

# Gutachterliche Stellungnahme zur Neuausrichtung des Tourismus im Kreis Unna

**Bericht**  
**Stand Dezember 2018**

**Ansprechpartner:**

Matthias Burzinski (Leitung Beratung) – burzinski@projekt2508.de

Helena Bauer (Beratung) – bauer@projekt2508.de

projekt2508 GmbH | Riesstraße 10 | 53113 Bonn | T: +49 (0)228 / 184967- 61  
projekt2508 GmbH | Fidicinstraße 12 | 10965 Berlin | T: +49 (0)30 / 26542799

# projekt2508

## Inhalt

Ausgangssituation und Aufgabenverständnis .....	3
Analyse der Rahmenbedingungen: Nachfrage, Wettbewerb, digitaler Wandel und Organisationsanforderungen .....	4
A) Tourismus im Wandel.....	4
B) Trends in speziellen Segmenten des Tourismusmarktes .....	10
C) Folgen für die Entwicklung des regionalen Tourismusmanagements .....	13
D) Fazit .....	16
Bestandsaufnahme und Bewertung der aktuellen Situation .....	17
A) Produkt- und Angebotsbasis .....	17
B) Organisatorische Grundlagen und Strukturen .....	20
C) Fazit .....	21
Strategische Grundausrichtungen.....	22
A) Eigene Destinationsmarke.....	22
B) Mögliche Umsetzungsschritte .....	25

## Ausgangssituation und Aufgabenverständnis

Innerhalb der Verwaltung des Kreises Unna bedarf es angesichts anstehender strategischer Maßnahmen und Budgetentscheidungen einer Überprüfung der strategischen Grundausrichtung in der Tourismusentwicklung. Basis für die bisherige strategische Ausrichtung ist ein Dialogprozess gemeinsam mit den Städten und Gemeinden und weiteren touristisch relevanten Akteuren. Gestartet vor etwa 15 Jahren, wurden zunächst die touristischen Profilierungsthemen und Projekte vereinbart und mit dem Arbeitskreis Tourismus die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit festgelegt. In der Folge wurden Themen und Ausrichtung bei Bedarf überprüft und Anpassungen vorgenommen, z.B. bei Veränderungen der regionalen Marketingstrategien (RTG), Zielgruppenschärfung, Angebotsentwicklung. Dynamik und Komplexität des Marktes (s. auch unten, nächstes Kapitel) haben jedoch dazu geführt, dass die nur rudimentär ausgebildeten Organisationsstrukturen zunehmend überfordert sind. Dennoch sind in einzelnen Segmenten und Themenbereichen weitere Maßnahmen im Gespräch, z.B. eine stärkere Einbindung kultureller Angebote in die touristische Vermarktung sowie aktuell die Entwicklung von touristischen Angeboten auf der Grundlage der Natur- und Landschaftspotenziale des Kreises. Daher sollte im Rahmen einer gutachterlichen Stellungnahme geprüft werden, wie verschiedene touristische Themen und Strategien in eine strategische Grundausrichtung einzubetten sind. Ziel war es demnach, anstehende Maßnahmen besser im Hinblick auf eine mittel- bis langfristige Strategie bewerten und Haushalts- und Budgetplanungen sach- und fachgerecht durchführen zu können.

Dazu sollten sämtliche touristischen Potenziale des Kreises noch einmal überblickt und im Hinblick auf die Wettbewerbssituation, Nachfrage und Zielgruppen sowie künftig zu erwartende Entwicklungen bewertet werden.

Die hiermit gutachterliche Stellungnahme stellt kein umfassendes Tourismuskonzept dar. Vielmehr sollte auf Basis der Sichtung bestehender Konzeptpapiere, Maßnahmenpläne und Gutachten sowie einer Desktop-Recherche eine strategische Grundausrichtung erarbeitet werden, die sichere Entscheidungen ermöglicht.

Die folgenden Arbeitsschritte wurden durchgeführt und hiermit dokumentiert:

1. Analyse der Rahmenbedingungen: Zielgruppen und Nachfrage, Wettbewerb, digitaler Wandel und Organisationsanforderungen
2. Bestandsaufnahme und Bewertung der aktuellen Situation
3. Erarbeitung einer strategischen Grundausrichtung

## Analyse der Rahmenbedingungen: Nachfrage, Wettbewerb, digitaler Wandel und Organisationsanforderungen

Die folgende Zusammenfassung der wichtigsten Markt- und Branchenentwicklungen innerhalb der Tourismuswirtschaft soll einen kurzen Überblick verschaffen. Er dient dazu, die darauf folgenden Bewertungen nachvollziehbar zu machen sowie auch eigene Einschätzungen zu ermöglichen. Gleichwohl ist zu bedenken, dass der Tourismus nicht auf der Stelle tritt, sondern sich weiterentwickelt. Eine laufende Marktbeobachtung ist daher grundsätzlich anzuraten, ein hektischer Aktionismus jedoch abzulehnen. Vielmehr empfiehlt sich grundsätzlich eine systematische Marken- und Organisationsentwicklung auf Basis lang- und mittelfristiger Prozesse.

### A) Tourismus im Wandel

Die Tourismusbranche ist von jeher einem steten Wandel unterworfen, dessen Ursachen in den gesellschaftlichen Veränderungen begründet ist. Er äußerte sich in einer kontinuierlichen Veränderung des Reiseverhaltens der Nachfrager und Touristen und führt bei den Anbietern stets zu Anpassungs- und Innovationsprozessen. Dominante Faktoren in diesem Prozess waren und sind auf der einen Seite soziodemographische Veränderungen, auf der anderen psychographische Veränderungen (Veränderungen des Wertesystems), vorrangig die zunehmende Individualisierung und Wahlfreiheit, die es immer schwieriger machen, klar abgegrenzte Zielgruppen zu definieren. Die Suche nach singeladenen, für die persönliche Identität wichtigen Erlebnissen bei gleichzeitiger physischer, psychischer und sozialer Gesundheit ist für Touristen das wichtigste Kernmotiv.

Seit einigen Jahren jedoch haben sich die Wandlungsprozesse massiv beschleunigt. Neue Haupttreiber für diese Entwicklungen sind die Digitalisierung, neue Zielgruppenansprüche (z.B. von nachwachsenden Millennials und der Generation Z, ...) mit einem nachhaltig veränderten Informations-, Kommunikations-, Buchungs- und Reiseverhalten, aber auch die Bürger, die den Tourismus je nach Perspektive zunehmend als Chance oder auch Risiko begreifen und hinterfragen. Der Tourismus hat sich parallel zu einer der bedeutendsten Wirtschaftsbranchen Deutschlands entwickelt und wächst seit rund 15 Jahren überdurchschnittlich stark. Davon profitiert der Übernachtungstourismus ebenso wie Tagesreisen und -ausflüge. Was folgt daraus?

## Digitalisierungsprozesse

Die Digitalisierung von Prozessen und Abläufen innerhalb der Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch der Tourismusbranche schreitet rasant fort. Dies führt nicht nur zu Anpassungsprozessen bei allen Marktteilnehmern, sondern hat auch auf Forschungs- und wirtschaftspolitischer Ebene zu verstärkten Aktivitäten geführt. So hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie etwa in diesem Jahr (2018) erstmals ein Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes<sup>1</sup> installiert, um die Wandlungsprozesse zu begleiten. Derzeit wird erstmals eine Nationale Tourismusstrategie erarbeitet. Der nationale Tourismusbeauftragte des Bundes arbeitet erstmals im Range eines Staatssekretärs. Auch Bayern plant die Einrichtung eines Kompetenzzentrums als An-Institut der Hochschule in Kempten. In NRW wird eine neue Landestourismuskonzeption vorbereitet, um der beschleunigten Entwicklung gerecht werden zu können, und auch im Ruhrgebiet wurden durch Großprojekte neue Akzente gesetzt.

