



DESTINATIONSUDVIKLING OG TURISMEINVESTETERINGER

Et studie af destinationsudvikling og turismeinvesteringer i otte destinationer i Schleswig-Holstein og Mecklenburg-Vorpommern i perioden 2000-2015

UDARBEJDET AF PETER KVISTGAARD, PH.D., OG JOHN HIRD, FOR DANSK KYST- OG NATURTURISME, MAJ 2016



OM RAPPORTEN	4
DEL 1: INTRODUKTION	5
1.1. Baggrund og teoretisk ramme	5
1.2. Metode	7
1.3. Afgrænsninger	9
DEL 2: RESULTATER	11
2.1. Schleswig-Holstein	11
2.1.1. Generel udvikling	12
2.1.2. Fysisk planlægning	14
2.1.3. Kurort-systemet	15
2.1.4. St. Peter-Ording	17
2.1.5. Büsum	19
2.1.6. Heiligenhafen	21
2.1.7. Scharbeutz	24
2.2. Mecklenburg-Vorpommern	27
2.2.1. Generel udvikling	27
2.2.2. Fysisk planlægning	29
2.2.3. Kurort-systemet	30
2.2.4. Kühlungsborn	31
2.2.5. Zingst	33
2.2.6. Binz	35
2.2.7. Waren (Müritz)	38
DEL 3: CENTRALE LÆRINGSPUNKTER	43
3.1. Sammenhæng mellem offentlige og private investeringer	43
3.2. Fysisk planlægning væsentlig faktor	44
3.3. Resortudvikling	44
3.4. Lad bilen stå-resorts	44
3.5. Basis frem for glasur	45
3.6. Den slyngede vej mod succes	45
3.7. Sammenkædning af projekter	45
3.8. Sammenhold gør stærk	46
LITTERATUR	47
Bilag 1: Oversigt over respondenter Schleswig Holstein	49
Bilag 2: Oversigt over respondenter i Mecklenburg-Vorpommern	51

Man tænker normalt på, at investorer satser penge. Men investeringen kan også bestå i andre værdier, for eksempel fast ejendom, arbejdskraft eller andre ydelser.

Hjalager, 2010:5

Denne rapport skal ses i lyset af en stadig stigende opmærksomhed i Danmark på investeringer i dansk turisme. Rapporten bør også ses i sammenhæng med Dansk Kyst- og Naturturismes handlingsplan for Kyst- og naturturismen i Danmark 2016-2018. I handlingsplanen spiller investering, forretningsudvikling, infrastruktur og destinationsudvikling helt centrale roller.

Denne rapport har til formål at studere det overordnede spørgsmål, hvordan forholdet – i et destinationsudviklingsperspektiv – er mellem offentlige og private investeringer i de to tyske delstater, der ligger tættest på Danmark: Schleswig-Holstein og Mecklenburg-Vorpommern.

Disse to delstater tiltrækker hvert år et betragteligt antal tyske gæster gennem destinationer, der i bund og grund har samme forudsætninger som danske destinationer, nemlig det samme kolde klima, lignende kyststrækninger, lignende natur med videre.

Schleswig-Holstein har fra 2007 til 2011 investeret 81,6 mio. Euro i fortrinsvis offentlig infrastruktur, og man er i fuld gang med at investere mere end 500 mio. Euro i turismeinfrastruktur og dermed "genopfinde" sig selv som konkurrence-dygtig destination med stigende overnatningstal som resultat. Schleswig-Holstein havde 27,1 mio. overnatninger i 2015. Mecklenburg-Vorpommern har siden murens fald i 1989 investeret 6,3 mia. Euro i turismeinfrastruktur, hvilket ses i de næsten konstant stigende overnatningstal, der nærmede sig 30 mio. overnatninger i 2015.

Gennem otte tyske cases studeres investeringsmekanismen inde bag ved facaden så at sige. Schleswig-Holstein var fra 1949 og indtil 1992 en vesttysk delstat i et social-markedsøkonomisk system. Delstaten har opbygget sin turismeinfrastruktur i en række forskellige faser men uden helt

særlige finansieringsforanstaltninger fra forbundsstaten og EU. Mecklenburg-Vorpommern var fra 1949 til 1992 en del af det tidligere Østtyskland i et socialistisk system. Med murens fald i 1989 og genforeningen i 1992 blev Mecklenburg-Vorpommern en del af et andet system, og delstaten skulle agere og udvikle sig på lige fod med de øvrige delstater. For at dette kunne lade sig gøre måtte en form for udligningsinvesteringsproces sættes i gang. Man skulle have delstaten op på samme niveau som de tidligere vesttyske delstater. Det medførte massive kapitalindsprøjtninger i delstaten gennem særlige støtteordninger fra både delstaten, forbundsstaten og EU.

