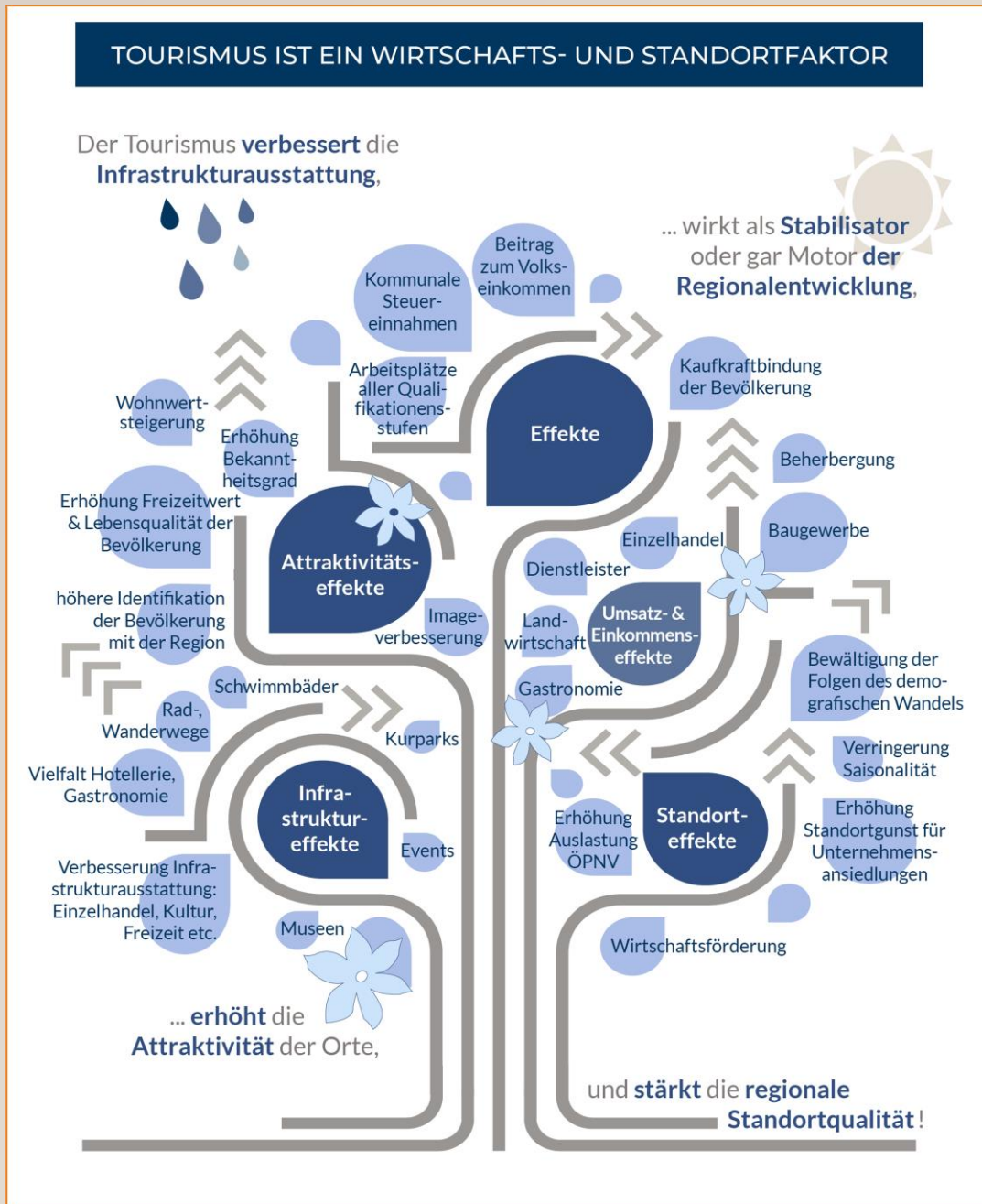
Neben der bundesweiten Akquisition von Tagungen und Veranstaltungen wie z.B. auf der Imex oder bei Verbändekongressen konzentriert sich das MICE-Marketing für die HL auf einen Einzugsbereich von bis zu 400 km. Für ein verstärktes Marketing zur Erschließung weiterer Potenziale fehlen jedoch die notwendigen Vertriebsressourcen.

2. Mehr Wertschöpfung durch Übernachtungs- und Tagestourismus erzielt, weitere Potenziale vorhanden

Nicht nur die Nachfrage- und Angebotsdaten deuten einen Trend hin zu **mehr Qualität und Wertschöpfung** an: Die aktuelle Wirtschaftsfaktoranalyse für den Tourismus in der HL kann ihn konkret belegen. Sein besonderer Wert als Wirtschaftszweig liegt jedoch in seiner hochgradigen Verflechtung und seinem ausgesprochenen Querschnittscharakter.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, dass der Tourismus nicht nur Umsatz, Wertschöpfung und Gehälter generiert, sondern sein positiver **Einfluss in nahezu alle Wirtschafts- und Lebensbereiche** der HL. Indem er die Infrastrukturausstattung nicht nur für Gäste, sondern für alle Einwohner:innen spürbar verbessert, steigt die Lebens- und Freizeitqualität allgemein. Das positive Image, dort zu leben und zu arbeiten, wo andere Urlaub machen, fördert die Identifikation der Bürger:innen mit Lübeck und Travemünde gleichermaßen und erleichtert es auch Firmen, sich anzusiedeln oder Fachkräfte zu gewinnen. Da viele Firmen den Tourismusanbieter:innen zuarbeiten, vom Steuerberater über den Lebensmittellieferanten bis zum Baubetrieb, stabilisiert der Tourismus durch diese so genannten Vorleistungsverflechtungen die Wirtschaftsstruktur am gesamten Standort. Bei Geschäfts- und Kundenbeziehungen profitieren Unternehmen aller Branchen davon, dass sie ihre Tagungen und Meetings in professionellen Locations durchführen und mit ihren Kunden auch abends attraktive Restaurants aufzusuchen können. Und dies sind nur einige der vielfältigen Effekte, mit denen der Tourismus den Lebens- und Wirtschaftsstandort stärkt.

Abb. 5: Wirtschafts- und Standortfaktor Tourismus



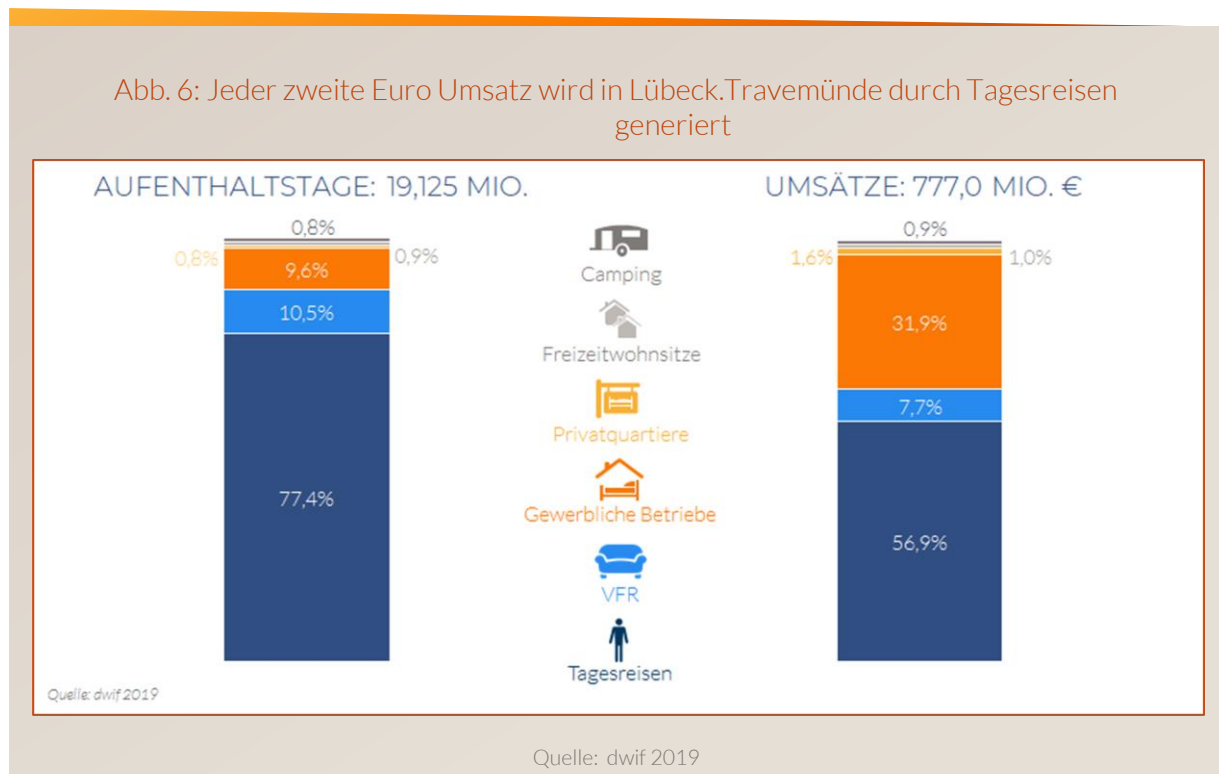
Quelle: dwif 2019

Steigende Wertschöpfung im Tourismus ablesbar

Mit **777,0 Mio. Euro touristischem Bruttoumsatz** und rechnerisch **15.780 Personen**, die durch den Tourismus bei einem durchschnittlichen Einkommen Vollzeit beschäftigt sein könnten, steigerte der Wirtschaftsfaktor Tourismus seinen ökonomischen Stellenwert erneut gegenüber den Vorjahren um +10,2% (2015: 705,0 Mio. €). Dabei entspricht das ökonomische Gewicht des Tourismus in der Hansestadt Lübeck mit einem relativen **Einkommensbeitrag von 7,2%** in etwa dem in vergleichbaren Kommunen wie etwa der UNESCO-Stadt Bamberg (7,8%, 2017) oder der Hansestadt

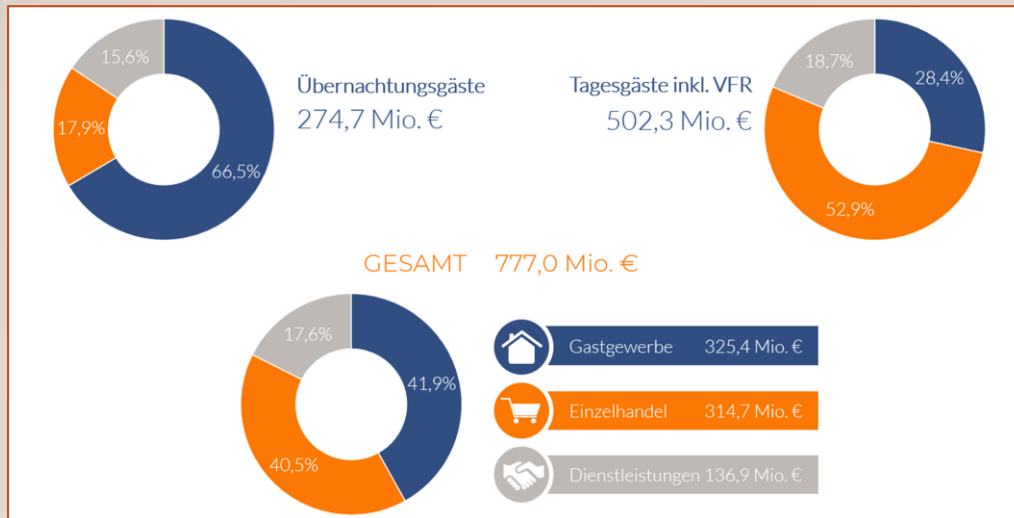
Rostock mit dem Seebad Warnemünde (7,2%; 2020) und ist für eine Stadt dieser Größenordnung beachtlich.

Den größten Umsatzbeitrag lieferte dabei der Tagestourismus, denn jeder zweite ausgegebene Euro stammte 2018 von Gästen ohne Übernachtung. Und gerade im **Tagestourismus** fiel auch der Umsatzzuwachs gegenüber 2015 gemessen in Prozentpunkten mit +8,8 % gut doppelt so hoch aus wie das Nachfragewachstum (nur +4,2 %). Die **Bruttoumsätze im übernachtenden Tourismus** stiegen für den Zeitraum 2015 bis 2018 mit +12,9 % hingegen nur geringfügig, aber immerhin noch stärker als die Übernachtungen (+12,8 %).



Beim Blick auf die direkten Profiteure des Tourismus wird deutlich, dass Gastgewerbe und Einzelhandel mit jeweils ca. 40% des Gesamtvolumens nahezu gleichermaßen stark vom Tourismus profitieren, gefolgt von den Dienstleistungen mit knapp 18%. Dabei profitiert das Gastgewerbe mit Beherbergung vor allem von Übernachtungsgästen (66,5% des durch Übernachtungsgäste generierten Umsatzes). Bei den Tagesgästen (inkl. VFR) profitiert der Einzelhandel (52,9% der Tagesreisenumsätze) am stärksten, gefolgt von der Gastronomie.

Abb. 7: Direkte Profiteure des Tourismus



Quelle: dwif 2019

Vom **Querschnittssektor Tourismus** profitieren die unterschiedlichsten Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche. 2018 waren das vor allem die **tourismusnahen Dienstleistungen**, bei denen der Bruttoumsatz gegenüber 2015 um +19,4 % anstieg. Hierzu zählen der ÖPNV, Taxibetriebe und Ausflugsschiffahrt ebenso wie Kulturveranstalter, Museen und Freizeiteinrichtungen, aber auch der Besuch beim Friseur. Eine mögliche Erklärung für diesen Ausgabenanstieg jenseits von Übernachten, Essen und Einkaufen mag der Trend zu immer mehr Erlebnis in Urlaub und Freizeit sein. Nur unterdurchschnittlich beteiligt am Umsatzwachstum war dagegen der Einzelhandel mit +6,5 %. Möglicherweise gelingt es nicht überall genügend, Sortimente, Qualität und Serviceaspekte wie Öffnungszeiten, Zahlungsmöglichkeiten etc. so anzupassen, dass höhere Zahlungsbereitschaft bei Übernachtungs- und Tagesgästen auch tatsächlich in mehr Umsatz mündet. Hinzu kommen die allgemein schwierigen Rahmenbedingungen im Einzelhandel durch einen anhaltenden Strukturwandel, gerade bei inhabergeführten Geschäften in innerstädtischen Bereichen. Die Konkurrenz durch das Onlineshopping, Filialisierung der Einzelhandelsketten und großflächigere Angebote auf der „grünen Wiese“ zieht Kund:innen ab und führt in der Folge zu Geschäftsaufgaben und vermehrt zu Leerständen, häufig gepaart mit Nachfolgeproblemen. Auch die Lübecker und Travemünder Innenstadt kämpfen deshalb mit zum Teil unattraktiven Ladengeschäften, Einkaufsstrassen und Leerstand. Tourismus kann hier mit zusätzlicher Frequenz und Kaufkraft für neue Impulse sorgen, allerdings müssen Wirtschaftsförderung, Unternehmer:innen und Branchenverbände sowie Zusammenschlüsse diesen Impuls mit der Entwicklung entsprechender Angebote und kooperativen Marketingansätzen aufgreifen. Die Huxstraße, aber auch die Fleischhauerstraße und die sich stetig entwickelnde Große Burgstraße sind hier positive Beispiele. Hier haben sich hochwertige Einzelhandels-, Gastronomie- und kreative Dienstleistungsbetriebe zusammengeschlossen und zu einem Einkaufserlebnis, auch für Nicht-Lübecker:innen entwickelt.

Lübeck.Travemünde setzt mit der erreichten Wertschöpfungs- und Auslastungssteigerung sowie erkennbaren Tendenzen zur Saisonenerweiterung die durch die aktuelle schleswig-holsteinische Landestourismusstrategie postulierten Ziele einer ökonomisch nachhaltigen Tourismusentwicklung bereits heute um.⁷ Potenziale für mehr Wertschöpfung gilt es vor allem im Einzelhandel sowie beim Tourismus mit Übernachtung weiter zu heben. Insbesondere beim Tagestourismus ist der Trend zur Umsatzsteigerung je Tagesbesucher:in einem weiterem Mengenwachstum vorzuziehen und weiter zu stärken.

3. Wachstumsmarkt Inland, Ausland mit zu wenig Dynamik

Hauptquellmärkte für Lübeck.Travemünde im privaten Urlaubsreisemarkt sind nach wie vor - wie allgemein deutschlandweit - die Deutschen selbst und insbesondere das bevölkerungsreichste Bundesland NRW, gefolgt vom Nachbarbundesland Niedersachsen und den beiden Südländern Bayern und Baden-Württemberg sowie die eigenen Einwohner:innen aus Schleswig-Holstein.⁸ Dies wird auch kurz- und mittelfristig so bleiben.

Der **Incomingmarkt** - also die Reisenden aus dem Ausland, die zu Urlaubs- oder Geschäftsreisewecken nach Deutschland kommen - gilt für den Deutschlandtourismus im Zuge des weltweiten Wachstums im Reisemarkt insgesamt weiterhin als Wachstumstreiber Nr. 1. Für Lübeck.Travemünde ist jedoch eine differenziertere Betrachtung erforderlich.

Das **TEK 2010** sowie das **Auslandmarketingkonzept der LTM** haben diesen Trendentwicklungen Rechnung getragen und die Arbeit so ausgerichtet bzw. verschiedene Initiativen gestartet, um die Dynamik aus den ausländischen Märkten auch für die HL zu erschließen. Aufbauend auf der Nähe zu den benachbarten skandinavischen Märkten sowie als UNESCO Weltkulturerbe und international attraktives Städteziel hat die HL über die LTM deshalb innerhalb des letzten Jahrzehnts ihr Auslandsmarketing konsequent und fokussiert durchgeführt. Dabei agiert die LTM stets mittels internationaler Netzwerke und Werbekooperationen, wie dem Verein UNESCO Welterbe in Deutschland e.V., der städtischen Werbegemeinschaft „Historic Highlights of Germany e.V. (HHoG), weiteren Partnern wie der Tourismusagentur Schleswig-Holstein GmbH (T.A.SH) oder auch der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT). Darüber hinaus ist die LTM mit der Führung der Geschäftsstelle des Vereins Deutsches Küstenland e.V. (DKL) betraut. Zudem übernahm die HL/LTM die Federführung eines Kooperationsprojektes der Metropolregion Hamburg „Welcome to Metropolregion Hamburg“. Projektziel war und ist, die internationale Servicequalität vor Ort in den Betrieben zu erhöhen und damit mehr internationale Gäste zu begeistern sowie die Aufenthaltsdauer und Zufriedenheit der Gäste zu steigern.

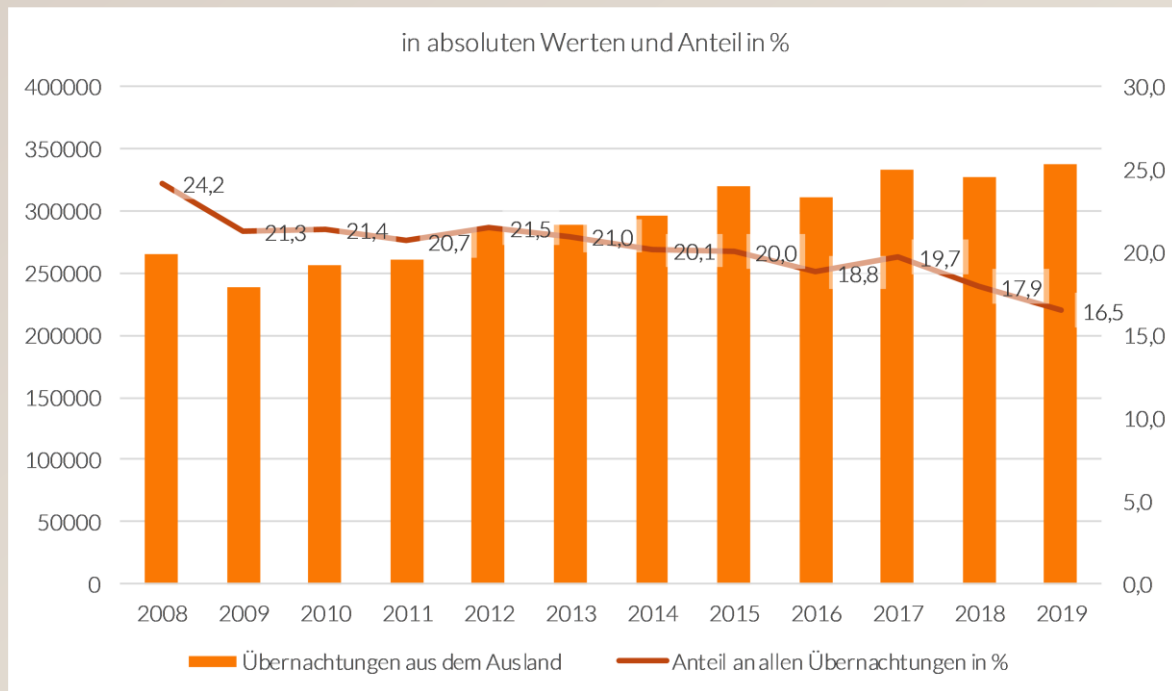
⁷ Project M 2019: Tourismstag Schleswig-Holstein - Evaluierung & Weiterentwicklung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

⁸ NIT 2017: Schleswig-holsteinische Gästebefragung 2017, Ergebnisse für Lübeck.Travemünde

Zwar gelang es in der Vergangenheit einzelne Impulse über Sonderetats zu setzen und auch immer wieder Kooperationen mit dem Leistungsträger:innen vor Ort zu schmieden (u.a. Lübeck.International) – ein nachhaltiger Erfolg der Bemühungen und insbesondere eine verlässliche Ausstattung mit Ressourcen für das Auslandsmarketing, das tatsächlich Wirksamkeit entfaltet, konnten nicht realisiert werden. Die Analyse der Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste über die vergangenen Jahre zeigt, dass der Incomingmarkt für Lübeck.Travemünde zwar wächst, aber weiterhin deutlich hinter den Zuwachsraten beim Inlandstourismus zurückbleibt und seinen Anteil an den Übernachtungen in Lübeck.Travemünde insgesamt nicht ausbauen kann. Wesentliche Erklärungsfaktoren sind fehlende Direktverbindungen in ausländische Märkte (Flughafen) und die gegenüber Zentraleuropa doch periphere Lage.

Die stärksten Auslandsmärkte sind **Dänemark** mit 78.586 Übernachtungen und **Schweden** mit 76.279 im Jahr 2018, gefolgt von den **Niederlanden** (28.804) und Polen (21.710). Zusammen bringen es die **skandinavischen Märkte** inklusive Finnland und Norwegen auf rund 186.000 Übernachtungen, gefolgt vom **Einzelmarkt Niederlande** (rund 29.000) und dem so **genannten DACH-Markt mit Österreich und Schweiz** (gut 27.000). Insbesondere Dänemark, aber auch in den DACH-Märkten zeigt z.B. die Schweiz eine hohe Dynamik mit einem Wachstum 2018 ggü. 2010 von mehr als +80 %, gefolgt von den Niederlanden (+ rund 21 %). Bei der Betrachtung nach Teilmärkten ist bemerkenswert, dass vor allem bei den unmittelbar benachbarten **Dän:innen der Dezember (Weihnachtsstadt)** der überproportional stärkste Monat ist und auch stark zugelegt hat: 2018 übernachteten 18.510 Dän:innen im Dezember gegenüber nur 11.605 im Juli. Mit Einschränkungen gilt dies auch für die Schwed:innen, bei denen der Dezember nach dem Juli der stärkste Monat ist. Polen ist mit 21.7010 Übernachtungen ebenfalls noch ein quantitativ bedeutsamer Auslandsmarkt, wird allerdings im Auslandsmarketing von Schleswig-Holstein explizit nicht bearbeitet. Für Lübeck ist dieser Markt jedoch ein „Nahmarkt“, der gut erreichbar ist und deshalb weiter beobachtet werden sollte. Die Märkte Großbritannien und Italien haben mit dem Wegfall direkter Flugverbindungen nach Lübeck ihre frühere Relevanz verloren.

Abb. 8: Steigende Zahl bei Ausländerübernachtungen, sinkender Marktanteil in Lübeck-Travemünde insgesamt



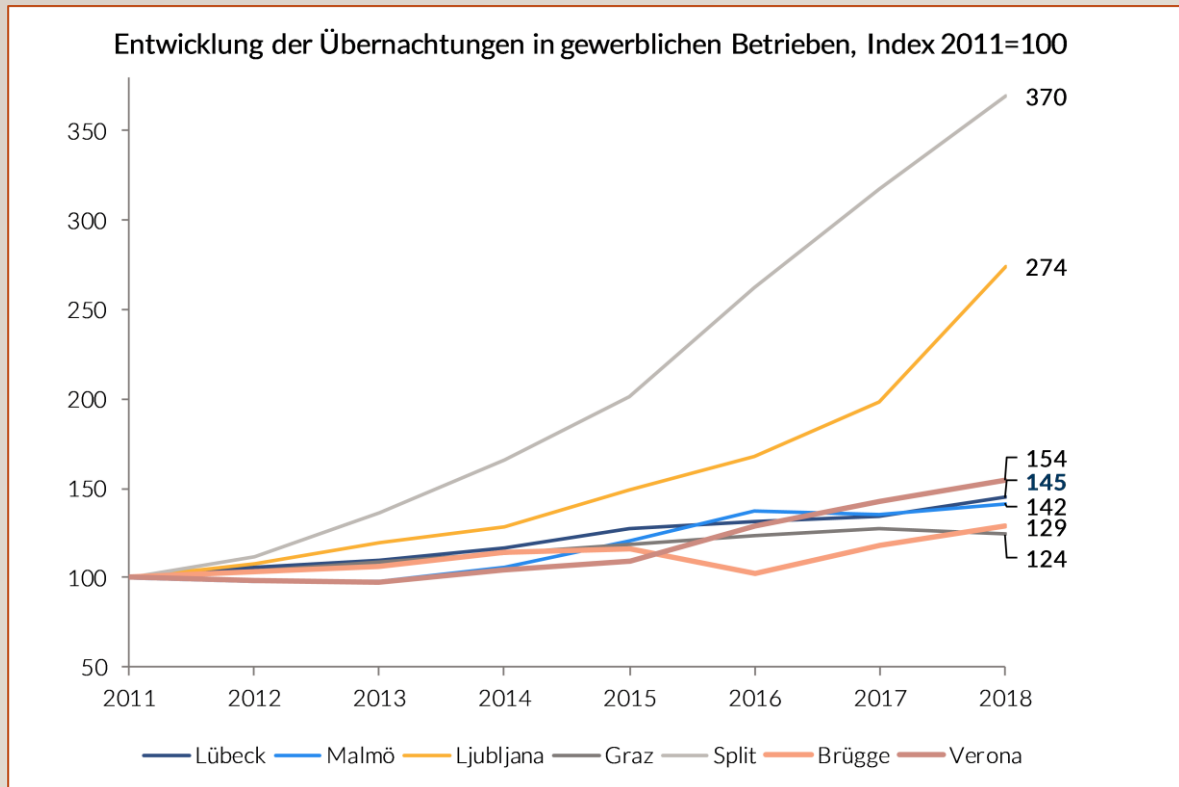
4. Im Wettbewerbsvergleich zeigt Lübeck.Travemünde eine solide Performance

Auch wenn Lübeck.Travemünde als **Kombination aus Städtedestination und Küstenziel** eine beachtliche Übernachtungsentwicklung verzeichnen konnte: Im **aus- wie inländischen Vergleich** wächst Lübeck.Travemünde eher durchschnittlich und es sind anhand quantitativer Indikatoren auch **keine Wachstums- bzw. Belastungsgrenzen**, zumindest für den übernachtenden Tourismus erkennbar.

Ein umfassender Vergleich von europäischen, ebenfalls stark historisch geprägten Binnenland- und Ostseestädten mit ähnlichem Nachfrageumfang⁹ weisen die Städte Split und Ljubljana mit einer Wachstumsrate von + 370 bzw. + 274 % bei den Übernachtungen als ungleich dynamischer aus. Zusätzlich speist sich im Vergleich das Lübeck.Travemünder Wachstum wesentlich stärker aus dem Inlandsmarkt als bei den betrachteten übrigen europäischen Städten (fehlende Flugdirektverbindungen und periphere Lage). Im betrachteten Zeitraum wuchsen die Übernachtungen ausländischer Gäste in Lübeck nur +26%, während sie in Ljubljana um + 172% und in Split sogar um 309% stiegen.

⁹ Die Übernachtungsumfänge reichen 2018 von 991.000 in Turku bis 2,5 Mio. in Verona.

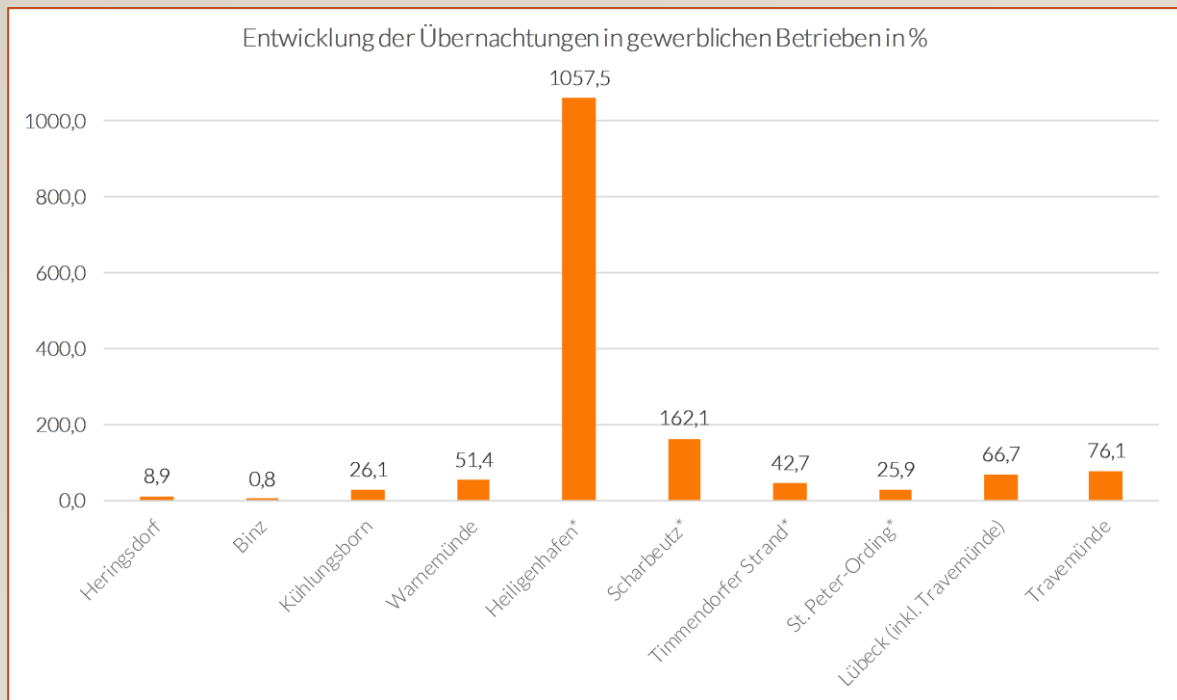
Abb. 9: Stadt Lübeck wächst - europäisch betrachtet - durchschnittlich.



Quelle: dwif 2019, Daten: TourMIS; Index 2011 = 100

Selbst Travemünde kann im deutschen Seebädervergleich zwar auf ein kräftiges Wachstum blicken mit einem Übernachtungsplus von 76 %. Gemessen an der Entwicklung in Heiligenhafen oder Scharbeutz handelt es sich jedoch um eine Entwicklung im guten Mittelfeld. Dabei ist der Wert in Heiligenhafen durch ein exponentielles Wachstum von einem geringen Anfangsniveau bedingt.

Abb. 10: Travemünde wächst zwischen 2008 und 2018 kräftig und bleibt damit im guten Mittelfeld deutscher Seebäder

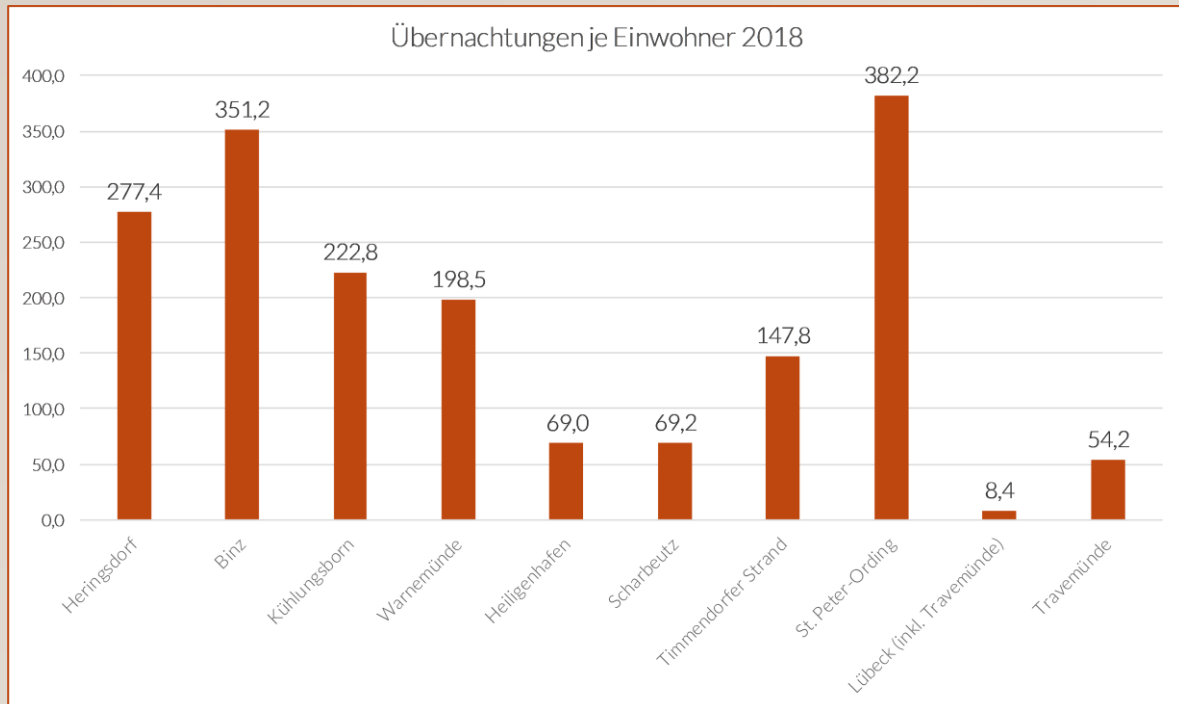


Quelle: dwif 2019, Daten: TourMIS

Dass es sich bei der angesprochenen Entwicklung grundsätzlich um eine **solide Performance** sowie ein für die gegebene Siedlungs- und Bevölkerungsstruktur **verträgliches und gesundes Wachstum** handelt, zeigt auch die Kennziffer der so genannten **Tourismusintensität**. Sie bezeichnet das Verhältnis von Übernachtungen zu Einwohnern und gilt als Konzentrationsmaß, anhand dessen sich eine erste Einschätzung des Einflusses des Tourismus auf einen Siedlungsraum sowie dessen Wirtschafts- und Sozialsystem einschätzen lässt. Andere deutsche Seebäder wie gerade St. Peter-Ording mit seinen 3.500 Einwohner:innen sehen sich hier deutlich mehr Urlaubern gegenüber als gerade die Travemünder:innen. Auch in der Altstadt Lübeck liegt die Tourismuskonzentration gemessen an der **Tourismusintensität mit 5,3 Übernachtungen je Einwohner:in** deutlich unter den Werten von Brügge (18,5) oder Split (16,5).

Weder die Lübecker Altstadt noch Travemünde zählen also gemessen an quantitativen Kennziffern zu den Destinationen, die sich durch eine extreme Tourismuskonzentration je Einwohner auszeichnen.

Abb. 11: Nur mäßige Tourismusintensität für Lübeck und Travemünde im regionalen Vergleich



Quelle: dwif 2019, Daten: Statistikamt Nord

III. GÄSTE, EINWOHNER:INNEN & ANBIETER:INNEN: WIE UNSERE ANSPRUCHSGRUPPEN LÜBECK.TRAVEMÜNDE UND DIE TOURISMUSENT- WICKLUNG BEWERTEN

Ganzheitliche Tourismusedwicklung muss, um erfolgreich zu sein, die Perspektive unterschiedlicher Anspruchsgruppen in den Blick nehmen. Als Basis hierfür können die Ergebnisse der schleswig-holsteinischen Gästebefragung von 2017 mit Sonderauswertung für Lübeck.Travemünde (NIT) sowie die im Rahmen des TEK 2030 beauftragte Einwohner:innen und Akteur:innen-Onlinebefragungen von 2019 herangezogen werden. Damit sind die Perspektiven der wichtigsten Anspruchsgruppen auf Lübeck.Travemünde als **Tourismusziele** vertreten:

- unsere Gäste, deren Ansprüchen wir mit unseren künftigen Angeboten gern erfüllen wollen;
- die Lübecker:innen und Travemünder:innen als Gastgeber:innen, die die weitere Tourismusedwicklung vor Ort positiv mittragen und die die sich daraus ergebenden Vorteile für sich wahrnehmen;
- die Vertreter:innen der Tourismusbranche, anderer Wirtschaftsbereiche, der Politik und der Stadtgesellschaft, die die im TEK niedergelegten Ziele und Maßnahmen künftig unterstützen sowie selbst in ihrem Wirkungsfeld umsetzen sollen.

1. Die Gästeperspektive auf Lübeck.Travemünde

An der Gästebefragung Schleswig-Holstein beteiligten sich insgesamt 459 Gäste vom Frühjahr bis in den Herbst 2017 hinein, mit 345 Befragten in Lübeck und 114 in Travemünde. Wichtig ist für die künftige Erschließung von Gästepotenzialen und das Erkennen von Veränderungen im Gästeverhalten, die Ergebnisse nach Neukund:innen und Stammgästen zu unterscheiden. Zum anderen differenzieren wir nach reiseverhaltensbasierten Zielgruppen, um mehr darüber heraus zu finden, wer am besten zu Lübeck.Travemünde passt. Von den für Schleswig-Holstein definierten Zielgruppen stehen für die Altstadt die „Städtereisenden“ und für das Seebad Travemünde die so genannten „**Entschleuniger:innen**“ und zusätzlich auch die „**Natururlauber:innen**“.