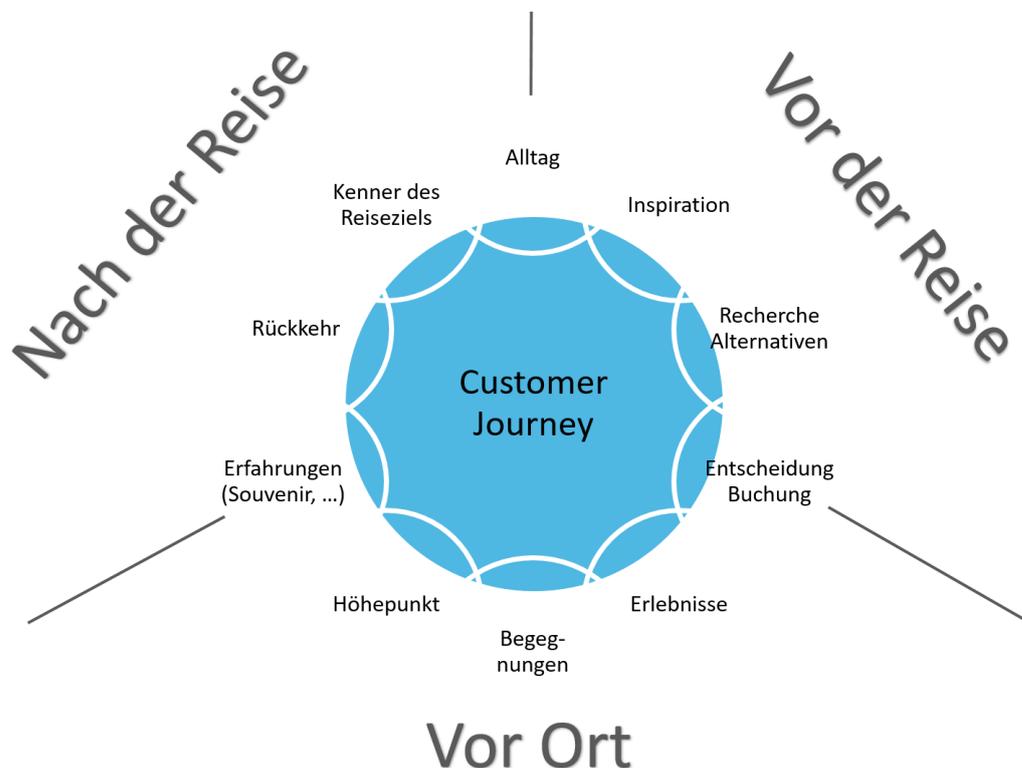


Abbildung 1: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de>

Die Veränderungen infolge der Digitalisierung vollziehen sich auf mehreren Ebenen:

- Das mobile Internet verändert in sämtlichen Phasen der Customer Journey<sup>2</sup> (s. auch Abb. 1) den touristischen Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess. Gäste nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab, und passen ihr Verhalten den neuen Möglichkeiten an. Darauf müssen auch Reiseziele und Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) reagieren, da sich deren Aufgaben verändern oder vollkommen neu entstehen.
- Gleichzeitig stehen auch für die interne Ablauforganisation und das Prozessmanagement im Tourismus vollkommen neue Instrumente zur Verfügung, nicht nur in der Kommunikation und im Management verschiedener Kommunikations- und Vertriebskanäle, sondern auch im Projektmanagement, in der Datenanalyse, im Wissensmanagement, sowie der Dokumentation usw.
- Digitalisierung bedeutet Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und Schnittstellen. Die DMO müssen darauf mit innen- und außengerichteten Kooperations- und Entwicklungsaufgaben reagieren, die ein erheblich größeres Maß an Interaktion erfordern als bisher.

DMOs oder - einfacher ausgedrückt – regionale und/oder lokale Tourismusorganisationen egal welcher Organisationsform entwickeln sich demnach zu zentralen, digital-analogen Netzwerkstrukturen<sup>3</sup>.

## Neue Zielgruppen und veränderte Nachfrage

Zum einen verändern die nachwachsenden Zielgruppen („digital natives“) sowie auch digital angepasste Verhaltensweisen die touristische Nachfrage. Zum anderen wandeln sich gesellschaftliche Werte und Rahmenbedingungen und erfordern künftig ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigere Strategien für sensibler werdende Zielgruppen. Wie ändert sich das Reiseverhalten unter diesen Rahmenbedingungen?

- Das Reiseverhalten passt sich wesentlich schneller als früher neuen Gegebenheiten an. Beispiele: Reisende wenden sich nach Negativereignissen sehr schnell von einer Destination ab und orientieren sich um, kehren aber ebenso schnell wieder zurück, wenn sich die Lage vor Ort beruhigt. Neue Online-Plattformen, die einen Mehrwert für Gäste bieten, können sehr schnell wachsen und Buchungsmuster verändern, z.B. Urlaubsguru, Airbnb u.a.
- Erlebnisse sind die neuen „Qualitätsnachweise“ eines Reiseziels. Nur Ziele, die den Gästen emotionale Erlebnisse und Erfahrungen bieten, bleiben wettbewerbsfähig.

---

<sup>2</sup> Mit Customer Journey bezeichnet man den Weg des Kunden durch die verschiedenen Phasen einer Reise: Inspiration, Buchung, Vor-Ort-Aufenthalt, Abschied, Dialogphase nach dem Aufenthalt. In jeder Phase hat der Gast spezifische Ansprüche.

<sup>3</sup> Vgl. dazu u.a.: Kohl & Partner. Die Zukunft der Touristischen Organisationen. Villach 2016.

Eine exponentielle Zunahme an Angeboten und auch neuen Buchungsplattformen für Erlebnisse zeugt davon, z.B. GetYourGuide, Airbnb-Entdeckungen u.a. Produkt- und Erlebnismarken – wie z.B. der neanderland STEIG im Kreis Mettmann, das rad.revier.ruhr im Ruhrgebiet usw.- gewinnen daher an Bedeutung. Dies eröffnet auch touristische Chancen für Reiseziele, die kein gewachsenes touristisches Image vorweisen<sup>4</sup>. Erlebnisse sind durch Aktivitäten und Themen definiert, z.B. Kulturgenuss, Gesundheit und Entschleunigung, Wandern, Radfahren, Naturerleben usw. In der Spezifizierung dieser übergeordneten Themen liegt die Kunst der Differenzierung für eine Reiseregion, etwa indem ich Industriekultur zu meinem ProfiltHEMA mache, wie es die Ruhr Tourismus GmbH erfolgreich praktiziert.

- Die Anspruchshaltung der Gäste bleibt dabei hoch. Neben den Standard-Leistungsfaktoren erwarten die Reisenden demnach weiterhin begeisternde Angebote sowie Angebote, die von der „Masse“, der „Norm“ abweichen. Diese Begeisterungsfaktoren entwickeln sich – neben den originären landschaftlichen und kulturellen Besonderheiten einer Destination – zu den maßgeblichen Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb und werden von Destinationen auf die gesamte Region übertragen (Beispiele: Heidiland in der Schweiz, GrimmHeimat Nordhessen, neanderland im Kreis Mettmann).
- Hinzu kommen neue Kriterien, die den Gästen das Gefühl geben, die richtige Wahl getroffen zu haben: Sicherheit und Nachhaltigkeit sind die wichtigsten dieser Kriterien. Nachhaltigkeit ist zwar noch kein originärer Reiseanlass, jedoch kann das Angebot nachhaltiger wie auch barrierefreier Reisen (Reisen für alle/Inklusion) eine spezielle Zielgruppe mit besonderen Qualitätsansprüchen aktivieren. Um hier mittelfristig nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, ist es geboten, sich hier weiterzuentwickeln.
- Dazu gehört auch, dass Touristen keine Touristen mehr sein wollen. Sie suchen die Nähe der Einheimischen und wollen näher heran an das „echte“ Leben einer Destination, auch wenn dies nur eine Illusion ist. Der Aufstieg von Airbnb zu einer weltweit Trend setzenden Reiseplattform zeugt davon.
- Gleichzeitig gefährden Touristen und Gäste dadurch jedoch die Beziehungen zu den Einheimischen, denn diese suchen umgekehrt nicht immer die Nähe zu den Reisenden. Dies hat zur Folge, dass selbst kleinere Destinationen punktuell mittlerweile Symptome des „Overtourism“ aufweisen können, also Abwehrreaktionen Einheimischer gegenüber Reisenden, vor allem an hochfrequentierten Standorten.
- Die Saisonzeiten entzerren sich weiter, besonders durch den Trend zu Kurzreisen, aber auch durch gezielte Maßnahmen der Destinationen. Durch Jahres- und Saisonhöhepunkte, aber auch spezielle Nebensaisonangebote versuchen Reiseziele die Nachfrage zu steuern. Dabei setzen sie auf Qualitäts- und Preisstrategien

---

<sup>4</sup> Ein Beispiel: Das Kreis Mettmann geht als Destinationsmarke neanderland genau diesen Weg, um diese Chancen zu nutzen.

gleichermaßen und versuchen spezielle Zielgruppen zu aktivieren (s. oben zum Thema Nachhaltigkeit und Reisen für alle).