Ved at vælge disse to delstater kommer der to forskellige historier ud af det samme spørgsmål angående turismeinvesteringer. Det har ofte heddet sig, at man i Danmark ikke kan bruge Mecklenburg-Vorpommern som case, fordi der kom så massive kapitalindsprøjtninger ind i delstaten fra offentlig side.

Det bliver på den måde interessant at se, om der de facto er forskel på de to delstater i forhold til turismeinvesteringer og destinationsudvikling. Eller gemmer der sig de samme mekanismer bag begge delstater, og i så fald hvordan ser disse mekanismer ud? Hvordan er forholdet mellem offentlige og private investeringer? Kan man entydigt sige, at de private altid går forrest, fordi de er drevet af egen nytte og vil tjene penge, og at det offentlige passivt servicerer de private investorer? Eller kan man lige så entydigt sige, at det offentlige skal gå forrest og vise investorerne, hvor hvad kan lade sig gøre, hvorefter de private investorer investerer pengene lige præcis der?

Rapportens overordnede udgangspunkt er, at dansk turisme generelt og dansk kystturisme specifikt i mange år har haft en udfordring med at følge med disse to tyske delstater i forhold til destinationsudvikling, produktudvikling og ikke mindst investeringshåndtering.

Rapporten søger på denne baggrund at kaste nyt lys over nogle af de bagvedliggende mekanismer i disse to tyske delstater.

God læselyst.

Peter Kvistgaard

John Hird

Investment is something of a 'chicken and egg' situation. There may be an unwillingness to invest until a flow of tourists to the area can be demonstrated, while the area will in turn attract few tourists until they can see evidence of sufficient facilities to attract them.

Holloway, 2006:109

1.1. BAGGRUND OG TEORETISK RAMME

Denne rapport tager udgangspunkt i, at dansk turisme siden slutningen af 1990'erne har haft en række udfordringer at arbejde med – især i forhold til det tyske marked. I april 2000 kom rapporten "Den tyske udfordring", hvor det blev slået fast, at der ikke var tale om ét enkeltstående forhold, men at der var tale om et problemkompleks. Blandt andet var der tale om, at man kunne konstatere "ændret kundedadfærd, manglende dansk produktudvikling, manglende segment-justeringer og et mindre attraktivt image som ferieland", og at Danmark "i tyskernes øjne er et kedeligt land, med få aktivitetsmuligheder, ingen kulturværdier, ingen gastronomi og ingen identitet" (Turismens Fællesråd, Danmarks Turistråd m.fl., 2000:5).

En række forskellige rapporter og indspil i det politiske system har siden igen og igen konstateret, at der er udfordringer i forholdet mellem produkt og marked. Blandt andet skrev Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi i sine anbefalinger i 2013, at "Danmark som helhed taber internationale markedsandele", og at Danmark har en række udfordringer, som man skal tage hånd om. Det drejede sig blandt andet om "Danmarks høje prisniveau, den negative produktivitetsudvikling, kvaliteten i produktet, og at de traditionelle målgrupper fravælger Danmark som destination, hvilket særligt rammer kystturismen". (Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013:3)

Senest har Det Nationale Turismeforum analyseret dansk turisme særligt i hhv. et nordisk og et nordeuropæisk perspektiv (Danmark, Norge, Sverige, Finland, Tyskland, Storbritannien, Irland