Gute Gesamtzufriedenheit bei Urlaubsgästen in Lübeck.Travemünde

Die **Gesamtzufriedenheit mit der Destination Lübeck.Travemünde** ist 2017 mit der Durchschnittsnote 1,8 gut. 90 % der Gäste bewerten den Gesamteindruck mit „sehr gut“ oder „gut“,¹⁰ wobei das Werturteil der Neukund:innen mit 1,8 über dem der Stammgäste liegt (2,0). Generell zeigen sich alle, die öfter kommen, bei verschiedenen Aspekten der Destination gegenüber kritischer. Nur 27,5 % bei Stammgästen geben der Destination insgesamt ein „sehr gut“, bei Neukund:innen sind es 40,6

¹⁰ 1,8 ist ein guter Wert für eine Destination. Von „sehr gut“ bzw. von Begeisterung auf Kund:innen-Seite kann ab der Durchschnittsnote 1,5 gesprochen werden.

%! Hier deutet sich möglicherweise eine Art Kulturwandel im Zuge der dynamischen Veränderungen in Lübeck.Travemünde an, z.B. durch bereits 2017 neu geschaffene Übernachtungskapazitäten, neue Angebote, Baumaßnahmen an Traveufer und Promenaden sowie das veränderte Marketing. Es gelingt offensichtlich bei den Neukund:innen mit der gezielten Ansprache von Entschleuniger:innen, Städte- und Natururlauber:innen stärker zu punkten: die Entschleuniger:innen, Städte- und Natururlauber:innen sind am zufriedensten (1,7). Die mit dem alten Angebot verbundenen Stammgäste „fremdeln“ möglicherweise mit der neuen Entwicklung.

Tab. 1: Gästezufriedenheit mit dem Reiseziel Lübeck.Travemünde – Anteil der Bewertungen mit „sehr gut“ und „gut“ in Prozent

	Ingesamt	Städtereisende	Entschleuniger:innen	Natururlauber:innen	Neukund:innen	Stammgäste
Ortsbild, Architektur	86,4	92,8	90,5	91,7	90,6	77,6
Erreichbarkeit	85,9	88,0	87,7	86,2	86,8	82,5
Landschaftsbilder	79,1	83,9	86,0	82,5	80,7	71,6
Service, Kundenorientierung	78,5	79,8	79,1	79,8	79,8	70,3
Unterkunft	77,0	77,4	75,7	73,0	80,6	68,5
Preis-Leistungs-Verhältnis	75,7	79,0	78,8	79,4	76,4	71,0
Gesamtzufriedenheit	90,0	91,1	89,8	90,5	90,3	84,9

Quelle: dwif 2020, nach Gästebefragung Schleswig-Holsteinisch 2017, Lübeck.Travemünde, NIT

Unterkunft und Preis-Leistungs-Verhältnis schneiden relativ am schlechtesten bei der Gästezufriedenheit ab, was die weiter zu verfolgende notwendige Qualitätsentwicklung unterstreicht. Die Angebotsqualität ist ein Thema für Lübeck.Travemünde-Gäste: Jede:r zweite Entschleuniger:in und Städtereisende erklärt z.B. die Klassifizierung einer Unterkunft für wichtig. Erstkunden:innen (50,4 %) sind gegenüber Stammgästen (44,8 %) ebenfalls qualitätsorientierter. Auch dies ist ein weiterer Fingerzeig für eine qualitätsorientierte Strategie. Das bedeutet allerdings nicht, dass es ausreicht, das Thema Zertifizierungen im Rahmen des Destinationsmanagements vorzuhalten. Insbesondere, da diese in Lübeck.Travemünde nur vergleichsweise gering verbreitet und zudem rückläufig sind. Der Stand 2019 zeigt: 18 nach DEHOGA ausgezeichnete Hotelbetriebe, 94 DTV-klassifizierte Ferienwohnungen und Privatquartiere. Gegenüber 2014 nahm die Zahl der teilnehmenden Betriebe vor allem im DTV-System stark ab (2014: 171). Im Rahmen des zukünftigen Qualitätsmanagements

geht es vielmehr um umfassende Qualitätsstrategien, die das Produkterlebnis und Serviceleistungen gegenüber den Gästen in den Mittelpunkt stellen. Im Gesamtmarkt nehmen nicht die Zertifizierungen zu, sondern es wächst die Bedeutung der Bewertungsportale wie z.B. Trust You.

Dreiklang aus Architektur, Landschaft/Lage und Erreichbarkeit entscheidend für die Reiseziele Lübeck und Travemünde

Ortsbild/Architektur, Landschaft/Lage, Anreise/Erreichbarkeit, die Altstadt mit UNESCO-Status, Strand/Meer/Baden – das sind für alle drei relevanten Zielgruppen Motivationen, um Lübeck und Travemünde zu besuchen. Gerade die Entschleuniger:innen spricht die gute verkehrliche Anbindung an.

Tab. 2: Bedeutung von ausgewählten Aspekten für die Reiseentscheidung Lübeck.Travemünde – Anteil der Befragten in Prozent (Mehrfachantworten)

	Insgesamt	Städtereisende	Entschleuniger:innen	Natururlauber:innen
Ortsbild, Architektur	48,7	59,7	53,3	52,9
Landschaft, Lage	37,4	35,8	43,7	44,4
Anreise, Erreichbarkeit	37,3	35,9	41,0	36,9
UNESCO-Welterbe Altstadt	34,1	45,0	38,1	39,3
Strand, Meer, Baden	30,0	29,2	38,7	37,4
Preis	29,7	26,0	30,2	27,7
Maritime Atmosphäre	27,8	30,2	46,9	37,4
Ausflugsmöglichkeiten	23,2	24,8	29,2	29,3
Erholungsmöglichkeiten	23,1	22,1	35,6	36,6
Kulturangebote	22,0	29,1	20,7	17,1
Shopping	21,5	31,1	37,2	21,3
Radfahrangebot	14,5	11,6	14,6	26,0
Schiffe gucken	12,2	11,6	19,0	16,9
Kulinarische Angebote	10,5	13,1	19,2	17,7

Quelle: dwif 2020, nach Gästebefragung Schleswig-Holsteinisch 2017, Lübeck.Travemünde, NIT

Unterschiedliche Orientierung von Lübeck- und Travemündegästen deutlich sichtbar

Wichtig für die künftige Entwicklung ist die unterschiedliche Orientierung von Lübeck- und Travemündegästen: So sind für Entschleuniger:innen und Natururlauber:innen als Zielgruppen für **Travemünde maritime Aspekte** deutlich entscheidender für die Reisezielwahl als für Städtereisende, deren Schwerpunkt klar bei urbanen und kulturellen Aspekten liegt. Maritime und Naturaspekte sind aber auch für Städtereisende ein zusätzliches Verkaufsargument. Im Detail hervorzuheben sind außerdem: die **hohe Affinität zum Einkaufen** bei den Entschleuniger:innen mit entsprechenden Wertschöpfungspotenzialen für einen entsprechend aufgestellten Travemünder Einzelhandel, aber auch bei den Städtereisenden, die die **besondere Einkaufsatmosphäre der Lübecker Altstadt** schätzen. Klar hervor tritt auch die überdurchschnittliche **Bedeutung von Erholungsmöglichkeiten** für Entschleuniger:innen und Natururlauber:innen gepaart mit Wünschen nach attraktiven **Ausflugsmöglichkeiten** in die Umgebung. Jeder neunte befragte Gast unternimmt während seines Aufenthalts mindestens einen Ausflug in die Umgebung, jeder zweite sogar mehr als einen. Städtereisende zeigen sich weniger preissensibel.

Weitere Besonderheit: In der **Nebensaison** (Frühjahr/Herbst) bekommen **aktive und gesundheitsbezogene Aspekte** als Reiseanlass für Gäste ein signifikant höheres Gewicht und deuten die andere Interessenlage dieser Urlaubsreisenden an: Alle Aspekte „Natürlich, Maritim, Gesund, Aktiv, Urban“ zeigen eine gleichwertigere Bedeutung und sprechen für ein vielfältigeres Aktivitätsspektrum in diesen Jahreszeiten.

Wichtige Sehenswürdigkeiten und Angebote für Lübeck- und Travemündegäste

Aus dem Nutzungsverhalten der Gäste lässt sich auch indirekt auf die Bedeutung dieser Angebote für Lübeck- und Travemünde-Urlauber:innen schließen. Hier sollten künftig auch Qualitätsverbesserungen bzw. weitere Angebotsentwicklungen ansetzen.

Die Hauptrolle für Gäste in Lübeck spielen, wie nicht anders zu erwarten, die historischen „Landmarks“ der **Altstadt mit Holstentor und Kirchen**, eingebunden in einen **Altstadtbummel**, bei dem gern auch eingekauft wird (69 % der befragten Gäste). Demgegenüber halten sich Gäste in Travemünde vor allem entlang der großzügigen **Strandpromenaden** auf, nutzen hier ebenfalls gern die **Shoppingangebote** und suchen das Flair des **Fischereihafens** sowie die Szenerie und Landschaft des **Priwalls** auf. **Ausflüge von Travemünde nach Lübeck und umgekehrt** gehören ebenfalls unter die Top-Ten der Angebote und betonen damit die Attraktivität gerade dieser wasserseitigen Verbindung zwischen beiden Zielen.

2. Tourismus aus Sicht der Lübecker:innen und Travemünder:innen

An der Einwohner:innenbefragung beteiligten sich 477 Personen, davon 351 aus Lübeck und 126 aus Travemünde. Die Ergebnisse werden aufgrund der sehr unterschiedlichen Struktur beider Tourismus- und Siedlungsstandorte getrennt nach Lübeck (Altstadt) und Travemünde ausgewertet.

Eine Gewichtung anhand der Altersstruktur nähert die Befragungsergebnisse darüber hinaus repräsentativen Aussagen an.¹¹ Der Link zur Onlinebefragung wurde durch Presseberichterstattung breit gestreut.

Positive Tourismusgesinnung der Lübecker:innen und Travemünder:innen

Angesichts der allgegenwärtigen Diskussionen in Deutschland und auch global um „zu viel Tourismus“ lassen die bei Lübecker:innen und Travemünder:innen ermittelten **positiven Ergebnisse zur Tourismusgesinnung in der Bevölkerung** zuversichtlich in die Zukunft blicken. Die hohe Beteiligung von fast 500 Bürger:innen zeigt das begrüßenswerte Engagement und Interesse. Mit einer Durchschnittsbewertung von 75 in Lübeck und 73 in Travemünde für die Tourismusedwicklung auf einer **Skala von 0 bis 100** liegen die Werturteile der Einwohner:innen stark im positiven Bereich.

Abb. 12: Hohe Tourismusakzeptanz bei Lübecker:innen und Travemünder:innen



Quelle: dwif 2019, Onlinebefragung von Einwohner:innen, n=477

Lübecker:innen und Travemünder:innen wissen um die (wirtschaftliche) Bedeutung des Tourismus

Jeweils über 80% der Einwohner:innen von Lübeck und Travemünde geben in der Befragung an, dass der Tourismus eine **hohe Bedeutung** für Lübeck-Innenstadt bzw. Travemünde hat. Dabei erkennen die Einwohner:innen auch die positiven Effekte des Tourismus (Bewertung auf einer Skala von 1=stimme voll zu bis 4=stimme nicht zu). So sind sich die Lübecker:innen und Travemünder:innen weitestgehend einig, dass der Tourismus das Ansehen von Lübeck-Innenstadt und Travemünde steigert. Über zwei Drittel der Lübecker:innen erkennen auch an, dass sich der Tourismus

¹¹ Hier kann nicht von einer klassischen Repräsentativbefragung, wie bei einer Auswahl anhand der Befragten durch Quotenvorgabe gesprochen werden. Befragte beteiligen sich bei einer anonym gestreuten Befragung freiwillig, d.h. es kann kein Einfluss auf die Auswahl der Probanden genommen werden. Mit der Gewichtung nach Altersgruppen ergibt sich jedoch erfahrungsgemäß eine gute Annäherung. Auch der Vergleich mit ähnlichen Befragungen in anderen Städten lässt die Ergebnisse plausibel erscheinen.

positiv auf die laufende Modernisierung und Pflege der Infrastruktur und Sehenswürdigkeiten in Lübeck-Innenstadt auswirkt, für eine angenehme Stimmung und attraktive Arbeitsplätze für Bürger:innen sorgt. Ebenfalls ca. zwei Drittel der Travemünder:innen bestätigen, die Arbeitsplatzwirkungen, das touristische Flair und einen positiven Einfluss auf die Öffnungszeiten von Gastronomie und Geschäften in Travemünde. Die Einwohner:innen nehmen allerdings auch negative Effekte des Tourismus wahr. Jeweils über die Hälfte der Lübecker:innen sehen durch den Tourismus verstärkte Verkehrsprobleme in Lübeck-Innenstadt und eine Verteuerung des Wohnraums in Lübeck-Innenstadt. In Travemünde bemängeln nahezu alle Befragten kritische Auswirkungen des Tourismus auf die Bereiche Verkehr und Wohnraum. Diese Kritikpunkte gilt es durch das Destinationsmanagement proaktiv aufzugreifen und differenziert zu bearbeiten.¹² Das **generelle Bewusstsein um die Bedeutung der Tourismus** innerhalb der Bevölkerung stellt einen wichtigen Grundstein für die zukünftige Tourismusedwicklung dar.

Mittelmäßige Gesamtbewertung der Wettbewerbsfähigkeit der Angebote und Infrastrukturelemente an beiden Standorten

Bei der Bewertung der Angebote und Infrastrukturelemente (Skala von 1=sehr gut bis 6=sehr schlecht) zeigen sich die Travemünder:innen tendenziell etwas kritischer als die Lübecker:innen. Für beide Standorte liegt die **Gesamtbewertung** in einem mittleren Bereich. Die **Angebote und Infrastrukturelemente** werden für Lübeck-Innenstadt mit einem Durchschnitt von 3,1, für Travemünde mit einem Durchschnitt von 3,4 bewertet. Den besten Wert für **Lübeck-Innenstadt** erreichen mit 1,9 die baukulturellen Highlights/ UNESCO Welterbe. Eher negativ schneiden in Lübeck-Innenstadt die Elemente Verkehrsinfrastruktur, Parkraum, ÖPNV vor Ort und Radfreundlichkeit ab. In **Travemünde** wird insbesondere die Erlebbarkeit des Wassers bzw. der Uferbereiche am positivsten bewertet (allerdings nur mit 2,3). Schlechtwetterangebot, Verkehrsinfrastruktur und Parkraum/ Parkleitsysteme werden hier wiederum sehr schlecht benotet.

Tourismusakzeptanz und Gastfreundlichkeit in der Bevölkerung künftig noch mehr pflegen

Sowohl Lübecker:innen als auch Travemünder:innen sind gastfreundlich und fühlen sich in der Regel in ihrem Alltag nicht durch Gäste gestört. Dies zeigt sich bei der Bewertung verschiedener Aussagen durch die Bürger:innen (Skala von 1=stimme voll zu bis 4=stimme nicht zu). Zudem sind sie grundsätzlich stolz darauf, dass Lübeck.Travemünde bei Tourist:innen so attraktiv ist. Allerdings identifizieren sich etwas weniger Travemünder:innen mit Travemünde als attraktivem Urlaubsort und sehen ihre Bedürfnisse noch weniger als Lübecker:innen bei der Tourismusedwicklung berücksichtigt.

¹² In vielen touristischen Destinationen sind Verkehrsprobleme und Besucherspitzen weniger den Urlaubsgästen als vielmehr den Tagestouristen aus der näheren Umgebung geschuldet. Preissteigerungen können auch dem allgemeinen Bevölkerungsdruck in Wachstumsregionen geschuldet sein und nicht hauptsächlich dem örtlichen Tourismus.

Abb. 13: Gastfreundschaft und Tourismusakzeptanz bei Bürger:innen muss gepflegt werden.



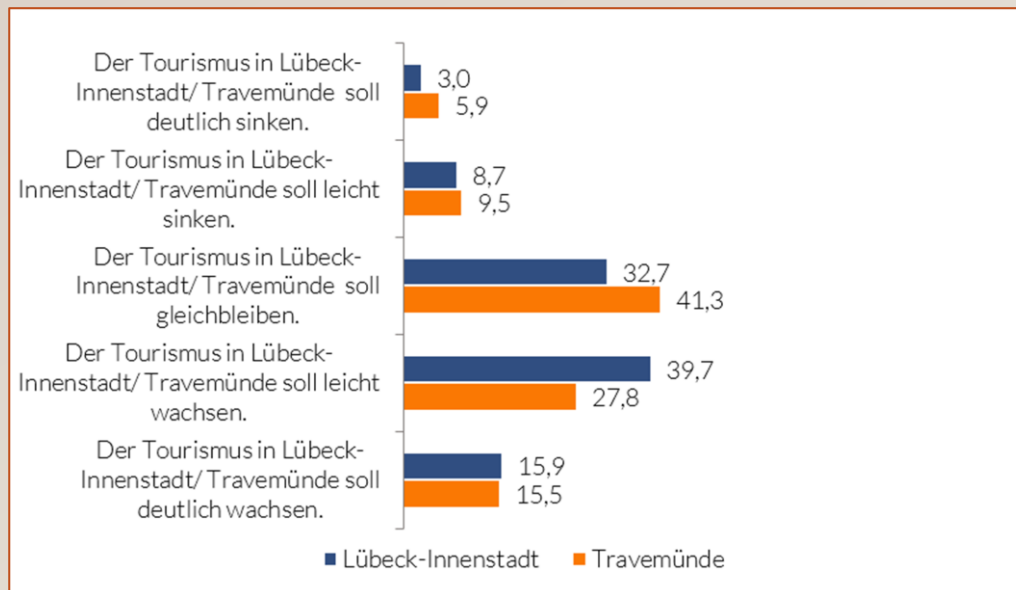
Quelle: dwif 2019, Onlinebefragung von Einwohner:innen, n=477

Tourismusakzeptanz und Gastfreundlichkeit in der Bevölkerung müssen also künftig noch stärker gepflegt und Lübecker:innen und Travemünder:innen bei der Tourismusedwicklung eingebunden und mitgenommen werden. Die ständige Vermittlung der positiven Wirkungen des Tourismus für den Standort und Lebensraum Lübeck und Travemünde nach innen gewinnt vor allem angesichts der künftigen Herausforderungen – weiteres Nachfragewachstum, Klimawandel, Digitalisierung, Lenkungsbedarf - für eine **ganzheitliche Tourismusedwicklung** noch zusätzlich an Bedeutung.

Lübecker:innen und Travemünder:innen mit teils unterschiedlichen Erwartungen an die zukünftige Tourismusedwicklung

Die Antworten auf die Frage, wie sich der Tourismus in Lübeck und Travemünde zukünftig entwickeln soll, offenbaren merkbare Unterschiede zwischen den Befragten aus Lübeck und Travemünde. Während sich die meisten Lübecker:innen, knapp 40%, ein **leichtes Wachstum des Tourismus** befürwortet, ist die Mehrheit der Travemünder:innen (ca. 41%) für eine **gleichbleibende Entwicklung des Tourismus**. Die dynamische Entwicklung der unmittelbaren Vergangenheit mit Priwallbebauung und Hotelöffnungen (Aja) in Travemünde verlangt aus Sicht der Bürger:innen nach einem Innehalten.

Abb. 14: Wie soll sich der Tourismus in Lübeck/ Travemünde aus Ihrer Sicht entwickeln?



Quelle: dwif 2019, Daten: Onlinebefragung von Einwohner:innen, n=477

Vor diesem Hintergrund ist auch die Einschätzung der positiven und negativen Effekte des Tourismus relevant. Denn trotz der Tatsache, dass sowohl für die befragten Lübecker:innen als auch Travemünder:innen mehrheitlich die **positiven Effekte** des Tourismus überwiegen, zeichnen sich auch hier kleinere Unterschiede ab. Während nur für ca. jede:n zehnte:n Lübecker:in die **negativen Effekte** überwiegen, ist es bei den Travemünder:innen immerhin bereits knapp jede:r Fünfte. Für die zukünftige Tourismusentwicklung in Lübeck/Travemünde ist es daher entscheidend, die tendenziell größere Skepsis der Travemünder:innen adäquat zu berücksichtigen und die Balance zwischen positiven und negativen Effekten des Tourismus im Blick zu behalten.

3. Bewertung und Erwartungen der Tourismusakteur:innen

An der **Online-Befragung der Tourismusakteur:innen** beteiligten sich **210 Akteur:innen**. Über die Hälfte der Befragten geben Lübeck-Innenstadt als ihren Zuständigkeitsbereich und ca. 20% Travemünde an.¹³ Dominant vertreten sind der Einzelhandel und der Beherbergungssektor (jeweils knapp ein Viertel aller Befragten). Innerhalb des Beherbergungssektors beteiligten sich mehrheitlich Befragte der Betriebsart Privatzimmer/ private Ferienwohnung und Hotel/ Hotel garni (jeweils ca. 40%) und gut 20% aus dem gewerblichen Ferienhaus-/Ferienwohnungsmarkt. Die übrigen kommen aus den Bereichen Dienstleistung sowie Sehenswürdigkeiten/ Attraktionen/Kultureinrichtungen, Politik, Interessensvertretungen/ Branchenverbände, ÖPNV/Taxi und weitere Bereiche. Die Ergebnisse werden aufgrund der sehr unterschiedlichen Struktur beider

¹³ Weitere 20% geben an, für mehrere Standorte bzw. die Hansestadt Lübeck insgesamt zuständig zu sein.

Tourismus- und Siedlungsstandorte getrennt nach **Lübeck-Innenstadt**, **Travemünde** und **mehrere Standorte** ausgewertet. Zudem wird bei der Auswertung an geeigneten Stellen zwischen Gastgewerbe, Sehenswürdigkeiten/ Attraktionen/ Kultureinrichtungen, Einzelhandel und sonstigen touristischen Akteur:innen unterschieden.

Begleitende Infrastrukturentwicklung muss dem Bettenwachstum stärker angepasst werden

Auch die touristischen Leistungsträger:innen wurden zu einer **Beurteilung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Angebots- und Infrastrukturelemente** an den jeweiligen Standorten aufgefordert. Dabei zeigen sich ähnlich wie die Einwohner:innen auch die Travemünder Akteur:innen bei der Gesamtbewertung mit 3,2 ein wenig kritischer als die Lübecker Akteur:innen (3,0). Grundsätzlich gilt, dass die Eigenwahrnehmung kritischer ist als die Sicht der Gäste von außen

Die positivste Bewertung mit jeweils 1,8 erhalten von den Lübecker Akteur:innen das **Kunst- und Kulturangebot sowie die baukulturellen Highlights/ UNESCO Welterbe**. Dies bestätigt sich auch bei der Frage nach den Stärken Lübecks, in denen die Befragten u.a. am häufigsten die historische Altstadt, die Architektur, das UNESCO Welterbe, das Kulturangebot, die Museen & Geschichte und die ortsspezifischen Sehenswürdigkeiten nennen. **Am kritischsten** für Lübeck beurteilt wurde die öffentliche Infrastruktur, insbesondere des **Verkehrs sowie der Mobilität** (Parken, Leitsysteme, ÖPNV etc.). Auch das **Einkaufen & Shopping** sowie die **Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum** liegen noch unterhalb des Gesamtdurchschnitts. Im Detail werden als Schwächen Lübecks die Verkehrsproblematik, der Einzelhandelsleerstand, mangelhafte Aufenthaltsqualität, fehlende Sauberkeit und Attraktivität der Innenstadt und das Thema Parken benannt.

Im Fall von **Travemünde** schneiden die **Erlebbarkeit des Wassers bzw. der Promenaden und das Strandleben** (Qualität, Strandkörbe, Sauberkeit und Sicherheit) mit jeweils einem Wert von 2,1 im Vergleich am besten ab. Die Angebots- und Infrastrukturelemente Hafen & Schifffahrt, Strand, Meer & Wassernähe werden auf Nachfrage nach den konkreten Stärken die am häufigsten genannt. Besonders kritisch bewerten auch die Travemünder Akteur:innen alles rund um das Thema Mobilität und bemängeln zusätzlich das fehlende Angebot im Bereich der Schlechtwetteraktivitäten.

Tab. 3: Beurteilung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Angebots- und Infrastrukturelemente in Lübeck-Innenstadt und Travemünde (1= sehr gut bis 6= sehr schlecht; Mittelwerte)

Kriterium (Lübeck-Innenstadt)	Ø	Kriterium Travemünde	Ø
Durchschnittliche Gesamtbewertung	3,0	Durchschnittliche Gesamtbewertung	3,2
Kunst- und Kulturangebot	1,8	Erlebbarkeit des Wassers/ der Promenaden	2,1
Baukulturelle Highlights/ UNESCO	1,8	Strandleben (Strandkörbe, Sauberkeit, Sicherheit)	2,1
Qualität der Beherbergung: Ausstattung	2,2	Sicherheit/ Sicherheitsempfinden	2,2
Tagungs- und Kongressmöglichkeiten	2,2	Qualität der Beherbergung: Ausstattung	2,3
Preis-Leistungsverhältnis Beherbergung	2,4	Tagungs- & Kongressmöglichkeiten	2,5
Unterhaltungs- & Veranstaltungsangebot	2,4	Preis-Leistungsverhältnis Beherbergung	2,6
Vielfalt des gastronomischen Angebotes	2,5	Wellness-Angebote	2,6
Erlebbarkeit Wasser & Uferbereiche	2,5	Qualität gastronomisches Angebot	2,8
Preis-Leistungsverhältnis Gastronomie	2,7	Preis-Leistungsverhältnis Gastronomie	2,9
Sicherheit/ Sicherheitsempfinden	2,7	Preis-Leistungsverhältnis Kurtaxe	2,9
Qualität des gastronomischen Angebotes	2,8	Erholungsangebote	3,0
Erholungsangebote	2,8	Flaniermeilen (Bummeln und Shopping)	3,0
Attraktionen und „Besuchermagnete“	2,8	Touristische Beschilderung/ Leitsysteme	3,0
Familienfreundlichkeit	3,0	Vielfalt des gastronomischen Angebotes	3,1
Ø Durchschnittswert Schlechtwetterangebot	3,0	Barrierefreie Angebote	3,1
Fremdsprachigkeit	3,2	Familienfreundlichkeit	3,2
Anreisemöglichkeiten im ÖPNV	3,2	Qualität des Einzelhandels	3,3
ÖPNV vor Ort	3,2	Kunst- und Kulturangebot	3,3
Qualität des Einzelhandels	3,3	Unterhaltungs- und Veranstaltungsangebot	3,3
Flaniermeilen (Bummeln und Shopping)	3,3	Attraktionen und „Besuchermagnete“	3,3
Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum	3,3	Anreisemöglichkeiten im ÖPNV	3,3
Bustourisminfrastruktur (Parken, Ausstiegsstellen)	3,3	Reisemobilstellplätze	3,3
Touristische Beschilderung/ Leitsysteme	3,5	Angebote im Bereich Wassersport (SUP, Segeln etc.)	3,4
Reisemobil-Stellplätze	3,5	Radfreundlichkeit	3,4
Barrierefreie Angebote	3,6	Fremdsprachigkeit	3,5
Radfreundlichkeit	3,8	Bustouristische Infrastruktur (Busparkplätze, Ausstiegsstellen etc.)	3,7
Verkehrsinfrastruktur & Mobilität vor Ort	3,9	Öffentliche/ barrierefreie Toiletten	3,8
Parkraum & Parkleitsysteme	3,9	ÖPNV vor Ort	3,8
Öffentliche/ barrierefreie Toiletten	4,4	Infrastruktur für Kreuzfahrt	3,9
		Schlechtwetterangebot	4,3
		Verkehrsinfrastruktur & Mobilität vor Ort	4,3
		Parkraum & Parkleitsysteme	4,7

Quelle: dwif 2020, Online-Befragung der Akteur:innen, n=210

Angebotslücken für Kinder, Jugendliche und Familien sind Aufgaben der gesamten städtischen Versorgung und Entwicklung

Allgemein vermissen Lübecker und Travemünder Akteur:innen (Freizeit-)Angebote für Familien mit Kindern und Jugendlichen. Im Zuge der Tourismusentwicklung entstehen **neue Infrastruktur- und Angebote** für Gäste und Einheimische gleichermaßen, aber Tourismus kann nicht die allgemeine städtische Entwicklung von Freizeit- und Infrastrukturelementen für spezifische Bevölkerungsgruppen in den verschiedenen Stadtteilen ersetzen.¹⁴

Weiter fehlen nach Einschätzung der Befragten ein attraktives Radwegenetz, das den Ausflugswünsche der Gäste entgegenkommt, sowie Kultur, weitere Veranstaltungen und Events. Für Lübeck wird außerdem ein Mangel an Sitzmöglichkeiten und Ruhezonen festgestellt.

Insgesamt zeigen die Wertungen und genannten Angebotslücken, dass die **begleitende Infrastrukturentwicklung** trotz Promenadensanierung und jüngeren Attraktionen (bspw. Hansemuseum) weder in Lübeck noch Travemünde mit dem **Kapazitätswachstum in der Beherbergung** Schritt gehalten hat. Es gilt also weiter, zielgruppenorientierte Angebote zu entwickeln und insbesondere im Bereich der Mobilität an Lösungen zu arbeiten, die einerseits entlastend wirken, andererseits einen attraktiven Mehrwert für Einheimische, Beschäftigte der Tourismusbranche und Gäste sorgen.

Nachhaltige Mobilität und Besucherlenkung als Top-Zukunftsthema sowie Schwerpunkt auf Qualitätsentwicklung

Angesichts der schlechten Bewertung der Verkehrssituation und -infrastruktur verwundert es nicht, dass die Tourismusakteur:innen Lübecks und Travemündes unter den **Top 10-Themen** der künftigen Tourismusentwicklung die **Umsetzung nachhaltiger Mobilität** mit der höchsten Priorität anmahnen. Diese hängt eng mit einer Lösung für die räumliche wie zeitliche **Lenkung von Besucherströmen** zusammen, einem ebenfalls wichtigen Zukunftsthema. Tourismusentwicklung künftig schwerpunktmäßig qualitativ sowie entlang der Gästebedürfnisse zu gestalten, betonen die Akteur:innen durch die hohe Priorisierung von **Qualitätsmanagement & Serviceorientierung (Platz 2)**. Hier sei auch auf die Präferenz der Mehrheit der Akteur:innen für einen **Ziele-Fokus bei Steigerung von Qualität und lokaler Wertschöpfung** mit ggf. gezielter Beherbergungs- und Angebotsergänzung (77 % der Lübecker und 70% der Travemünder Akteur:innen) hingewiesen.¹⁵

¹⁴ Eine auf Städtereisende, Entschleuniger:innen und Natururlauber:innen fokussierte Tourismusstrategie benötigt gerade keinen vorrangigen Ausbau von Spielplätzen oder Kinderhotels.

¹⁵ Unter den Gastgewerbevertreter:innen neigen allerdings immerhin knapp 20 Prozent einer Wachstumsstrategie mit dynamischem Übernachtungs- und Kapazitätswachstums sowie aktiver Erschließung in- und ausländischer Märkte zu. Vertreter:innen von Sehenswürdigkeiten, Attraktionen und Kultureinrichtungen lehnen solche Ansätze dagegen ab (nur 3,3% für Wachstumsstrategie).

Tab. 4: Handlungsbedarf bei der touristischen Weiterentwicklung von Lübeck & Travemünde (1= sehr hoch, 2= hoch, 3= eher gering, 4= sehr gering; Mittelwerte)

Durchschnittliche Bedeutung	TOP 10 Handlungsfelder
1,6	Nachhaltige Mobilität
1,7	Qualitätsmanagement / -entwicklung / Serviceorientierung
1,8	Lenkung von Besucherströmen (räumlich und zeitlich)
	Digitalisierung der touristischen Angebote und Prozesse
1,9	Marketing und Kommunikation / Werbung
	Sicherstellung einer zukunftsfähigen Finanzierung der touristischen Aufgabenwahrnehmung
	Innenmarketing / Vernetzung der touristischen Akteure
	Beitrag zur Fachkräftesicherung / -qualifizierung
	Stärkere strategische Ausrichtung auf ausgewählte Märkte
	Einbindung der Einwohner / Förderung der Tourismusakzeptanz

Quelle: dwif 2020, Online-Befragung der Akteur:innen, n=210

Digitalisierung und strategischere Zielgruppenansprache als wichtige Aufgaben des Destinationsmanagements

Die allgegenwärtige Herausforderung **Digitalisierung** heben viele gleichfalls als vorrangige Zukunftsaufgabe hervor (Platz 3 mit Besucherlenkung). Es folgt ein **breiter Kanon gleichgewichteter Zukunftsaufgaben**, denen allen noch eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugesprochen wird, wie auch dem klassischen Destinationsmarketing mit einer **stärker strategischen Ausrichtung auf Zielgruppen und Märkte**.

Im **Marketing der Destination** nach außen und bei der **Zielgruppenansprache** bestätigen Antworten der Akteur:innen das Bild der Gästebefragung: die Ostsee- und Küstenurlauber:innen und das Segment der **Städte- und Kultururlauber:innen** haben für den jeweils eigenen Betrieb bzw. für die eigene Organisation die höchste Bedeutung. Dabei sind die **Ostsee- und Küstenurlauber:innen** der gesamten Region als Tagesgäste auch für die Lübecker Altstadt und deren Gastronomie, Einzelhandel und Kultureinrichtungen vor allem bei schlechtem Wetter ein wichtiges Nachfragesegment. **Event- und Veranstaltungsurlauber:innen**, die durch Lübecks Profilierung mit den bspw. Nordi-

schen Filmtagen, dem HanseKulturFestival, der Weihnachtsstadt, aber auch die MuK und andere Veranstalter:innen gewonnen werden, sind ebenfalls wichtig für die Auslastung.¹⁶

Bei der Beurteilung der Bedeutung verschiedener Segmente zeigte sich weiter, dass ausländische Gäste überwiegend keine hohe Bedeutung für den eigenen Betrieb bzw. für die Organisation der befragten Lübecker und Travemünder Akteur:innen haben. **Individuell reisende Urlaubsgäste aus dem Ausland** spielen z. B. als Stop-Over-Gäste aus Skandinavien auf dem Weg zu ihrem weiter südlich gelegenen Urlaubsreiseziel oder zu bestimmten Anlässen wie etwa dem Weihnachtsmarkt in den Betrieben eine Rolle. Eine künftig strategischere Ausrichtung im Auslandsmarketing wünschen sich die Akteur:innen wenn, dann für das deutschsprachige Ausland, also die **DACH-Region** mit Österreich und Schweiz sowie für die **skandinavischen Länder**.

Weiter steigender Bedarf beim Innenmarketing aus Sicht der Akteur:innen

Hier gilt es vor allem die **Kooperationskultur** zwischen den Akteur:innen weiter zu verbessern. Während die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen LTM und den touristischen Leistungsträger:innen am höchsten ist, bekommt die Kooperation zwischen den touristischen Leistungsträger:innen untereinander die schlechtesten Noten. Insbesondere der befragte Einzelhandel bemängelt Kooperationsdefizite am stärksten. Angesichts des schwierigen Strukturwandels verlangt dies weitere Anstrengungen für eine bessere Integration auf beiden Seiten, im Tourismus wie beim Einzelhandel. Denn für das Gelingen einer ganzheitlichen und erfolgreichen Tourismusedwicklung ist die Kooperationskultur zwischen allen Akteur:innen und Leistungsträger:innen entscheidend.

Nach innen gerichtet ist ebenfalls die auch von den Akteur:innen als (sehr) wichtig bewertete (noch) stärkere **Einbindung der Bevölkerung** im Rahmen der künftigen Tourismusedwicklung, eine Herausforderung für das Destinationsmanagement, die auch in Gesprächen mit Expert:innen und den Diskussionsrunden immer wieder betont wurde.

Finanzierung und Fachkräftemangel als wichtige Rahmenbedingen ebenfalls unter den Top-Ten - Zukunftsthemen

Die **Fachkräftesicherung** und **Fragen der Finanzierung der touristischen Aufgabenwahrnehmung** stellen grundsätzlich wichtige Themen für die Branche dar und werden auch in Lübeck.Travemünde zu den wichtigen künftigen Handlungsfeldern gezählt.

Betriebe sind bezogen auf die Akquisition von Auszubildenden und Mitarbeiter:innen sehr unterschiedlich aufgestellt: vom professionellen Recruiting der Ketten- und gehobenen Hotellerie bis hin zu gastronomischen Einzelkämpfer:innen, die Köch:innen oder Servicekräften nur bedingt attraktive Arbeitsbedingungen bieten können. Der massive Kapazitätsausbau in Lübeck.Travemünde ver-

¹⁶ Eher geringe Bedeutung haben klassische Geschäftsreisende (inkl. Monteure) sowie Busgruppen & Schulklassen oder etwa und Kreuzfahrtgäste, die aus Kiel oder Hamburg für Ausflüge oder zum Stop-Over kommen.

schärft die Konkurrenzsituation am touristischen Arbeitsmarkt, der als Dienstleistungsbereich ohnehin gegenüber industriellen und anderen White-Collar-Branchen unter Imageproblemen und ungünstigen Arbeitsbedingungen leidet. Maßnahmen können hier aber weniger auf Destinationsebene als vielmehr regionsübergreifend bzw. landesweit ergriffen werden.