- Reisen und Ausflüge werden noch flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht als früher. Das mobile Internet verkürzt alle bisher bekannten Fristen und Zeiten. Dies schlägt sich etwa in einer exponentiellen Zunahme an so genannten „Umkreissuchen“ im Internet nieder. Viele Reisende entscheiden erst vor Ort, welche Aktivitäten und Erlebnisse sie jetzt wahrnehmen möchten. Zudem wechseln Gäste flexibel ihre Präferenzstrukturen und agieren noch sprunghafter.
- Ohne eine Online-Präsenz auf den von den Gästen genutzten Portalen, in Suchmaschinen (v.a. Google, Google Maps, ...), Kommunikationsinstrumenten, Sozialen Medien wie Facebook, Instagram, Youtube, Tripadvisor usw. haben Destinationen keine Chance mehr im Wettbewerb. Wer in der Inspirationsphase der Customer Journey nicht anzutreffen ist, wer bei einer „Umkreissuche“ nicht gefunden wird, existiert nicht, das gilt v.a. für Ausflugsziele und -destinationen, etwa im Umfeld der großen Ballungsräume und Quellgebiete.
- Städtereisen (als Kurzreise und Zweiturlaub) bleiben in Deutschland der wichtigste Reiseanlass vor dem Badeurlaub/Urlaub am Meer (als Haupturlaubsreise). Die Kernmotive für Reisen nach und in Deutschland sind konstant. Die wichtigsten sind Erholung/Entspannung, Spaß/Vergnügen, einfach Genießen, Ausbrechen aus dem Alltag, Zeit mit der Familie/Freunden verbringen, in der Natur sein und etwas für die Gesundheit tun. Allerdings wandelt bzw. vervielfältigt sich die Art und Weise, wie diese Wünsche durch Aktivitäten und Reiseanlässe erfüllt werden. Und auch die Anzahl der Tagesausflüge und Veranstaltungsreisen wächst weiter.
- Der Trend zur Individualreise dominiert alle Entwicklungen. Diese Reisen werden dabei choreographiert mit persönlichen Erlebnissen, die immer kurzfristiger gesucht und gebucht werden. Dazu erwarten die Gäste eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen. So wie jedes Smartphone mit seiner Zusammenstellung von Apps die Persönlichkeit des Nutzers widerspiegelt, soll auch jede Reise und jeder Ausflug eine individuelle Zusammenstellung der passenden Erlebnisse sein. Destinationen und Anbieter stellt das vor große Herausforderungen, denn Einzigartigkeit muss mit der „Konfektionierung“ von Reisebausteinen in Einklang gebracht werden.

## Partizipation

Tourismus war schon immer auf Partizipation angewiesen, also auf die Beteiligung der Bürger und anderer Akteure am touristischen Gestaltungsprozess. Mit den neuen ökonomischen Chancen, aber auch den Risiken infolge negativer Begleiterscheinungen (z.B. Verkehr, steigende Preise usw.) wachsen jedoch auch die Anforderungen an eine transparente Bürgerinformation und -beteiligung. Hier ist in Zukunft mit einem erhöhten Kommunikationsbedarf zu rechnen, der jedoch langfristig für mehr Wertschätzung des Tourismus als Branche und zur Lebensqualität beitragen wird.

## Anpassungsprozesse auf Anbieterseite

Wie agieren und reagieren nun die Anbieter in diesem Markt – speziell die Destinationen, also Städte und Regionen? Einige der oben aufgeführten Veränderungen führen zu einer substantziellen Veränderung des touristischen Geschäftssystems. Anbieter und Akteure, die weiterhin den klassischen Marktbearbeitungsmodellen folgen, werden spätestens mittelfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Folgende Veränderungen auf Anbieterseite zeichnen sich daher ab:

- Professionalisierung (von Vertrieb, Kommunikation, Management)
- Profilierung und Positionierung über Marken und Erlebnisse
- Wachsende Infrastrukturorientierung
- Clusterbildung/Kooperation und Einbindung in größere Destinationen
- Innovations- und Qualitätsmanagement
- Durchdringende Digitalisierung und Anpassung des Marketings an die neuen Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen

Die Professionalisierung geht zum einen zurück auf die oben genannten neuen Herausforderungen, zum anderen aber auch auf eine verstärkte Aktivität internationaler und neuer Akteure in der Tourismus- und Freizeitbranche. Auch im regionalen und lokalen Tourismusmanagement ist daher ein weiterer Professionalisierungsschub zu erwarten und notwendig.

Destinationen in Deutschland bemühen sich allerdings verstärkt um eine integrierte Markenbildung und Markenentwicklung; viele strategische Konzepte zielen auf eine Konsistenz zwischen Außenimage und Innen-Identität (s. wiederum das neanderland/Kreis Mettmann). Denn in jedem Fall zwingen die neuen Rahmenbedingungen zu Authentizität und realistischer Präsentation im Markt. Dies hat einen noch stärkeren Bündelungsdruck bei gleichzeitiger Selektion der guten Produkte zur Folge. Destinationen sind verstärkt gezwungen, schlechte Produkte und Leistungsträger „aus dem Sortiment“ zu nehmen, um die eigene Marke durch Qualität zu sichern.

Diese Bemühungen sollen in marktgerechte und unverwechselbare Profile und Alleinstellungsmerkmale münden, die in der Regel in Marken- und Themenkonzepten gebündelt werden. Neben übergreifenden Markenkonzepten sind folgende Strategien der Profilierung erkennbar:

- Spezialisierung und Thematisierung (und damit verbundene konkrete Nutzenversprechen für den Gast)
- Regionalisierung und Authentizität
- Inszenierung, Design, Dramaturgie
- (permanente) Innovation (und neue Erlebnisse)
- Multioptionalität und Wahlfreiheit (mit besonderer Berücksichtigung kombinierbarer Angebote und Zielgruppen)
- Infrastrukturorientierung, z. B. in Form neuer Erlebniswelten

Die Infrastrukturorientierung ist besonders (aber nicht nur) für (potenzielle) Destinationen ohne natürliche touristische Attraktionsmerkmale geeignet, um sich im touristischen Markt zu positionieren. Insgesamt gewinnen ganzheitliche Infrastrukturentwicklungskonzepte an Bedeutung für die Positionierung.

Die erhöhten Ansprüche an Angebote und das Marketing haben zwangsläufig eine zunehmende Kooperationsbereitschaft und Clusterbildung sowie einen Trend zu mehr Innovationen und Qualitätssicherung zur Folge.

Die markantesten Wandlungsprozesse sind in der Digitalisierung zu erwarten (s. oben).

## B) Trends in speziellen Segmenten des Tourismusmarktes

### Trends im Städte- und Kulturtourismus

Der Städte- und Kulturtourismus ist der Markt mit der stärksten profilierenden Wirkung – das Image einer Stadt oder Region als kulturelle Destination ist nicht kopierbar. Da Städte ein breites Angebot bieten, sind sie bevorzugte Ziele für generell Kulturinteressierte (general interest). Die Vielzahl möglicher Reisemotive und Reiseanlässe eröffnet Chancen für spezielle Angebote und Nischen für verschiedene Zielgruppen (special interest). Dazu werden zunehmend innerkommunale und interkommunale Kooperationen eingesetzt (auch grenzüberschreitend).