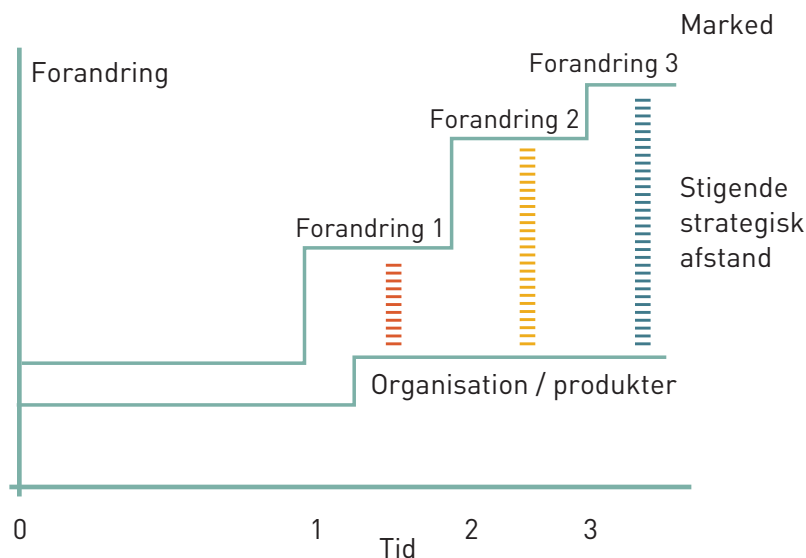
og Holland). Set i et nordisk perspektiv synes dansk turisme at klare sig ganske fint, mens det står værre til i et nordeuropæisk perspektiv. Her viser det sig, at det især er på priskvalitetsforholdet, at der er 7 markante forskelle. Blandt andet viser det sig, at dimensionen "Værdi for pengene – hele opholdet" scorer meget, meget lavt. Det samme gør dimensionerne "Værdi for pengene, shopping" og "Værdi for pengene, overnatning" (Det Nationale Turismeforum, 2016:80).

Historisk og tilsyneladende også for indeværende gælder det, at der øjensynligt er tale om en situation, hvor dansk turisme generelt og kystturismen specifikt lider af det, der inden for (turisme) forskningen kaldes strategisk drift.

Strategic drift can be defined as a gradual deterioration of competitive action that results in the failure of an organization to acknowledge and respond to changes in the business environment.

Sammot-Bonnici, 2015

Strategic drift handler om, at en organisation over en periode har haft et statisk syn på dels egne produkter og det marked, som organisationen har været på. Et sådant statisk syn resulterer som regel i, at organisationen som sådan og i særdeleshed dens produkter fjerner sig mere og mere fra de gældende markedsbehov. Strategic drift handler således kort og godt om faldende konkurrenceevne. Et stigende markedsføringsbudget vil ikke alene kunne mindske afstanden til markedet, men vil over en periode kunne afværge et stort fald i markedsandele. Kløften mellem organisation og marked kan illustreres med følgende model af Tribe, 2010, der er inspireret af Johnson, 1987.



Figur 1: Strategic drift-model baseret på Johnson, 1987, og Tribe, 2010. Tilvirket til denne rapports formål.

Modellen har to akser. Y-aksen markerer forandringer i markedet. Disse forandringer kan have forskelligt omfang og betydning. Nogle er af makroøkonomisk karakter og kan have direkte og afgørende indflydelse på organisationen (reorientering eller rekonstruktion). Andre har meso- eller mikroøkonomisk karakter, hvor det kan være vanskeligt direkte at afkode, om der skal handling til her og nu, eller om der kan justeres (fintuning eller tilpasning). X-aksen er tidsdimensionen, som i modellen er vist ved startpunkt (0) og 3 forandringstidspunkter i tid gennem 1, 2 og 3. Startpunktet illustrerer, at der her er overensstemmelse mellem organisation / produkt og markedet. Det vil sige, at organisationen leverer produkter, der efterspørges af markedet, mens de følgende tidspunkter illustrerer en stadig stigende kløft mellem marked og organisation / produkter.

Modellens "0"-tidspunkt illustrerer, at man her som organisation er i overensstemmelse med sit marked. Modellens "1"-tidspunkt viser, at der sker et skifte i markedet, og at organisationen ikke følger med. Her skabes en kløft mellem organisation og marked, som kræver handling. Denne handling kan være af mere inkrementel art og behøver ikke nødvendigvis at være voldsomt indgribende i organisationens processer og praksisser. Handlingen kan også være af mere

betydeligt omfang, som kan kræve mere gennemgribende ændringer.

Modellens "2"-tidspunkt derimod kræver en indsats af langt mere alvorlig karakter. Her er kløften blevet så stor, at det er nødvendigt at lave en slags reparation af organisationens tilsyneladende manglende evne til at innovere i forhold til det marked, som organisationen befinder sig på (Hjalager, 2002). Der kan være tale om innovationer i produkter, processer, logistik eller organisation, som Hjalager lister dem. Modellens "3"-tidspunkt kræver "ødelæggende" handling (disruptive action) frem for mere justerende handlinger (conservative action) med reference til Hjalager.