Das **Thema Finanzierung** ist angesichts des permanenten Changeprozesses, als ein Stichwort sei die Digitalisierung genannt, und neuer Herausforderungen, wie insbesondere dem Klimawandel/Nachhaltige Tourismusentwicklung, Einbeziehung von Bürger:innen - ein „Dauerbrenner“. Angesichts begrenzter kommunaler Ressourcen müssen hierfür auch in Zukunft weiter alternative Finanzierungsquellen erschlossen werden. Die LTM und LübeckKongress nutzen hier z.B. im Tagungs- und Veranstaltungsbereich die Möglichkeit die Branche an einer Poollösung zu beteiligen. Der KBT und selbstverständlich auch andere städtische Bereiche sind langjährig erfahren in der Akquisition von Fördermitteln für den Aufbau örtlicher tourismusbezogener/-relevanter Infrastrukturen (bspw. Promenaden, Gestaltung öffentlicher Plätze, Flächen, wie jüngst dem Drehbrückenplatz)

Aktiv wirbt die LTM auch Drittmittel ein, insbesondere um ihre erfolgreichen Maßnahmen im Eventbereich (bspw. **HanseKulturFestival**) zu finanzieren, denn der Eventetat mit 100 Tsd. Euro jährlich stagniert seit Jahren. Andere Kooperationsansätze bspw. im Kontext der städtischen Weihnachtsbeleuchtung („Lübeck.leuchtet“) verzeichnen jedoch über die Jahre sinkende Bereitschaft privater Partner:innen sich zu engagieren. Einschränkend gilt deshalb: Gelingt eine Finanzierung durch Förderung oder andere Drittmittel, ist diese in der Regel zeitlich befristet und projektorientiert aufgebaut, also nicht dafür geeignet, dauerhaft angelegte Linienaufgaben und langfristige Maßnahmen abzudecken. Mit befristeten Aufgaben, Projekten und Verträgen ist es außerdem schwierig gutes Personal zu gewinnen und in der Folge zu halten. Wichtig ist, auch verlässliche Grundausrüstung für Aufgaben, Strukturen und Personalleistungen zur Verfügung zu stellen und allgemein Preissteigerungen bei Sach- und auch Personalkosten anzuerkennen.

Bereits mehrfach wurde die Einführung von nachfrageseitigen oder anbieterbezogenen Abgaben in der Kernstadt zur zusätzlichen Finanzierung touristischer Aufgaben gestartet, allerdings bisher erfolglos. In Travemünde besteht bereits langjährig eine Kurtaxerhebung, diese reinvestiert jedoch nur anteilig zurück in den Tourismus – so konnte bspw. das Veranstaltungsbudget Travemünde seit Jahren nicht dem aktuellen Wettbewerbserfordernissen angepasst werden. Andere Seebäder – auch an der Lübecker Bucht – investieren hier deutlich mehr.

IV. BILANZ TEK 2010: WO WIR HEUTE BEI PROJEKTEN UND SCHWERPUNKTMAßNAHMEN STEHEN

Wie bereits eingangs erwähnt, soll der **TEK - Prozess 2030** auf dem **Vorgänger-TEK von 2010** aufbauen. Innerhalb der SWOT-Analyse wurden deshalb Ziele, Handlungsfelder und Schwerpunktmaßnahmen des TEK 2010 evaluiert und dahingehend diskutiert, was weitergeführt, wo Änderungsbedarf und wo auch neue Schwerpunktsetzungen notwendig sind. Hinzu kommen die qualitativen Ziele der Wachstumsstrategie 2020+ sowie die Konkretisierung der Marke Lübeck, die darauf aufbauende Erschließung konkreter Zielgruppen, Themen und Segmente sowie die Sicherstellung der Finanzierung insbesondere der Aufgaben des Destinationsmarketings durch entsprechende Finanzierungsinstrumente. Die folgende Bilanz zum TEK 2010 und der qualitativen Ziele der Wachstumsstrategie 2020+ baut auf den vorstehenden Analyse-Ergebnissen (Kapitel II. und III.) sowie den Experten:innengesprächen und Diskussionsergebnissen im Steuerungskreis und LTM-Gremien sowie den Befragungen auf.

1. **TEK 2010: teilweise guter Zielerreichungsgrad bei weiter erkennbarem Handlungsbedarf**

Von 18 Maßnahmenbereichen 6 weitgehend umgesetzt

Das TEK 2010 umfasste insgesamt die **vier Handlungsfelder** „1 Altstadterlebnis gestalten und Qualität ausbauen“, „2 Travemünde: Unverwechselbares Profil entwickeln“, „3 Lübeck und Travemünde: Vernetzung ausbauen“ und „4 Management und Vermarktung anpassen“ mit **18 den Handlungsfeldern jeweils zugeordneten Schwerpunktmaßnahmen**, die von „Ausbau der zeitgemäßen Erlebbarkeit der Lübecker Stadtgeschichte (inkl. Europäisches Hansemuseum)“ über „Inszenierung der Erlebnisse `Schiffe und Häfen`“ bis „Anpassung der Organisationsstrukturen und Aufgabenteilungen im Tourismusmarketing“ reichen. Generell konnten von den 18 Maßnahmenbereichen 6 weitgehend umgesetzt bzw. 8 weitere angestoßen werden.

Aktivposten HanseKulturFestival, Weihnachtsstadt, marktgerechter Hotelausbau, Promenadengestaltung und Tourismusmarketing

Auf der Habenseite stehen die gelungene **Profilierung Lübecks durch hochwertige Veranstaltungen** wie das HanseKulturFestival (HKF) ¹⁷ und durch Programme wie insbesondere als Weihnachtsstadt des Nordens. Aber auch Formate wie die Theater- und Museumsnacht, die Nordischen Filmtage entfalten zunehmende Attraktivität und Anziehungskraft. Beherbergungskapazitäten konnten durch **Hotels im Budget- oder Low-Budget-Bereich** in Lübeck (City) erfolgreich ergänzt werden. Für Travemünde sind die **Neugestaltung der Strand- und Travepromenade** sowie deren Vernet-

¹⁷ Dessen Finanzierung allerdings nur durch Drittmittel gesichert werden kann.

zung und die Entwicklung marktgerechter, **zielgruppenorientierter Bettenkapazitäten** hervorzuheben. Nicht zuletzt konnte die **LTM** mit ihrer kontinuierlichen Arbeit und als akzeptierte bündelnde Institution maßgeblich zur Umsetzung dieser Erfolge beitragen.

Erlebnisqualität, Zielgruppenorientierung und begleitende Infrastruktur hinken Bettenausbau hinterher

Weniger gut konnte eine Verbesserung der **Aufenthaltsqualität** in der Fläche umgesetzt werden und zwar weder in der Lübecker Altstadt noch in Travemünde und dies nach Einschätzung aller Anspruchsgruppen, der Expert:innen sowie der Beteiligten im Diskussionsverlauf des TEK. Eine überzeugende **Profilierung für Travemünde** gegenüber den anderen Ostseeküstenorten fehlt noch bzw. ist bisher kaum in konkreten Angeboten sichtbar. Zusammenfassend lässt sich damit feststellen, dass Erlebnisqualität, Zielgruppenorientierung und der notwendige Ausbau einer begleitenden Infrastruktur nur bedingt mit dem Kapazitätswachstum im Beherbergungsbereich Schritt gehalten haben. Um diese ergänzende Angebotsentwicklung weiter voran treiben zu können, bedarf es künftig zusätzlicher Ressourcen, um Akteur:innen stärker zusammenzubringen und zu motivieren.

Vernetzung von Lübeck und Travemünde nicht als Handlungsfeld, sondern aus Gastperspektive denken

Am schlechtesten schnitt dabei das Handlungsfeld **“Vernetzung zwischen Lübeck und Travemünde“** mit Maßnahmen zu thematischen Verbindungen und zur Erreichbarkeit zwischen der Lübecker Altstadt und Travemünde ab. Die geringen Umsetzungserfolge des Handlungsfeldes unterstreichen, dass Lübeck und Travemünde jeweils eigene Reiseziele mit unterschiedlichen Profilen und spezifisch motivierten Gästen sind. Verbindungen sind hier wohl künftig nicht – prinzipiell und möglichst immer - im Sinne eines eigenen Handlungsfeldes zu denken, sondern vor allem aus der Gastperspektive zu entwickeln. So wurde beispielsweise die Schifffahrtsverbindung zwischen Travemünde und Lübeck erfolgreich ausgeweitet und erfreut sich als wassertouristisches maritimes Erlebnis großer Beliebtheit.

2. Handlungsfeld Lübeck: Altstadterlebnis und Aufenthaltsqualität als Daueraufgabe

Die **Altstadtinsel als den touristischen Hauptanziehungspunkt** attraktiv, funktionsfähig und lebenswert zu erhalten, bildet und bleibt eine der größten Herausforderungen der Tourismusedwicklung Lübeck-Travemündes. Am deutlichsten schlägt sich der Erfolg bisheriger Konzepte und Strategien in zusätzlichen marktgerechten Hotelkapazitäten nieder, die für Lübeck Altstadt zu weiter steigenden Übernachtungen sowie einer verbesserten Auslastung beitragen (bspw. Motel One). Mit dem Bau und der Eröffnung des Europäischen Hansemuseums konnte ein wesentlicher Eckpfeiler für eine erlebbare Stadtgeschichte umgesetzt werden. Trotz der guten Besucherzahlen in den letzten Jahren ist das große Potenzial Lübecks hier noch nicht ausgeschöpft – Kultur kann und muss stärker inszeniert werden.

Abb. 15: Umsetzungsgrad der Maßnahmen des Handlungsfeldes 1
„Altstadterlebnis gestalten und Qualität ausbauen“

- Ausbau der zeitgemäßen Erlebbarkeit der Lübecker Stadtgeschichte (inkl. „Europäisches Hansemuseum“)
- Profilierung von Lübeck durch hochwertige Veranstaltungen und Programme (inkl. Weihnachtsstadt des Nordens)
- Besucherorientierte Optimierung der Aufenthaltsqualität in der Lübecker Altstadt
- Besucherfreundliche Gestaltung der Stadteingänge, Besucherlenkung und -information
- Ergänzung der Beherbergungskapazitäten in Lübeck (City) durch ein Hotel im Budget- oder Low-Budget-Bereich

Quelle: dwif 2019

Das Europäische Hansemuseum steht damit stellvertretend für die Herausforderung, **Lübecker Kultureinrichtungen und -angebote** eher niederschwellig und erkennbar zugänglich für auswärtige Besucher:innen zu gestalten und ihre Präsentation kontinuierlich an steigende Erlebniserwartungen und verändertes Nutzungsverhalten anzupassen.

Die in einer **flächenhaft denkmalgeschützten Innenstadt** darzustellende Aufenthaltsqualität bleibt eine Daueraufgabe. Die Aufwertung des öffentlichen Raumes in der Innenstadt war und ist ein laufender Prozess, der mit dem Projekt „Mitten in Lübeck“ oder der Umgestaltung der Untertrave einschließlich Drehbrückenplatz, der laufenden Verkehrsreduzierung und Umgestaltung der oberen Beckergrube („Theaterplatz“) sowie zukünftig der Umgestaltung des Marienkirchhofes im Rahmen der Städtebaufördermaßnahme „Städtebaulicher Denkmalschutz“ durchaus auf Erfolge verweisen kann. Trotzdem gilt es auch weiter Nebenstraßen, Gänge sowie Plätze abseits der Hauptachsen attraktiv und, je nach Funktionsausweisung im Rahmenplan Innenstadt, lebendig zu halten – sei es als Wohnquartier, Kulturstandort oder Versorgungsbereich mit entsprechenden Einzelhandelsgeschäften und Restaurants. Außerdem ist die gezielte Lenkung der Besucher:innen in die **weniger frequentierten Altstadtbereiche**, um dort qualitätsreiche Angebote zu erhalten, bislang nur begrenzt gelungen (Ausnahme: z. B. Huxstraße, Fleischhauerstraße). Das langjährige Engagement der örtlichen Wirtschaftsvereine, wie des Lübeck Management e.V. oder auch der Travemünder Wirtschaftsgemeinschaft, sowie aktuelle Ansätze der Wirtschaftsförderung, den Einzelhandel verstärkt auch im Sinne der Bestandspflege in den Fokus zu nehmen und ein kooperatives Miteinander von Eigentümer:innen, Mieter:innen und Verwaltung/städtischen Gesellschaften zu organisieren (u.a. Ausbau Personalkapazitäten bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Immobiliengipfel 2019), gehen in die richtige Richtung.

3. Handlungsfeld Travemünde: Promenadengestaltung und Hotelausbau vorangetrieben, Profilierungsbedarf bleibt

Der Großteil der **Strand- und Travepromenaden** und damit der **Hauptaufenthaltsraum für die Gäste** konnte bereits baulich fertig gestaltet werden. Mit der Weiterentwicklung des Erfolgsmusters Marke Lübeck konnten zwar auch für Travemünde inhaltliche Vorstellungen zu Positionierung, Themen, möglichen Leitprodukten und Zielgruppen erarbeitet werden. Diese wurden aber noch nicht mit den Akteur:innen auf die Praxis heruntergebrochen, weshalb es bisher an Sichtbarkeit und vielfach auch an konkreten Produkten fehlt. Hoher Handlungsbedarf bleibt außerdem auch in Travemünde im Bereich der Erlebnisinszenierung für die eigentlichen Profilt Themen wie das „Schiffe gucken“ und „die Häfen“, welche auf die für die Travemünder Nachfrage so wichtigen „Maritimen Aspekte“ einzahlen.

Abb. 16: Umsetzungsgrad der Maßnahmen des Handlungsfeldes 2 „Unverwechselbares Profil für Travemünde entwickeln“

- Entwicklung einer zielgruppenorientierten Gesamtstrategie für Travemünde in Form eines abgestimmten touristischen Masterplans
- Neugestaltung der Strand- und Travepromenade sowie Vernetzung mit angrenzenden Promenaden
- Entwicklung marktgerechter, zielgruppenorientierter Bettenkapazitäten in Travemünde
- Inszenierung der Erlebnisse „Schiffe“ und „Häfen“
- Neuordnung und Ergänzung des Gastronomie- und Shoppingangebots entlang der Wasserkante
- Profilierung und Ergänzung von Angeboten für Familien sowie in den Bereichen (aktive) Gesundheit und Veranstaltungen

Quelle: dwif 2019

Ohne die bisher noch nicht abgeschlossene **Neuordnung und Ergänzung bei Gastronomie und Shopping entlang der Wasserkante in Travemünde** wird auch keine Wertschöpfungssteigerung im Travemünder Einzelhandel gelingen – selbst wenn das Bummeln und Einkaufen für die Travemünder Gäste laut der Gästebefragung schon heute einen hohen Stellenwert hat. Diese Potenziale können mangels entsprechenden Angebots und teils räumlich fehlender Frequenz bisher noch nicht ausreichend abgerufen werden.

Auch wenn das TEK 2010 und Akteur:innen wie Einwohner:innen mehr Familienangebote einfordern, wird die **Zielgruppenorientierung für Travemünde** im Ostseeküstenvergleich in Zukunft verändert zu beantworten sein. Gemäß Gästebefragung, den neu geschaffenen Angebotsstrukturen und dem Ortsprofil liegen die Schwerpunkte mit den Entschleuniger:innen sowie Natururlauber:innen bei anderen Zielgruppenpräferenzen als bei den Familienurlaubern. Die Forderung nach Skaterparks, Spielplätzen und Freizeitangeboten für Kinder und Jugendliche seitens der befragten

Einwohner:innen und Unternehmer:innen aus sozialen Gesichtspunkten heraus ist legitim und nachvollziehbar, aber nicht originäre Aufgaben eines Tourismusedwicklungskonzeptes – es sei denn, es handelt sich um eine Konzeption für eine ausgesprochenen Familiendestination, wie z.B. Serfaus-Fiss-Ladis als Familienskigebiet.

4. Handlungsfeld Management und Vermarktung: Anpassung weitestgehend gelungen

Mit der **Weiterentwicklung des Erfolgsmusters der Marke Lübeck** und ihren Aktivitäten im In- und Auslandsmarketing¹⁸ konnte die LTM die **strategischen Weichenstellungen für die künftige Tourismusedwicklung** gut vorbereiten. Gerade im Inlandsmarketing haben die LTM und die Kernverwaltung der HL die Herausforderung der Digitalisierung mit einem modernen Contentmanagement das Thema Digitalisierung und Tourismus aktiv angenommen. Die LTM hat neben der üblichen Arbeit in Gremien und Arbeitskreisen (Aufsichtsrat, Beirat, AK Marketing) Informationsfluss und Kooperation bei der Destinationsentwicklung (z. B. Kulturnetzwerk, Weihnachtskooperation) ausgebaut. So ist die Kooperation zwischen der Kurverwaltung und insbesondere der Stadtentwicklung sowie zu städtischen Gesellschaften, wie der Wirtschaftsförderung, den Stadtwerken und LTM mittlerweile gängige Praxis, um die Belange des Tourismus integriert zu betrachten (u.a. Präsenz bei LÜBECK:überMORGEN, Mitarbeit in den Perspektivenwerkstätten Innenstadt). Insbesondere mit dem Kultursektor wurden der Austausch intensiviert und konkrete Projekte gemeinsam umgesetzt (u.a. KulturKatalog, Speed-Dating der LÜBECKER MUSEEN, Meese-Ausstellung, Plötzlich 30-Kampagne, neues Netzwerk KulturFrühstück). Die Zusammenarbeit der LTM mit dem Bereich Umwelt und Naturschutz steht am Anfang und die Intensivierung ist von allen Seiten gewünscht.

Abb. 17: Umsetzungsgrad der Maßnahmen des Handlungsfeldes 4 „Management und Vermarktung anpassen“

- Anpassung der Organisationsstrukturen und Aufgabenteilungen v. a. im Bereich der tourismusbezogenen Flächen- und Infrastrukturentwicklung
- Anpassung der Organisationsstrukturen und Aufgabenteilungen im Tourismusmarketing
- Anpassung der touristischen Kommunikation und Vermarktungsschwerpunkte zur Stärkung der Marke Lübeck (In- und Ausland)
- Fortsetzung der Qualitätsentwicklung und Serviceinitiative
- Erfolgskontrolle (Tourismusmarketing, -management, -entwicklung)

Quelle: dwif 2019

¹⁸ Durchführung einer Auslandsmarktanalyse, Kooperationsoffensive Lübeck.International, Projektträgerschaft des Leitprojektes der Metropolregion Hamburg“ Welcome to Metropolregion Hamburg“, Kooperationsmarketing in Auslandsmärkten mit Historic High-lights of Germany, UNESCO Welterbestätten e.V., DZT, TA.SH, DKL

Erste gemeinsame Projekte konnten bereits umgesetzt werden (bspw. ReCup-Initiative, FairTrade-Netzwerk). Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit den privaten Akteur:innen wie dem Lübeck Management e.V., der Travemünder Wirtschaftsgemeinschaft, freien Kulturträgern, -schaffenden oder auch mit der Bürgerinitiative Nachhaltiges Travemünde, dem Ortsrat Travemünde gelebte Praxis der LTM (s. u.a. AK Marketing der LTM, Präsenz auf Veranstaltungen). Gesonderte Initiativen und Kampagnen, die sich auf das branchenbezogene Innenmarketing beziehen, mussten jedoch vor dem Hintergrund fehlender Mittel eingestellt werden (bspw. Wunscherfüller-Kampagne, Marketingfieber). – neue Impulse können bislang nicht gesetzt werden und auch ein institutionalisierter Dialog/Interaktion mit den Bürger:innen zum Thema Tourismus findet noch nicht statt.

Gleichzeitig konnte die angestrebte **Organisationsentwicklung und Aufgabenteilung** für die tourismusbezogene Flächen- und Infrastrukturentwicklung nicht so konsequent weiterentwickelt wie im TEK 2010 und in der Wachstumsstrategie angedacht (Stichwort One-Stop-Agency). Dies äußert sich u.a. in der bereits festgestellten Schere zwischen Bettenwachstum einerseits und nicht adäquater Infrastrukturentwicklung und Aufenthaltsqualität andererseits. Nicht zuletzt der ressortübergreifende Prozessansatz des erarbeiteten TEK 2030 soll das bestehende Defizit ausgleichen.

Beim **Qualitätsmanagement** erzielte die LTM einerseits mit ihren Kriterien für die Auswahl und sensible Durchführung von Veranstaltungen große Erfolge, andererseits ist die Akzeptanz von klassischen Qualitätsansätzen bei der Breite der Akteur:innen rückläufig. Zertifizierungen sind hierbei offensichtlich nicht mehr unbedingt zukunftsweisend, vielmehr müssen Qualitätssteigerungen der Zukunft konkreter mit der **Produktentwicklung** und **Zielgruppenorientierung** verknüpft werden. Es geht also weniger um allgemeingültige statische Qualitätskriterien und -kataloge, sondern um die auf spezifische Zielgruppenbedürfnisse zugeschnittene Serviceausrichtung, geeignete Produktkombinationen, Design und Wertigkeit sowie weiche Angebotsfaktoren.

Mit Beobachtung der **Angebots- und Nachfrageentwicklung** (amtliche Statistik), ihren kontinuierlichen Wirtschaftsfaktoranalysen, der Teilnahme an Gästebefragungen und beauftragten Teilmarktuntersuchungen (z.B. Auslandsmarktanalyse) betreibt die LTM bereits in beträchtlichem Umfang eine Erfolgskontrolle zur Tourismusedwicklung. Diese in längeren Abständen durchgeführten Ex-Post-Analysen werden in Zukunft jedoch immer stärker um Echtzeit-Überprüfungen (aktuelles Verkehrsaufkommen) und prognostische Beobachtungen (Buchungsstand für kommende Monate) zu ergänzen oder zu ersetzen sein, sowie durch die Verknüpfung von Sachverhalten problemorientierter werden müssen. Darüber hinaus sollten sie auch in geeigneter Form für Partner:innen in entsprechenden Wissensdatenbanken bereitstehen. Controlling und Wissensmanagement werden also in ihrer Bedeutung wachsen. Vorbildliche Ansätze praktiziert z.B. Berlin in seiner Kommunikation mit Partner:innen. München wertet regelmäßig und in kurzen Abständen wichtige Marktforschung zur Stadthotellerie aus (z.B. Hotelbenchmarking von str.com). Grundsätzlich besteht auch für solche Instrumente die Herausforderung der Finanzierung.¹⁹

¹⁹ Bei der Beteiligung an der GBSH bspw. ist die LTM jüngst aus budgetären, aber auch aus inhaltlichen Gründen ausgestiegen.

V. ZUKUNFTSTRENDS & -THEMEN: WAS UNS ANTREIBT UND HERAUSFORDERT

Das TEK 2030 will Lübeck und Travemünde als Reiseziele auf die Herausforderungen **wichtiger Trends** vorbereiten und in den Stand versetzen, die Chancen und Potenziale zukünftiger gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Entwicklungen im Tourismus gezielt zu nutzen.

Abb. 18: Trends und Chancen für Lübeck.Travemünde



Quelle: dwif/ Destinationslab/ Tourismuszukunft 2020

Städte- und Küstentourismus als Wachstumssegmente

Mit der Kombination aus Städte- und Küstentourismus bedienen Lübeck und Travemünde zwei wichtige Wachstumssegmente des Deutschland-Tourismus. Erfolg im Städtetourismus hängt dabei nicht nur von der Größe bzw. Einwohner:innenzahl ab, sondern auch von Aspekten **wie Themeninszenierung, Zielgruppenorientierung, Lagegunst und Angebotsqualität**. Für Städte- und Sightseeing-Reisen werden dabei auch künftig Zuwächse erwartet, während explizite Kultur- und Studienreisen stagnieren. Generell wird Kultur in all ihren Facetten im Städteurlaub von den meisten Tourist:innen eher als wahrzunehmendes Ergänzungsangebot gesehen, bei der Wahl der konkreten Städtedestination ist sie jedoch ein entscheidender Faktor, da sie das besondere Profil unterstreicht. Auf die Frage „Was waren die entscheidenden Punkte diese Stadt als Reiseziel zu wählen?“ gibt fast die Hälfte an, **Sehenswürdigkeiten** zu besuchen. Für etwas mehr als ein Drittel der übernachtenden Urlaubsgäste war das **Kunst- und Kulturangebot** entscheidend bei der Destinationswahl. Rang drei im Ranking belegen **Stadtbild bzw. Architektur**.²⁰ Hier punktet die HL mit ihrem unvergleichlichen Mix aus Baukultur und Architektur, Kulturangeboten, Veranstaltungen sowie dem

²⁰ dwif 2019: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus

ihrem kleinteiligen Einkaufsangebot in lebendiger Altstadtatmosphäre und Wassernähe und ihrer Lage an der Ostsee.

Auch der inländische **Küstentourismus** ist beliebter denn je. Immerhin knapp 30% aller Urlaubsreisen der Deutschen führten 2018 in eine deutsche Destination. Dass insbesondere **Urlaubsreisen an die deutsche Küste** voll im Trend liegen, bestätigt die Tatsache, dass die Bundesländer mit Küstenanteil die Plätze eins, drei und vier belegen (Schleswig-Holstein Platz 3).²¹ Gerade für den Tourismus in Schleswig-Holstein stellt die Ostseeküste, nicht zuletzt aufgrund des enormen Bettenzuwachses in den Seebädern, einen wichtigen Wachstumsmotor dar. Travemünde ist mit seiner Dynamik hier im guten Mittelfeld dabei. **Auslandsmärkte** sind zwar für Deutschland touristischer Wachstumstreiber, aber für Lübeck.Travemünde konnte bereits gezeigt werden, dass die ausländische Nachfrage im Wettbewerbsvergleich sowie gegenüber der Inlandsnachfrage unterproportional wächst und dies trotz kontinuierlicher Marketingbemühungen.²² Eine Konzentration der Ressourcen auf primär den Inlandsmarkt erscheint damit für Lübeck.Travemünde vielversprechender. Gleichzeitig gilt es, auch die ausländische Nachfrage- bzw. Marktentwicklungen sorgsam im Blick zu behalten, sei es um ggfs., lenkend einzugreifen und gezielte Botschaften in die Märkte – stets über Netzwerke – zu senden. Insbesondere die USA und Asien werden bis 2030 die größten Touristenströme erzeugen (DZT 2017/IPK-Studie). Aber auch die Deutschen Küstenorte werden im europäischen Kontext auf Grund der Klimaänderungen gegenüber Mittelmeerdestinationen eine wachsende Attraktivität entfalten und eine entsprechende Nachfrage aus dem europäischen Ausland erfahren.

Wachsende Metropolregion bedingt Druck durch Tagesreisen und Naherholung

Durch die Lage in der Metropolregion Hamburg ergeben sich für die HL einerseits Chancen, andererseits aber auch Herausforderungen.²³ Eine knappe Autostunde bzw. nur 45 min mit dem Zug trennen die Hamburger und Lübecker Innenstädte. Auch Travemünde liegt als Tagesausflugsziel für die Hamburger Bevölkerung noch in einer sehr **attraktiven Entfernung, verfügt über einen direkten Bahnanschluss** und wird künftig die Freizeitnachfrage einer wachsenden Bevölkerung immer stärker zu spüren bekommen. Im Jahr 2018 empfingen allein die deutschen Küstenregionen rund **136 Mio. Tagesreisende**, wobei der Monat Mai der volumenreichste Monat war. Während einige deutsche Regionen gegenüber dem Vorjahr einen leichten Rückgang zu verzeichnen hatten, stieg das Aufkommen an Tagesreisen an der **Ostseeküste**.²⁴ Somit bestätigt sich auch beim Thema Tagedtourismus, dass die Ostseeküste einen wichtigen Wachstumsmotor für den Schleswig-Holstein-Tourismus darstellt. Damit gehen selbstverständlich auch wichtige Umsätze für die lokale Einzelhandels-, Gastronomie- sowie Kultur- und Freizeitbranche einher. Für Lübeck und Travemünde gilt es zukünftig auch, das enorme **Aufkommen an Tagesgästen** zu lenken und verträglich zu gestalten.

²¹ Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.: Reiseanalyse 2019

²² Mit verantwortlich sind letztlich auch begrenzte Ressourcen, die fehlende Direktflughanbindung und eine nicht unbedingt Deutschland-zentrale Lage.

²³ Metropolregion Hamburg: <https://metropolregion.hamburg.de/karte/13487108/mrh-karte/> (Stand 06/04/2020)

²⁴ dwif 2019: https://www.dwif.de/news/item/marktforschung-tagesreisenmonitor-2019.html?category_id=1 (Stand 06/04/2020)

Potenzialmarkt MICE wirkt saisonglättend und auslastungssteigernd²⁵

Die **Kongress- und Tagungsdestination Deutschland** liegt im europäischen Vergleich seit Jahren an der Spitze.²⁶ Im Jahr 2018 fanden in Deutschland knapp 3 Millionen Veranstaltungen mit über 400 Mio. Teilnehmer:innen statt. Der Tagungsmarkt unterliegt in vielerlei Hinsicht einem starken Wandel. So spielt u.a. die **Erlebnisorientierung** eine zunehmend wichtige Rolle. Denn nicht nur die Formate, sondern auch die allgemeinen Rahmenbedingungen wie die Tagungslocation oder die zur Verfügung stehende Technik müssen im Zuge des Trends der Erlebnisorientierung einen echten Erlebnischarakter fördern.²⁷ Hierbei können sich Lübeck und Travemünde von anderen Tagungsdestinationen gut absetzen. Die Verknüpfung von **Tagungs- und Kulturprogramm** oder **Tagen am Meer** stellen nur zwei Möglichkeiten dar, den Tagungsgästen echte Erlebnisse zu bieten. Die Landestourismusstrategie SH 2025 setzt ebenfalls auf den MICE-Markt und die Erschließung weiterer Potenziale. Darüber hinaus gewinnt das Thema Nachhaltigkeit auch im MICE Sektor stetig an Bedeutung hinzu und spiegelt sich beispielsweise in der verstärkten Nutzung von **Nachhaltigkeitsmanagementsystemen** wider. Während der Anteil der Nutzer:innen von Nachhaltigkeitsmanagementsystem in 2019 bei über 40% lag, rangierte er in 2011 noch bei 27,4%.²⁸ Es zeigt sich also, dass die Anbieter:innen zunehmend auf die Nachfrage und Forderung nach nachhaltig ausgerichteten und zertifizierten Angeboten reagieren. Denn bereits aus einer Umfrage im Jahr 2015 geht hervor, dass Nachfragende immer öfter eine:n Anbieter:in bevorzugen, die ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem nachweisen können (beispielsweise „Green Globe“).²⁹ Veranstaltungen werden zunehmend als **Green Meetings** organisiert, wobei nicht nur ökologische, sondern auch soziale Aspekte wie Corporate Social Responsibility beachtet werden.³⁰ Ein verstärkter Fokus auf MICE-Tourismus und insbesondere auf Green Meetings stellt für Lübeck und Travemünde insbesondere in saisonal schwächeren Zeiten eine zukunftsfähige Möglichkeit dar, für eine stärkere ganzjährige **Auslastung** zu sorgen. Zudem stellen MICE-Aufenthalte weiterhin eine vielversprechende Möglichkeit dar, private **Anschlussaufenthalte** oder **Wiederholungsbesuche** der MICE-Gäste zu generieren. Mit der nachhaltig zertifizierten MuK verfügt Lübeck hier bereits über einen Kompetenzbeweis und das Netzwerk LübeckKongress e.V. (Geschäftsstelle bei der LTM) mit mittlerweile fast 40 Partner:innen bietet beste Voraussetzungen die in diesem Marktsegment schlummernden Potenziale für den Standort zu erschließen.

²⁵ MICE: Meetings Incentives Conventions Exhibitions bzw. Events

²⁶ Tourismus NRW 2019: Tagungsmarkt der Zukunft.

²⁷ Tourismus NRW 2019: Tagungsmarkt der Zukunft.

²⁸ Meeting- & EventBarometer 2019: Meeting- und Event-Barometer 2018/19 (Management-Info)

²⁹ Meeting- & EventBarometer 2015: Meeting- und Event-Barometer 2014/15 (Präsentation);
Tourismus NRW 2019: Tagungsmarkt der Zukunft.

³⁰ German Convention Bureau 2019: <https://www.gcb.de/de/trends-inspiration/green-meetings.html> (Stand 06/04/2020)

Herausforderung und Auswirkungen des Klimawandels

Aktuelle Klimastudien³¹ stellen für die Ostseeküste eine signifikante Steigerung der Zahl der so genannten Badetage und eine Ausweitung der Saison in Aussicht, woraus sich weitere Wachstumschancen für Küstendestinationen – und damit auch für Travemünde – ergeben. Die **Reiseströme** werden sich zunehmend von den Mittelmeerregionen in die nördlicher gelegenen Regionen Europas verlagern. Mildere Winter und wärmere Sommer sorgen für einen voranschreitenden **Saisonausgleich** und eine **Saisonausweitung** der Übernachtungen und Besuche bis in die Wintermonate hinein. Gleichzeitig können Extremwetterlagen wie Starkregen, Stürme und Hitzetage oder Hochwasser auch touristische Betriebe und Destinationen an der Küste beeinträchtigen. Die HL kann zur Bewältigung möglicher Klimafolgen mit der Aufstellung eines Klimaanpassungskonzepts (2019), der Einrichtung einer Klimaschutz-Leitstelle, dem Initiativkreis Pro Klima Lübeck und dem Lübecker Klimapreis bereits auf einige **Erfolge oder besser auf ein solides Fundament** aufbauen. Dieses Engagement ist jedoch noch nicht spezifisch auf den Tourismus heruntergebrochen worden. Lübeck und Travemünde müssen sich deshalb im Tourismus zukünftig an den sich vollziehenden **Klimawandel** anpassen und diese Entwicklungen mit dem TEK 2030 adäquat berücksichtigen.

Bewusstseinswandel, Inlandtourismuswachstum und Mobilität

Der Anteil der Reisenden, die sich mit den umweltbezogenen und sozialen **Auswirkungen** ihrer Reise auseinandersetzen, wird weiter steigen. Das wachsende **Nachhaltigkeitsbewusstsein** unter Reisenden eröffnet dabei Herausforderungen sowie Chancen für die Tourismusbranche. Inländische Reisen werden auch deshalb weiter an Bedeutung gewinnen, weil sie meist einen geringeren CO₂-Ausstoß bedeuten.³² Knapp zwei Drittel der Reisenden möchten sich künftig an der Reduktion von übermäßigem Tourismus beteiligen.³³ Bei der **Mobilität von morgen** geht es nicht zwingend um die schnellste, sondern eher um die attraktivste Möglichkeit der Entfernungsbewältigung: Immerhin 42% der Reisenden geben bereits an, zukünftig ein langsames Transportmittel wählen zu wollen, welches umweltfreundlicher ist. Ebenso würden 40% der Reisenden eine längere Anreise auf sich nehmen, wenn sie dafür ein außergewöhnliches Transportmittel nutzen könnten.³⁴ Das TEK 2030 wird daher ein besonderes Augenmerk darauf legen müssen, den Aspekt der Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen des Tourismus mitzudenken und anhand von konkreten Maßnahmen für Anbieter:innen, Besucher:innen und Bewohner:innen sichtbar zu machen. Nachhaltigkeit entwickelt sich auch auf der Landesebene Schleswig-Holstein zu einer wichtigen Grundmaxime für die zukünftige Tourismusentwicklung und wird immer stärker in das touristische Handeln, sowohl in ökonomischer, ökologischer als auch in sozialer Hinsicht verankert.³⁵

³¹ Umweltbundesamt 2018: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung/anpassung-an-den-klimawandel/anpassung-auf-laenderebene/handlungsfeld-tourismus> (Stand 06/04/2020)

³² TrekkSoft 2016: Travel Trend Report 2017

³³ Booking.com 2019: Quo Vadis 2020 <https://news.booking.com/quo-vadis-2020---bookingcom-stellt-seine-prognosen-zu-den-top-reisetrends-fuer-das-naechste-jahr-vor/> (Stand 06/04/2020)

³⁴ Booking.com 2019: Quo Vadis 2020 <https://news.booking.com/quo-vadis-2020---bookingcom-stellt-seine-prognosen-zu-den-top-reisetrends-fuer-das-naechste-jahr-vor/> (Stand 06/04/2020)

³⁵ Project M 2019: Tourismstag Schleswig-Holstein - Evaluierung & Weiterentwicklung der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025

Overtourism und Tourismuslenkung

Overtourism entwickelt sich mehr und mehr zu einem bedeutenden Schlagwort der deutschen wie internationalen Tourismusbranche. Dabei kann Overtourism verschiedene Ausprägungen haben, wird als **soziales Phänomen** verstanden und unterschiedlich definiert werden. Im Kern geht es darum, dass es an einzelnen Orten zu einem übermäßigen Tourismus- bzw. Besucheraufkommen kommt.³⁶ Unabhängig davon, ab welcher Belastungsgrenze und zu welchem Zeitpunkt von Overtourism gesprochen wird, rücken dabei die **Menschen** vor Ort in den Destinationen in den Fokus. Der **Ausgleich zwischen den Bedürfnissen und Interessen** von Besucher:innen und Bewohner:innen ist mehr denn je ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine **ganzheitliche Tourismusedwicklung**. Im TEK 2030 spielt daher die **Einbindung der Lübecker:innen und Travemünder:innen** und die strategische **Lenkung** der Tourist:innenströme eine große Rolle. Es geht dabei weniger um das Thema Overtourism, als um die ausbalancierte Entwicklung der beiden sich bedingenden Faktoren Tourismus und Lebensqualität. Bei den Einwohner:innen gilt es kommunikativ immer wieder zu verankern, dass die tourismusgetriebenen Verbesserungen bei Infrastruktur, Angebot und Aufenthaltsqualität in erster Linie ihnen selbst zu Gute kommen. Integrierte Stadt- und Tourismusedwicklung sind dabei so zu gestalten, dass Authentizität ebenso wie Rückzugsräume für Einwohner:innen erhalten bleiben, aber auch die notwendigen Entwicklungsspielräume für Tourismusanbieter und -investoren. Die Kernstadt Lübeck und das Seebad Travemünde müssen auch in Zukunft noch für alle Anspruchsgruppen gleichermaßen lebenswert sein.

Querschnittsthema Digitalisierung mit Chancen und Herausforderungen

Schon lange buchen Reisende nicht mehr nur ihre Bahntickets oder Unterkünfte online, sie rufen ihre Informationen unterwegs über das Handy oder das Tablet ab, zu Öffnungszeiten, zur Navigation und Parkplatzsuche, für das Ticketing, Inspirationen, aktuelle Wetter- und Verkehrslage etc.. Sie entscheiden spontan, was sie unternehmen und lassen sich dabei von Internet-Einträgen inspirieren. Als Querschnittsthema betrifft Digitalisierung dabei alle Bereiche der sogenannten Customer Journey von der Inspiration über die Information, Buchung, den Aufenthalt vor Ort und die Kundenbindung nach der Abreise. Die Herausforderung für Destinationen und ihre Anbieter:innen besteht damit darin, die eigenen Gästegruppen online im geeigneten Kontext auf sich aufmerksam zu machen, sie rechtzeitig anzusprechen, für die passenden Angebote zu sensibilisieren und sie innerhalb der Destination nachhaltig zu lenken und während des gesamten Prozesses fortwährend digital zu begleiten.