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Interpretation von Kultur einem permanenten Wandel unterliegt. Galten früher vor allem die Besichtigung von Kulturerbestätten und künstlerischer Darbietungen der klassischen Genres als Kulturreisen, so werden heute standardmäßig auch die sogenannten „Creative Industries“, alltagskulturelle Angebote sowie Lifestyle-Elemente dem Kultursektor zugerechnet. Gerade in diesem Segment entwickeln sich auch die kulturell geprägten Reisen dynamischer. Immer neue Themen von Design über Mode, Film/Video, Galerien jeder Art bis hin zu Games-Conventions werden teilweise bereits als spezielle „Kultur“ definiert und helfen zudem, neue Zielgruppen zu erschließen – v.a. die häufig als „Millennials“ oder auch „Generation Z“ bezeichneten Gruppen. Als solche werden die Generationen betitelt, die im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 („Millennials“) oder danach („Generation Z“) geboren wurde. Beide Generationen gelten überwiegend als sogenannte Digital Natives, die eine Welt ohne digitale Kommunikations- und Serviceangebote nicht mehr kennen. Sie streben zudem besonders stark nach Interaktion, wollen einbezogen werden und nicht nur passiv konsumieren.

Kulturangebote werden dabei i.d.R. mit anderen Produktangeboten kombiniert, v. a. der Kulinarik, aber auch Gesundheits- und Aktivangeboten. Diese Angebote werden verstärkt gebündelt, z. B. in Kampagnen, Themenjahren und Festivals. So können authentische und

individuelle Projektionsflächen in Form von Orts- und Landschaftsbildern, herausragenden Museen, Kulturerbestätten oder Spielorten und Veranstaltungen entstehen.

Um den Charakter der Destination zu schärfen und ihn dem Besucher nahezubringen, werden Ansätze des „Erlebnisraumdesigns“ verfolgt: Der gesamte Raum wird für die Besucher inszeniert, es wird eine zielgruppenspezifische Besuchsdramaturgie entwickelt und eine Geschichte des Raums erzählt („Storytelling“).

## Trends im Aktivtourismus

Der Aktivtourismus ist einer der größten Volumenmärkte im Tourismus, differenziert sich jedoch weiter aus. Radfahrer und Wanderer werden typischerweise nach Motiven, Mehrwerten und Art der Touren differenziert (Gesundheits- und Naturerlebnisorientierung vs. Sport und Action vs. Genuss und thematische Mehrwerte); für die unterschiedlichen Aktivurlaubstypen sind unterschiedliche Angebote zu entwickeln. Diese müssen die fortschreitende Technologisierung des Aktivtourismus sinnvoll aufgreifen, um zeitgemäß zu bleiben (GPS-Routing, Outdoornutzung von Smartphones, Internettourenportale etc.). Insgesamt zeichnen sich Aktivtouristen durch eine starke Naturorientierung aus.

	Motiv Gesundheit und Natur	Motive Sport und „Action“	Motive Genuss und Mehrwerte
<b>Rad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etappenradler:</b> Fernradwege, Tagestouren (von einem festen Standort)</li> <li>• <b>Rennrad:</b> Fernradwege, Tagestouren</li> <li>• <b>Kombiniert mit natürlichen Gesundheits- und Wellnessangeboten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mountain Bike (MTB):</b> Tagestouren</li> <li>• <b>Rennrad:</b> Fernradwege, Tagestouren für Sternradler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etappenradler:</b> (thematisierte) Fernradwege, Tagestouren</li> <li>• <b>Kombiniert mit Kultur, Kulinarik usw.</b></li> </ul>
<b>Wandern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wanderer:</b> Tagestouren (von einem festen Standort)</li> <li>• <b>Nordic walking:</b> Tagestouren</li> <li>• <b>Kombiniert mit natürlichen Gesundheits- und Wellnessangeboten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fern-/Streckenwanderer:</b> Fernwanderwege, Tagestouren</li> <li>• <b>Bergsteigen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wanderer:</b> (thematisierte) Tagestouren</li> <li>• <b>Kombiniert mit Kultur, Kulinarik usw.</b></li> </ul>

Abbildung 2: Übersicht über Zielgruppen im Aktivtourismus und deren Reisemotive. Eigene Darstellung.

## Trends im Naturtourismus

Im Rahmen der ITB 2016 wurden erstmals die Ergebnisse des so genannten Naturerlebnis-Monitor vorgestellt wurden<sup>5</sup>, einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zum

<sup>5</sup> Vgl. <http://naturerlebnis-deutschland.de/naturerlebnis-monitor>

Informations- und Reiseverhalten von Tages- und Übernachtungsgästen in Nationalen Naturlandschaften. Die Ergebnisse zeigen wichtige Merkmale des Naturtourismus auf:

- Naturerlebnisse liegen im Trend. Dabei dient die Natur häufig als Gegenentwurf zur Stress- und „Always-Online-Gesellschaft“, stellt sich in den Dienst des individuellen Strebens nach Wohlbefinden, Erholung und Entschleunigung. Gleichwohl gibt es eine Vielzahl von Motiven für Naturtourismus bzw. das Suchen von Erlebnissen in und mit der Natur. Das authentische Naturerleben wird beispielsweise gerne mit Aktivangeboten kombiniert. Dies kann auch zu Konflikten mit dem Naturschutz führen. Daher ist eine differenzierte Betrachtung verschiedener Zielgruppen und auch Aktivitäten in der Natur notwendig.
- Großschutzgebiete bzw. Nationale Naturlandschaften genießen innerhalb des Segmentes Naturtourismus eine hohe Bekanntheit, v.a. Nationalparke und Naturparke. Sie verstärken als Reiseanlass die Reiseentscheidung für einen Besuch in einer Region/Destination und können als Marktführer im Naturtourismus angesehen werden.
- Die Digitalisierung hält auch bei Naturtouristen Einzug. Trotz seines Charakters entzieht sich das Verhalten der Touristen und Tagesausflügler nicht dem aktuellen Trend im Tourismus, maßgeblich der Digitalisierung der Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozesse. Vielmehr entwickelt sich eine Symbiose aus „echtem“ Naturerlebnis sowie neuen Formen der Naturvermittlung und -betrachtung, etwa durch den Einsatz von Smartphones. Dies gilt vorrangig für die Phase vor dem Reiseantritt, also der Inspiration, Recherche und Buchung, aber verstärkt auch vor Ort, wo digitale Vermittlungsangebote durchaus auch dazu beitragen können, Besucher zu lenken und von sensiblen Bereichen fernzuhalten. Maßgeblich ist hier meistens das Motiv der jeweiligen Zielgruppe, die je nach persönlichen Präferenzen Natur pur oder in Verbindung mit anderen Medien und Aktivitäten genießen möchte.
- Trotz Naturorientierung: Auch Naturtouristen reisen v.a. mit dem Auto und verzichten nicht auf Bequemlichkeit und Service. Einschränkend muss hier jedoch hinzugefügt werden, dass naturtouristische Erlebnisse meist in Regionen lokalisiert sind, die nicht in das hochfrequentierte Netz des Öffentlichen Personenverkehrs integriert sind, also peripher liegen. Mithin bleibt den meisten Naturtouristen kaum eine Alternative zum Individualverkehr.
- Natur ist auch für Tagesausflüge attraktiv<sup>6</sup>, meist jedoch nicht als dominanter Reiseanlass. Auf Tagesausflügen wird das Naturerlebnis häufig mit anderen Aktivitäten verbunden, z.B. Wandern oder Radfahren, und ist selten originärer Reiseanlass. Dennoch sind Tagesausflüge ein bedeutender Volumenmarkt im Naturtourismus und erfordern ein spezielles Marketing.

---

<sup>6</sup> Vgl. u.a. dwif-Consulting: Tagesreisen der Deutschen. München 2013.