Dansk turisme i mange år vist tegn på strategic drift. Fra de første spæde tegn i midten / slutningen af 1990'erne og frem til 2014, hvor dansk turismes struktur blev ændret markant gennem "Lov om dansk turisme", har der været en meget lang periode med faldende markedsandele, mangel på produktudvikling, mangel på nye forretningsmodeller med videre.

Årsagerne til strategic drift kan være mange. De fleste har rod i det "syn", som især ledere har på organisationen, produkterne, forbrugerne og den kontekst, som organisationen er en del af. Det handler med andre ord om psykologi. Weitzel & Johnsson, 1989, stiller i deres arbejde spørgsmålet, hvorfor 9 organisationer går fra at være veldrevne til at være lukkede. Her nævner

de blandt andet, at disse organisationer ganske ofte faktisk har rigtig god markedsinformation til rådighed for at kunne træffe rigtige beslutninger, men at de "bare" ikke gør det. Det er således ikke ifølge dem et spørgsmål om "bare" at have god markedsinformation. Det handler langt mere om de beslutningsprocesser, der findes internt i organisationerne. Det er psykologi og udsyn, det handler om.

I sit arbejde med strategic drift mener Sammut-Bonnici, 2015, at det handler om fire forhold i en organisation, der er med til at skabe denne fastfrosne situation, hvor strategic drift kan opstå:

- 1. Homogeneous mind**
- 2. Preservation of the status quo**
- 3. Lack of focus on the external environment**
- 4. Decline in performance**

Samlet set taler Sammut-Bonnici om, at der ofte er en "syg" kultur i en organisation, der oplever strategic drift. Sammut-Bonnici mener også at kunne identificere fem forhold, der kan ændre på strategic drift. Det handler om:

- 1. Encourage diverse perspectives**
- 2. Champion innovation**
- 3. Promote an external focus**
- 4. Industry benchmarking and market research**
- 5. Monitor performance**

Om disse tiltag er nok, er nok tvivlsomt. Især hvis det handler om kulturændringer. Johnson (1987) er inde på, at det nogle gange handler om at skabe radikale kulturændringer i en organisation for at opnå reel ændring og dermed mulighed for at lukke hullet mellem organisationen og markedet. Inkrementelle justeringer er ikke altid nok – især ikke hvis det er "synet", den er helt gal med. Så nytter hverken alverdens markedsinformationer eller kulturelle justeringer eller inkrementelle justeringer i forhold til produkter.

Teorien bag strategic drift bruges i denne rapport til at se på, hvordan delstaterne Schleswig-Holstein og Mecklenburg-Vorpommern har arbejdet med deres markedsudfordringer. Men strategic

drift bruges også helt ned på destinationsniveau. Hvordan har de enkelte steder taget udfordringerne op med en stigende kløft mellem destinationen og markedet med faldende antal turister og overnatninger til følge? Strategic drift er med andre ord det helt centrale redskab til at se på forholdet mellem offentlige og private investeringer.

Et andet lidt mindre fremtrædende redskab i rapporten er det stedbundne. Hver destination ses ud fra et stedsperspektiv. Eksempelvis har Binz på Rügen helt andre naturgivne forudsætninger end nogle af de andre destinationer, som er i fokus i denne rapport. Hvor nogle af de andre destinationer har skullet arbejde hårdt for at tiltrække investorer, har Binz nogle naturgivne forhold, som gør, at investorerne helt af sig selv flokkes om Binz. Her handler det p.t. nærmere om at holde igen på udbygningen af byens udbud. Et andet eksempel er Waren (Müritztal), der har salt af Dødevandskvalitet, hvilket de bruger i deres markedsføring, produktudvikling med videre.

1.2. METODE

Der er anvendt en række metoder, som samlet set giver mulighed for at kunne fortolke såvel hårde som bløde data. Hovedudfordringen i forbindelse med at analysere sammenhænge mellem offentlige og private investeringer og ikke mindst resultaterne heraf i de to delstater er argumenter for netop sammenhængen. I nogle af de otte destinationer, der er undersøgt, er der relativt klare (oplevede) sammenhænge. I andre er de mere uklare. Uanset hvordan det anskues, er der så mange faktorer, der spiller ind, at det er vanskeligt præcist at sige, at lige nøjagtigt én bestemt investering – en Seebrücke, en promenade, en tilladelse til at genopføre et hotel helt ned til stranden eller lignende – er udslagsgivende for, at destinationen har vendt en negativ udvikling til en positiv udvikling.