Digitalisierung umfasst deshalb viel mehr als eine eigene Internetseite und Onlinemarketing. Als Megatrend wirkt sie sich stark auf Lebensstile, Verhaltensmuster und das Kommunikations- und Informationsverhalten der Nachfrage:innen aus.³⁷ Und auch die internen Prozesse und digitalen Infrastrukturen der touristischen Akteur:innen müssen sich den digitalen Herausforderungen an-

³⁶ Kompetenzzentrum Tourismus 2019: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/online-panel/338-ist-overtourism-auch-in-deutschen-destinationen-ein-problem> (Stand 06/04/2020)

³⁷ Zukunftsinstitut 2019: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/konnektivitaet-glossar/> (Stand 06/04/2020)

passen. Für die Anbieter:innen stellt sich somit immer mehr die Frage: Wie kommen die Daten zu meinen Angeboten und Informationen dorthin, wo sie mein:e potentielle:r Kund:in erwartet (Suchmaschinen, Sprachassistenten, Apps, etc.)? Und was müssen diese Daten und Informationen können, damit mein Angebot auch zukünftig relevant ist? Die Konsequenz aus diesem wachsenden Informationsbedürfnis bei Gästen und Besucher:innen für Daten in Echtzeit ist eine zukunftsfähige Content Architektur für touristische Informationen. Diese muss eine ständige Verfügbarkeit gewährleisten und, dass diese Daten in einer einheitlichen „Sprache“ und offen zugänglichen Form (**Open Data**) vorliegen. Derzeit orientiert man sich im Deutschlandtourismus am **Strukturschema schema.org**, das bereits von den drei größten Suchmaschinen der Welt angewendet wird und so sicherstellt, dass touristische Informationen zu Destinationen und ihren Anbieter:innen auch online gefunden werden.

Das TEK 2030 muss also die beiden Standorte Lübeck (Altstadt) und das Seebad Travemünde beim Thema **Digitalisierung** strategisch begleiten und entscheidende inhaltliche wie technische Impulse setzen bzw. das begonnenen Engagement der lokalen Akteure (HL, LTM) stringent weiterführen /-vertiefen. Dabei ergeben sich ähnlich wie bei den Trendthemen Mobilität, Klimaschutz und Nachhaltigkeit Überschneidungen und Verschränkungen mit dem gesamtstädtischen Handeln und Planen. Die Digitalstrategie der Hansestadt smart.city. Lübeck soll Verwaltungsmodernisierung und Standortentwicklung verbinden und Akteur:innen aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur, Verwaltung und Politik beteiligen. Mittels innovativer Technologien wird daran gearbeitet, die Hansestadt auch partizipativer und inklusiver sowie ressourceneffizienter und wettbewerbsfähiger zu machen. Eine eigens eingerichtete Stabsstelle koordiniert die Aktivitäten in der Stadtverwaltung als auch in der Hansestadt selbst.

VI. TOURISMUSVISION UND STRATEGIE 2030

1. Vision und Leitlinien für die Tourismusentwicklung 2030: zwei klimafreundliche Reiseziele mit eigenem Profil

Mit dem TEK 2030 haben wir eine ambitionierte Tourismusvision für Lübeck und Travemünde erarbeitet, die mit ihren Leitlinien den Rahmen für die künftige Tourismusentwicklung setzt und den Zielkorridor für 2030, und zum Teil darüber hinaus, festlegt.

Tourismusvision:

Im Jahr 2030 erleben unsere Gäste Lübeck und Travemünde als zwei klimafreundliche Reiseziele mit jeweils eigenem Profil: Lübeck ist die Kulturstadt und Travemünde das Seebad an der Ostsee. Lübeck und Travemünde sind gleichermaßen lebenswert. Hier gehen wir wertschätzend miteinander und unseren natürlichen Ressourcen um.

Mit dieser Tourismusvision greifen wir die wichtigen Zukunftstrends und -entwicklungen auf, wie vor allem die Herausforderungen durch den Klimawandel, den Bedarf an Tourismuslenkung angesichts eines anhaltenden Nachfragewachstums, einem Fokus auf Qualitätssteigerung für mehr Wertschöpfung und der Berücksichtigung der Interessen der Bürger:innen für eine ganzheitliche und nachhaltige Tourismusentwicklung (siehe Kapitel II. bis IV.). Denn Lübeck und Travemünde sollen auch in Zukunft gleichermaßen lebenswert bleiben. Wir entwickeln Lübeck und Travemünde dabei nicht nur als zwei klimafreundliche, sondern künftig noch klarer als zwei unterschiedlich profilierte Reiseziele, die grundsätzlich zwei verschiedene Gruppen von Gästen ansprechen: Städte- bzw. Kulturreisende und Küsten- bzw. Ostseurlauber.

Leitlinien der Tourismusvision

Die Leitlinien des TEK 2030 konkretisieren wichtige Aspekte der Tourismusvision und damit vor allem, wie wir eine **nachhaltige Tourismusentwicklung** im Detail umsetzen wollen. Sie formulieren Zielsetzungen, an denen wir in der Zukunft auch unsere Umsetzungsfortschritte messen werden.



Wertschöpfung erhöhen: Unser Ziel für die Zukunft ist, nicht immer zwingend mehr Gäste nach Lübeck und Travemünde (Quantität) zu bringen, sondern eine höhere Wertschöpfung je Gast zu erreichen (Qualität).

Saisonausgleich & Auslastungssteigerung: Nachfragewachstum streben wir in solchen Segmenten wie z. B. dem Tagungs-, Kongress- und Eventtourismus (MICE) oder Kurzurlauben in der Nebensaison an, wo wir außerhalb der Urlaubssaisons und während der Woche noch mehr Gäste zur besseren Auslastung unserer bestehenden Beherbergungsbetriebe gewinnen möchten.

Effizienter Ressourceneinsatz: Durch konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen an unserer Markenstrategie bündeln wir unsere Ressourcen und setzen sie effizient ein. Deshalb fokussieren wir uns künftig auf die Gäste, die zu unseren Reisezielen sowie Angeboten passen und die unseren Anbieter:innen Aussichten auf eine höhere Wertschöpfung bieten.

Transparenz & Wertschätzung: Das alles wird uns nur gelingen, wenn wir die entsprechende Qualität bieten und mit allen Anbieter:innen an dem Erreichen dieser Ziele transparent und wertschätzend miteinander arbeiten.

wertschöpfend & wertschätzend:

Lübeck und Travemünde begeistern unsere Gäste, die uns gern wieder besuchen und weiterempfehlen. Das bedeutet, wir sprechen die zu uns passenden Zielgruppen an und setzen unsere Ressourcen zielgerichtet ein. So gelingt es uns, eine höhere Wertschöpfung je Gast zu erreichen. Wir wachsen dort, wo wir bei für uns wichtigen Tourismussegmenten die Auslastung steigern und die Saison verlängern können. Wir arbeiten stets transparent und wertschätzend miteinander.



Balance der Bedürfnisse: Alle Trends sowie die Entwicklung der Vergangenheit lassen weiteres Nachfragewachstum für Lübeck und Travemünde erwarten, weshalb wir in Zukunft die Balance zwischen den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen im Blick behalten und auf sich anbahnende Fehlentwicklungen rechtzeitig reagieren wollen. Hierzu gehören z. B. Konflikte durch zu viele Besucher:innen in Teilräumen, die mögliche Konkurrenz zwischen Wohnraum und Tourismusnutzung und Herausforderungen im Verkehr und bei der Mobilität.

Tourismusakzeptanz: Vor allem das positive Tourismusbewusstsein der Bürger:innen möchten wir als wichtige Basis für die Tourismusentwicklung weiter pflegen und uns hierfür kontinuierlich zu touristischen Themen mit ihnen austauschen. Die Einwohner:innen sollen von den positiven Wirkungen des Tourismus durch gestiegene Lebensqualität profitieren und so ihren jeweiligen Lebensmittelpunkt als besonders lebenswert wahrnehmen können.

Wirtschafts- und Standortfaktor: Indem wir die Querschnittswirkungen und Verknüpfungen des Tourismus mit anderen Wirtschaftsbereichen wie dem Einzelhandel, den Dienstleistungen, aber auch Gewerbe und Forschung sowie der Kultur stärken, machen wir den Tourismus als positiven Wirtschafts- und Standortfaktor sichtbar. So kann sich die Tourismusentwicklung auf eine breite Akzeptanz stützen.

lebenswert & akzeptiert:

Bei der Tourismusentwicklung steht für uns die Balance der Bedürfnisse von Bürger:innen, Unternehmer:innen, Mitarbeiter:innen und unseren Gästen im Mittelpunkt. Der Tourismus ist zentraler Wirtschafts- und Standortfaktor und stützt sich auf eine breite Akzeptanz vor Ort.



Nachhaltige Mobilität: Durch den verstärkten Ausbau von nachhaltigen Mobilitätslösungen arbeiten wir zukünftig verstärkt daran, die Umweltauswirkungen des Tourismus weiter zu senken. Insbesondere durch ein breiteres Angebot an intermodalen Angeboten, d. h. Kombination unterschiedlicher Verkehrsmittel können wir die Binnenmobilität in Lübeck und Travemünde noch klimafreundlicher gestalten – und zwar für alle, Bürger:innen wie Gäste.

„Grünes Tagen/ Green Meetings“: Der Fokus bei der Nachhaltigkeit rückt auch im Tagungs- und Veranstaltungssektor immer weiter in den Mittelpunkt. In Zukunft achten wir noch stärker auf eine sensible Planung und Gestaltung von Veranstaltungen und bauen das Segment „Grünes Tagen“ stetig aus.

Regional & fair: Mit der Fair-Trade-Stadt Lübeck können wir bereits auf eine Erfolgsgeschichte aufbauen. Auch im Tourismus möchten wir stärker zu diesen Erfolgen beitragen und unseren Gästen den Wert von Regionalität und fairem Handel(n) näherbringen und sie damit begeistern.

Wasser & Naturnahes Erleben: Die Natur rund um Lübeck und Travemünde ist ein wertvoller Schatz, den wir auch unseren Gästen zugänglich machen möchten. Dies möchten wir zukünftig jedoch noch verantwortungsvoller tun. Wir stärken das Wasser- und Naturerleben, indem wir die unmittelbare Umgebung der touristischen Schwerpunkte naturverträglich erschließen.

Erhaltung & Identität: Der Fokus soll nicht auf einer flächendeckenden Entwicklung von Tourismus, sondern auf Schwerpunkträumen mit einem innerörtlichen Infrastrukturausbau und auf bestimmten Achsen liegen. Die Erhaltung von identitätsstiftenden Elementen z.B. der Schifffahrts- und Seebadtradition in Travemünde und des Lübeck-typischen Wassererlebnisses als Hafenstadt helfen uns, nicht nur bei den Gästen für einen individuellen und authentischen Eindruck sorgen, sondern dass auch die Bürger:innen sich weiterhin positiv mit ihrem jeweiligen Lebensraum identifizieren.

nachhaltig & fair:

Wir reduzieren die touristischen Umweltauswirkungen und bauen auf den bereits für Lübeck und Travemünde erzielten Erfolgen auf. Priorität haben der Ausbau nachhaltiger Mobilität unserer Gäste (Klimafreundlichkeit), die sensible Gestaltung von Veranstaltungen, „Grünes Tagen“ sowie die touristische Stärkung der Fair-Trade-Stadt Lübeck, eine umweltgerechte Betriebsführung und Baukultur. Wir stärken Wasser- und Naturerleben durch naturverträgliche Erschließung in der Umgebung und den innerörtlichen Infrastrukturausbau sowie den Erhalt identitätsstiftender Elemente.

Abb. 19: Tourismusvision



Quelle: dwif/ Destinationlab/Tourismuszukunft 2020; Markenhandbuch Lübeck

2. Markenstrategie: Werte, Themen und Differenzierung – was uns einzigartig macht

Die **Markenstrategie** definiert, wie wir Lübeck und Travemünde künftig erfolgreich im touristischen Wettbewerb – national und international - positionieren und noch stärker profilieren wollen. Wir legen gemeinsam fest, welche Zielgruppen wir vorrangig ansprechen und auf welche Themen wir uns mit den Lübecker und Travemünder Anbieter:innen gemeinsam jeweils noch stärker fokussieren werden. Dabei kommt es heute angesichts immer neu am Markt auftretender Reiseziele und Angebote sowie sich immer stärker differenzierender Kommunikations- und Vertriebskanäle darauf an, die eigene Positionierung, Zielgruppen und Themen möglichst „spitz“ zu wählen. Nur so können wir unsere begrenzten Ressourcen maximal wirksam einsetzen und werden auch von den zu uns idealerweise passenden, wertschöpfungsstarken Gästen (s. Vision) in der schier unendlichen Auswahl von Reisezielen noch wahrgenommen. Was macht Lübeck und Travemünde nun so besonders, dass sich beide Reiseziele von jeweils anderen klar unterscheiden? Denn: die Liste der Städte-, Kultur- und Küstendestinationen ist lang und auch unsere Mitbegleiter:innen im Wettbewerb entwickeln sich stetig weiter (siehe Benchmarkdestinationen, Kapitel II.).

Vom Erfolgsmuster der Marke Lübeck zur Markenstrategie

Die LTM als zuständige Gesellschaft der HL für das Destinationsmarketing arbeitet seit 2009/10 konsequent mit dem gemeinsam definierten **Erfolgsmuster der Marke Lübeck**. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Vorgaben aus der landesweiten Tourismusstrategie 2025 wurde diese strategische Ausrichtung fortlaufend konkretisiert und professionalisiert. So ist eine dezidierte **Markenstrategie** entstanden, um Lübeck und Travemünde als zwei Reiseziele noch deutlicher

mit ihren unterschiedlichen Identitäten konsequent weiter zu entwickeln. Die Differenzierung und Positionierung beider Reiseziele erfolgt über zwei klar definierte so genannte **Markenkerne** und die zugehörigen **Markenwerte**. Zusätzlich bilden die jeweiligen natürlichen Voraussetzungen der Destinationen, ihre Themen und abgeleitete Zielgruppenbedürfnisse die Grundlage für die jeweiligen **Markenprinzipien**. Insbesondere die **Marken- oder auch Leitprinzipien wirken handlungsleitend** möglichst für alle Entscheidungen von touristischen Akteur:innen in den zwei Reisezielen und helfen so bei der konkreten Umsetzung. **Grundsätzlich gilt:** Lübeck und Travemünde gehören weiterhin zusammen: Sie werden durch **eine Destinationsmanagementorganisation**, die Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM), geführt. Lübeck ist eine **eigenständige Marke** und diese gilt es, im (internationalen) Wettbewerb zu positionieren. Travemünde ist nicht nur Teil der Marke Lübeck. Das Seebad Travemünde ist darüber hinaus **Teil der Marke Ostsee**, weshalb für Travemünde zusätzlich die Markeninhalte der Ostsee gelten.

So genannte **Leitprodukte** dienen uns dabei als Aushängeschild, um unsere besondere Kompetenz für die gesetzten Themen zu beweisen. Sie erfüllen alle Leitprinzipien der jeweiligen Marke und stehen somit am besten für das jeweilige Markenerlebnis. Jedes Leitprodukt bildet einen eigenständigen Reise-/Besuchsanlass für unsere Gäste. Sie stehen in der Kommunikation vorn und bilden Anknüpfungspunkte für die konkrete Produktentwicklung vor Ort: Jedes Lübeck- oder Travemünde-Thema muss in Zukunft über ein herausragendes Leitprodukt verfügen, das die Begehrlichkeit Lübecks und Travemündes jeweils zum Ausdruck bringt. Zum Teil bestehen diese Leitprodukte schon und können auch in der Kommunikation vorangestellt werden. Sie müssen von uns aber beständig weiterentwickelt und noch konsequenter zur Profilierung genutzt werden. Leitprodukte sind deshalb auch die zentralen Ansatzpunkte für unsere Schlüsselmaßnahmen im TEK.

Im Rahmen des TEK ist es also überall notwendig, sowohl die unterschiedlichen Zielgruppenerwartungen in Form von Leitprodukten zu berücksichtigen als auch Werte, Prinzipien und Themen der zwei Marken Lübeck sowie Ostsee als Handlungsrahmen einzubeziehen. Nachfolgend werden die beiden spezifischen Handlungsstränge der Markenstrategien ausgeführt, sie sind selbstverständlich integraler Bestandteil des vorliegenden TEK.

LÜBECK, unsere Kulturstadt

Lübeck ist die Kulturstadt an der Ostsee. Verwinkelte Gänge und Höfe, ursprüngliche Kaufmannshäuser, der Malerwinkel an der Obertrave, das Holstentor als Wahrzeichen der Stadt und die einzigartige Stadtsilhouette mit ihren berühmten sieben Türmen machen die UNESCO-Welterbestadt unverwechselbar. Die „Königin der Hanse“ ist mit ihrer überlieferten Kaufmannstradition, ihren belebten Denkmälern und der Nähe zur Ostsee ein beliebtes Reiseziel und bereitet Liebhaber:innen von Kultur, Geschichte und maritimer Lebensart unvergessliche Momente. Kultur ist ein fester Teil unseres Lübecker Altstadtlebens. Sie begegnet unseren Gästen auf allen Ebenen: von „Hoch“kultur über Regionalität und Bildung bis zu Unterhaltung im besten Sinne sowie in Kombination mit Bummeln, Einkaufen, Genießen, selbst aktiv und unterwegs sein inmitten unseres bau-

kulturell einmaligen Altstadtensembles. Kultur ist unverzichtbarer Bestandteil eines „echten“ Lübeck-Aufenthalts!

Unser **Leistungsversprechen für die Marke Lübeck** bezeichnet das, was unsere Gäste bei uns bekommen, stets erleben – und zwar auch, ohne es zu wissen: LÜBECK ist eine nordische Schönheit mit Stil. Als ursprüngliche deutsche Hafenstadt bietet sie Geborgenheit, Zuverlässigkeit und Offenheit. Lübeck wird von ihren Besucher:innen als freudiges, lebendiges und gelassenes Reiseziel erlebt. Lübeck ist **die** Kulturstadt an der Ostsee, die als „**Königin der Hanse**“ Kultur, Geschichte und maritime Lebensart vereint.

Abb. 20: Markenstrategie Lübeck



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft; Markenhandbuch Lübeck

Für das Tourismusmarketing und -management sind die Markeninhalte in **Leitprinzipien** formuliert, die eine klare Haltung ausdrücken und deutlich machen, wie wir in Lübeck gemeinsam für und im Tourismus arbeiten möchten. Diese Leitprinzipien dienen als Richtschnur bei der Neuentwicklung oder der Anpassung, Überarbeitung von Produkten und Aufgaben. Auch nach innen sind die Leitprinzipien im Arbeitsalltag unsere Richtschnur, die dabei unterstützt, unser tägliches Tun markenkonform auszurichten und immer selbstverständlicher im Umgang mit der Marke Lübeck zu werden und sie zu leben. Die Leitprinzipien sind:

Tab. 5: Leitprinzipien der Marke Lübeck

Leitprinzip	Erläuterung
Das Holstentor-Prinzip:	Eintracht innen – Friede außen...Lübeck steht für ein echtes, fertiges und „überschaubares“ Erlebnis, das hält was es verspricht. Hier geben wir aufeinander Acht und gestalten gemeinsam.
Das i-Tüpfelchen-Prinzip:	Lübeck steht für ein facettenreiches, lebendiges und freudiges Miteinander mit vielen Wohlfühlmomenten. Wir sind gelassen, entspannt und haben ein Lächeln auf dem Gesicht.
Das Neue-Horizonte-Prinzip:	Lübeck schenkt mir Inspiration, authentische Begegnungen, entspanntes Eintauchen ins Stadtleben und erfüllt meine Ansprüche an Nachhaltigkeit, Individualität und Wertigkeit.
Das Wasser-Prinzip:	Wasser war und ist Lübecks Lebenselixier und immer erlebbar.
Das Königinnen-Prinzip:	Ästhetik und Stil sind für mich als nordische Schönheit selbstverständlich.

Lübeck ist eine eigenständige Marke im Kultur- und Städtetourismus. Dabei sind es ganz konkrete Themenfelder, die besondere Anziehungskraft entfalten. Zunächst gibt es die **Profilthemen**, die mit konkreten spezifischen Gegebenheiten vor Ort – den so genannten **Leitprodukten** – untersetzt werden. Auf Grund dieser sind wir gegenüber unseren Gästen in der Lage, klare Botschaften zu senden und (neue) Erlebnisse und Angebote vor Ort zu kreieren, die für einen (erneuten) Besuch in Lübeck begeistern. Die **Leitprodukte** allein sind nicht ausreichend, um die Kompetenz von Lübeck in den definierten Kernthemen aufzuzeigen. Aus diesem Grund müssen zu den Leitprodukten genügend weitere Angebote vorgehalten werden, die denselben Reiseanlass bedienen. Die einzelnen **Kompetenzbeweise** profitieren dabei in hohem Maße von der Bekanntheit und Begehrtheit des entsprechenden Leitprodukts. Sie stehen zwar im Marketing nicht im direkten Fokus, sind aber als Produkte, die vor Ort zusätzlich in Anspruch genommen werden oder als Anlass für einen wiederholten Lübeckbesuch von entscheidender Bedeutung.

Tab. 6: Profilthemen, Leitprodukte & Kompetenzbeweise der Marke Lübeck

Profilthema	Leitprodukte und Kompetenzbeweise Lübeck
Wasser	Obertrave/Malerwinkel sowie in Zukunft die Wasserkanten der Untertrave, mit der nördlichen Altstadtinsel und der Perspektive Lübeck.Nord.West, Travemünde, selbst Schiff fahren/SUP
Kultur/Events	HanseKulturFestival , aber auch die Weihnachtsstadt des Nordens, Nordische Filmtage etc., Museumslandschaft, Kirchenevents, Theater, Marzipan
Baukultur/Architektur	Altstadtinsel mit Holstentor , Höfen und Gängen, das UNESCO Welterbe, den verschiedene Epochen und Zeugnisse von Architektur und Baukultur auf engem Raum

Daneben gibt es zusätzliche Aspekte, die uns im Hinblick auf die Profilt Themen weiter von unseren Wettbewerbern unter den Städtedestinationen unterscheiden. Für die Marke Lübeck sind dies die Themen **Fair.Bio.Regional** und das Thema **MICE**. Das Thema Fair.Bio.Regional wird dabei nicht gesondert entwickelt, sondern wird vielmehr als Querschnittsthema in allen Aktivitäten betrachtet und wenn möglich immer in der Kommunikation und Kreation verankert (s. Vision). Das Thema MICE ist für uns ein zentraler Potenzialmarkt, den wir insbesondere auch im Rahmen unseres Netzwerks LübeckKongress e.V. bearbeiten.

Unser Seebad TRAVEMÜNDE

Travemünde ist das Seebad an der Ostsee. Mit seiner guten Verkehrsanbindung, seiner großzügigen Anlage sowie der zeitlosen Seebadtradition in Gestalt insbesondere weitläufiger Promenaden sowie dem historischen Seebadkern sticht es gegenüber allen anderen Ostseeorten in Schleswig-Holstein sowie auch den mecklenburgischen Kaiserbädern oder etwa Warnemünde hervor. Nirgends sonst an der deutschen Ostseeküste lassen sich das „Pötte gucken“, unsere vor Ort fest verankerte Segeltradition mit dem Traditionsegler Passat und der „Travemünder Woche“, also das Thema Schifffahrt so hautnah auf konzentriertem Raum erleben wie an der Travemündung - und das ganz entspannt bei einem Strandbesuch oder einem Promenadenbummel!

Abb. 21: Markenstrategie Ostsee



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft 2020; Markenhandbuch Lübeck, Ostseestrategie

Grundsätzlich gilt: Travemünde bleibt immer auch Teil der Marke Lübeck. Als **das Seebad an der Ostsee** orientiert sich Travemünde jedoch in Zukunft gleichzeitig stark an den Markeninhalten und

der Markenstrategie der Ostsee. Das Netzwerk Ostsee-Holstein-Tourismus e.V. (OHT) hat 2017/18 in einem intensiven Markenprozess die Leitlinien für die Marke „Ostsee“ und damit auch einen wichtigen Rahmen für das Seebad Travemünde entwickelt. Im Folgenden werden die Kernergebnisse und Konsequenzen daraus für das Destinationsmarketing und -management bezogen auf Travemünde aufgezeigt. Eine ausführliche Dokumentation des gesamten Markenprozesses Ostsee findet sich auf www.ostsee-schleswig-holstein.de/marke-ostsee.

Travemünde kann mit seiner zeitlosen **Seebadtradition**, dem **Pötte** gucken, der Passat, dem Thema **Segeln & Schifffahrt** hautnah erleben seine Potenziale am besten als Teil der Marke Ostsee ausschöpfen. In Travemünde sind für uns deshalb die Markeninhalte & -Prinzipien der **Marke Ostsee** relevant. Auch hier dienen die Leitprinzipien als eine Art Checkliste bei der Neuentwicklung oder der Anpassung, Überarbeitung von Produkten und Aufgaben. Die Leitprinzipien sind:

Tab. 7: Leitprinzipien Travemünde (Marke Ostsee)

Leitprinzip	Erläuterung
Unbeschwertheits-Prinzip:	Die Ostsee steht für unbeschwertem Urlaub mit leichtem Zugang zu facettenreichen Erlebnissen für eine sorgenfreie Zeit.
Meereszeit-Prinzip:	Die Ostsee erfüllt Sehnsüchte des Gastes und führt ihn heraus aus seinem Alltag.
Erfrischend-Neu-Prinzip:	Der Gast erlebt/spürt den Wandel in der Region.
Echt-Ostsee-Prinzip:	Wir machen das Meer erlebbar.

Die Profilthemen der Ostsee müssen auf Travemünde heruntergebrochen und entsprechend der Differenzierung Travemünde-spezifische entwickelt werden. Das bedeutet beispielsweise, dass das neue Strandleben infrastrukturell nicht mit dem Thema Seebrücke wie in anderen Ostseeorten (Heiligenhafen) besetzt wird, sondern in einer Travemünde-gerechten Form wie etwa der Überarbeitung der Nordermole oder der Entwicklung eines so genannten Promenadenrundlaufs (siehe auch Kapitel VII. 3.8).

Tab. 8: Profilthemen, Leitprodukte & Kompetenzbeweise Travemünde (Marke Ostsee)

Profilthema Ostsee	Leitprodukt und Kompetenzbeweise Travemünde inkl. Differenzierung
Neues Strandleben	Promenadenrundlauf mit Blickbeziehungen, Seebrücke/hier: Nordermole , mit Leuchtturm, Altstadt, Naturerlebnis Priwall, BeachBay, Passat), Beachlounge & Schiffe gucken (Pötte, Passat)
Wassersport	SUP, Segeln inkl. Travemünder Woche
Radfahren	Ostsee.Sterne: Brodtener Uferweg, Anschluss Ostsee-Kusten-

	RadwegPriwall Richtung Mecklenburg-Vorpommern, perspektivisch wasserbegleitende Verbindung Travemünde/Altstadtinsel Lübeck
Kulinarik	Fischbrötchen, aber auch fair.bio.regionale-Angebote
Wellness	Lichtermeer, Kulturmomente im Seebad

3. Zielgruppen: auf wen wir uns fokussieren wollen

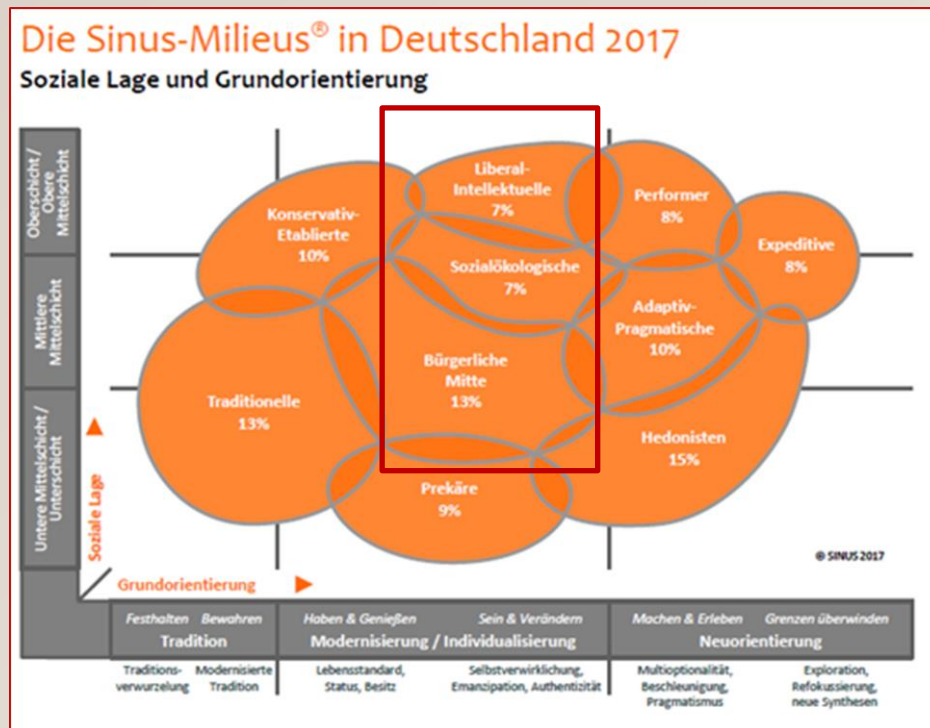
Die Konsequenz aus dieser Strategie sind also **zwei unterschiedlich positionierte Reiseziele** mit jeweils dazugehörigen **Zielgruppen** und ganz bestimmten, zu ihrem Profil passenden **Themen**. Diese Zielgruppen legen jeweils ein anderes Reiseverhalten an den Tag und haben somit andere Bedürfnisse und Erwartungen an ihr Reiseziel. Grundsätzlich sind uns natürlich alle Gäste und Besucher:innen weiter willkommen. Auf Destinationsebene wollen wir unsere aktiven Marketingbemühungen und die künftige Produktentwicklung im Sinne der Markenstrategie spitzer und damit wirksamer, d.h. auf wenige, zu uns passende Zielgruppen auslegen. Denn sie sorgen auch für eine höhere Wertschöpfung in unseren Betrieben und Einrichtungen.

Unabhängig von Zielgruppenfestlegungen auf der Destinationsmanagementebene der HL bleibt es die unternehmerische Entscheidung der einzelnen Anbieter:innen, auch weiter ihre eigene, dem Angebot und Profil ihres Betriebs angepasste Zielgruppenansprache zu verfolgen. D.h. ein Ferienwohnungsvermieter:innen oder Pensionsbetrieb, der vorwiegend Familien und Paare der bürgerlichen Mitte als Gäste hat, wird sich auch künftig diesen Zielgruppen widmen. Dieser Anbieter:innen kann allerdings künftig nicht mehr durch das Destinationsmarketing nach vorne gestellt werden und so durch Markenbotschaften ggf. nur bedingt unterstützt.

LÜEBCKs Gäste: Städte- und Kulturtouristen

Grundsätzlich richtet sich die HL nach der **Tourismusstrategie des Landes SH 2025** und der dort definierte themen- bzw. reiseverhaltensbasierte Segmentierung der Zielgruppen. Für das Stadtgebiet sind dies die Städte- und Kulturtouristen. Allerdings stellen wir in der Praxis fest, dass diese Segmentierung für eine klare Positionierung und Produktkreation sowie -kommunikation weiter geschärft werden muss. Vor diesem Hintergrund arbeiten wir im Rahmen der Marke Lübeck mit einer wertebasierten Zielgruppensegmentierung. Die Auswahl der strategischen Kernzielgruppe für die touristische Marke Lübeck wurde vor dem Hintergrund der Stärken und Möglichkeiten Lübecks und aufbauend auf die Sinus-Milieus für Deutschland getroffen. „Unsere „Lieblingsgäste“ aus dem In- und Ausland sind demnach die sogenannten **„Liberal-Intellektuellen“ (= LIBINTS)**.

Abb. 22: Zielgruppen-Korridor für die Marke Lübeck



Das SINUS-Institut selbst bezeichnet die LIBINTS als „aufgeklärte Bildungselite“. **Wichtig: Wenn wir uns bei unseren Aktivitäten auf diese Zielgruppe – als so genannten Leitmilieu – konzentrieren, entfalten wir auch gleichzeitig für folgende Zielgruppen bzw. SINUS-Milieus Attraktivität: die Sozialökologischen und die Bürgerliche Mitte.** Wir bewegen uns somit in einem so genannten Zielgruppen-Korridor, dessen Ausrichtung die Liberal-Intellektuellen als Fokus festlegen.

Die Ansprache und der Fokus auf die Gruppe der LIBINTs hat Erfolg durch alle Schichten, die durch eine ähnliche Grundorientierung, nämlich den Wunsch nach Selbstverwirklichung, Emanzipation und Authentizität geeint werden. Das liberal-intellektuelle Milieu, das zur Oberschicht bzw. oberen Mittelschicht gehört, entfaltet ein hohes Maß an Wertschöpfung durch sein Reiseverhalten. Die Forschung zeigt, dass sich Wertorientierungen, Lebensstile und Konsumpräferenzen einzelner Zielgruppen über Ländergrenzen hinweg ähneln. Die Sinus-Milieus lassen sich somit auf nahezu alle etablierten Märkte übertragen und besitzen länderübergreifende Gültigkeit. Die Liberal-Intellektuellen in Deutschland ticken also ähnlich wie die in den USA oder in Schweden. Die Definition von zusätzlichen Zielgruppen je Auslandsmarkt ist somit nicht zwingend notwendig.

Travemüdes Gäste: Küsten-/Erholungsurlauber

Der OHT lehnt sich im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung der Marke Ostsee ebenfalls an die Tourismusstrategie des Landes SH 2025 an und segmentiert seine Zielgruppen themen- bzw. reiseverhaltensbasiert. Für Travemünde besonders relevant sind hier die so genannten „Entschleuniger“. Sie werden ergänzt um die Nische der „Natururlauber“.

Auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen können wir unsere Angebote besonders gut ausrichten und sie mit authentischen Erlebnissen begeistern. In der Folge werden sich auch andere Milieus und Gästetypen mit ähnlichen Wertvorstellungen von diesen Angeboten für unsere so genannten **Leitmilieus** angezogen fühlen.

Abb. 23: Zielgruppen für Lübeck und Travemünde



Quelle: dwif/ Destinationlab/Tourismuszukunft 2020; Markenhandbuch Lübeck, Ostseestrategie

4. Unsere Marksegmente für die Zukunft

Unsere Gäste beschreiben wir nicht nur nach ihren persönlichen Werten und Lebenseinstellungen oder ihrem charakteristischen Reiseverhalten, sondern wir sprechen sie in jeweils unterschiedlichen für uns wichtigen touristischen Marktsegmenten an. **Liberal-intellektuelle Gäste** können Lübeck.Travemünde im Rahmen eines Städtekurzurlaubs (Segment Städte- bzw. Kulturtourismus, Veranstaltungsbesuch) besuchen, aber auch im Zuge eines Kongresses (Segment MICE). Sie kommen insbesondere aus dem Inland (Inlandstourismus), aber in Anhängigkeit von konkreten Rahmenbedingung durchaus auch aus dem Ausland kommen. Nachfolgend definieren wir, wie wir die Bedeutung bestimmter Marktsegmente für die künftige Tourismusedwicklung bewerten und wie wir damit umgehen wollen.

Hauptquellmarkt Inland und aktive Ansprache von Individualreisenden

Wie eingangs bilanziert, sind es vor allem **Gäste aus dem Inland**, die Lübeck.Travemünde das Wachstum der jüngeren Vergangenheit beschert haben. Unter Berücksichtigung der wesentlichen Trends wird das Inland auch in Zukunft unser Hauptquellmarkt sein. Der inländische Nachfrage- druck auf die Ostseeküste wird anhalten und wahrscheinlich bedingt durch den Klimawandel sogar weiter steigen (siehe auch Kapitel III. & V.). Vorausschauend hierauf zu reagieren, bedeutet künftig bewusst auf die aktive Ansprache und Produktentwicklung von mengenbezogenen Segmenten wie

dem konventionellen **Busgruppen- und (Fluss-)Kreuzfahrttourismus zu verzichten**, und stattdessen klar auf individuelle, wertschöpfende Gästesegmente zu setzen. Ausgenommen ist die Kooperation mit qualitätsorientierten Reiseveranstalter:innen im kulturtouristischen Segment, die ein zu Lübeck passendes Gästeklientel (LIBINTS) mitbringen (bspw. Studiosus).

Vorrang der Lenkung bei Gruppensegmenten

Das **Konfliktpotenzial** der o.g. Gruppensegmente besteht zum einen in Überfüllungstendenzen, gerade in den engen Lübecker Altstadtgassen, wo sich sowohl Einwohner:innen als auch Individualgäste gestört fühlen sowie in den eher begrenzten Ausgabenwirkungen – sei es weil die Zeit für einen längeren Altstadtbummel fehlt oder aber die Zahlungsbereitschaft für höherwertige Einkäufe nicht gegeben ist. Trotzdem werden Busreiseveranstalter und Kreuzfahrtgruppen aus Kiel und Hamburg Lübeck weiter ansteuern. Die **Lenkung** durch Vorgaben für maximale Gruppengrößen in der Altstadt, die gezielte Kommunikation von alternativen Anziehungspunkten zu den Highlights innerhalb oder am Rand der Altstadt³⁸, gestaffelte Gebühren für Busparkplätze und deren restriktive Ausweisung sind mögliche Ansatzpunkte, um hier „Overtourism“-Tendenzen vorzubeugen. So wird die Destination den Ansprüchen an ein qualitativvolles Destinationsmanagement gerecht.