- Zum Tagesausflugsmarkt gehören auch Klassenfahrten. Zwar gehen Experten aufgrund der aktuellen gesellschaftlichen Trends von einem sukzessiven, schleichenden Rückgang der Klassenfahrten aus, dennoch bleiben Schulklassen gerade auch für außerschulische Lernorte mit Naturbezug, z.B. Naturschutzgebiete, eine wichtige Zielgruppe<sup>7</sup>. Zudem lässt sich bei Klassenfahrten innerhalb der Stadt und Region eine identitätsstiftende Wirkung erzielen. Wertschätzung und Verbundenheit mit der Natur im Allgemeinen und einzelnen Naturschutzgebieten im Besonderen lassen sich so steigern.

Naturtouristische Zielgruppen müssen demnach differenziert betrachtet werden. Traditionelle Zielgruppendifferenzierungen im Naturtourismus liegen meist sehr aktivitätsspezifische Differenzierungen zugrunde.

## C) Folgen für die Entwicklung des regionalen Tourismusmanagements

Die Komplexität des Marktes und der Zielgruppen, die nach verschiedenen Kriterien zu differenzieren sind, hat dazu geführt, dass in der Organisationsentwicklung nicht mehr streng funktional gedacht wird, sondern prozessorientiert. Zentraler Ansatzpunkt ist die – bereits erwähnte - so genannte „Customer Journey“ des Touristen: eine Abfolge von Phasen, die jeder Reisende oder Ausflügler von der ersten Inspiration bis hin zur eigentlichen Reise und dem potenziell folgenden sozialen Austausch über das Erlebte durchläuft (s. Abb. oben).

---

<sup>7</sup> Vgl. u.a. <http://www.jugendherberge.de/de-DE/klassenfahrten/pro-klassenfahrten>

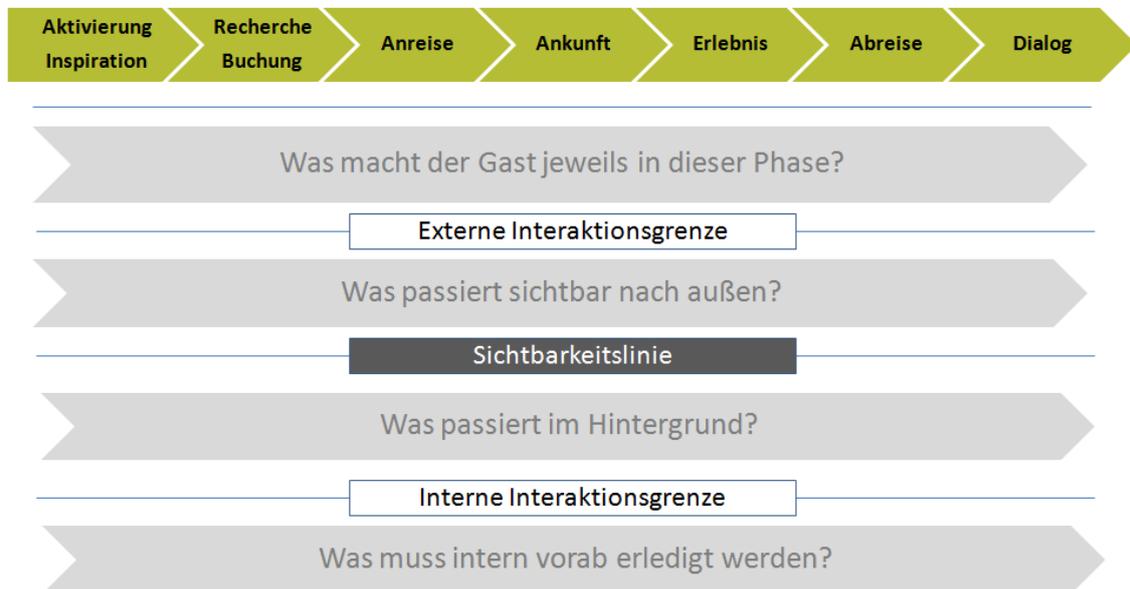


Abbildung 3: Phasen des Reiseprozesses und damit verbundene Ebenen der Wahrnehmung und Aktivität. Eigene Darstellung.

Von zentraler Bedeutung für das Marketing und das Produktangebot über alle Phasen hinweg ist eine genaue Kenntnis dieses Prozesses, zumindest soweit dies durch Empirie ermittelt werden kann. Ziel ist es, ausgehend von dieser Kenntnis so genannte Service-Design-Prozesse aufzubauen, die vier zentrale Fragen beantworten (s. auch Abb. 3): Was macht der Gast jeweils in dieser Phase? Was passiert für den Gast sichtbar nach außen? Was passiert im Hintergrund auf Ebene der Dienstleister? Was muss vorab – v.a. organisatorisch – erledigt werden?

Die Folgen für die Organisationsentwicklung im regionalen Tourismusmanagement sind offensichtlich: Die Organisation muss sich ebenso an diesem Prozess orientieren, um effizient auf die Bedürfnisse des Gastes eingehen zu können. Der regionalen Tourismusorganisation – egal in welcher Rechtsform – fällt dabei die Rolle eines Koordinators und „Netzwerkknotens“ zu.

Diese grundsätzliche Vernetzungs- und Koordinationsfunktion ist – im Gegensatz zur Prozessorientierung – nicht grundsätzlich neu. Netzwerke und Akteurskooperationen haben auch über kommunale oder sogar regionale Grenzen hinweg im Tourismusbereich eine lange Tradition. Gerade die Landkreise interpretieren ihre Aufgabe überwiegend auf diese Weise (s. folgende Abb.). Die Art des prozessualen Denkens in den oben skizzierten Gästeaktivitäten ist jedoch neu und muss erlernt werden.



Abbildung 4: Rollen und Funktionen der Landkreise. Quelle: Deutscher Landkreistag.

Zugleich ist Tourismusförderung eines der Gebiete, auf denen interkommunale Zusammenarbeit am besten funktioniert, sei es als Koordination der Aufgabenerfüllung zwischen selbstständigen Partnern, als Dienstleistung eines öffentlichen Akteurs für andere (Contracting), durch Zusammenlegung von Organisationseinheiten oder ganzer Verwaltungen (Fusionen) oder Gründung eines besonderen Trägers (z.B. Tourismus GmbH, Zweckverband, AöR/Kommunalunternehmen). Arbeitsteilige Strukturen und mehr Effizienz durch Größenvorteile sind durchaus gängige Strategien – wie u.a. Abbildung 5 zeigt.



Abbildung 5: Idealmodell der Organisationsstrukturen. Quelle: Deutscher Landkreistag.

Aus tourismuswirtschaftlicher und organisatorischer Perspektive ist vor diesem Hintergrund entscheidend, dass auch die im Tourismus tätigen Akteure die Abkehr vom strukturell geprägten Ansatz hin zu einem vermehrt prozessorientierten Ansatz suchen müssen, um der Fragmentierung des Angebots, der Nachfrage und der Netzwerke sowie der Denkweise der Gäste gerecht werden zu können. Als Schlüssel dazu gilt zum einen die langfristig orientierte Destinationsmarkenbildung sowie die prozessorientierte Abgrenzung von Handlungsfeldern und entsprechend zugeordneten Organisationseinheiten, z.B. ein Themenmanagement Kulturtourismus, Radtourismus, Wandertourismus, „Tourismus für alle“ (Barrierefreier Tourismus), Außenmarketing. Die Abgrenzung der Handlungsfelder ergibt sich aus den Angeboten und den Zielgruppen der jeweiligen Destination. Hinzu kommt eine Art Stabstelle für die Digitalisierung als Querschnittsaufgabe.