Denne udfordring har blandt andet Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband stået overfor, da de i 2015 udgav en særlig investeringsanalyse af sammenhænge mellem offentlige og private investeringer med særlig fokus på tre destinationer, nemlig Bad Saarow, Kühlungsborn og

Thale. Rapporten, "Tourismusbarometer Jahresbericht 2015 af Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband", forholder sig flere steder til det problematiske i at "bevise" sammenhænge mellem offentlige og private investeringer samt til, hvorvidt der er en positiv sammenhæng. Analysen, der både har kvantitative og kvalitative data, viser overordnet, at det er vanskeligt præcist at pege på én investering som faktor, der har bevirket en positiv udvikling. Det hedder blandt andet: "Von der positiven Wirkung ihrer Infrastrukturmassnahmen sind die befragten Kommunen überzeugt. Sie verweisen unter anderem auf gestiegene Attraktivität, mehr Übernachtungs- und Tagesgäste, neue Gästegruppen oder eine höhere Gästezufriedenheit."

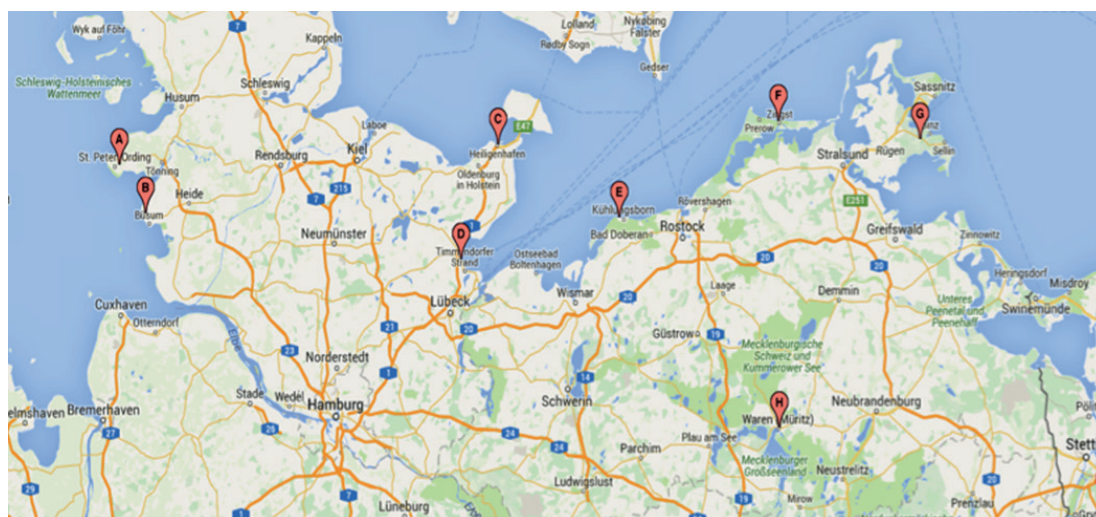
Kodeordet her synes at være "überzeugt". De ved det ikke præcist, men de er overbeviste om sammenhængen, og nogle af dem har indikatorer på sammenhængen.

I rapporten fra Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband, 2015:83, hedder det videre, at "Bei streng wissenschaftlicher Betrachtungsweise fällt es schwer, ein gestiegenes Gästeaufkommen in einem Ort unmittelbar auf eine Infrastrukturmassnahme oder ein Massnahmenbündel der öffentlichen Hand zurückzuführen."

Ifølge Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband handler det ikke så meget for gæsten om enkeltelementer, men mere om "das Gesamtpaket". Her er man inde på, at gæsten lægger mærke til, om tingene er i orden samlet set, og at det i sidste ende må være den samlede efterspørgsel i lyset af foretagne investeringer, der afgør, om der kan antydes en sammenhæng mellem infrastrukturinvesteringer og øget tilstrømning.

Denne rapport står med samme metodiske udfordring. Der kan i de fleste af de undersøgte destinationer i denne rapport vises mulige positive sammenhænge, som respondenterne er helt overbeviste om, men ingen af respondenterne har kunnet fremvise konkrete beviser for sammenhængene. Der er mere tale om antagelser om positive sammenhænge. Dog kan man sige, at borgmesteren i Scharbeutz kommer ganske tæt på at kunne etablere en klar sammenhæng.