Tab. 9: Zielgruppen

Wen wir in Zukunft aktiv ansprechen ...	Wen wir in Zukunft vor allem lenken wollen ...
Ostsee-/Küsten-/Natur-& Wasserurlauber:innen	Tagesausflügler:innen ab Wohn- und Urlaubsort
Stadt- und Kultururlauber:innen	Busgruppen
Event-/Veranstaltungsurlauber:innen/ Tagungs- und Kongresstourismus (MICE)	
Individual- und Fährgäste aus dem Ausland ³⁹	

Lenkung und Wertschöpfung im Tagestourismus weiter stärken

Die **Lenkungsaufgaben** beziehen sich nicht nur auf Gruppen-, sondern v.a. auch auf individuell anreisende **Tagestouristen**, die mit ihren Ausgaben als Segment den höchsten touristischen Umsatzanteil beisteuern (siehe Kapitel II.). Diese können sowohl von Zuhause aus einen Lübeckbesuch unternehmen – Wohnortausflügler:innen - als auch von einem anderen Urlaubsort kommen – Urlaubler:innenlokalverkehr. Mit intelligenter Lenkung gilt es in zwei Richtungen Konflikte zu Alterna-

³⁸ Hier sind auch preisliche oder zeitliche Steuerungen denkbar wie Early Bird-Tickets oder Kurztickets für Randstunden am Abend.

³⁹ Ausschließlich in Kooperation/ Netzwerken

tiven wie den ÖPNV, das Auffang-Parken im Vorfeld mit bspw. Shuttleverkehren zu entschärfen und die **Wertschöpfung** durch gezielte Ansprache mit attraktiven Angeboten in den Bereichen Einzelhandel, Kultur, Freizeit, etc. noch weiter zu steigern bzw. auch unter den Tagesgästen verstärkt solvente Milieus (LIBINTS) zu erreichen. Einen ersten positiven Trend zu mehr Wertschöpfung je Tagesbesucher konnte die vergleichende Wirtschaftsfaktoranalyse ja nachweisen. **Lenkungskonzepte sollten den Angebots- und Qualitätsgedanken in den Vordergrund rücken**: d.h. Besuchsqualität steigt für alle Zielgruppen und Einwohner:innen, Prozesse werden effizienter, Konflikte und Stresssituationen werden im Sinne eines entspannten Aufenthalts vermieden, neue Programmabläufe schaffen attraktive Alternativen. Lenkung verlangt also eine anspruchsvolle und intensive Kommunikation mit allen beteiligten Akteur:innen.

Benachbarte Auslands- und DACH-Märkte in Netzwerken begleiten

Auslandsmarketing ist äußerst arbeitsintensiv und teuer und setzt eine herausragende Erreichbarkeit aus dem Ausland über die verschiedenen Verkehrsträger voraus. Der Incomingmarkt für Lübeck.Travemünde ist wie bisher festgestellt quantitativ vergleichsweise weniger relevant. Für Gäste vor allem aus dem benachbarten Ausland wie den **skandinavischen Ländern, den Niederlanden und den deutschsprachigen DACH-Regionen (CH und AT)** sind wir trotzdem weiter attraktiv. Besucher:innen aus skandinavischen Nachbarländern mit liberal-intellektuellen Werthaltungen passen dabei ebenso zu uns, wie jene aus dem Inland. Gerade in Travemünde werden wegen der Marketingaktivitäten einzelner Anbieter:innen auch Entschleuniger:innen aus den Niederlanden eine Rolle spielen. Diese **nahen Märkte** werden wir mit unseren bewährten Partnerschaften weiter gemeinsam begleiten. Die aktive Erschließung weiterer und neuer Auslandsmärkte ist wegen des überproportionalen Aufwands und den im Vergleich zum Inland geringeren Erfolgsaussichten bis auf weiteres nicht geplant⁴⁰. Die hier bestehenden Netzwerkaktivitäten insbesondere für das Stadtgebiet Lübeck (Vereine UNESCO Welterbe in Deutschland e.V., Historic Highlights of Germany e.V. und Deutsches Küstenland e.V.) müssen aufmerksam evaluiert und die Kooperationen ggf. neu und situationsbezogen bewertet werden. Internationale Serviceaktivitäten, wie die Steigerung der Produkt- und Servicequalität für ausländische Gäste vor Ort in Form von Fremdsprachenkenntnissen, Einrichtung eines bargeldlosen Zahlungsverkehrs u.v.m., das Vorhalten englischsprachiger Kommunikations- sowie Informationskanäle auf Websites, für Presseanfragen, etc. sind für einen UNESCO Welterbe-Standort selbstverständlich. Auch unter den ausländischen Gästen aus Nachbarländern sprechen wir wegen ähnlicher Verhaltensweisen und Wertemuster mit unserer auf den Inlandsmarkt zielenden Produktentwicklung automatisch die zu uns passenden Gästetypen an. Zudem gilt es ortsspezifische Kooperationschancen zu nutzen, wie etwa beim Thema **Fährgäste aus dem Ausland**. Hier ergeben sich Anknüpfungspunkte aus dem Engagement der in Travemünde agierenden Fährgesellschaften für individuelle Aufenthaltsverlängerungen skandinavischer Zielgruppen.

⁴⁰ Andere Bedingungen können sich z.B. im Zusammenhang mit dem Betrieb des Flughafens ergeben, so wie in früheren Phasen, als Lübeck durch Fluglinien direkt an Italien (Bergamo) und Großbritannien (Ryanair) angeschlossen war. Allerdings sind solche Entwicklungen auch vor dem Hintergrund der Klimafreundlichkeit der Reisezeile Lübeck und Travemünde zu bewerten.

Saisonausweitung im Urlaubstourismus und Auslastungssteigerung durch MICE

Den festgestellten Trend hin zu Übernachtungen außerhalb der Sommersaison und die bessere Auslastung der bestehenden Kapazitäten möchten wir weiter durch eine entsprechende Angebotsentwicklung insbesondere für die **Segmente Natururlauber** sowie mit **Wellnessangebote in der Nebensaison** in Travemünde, sowie durch **spezifische Veranstaltungen und Reiseanlässe für den Stadt- und Eventurlaub** stärken. Auch die Lübecker und Travemünder Akteur:innen sprachen diesen Segmenten im Rahmen der **Online-Befragung** eine **hohe Bedeutung** zu. Mit Angebotsentwicklungen jenseits der Hauptsaison sowie während der Woche verbessern wir die Auslastungssituation unserer Beherbergungsbetriebe und ermöglichen zusätzliche Wertschöpfung in Gastronomie, Einzelhandel und bei den tourismusnahen Dienstleistungen.

Der sogenannte **MICE-Markt mit an den Wirtschafts- und Wissenschafts-Clustern andockenden Kongressen** ermöglicht Lübeck und Travemünde, die typischen Wochenend- und Saisonstrukturen im Städte- und Küstenurlaubstourismus auszugleichen. Ein attraktives Tagungs- und Veranstaltungsangebot stärkt gleichzeitig auch unseren Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort und macht Kongress- und Tagungsgäste zu Wiederholungsbesucher:innen und Weiterempfeher:innen.

5. Erlebnis- und Entwicklungsräume: wie wir räumlich Schwerpunkte setzen

Die Hansestadt ist eine Flächengemeinde, inmitten eines attraktiven Naturraumes gelegen. Die wasser- und naturbezogenen Potenziale der Umgebung⁴¹ dienen jedoch zum einen vorrangig der Naherholung und weniger einer konkreten Tourismusedwicklung im Sinne einer externer Wertschöpfungskraft für die Stadt. Zum anderen impliziert die definierte Tourismusedwicklung (siehe Kapitel VI.1. und 2.) auch, sich konsequent auf die für die Profile der beiden Reiseziele Lübeck und Travemünde wichtigen Standorte und Potenziale zu konzentrieren. Das TEK 2030 setzt deshalb mindestens für die nächsten 10 Jahre ganz bewusst seinen **räumlichen Fokus** bei den unbestrittenen Hauptattraktionen: der **Lübecker Altstadtinsel und dem Seebad Travemünde** sowie deren **wasserbezogenen Verbindungsachse**, der Trave. Dies folgt auch der Erkenntnis, dass der Tourismus in Lübeck.Travemünde sich nur dann weiter erfolgreich und wertschöpfend entwickeln kann, wenn diese beiden touristischen „Kraftzentren“ funktionieren und zukunftsfähig aufgestellt sind. Sie entfalten dann auch Wirkkraft für die weiter entlegene Potenzialräume.

⁴¹ z. B. in Gestalt der Wakenitz als so genanntem „Amazonas des Nordens“ oder dem Elbe-Lübeck-Kanal und den zahlreichen Waldgebieten wie etwa dem Wesloer Forst bzw., dem Lübecker Stadtwald als bundesweites Modell für eine nachhaltigen Wald-/Forstwirtschaft.

Es ist ein wesentlicher Ansatz dieses TEK 2030 mit einer bewussten räumlichen Fokussierung die Stadt- und Tourismusentwicklung so zu verschränken, dass touristische Entwicklungsbelange integriert innerhalb der Stadtplanung, also von vorneherein mitgedacht und in der Folge umgesetzt werden können.

Handlungsimpulse durch „Nachfrage-Druck“ schaffen

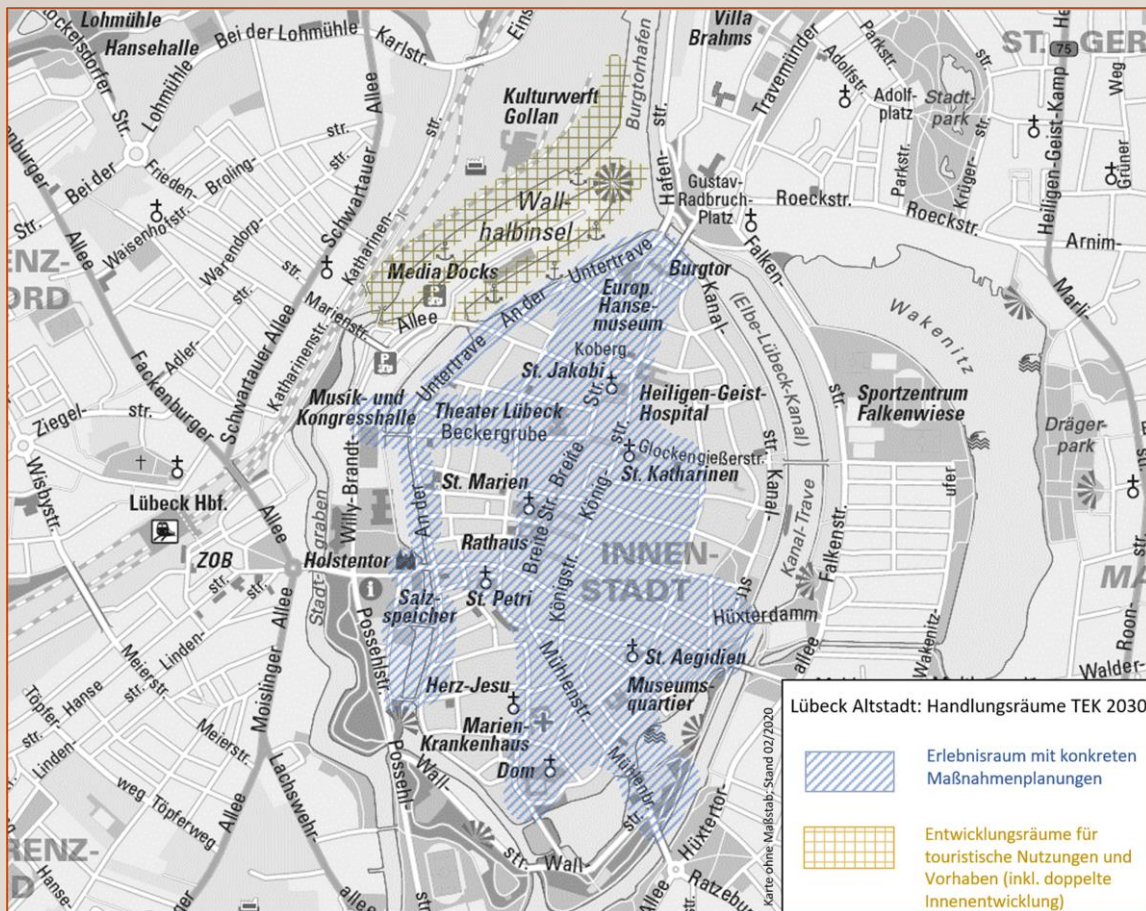
Die SWOT konnte zeigen, dass mit Blick auf die Erwartungen und Bedürfnisse der zukünftigen Gäste sowohl auf der Lübecker Altstadtinsel als auch in Travemünde signifikante **Defizite bei der Aufenthaltsqualität** und beim **gastronomischen, Freizeit- und Einzelhandel-Angebot** bestehen (siehe Kapitel IV). Hier müssen wir alle Ressourcen bündeln, um durch weitere öffentliche Impulse für mehr Aufenthaltsqualität und aktive Lenkung eine **möglichst ganzjährige Frequenz** mit passender Nachfrage in allen wichtigen Teilräumen zu erreichen und so Impulse für die weitere Angebotsentwicklung zu setzen. Erfahrungen aus vielen Tourismusorten zeigen, dass Gastronomie, Einzelhandel und Dienstleistungen der Entwicklung von Übernachtungskapazitäten meist erst mit Zeitverzögerung nachfolgen und der Impulse durch eine gesteigerte und räumlich konzentrierte Nachfrage bedürfen. Erst in der Folge sollte über eine flächenmäßige Erweiterung nachgedacht werden.⁴² Diesem Erlebnisraum gegenüber stehen im Rahmenplan Innenstadt Bereiche mit Vorrang des Wohnens, die vor allem auch viele historische Höfe und Gänge umfassen. Das Leben und Wohnen von Einwohner:innen hat auch im TEK 2030 einen hohen Stellenwert, weshalb in den definierten Räumen (bspw. Domviertel und Obertrave) keine aktive Angebotsentwicklung bzw. -erweiterungen angestrebt und allenfalls eine Aufenthaltsqualität im Sinne einer „doppelten Innenentwicklung“ von offenen und Grünflächen unterstützt wird.

Erlebnis- und Entwicklungsräume: Fokus Altstadt-Inszenierung

Damit sowohl in Lübeck als auch in Travemünde die jeweiligen Kraftzentren funktionieren, konzentrieren wir uns mit unseren Maßnahmen also auf klar umrissene **Handlungsräume** für die Tourismusentwicklung (siehe folgende Karten).

⁴² Viele der ländlichen Ortsteile der Hansestadt bieten ebenfalls Anknüpfungspunkte für eine landtouristische Entwicklung.

Abb. 24: Handlungsräume Lübeck



Quelle: dwif/ Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

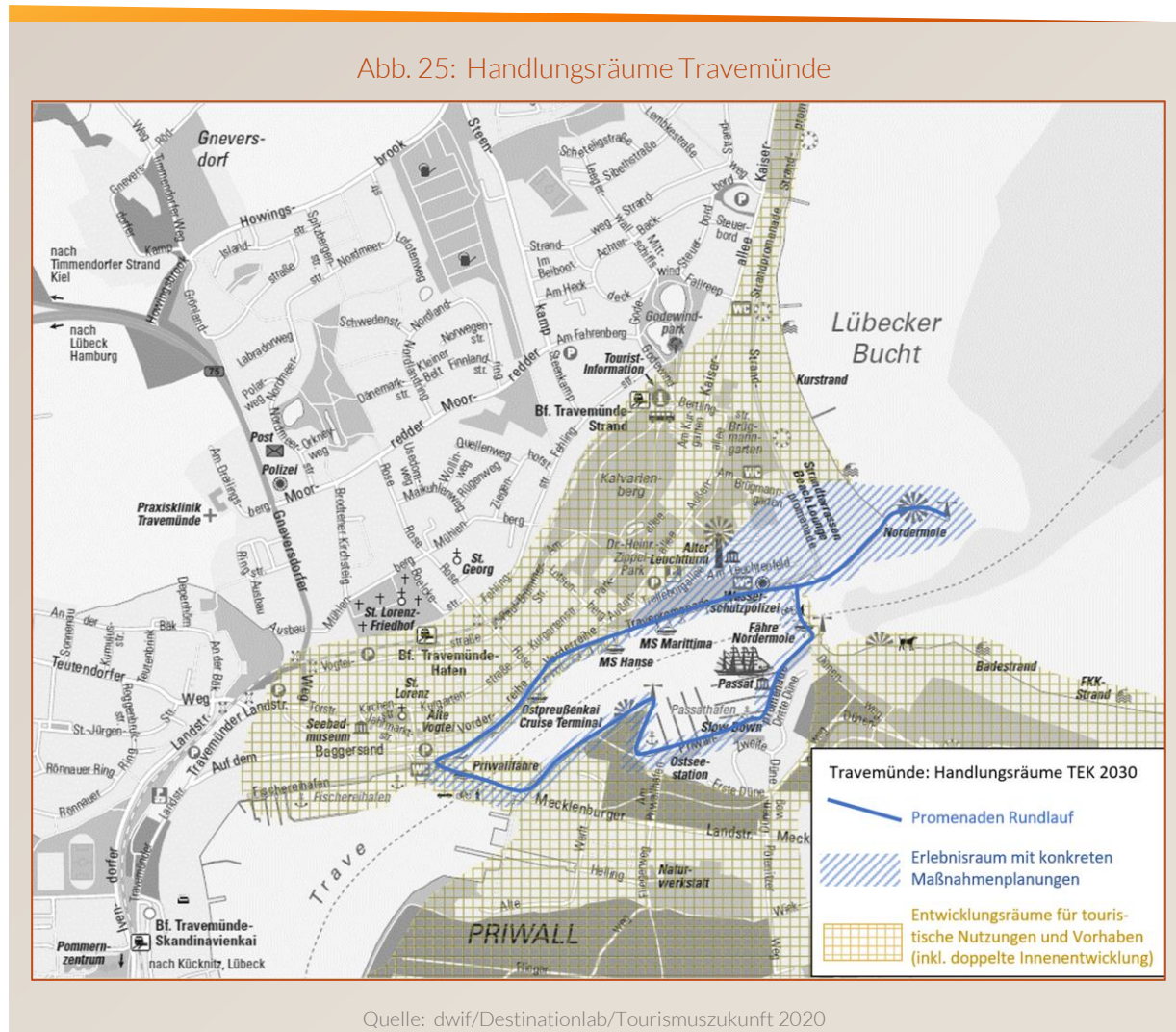
Heute schon stark von Besucher:innen frequentiert ist der mit blauer Schraffur gekennzeichnete **Erlebnisraum** der Altstadtinsel, der alle wichtigen Sehenswürdigkeiten wie Holstentor, Rathaus, Kirchen und Museen sowie Haupteinkaufsstraßen und wichtige Altstadtgassen umfasst. Diese Abgrenzung orientiert sich gleichzeitig am **Rahmenplan Innenstadt**, der für eben diese Bereiche auch die weitere Entwicklung von Einzelhandel, Gastronomie und Kulturangebote vorsieht. Leitvorstellung für die Entwicklung dieses Raums ist die verstärkte **Altstadtszenierung** mit passenden Veranstaltungskonzepten, kulturellen Angeboten im öffentlichen Raum und unterstützender Aufwertung der Aufenthaltsqualität und -angebotsqualität.

Eine besondere Rolle spielen dabei wegen der Bedeutung des Lübeck-typischen Wassererlebnisses und der maritimen Lebenskultur die **Wasserkanten entlang der Untertrave**. In diesem Erlebnisraum konzentrieren sich auch die mit dem TEK2030 erarbeiteten **Schlüsselmaßnahmen**, um die geforderten konkreten Entwicklungsimpulse zu setzen. Mit der Ausweisung eines **Entwicklungsraums** mit den **Wasserkanten der Nördlichen Wallhalbinsel Lübeck** sowie der **Anschluss an die Kulturwert Gollan/ Lübeck.Nordwest** möchte das TEK2030 sicherstellen, dass dieser unmittelbar an die Altstadtinsel anschließende, noch in städtebaulicher Entwicklung und Transformation befindliche Raum in seiner Bedeutung für das **Wassererlebnis Lübecks** und **touristische Belange** gesichert wird.

Der Promenadenrundlauf als der touristische Erlebnisraum Travemündes

In Travemünde umfasst der Erlebnisraum den so genannten **Promenadenrundlauf**, also die Wegeverbindungen und Promenaden beidseitig des Traveufers zwischen den beiden Fährverbindungen zum Priwall einschließlich der Nordermole.

Abb. 25: Handlungsräume Travemünde



Der räumliche Fokus auf den Promenadenrundlauf folgt der Logik, dass mit den wachsenden Bettenkapazitäten beiderseits der Trave **eine durchgängige Gestaltung sowie attraktive und barrierefreie Verbindung beider Uferpromenaden** maßgeblich über den Erfolg der künftigen Tourismusentwicklung entscheidet. Nur wenn Gäste des Priwalls Restaurants, Läden und Freizeitangebote in Alt-Travemünde ungehindert wahrnehmen können und gleiches für die Gäste Alt-Travemündes mit dem sich gerade entwickelnden Angebot auf dem Priwall gilt, werden alle maximal profitieren. Die Anbieter:innen von den Ausgaben aller Travemünder Gäste, die Gäste von der gesamten Breite des Travemünder Angebotes und die Einwohner:innen von einem ganzheitlichen Lebensraum.

Touristische Angebote müssen künftig also wechselseitig von Gästen beider Traveufer bequem und zeitlich möglichst unabhängig bzw. über den gesamten Tagesverlauf erreichbar sein (Stichwort Fährverbindungen). Aufenthalts- und Angebotsqualität beidseitig der Trave müssen sich gleichwertig attraktiv entwickeln und ergänzen. Diesen Zustand herzustellen, ist die vorrangige Herausforderung für eine integrierte Tourismus- und Ortsentwicklung in Travemünde für die nächsten 10 Jahre.

An diesen unmittelbar an die Traveufer gebundenen Erlebnisraum des Promenadenrundlaufs grenzen auch hier wie bei der Lübecker Altstadtinsel weitere **Entwicklungsräume** an. Auch hier liegen touristische Potenzialflächen bzw. -räume, in denen anbindende Maßnahmen oder Vorhaben – auch über das Jahr 2030 hinaus – möglichst aktiv weiterverfolgt werden sollten. Dies schließt auch eine touristische Aufwertung von Natur- und Freiflächen im Sinne der „**doppelten Innenentwicklung**“ explizit ohne Bebauung mit ein.

Infrastruktur und Erlebnisangebote in diesen Räumen müssen dem bereits erreichten und noch zu erwartenden Bettenwachstum mit der entsprechenden Nachfragesteigerung gerecht werden.

VII. HANDLUNGSKONZEPT: WIE WIR DIE VISION ERREICHEN

An vielen Stellen der vorstehenden Analyse, in der Ausarbeitung der Tourismusvision und bei der Einbindung der Markenstrategie wurden bereits erste Ansätze für mögliche Umsetzungsmaßnahmen erwähnt wie z. B. notwendige Lenkungsmaßnahmen beim touristischen Verkehr oder im Tagestourismus. Um die Maßnahmen insgesamt zielgerichtet ableiten zu können, wurden im TEK-Prozess prioritäre Handlungsfelder definiert. In ihnen wollen wir mit den so genannten Schlüsselmaßnahmen künftig die entscheidenden strategischen Impulse für die Tourismusedwicklung Lübeck.Travemündes 2030 setzen.

1. Handlungsfelder für das Destinationsmanagement: wo wir strategische Impulse setzen

Vier Handlungsfelder stehen für uns im Mittelpunkt, um die **Tourismusvision 2030** zu erreichen und die **Markenstrategie** für Lübeck und Travemünde erfolgreich umsetzen zu können. Insbesondere auch die SWOT-Analyse mit der Evaluation der bisherigen Tourismusedwicklung seit dem TEK 2010 stützt die getroffene Auswahl und den Zuschnitt dieser Handlungsfelder (siehe Kapitel III. & IV.):

Abb. 26: Handlungsfelder für das Destinationsmanagement in Lübeck und Travemünde



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

Das Handlungsfeld 1 Markenführung und Kommunikation stellt die übergeordnete Bedeutung der Markenstrategie für die Tourismusedwicklung, auch in allen anderen Handlungsfeldern und für alle Schlüsselmaßnahmen sicher.

Mit dem **Handlungsfeld 1 Markenführung & Kommunikation** tragen wir dem Bedarf an weiterer **Profilierung und Zielgruppenorientierung** Rechnung, wie er auch in der SWOT-Analyse und Evalua-

tion festgestellt werden konnte, und rücken die **zentrale und übergeordnete Bedeutung der Markenstrategie** in den Fokus – und zwar für die Infrastruktur- und Angebotsentwicklungen sowie die Vermarktung gleichermaßen. Das Handlungsfeld Markenführung & Kommunikation steuert alle künftigen touristischen Aktivitäten und Maßnahmen im Sinne der Markenstrategie und ist damit entscheidend für den Erfolg des TEK 2030. Ohne sie wird weder die gewünschte Zielgruppenansprache noch die nachhaltige Profilierung der beiden Reiseziele Lübeck und Travemünde am Tourismusmarkt gelingen. Das Markenmanagement und die Koordinierung der darauf aufbauenden Produktentwicklung sind deshalb als zentrale Führungsaufgaben im Sinne des Destinationsmanagements (Aufgabe der LTM) zu verankern und entsprechend ressourcentechnisch auszustatten. Hinzu kommt, dass der Zuschnitt des Handlungsfelds neben der nach außen gerichteten Zielgruppenansprache und Konzentration auf bestimmte Gästemilieus um das Thema Innenmarketing erweitert wird. Die **Lübecker:innen und Travemünder:innen** sollen künftig im Sinne eines **Tourismus im Dialog** zu gleichwertigen Kooperationspartner:innen der Markenkommunikation werden. Auch mit ihnen sollen die Markenwerte für den lebenswerten Tourismusstandort explizit gemeinsam gelebt und weiterentwickelt werden. Die LTM hat zwar auch bisher schon mit Aktivitäten wie dem „Tapetenwechsel“, „Bürger kreieren ihr Lieblingssouvenir“ oder durch die Beteiligung an den Stadtentwicklungsprozessen LÜBECK:überMORGEN die Bürger:innen im Rahmen ihrer Möglichkeiten eingebunden. Dies gilt es aber künftig noch konsequenter und mit den entsprechenden zusätzlichen Ressourcen systematisch in die Kommunikations- und Netzwerkarbeit der LTM einzubauen. Damit verschiebt sich die Ausrichtung der LTM künftig stärker in Richtung Innenmarketing und Destinationsmanagement.⁴³ Diese vermehrte Innenorientierung folgt auch der aktuellen touristischen Marktlogik. In Zeiten des Content Shocks und der digitalen „Walled Gardens“ der Global Player, in denen Google & Co immer stärker zu den zentralen Marketing- und Vertriebsplattformen auch für das Thema Reisen werden, rückt die touristische Vermarktung in Richtung Gast in den Hintergrund. Als attraktive Inlandsziele für die Wachstumsmärkte Städtetourismus sowie Strand & Küste gilt es bei per se steigender touristischer Nachfrage in der HL nicht die Budgets vorrangig für rapide wachsende Marketingkosten aufzuwenden, sondern ins Produkt selbst und die interne Netzwerkarbeit zu investieren.

Die zwei Handlungsfelder 2 und 3 rücken die Produktqualitäten des Stadtgebiets und Travemündes in den Fokus, mit einem Schwerpunkt auf Inszenierung für die Lübecker Altstadtinsel und Infrastruktur- sowie Angebotsentwicklung für das Seebad.

Mit **zwei standortbezogenen, eigenen Handlungsfeldern** für Lübecks Stadtgebiet, die Altstadtinsel und Travemünde unterstützen wir die Entwicklung als zwei unterschiedlich profilierte Reiseziele. Wir greifen dabei auch die in der SWOT und Evaluation identifizierten Defizite hinsichtlich der Aufenthaltsqualität und fehlenden Zielgruppenangebote für beide Reiseziele auf. Für die Altstadt-

⁴³ Markenführung nach innen bedeutet für uns sowohl in die Branche hinein zu kommunizieren - für eine abgestimmte Produktentwicklung sowie kooperatives Marketing - als auch kontinuierlich um das gemeinsame Verständnis bei Stadtverwaltung und Entscheider:innen für die touristischen Entwicklungserfordernisse aus der Markenstrategie heraus zu werben..

tinsel wesentlich ist dabei vor allem die Inszenierung, was bedeutet die Profilt Themen Lübecks authentisch für Besucher in Szene zu setzen sowie erlebnisgerechte Aufenthaltsqualitäten zu schaffen. Kultur findet in Lübeck häufig in den Einrichtungen selbst statt, eine Öffnung nach außen, in den öffentlichen Raum ist die Ausnahme. Zudem sind die Angebote für touristischen Gäste schwer plan- und buchbar. Deshalb sollen touristisch attraktive Kulturangebote entsprechend der Tourismusvision der Kulturstadt Lübeck noch besser öffentlich zugänglich gemacht und besonders – mit dem Fokus öffentlicher Raum – inszeniert werden. Dabei gilt es, den Besucher:innen durch eine wertige Gestaltung des Settings eine hohe Aufenthaltsqualität und Wiedererkennung im Sinne des **Markenkerns** und der **Markenkernwerte** von Lübeck zu bieten. Öffentliche Räume an Wasserlagen gewinnen eine besondere Bedeutung- (Kernthema Wassererlebnis). Demgegenüber liegt in Travemünde der Fokus noch stärker auf der Infrastruktur- und Angebotsentwicklung, welche dem erfolgten Bettenwachstum weiter angepasst werden muss. Standort- und Produktqualitäten sollen für die jeweiligen Zielgruppen passgenau und markenkonform entwickelt und erlebbar gemacht werden. Die Schlüsselmaßnahmen knüpfen dabei jeweils weitestgehend an die Kernthemen und Leitprodukte an: in Lübeck an dem profilgebenden Kultur- und Wassererlebnis, das an vielen Stellen stärker zugänglich und aufbereitet werden soll, und in Travemünde vorrangig am Neuen Strandleben mit Aspekten wie Beach Lounge, Seebrücke oder dem Thema Radfahren, welche in Gestalt von Infrastruktur und Angeboten stärker für Entschleuniger:innen und Natururlauber:innen gedacht werden müssen. Die Themen SUP sowie Segeln, Wellness im Winter und Kulinarik kommen ergänzend hinzu. Indem wir uns fokussieren und räumlich auf die innerörtlichen Erlebnis- und Entwicklungsräume (Altstadtinsel und Travemündung/Promenadenrundlauf) konzentrieren, setzen wir unsere Ressourcen effizient ein und gestalten Tourismusedwicklung so gleichzeitig auch nachhaltig. Touristische Erlebnisse und Angebote schaffen darüber hinaus mehr kontinuierliche Frequenz in diesen Räumen, die wir benötigen, um das Wertschöpfungspotenzial für viele Wirtschaftsbereiche zu erhöhen.

Das Handlungsfeld 4 Tourismuslenkung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass nur mit einer intelligenten und an nachhaltigen Zielen ausgerichteten Tourismussteuerung eine künftig erfolgreiche Tourismusedwicklung möglich sein wird.

Den wachsenden **Herausforderungen der Tourismuslenkung** angesichts voraussichtlich weiter steigender Übernachtungs- und Besucherzahlen tragen wir in Zukunft mit diesem standortübergreifenden Handlungsfeld Rechnung. Expert:innengespräche, Bürger: und Akteur:innenbefragungen sowie Branchenforen bestätigten den Bedarf für zukunftsfähige Lösungen, vor allem bei den Themen **Mobilität, Verkehr und Besucherlenkung**, für Konflikte zwischen Wohnen und touristischer Nutzung sowie für die Pflege der Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung. Dabei kann die notwendige **räumliche und zeitliche Steuerung von Tourismusströmen** durch eine vernetzte nachhaltige Mobilität sowie die gezielte Lenkung der wertschöpfenden Gästegruppen hin zu attraktiven Angeboten nur gelingen, wenn die **digitalen Möglichkeiten** hierfür zügig ausgebaut und ausgeschöpft werden. Wo und wie – ob per PKW, Rad, E-Scooter, Bus, Schiff oder zu Fuß -

sich unsere Gäste in Lübeck und Travemünde künftig bewegen und was sie unternehmen, wird zunehmend von den ihnen online zur Verfügung stehenden Informationen und Inspirationen abhängen.

Eng verknüpft mit den damit angesprochenen Teilbereichen Mobilität und Besucherlenkung, der **Digitalisierung als Querschnittsthema** und der Tourismusakzeptanz ist die **Zielsetzung eines klimafreundlichen und nachhaltigen Tourismus**, wie er auch in der Tourismusvision zu den zwei Reisezielen Lübeck und Travemünde formuliert wird und sowohl von vielen Akteur:innen gefordert sowie aus den Rahmenbedingungen künftiger Tourismusentwicklung abzuleiten ist. Dabei ist eine nachhaltige Mobilität für Gäste bei An- und Abreise sowie vor Ort eben auch zentrale Voraussetzung für die glaubwürdige Positionierung Lübecks und Travemündes als nachhaltige und klima- Reiseziele (Tourismusvision 2030, Leitlinie nachhaltig & fair), denn über 70 Prozent der klimarelevanten Treibhausgase entstehen im Tourismus durch Verkehr. Der **Klimawandel** ist als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung zu begreifen, mit dem sich sowohl **Chancen als auch Herausforderungen für den Tourismus** in Lübeck.Travemünde verbinden. Häufigere und längere Hitzeperioden bedeuten mehr so genannte „Badetage“ und damit eine z.B. für Auslastung des Angebots begrüßenswerte Verlängerung der Saison, andererseits können auch Tourismusbetriebe und -infrastrukturen durch Schadensfälle bei Extremwetterereignissen, wie häufigere und heftigere Ostseehochwasser aufgrund des Meeresspiegelanstiegs, Zunahme von Starkregenereignissen, verstärktes (und ggf. längeres) Auftreten trockener, heißer Phasen im Sommer und Dauerregen im Winterhalbjahr betroffen sein, mit zusätzlichen Kosten für Vorsorge oder Schadensbeseitigung. Ein touristisches **Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement** kann einen Beitrag zur Bewältigung des Klimawandels und Nutzung von dessen Chancen leisten.

Nahezu alle genannten Themen des Handlungsfelds Tourismuslenkung verbindet, dass sie sich nur gesamtstädtisch glaubwürdig umsetzen lassen.

Weder ist Mobilität ein ausschließlich touristisches Thema, noch lässt sich eine glaubwürdige klimafreundliche Positionierung der Reiseziele Lübeck und Travemünde erreichen, wenn sich Klimaschutz nicht gesamtstädtisch in allen relevanten Fachbereichen und Facetten des Stadtlebens niederschlägt. Beim Klimaschutz kann die HL mit der Aufstellung eines Klimaanpassungskonzepts (2019), der Einrichtung einer Klimaschutz-Leitstelle, dem Initiativkreis Pro Klima Lübeck und dem Lübecker Klimapreis u.v.a.m. bereits auf wichtige Erfolge aufbauen. Diese Ansätze gilt es auch spezifisch auf den Tourismus herunterzubrechen. Spezifische touristische Mobilitätslösungen müssen z.B. mit dem 4. Regionalen Nahverkehrsplan für die Hansestadt Lübeck und dem Mobilitätskonzept für Travemünde ebenso abgestimmt werden wie mit regionsübergreifenden Mobilitätsansätzen (z.B. KONUS SH). Nachhaltige touristische Mobilität kann dabei zwar einen Beitrag zur gesamtstädtischen Verkehrswende leisten, ist aber auch maßgeblich von deren gesamtstädtischer Realisierung abhängig. Ebenso ergeben sich Überschneidungen und Verschränkungen der touristischen Digitalisierung mit der Digitalstrategie der Hansestadt smart.city. Lübeck. Diese soll Verwaltungsmoder-

nisierung und Standortentwicklung verbinden und Akteur:innen aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur, Verwaltung und Politik beteiligen. Neue innovative Technologien werden die Hansestadt dabei partizipativer und inklusiver sowie ressourceneffizienter und wettbewerbsfähiger machen und sollten auf ihre Schnittstellen zum Tourismus hin gezielt überprüft und genutzt werden.

Die **standortübergreifende Gestaltung von Schlüsselmaßnahmen** zur Tourismuslenkung führt zu Synergien bei der Bearbeitung. Mobilitätslösungen sollten für eine gästegerechte Bewegungsfreiheit in Lübeck und Travemünde gleichermaßen und möglichst sogar in einem regional größeren Umkreis sorgen, digitale Systementscheidungen und Datenlösungen einheitlich aufgesetzt werden. Ein touristisches Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement kann Anbieter:innen und Maßnahmen für beide Standorte koordinieren.

Der Organisation dieser Prozesse, der Definition von Zuständigkeiten all dieser genannten querschnittsorientierten Prozesse gilt demnach eine besondere Aufmerksamkeit.

2. Schlüsselmaßnahmen im Überblick: wie wir die Tourismusedwicklung bis 2030 konkret gestalten

Unsere Schlüsselmaßnahmen helfen uns in den – mindestens – kommenden 10 Jahren, einen klaren Fokus bei der künftigen Tourismusedwicklung in Lübeck und Travemünde zu setzen. Ohne diese Schlüsselmaßnahmen wird eine **erfolgreiche Umsetzung** des TEK 2030 und seiner Ziele nicht funktionieren. Dabei handelt es sich i.d.R. um mehrjährige Umsetzungsprozesse, zumindest für den Zeitraum ab 2021 bis 2025, sowie fortlaufende Aufgaben bis 2030, wie etwa gerade das Markenmanagement oder die Lenkungsmaßnahmen. Dies wird also einen nicht unerheblichen Aufwand an Ressourcen für ein Handlungsprogramm nach sich ziehen, möchten wir unsere Tourismusvision 2030 wirklich erreichen.