## D) Fazit

Insgesamt folgt aus den oben skizzierten Entwicklungen ein erhöhter Anpassungsdruck für das regionale Tourismusmanagement. Der Erwartungsdruck seitens der Zielgruppen und Gäste beschränkt sich nicht mehr nur auf marketingtechnische Herausforderungen, sondern erfordert ein ganzheitliches Denken und Handeln, mit folgenden Schwerpunkten:

- **Markenentwicklung mit emotionaler Produkt- und Nutzenbotschaft:** Ohne eine emotional ansprechende Marke, die mit Werten, Erlebnissen, differenzierenden Botschaften verbunden ist, ist ein Reiseziel und auch ein Ausflugsziel nicht mehr wettbewerbsfähig. Daher gehört entweder die langfristige Entwicklung und Pflege einer eigenen Destinationsmarke (Bsp. neanderland) oder die Integration in eine übergeordnete Dachmarke (inkl. Übernahme ihrer Profilt Themen) zu den Kernstrategien.
- **Außenmarketing und Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf digital-analoger Vernetzung,** um die neu entstehenden Kommunikations- und Buchungskanäle bedienen zu können bzw. dort präsent zu sein, wo sich Gäste digital „aufhalten“
- **Gästecoaching und -beratung mit (digital) personifizierten Services,** um den erhöhten Ansprüchen an individueller Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können
- **Nachhaltige Produkt- und Qualitätsentwicklung in Kooperation mit touristischen Leistungsträgern** (Hotellerie, Gastronomie, Attraktionen, Mobilitätsdienstleister etc.), um das Portfolio nachgefragter Erlebnisse und Reisebausteine vorhalten zu können
- **Entwicklung der Infrastruktur und Lebensqualität in Kooperation mit Bürgern, Politik und Verwaltung,** aber auch privaten Investoren, um die Basis des Tourismus und auch die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte zu sichern

Die Digitalisierung zieht sich als Querschnittsaufgabe durch alle diese Bereiche.

## Bestandsaufnahme und Bewertung der aktuellen Situation

Im Rahmen dieser gutachterlichen Stellungnahme war keine umfassende Bestandsaufnahme aller touristischen Potenziale möglich. Unter Rückgriff auf Material des Auftraggebers sowie eine Kurzanalyse der Potenziale entstand jedoch ein hinreichendes Abbild der aktuellen touristischen Ausgangssituation. Dabei wird unterschieden zwischen:

- Der Produkt- und Angebotsbasis, also touristischen Themen, Angeboten, Infrastruktur und Attraktionen
- Organisatorischen Grundlagen und Strukturen sowie Strategien

### A) Produkt- und Angebotsbasis

Zur Analyse der Produkt- und Angebotsbasis wurden online Desktop-Recherchen durchgeführt sowie bestehende Einzelkonzepte- und -gutachten ausgewertet. Ein Schwerpunkt waren Analysen von Informations-, Inspirations- und Bewertungsportalen sowie sozialen Medien, in denen sich die derzeitige verbreitete Haltung und Wertung der Angebote im Kreis Unna nachfragegerecht widerspiegelt.

Grundsätzlich lassen sich folgende touristische Themen und Nachfragesegmente sowie zugehörige Leuchttürme (im Sinne von prägenden und imagebildenden Ankerangeboten) im Kreis Unna verdichten<sup>8</sup>.

Thema und Nachfragesegment	Leuchttürme bzw. Ankerangebote (mit überregionaler bis internationaler Ausstrahlung)
<b>Kultur</b>  Subsegmente und Schwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lichtkunst</li><li>○ Industriekultur</li><li>○ Film</li><li>○ Literatur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Zentrum für Internationale Lichtkunst (Lindenbrauerei)</li><li>○ Kinofest Lünen</li><li>○ Krimifestival „Mord am Hellweg“</li><li>○ Schloss Cappenberg</li><li>○ Haus Opherdicke</li></ul>

---

<sup>8</sup> Es sei in diesem Zusammenhang noch einmal darauf hingewiesen, dass - neben den unten explizit genannten - weitere Einzeleinrichtungen und Angebote geprüft wurden, insbesondere ihre Wahrnehmung und Präsenz in gängigen (Online-)Medien und Bewertungsplattformen.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moderne / Zeitgenössische Kunst</li> <li>○ Historische Stadtkerne (vereinzelt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Netzwerke:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Route der Industriekultur</li> <li>○ Ruhrkunstmuseen</li> <li>○ Hellweg - ein Lichtweg</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Aktiv</b></p> <p>Subsegmente und Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Radwandern</li> <li>○ Wandern</li> <li>○ Golf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Routen und Netzwerke             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ rad.revier.ruhr</li> <li>○ Ruhrtalradweg</li> <li>○ Römer-Lippe-Route</li> <li>○ (WestfalenWanderWeg)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Naturerlebnis</b></p> <p>Subsegmente und Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naturbeobachtung / -bildung</li> <li>○ Wassersport</li> <li>○ Aktivitäten (s. Segment Aktiv)</li> <li>○ Gesundheit</li> </ul>	
<p><b>Tagesausflüge / Naherholung</b></p> <p>Subsegmente und Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kultur (s. oben)</li> <li>○ Aktivitäten (s. oben sowie Erholung in verschiedenen Ausprägungen)</li> <li>○ Natur (s. oben)</li> <li>○ Historische Stadtkerne</li> </ul>	

Diese Reduktion der Potenzialanalyse auf prägende und profilierende Elemente entspricht dem oben skizzierten Trend zu einer eindeutig begründeten sowie authentischen Profilbildung. Die Analysen haben für die einzelnen Segmente klare Ergebnisse erbracht:

- **Kultur ist die erste touristisch profilierende Säule für den Kreis Unna.**  
Das Zentrum für Internationale Lichtkunst ist die einzige Einrichtung im Kreis, die auch international große Bekanntheit genießt (einzige Einrichtung mit einer nennenswert hohen Anzahl an Bewertungen bei Tripadvisor/51, über 1.500

internationale Follower bei Instagram, mehr als 3.300 Follower bei Facebook). Zwar versuchen sich auch einige andere Städte und Regionen mit dem Thema Lichtkunst zu profilieren. Jedoch nimmt hier das Museum in Unna auch international eine exponierte Stellung ein. Flankiert wird dies durch das Netzwerk „Hellweg – ein Lichtweg“ bzw. die Lichtkunstregion Europa. Das Thema „Licht“ weckt zudem durchweg positive Assoziationen.

Mit Schloss Cappenberg sowie Haus Opherdicke stehen zudem zwei Ausstellungshäuser zur Verfügung, die im kulturellen Segmente weitere Akzente setzen (sollen).

Hinzu kommt die Einbindung in das Thema Industriekultur (Ankerpunkt der Route der Industriekultur) sowie die RuhrKunstMuseen.

Auch das Kinofest in Lünen, das Krimifestival können zu den überregional bis teils international bedeutsamen Angeboten bzw. Veranstaltungen gerechnet werden.

- **Die radtouristischen Aktivangebote bilden die zweite Säule des touristischen Profils.**

Zwar weist der Unna keine eigenen überregional bedeutsamen Routen und Touren auf, ist jedoch durch die Integration in das rad.revier.ruhr, den Anschluss an den Ruhrtalradweg sowie die Römer-Lippe-Route Teil der zugehörigen Erlebnis- und Produktmarken der Ruhr Tourismus GmbH (RTG). Diese besitzen internationale Ausstrahlung.

Dem gegenüber können im Wandersegment zurzeit noch keine überregional bedeutsamen Produkte verzeichnet werden. Der WestfalenWanderWeg (von Hattingen bis Altenbeken) hat mglw. das Potenzial für ein überregional bedeutsames Produkt, aufgrund organisatorischer und finanzieller Rahmenbindungen können diese aber derzeit (noch) nicht ausreichend entwickelt und abgeschöpft werden.

- **Der Naturtourismus ist kein überregional wettbewerbsfähiges touristisches Segment, hat aber große Bedeutung für den Tagesausflugsverkehr.**

Sämtliche Marktforschungen zeigen, dass die marktführenden Destinationen im Naturtourismus in den Großschutzgebieten, v.a. National- und Naturparks, zu sehen sind. Hier ist der Kreis trotz unbestrittener und gutachterlich belegter attraktiver Natur- und Landschaftselemente unter touristischen Gesichtspunkten überregional nicht wettbewerbsfähig. Zudem gehört dieses Thema nicht zu den Profiltiteln der Dachmarke Ruhr Tourismus und kann daher nur bedingt über deren Kanäle kommuniziert werden (Ausnahme IGA 2027). Für eine überregionale touristische Profilierung wären erhebliche Eigeninvestitionen notwendig, sowohl in die Infrastruktur wie auch die Vermarktung. Die aktivtouristischen Angebote setzen zwar auf den natürlichen Potenzialen auf jedoch sind die Touristen hier vorrangig durch die Aktivität (v.a. das Radfahren) motiviert: Das Radfahren ist der Reiseanlass, das Naturerlebnis muss weitgehend als Sekundärmotiv angesehen werden.