Indledningsvist blev der gennemført flere pilot-interviews i de to delstater for at fastslå, hvilke destinationer der skulle indgå i analysen. Her var kriteriet, at der skal være sket en væsentlig investering, som har resulteret i ny udvikling. Hver destination skulle naturligvis også have turismemæssig betydning i det samlede udbudsbillede i de to delstater.



Figur 2: Kort over de otte destinationer i hhv. Schleswig-Holstein og Mecklenburg-Vorpommern

De nævnte pilot-interviews klargjorde, at der skulle være tale om St. Peter-Ording, Büsum, Heiligenhafen og Scharbeutz i Schleswig-Holstein og Kühlungsborn, Zingst, Binz og Waren (Müritze) i Mecklenburg-Vorpommern. Det fremgår af nedenstående Figur 2, hvor disse destinationer befinder sig i de to delstater.

Sideløbende med afklaringen af destinationer blev der gennemført litteraturstudier af relevant litteratur af generel turismekarakter og delstatsspecifik karakter. Denne litteratur danner baggrund for den teoretiske ramme og beskrivelsen af den generelle udvikling i de to delstater.

Der er gennemført seks face-to-face interviews i Schleswig-Holstein, og der er gennemført tre face-to-face interviews samt to telefonsamtaler i Mecklenburg-Vorpommern. Samtalerne er optaget digitalt sideløbende med, at der er taget noter.

Hver destination blev besøgt i løbet af januar, februar og marts 2016. Der er foretaget observationer, og der er taget billeder, der giver grundlag for en dybere forståelse af destinationerne.

Qua det fortolkningsmæssige paradigme, som dette studie hviler på, spiller besøgene på destinationerne en afgørende rolle for dels samtalerne forløb og dels forståelsen af, hvad respondenterne reelt siger. Eksempelvis havde det været vanskeligt at følge borgmesteren i Binz, da han talte om vejforhold og udviklingen af Prora uden at have besøgt stederne.

Respondenterne har været særdeles velvillige i forhold til at deltage i samtalerne, og de har fundet problemstillingen interessant og relevant – også for dem selv. Eksempelvis udviklede interviewet i Heiligenhafen sig mere til en diskussion om investeringsfremme end et almindeligt interview.

Hvert interview er efterfølgende gennemgået med særligt fokus på investeringer. Der er lavet en kvalitativ indholdsanalyse af hvert interview, og hvert interview er analyseret sammen med de øvrige interviews – både i hver delstat og på tværs.

1.3. AFGRÆNSNINGER

Rapporten omhandler en række helt særlige forhold, der er knyttet til de otte udvalgte destinationer i de to tyske delstater. Disse forhold giver et helt særligt blik på de udvalgte destinationer. Blikket er på investeringer, fysisk planlægning, den generelle udvikling og Kurort-systemet.

Rapporten forholder sig ikke til en generel sammenligning mellem de enkelte destinationer. Ej heller til en generel sammenligning mellem dansk turisme og de to delstaters turisme.

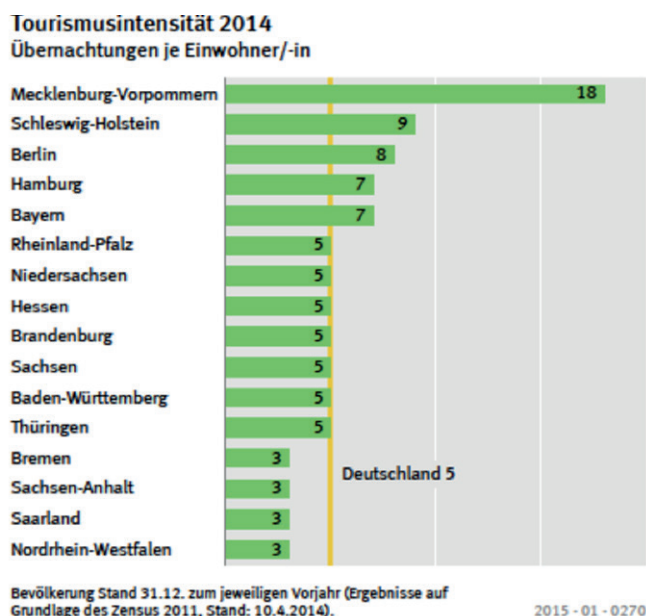
Rapporten beskæftiger sig heller ikke med nye økonomiske beregninger. Rapporten beskæftiger sig med de tal og analyser, som de enkelte destinationer har oplyst. Det er ikke rapportens opgave at stille sig kritisk over for eksempelvis borgmesteren i Binz på Rügen, når han siger, at deres Seebrücke kostede 1,65 mio. Euro at etablere.