Schlüsselmaßnahmen als abgegrenzte Projektansätze oder Themenfelder

Schlüsselmaßnahmen bündeln konkrete Maßnahmen zu einem abgegrenzten Projektansatz wie etwa das Radtourismusangebot zum Ostsee-Leitprodukt Ostsee.Sterne oder ein Themenfeld wie die Digitalisierungs- und Lenkungsinitiative. Sie werden mit Zuständigkeiten und wesentlichen Arbeitsschritten hinterlegt. Nicht alle Inhalte der nachfolgend ausgeführten Schlüsselmaßnahmen sind neu, verlangen aber ein anderes Arbeiten, Veränderungen in den Kooperationsstrukturen und zusätzliches Budget für ergänzende Aktivitäten: Beispielsweise ist strategisches Marketing wie etwa zum Erfolgsmuster der Marke Lübeck seit jeher Aufgabe der LTM und sie begleitete mit Blick auf Travemünde in den letzten zwei Jahren auch die Ostseestrategie mit deren Markenentwicklung mit. Dieses war ein Prozess, der vor allem interne LTM-Ressourcen eingebunden hat. Mit der hier nun erfolgten Festlegung der Markenstrategie wird aber ein kompletter Roll-Out der Marke mit möglichst allen Akteur:innen in Lübeck und Travemünde notwendig, was ungleich mehr Veranstaltungen und Kommunikationsarbeit bedeutet. Weitere Ansätze des Innenmarketings zur Pflege

des Tourismusbewusstseins wie etwa tourismusbezogene Angebote für Einwohner:innen werden punktuell bereits seit Jahren von der LTM durchgeführt. Mit der Formulierung der **Schlüsselmaßnahme „Tourismus im Dialog“** und deren prominenter Platzierung im Handlungsfeld Markenführung und Kommunikation sorgen wir jedoch in Zukunft dafür, dass diese Aufgabe mit der notwendigen Gewichtung fest verankert und insbesondere weiter ausgebaut und professionalisiert im Sinne von Verstetigung werden kann.

Konsequente Orientierung an Vision, Markenstrategie sowie Themen und Leitprodukten

Auch für die Schlüsselmaßnahmen setzen die **Vision** und insbesondere die **Markenstrategie** den übergeordneten Rahmen. Das heißt, dass Schlüsselmaßnahmen positive Antworten und Lösungen auf die folgenden zentralen Fragen liefern müssen:

- Stützen die Schlüsselmaßnahmen die Tourismusvision?
- Besetzen die Schlüsselmaßnahmen alle Handlungsfelder für eine ganzheitliche Entwicklung?
- Konzentrieren sich die Schlüsselmaßnahmen auf innerörtliche Erlebnis- sowie angrenzende Entwicklungsräume bzw. vernetzen sie relevante Achsen, auch im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung?
- Greifen sie Leitprodukte der Markenstrategie auf, fokussieren sie die Leitmilieus und stützen sie die Differenzierung der beiden Reiseziele?
- Spiegelt ihre Ausgestaltung die jeweiligen Markenprinzipien wider?

Abbildung 27 zeigt die **15 Schlüsselmaßnahmen aufgeteilt nach Handlungsfeldern** im Überblick:

Abb. 27: Schlüsselmaßnahmen im Überblick



Quelle: dwif/ Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, inwiefern die **15 Schlüsselmaßnahmen** zum Erreichen aller Zielsetzungen der Tourismusvision und der Markenstrategie beitragen können. Es wird deutlich, dass jede der Schlüsselmaßnahmen eine Vielzahl von Zielen direkt oder zumindest mittelbar unterstützt. Beim Blick in die Tabelle wird deutlich, dass beispielsweise **Tourismus im Dialog** vor allem die **Balance der Bedürfnisse** zwischen Gästen und Einwohnerschaft, die Förderung der **Tourismusakzeptanz** und das Verständnis für den Tourismus als wichtigen **Wirtschafts- und Standortfaktor** thematisiert. Die Schlüsselmaßnahme greift aber eben auch die **Markenwerte** Zuverlässigkeit und Offenheit gegenüber den eigenen Bürger:innen auf ebenso wie das Holstentor-Prinzip der Einigkeit nach Innen sowie den gewünschten wertschätzenden Umgang aus der Tourismusvision. Indem räumlich Teilbereiche und Standorte touristisch entwickelt werden, die auch für die Identifikation der Einwohner:innen wichtig sind wie z.B. die Nordermole, und Bürger:innen hierbei kommunikativ eingebunden werden, kann auch Tourismusentwicklung zusätzlich helfen **Identität zu stiften**.

Schlüsselmaßnahme		Strategische Dimensionen														
		Markenwerte & Prinzipien, Themen	Leitprodukte & Zielgruppenfit	Wertschöpfungssteigerung	Effiziente Ressourcennutzung	Auslastung & Saisonverlagerung	Transparenz & Wertschätzung	Balance der Bedürfnisse	Tourismusakzeptanz	Wirtschafts- & Standortfaktor	Nachhaltige Mobilität/ Klimafreundlichkeit	Sensible VA-Gestaltung/ Grünes Tagen	Fair Trade & regional	Wasser & Naturerleben in der Umgebung	Entwicklungsökus innerorts & identitätsstiftend	
1. Markenmanagement & Produktentwicklung: Fokus Branche		●	●	●	●		●			●						●
HF 1	Marke ausrollen & zielgruppenkonforme Produkte mit den touristischen Akteur:innen entwickeln - spezifisch für die Kulturstadt Lübeck und Travemünde, das Seebad an der Ostsee.															
2. Tourismus im Dialog: Fokus Bürger:innen		●					●	●	●							●
HF 1	Den Blick nach innen richten & die Einwohner:innen und Unternehmen einbeziehen, ein gemeinsames Verständnis für touristische Entwicklungserfordernisse in der Politik und Verwaltung erreichen und aktiv Akzeptanz- und Bewusstseinsthemen in die Branche hinein kommunizieren.															
3. "Green-Meetings"- MICE-Management			●			●				●	●	●				
HF 1	Lübeck, Travemünde als nachhaltige und klimafreundliche Tagungs- und Kongressstandorte positionieren. Das „Green Meetings“ – MICE-Management soll die Entwicklung als klimafreundlicher und nachhaltiger Tagungs- und Veranstaltungsstandort zukünftig koordinieren und gezielt vorantreiben.															
4. Qualitatives Hotelentwicklungskonzept		●	●				●			●	●					●
HF 1	Der städtischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung entsprechende Argumentationslinien, quantitative Richtgrößen und inhaltliche Konzeptionen für Hotelplanungen an die Hand geben. Somit werden private Investitionen im Beherbergungsmarkt auf das Ziel einer zielgruppenorientierten und markenkonformen Entwicklung hin gesteuert.															
5. PopUp.Stadtkultur		●	●	●	●	●			●	●		●	●			●
HF 2	Im Schwerpunkttraum Standort- und Produktqualitäten vor allem für die Zielgruppe der Liblnts passgenau und markenkonform entwickeln und dazu Kultur und Wasserlagen besonders inszenieren.															

Schlüsselmaßnahme		Markenwerte & Prinzipien, Themen	Leitprodukte & Zielgruppenfit	Wertschöpfungssteigerung	Effiziente Ressourcenallokation	Auslastung & Saisonverlängerung	Transparenz & Wertschätzung	Balance der Bedürfnisse	Tourismuskzeptanz	Wirtschafts- & Standortfaktor	Nachhaltige Mobilität/ Klimafreundlichkeit	Sensible VA-Gestaltung/ Grünes Tagen	Fair Trade & regional	Wasser & Naturerleben in der Umgebung	Entwicklungsökus innerorts & identitätsstiftend
6. Wassererlebnis.Altstadtinsel		●	●	●	●			●			●			●	●
HF 2	Lübecks Altstadt mit maritimem Flair und Hafencharakter profilierter entwickeln, NORDWest als Entwicklungsraum auch mit touristischem Profil mit dem Schwerpunktraum „Altstadtinsel“ vernetzen und Anpassungen an den Klimawandel vollziehen. Im Fokus steht dabei auch der Malerwinkel, der für die Marke Lübeck einen ikonischen Wert hat, zugleich aber auch einen sensiblen Stadtbereich bildet.														
7. Wasser.Tourismusentwicklung		●		●					●	●				●	
HF 3	Wassererlebnis als wichtigem Markenbestandteil Lübecks künftig touristisch weiter ausbauen, d.h. erlebnisreiche und landschaftsangepasste Wassertourismusangebote entwickeln.														
8. Erlebnis.Nordermole		●	●	●	●	●				●				●	●
HF 3	Die drei Angebotsbausteine „Neues Strandleben“, „Beach-Lounge“ und „Seebrücke“ innerhalb des Promenadenrundlaufes als gesamtheitliches „Leuchtturm-Projekt“ konzipieren und bestehende Planungen bzw. sowie das nähere Akteursumfeld in die Konzeptentwicklung für das Schlüsselprojekt Erlebnis.Nordermole einbeziehen.														
9. Ostsee.Stern		●	●	●	●	●			●	●				●	●
HF 3	Radtouristisches Infrastruktur- und Erlebniskonzept für mögliche Ostsee.Stern-Themenrundwege erarbeiten, Serviceleistungen und Kombinationsprodukte rund um radtouristische Angebote entwickeln, Angebot Ostsee.Stern in die Mobilitätslösungen einbinden.														
10. Zukunft Travemünder Woche		●	●		●		●	●		●	●				●
HF 3	Markenkonforme Weiterentwicklung der Travemünder Woche vorantreiben. Der Fokus liegt dabei auf der Qualitätssteigerung beim Landprogramm. Die sportliche Organisation und das Regattaprogramm sind nicht Gegenstand dieser Neuausrichtung.														

Schlüsselmaßnahme		Markenwerte & -prinzipien, Themen Leitprodukte & Zielgruppenfit Wertschöpfungssteigerung Effiziente Ressourcen-alkokation Auslastung & Saisonverlängerung Transparenz & Wertschätzung Balance der Bedürfnisse Tourismusakzeptanz Wirtschaftlich & Standortfaktor Nachhaltige Mobilität/ Klimafreundlichkeit Sensible VA-Gestaltung/ Grünes Tagen Fair Trade & regional Wasser & Naturerleben in der Umgebung Entwicklungs- & Identitätsstiftend															
11. Naturerlebnis Priwall			●			●			●				●			●	●
HF 3	Lenkungs- und Naturerlebnisangebote proaktiv für die Gäste erarbeiten. Eine gemeinsame Produktlinie und markenkonforme Kommunikationsstrategie stellen wichtige Grundpfeiler für die Schlüsselmaßnahme dar. Zudem unterstützen eine landschaftsangepasste, wiedererkennbare und identitätsstiftende Möblierung und Leitsysteme ein qualitativvolles Erscheinungsbild.																
12. Seebad.Kultur		●		●		●			●				●				●
HF 3	Das differenzierende Thema Seebadtradition stärken inszenieren. Mit Veranstaltungsformaten für den Winter, Herbst und das Frühjahr im In- und Outdoorbereich werden gezielt markenkonforme Erlebnisse und Attraktionen außerhalb der Sommersaison schaffen geschaffen.																
13. Lübeck.Travemünde.mobil				●			●	●	●			●	●				
HF 4	ÖPNV First-Kommunikation mit Partner:innen, Umsetzung des Mobilitätskonzepts Travemünde, mit Vorschlag der Ergänzung um ein Stufenkonzept, kostenloser Fährverkehr für Radfahrer:innen und Fußgänger:innen, Teilnahme an einer Card-Lösung, Beteiligung an innovativen Mobilitätsprojekten in der Lübecker Bucht und Umsetzung tourismusrelevanter Maßnahmen des 4. RNVP.																
14. Lübeck.Travemünde.klimafreundlich				●			●	●	●			●	●	●			
HF 4	Klimaanpassungsmanagement mit dem Tourismus verzahnen, klimafreundliche touristische Infrastruktur schaffen, privatwirtschaftliche Betriebe für die Entwicklung klimafreundlicher Angebote und nachhaltige Betriebsführung sensibilisieren und schulen und gemeinsam mit den Akteur:innen klimafreundliches Veranstaltungsmanagement umsetzen.																
15. Digitalisierungs- & Lenkungs-offensive			●	●	●	●	●	●	●			●	●				
HF 4	Digitalen Meldeschein mit 360-Grad Service und Lenkungsfunktion aufbauen und eine Open Data-Strategie zur gezielten Lenkung von Besucherströmen und -verhalten konzipieren und umsetzen.																

3. Schlüsselmaßnahmen im Detail: was wir inhaltlich vorantreiben wollen

3.1 Schlüsselmaßnahme Markenmanagement und Produktentwicklung, Fokus Branche (Handlungsfeld 1)

Anlass und Zielsetzung:

Die **Schlüsselmaßnahme Markenmanagement & Produktentwicklung** steuert alle künftigen Aktivitäten und Maßnahmen im Sinne der Markenstrategie und ist damit entscheidend für den Erfolg des TEK 2030 insgesamt. Ein tiefgreifender Roll-out der Markenstrategie benötigt zusätzliche Dynamik in allen bereits bestehenden sowie auch neu zu bildenden Netzwerken, kontinuierliche Kommunikation sowie intensive Zusammenarbeit.

Maßnahmen und Umsetzung:

Um der Tourismuswirtschaft und Stadtgesellschaft die zukünftige Orientierung allgemeinverständlich nahezubringen müssen viele weitere, herausfordernde Schritte folgen:

- **Leistungsträger in Netzwerken sammeln und sensibilisieren:** Die Vernetzung und Sensibilisierung von Leistungsträger:innen in Lübeck und Travemünde sowie darüber hinaus der handelnden Personen ist unerlässlich. Die Netzwerkarbeit betrifft sowohl neue als auch bestehende Kooperationen (vorhandene örtliche Netzwerke der LTM: Beirat, AK Marketing, Kulturfrühstück, Weihnachtskooperation, Fair Trade Netzwerk, Lübeck Kongress) und fördert die Umsetzung der anderen Schlüsselmaßnahmen sowie Maßnahmen.
- **Markenwerkstätten für Produktentwicklung:** Vergleichbar den positiv aufgenommenen Branchenforen in Lübeck und Travemünde bedarf es weiteren organisierten Events, bei denen handelnde Touristiker:innen in Lübeck bzw. Travemünde über die strategischen Leitlinien informiert, gemeinsam Produktideen entwickelt und vorhandene Produkte noch besser auf die Zielgruppen und Bedürfnisse hin optimiert werden. Das **Allgäu** verfolgt seit 2011 eine Markenstrategie, die im Jahr 2019 konkretisiert wurde. Im Tourismus werden die definierten Themen jeweils mit einem Leitprodukt (z.B. Wandertrilogie im Thema Wandern oder Radrunde Allgäu beim Thema Radfahren) besetzt und bei definierten Zielgruppen beworben. Diese Leitprodukte wurden auf Basis der Markenwerte und Leitgeschichte des Allgäus und vor dem Hintergrund der Zielgruppenbedürfnisse entwickelt. Diese konsequente Fokussierung im Angebot und der Kommunikation zeigt Wirkung. Das Allgäu zählt zu den erfolgreichsten und wertschöpfendsten Tourismusregionen im deutschsprachigen Raum. (<https://extranet.allgaeu.de/tourismus>)
- **Strategische Markenpartnerschaften und -botschafter:innen aufbauen:** Strategische Markenpartnerschaften sind nicht nur im Marketing, sondern auch bei der Produkterwicklung von zentraler Bedeutung. Sie ermöglichen ein Handeln über das touristische Einflussfeld hinaus. Nach gelungener Identifikation auch außerhalb der Destination oder im Quellgebiet von Zielgruppen, müssen Ansprache, Qualitätsprüfung und individuelle Aushandlung der Partnerschaft erfolgen.

Neben den Netzwerken, in denen alle handelnden Personen mitwirken sollten, gilt es zusätzlich möglichst markenkonforme Personen als Markenbotschafter:innen auszuwählen. Sie helfen Markenstrategien im jeweiligen Reisegebiet zu etablieren. Für den Aufbau strategischer Markenpartnerschaften ist es zunächst notwendig, ein eigene Umsetzungsstrategie zu entwickeln, um Partner gewinnen zu können. Beispiel: Das **Montafon in Vorarlberg** setzt auf eine kreative und stark personalisierte Markenstrategie, die alle im Tal betrifft und gemeinsam erarbeitet wurde. Instrumente sind z. B. auch nach innen gerichtete Markenbotschafter-Workshops und regelmäßige Markenstammtische. Als Ergebnis dieser Strategie und der Positionierung werden aktuell Leitprodukte z.B. im Bereich Wandern entwickelt. In der Kommunikation wurde als Ergebnis von Sie auf Du gewechselt, um die persönliche Haltung der Marke deutlich zu machen (<https://www.montafon.at/marke/de>).

- **Branchen- und bereichsübergreifende Information organisieren und Markenstrategie fortlaufend evaluieren und Zielgruppenwissen ausbauen (Marktforschung):** Mit einer Wissensplattform und regelmäßigen Kommunikationskanälen wie z.B. B2B-Newsletter, einem öffentlichen Bereich mit aktuellen Informationen auf der Website der LTM sowie Ansprechpartner:innen für die Markenstrategie in Lübeck und Travemünde sollten sich alle Adressat:innen und Interessierten kontinuierlich informieren können, gerade auch zu Leitmilieus, Zielgruppen und Profilthemen sowie relevanten Entwicklungen. Um den Erfolg der Markenstrategie fassen zu können, ist es notwendig in regelmäßigen Abständen relevante Kennziffern, wie z.B. die Wertschöpfung in den Reisezielen oder die Kundenzufriedenheit Kundenbedürfnisse und im Speziellen das Kundenverhalten der relevanten Zielgruppen zu messen. Beispiel: **Hamburg Tourismus Monitoring und Consulting** liefert Partner:innen neueste Informationen, Trends und Entwicklungen, Zahlen und Fakten sowie Benchmarks und Best-Practices zum Hamburg-Tourismus als Servicedienstleistung der Hamburg Tourismus GmbH. Dazu gehören Besucherzahlen wichtiger Freizeitinfrastruktureinrichtungen, Marktberichte, jährliche Spezialthemen, die Durchführung von Trendworkshops sowie eigene Befragungen etc. (<https://www.hamburg-tourism.de/business-medien/marktforschung/>)
- **Marken - Roll-out & Produktentwicklung - spezifisch für Lübeck und Travemünde:** Zwei Reiseziele mit unterschiedlichen Strategien, Markenwerten und Prinzipien heißt unterschiedliche Entwicklungsrichtungen. Der Roll-out muss deshalb auch spezifisch für Lübeck und Travemünde geplant, koordiniert und organisiert werden. Dabei sollte für die Branche klar erkennbar sein, wer Ansprechpartner:in für das Markenmanagement im jeweiligen Reiseziel ist (personelle Trennung).

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in Kooperation mit dem Kurbetrieb Travemünde

Kooperatinspartner:innen:

- Stadtverwaltung mit Tourismusbezug
- Standortmarketing / Wirtschaftsförderung
- Stadtwerke

- Touristische Leistungsträger:innen
- Bürger:innen

Anbindende Planungen:

- Markenstrategieprozess Ostsee
- Relevante Planungen zu weiteren Schlüsselmaßnahmen (siehe andere Handlungsfelder)
- Wechselseitige Berücksichtigung mit Standortmarke

3.2 Schlüsselmaßnahme Tourismus im Dialog, Fokus Bürger:innen (Handlungsfeld 1)

Anlass und Zielsetzung:

Die Schlüsselmaßnahme setzt den Fokus bei der **Bewahrung der Tourismusakzeptanz in unserer Stadtgemeinschaft** (Tourismusvision 2030, Leitlinie akzeptiert und lebenswert), ohne die eine erfolgreiche Tourismusedwicklung für Lübeck.Travemünde nicht gelingen kann und verändert die Aufgaben des Destinationsmarketings (LTM) noch stärker und konsequenter als bisher in Richtung Arbeit nach innen. Unter X. Anhang findet sich ein zusammenfassender Ideenpool aus den Diskussionen der Stadtteilveranstaltungen und Branchenforen, der Ausgangspunkt für die gemeinschaftliche Kreation und Umsetzung von Projekten und Vorhaben sein kann.

Maßnahmen und Umsetzung:

Zu einer konsequent ausgebauten sowie professionalisierten Kommunikations- und Netzwerkarbeit der LTM, aber auch durch andere handelnde Personen gerade aus der Politik und der Verwaltung werden benötigt:

- **Konsequente Information der Bürger:innen und regelmäßige Einwohner:innenbefragung (Monitoring), Kommunikation und Pressearbeit verstetigen und intensivieren:** So beobachten die **Städte München, Regensburg und Wien** mit vergleichbaren Fragensets und Indikatoren regelmäßig die Entwicklung der Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung. Dieses Monitoring gilt es für eine positive Grundhaltung kontinuierlich kommunikativ zu begleiten und zwar auf vielen Kanälen: mit geplanter Pressearbeit sowie digitaler Kommunikationsarbeit nach innen (Soziale Medien) und in Gesprächen mit wichtigen Multiplikator:innen und zu unterschiedlichen Anlässen.
- **Regelmäßige Aktionen, Werkstätten und Veranstaltungen** spezifisch für Einwohner:innen mit Leistungsträger:innen organisieren und durchführen, die persönliche Kommunikation, den direkten Kontakt zwischen Einwohner:innen und markenkonforme Leistungsträger:innen fördern. Der **Tourismustag München 2019** widmete sich als jährliches Innenmarketingevent mit prominenten Gästen (Petra Hedorfer, DZT) bewusst der Herausforderung, eine positive Tourismusakzeptanz angesichts einer Wachstumsstrategie zu erhalten. Mit dem Sensibilisierungsprojekt **«Tourismus macht Schule»** erhalten Jugendliche in der Stadt Bern einen Einblick in verschiedene Berufsgruppen und lernen die Bedeutung des Tourismus für Bern kennen.

- **Konsequente Berücksichtigung der Einwohner:innen** bei der Angebotsentwicklung durch Ermäßigungen, Vorteile, Add ons, den Blick auf und die Wertschätzung gegenüber der erbrachten Leistung verändern, Stolz und Identifikation fördern. Dies trifft z.B. für eine gleichermaßen kostenlose oder ermäßigte öffentliche Mobilität für Einwohner:innen und Gäste zu (z.B. Fährverbindungen Priwall). Kostenlose oder preiswerte Mobilität wendet sich mit dem GUTi-Ticket im **Bayerischen Wald** gleichermaßen an Besucher: wie Einwohner:innen (<https://www.bayerwaldticket.com>).
- **Intensivierung ressortübergreifender Zusammenarbeit:** Vor allem mit der Stadtentwicklung, den Liegenschaften & Wirtschaftsförderung, Verkehrsplanung/Stadtwerke sowie dem Kulturbereich, muss insbesondere bei der Umsetzung der Schlüsselmaßnahmen eng kooperiert werden. Ziele der Markenstrategie und Vision sollten allen Beteiligten präsent und in den Konsequenzen auf ihren Zuständigkeitsbereich anwendbar sein.
- **Fortlaufende Gremienarbeit mit** Aufsichtsrat der LTM sowie Berichte im Senat und den politischen Ausschüssen und weiteren Formaten (Ortsrat, Vereinssitzungen, usw.). Aber auch die Schaffung bspw. neuer Formate kann Tourismus und Ortsentwicklung noch stärker zusammenbringen: das **Gästeparlament der Insel Juist** gestaltet die Tourismusedwicklung der Insel mit und wird so in gemeindliche Entwicklung integriert. In der Stadt Regensburg wurde dem Außenmarketing nach Verabschiedung der neuen Tourismuskonzeption gleichgewichtig ein **Arbeitskreis Innenmarketing mit dem Schwerpunkt Tourismusakzeptanz** aus Mitgliedern des Tourismusbeirats gegenübergestellt.
- **Ausarbeitung eines Krisenkommunikationsplans:** Es ist davon auszugehen, dass auch in Lübeck und Travemünde kritische kommunikative Momente in Bezug auf den Tourismus entstehen, vor allem wenn Schlagworte wie Overtourism und Klimawandel weiterhin die Diskussion in der Tourismuswelt bestimmen. Für die Bewältigung solcher Krisen sollte die notwendige Qualifikation und ein abgestimmtes schrittweises Vorgehen (LTM, Pressestelle der Stadt) erarbeitet werden. Die Krisenkommunikation bei einer Katastrophe jeglicher Art sollte schnell, beständig, offen und informativ sein. Neben breiter Kommunikation in die Öffentlichkeit, sind stetig aktualisierte, möglichst hilfreiche Informationen und das Kommunizieren von konkreten Hilfestellungen besonders wichtig. Für ein gutes Krisenmanagement ist dabei die enge Kooperation zwischen den Stakeholdern und der Tourismusorganisation unentbehrlich.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in Kooperation mit Kurbetrieb Travemünde

Kooperationspartner:innen

- Stadtverwaltung: Fachbereiche 4 (Bildung) und 5 (Stadtplanung)

Bildungseinrichtungen, Vereine, VerbändeAnbindende Planungen:

- LÜBECK:überMorgen, städtische Beteiligungsprozesse

3.3 Schlüsselmaßnahme „Green-Meetings“ – MICE-Management (Handlungsfeld 1)

Anlass und Zielsetzung:

Das Thema „Green Meetings“ sowie das MICE-Management bei der LTM inkl. der Geschäftsstelle LübeckKongress soll angesichts des hohen Marktpotentials, zur Nutzung der optimalen Synergieeffekte mit der Schlüsselmaßnahme „Lübeck.Travemünde.klimafreundlich“ (3.14), sowie der verstärkten Landesaktivitäten im MICE-Marketing künftig gezielt weiter vorangetrieben werden. Dabei sind die Profilierung und Positionierung von Lübeck und Travemünde als nachhaltige und klimafreundliche Tagungs- und Veranstaltungsstandorte richtungsweisend.

Zu berücksichtigen sind aber auch die Aktivitäten der letzten Jahre, die nun wirksam werden, denn sie haben ein verstärktes Interesse am Tagungsstandort erzeugt. Sie ziehen eine konkrete Nachfrage in Form von Buchungen nach sich und müssen verlässlich im Destinationsmanagement abgebildet werden. Hierfür müssen die Ressourcen personell und vermarktungsseitig verlässlich beibehalten und auf Grund der steigenden Nachfrage sogar aufgestockt werden. Weiterhin muss zur optimalen Ausschöpfung der Vermarktungsmöglichkeiten durch regionale und überregionale MICE-Netzwerke die Zusammenarbeit mit diesen intensiviert werden. Auch gilt es, die Kooperation mit der Privatwirtschaft direkt und über LübeckKongress zu verstärken.

Maßnahmen und Umsetzung:

Aufbauend auf die bereits etablierte positive Kooperation mit LübeckKongress e.V sind folgende Schritte notwendig:

- **Verlässliche Betreuung des MICE-Segmentes im Destinationsmanagement der LTM:** Akquisition von Kongressen, Tagungen (auch im Umkreis bis 400 km), Betreuung des Tagungs- und Kongressgeschäft vor Ort (Full Service), Unterstützung von Akquisitionsaktivitäten von Kongressbotschafter:innen, Marktentwicklungsanalyse, Durchführung von Vertriebs-, Presse- und Marketingkampagnen, konsequente Netzwerkpflge und -ausbau von LübeckKongress (Geschäftsstelle bei der LTM). Darüber hinaus muss der strategische Ausbau von Markenpartnerschaften im MICE-Bereich, auch in Kooperation mit Lübecker Wirtschafts- und Wissenschafts-clustern, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Institutionen (auch Kultur) weiter vorangetrieben werden.
- **Green Meeting-Offensive für die Tagungs- und Kongresswirtschaft in Abstimmung mit dem geplanten Nachhaltigkeits- und Klimamanagement (3.14):** wesentliche Schritte sind hier zunächst die Information und Sensibilisierung der örtlichen Branche für das Thema, sodass eine Profilierung des Angebotes insgesamt erreicht werden kann – bislang sind hier nur einzelne Vorreiter:innen aktiv. Die nachhaltige Zertifizierung einzelner privatwirtschaftlicher Betriebe ist erstrebenswert, steht wegen hoher Kosten jedoch nicht alleinig im Fokus. Es gilt zunächst die Branche – im ersten Schritt LübeckKongress – insgesamt auf das Thema auszurichten. Im Anschluss sollte ein gemeinsamer Aktionsplan bzw. eine gemeinsame Produktentwicklung im Bereich „Green Meetings“ mit allen relevanten Akteur:innen erarbeitet werden. Dabei möchten wir

die vorhandenen Qualifizierungsangebote und Kompetenzen im Tourismuscluster SH, dem MICE-Marketing der TASH (Schleswig-Holstein Convention Bureau) sowie überregionaler Netzwerke (u.a. German Convention Bureau) gezielt einbeziehen.

- **MICE-Handlungskonzept auf den Weg bringen und umsetzen:** wegen der hohen Bedeutung des Themas MICE für Lübeck.Travemünde besteht darüber hinaus der Bedarf – gerade auch angesichts der gewachsenen Kapazitäten in Travemünde⁴⁴, der neuen Gesamtausrichtung mit Green Meetings und der verstärkten Landesstrategie MICE - ein zielgerichtetes MICE-Handlungskonzept zu erarbeiten. Mit der dafür notwendigen Kapazitäts- und Nachfrageermittlung sowie Ableitung der Positionierung als MICE-Standort im Zusammenspiel mit der Markenstrategie könnten alle derzeitigen und potenziellen neuen Partner:innen von LübeckKongress eingebunden werden. Es gilt, einen klaren Aktionsplan für die Jahre ab 2021/22 zu formulieren, der gemeinsam umgesetzt wird. Andere Städtedestinationen wie z.B. Bonn spielen das **Thema MICE und Nachhaltigkeit** sehr dominant, oder haben wie die österreichische Stadt Linz eine eigene MICE-Marke (Blue meeting) entwickelt.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in enger Kooperation mit LübeckKongress

Adressat:innen:

- Tourismuswirtschaft am Standort: Tagungshotellerie, Gastronomie, Event-Dienstleister, Veranstaltungsstätten und Veranstalter:innen,
- Wirtschaftskluster, Forschungseinrichtungen, Hochschulen
- (Kultur-)institutionen
- MICE-Netzwerke: TA.SH (Schleswig-Holstein Convention Bureau), Hamburg Convention Bureau/Metropolregion Hamburg, German Convention Bureau(GCB)

Anbindende Planungen:

- Studie „Regionalwirtschaftliche Effekte der Musik- und Kongresshalle Lübeck“ (tourismusplan B GmbH, 2017)

3.4 Schlüsselmaßnahme Qualitatives Hotelentwicklungskonzept (Handlungsfeld 1)

Anlass und Zielsetzung:

Die Tourismusvision und das TEK 2030 folgen den Leitlinien einer **nachhaltigen Tourismusedwicklung**, die zusätzliche Übernachtungen vorrangig durch eine weitere **Erhöhung der Auslastung sowie Zuwächse in der Nebensaison** erreichen möchte. Allerdings bedeutet mit dem TEK 2030 grundsätzlich keine quantitativen Ausbauziele mehr auf öffentlichen Flächen zu verfolgen wie in der bis-

⁴⁴ Neben den Bestands-Tagungshotels ist nun auch das SlowDown Tagungscenter am Markt.

herigen Wachstumsstrategie 2020, das nicht auf privaten Grundstücken auch in Zukunft ggf. in gewissem Umfang noch Hotelkapazitäten entstehen. Wichtig im Sinne der Tourismusvision ist, dass diese Projekte idealerweise konzeptionell der Markenstrategie folgen und das bestehende Beherbergungsportfolio passend zu den Leitmilieus bzw. Zielgruppen und jeweiligen Markenwerten ergänzen (**marktgerechtes, qualitatives Wachstum bei privaten Investitionen**).

Um private Investitionen auf dieses Ziel hin zu steuern, wird empfohlen, ein **Hotelentwicklungskonzept** in Auftrag zu geben, dass der städtischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung entsprechende Argumentationslinien, quantitative Richtgrößen und inhaltliche Konzeptionen für Hotelplanungen an die Hand gibt, um potenziellen Investoren eine klare Orientierung zu vermitteln bzw. geeignete Investorengruppen kontaktieren zu können.

Umsetzung und Maßnahmen

Folgende zentrale Fragen sollten durch eine Hotelentwicklungskonzeption für Lübeck und Travemünde beantwortet werden:

- Wie wird der aktuelle Hotelmarkt beurteilt?
- Besteht ein faktischer und/oder struktureller Hotelbedarf und damit die Notwendigkeit zur Ansiedlung eines neuen oder Ausweitung des bestehenden Angebotes?
- Durch welche Betriebstypen und Betriebsausrichtungen kann der Bedarf bestmöglich abgedeckt werden? Wie kann die Betriebskonzeption die Markenstrategie standortspezifisch umsetzen?
- Welchen Bedarf sehen die Leistungsträger und Unternehmen (Geschäftsreisende) vor Ort?
- Welcher Flächenbedarf besteht und welche Standorte eignen sich zur Etablierung eines neuen Hotels?
- Wie lassen sich Klimaanpassungsmaßnahmen und umweltfreundliches Bauen bei der Projektplanung berücksichtigen? Ist eine verkehrliche Anbindung im Sinne der nachhaltigen Mobilität zu realisieren?
- Wie steht es um die Machbarkeit? Welche Investitionskosten stehen den zu erwartenden Betriebsergebnissen gegenüber?

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Wirtschaftsförderung, FB 5 Planen und Bauen, LTM

Kooperationspartner:innen:

- Grundstücksbesitzer:innen, Investor:innen, Hotelbranche

3.5 Schlüsselmaßnahme PopUp.Stadtkultur (Handlungsfeld 2)

Anlass und Zielsetzung:

Ziel von **PopUp.Stadtkultur** ist es zum einen i.e.S. ganz konkret im Erlebnisraum Lübecker Altstadtinsel die Produktqualitäten passgenau und markenkonform weiter zu entwickeln. Zum anderen gilt es heute mehr denn je herauszuarbeiten, was Lübeck gegenüber Mitbegleiter-Städten im Wettbewerb einzigartig macht. Die dafür notwendige Authentizität lässt sich vor allem aus der Kultur und damit der Identität der Stadt ausschöpfen und weiterentwickeln. Für die Kulturstadt Lübeck als touristische Destination geht es dabei nicht nur um aufsehenerregende Tabubrüche oder „höher, schneller, atemberaubender“, sondern im Sinne des Markenkerns um eine **gelassene, gemeinsame und mutige Weiterentwicklung der kulturellen Stadtidentität Lübecks**. Ganz besonders wichtig ist dabei für uns, dass wir in Lübeck und über die Grenzen der Stadt hinaus ein lebendiges Bild von Lübecks Kulturlandschaft und Stadtgesellschaft vermitteln, dass durch Offenheit, Vielfalt, Spontaneität und Lebensfreude gekennzeichnet ist. Als besonderes Veranstaltungsformat bringt PopUp.Stadtkultur dabei das UNESCO Welterbe, die regionale Kulturszene, Gäste und Bürger:innen miteinander in Kontakt sowie in einen Dialog und trägt so auch zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung bei. Mit der gezielten Platzierung von PopUp-Veranstaltungen an besonderen, reizvollen architektonischen, baukulturellen oder auch im eher verborgenen liegenden Orten und Plätzen, zu saisonverlängernden Zeitpunkten wollen wir darüber hinaus dem kleinteiligen Lübecker Einzelhandel und Dienstleistungssektor zu zusätzlicher touristischer Wertschöpfung verhelfen. Wie Kultur im öffentlichen Raum zugänglich und sichtbar gemacht werden kann, zeigen Städte wie etwa Nantes mit den *Iles des Machines*: ein neuartiges Kunstprojekt, bei dem auf einem ehemaligen Werftgebiet imaginäre Welten von Jules Verne, das mechanische Universum von Leonardo da Vinci und die industrielle Vergangenheit der Stadt Nantes in beweglichen fantastischen Skulpturen wiederauferstehen. (<https://www.lesmachines-nantes.fr/de/das-projekt/das-kuenstlerische-projekt>)

Wesentliche Merkmale sollen ein innovatives Veranstaltungsmanagement sowie eine nachhaltig gestaltete Veranstaltungsinfrastruktur sein. Ein zufälliges, spontanes Erleben an neuen oder auch etablierten, jedoch stets an besonderen und öffentlich zugänglichen Orten wird dabei Lübecks Profil als vielfältige, herausragende Kulturstadt transportieren. Entsprechend werden die PopUp-Formate kurzfristig durch den Besucher gefunden bzw. kurzfristig kommuniziert. Presseberichterstattung kann durchaus erst im Nachgang erfolgen, um das Bild und die Kommunikation über Lübeck als lebendige Kulturstadt zu verstärken und Aufmerksamkeit für weiter Kulturschaffende hervorrufen.

Maßnahmen und Umsetzung:

Um die genannten Ziele zu erreichen, sind ein gezieltes Veranstaltungsmanagement und eine neue Veranstaltungsinfrastruktur erforderlich. Konkrete Schritte sind hierfür:

- **Die Identifikation geeigneter Standorte:** Das UNESCO Welterbe Lübeck verfügt schon heute über herausragende Orte und Plätze, die sich für Kulturerlebnisse und Dialogformate anbieten.

Neben den etablierten Veranstaltungsflächen sind dies Orte, wie bspw. der Malerwinkel, das Holstentor, die Flächen rund um das Europäische Hansemuseum oder auch bestimmte Höfe und Gangverbindungen. Hinzu kommen auch neue Räume, die in Dialogprozessen mit den Bürger:innen herausgearbeitet wurden, wie bspw. die Verkehrsberuhigung Beckergrube/untere Breite Straße „Theaterplatz“ oder der neue Drehbrückenplatz.