Gleichwohl trägt die Attraktivität der Naturlandschaft erheblich zur Lebensqualität der Bevölkerung bei. Daher sollten Investitionen in deren Ertüchtigung und

Vermarktung vor allem unter dieser binnenorientierten Perspektive bewertet werden, nicht vorrangig touristisch.

- **Tagesausflüge und Naherholung sind ein bedeutendes Nachfragesegment, das sich auf alle Potenziale stützt.**

Wie alle Teilregionen am Rande des Ballungsraums Rhein-Ruhr hat auch der Kreis Unna eine starke Naherholungsfunktion. Diese erstreckt sich jedoch über alle Segmente, von der Kultur über die Aktivangebote bis hin zur Natur. Im Fokus stehen hier vor allem einzelne Angebote und Attraktionen. Das übergeordnete Destinationsimage tritt für die Reiseentscheidung in den Hintergrund und begründet daher keine touristische Profilierung. Dennoch sind die Entwicklung von Stadt-Umland-Verflechtungen und die Förderung von Tagesreisen wichtige Vermarktungsaufgaben im Nahbereich zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung.

Auf Basis dieser Analysen und vor dem Hintergrund der erforderlichen Profilbildung sollten die Themen **Radtourismus** sowie **Kultur mit den profilierenden Subthemen** als Profilt Themen des Kreises entwickelt werden.

## B) Organisatorische Grundlagen und Strukturen

In einem weiteren Schritt wurden die organisatorischen Voraussetzungen für eine touristische Entwicklung des Kreises vor den oben genannten Herausforderungen analysiert und bewertet:

- Das Thema Tourismus ist innerhalb der Verwaltungsstrukturen des Kreises in der **Stabsstelle Planung und Mobilität** angesiedelt und damit direkt dem Landrat unterstellt. Darin ist der Tourismus jedoch nur eines von vielen Querschnittsthemen. Es existiert weder inner- noch außerhalb der Verwaltung eine eigene Tourismusorganisation i.e.S.
- Stattdessen arbeitet ein kreisinterner **Arbeitskreis (AK) an der Tourismusedwicklung** und an abgestimmten Marketingmaßnahmen, dem die verantwortlichen Mitarbeiter der Kommunen, die IHK, der ADFC, Hansetourist, die Kulturverantwortlichen des Kreises und das Umweltzentrum des Kreises Unna angehören. Die Leitung des AK und die Verantwortlichkeit für die Koordinierung der touristischen Aktivitäten des Kreises Unna liegt bei der Stabsstelle Planung und Mobilität (PM).
- Wie bereits oben skizziert existiert zurzeit **keine hinreichende strategische Grundlage, auf der der Tourismus im oben genannten Sinne weiterentwickelt werden kann**. Der AK hat zwar ein touristisches Profil entwickelt. Zudem existieren neue konzeptionelle Grundlagen, u.a. das neue Konzept für „Naturerlebnis und Tourismus im Kreis Unna“ sowie Workshopergebnisse zur kulturtouristischen Entwicklung. Außer der gemeinsamen Strategie zur radtouristischen Entwicklung

gibt es jedoch keine Zusammenführung in einer gesamtstrategischen und kreisweiten Ausrichtung.

- Durch die **Einbindung in die Strukturen der Ruhr Tourismus GmbH** sind deren strategische Grundlagen, v.a. der jeweils aktuelle Marketingplan, als übergeordnete zentrale Leitlinie anzusehen.
- Es existieren **keine Servicestrukturen für Gästeservices auf Kreisebene**. Dies wird teilweise kompensiert durch Services, z.B. Tourist-Informationen, auf lokaler Ebene und selbstverständlich auch auf regionaler Ebene (RTG). Eine Koordination dieser Services auf digitaler Ebene, z.B. durch Koordination von Präsenzen und Gästedialogstrukturen in sozialen Medien, ist nach bisherigem Erkenntnisstand nicht erkennbar.
- Ansätze für eine **digitale oder auch analoge Kommunikationsstrategie** sind nur in Ansätzen vorhanden. Vor allem digitale Maßnahmen sind im nennenswerten Umfang nicht wahrnehmbar, außer auf Ebene der RTG. Die touristischen Angebote sind auf der Website des Kreises eher „versteckt“ und erfüllen in keiner Weise eine inspirative Funktion im Sinne der Customer Journey. Eine Gewichtung der Attraktionen und Potenziale im Sinne der Profilierung oder Aufbereitung für bestimmte Zielgruppen ist nicht ablesbar. Da der Kreis Unna keine Destinationsmarke darstellt, ist dies zunächst auch nicht unbedingt erwartbar. Es wird deutlich, dass der Tourismus bislang nicht zu den Schwerpunktthemen innerhalb des Kreises gehörte. Auch hier wird dies vor allem durch die Services der RTG kompensiert. In den sozialen Medien sind vor allem einzelne Angebote und Attraktionen präsent, z.B. das Zentrum für internationale Lichtkunst. Gut bewertet werden im Nahbereich aber auch einzelne Freizeitanlagen, Kultureinrichtungen oder andere Sehenswürdigkeiten, etwa Haus Opherdicke oder auch der Ternscher See. Damit fungieren im Tagesausflugsbereich einzelne Attraktionen als singuläre Produktmarke innerhalb der kreisangehörigen Städte ohne Markendach auf Kreisebene.
- Der Kreis wirkt am ehesten dort touristisch, wo es um die **Entwicklung von Infrastrukturen** geht, was mit der Platzierung in der oben genannten Stabsstelle korrespondiert. Angesichts der fehlenden anderen Faktoren, die einer touristischen Strategie zuzuordnen sind, kann dabei jedoch nicht von einer wirkungsvollen touristischen Stoßrichtung ausgegangen werden.

## C) Fazit

Fasst man die Ergebnisse der Analysen zusammen, muss man zu dem Schluss kommen, dass der Kreis Unna mit seinen bisherigen touristischen Aktivitäten den Herausforderungen der Branche kaum mehr gewachsen ist. Will man tatsächlich mehr von der dynamischen Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Deutschland, dem Ruhrgebiet und NRW profitieren, sind weitere Entwicklungsschritte notwendig.

## Strategische Grundausrichtungen

Es ist offenkundig, dass der Kreis Unna einer Grundsatzentscheidung bedarf, wie die Tourismusförderung künftig gestaltet werden soll. Da keine aktualisierten strategischen Grundlagen existieren, bedarf es aus gutachterlicher Sicht vor der Investition in einzelne Segmente zunächst einer Entscheidung hinsichtlich der Stoßrichtung.

Grundsätzlich richtig ist die Integration in das Profil und die touristische Entwicklung des Ruhrtourismus mit seinen Profilt Themen. Dazu gehört auch, dass vor allem überregionale und internationale Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen sowie Produktentwicklungen, die über die Kreisgrenzen hinausgehen, in Zuständigkeit der RTG bleiben.

Auffällig ist dennoch, dass alle Kreise unter dem Dach der RTG gegenüber den kreisfreien Städten eher weniger profiliert wirken. Daher kann auch hier noch eine Schärfung des touristischen Auftritts angestrebt werden, etwa durch Ausbildung einer eigenen Sub-Destinationsmarke innerhalb des Ruhrtourismus.