...once tourism is shown to be successful, private developers or government agencies are often willing to invest even further in the area – in short, success breeds success. Economists refer to this as the accelerator concept.

(Holloway, 2006:109)

I denne del præsenteres resultaterne af såvel desk research som interviews, observationer og analyse af forskellige typer data, der er vurderet som relevante for den sammenhæng, som denne rapport skal beskrive, nemlig investeringer i turisme i de otte tyske destinationer.



Figur 3: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2015

Denne del er inddelt i to overordnede dele, nemlig Del 2.1. om Schleswig-Holstein og Del 3.1. om Mecklenburg-Vorpommern. Der foreligger et stort datasæt, som ikke fyldestgørende kan fremlægges og analyseres i denne rapport. Derfor vil der uundgåeligt være sammenhænge, som kunne belyses tydeligere, men som er valgt fra på grund af forfatterens prioritering. Et eksempel er de to delstaters lange turismehistorie, som i Mecklenburg-Vorpommerns tilfælde går tilbage til

1793 (Heiligendamm) og for Schleswig-Holsteins tilfælde går tilbage til 1802 (Travemünde). Et andet eksempel kunne være "turismetryk" og dets indflydelse på sociokulturelle forhold i de to delstater (se Figur 3 nedenfor, der viser dette "turismetryk" i de to delstater).

Hver overordnet del har en generel beskrivelse af udviklingen, et mindre kig på den fysiske planlægning samt et mindre kig på det lovgivningsmæssige grundlag for begge delstaters turisme, nemlig Kurort-begrebet og den medfølgende Kurtax. Disse kig er netop kig, læseren kan ikke forvente en komplet indføring i hverken fysisk planlægning eller Kurortegesetz – hverken den overordnede, der gælder for Tyskland som sådan eller den delstatsspecifikke.

2.1. SCHLESWIG-HOLSTEIN

Inzwischen stellt das Urlaubsland Schleswig-Holstein flächendeckend die Weichen für eine Abkehr von Charme der 70er-Jahre. Ob Hotels, Ferienhäuser, Apartmentblocks, Promenaden oder Schwimmbäder: An Ost und Nordsee werden Tourismusprojekte mit einem Volumen von über 500 Millionen Euro aktuell umgesetzt oder ganz konkret geplant.

(SHZ, juli 2015)

Schleswig-Holstein er i gang med en storstilet og storskala forandringsproces, hvor man gør op med 1970'ernes byggestil og rumforståelse. Der er en lang række store og mindre projekter i gang i delstaten – fortrinsvist langs kysten. Der bygges nye hoteller, feriehus, wellness-centre med meget mere. Der er tale om store investeringer, som ifølge det regionale medie SHZ fortrinsvist stammer fra lokale og regionale investorer. Dette ses eksempelvis i St. Peter-Ording og Heiligenhafen. Men det er ikke bare infrastrukturinvesteringer, der er sat i gang. Der er også tale om ændringer i turismens organisering og nye tiltag i forhold til at markedsføre og produktudvikle turismen i delstaten.



Figur 4: Investeringsoversigt i Schleswig-Holstein. Kilde: SHZ, 23.07.2015. 11: St. Peter-Ording med ca. 20 mio. Euro i investeringer; 12: Büsum med 49,3 mio Euro i investeringer; 17: Heiligenhafen med 65 mio. Euro i investeringer.

Eksempelvis har man udviklet et nyt tiltag, der udnævner Schleswig-Holstein til at være Glückwachsungsgebiet. I et klundet forsøg på at oversætte handler det vel nok om, at delstaten ser sig selv om et særligt område, hvor man arbejder på at skabe lykke – især hos gæsterne. Det er i delstaten Schleswig-Holstein, at lykken vokser, spirer, gror osv. Med app'en "Das ist Glück" kan man navigere rundt i delstaten og finde steder, hvor man kan blive lykkelig.