- **Schaffung einer innovativen nachhaltigen Veranstaltungsinfrastruktur:** Angelegt als modulares, einfach anwendbares System sollten die Infrastrukturelemente für Gastronomie/Bar, Sitzgelegenheiten sowie Bühnenmodul bevorzugt aus regionalen, ressourcenschonenden Materialien und in Kooperation mit lokal ansässigen Firmen hergestellt werden. Um markenkonform zu sein, muss auch das Warenangebot bei Veranstaltungen ausschließlich aus fair gehandelten, biologisch produzierten und regional bezogenen Produkten bestehen.
- **Prüfung des oben angeführten Konzepts auf Machbarkeit:** Das Konzept für PopUp.Stadtkultur bedarf der inhaltlichen, fachlichen Prüfung auf Machbarkeit, idealerweise am Beispiel konkreter Pilotstandorte. Dies hängt auch und vor allem an den Ressourcen sowie möglichen Auflagen im Bereich von Ordnung und Sicherheiten, die ggf. eine zielgerichteten Anpassung bedürfen – wenn rechtlich möglich Die LTM kann zwar auf langjährige Erfahrungen mit ihrem praktizierten Flächenmanagement für Veranstaltungen zurückgreifen, für ein auf Spontaneität zielendes Veranstaltungsmanagement und neuartige Veranstaltungsorte bedarf es jedoch umfangreicher Gespräche mit den relevanten Fachbereichen zur Klärung offener Fragen und rechtlicher Problemstellungen in Bezug auf den Konzeptentwurf.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM

Kooperationspartner:innen:

- Fachbereich 4: Kulturbüro
- Kulturinstitutionen und -akteur:innen
- Fachbereich 5: Sondernutzung, Ordnung, Verkehr
- Wirtschaftsförderung (Leerstandsmanager:in)
- Stiftungen

Anbindende Planungen:

- Kulturplanung, -förderung und -management der Stadt Lübeck

3.6 Schlüsselmaßnahme Wassererlebnis.Altstadtinsel (Handlungsfeld 2)

Anlass und Zielsetzung:

Das **Wassererlebnis** ist zentraler Markenbestandteil, Ansatzpunkt für Leitprodukte und zielt in authentischer Form insbesondere auf die Zielgruppe der LibInTs, aber auch alle anderen Lübeckbesucher:innen. Fokus ist daher die **Aufwertung und Erlebnisinszenierung der Wasserlagen** im Lübeck-

cker Altstadtgebiet mit den nicht dem Wohnen vorbehaltenen Potenzialräume und -flächen im **Uferbereich der Untertrave** zwischen dem Holstentor und dem Europäischen Hansemuseum. Perspektivisch sind aber auch die Wasserkanten in den anbindenden Übergangsbereichen bzw. das Gesamtareal **Lübeck.Nordwest** – also die Vernetzung der Entwicklungsräume „Nördliche Wallhalbinsel“ und „Kulturwerft Gollan“ mit dem Schwerpunktraum „Altstadtinsel“ - mit maritimem Flair und Hafenscharakter profiliert und gleichermaßen (klima-)sensibel weiterzuentwickeln. Andere Hafenstädte wie Hamburg mit seiner Hafen City, die Hafenspromenade in Oslo, „Kalvebod Waves“ in Kopenhagen, Fredriksdalskajen in Stockholm und „The Floating Island“ in Bruges (Belgien) veranschaulichen, wie sich mit **authentischen Verweilinfrastrukturen**, durch moderne Promenaden- und Brückenarchitekturen sowie mit ansprechenden Sitz- und Liegegelegenheiten sowie Spielmöglichkeiten für Kinder neue Aufenthaltsqualitäten schaffen lassen. Besondere Attraktivität entfalten können **Hafen- und Meeresschwimmbäder** wie „Sluseholmen Harbour Bath“ in Kopenhagen, das „Havenbadet Aarhus“ und „Aalborg Havnebad“ in Dänemark. Nicht nur der infrastrukturelle Rahmen schafft Erlebnis: Temporäre Inszenierungen und Angebote am Ufer und auf den Wasserflächen wie ein Open-Air-Kino (Hafen Bremerhaven), Kaffee und Kuchen ins Kanu oder Boot serviert („Café Canale“ Hamburg) oder „Floating Bookshops“ (London) sowie (Miet-)Hausboote (Amsterdam) kreieren eigene maritime Momente.

Dabei gilt für nahezu allen hier für Lübeck angesprochenen Bereiche, dass sämtliche Überlegungen zur touristischen Entwicklung mit bereits angelaufenen Planungsprozessen abzustimmen sind (z.B. B-Plan Nördliche Wallhalbinsel, Städtebauförderung Roddenkoppel, Umgestaltung Untertrave, ...). Insgesamt ist eine raumgreifende kommerzielle Ausgestaltung der stadtbildprägenden Uferbereiche zu vermeiden.

Als packender „Kontrast“ zur eher industriell- hafenwirtschaftlich geprägten nördlichen Altstadt mit herausragendem touristischen Potenzialen, steht der eher pittoreske, beschauliche und Geborgenheit vermittelnde südliche Raum der Altstadtinsel mit Obertrave und angrenzendem Domviertel. Hier steht der **Malerwinkel** mit seinem charakteristischen Uferblick auf die wasserumflossene historische Altstadt prototypisch für das Lübecker Lebensgefühl und Besuchererlebnis am Wasser und hat für die touristische Marke Lübeck einen ikonischen Wert. Gleichzeitig gilt für diesen sensiblen Stadtraum mit den typischen Lübecker Ganghäusern und Höfen laut Rahmenplan Innenstadt der Vorrang der Wohnfunktion. Zielstellung für den Malerwinkel im Sinne einer Balance zwischen den Bedürfnissen der Besucher: und Einwohner:innen ist deshalb die Erhöhung der Aufenthaltsqualität im Rahmen der **„doppelten Innenentwicklung“**.

Maßnahmen und Umsetzung:

Für eine nachhaltige Attraktivierung und Aktivierung der Ufer- und Wasserflächen in Lübecks Altstadt kommen sowohl feste **bauliche als auch temporäre Maßnahmen** in Frage. Dabei kann eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität im Sinne fester Infrastrukturelemente beispielsweise durch die Realisierung einer modernen „Promenadenarchitektur“, oder durch eine direkte Belebung/

Nutzung der Wasserflächen mittels schwimmender (Holz-)Pontons, Brückenelementen oder Vorsprüngen etc., erreicht werden. Eine Stärkung der gastronomischen Vielfalt und Qualität im Uferbereich und auf dem Wasser kann zusätzlich zu einer Inwertsetzung bislang ungenutzter Potenzialflächen beitragen, ebenso wie eine standortangepasste „Veranstaltungskultur“ im Sinne temporärer Musik-, Kunst und Filmveranstaltungen (PopUp.Stadtkultur). Während im direkten Umfeld der Altstadt (Obertrave/ Untertrave; Kanal etc.) zusätzliche feste bauliche Maßnahmen aus Sicht der Stadtplanung/Denkmalschutz nicht realisierbar sind, wären derartige Überlegungen im Zusammenhang mit der Entwicklung von „Lübeck Nord/West“ (Stadtumbauprogramm im Rahmen der Städtebauförderung) jedoch grundsätzlich möglich.

In den nachfolgenden Umsetzungsschritten sollten zunächst bestehende Planungskonzepte und -entwürfe sowie dazu vorliegende Beschlussfassungen für eine Entwicklung der Ufer- und Wasserflächen entlang der Untertrave (inklusive der anzubindenden Entwicklungsräume „Nördliche Wallhalbinsel“ und „Kulturwerft Gollan“) unter Berücksichtigung des geltenden Planungsrechts und gemeinsam mit den verantwortlichen Akteur:innen hinsichtlich ihrer Aktualität und Realisierbarkeit überprüft werden. Insbesondere an der Untertrave im Bereich Holstentor/ Drehbrückenplatz sind auf Grund des erfolgten Bürgerentscheids und der Zurückstellung der Fördermaßnahme Planungsziele neu zu erarbeiten. Parallel kann eine Prüfung alternativer Fördermöglichkeiten für einen neuen Ansatz vorgenommen werden. notwendig sind also:

- **Wiederaufnahme und Fortschreibung der Ergebnisse des Wettbewerbs „Westlicher Altstadt-rand, Umgestaltung Obertrave und Untertrave“ (2003). Umgestaltung des westlichen Altstadt-rands Lübeck „An der Untertrave“ vom Holstentor bis Drehbrückenplatz:** Als zentraler Ansatzpunkt sollten die bestehenden Ergebnisse wiederaufgenommen, geprüft und unter Berücksichtigung aktueller Erfordernisse sowie laufender Planungen fortgeschrieben werden.
- **Implementierung eines Umsetzungsmanagements & Akteursworkshop:** Für die weitere Strukturierung des Prozesses sollte ein Umsetzungsmanagements etabliert werden und sich die relevanten Akteure zu einem oder mehreren Workshops zusammenfinden, um bestehende Planungen, Zuständigkeiten, Restriktionen u. a. für das weitere Vorgehen zu bestimmen.
- **Zusammenführung bestehender Konzeptinhalte und Ideen und Beauftragung eines begleitenden Fachbüros:** Nach der Sammlung und Zusammenführung von Ideen/ Konzeptinhalten ist für die übergeordnete Planung baulicher Infrastrukturen ggf. ein Gestaltungswettbewerb anzustreben. Temporäre (Pop-Up)-Konzepte (3.5) sind nach Klärung aller erforderlichen Genehmigungsverfahren sowie der Einbindung potenzieller Akteur:innen zeitnah umzusetzen.

Der **Malerwinkel** kann beispielsweise durch Pflanzmaßnahmen, attraktive Gestaltung von Oberflächen und eine entsprechende Wegegestaltung an Aufenthaltsqualität gewinnen. Außerdem sollen attraktive und landschaftsangepasste Sitz- und Ruhegelegenheiten und perspektivisch Informationselemente für Bevölkerung und Gäste zur stadtoökologischen und historischen Bedeutung des Malerwinkels, auch in Form von digitalen Tools, geschaffen werden.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Fachbereich 5: Stadtplanung in Kooperation mit LTM

Kooperationspartner:innen:

- KWL/Wifö
- LPA
- LTM
- Fachbereich 3 Umwelt und Naturschutz: Malerwinkel
- Lübecker Hafengesellschaft
- Unternehmer: und Eigentümer:innen im Bezugsraum, Kulturwerft Gollan und weitere, Projektgemeinschaften nördliche Wallhalbinsel

Anbindende Planungen:

- Laufende Städtebauförderung mit Mitteln des Bundes und des Landes
- Wettbewerbsergebnis „Nationale Projekte des Städtebaus. Umgestaltung westlicher Altstadttrand. Lübeck „An der Untertrave“ vom Holstentor bis Drehbrückenplatz“
- Planungen der Projektgemeinschaften nördliche Wallhalbinsel
- Rahmenplan Innenstadt
- Hafenentwicklungsplan

3.7 Schlüsselmaßnahme Wasser.Tourismusedwicklung (Handlungsfeld 2)

Anlass und Zielsetzung:

Das Wassererlebnis und die daran anknüpfende touristische Infrastruktur und Angebote als wichtigen Markenbestandteil Lübecks künftig weiter auszubauen, trägt wesentlich zur **Attraktivitätssteigerung und Profilierung des Reiseziels Lübeck** bei. Hier geht es sowohl um Standorte innerhalb der Altstadt, als auch um die verbindenden Achsen in die Umgebung hinein: die wasserbezogene Verknüpfung von Lübeck und Travemünde mit allen relevanten potenziellen Zwischenstationen und die wassertouristisch entwicklungsfähigen Anbindungen in die Umgebung hinein (Wakenitz, Elbe-Lübeck-Kanal). Dabei liegt der Fokus im Sinne der Tourismusvision und Markenstrategie klar auf **wertschöpfenden Angeboten für Individualgäste** und explizit nicht bei Gruppensegmenten (Flusskreuzfahrt). Im Mittelpunkt steht eine qualitätvolle Umsetzung am richtigen Standort, denn die wassertouristische Inwertsetzung von Standorten in Lübecks Umgebung soll als Kompetenzbeweis Lübecks Wassererlebnisangebot anreichern. Insbesondere in den ländlicheren Ortsteilen ergeben sich daraus für die Bevölkerung und das angesiedelte Gewerbe vor Ort neue, dringend benötigte ökonomische Impulse.

Maßnahmen und Umsetzung:

Dementsprechend geht es bei der wassertouristischen Inwertsetzung zunächst um die genannte Standortprüfung wasserbezogener Nutzungen und dann mit den jeweiligen Akteur:innen eine qua-

litätvolle Umsetzung einzuleiten. Ggf. wäre hierfür die Erarbeitung eines entsprechenden wasser-touristischen Entwicklungskonzepts anzudenken. Notwendig sind also

- **Standortprüfung möglicher Nutzungen auf dem Wasser:** Für den Altstadtbereich sowie das gesamte übrige Stadtgebiet soll geprüft werden, an welchen Standorten Gastronomie, Beherbergung oder Wohnen auf dem Wasser sinnvoll und möglich ist.
- **Entwicklung von Ansatzpunkten für erlebnisreiche und landschaftsangepasste Wassertourismusangebote:** Ansatzpunkte einer wassertouristischen Entwicklung bestehen z.B. im Stadtteil Schlutup, wo im Wasser-/Hafenbereich und Naturraum mit einem Nutzungskonzept die Potenziale einer Hausbootnutzung in Verbindung mit einer Überplanung und Aufwertung der Flächen am Wasser geprüft werden sollen.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Stadtverwaltung: Fachbereich 5: Stadtplanung in Kooperation mit LPA und LTM

Kooperationspartner:innen:

- Stadtverwaltung: Fachbereich 3 Umwelt, Naturschutz, Erholungsplanung
- Örtliche Bürger:innen und Vereine
- Örtliche Leistungsträger:innen

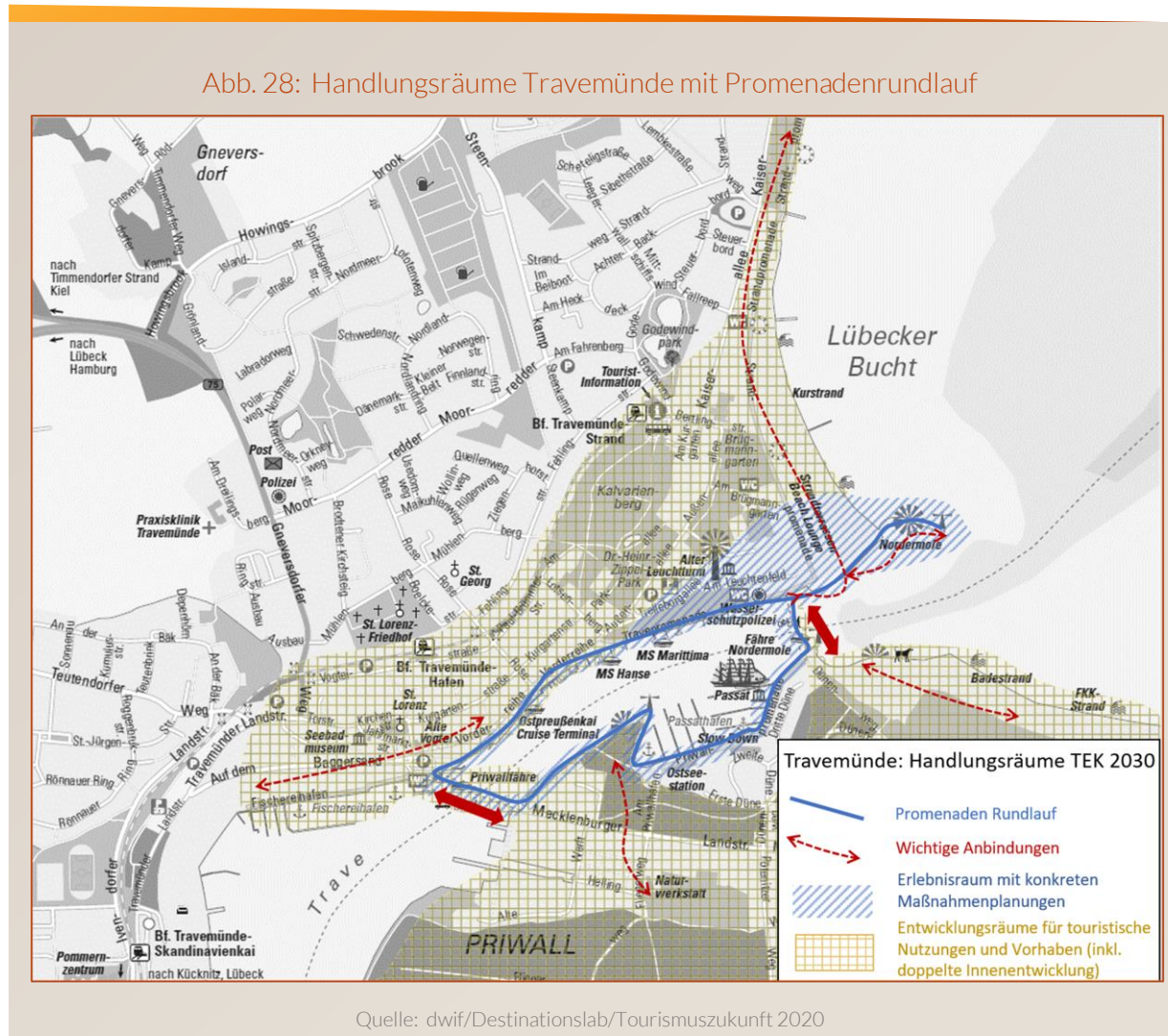
3.8 Schlüsselmaßnahme Erlebnis.Nordermole (Handlungsfeld 3)

Anlass und Zielsetzung:

Ziel ist es, den Priwall mit **Beach Bay** und die **Nordermole** über die Vorderreihe mit dem historischen Zentrum Travemündes über einen sog. „**Promenadenrundlauf**“ gleichwertig zu einem funktionierenden „Kraftzentrum“ zu verbinden. Eine künftige „Erlebnis.Nordermole“ an der Travemündung soll dabei einen gleichgewichtigen Gegenpol zur Beach Bay/Priwallentwicklung bilden. Indem die Schlüsselmaßnahme als profilgebendes Leitprodukt die Elemente einer Beach Lounge, Seebrücke und des neuen Strandlebens miteinander verbindet, treibt sie auch die **Profilierung Travemündes innerhalb der Ostsee** voran. Neben der Nordermole als Kern der Maßnahmen geht es jedoch auch um die schlüssige Einbindung ins Gesamtareal, also den gelungenen Anschluss an die nahe gelegenen Promenaden- und Strandbereiche. Dafür gilt es auch lokale Angebots- und Mobilitätsinfrastrukturen in Verlängerung der neuen Trave-Promenade bis zur Priwallfähre weiter in die angrenzenden Bereiche Strandpromenade und Beach Bay/ Priwall (inklusive der Naturräume am südlichen Priwall) zu entwickeln (siehe Schlüsselmaßnahme Mobilität 3.13). Laut Beschlusslage der Bürgerschaft und bestehenden Konzepten (Masterplan TVM 2010, ISEK 2012, Konzept zur Neugestaltung der Travepromenade 2016, Empfehlung Gestaltungsbeirat 2017) gilt dabei für die Travewiesen ein Freihalten von weiterer Bebauung, vorstellbar sind aber weitere im Sinne der Gäste aufwertende landschaftsbezogene Maßnahmen („doppelte Innenentwicklung“). Mit der Umgestaltung der Travepromenade und der bereits vollzogenen baulichen Aufwertung der drei vorhande-

nen gastronomischen Pavillons kann eine die Anbindung an die Mole an bestehende Verbesserungen anknüpfen.

Abb. 28: Handlungsräume Travemünde mit Promenadenrundlauf



Maßnahmen und Umsetzung:

Folgende Infrastrukturelemente stehen im Vordergrund der Schlüsselmaßnahme:

- **Gestaltung einer ortsangepassten Nordermole:** Im Fokus des „Leuchtturm-Angebotes“ steht die orts- und zielgruppenangepasste (Neu-/Um-)Gestaltung der bestehenden Nordermole zu einer sog. „Entschleuniger-Mole“, die mit naturbelassenen Materialien und beruhigender Formsprache der Sitzgelegenheiten und Aussichtskanzeln etc. überzeugen soll. Je nach Größe und Ausmaß der Mole sind integrierte Bademöglichkeiten, ganzjährig nutzbare Angebote wie z. B. eine Sauna mit Panorama-Meerblick oder eine Nutzung als Veranstaltungs- und Eventlocation vorstellbar. Mögliche Nutzungen müssen dabei sensibel und ortsangepasst auf Grundlage eines städtebaulich-freiraumplanerischen Konzeptes und in enger Abstimmung mit der Stadtplanung gewählt und umgesetzt werden. Die Herausforderung liegt darin, eine Nordermole mit Alleinstellungsmerkmalen zu entwickeln, für die andere Beispiele für **Aufenthalts- und Erlebnisinfra-**

strukturen an Strand und Hafen nur Anregungen, aber aufgrund ihrer anderen städtebaulichen Ausgangssituation keine Blaupausen liefern. Bekannte Landmarks sind hier z.B. die öffentlich zugängliche Hafensauna „Löyly“ in Helsinki mit Saunaerlebnis am Meer und stilvollem, verglastem Restaurant mit großer Terrasse und Panoramablick, Beach Bars und Restaurants wie etwa die „Bullerei“ und die „Boilerman Bar“ (Hamburg) sowie das „Landgang“ und der „Alter Speicher“ (Büsum) als Restaurants und Bars mit authentischem, historischen Hafenflair, aber auch moderne mondäne Varianten mit Ausblick (HERITAGE Restaurant, Hamburg, Zephyr Rooftop Bar im Hyatt Regency Sydney). Ein Beispiel für attraktive Strandbereiche für die Zielgruppe der Entschleuniger bilden die z.B. Thalasso-Plattformen auf der Insel Norderney.

- **Entwicklung eines „Neuen Strandlebens“:** Als Aufwertung der Strandflächen beidseitig der Travemündung können zusätzliche (ggf. überdachte) generationsübergreifend geeignete Sitz- und Liegegelegenheiten im modernen Design zur Entspannung und Erholung einladen. Auch eine Neu-Interpretation der historischen Badekarren ist denkbar (in Ergänzung zum Schlafstrandkorb). Gemäßigte Aktivangebote am Strand und auf dem Wasser insbesondere für die Zielgruppe der Entschleuniger mit Stand Up-Paddling, Segelkursen, Strand Yoga, Thalasso vervollständigen das Portfolio. Dabei sollten die unterschiedlichen Profile der Travemünder Strandseite (Seebadstrand) und der Priwallseite (Naturstrand, ohne umfängliche neue und dauerhafte bauliche Maßnahmen) gezielt herausgearbeitet werden.
- **Weiterentwicklung des Leitproduktes „Beach Lounge“:** Für ein zeitgemäßes und gleichermaßen innovatives Stranderlebnis ist die anknüpfende Entwicklung einer mondänen (teilüberdachten) Beach Lounge denkbar, die mit einer abendlich beleuchteten Bar und einem qualitativ hochwertigen gastronomischen Angebot – insbesondere an Schlechtwettertagen oder in der Nebensaison – Tourist:innen sowie Einheimische gleichermaßen anspricht.

Für eine qualitätsorientierte, stimmigen Gesamtplanung der Schlüsselmaßnahme sind folgende Schritte umgehend einzuleiten und ressourcentechnisch zu untersetzen

- **Bildung einer Arbeitsgruppe sowie Implementierung eines Umsetzungsmanagements:** Um die erforderlichen Maßnahmen in Gang zu setzen und die erforderlichen Arbeitsschritte zu koordinieren, begleiten und zu kommunizieren, sollte ein (ggf. extern beauftragten) Umsetzungsmanagement implementiert sowie eine interne Arbeitsgruppe zur Steuerung gegründet werden.
- **Vorstellung und Inhalte für einen Ideenwettbewerb entwickeln und durchführen:** Die aus dem Umsetzungsmanagement sowie der Arbeitsgruppe resultierenden Ideen und Vorschläge für die Schlüsselmaßnahme Erlebnis.Nordermole (3.8), insbesondere aber zur Neugestaltung der Nordermole, sollten in einem nächsten Schritt ggf. über einen professionell geleiteten Ideenwettbewerb und unter Einbindung lokaler Akteur:innen bzw. Bürger:innen konkretisiert und legitimiert werden.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Kurbetrieb Travemünde in Kooperation mit LTM

Kooperationspartner:innen:

- Stadtverwaltung: Fachbereich 5: Stadtplanung
- Stadtverwaltung: Fachbereich 3: Umwelt, Naturschutz, Erholungsplanung
- Örtliche Leistungsträger:innen

Anbindende Planungen:

- Wasser- und Schifffahrtsrechtliche Vorgaben
- Ideenwettbewerb „Neugestaltung der Travepromenade“
- Markenstrategieprozess Ostsee (Themen und Zielgruppen)

3.9 Schlüsselmaßnahme Ostsee.Stern (Handlungsfeld 3)

Anlass und Zielsetzung:

Mit der Schlüsselmaßnahme **Ostsee.Stern** entsteht ein **Travemünde-spezifisches Ostsee-Leitprodukt**, das die Sichtbarkeit sowie das Profil Travemündes an der Ostsee stärkt. Indem Travemünde mit attraktiven Radtouren an die Ostseeküste und benachbarte Küstenorte angebunden wird, erweitern wir den **Erlebnisraum für unsere Gäste** und kommen ihrem Wunsch nach entspannter und unkomplizierter Mobilität im Urlaub unmittelbar entgegen (Entschleuniger:/ Natururlauber:innen). **Klimafreundliche Alternativen zu Ausflügen mit dem PKW** reduzieren den MIV und fördern so die Nachhaltigkeit. Prioritär zu erschließen sind die angrenzenden Naturerlebnisräume des Priwalls, auch Richtung Mecklenburg-Vorpommern und des Brodtener Ufers, Richtung Timmendorfer Strand. Die Radverbindung zwischen Lübeck und Travemünde ist dem untergeordnet.

Viele Urlaubsdestination ermöglichen Radausflügler:innen durch **öffentliche Transfer- und Shuttleangebote** eine flächendeckend entspannte Mobilität: die Chiemseeringlinie mit einem Radbus mit Anhänger für Fahrräder und E-Bikes, der im Sommer den Chiemsee mehrmals täglich umrundet und die Dampferanlegestellen der Chiemsee-Schifffahrt sowie die regionalen Bahnhöfe mit allen größeren Erholungs- und Badegebieten verbindet, oder die Radregion Burgenland, die mit ihren Radfahren die praktisch flächendeckend einen Transfer über und um den Neusiedler See ermöglicht. (<https://www.chiemsee-alpenland.de/entdecken/alle-sehenswuerdigkeiten/chiemseeringlinie-eeb1102ff4>; <https://www.neusiedlersee.com/de/aktivitaeten/sport-bewegung/radfahren/radfaehren.html>)

Abb. 29: Kartendarstellung Ostsee.Stern



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

Diese Radangebote Ostsee.Sterne sind als so genannte **Stern touren** zu konzipieren, d.h. von einem festen Quartier oder Startpunkt aus, an den Gäste jeweils in Gestalt einer Rundtour zurückkehren können. Um das Interesse der Gäste zu wecken und Erlebnisse zu bieten, entwickeln wir gemäß der Markenstrategie Ostsee Routenvorschläge als Themenrouten: Weitblicktouren mit Aussichtsmöglichkeiten von Hügeln, Türmen und anderen Höhepunkten mit Blick auf das Meer, auf Seen oder Flüsse und Ostsee-im-Blick-Touren mit weitestgehend durchgängigem Blick auf die Ostsee. **Im Sinne der Profilierung Travemündes** sollen das Erleben „Großer Pötte“ und des Segelns mit entsprechenden Aussichtspunkten eine besondere Rolle spielen. Die „Kneippradrunde“ der ADFC-RadRegionAllgäu verbindet z.B. körperliche Betätigung und Erholung entsprechend der Lehren des Allgäuer Wasserdoktors Sebastian Kneipp nach der Ausgeglichenheit von Körper, Geist und Seele. (<https://www.fuessen.de/rad/radregion/genussrad.html>)

Attraktivität und Erlebniswert der Tourenangebote lassen sich durch die Kombination von Mobilitätsformen steigern, d.h. Hin- oder Rückweg können per Schiff (mit Radrücktransport) oder über

entsprechende Angebote der privaten Anbieter:innen (z.B. als kombinierte Rad - Kanu/ - SUP-Touren) dargestellt werden. Eine qualitativ hochwertige Radinfrastruktur ist Voraussetzung für erfolgreiche Produktentwicklung. Bei der Entwicklung sind insbesondere eine vorausschauende Lenkung sowie Entflechtung von Rad- und Fußgängerverkehr und die Führung der Radroutenvorschläge abseits von PKW-Straßen (Qualitätsanspruch) wichtige Qualitätskriterien. Im Naturpark Altmühltal signalisieren Radstationen mit Pump- und Werkzeugstationen im CD des Naturparks, dass die Bedürfnisse von Radfahrer:innen ernst genommen werden. Ein Schäferwagen-Camp bietet nicht nur Themenunterkünfte sondern auch abschließbare Ladestationen für e-Bikes. (<https://www.donaukurier.de/lokales/riedenburg/Riedenburger-Service-fuer-Radreisende;art602,4332478>)

Maßnahmen und Umsetzung:

Folgende Arbeitsschritte müssen für die Umsetzung der Schlüsselmaßnahme angegangen werden:

- **Aufbau und Pflege eines Netzwerks** für Radtourismus in Travemünde (und Lübeck) zur Sensibilisierung und gemeinsamen Produktentwicklung mit den Akteur:innen
- **Erarbeitung eines radtouristischen Infrastruktur- und Erlebniskonzeptes** für mögliche Ostsee.Stern- sowie weitere Themenrundwege inkl. Klärung der Bereitschaft von Nachbargemeinden bzw. der TALB zur Beteiligung an der Konzeption (auch als externes Gutachten denkbar). Aufgabe ist zum einen eine Bestandsanalyse bestehender Radwege sowie die Identifikation notwendiger neuer Verbindungen sowie eventuell zu schließender Lücken. Hierbei ist auch die Qualität der bestehenden Rad(wege-)infrastruktur wie Radwege, Radabstellanlagen, Rastplätze, FSGV-Beschilderung, zusätzliche Ausschilderungen aufzunehmen und Verbesserungsbedarf mit konkreten Maßnahmenvorschlägen aufzuzeigen.
- **Radtourismus-Offensive im Seebad - Entwicklung von Serviceleistungen und Kombinationsprodukten rund um das radtouristische Angebote:** Parallel zur Hardware und konzeptionellen Anlage der Themenrundtouren müssen auch Serviceleistungen rund um das Radfahren in Travemünde (und Lübeck) ausgebaut und konkrete (buchbare) Angebote rund um das Thema Ostsee.Stern erarbeitet werden. Dazu müssen vor allem die relevanten Akteur:innen vor Ort für die Bedürfnisse von Radtourist:innen sensibilisiert, Qualitätsstandards erarbeitet, die gemeinsame Produktentwicklung koordiniert und möglichst gebündelt sowie wiedererkennbar an die Gäste kommuniziert werden.
- **Konsequente Einbindung des Angebots Ostsee.Stern in die Mobilitätslösungen (siehe Schlüsselmaßnahme 3.13):** Ein kostenloser Fährverkehr für Fußgänger: und Radfahrer:innen kommt auch dem Radverkehr zu Gute und erweitert die Tourenoptionen für Ostsee.Stern-Angebote in Travemünde. Radtransporte in Bussen, auf Fähren und Schiffen sowie in der Bahn sollten konzeptionell bei der Card- und Mobilitätslösung für Lübeck-Travemünde im Rahmen der Ostsee bzw. Lübecker Bucht mitgedacht werden. Die radverkehrsbezogenen Empfehlungen des 4.RNVP sollten aus touristischer Sicht v.a. in Verbindung mit Ostsee.Stern-Routen prioritär umgesetzt werden.

- **Integration** radtouristischer Informationen und Daten in den **Open-Data-Hub** (siehe Schlüsselmaßnahme 3.15)

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Netzwerkaufbau & Produktentwicklung: Kurbetrieb Travemünde in Kooperation mit LTM
- Konzeption/Radverkehrsplanung: Kurbetrieb Travemünde und Stadtverwaltung: Bereich 5/Verkehrsplanung, Radbeauftragte

Kooperationspartner:innen:

- Stadtverwaltung: Fachbereich 3: Umwelt, Naturschutz, Erholungsplanung
- Örtliche Leistungsanbieter: innen
- Örtliche Vereine und Verbände
- Netzwerke: OHT, TALB, ADFC

Anbindende Planungen:

- Mobilitätskonzept Travemünde
- 4. Regionaler Nahverkehrsplan Lübeck
- Stadtwerke mit IOT, Parkplatzmanagement
- Infrastruktur/Radverkehrsplanung MV
- Markenstrategieprozess Ostsee

3.10 Schlüsselmaßnahme Zukunft Travemünder Woche (Handlungsfeld 3)

Anlass und Zielsetzung:

Die Travemünder Woche (TW) als jährlich wiederkehrendes, besucherstärkstes und bekanntestes Event des Seebads unterstreicht die **Differenzierung Travemündes durch das Thema Segeln und Traditionssegler (Passat)**. Sie bietet damit das Potenzial Travemündes Profil als **DAS** Seebad an der Ostsee zu stärken, wenn es gelingt, das Event markenkonform weiterzuentwickeln.

Maßnahmen und Umsetzung:

Fokus bei der Weiterentwicklung der TW ist die **Qualitätssteigerung beim Landprogramm**. Dieses besitzt das Potenzial, bei entsprechend zielgruppenorientierter Gestaltung, zeitlich begrenzt „zur größten Beach Lounge“ der Ostsee für unsere Hauptgästegruppe, die Entschleuniger zu werden. Mit einem Qualitätsansatz können auch wiederkehrende Konflikte zwischen Übernachtungsgästen und Tagesbesucher:innen sowie Einwohner:innen positiv beeinflusst werden. Die sportliche Organisation und das Regattaprogramm sind nicht Gegenstand dieser Neuausrichtung, die vor allem markenkonforme Erlebnisse für Gäste schaffen möchte. Weitere Gestaltungselemente ergeben sich durch klimafreundliche und sensible Veranstaltungskriterien, nachhaltig ausgeführte Shuttleverkehre sowie mittels eines einen stärkeren Fokus auf die regionale Wertschöpfung, insbesondere im gastronomischen Bereich. Positiv wäre auch grundsätzlich die Belegung der wirtschaftlichen Effekte der TW, um insgesamt deutlich zu mache, dass denkbare Investitionen in ein Großevent wie

die TW doch und auch im kommunalen Haushalt positiv wirken (volkswirtschaftliche Effekte) und nicht nur Ausgaben zu Buche schlagen.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Lübecker Yachtclub (Veranstalter) in Kooperation mit in Kooperation mit LTM, Kurbetrieb sowie HL/Fachbereich 4: Kultur, Sport insbesondere im Rahmen der Neuausrichtung

3.11 Schlüsselmaßnahme Naturerlebnis Priwall (Handlungsfeld 3)

Anlass und Zielsetzung:

Mehr Übernachtungskapazitäten auf dem Priwall und generell zunehmender Nachfragedruck für die Ostseeküste verlangt auch mehr **Besucherlenkung** im unmittelbar an das Beachbay-Areal angrenzenden, sensiblen Naturraum des Priwalls. Dabei erreichen **proaktiv erarbeitete Lenkungs- und Naturerlebnisangebote** mit attraktiv ausgebauten **Wegeverbindungen** und gut kommunizierten **Verhaltensempfehlungen** erfahrungsgemäß die Mehrheit der Gäste und ortsunkundigen Besucher:innen und werden dort i.d.R. bereitwillig akzeptiert. Darüber hinaus gilt es absehbare und sich stetig weiterentwickelnde Nutzungsansprüche wie Stand up-Paddling, Spaziergänge mit Hunden, Ausritte zu Pferd, Joggen, Dirt Biking etc. transparent geregelt werden. Bereits gegenwärtig im Gebiet tätige Naturschutz- und Umweltbildungsorganisationen wie die Naturwerkstatt Priwall, der grenzüberschreitend tätige Landschaftspflegvereins Dummersdorfer Ufer und die Ostseestation sind hierbei wichtige Partner:innen.

Maßnahmen und Umsetzung:

Folgende Aspekte können wichtige Bestandteile eines künftig zu erarbeitenden **Naturerlebnis- und Besucherlenkungskonzeptes** sein:

- **Bündelung der vielfältigen Aktivitäten der o.g. Partner:innen** zum Naturschutz und Naturerleben sowie touristische Aufbereitung um diese als Angebote den Gästen besser zugänglich zu machen und darauf aufzubauen;
- **Konsequente Verknüpfung mit anderen relevanten Schlüsselmaßnahmen:** So sollte das Wegekonzept für Radfahrer in Abstimmung mit der Schlüsselmaßnahme Ostsee.Stern (3.9) natur- und landschaftsgerecht erarbeitet werden, z.B. bezogen auf eine besucherlenkende Platzierung von Radabstellanlagen. Die Nutzung und Verfügbarkeit von digitalen Lenkungs- und Naturerlebnismöglichkeiten muss in Abstimmung mit Schlüsselmaßnahme 3.15 erfolgen, die zum einen Angebote wie Downloads von Wegen als Tracks, Tiererkennungsapps oder Natur-Rallyes enthalten kann, zum anderen aber auch Push-Informationen zu Brutgebietssperren, Wegesperren wegen Baustellen oder Verhaltensempfehlungen etc. Mobilitätsempfehlungen für die Naturerkundung ohne PKW sollten mit der Schlüsselmaßnahme Mobilität (3.13) abgestimmt sein.
- Insgesamt bedarf es eines **einheitlichen Gestaltungskonzeptes für die Kohlenhofspitze als Lückenschluss des Promenadenrundlaufs** und einer gezielten Gestaltung der Übergänge vom Ge-

lände Beach Bay in die angrenzende Strand- und Naturbereiche für Fußgänger und Radfahrer und ggf. weitere Nutzergruppen.

- Eine **gemeinsame Produktlinie und markenkonforme Kommunikationsstrategie** stellen wichtige Grundpfeiler für eine Besucherlenkungs- und Naturerlebniskonzeption dar. Eine landschaftsan-gepasste, wiedererkennbare und identitätsstiftende Möblierung und Leitsysteme unterstützen ein qualitätsvolles Erscheinungsbild.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Kurbetrieb Travemünde in Kooperation mit LTM und Stadtverwaltung: Fachbereich 3 Um-welt, Naturschutz, Erholungsplanung

Kooperationspartner:innen:

- Stadtverwaltung: Fachbereich 5: Verkehrsplanung, Radbeauftragte
- Örtliche Leistungsanbieter:innen, Vereine und Initiativen: Naturwerkstatt Priwall, Land-schaftspflegeverein Dummersdorfer Ufer, Ostseestation, Bürgerinitiative Nachhaltiges Travemünde u.a.