### A) Eigene Destinationsmarke

Als eigene Destinationsmarke benötigt der Kreis

- einen neuen, emotional ansprechenden und assoziativen Namen, z.B. mit Bezug zu den Profilt Themen Radfahren, Kunst, Lichtkunst / Licht o.Ä. (kreativer Prozess anzustreben)
- eine neue Organisationseinheit (egal ob innerhalb oder außerhalb der Verwaltung),
- mehr Ressourcen für den Tourismus (Personal, Finanzen),
- ein eigenen Marken- und Destinationsentwicklungskonzept, das sich an die Strategie der RTG anlehnt,
- kreisinterne, profilierende Leitprodukte, vorrangig zum Thema Aktiv und Kultur (Beispielhafte Idee: „Licht- und Schattenroute“ als Rad- oder auch Wanderweg durch den gesamten Kreis o.Ä.)<sup>9</sup>.
- klare Qualitätsstandards für die touristische Produktentwicklung, die sich den Zielgruppeninteressen orientieren und auch touristischen Leistungsträgern auf kommunaler Ebene Orientierung bieten,

---

<sup>9</sup> Als Vorbild kann auch hier das neanderland gelten, das mit dem rund 240 km langen neanderlandSTEIG ein hochwertiges, überregional attraktives und zertifiziertes Wanderprodukt innerhalb des Kreises Mettmann geschaffen hat.

- einen Umsetzungsplans mit klaren Aufgaben, Zuständigkeiten (im kreisweiten und regionalen Netzwerk), Budgets und Meilensteinen.

Die Ziele einer solchen Neuorganisation resultieren aus den oben genannten Anforderungen. **Kernziele** wären:

- *Mehr Reiseentscheidungen und Reisen in den Kreis Unna zu generieren:* Die neue Marke soll dazu beitragen, mehr Reiseentscheidungen auslösen zu können.
- *Die kreisweite Bündelung von Ressourcen und Aufgaben zur Entwicklung und Führung dieser Tourismusmarke und ihrer Handlungsfelder:* Die Organisationsstruktur soll gleichermaßen die Marke als auch die zu definierenden Handlungsfelder repräsentieren.
- *Eine effektives Binnenmarketing für die Marke:* Die Neuorganisation soll auch das Binnenmarketing bei den kreisangehörigen Kommunen, touristischen Leistungsträgern und Bürgern erleichtern und damit das touristische Bewusstsein fördern.
- *Eine höhere Markenbekanntheit und mehr Sympathie für den Kreis Unna innerhalb und außerhalb des Kreises:* Dies sind die klassischen Markenleitziele jeder Markenentwicklung.

Die daraus abgeleiteten Subziele enthalten zusätzlich einen organisatorischen Entwicklungsauftrag. Die **Subziele** sind:

- *Aktive Einbindung und Motivation der Kommunen:* Hier spiegelt sich die Netzwerkfunktion in Bezug zu den Kommunen wider.
- *Kosten- und/oder Leistungssynergien (bis hinein in die Kommunen):* Dahinter verbirgt sich eine Effizienzsteigerung in der Kooperation mit den Kommunen.
- *Aktive Einbindung und Motivation der Leistungsträger:* Hier spiegelt sich die Netzwerkfunktion und Qualitätsorientierung in Bezug zu den Anbietern, Hotels, Gastronomen, Attraktionen usw. wider.
- *Die Vernetzung mit dem Ruhr Tourismus GmbH:* Diese Verbindung soll durch die neue Marke nicht gekappt, sondern - im Gegenteil- durch geschickte Arbeitsteilung noch optimiert werden.
- *Steigerung der Produkt-, Angebots- und Leistungsqualität:* Mit der Vernetzung einher geht ein Qualitätsziel – die Einflussnahme auf die Reiseprodukte der „neuen“ Destination.
- *Verbesserung der Prozess-, Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit – auch über das „Territorium“ hinaus:* Dieses Ziel ist eine Voraussetzung dafür, den oben skizzierten

Reiseprozess des Gastes (Customer Journey) vollständig durchdenken und bearbeiten zu können.

Zusätzlich zu den Zielen sind **Erfolgsfaktoren** zu definieren:

- *Klar definierte Handlungsfelder:* Die oben aufgezeigte Entwicklung der Branche erfordert eine prozessorientierte Bündelung von Aufgaben und Funktionen bei produkt-, zielgruppen- oder erlebnisraumorientierten Spezialisten. Deren Bezeichnung (Themenmanager, Netzwerkkoordinator, Schnittstellenmanager sind z.B. gängige Begriffe) ist letztlich weniger bedeutend als die klare Abgrenzung des Handlungsfeldes und der zugehörigen Aufgaben<sup>10</sup>.
- *Klare Prozessverantwortlichkeit, verschlankte und optimierte Abstimmungsstrukturen:* Mit der Abgrenzung des Handlungsfeldes geht eine klare Verantwortungsübernahme einher.
- *Fach-Kompetenz und Kundenorientierung des Tourismusmanagements:* Das prozessorientierte Denken erfordert eine hohe Qualifikation des Personals, das unbedingt mit entsprechenden Fachleuten (tourismusfachliches Studium oder mindestens fachspezifische Ausbildung) zu besetzen ist und zudem auch Servicebereitschaft und soziale Kompetenzen mitzubringen hat. Angesichts eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist dieser Faktor überaus bedeutsam.
- *Verlagerung bündelungsfähiger Aufgaben und Instrumente aus den Kommunen in die neue Tourismusorganisation, um Dopplungen zu vermeiden:* Grundsätzlich ist mittel- bis langfristig eine Verlagerung anzustreben. Hierbei gilt allerdings auch das Subsidiaritätsprinzip. Aufgaben und Funktionen, die „vor Ort“ in den Kommunen besser und effizienter wahrgenommen werden können, sollen auch dort verbleiben.
- *Netzwerkfähigkeit:* Dieser Faktor ist besonders hervorzuheben, weil er sich nicht nur auf das eingesetzte Personal bezieht, sondern auch und gerade auf die Organisationsstrukturen, die offen und kooperativ zu führen sind. Dies kann auch bedeuten, dass man sich je nach Erfordernis vom strengen Territorialprinzip (Beschränkung auf den Kreis) löst (z.B. Erweiterung auf die Hellweg-Region).
- *Solide, nachhaltige und kollektive Sockelfinanzierung, plus flexible Refinanzierungsmöglichkeiten und Projektfinanzierung:* Die Vernetzung und Kooperation sollten sich entsprechend in der Finanzierung widerspiegeln. So zeigen die Erkenntnisse aus zahlreichen anderen Organisationsprozessen, dass die

---

<sup>10</sup> Beispiel: Für die Entwicklung des neanderlandTEIGs im Kreis Mettmann wurde eigens eine Art Stabsstelle eingerichtet., die danach in eine neue, verwaltungsinterne Tourismuseinheit überführt wurde und seitdem stetig ausgebaut wird.

Verwaltung mit einer Sockelfinanzierung die Grundlage für das Funktionieren der Einheit sorgen muss<sup>11</sup>. In der Regel lassen sich erst im Zeitverlauf zusätzliche kollektive Finanzierungsquellen erschließen – sowohl bei den Kommunen als auch bei den Leistungsträgern. Je nach Rechtsform können das Mitgliedsbeiträge, Sponsorenmittel, Co-Finanzierungen sowie auch Beteiligungen an konkreten Marketing- oder Produktentwicklungsmaßnahmen usw. sein.

## B) Mögliche Umsetzungsschritte

Wir empfehlen die Entwicklung einer kreisweiten Tourismusstrategie in partizipativer Form. Das bedeutet, dass nicht ein einzelnes Gutachten zur Tourismusedwicklung vergeben wird, sondern dass in sukzessive aufeinander aufbauenden Workshops und Arbeitsschritten die verschiedenen Stufen bis zur fertigen Strategie durchlaufen werden. Dazu gehören:

- Die Diskussion und Grundsatzentscheidung für den Prozess und seine Ausformung,
- die strategische Profilbildung und Definition der Sub-Destinationsmarke unter dem Dach des Ruhrtourismus,
- die Festlegung von Leitprodukten und Qualitätsstandards sowie Marketing-Handlungsfeldern,
- der Aufbau von Umsetzungsstrukturen.

Die Hauptarbeitsschritte können ggf. durch Zwischenschritte oder Teilsegmente ergänzt werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. u.a. Organisation und Finanzierung der Tourismusförderung in Landkreisen. Schriften des Deutschen Landkreistages. Band 99 der Veröffentlichungen des Vereins für Geschichte der Deutschen Landkreise e.V. Deutscher Landkreistag. Berlin 2011.