3.12 Schlüsselmaßnahme Seebad.Kultur (Handlungsfeld 3)

Anlass und Zielsetzung:

Mit neuen Veranstaltungsformaten für den Winter, Herbst und das Frühjahr im In- und Outdoor-bereich möchten wir gezielt **markenkonforme Erlebnisse und Attraktionen außerhalb der Sommer-saison** schaffen und dadurch den Trend zur Ganzjahresdestination Travemünde unterstützen. Mit einem Veranstaltungskonzept Seebad.Kultur stärken wir zusätzlich die Profilierung Travemündes als **DAS** Seebad an der Ostsee, indem wir das differenzierende Thema der Seebadtradition insze-nieren.

Maßnahmen und Umsetzung:

Angelehnt an das Konzept PopUp.Stadtkultur (siehe Schlüsselmaßnahme 3.5) sollen **Kooperations-projekte mit dem Kulturmanagement/KulturTreibhaus sowie der Lübecker Bucht und der Ostsee** insgesamt in einem attraktiven jährlichen Programm gebündelt werden, das nicht zuletzt das See-bad auch als Wohnort in seiner Attraktivität steigert und die Verschränkung von den Bedarfen der Bürger:innen und Gästen fördert. Eine ganzjährige Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität im Seebad kann nicht nur durch einzelne Veranstaltungsmomente im Outdoor-, sondern insbeson-dere auch durch Veranstaltungsreihen im Indoorbereich erzielt werden – hier gilt es, mögliche Al-ternativen/öffentliche Gebäude zu eruieren und gemeinsam mit der freien Wirtschaft und den ört-lichen Partnern dauerhafte Nutzungskonzepte zu erarbeiten. Die Veranstaltungstätigkeit im Out-doorbereich muss ganzjährig darauf abzielen, durch einzelne, temporäre Aktionspunkte den enge-ren Erlebnisraums des Promenadenrundlaufs in seiner Attraktivität und Frequenz zu stärken und die Entflechtung zwischen Wohnen und Tourismus zu untermauern. Nachhaltigkeit soll unter an-

derem durch die Planung nach klimafreundlichen und sensiblen Veranstaltungskriterien, einer umweltgerechten An- und Abreise sowie durch der Steigerung der regionalen Wertschöpfung im gastronomischen Bereich mit fairen regionalen Bezugsquellen Rechnung getragen werden. Erklärtes Ziel ist es, gemeinschaftsstärkende Veranstaltungskonzepte „aus dem Ort heraus“ zu fördern, die der Marke Ostsee entsprechen und gleichzeitig Travemünde als **DAS** Seebad an der Ostsee repräsentieren.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in Kooperation mit Kurbetrieb

Kooperationspartner:innen

- Stadtverwaltung: Fachbereich 4, Kulturbüro
- Ortliche Anbieter:innen: Kulturpartner:innen in Travemünde, aber auch Lübeck und weitere, Veranstaltungssektor, Gastronomie-/Beherbergungsbetrieb
- Netzwerke: Lübecker Bucht, OHT

3.13 Schlüsselmaßnahme Lübeck.Travemünde.mobil (Handlungsfeld 4)

Anlass und Zielsetzung:

Ein überzeugendes Angebot für nachhaltige Mobilität der Gäste bei An- und Abreise sowie vor Ort ist zentrale **Voraussetzung für die glaubwürdige Positionierung Lübecks und Travemündes als nachhaltige und klimafreundliche Reiseziele**. Deshalb gilt es den gastegerechten Ausbau und Qualitätsverbesserungen im ÖPNV-Angebot sowie die intermodale Verknüpfung mit anderen Mobilitätsformen, wie z.B. Rad- und Schiffsverkehr zu fördern. So verändern wir den **Modal Split**, also die Aufteilung nach genutzten Verkehrsmitteln, bei unseren Gästen in Richtung weniger PKW-Nutzung. Touristische Nachfrage kann dabei das lokal-regionale ÖPNV-Angebot nachweislich durch eine gesteigerte Auslastung stützen, weshalb auch Lübecker:innen und Travemünder:innen von touristischen Mobilitätslösungen profitieren. Zusätzlich werden die Umwelt- und Lärmbelastungen durch weniger motorisierten Individualverkehr von Touristen wie Einheimischen reduziert. Touristische Mobilitätslösungen sind eng mit dem gesamtstädtischen Vorgehen für eine Verkehrswende verknüpft, sind jedoch klar an Gästebedürfnissen auszurichten und bedürfen daher eigener Ressourcen zu ihrer Umsetzung (touristisches Mobilitätsmanagement).

Mobilität ist in vielen Destinationen aktuell und auch schon in der Vergangenheit Thema: **Autofreie Tourismusdestinationen** arbeiten meist mit Auffangparkplätzen im Ortsvorfeld wie z.B. die ehemalige nGAST-Orte in der Schweiz (<https://www.myswitzerland.com/de-de/reiseziele/ferienorte-und-staedte/autofreie-orte/>) oder der Küstenort Piran (Slowenien; <https://www.piran-reise.de/anreise>). Erfolgsrezepte für eine **Verkehrswende** – zumindest in der Innenstadt – liefern vor allem die dänische Hauptstadt Kopenhagen oder auch Amsterdam mit konsequenter Vorfahrt für Fahrräder. **Den Radverkehr und die ÖPNV-Anbindung seiner Strände** hat auch St. Peter-Ording mit eigenen Rads-

tegen und Busverbindungen bis an die Badestellen in Böhl und Süd ausgebaut. **Cardlösungen für Tourismusregionen**, die einen kostenlosen Nahverkehr für Gäste integrieren sind zahlreich: von der Allgäu-Walser-Card im Süden bis zur HATIX-Card im Harz. Einige Card-Modelle bieten auch Einwohner:innen und Tagesgästen attraktive Konditionen (GuTi-Ticket Bayerwald).

Für Lübeck und Travemünde bedeutet die in Planung befindliche ganztägige und ganzjährige umsteigefreie Verbindung Hamburg - Lübeck-Travemünde Strand (Mo - Fr im Stundentakt, Sa, So und Feiertag in der Saison im Halbstundentakt) mit modernen, klimatisierten, elektrischen Doppelstocktriebwagen voraus. ab 12/2022 deutliche Verbesserungen in der öffentlichen Erreichbarkeit. Seitens der Hansestadt Lübeck wird der Halbstundentakt nach Travemünde an allen Tagen des Jahres angestrebt.

Abb. 30: Kartendarstellung Lübeck.Travemünde.mobil



Quelle: dwif/Destinationlab/Tourismuszukunft 2020

Maßnahmen und Umsetzung:

Folgende spezifisch ausgerichtete Maßnahmen sind für eine nachhaltige Gestaltung der touristischen Mobilität in Lübeck und Travemünde relevant:

- Konsequente Umsetzung einer ÖPNV First-Kommunikation mit Partner: innen in Lübeck und Travemünde:** Die ÖPNV-Anreise wird in allen Kommunikationskanälen, wie z.B. auf Websites als erste Anreisemöglichkeit genannt und kundengerecht beschrieben. Bei Veranstaltungen, Aktivitätsangeboten, Ausflugstipps, POI etc. wird ebenfalls zuerst die Anreise ohne PKW hervorgehoben. Öffnungszeiten und Beginn/Ende von Veranstaltungen werden möglichst mit ÖPNV-Fahrplänen synchronisiert. Partner:innen der Hotellerie, Kultur- und Freizeitwirtschaft setzen diese Kommunikationsstrategie ebenfalls um und verwenden möglichst wiedererkennbare Textbausteine, Kartengrundlagen, grafische Umsetzungen für eine bessere Orientierung der Gäste. Eine gemeinsam getragene Kommunikationskampagne ÖPNV first sollte die Bewusstseinsbildung bei Gästen, Tourismusakteur:innen und Einwohner:innen sowie ein positives Image des ÖPNV unterstützen.
- Umsetzung des Mobilitätskonzeptes Travemünde, mit Vorschlag der Ergänzung um ein Stufenkonzept:** Das von der Stadt vorgelegte Mobilitätskonzept für Travemünde sollte aufgrund der hier vorgeschlagenen Entwicklungsmaßnahmen (v.a. Schlüsselmaßnahme Erlebnis.Nordermole 3.8) um ein stufenweises Vorgehen ergänzt werden. In dem die Tourismus- und Angebotsentwicklung sich für Travemünde bewusst auf die Travemündung mit Erlebnis.Nordermole und Beachbay konzentriert, sollten die angrenzenden Parkflächen des Leuchtenfeldes solange im bisherigen Umfang erhalten bleiben, bis überzeugende Alternativen in Gestalt von Auffangparkplätzen, Shuttletransfers, interaktivem Parkleitsystem etc. angeboten werden können.
- Kostenloser Fährverkehr für Fußgänger und Radfahrer für Travemünde (Priwall):** Für das Funktionieren des so genannten Promenadenrundlaufs als touristisches Kernangebot Travemündes und für dessen gleichzeitige Entlastung vom PKW -Verkehr ist ein möglichst kostenloser Fährverkehr auf den beiden Fährverbindungen für Fußgänger und Radfahrer sowie eine Ausweitung des Betriebs v.a. in den Abendstunden notwendig. Einwohner:innen sollten dabei gleichberechtigt behandelt werden (Tourismusakzeptanz).
- Umsetzung und Teilnahme an einer digitalen Cardlösung für Ostsee bzw. Lübecker Bucht „unbeschwert unterwegs“ (KONUS SH):** Ein Umstieg von Gästen auf den öffentlichen Nahverkehr und eine Anreise bereits ohne eigenen PKW, lässt sich nur mit unkomplizierten und möglichst kostenneutralen, dem PKW gegenüber konkurrenzfähigen Angeboten erreichen. Lübeck mit Travemünde als Aufgabenträger ÖPNV beteiligt sich aktiv an der Erarbeitung einer solchen digitalen Cardlösung für die Ostsee bzw. Lübecker Bucht.
- Beteiligung an innovativen Mobilitätsprojekten Lübecker Bucht:** Im Zuge der Zusammenarbeit entlang der Lübeck Bucht sollte sich das Destinations- und Mobilitätsmanagement an regionalen Mobilitätsprojekte, z.B. zur Förderung der Elektromobilität beteiligen.
- Umsetzung tourismusrelevanter Maßnahmen des 4. RNVP:** Der 4. RNVP nennt vielfältige Maßnahmen, insbesondere für die Förderung des ÖPNV und des Radverkehrs, die immer auch touristischen Gästen zu Gute kommen und eine nachhaltige touristische Mobilität fördern.
- Organisatorische Verankerung des touristischen Mobilitätsmanagements:** Um die o.g. inhaltlichen Schwerpunkte umzusetzen und städtische Mobilitätsplanungen sowie -maßnahmen aus touristischer Sicht begleiten und steuern zu können, müssen die Aufgaben eines touristischen

Mobilitätsmanagements in Abstimmung mit Stadtverkehr, FB 5/Verkehrsplanung, KBT organisatorisch verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden.

- **AG Touristische Mobilität Lübeck.Travemünde aufbauen und koordinieren:** Für die Umsetzung der inhaltlichen Schwerpunkte zur touristischen Mobilität müssen verschiedene Akteur:innen informiert, eingebunden und koordiniert werden. Hierfür wird die Bildung einer AG Touristische Mobilität Lübeck.Travemünde vorgeschlagen.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- Stadtverwaltung; Fachbereich 5/Verkehrsplanung in Kooperation mit
- Stadtverkehr KBT
- LPA (Wasserwege),
- LTM (Kommunikation)
- KWL (Parkraum)

Kooperations:partnerinnen :

- LVG, DB Regio SH und NAH.SH
- touristische Akteur:innen aus Travemünde und Lübeck

Anbindende Planungen:

- 4. Regionaler Nahverkehrsplan
- Mobilitätskonzept Travemünde
- Stadtwerke mit IOT, Parkplatzmanagement
- Verkehrswendebeauftragter

3.14 Schlüsselmaßnahme Lübeck.Travemünde.klimafreundlich (Handlungsfeld 4)

Anlass und Zielsetzung:

Die Schlüsselmaßnahme für eine **klimafreundliche sowie nachhaltige Gestaltung des Lübeck- und Travemünde-Tourismus** will das allgemeine Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement der HL spezifisch auf den Tourismus herunterbrechen, um dem Anspruch der Tourismusvision von zwei klimafreundlichen Reisezielen Lübeck und Travemünde bis 2030 gerecht zu werden. Dabei begreifen wir Klimawandel sowohl als Chance (Saisonverlängerung durch mehr Badetage) als vor allem auch als Herausforderung im Sinne eines Beitrags zur Bewältigung des Klimawandels sowie der Anpassung von Tourismus an Klimafolgen. Wir entsprechen damit auch dem steigenden Umweltbewusstsein unserer Gäste und binden diese stärker an uns. Im MICE-Segment sehen wir Nachhaltigkeit als klaren Wettbewerbsvorteil.

Klimaschutz ist Umsetzungsschwerpunkt, die Schlüsselmaßnahme geht aber über die Reduktion von Treibhausgasen hinaus und zielt auf die Minimierung von touristischen Umweltauswirkungen durch die sensible Gestaltung von Veranstaltungen, „Grünes Tagen“ (siehe auch „Green Meetings“ -

MICE-Management 3.3), die Stärkung der Fair-Trade-Stadt Lübeck oder etwa die Förderung einer umweltgerechten Betriebsführung und Baukultur im öffentlichen wie im privaten tourismusbezogenen Bereich. Für Travemünde hat außerdem das Thema nachhaltige Fährschiffahrt (u.a. Landstrom) besondere Bedeutung. Andere Destinationen haben das Thema Klimaschutz bereits proaktiv besetzt, wie z.B. die Klimainsel Juist, die sich zum Ziel gesetzt hat, bis 2030 klimaneutral zu sein. Restaurants, Tourenanbieter und Hotels erwerben hier als Partnerbetrieb die Juister TourCert-Zertifizierung und weisen ihren CO₂-Fußabdruck aus (<https://www.greenpearls.com/de/destinationen/juist-de/>). Das Klimamanagement der Stadt Eckernförde führt gemeinsam mit der Agentur Klimapatenschaft Tourismus eine Nachhaltigkeitsanalyse für Eckernförde durch. (www.klimapatenschaft-tourismus.de). Die Stadt Freiburg hat sich mit seiner ehrgeizigen Umweltpolitik und einem politischen und bürgerschaftlichen Bekenntnis als Green City mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement einen Namen gemacht. Freiburg Green City überzeugt mit einer Vielzahl ökologischer, technischer und organisatorischer Lösungen und einem eigenen Cluster für diesen Bereich (<http://www.greencity-cluster.de>).

Maßnahmen und Umsetzung:

Im Einzelnen werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- **Verzahnung des allgemeinen Klimaanpassungsmanagements mit dem Tourismus:** Da im bisherigen Anpassungskonzept der HL eine dezidierte Analyse und die Entwicklung einer standortspezifischen Lösungsstrategie für das Thema Klimawandel für die Tourismuswirtschaft in Lübeck und Travemünde fehlen, sollte dies nachgeholt werden. Touristische Belange sollten noch kenntnisreicher in den entsprechenden städtischen Steuerungsgremien (Steuerungskreis des KAM) eingespeist werden können. Dafür wäre eine eigene Chancen-Risiken-Analyse für den Tourismus in Lübeck.Travemünde als strategische Grundlage durchzuführen.
- **Sensibilisierung und Schulung privatwirtschaftlicher Betriebe für die Entwicklung klimafreundlicher Angebote und nachhaltiger Betriebsführung:** Klimafreundlichkeit als Destination setzt auch eine nachhaltige Betriebsführung und klimafreundliche Angebote der privaten touristischen Betriebe voraus. Ein künftiges touristisches Nachhaltigkeits- und Klimaschutzmanagement muss deshalb wichtige Akteur:innen verschiedenster Branchen von Hotellerie, Gastronomie über Freizeit- und Kultureinrichtungen bis hin zu Veranstalter:innen und Dienstleister:innen hierfür sensibilisieren und bei der Umsetzung beraten.
- **Umsetzung mit Akteur:innen für klimafreundliches Veranstaltungsmanagement/“Green Meetings“:** Für die glaubwürdige Umsetzung des „Green Meetings“-Ansatzes (siehe Schlüsselmaßnahme 3.3) sind Tagungseinrichtungen, -hotellerie und Veranstalter:innen besonders relevant. Die MuK Lübeck ist zertifizierte Vorreiterin für umweltschonendes Handeln und nachhaltiges Wirtschaften. Gemeinsam und in Abstimmung mit dem touristischen Markenmanagement müssen weitere gewerbliche Partner:innen für klimafreundliche und nachhaltige Betriebsführung sowie markenkonforme Produktentwicklung gewonnen werden.
- **Netzwerk klimafreundlicher Tourismusakteure aufbauen und gemeinsamen Aktionsplan erarbeiten:** Es gilt die für die Positionierung als klimafreundliche Reiseziele relevanten Akteur:innen zu identifizieren, wie z.B. gerade die imageprägenden Veranstalter:innen, Tagungseinrichtungen

und -hotellerie sowie Mobilitätsunternehmen (Stadtverkehr, Taxibetriebe, Schifffahrt, Fährunternehmen etc.) und gemeinsam einen Aktionsplan auszuarbeiten, der Klimafreundlichkeit bei zentralen touristischen Angeboten für Gäste und Bevölkerung sichtbar macht und zentrale Herausforderungen adressiert.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in Kooperation mit Stadtverwaltung/Fachbereich 2: Klimaschutzleitstelle

Kooperationspartner: innen:

- Touristische Akteur:innen der HL

Anbindende Planungen:

- Klimaanpassungskonzept für die Hansestadt Lübeck
- Anpassung an den Klimawandel – Fahrplan für Schleswig-Holstein, 2. Auflage 2017
- Tourismus Cluster SH, Branchennetzwerk, v.a. Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit KMU

3.15 Schlüsselmaßnahme Digitalisierungs- und Lenkungsinitiative (Handlungsfeld 4)

Anlass und Zielsetzung:

Für eine Tourismussteuerung und Besucherlenkung, die dem künftigen Nachfragedruck einerseits und dem ganzjährigen Frequenzbedarf andererseits gerecht wird, benötigen wir eine zukunfts-fähige **Content Architektur**, die touristische Informationen in der notwendigen Qualität bereithält und ständige Verfügbarkeit aller touristisch relevanten Daten gewährleistet. Dies ist auch eine Konsequenz aus dem wachsenden Informationsbedürfnis in Echtzeit bei unseren Gäste und Besucher:innen. Entscheidend ist, dass diese Daten in einer einheitlichen „Sprache“ und offen zugänglichen Form (**Open Data**) vorliegen, um sie in einem so genannten Knowledge Graph, einer intelligenten Wissens-Datenbank, strukturieren zu können.⁴⁵ Nur dann gelingt es auch, für die Verkehrs- und Besucherlenkung wichtige aktuelle Mobilitäts- und Angebotsinformationen wie z.B. Parkplatzverfügbarkeit oder den Buchungsstand bei Strandkörben Gästen rechtzeitig und ohne Hindernisse zuzuspielen. Die HL und LTM haben schon erste wichtige Schritte umgesetzt. Nun gilt es konsequent den begonnenen Weg weiterzugehen und die Innovationskraft für den Tourismusstandort zu nutzen. Als eine der ersten Destinationen hat **Zürich Tourismus** ein **Open Data-Portal** realisiert. Es bietet alle öffentlich zugänglichen Datensätze zu Sehenswürdigkeiten, Ausflugszielen, Gastronomiebetrieben und Unterkünften in Zürich und der umliegenden Region an sowie einen integrierten Marktplatz, auf dem der Gast bereits Aktivitäten buchen kann. (<https://zt.zuerich.com/de/open-data>)

⁴⁵ Derzeit orientiert man sich im Deutschlandtourismus am Strukturschema schema.org, das bereits von den drei größten Suchmaschinen der Welt angewendet wird und so sicherstellt, dass touristische Informationen auch online gefunden werden.

Maßnahmen und Umsetzung:

Wir definieren zwei Teilprojekte in dieser Schlüsselmaßnahme, die die Stadt mit ihren touristischen Standorten Lübeck (Altstadt) und Seebad Travemünde bei der Digitalisierung strategisch voranbringen sollen:

1. 360 Grad.Lübeck.Travemünde Digital

- Aufbau eines digitalen Meldescheins mit 360-Grad Service und Lenkungsfunktion:** Seit Anfang 2020 ist es möglich, den Meldeprozess bzw. den Meldeschein im Hotel komplett zu digitalisieren. Dieser Sachverhalt bietet einen neuen Einstieg, einen relevanten Service für den Gast aber auch für Leistungsträger. Oft fehlen touristischen Akteur:innen relevante Einstiegspunkte, um allen Gästen Informations- und Lenkungsangebote via Applikation, Progressive Web-App (PWA) oder anderen digitalen Kanälen anzubieten. Durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen existiert hierfür nun eine konkrete neue Chance für Lübeck.Travemünde als Erstes mit dem Gast in Kontakt zu kommen. Die IT-Lösung für den Gast im **Hochschwarzwald** umfasst eine **native App als mobilen Reisebegleiter**, einen Conciergegeservice, der dem Gast im Dialog Fragen beantwortet.
- Digitaler Dialog mit dem Gast vor, während und nach der Reise:** Die Zielsetzung hinter diesem Teilprojekt ist es, Gäste während ihrer Reise – 360 Grad - zu begleiten. Das wird aus nur gelingen, wenn echte Mehrwerte den Gästen durch diese Begleitung erschlossen werden: Prozessvereinfachung (Meldeschein; Buchung von Tickets), Geheimtipps (z.B. exklusive Specials), mehr Urlaubszeit durch weniger unnötigen Verkehr (z.B. Visualisierung von freien Stell- & Parkplätzen; Warnung vor überfüllten Locations). Die vier **Ferienregionen Hohe Salve, Brixental, St. Johann in Tirol und Pillerseetal** mit ihren 2000 Übernachtungsbetrieben bieten ab 2019 regionsübergreifend eine **elektronische Gästekarte** an, die schon bei Anreise auf dem Handy im Wallet (= elektronisches Portemonnaie) verfügbar ist. Ab Wörgl kann man bereits den PKW stehen lassen und Zug fahren, Skikurse oder Ausflüge vorbuchen. www.destinet.de
- Überprüfung der Synergien und Schnittstellen mit Partner:innen (Leistungsträger:innen in der Region, Lübecker Bucht, OHT) & Anschlussfähigkeit an existente Systemlandschaft:** Eine solche Lösung ist höchst komplex und bedarf zahlreicher Daten aus unterschiedlichen Systemen. In Folge ist es sinnvoll und unbedingt notwendig Synergien und Schnittstellen zu existierenden Lösungen sowohl bei Partner:innen als auch bei jetzigen Dienstleistern zu suchen. Die Schnittstelle zum zweiten Teilprojekt, dem Open Data Hub Besucherlenkung ist ebenso unerlässlich, um echte Mehrwerte bieten zu können.
- Konkrete Umsetzungsschritte:** Gewinnung von Partner:innen in der Hotellerie vor der Realisierung und stetige Kommunikation, Konzeption/Ausschreibung/Vergabe/Umsetzung der technischen Lösung, kontinuierliche Optimierung der Lenkungsfunktion.

2. Open Data-Hub Besucherlenkung

- Konzeption und Umsetzung einer Open Data-Strategie zur gezielten Lenkung von Besucherströmen und -verhalten:** Um relevante Daten für touristische Zwecke zugänglich und nutzbar zu

machen, ist die Konzeption und Umsetzung einer Open Data-Strategie unerlässlich. Diese Open Data-Strategie für den Tourismus soll sich direkt an die Open Data Strategie der Stadt Lübeck andocken und an das Open Data Cockpit der Stadt gekoppelt sein (inhaltlich und technisch).

- **Ergänzung der bei der LTM vorhandenen Daten zu POIs, Touren, Events, Bilder & Videos, um weitere relevante Daten durch neue Sensoren (Smart City Lübeck):** Es gibt auch weitere Bedarfe an Daten für die Zwecke der Besucherlenkung. Neue Sensoren können hier der Schlüssel sein – insbesondere das Projekt Smart City Lübeck bietet hier Anknüpfungspunkte.
- **Öffnung vorhandener geschlossener Datenpools (z.B. Mobilitätsdaten, LTM-Daten):** Daten zur gezielten Besucherlenkung sind auch in Lübeck/Travemünde vorhanden. Allerdings sind sie oft nicht mit den passenden Lizenzen (CC-Lizenzsystematik) ausgestattet, nicht aus Tourismusperspektive sinnvoll strukturiert (z.B. schema.org + erweitertes Vokabular) oder in technischen Silos (fehlende Schnittstellen) versteckt.
- **Verknüpfung der Daten mit der Linked Open Data Cloud via DZT-Open Data-Projekt:** Die im Open Data Hub gesammelten Daten sollen nicht nur für Anwendungen der LTM zur Verfügung stehen, sondern Teil der Linked Open Data Cloud werden. In Folge können auch anderen Unternehmen oder Interessierte (z.B. Global Player oder Startups) die mit der passenden Lizenz ausgestatteten Daten für Anwendungen im Sinne des Gastes nutzen. Um diesen Fakt sicherzustellen, ist es wichtig, dass die strukturierten Daten, in die im System Tourismus übergeordneten Systeme fließen (z.B. zur Tourismus Agentur Schleswig-Holstein (TASH) und letztendlich zur Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT)).
- **Digitalisierung von Offline-Prozessen:** Um für Teil 1 und Teil 2 dieser Schlüsselmaßnahme relevante Informationen und Daten zu sammeln (z.B. Besucherintensität von POIs; Buchbarmachung von Experiences), ist es notwendig bisherige Offline-Prozesse zu digitalisieren. Hierfür bedarf es insbesondere der Aufklärung und eines Coachings der Akteur:innen.
- **Konkrete Umsetzungsschritte:** Identifikation der möglichen Datenquellen, der neuen Sensoren-Standorte und Öffnung der stadteigenen Datenpools, Kommunikation an Partner:innen und technische Integration der Inhalte in vorhandene Datenhubs.

Federführung/Hauptverantwortlich:

- LTM in Kooperation mit Stadtverwaltung Lübeck: HL/Chief Digital Officer, Energiecluster Lübeck

Kooperationspartner:innen:

- Leistungsträger:innen v.a. in der Hotellerie (aber auch weitere)
- Überregionale Netzwerke: TASH, DZT, OHT

Anbindende Planungen:

- Digital Strategie der Stadt Lübeck
- Open-Data-Strategien von LTM, OHT und TASH

VIII. KONSEQUENZEN FÜR ORGANISATION, KOOPERATION & FINANZIERUNG

Aus dem Zuschnitt der Handlungsfelder, den erarbeiteten Schlüsselmaßnahmen und weiteren Maßnahmen ergeben sich Konsequenzen für die künftige Organisation des Tourismus in Lübeck und Travemünde sowie dessen Kooperationsstrukturen. Nur wenn neben finanziellen Ressourcen auch die **personellen Bedarfe und organisatorischen Anforderungen** zur Koordinierung und Umsetzung für den Zeitraum 2021 bis 2030 sichergestellt werden können, wird das TEK 2030 erfolgreich sein. Folgende Anforderungen aus der künftigen Tourismusedwicklung lassen sich für die Hauptakteur:innen, die LTM, den Kurbetrieb und die betreffenden Fachbereiche der Stadtverwaltung ableiten: **Tourismusedwicklung ...**

- **wird digitaler**, d.h. Mitarbeiter:innen müssen entsprechend weiterqualifiziert und die diesen Institutionen gehörige Infrastruktur digital ausgebaut und kontinuierlich up to date gehalten werden
- **bleibt querschnittsorientiert** und konkrete Projektmanagementstrukturen müssen gemeinsam mit anderen Fachbereichen geplant und koordiniert sowie mit Netzwerken aus Akteur:innen begleitet und umgesetzt werden; dies gilt bei den baulichen Infrastrukturprojekten und Stadt- und Ortsplanung, beim Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement und beim Thema Mobilität.
- **wird strategischer**, d.h. die Markenphilosophien müssen konsequent in allen Projekten und Maßnahmen angewendet und umgesetzt werden und verlangen die Installation eines entsprechend ausgestatteten Markenmanagements.
- **wird (noch) stärker nach innen kommuniziert** und ausgerichtet, d.h. Innenmarketing wird im Sinne eines Destinationsmanagements gegenüber dem nach außen an den Gast gerichteten klassischen Destinationsmarketing gestärkt.

Bestehende Aufgaben verstärken und Neue verankern

Dabei handelt es sich zum einen um Aufgaben, die z.B. die LTM und der Kurbetrieb bereits wahrnehmen, die jedoch künftig aufgrund ihrer zentralen Bedeutung wesentlich verstärkt werden müssen wie z. B. das „Markenmanagement“ oder der nach innen gerichtete „Tourismus im Dialog“-Prozess. Zum anderen handelt es sich aber auch um neue, in der Vision formulierte tourismusbezogene Aktivitäten, die z.B. ein touristisches Mobilitäts-, Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement oder eine Digitalisierungsstelle notwendig machen und deshalb als solche dauerhaft zu verankern sind.

Bestehende Strukturen und Personalressourcen umbauen bzw. neue Stellen schaffen

Je nach dem wird nun zu analysieren sein, ob sich diese verstärkten und neuen Aufgaben in den vorhandenen Strukturen und mit dem gegebenen Stellenportfolio der LTM, des Kurbetriebs oder der städtischen Fachbereiche ausführen lassen, aber ggf. eine Neubewertung bisheriger Aufgaben und

Stellen vorzunehmen ist. Oder ob es auch neuer personeller Ressourcen bedarf bzw. auch eine externe Vergabe von Aufgaben notwendig ist.

Synergien durch Bündelung von Aufgaben nutzen

Aufgaben und Zuständigkeiten sind teilweise auch zwischen der LTM, dem Kurbetrieb und den städtischen Fachbereichen sowie Eigenbetrieben teilbar ebenso wie inhaltlich verknüpfte Aufgaben verschiedener Schlüsselmaßnahmen auch zum Teil in einer Stelle zu bündeln wären. So würde das Markenmanagement für Lübeck auch über die markenkonforme Ausgestaltung der altstadtspezifischen Schlüsselmaßnahmen **PopUp.Stadtkultur** und **Wassererlebnis.Altstadtinsel** „wachen“, nicht aber deren Projektmanagement übernehmen. Aspekte der nachhaltigen Mobilität und des Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagements lassen ebenfalls solche Synergien durch Bündelung erwarten.

Empfehlungen zur Organisation bezogen auf konkrete Schlüsselmaßnahmen

- Beim Markenmanagement werden klarere Zuständigkeiten für die zwei Reiseziele und eine stärkere Anbindung Travemündes an die Ostsee empfohlen. Für die Branche muss erkennbar sein, wer Ansprechpartner:in für das Markenmanagement im jeweiligen Reiseziel ist (personelle Trennung notwendig). Dies wird voraussichtlich zu einer Neubewertung bisheriger Aufgaben und Stellen bei LTM und beim Kurbetrieb Travemünde führen. Die nach innen gerichtete Schlüsselmaßnahme **Tourismus im Dialog** bedarf entsprechender Ressourcen bei der LTM und beim Kurbetrieb Travemünde, die sinnvollerweise an die Ressourcen für die Schlüsselmaßnahme **Markenmanagement & Produktentwicklung** gekoppelt werden sollten.
- Eine fortlaufende Kulturinszenierung **PopUp.Stadtkultur** ist durch die Kompetenzen der LTM zwar abgedeckt, benötigt jedoch die Schaffung und kontinuierliche Sicherstellung von Ressourcen.
- Sowohl **Wassererlebnis.Altstadtinsel** als **Erlebnis.Nordermole** benötigen für die weitere Strukturierung der Prozesse ein Umsetzungsmanagements, auch für die Koordinierung begleitender Arbeitsgruppen und Steuerungskreise. Verantwortlichkeiten können hier bei betreffenden Fachbereichen liegen und ggf. durch extern beauftragte Dienstleister unterstützt werden.
- **Touristische Mobilität** wird neue Zukunftsaufgabe des Destinationsmanagements und sollte organisatorisch in Abstimmung mit den städtischen Fachbereichen und Verkehrsunternehmen (Stichwort Verkehrswendebeauftragter) verankert werden. Die **kontinuierliche Kooperation Ostsee und Lübecker Bucht** ist dabei zu stärken, wobei zu klären ist, wie diese personell bezogen auf die Card-Lösung oder Elektromobilität innerhalb der Lübecker Bucht dauerhaft ausgefüllt werden soll.
- **Touristisches Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement organisatorisch verankern:** Die tourismusbezogenen Aufgaben müssen in Abstimmung mit FB 3/ Klimaschutzleitstelle, LTM organisatorisch verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden. Kooperation hat hohe Priorität: So sollte das Schulungs- und Beratungsprogramm zur Sensibilisierung touristischer Betriebe gemeinschaftlich mit dem Tourismuscluster SH, der Ostsee Schleswig-Holstein und Lübecker Bucht erarbeitet und durchgeführt werden.

- Die **Teilprojekte zur Digitalisierung** sollten standortübergreifend in einer Stelle gebündelt und mit der Digitalstrategie der Hansestadt (Chief Digital Officer) verknüpft bzw. auch an regionale Strukturen angelehnt sein (z.B. TALB). Zusätzlich sind Qualifizierungsmaßnahmen für weitere Mitarbeiter:innen der LTM, des Kurbetriebs sowie betreffender Fachbereiche ein zu planen.

Weiter besteht hoher Bedarf an Lösungen für zusätzlichen Finanzierungsbedarf

Dauerhaft aktuell bleibt die **Herausforderung der Erschließung zusätzlicher finanzieller Mittel** außerhalb der bestehenden oder erhöhten städtischen Etats, um die dargestellten Maßnahmen in vollem Maße umsetzen zu können. Möglichkeiten bestehen:

- in einer zumindest teilweisen Bündelung vorhandener Marketingetats wichtiger Akteur:innen im Interesse einer gemeinsam stärkeren Wirkung, so wie es im MICE-Pool schon gelungen ist und hier mit neuen Playern wie dem Slow down-Tagungshotel auch weiter ausbaufähig erscheint; dieser Ansatz ließe sich aber auch auf andere Segmente oder Profithemen übertragen (z.B. Kulturtouristische Angebote, Wassertourismusmarketing etc.);
- in der Beteiligung der Leistungsträger an der Finanzierung, wie es mehrfach schon für das Thema nachhaltige Mobilität für die Gästekarte Ostsee bzw. Lübecker Bucht konkret angedacht und ggf. demnächst auch umgesetzt wird;
- in der Einwerbung von Drittmitteln – sowohl Förderungen als auch Sponsoring-, wie es bei zahlreichen Projekten und Aktivitäten bereits erfolgreich praktiziert wird (u.a. HanseKulturFestival, Stadtjubiläum 875, Weihnachtskooperationen, das aktuelle TEK, der LTM, die Infrastrukturentwicklungen im Seebad, wie z.B. die Promenadenentwicklung des Kurbetriebs oder auch die verschiedene Städtebauförderungen des Fachbereiches 5 und die Kulturförderung von den örtlichen Stiftungen).

Darüber hinaus besteht weiter die Frage der Machbarkeit einer Tourismusabgabe für den Stadtbereich Lübeck⁴⁶, die bereits in mehreren Anläufen aus unterschiedlichen Gründen heraus bisher nicht umzusetzen war (Probleme der Zweckbindung, Erhebungsgerechtigkeit über alle vom Tourismus profitierenden Branchen, Teilnahmebereitschaft der Leistungsträger und mangelnde politische Durchsetzbarkeit).

⁴⁶ In Travemünde wird bereits eine Kurtaxe erhoben, die Altstadt Lübeck ist dagegen kein prädikatisierter Tourismusort und benötigt daher eine eigene Form der Abgaberegulung. Hier gelten auch andere Regelungen bezüglich der Mittelverwendung.

IX. ERFOLGSKONTROLLE & MONITORING: WORAN WIR UNS MESSEN

Für die **Erfolgskontrolle** und das **Monitoring** sind die im TEK 2030 verankerten Leitlinien der künftigen Strategie entscheidend. Um einen optimalen **Zielerreichungsgrad** der einzelnen Leitlinien konsequent zu beobachten und zu fördern, bieten sich verschiedene Monitoring Tools an.

Tab. 10: Erfolgskontrolle & Monitoring

Strategie / Leitlinie	Ziele	Monitoring Tools
Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Markenwerte & -Prinzipien, Themen • Leitprodukte & Zielgruppenfit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Gästebefragungen (Zielgruppen)
Leitlinie wertschöpfend & wertschätzend	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungssteigerung • Effiziente Ressourcenallokation • Auslastung & Saisonverlängerung • Transparenz & Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung touristischer Kennziffern (insbesondere saisonale Auslastung) • Berechnung und Aktualisierung des Wirtschaftsfaktors Tourismus
Leitlinie akzeptiert & lebenswert	<ul style="list-style-type: none"> • Balance der Bedürfnisse • Tourismusakzeptanz • Wirtschafts- & Standortfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige (Online-) Befragungen der Einwohner:innen von Lübeck & Travemünde • Regelmäßige (Online-)Befragung der Leistungsträger:innen und Akteur:innen
Leitlinie nachhaltige & fair	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Mobilität (Klimafreundlichkeit) • Sensible VA-Gestaltung / Grünes Tagen • Fair Trade & regional • Wasser & Naturerleben in der Umgebung • Entwicklungsfokus innerorts & identitätsstiftend 	<ul style="list-style-type: none"> • Modal Spilt aus Gästebefragung • Nachfrage für Grünes Tagen • Zahl von Zertifizierungen (Tour Cert, Viabono etc.)

X. ANHANG

Die folgenden Anhänge zum Tourismusedwicklungskonzept Lübeck.Travemünde 2030 sind gesammelt in einem separaten Anhang-Dokument enthalten.

- 1. FAQ's**
- 2. Liste der Gesprächspartner:innen der Fachgespräche und Fachrunden**
- 3. Mitglieder Steuerungskreis**
- 4. Branchenforen und Bürgerveranstaltungen: Ideenpool**
- 5. Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Hansestadt Lübeck 2018**
- 6. Ergebnisse der Online-Befragung der Akteur:innen**
- 7. Ergebnisse der Online-Befragung der Einwohner:innen**