Grundlæggende kan man sige, at Schleswig-Holstein som Urlaubsland er i gang med en overordentlig interessant og omfattende forandringsproces for at indhente det, nogle kalder et Nachholbedarf. Det betyder, at man er kommet på bagkant af efterspørgslen (strategic drift). Dette ser man for eksempel i St. Peter Ording, Büsum og Scharbeutz. Heiligenhafen er en lidt anden sag.

2.1.1. GENEREL UDVIKLING

Turismen i Schleswig-Holstein startede omkring

begyndelsen af det 19. århundrede. Travemünde siges at være det første badested i delstaten med begyndelse i 1802. Ifølge Homp (2009) var turismen i starten meget spredt på grund af manglende infrastruktur og ringe interesse for at bade og dase. Homp har analyseret delstatens turismeudvikling gennem brug af Butlers destinationsudviklingsmodel, der opererer med seks faser, nemlig opdagelsesfasen, involveringsfasen, udviklingsfasen, konsolideringsfasen, stagnationsfasen og nedgangs-/genopfindelsesfasen. I starten af det 19. århundrede var der tale om opdagelsesfasen med de klassiske udfordringer for såvel gæst som gæstgiver med at finde ud af, hvad det her turisme nu var for noget.

På grund af udbygningen af jernbanenettet i midten af det 19. århundrede blev det lettere for folk i byerne at komme til kysten. Derfor opstod der en række nye badebyer – eksempelvis Niendorf i 1854 og Timmendorfer Strand i 1865. Som følge af den øgede interesse for at tilbringe tid ved kysten blev de første større investeringer foretaget: promenader, teatre, badeanstalter m.v. Det er på dette tidspunkt, at man begynder at tale om Seebäder – se afsnit 2.1.3. om Kurorte.

I slutningen af det 19. århundrede og begyndelsen af det 20. århundrede kom den første store

udviklingsfase, hvor de forskellige destinationer for alvor udbygger infrastruktur med alt, hvad der hører til en tysk destination. Det er eksempelvis her, at kimen til den nuværende Kurort-ordning bliver lagt. Der bygges blandt andet sygehuse til turisterne. Det ser man stadig i dag, hvor det er krævet, at der skal være læger i de forskellige destinationer afhængig af, hvilken status de har som Kurort.

Destinationerne fik en særlig samfundsmæssig betydning, da det var her, "man" mødtes. Det var her, det gode borgerskab ufoldede sig. Blandt andet derfor var der brug for et varieret udbud til underholdning af det gode borgerskab.

Efter anden verdenskrig kom delstatens anden store udviklingsfase. Fra 1951 til 1974 voksede turismen i delstaten voldsomt, og i 1974 var der for første gang over 20 mio. overnatninger. Ifølge Homp kom i 1960'erne den anden store bølge af infrastrukturinvesteringer i 1960'erne. Homp bruger begrebet "Basisinfrastruktur" om promenader, svømmebade, kurcentre med videre.

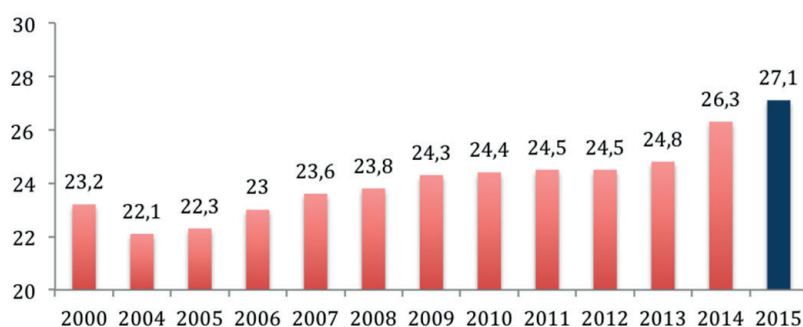
I begyndelsen af 1970'erne faldt vækstraterne i delstaten til et niveau, hvor man kan tale om, at delstaten oplevede en konsolidering. Faldet i vækstrater kunne blandt andet knyttes til stigende konkurrence fra såvel nær – som fjernmarkeder. Men selvom vækstraterne faldt, blev man ved med at udbygge antallet af overnatningssteder. Homp skriver, at udbygningen af overnatningskapacitet skete overordentligt hurtigt fra 1969 til 1974 – fra 74.000 til 126.000 senge. Dette påvirkede rentabiliteten generelt i turismen i delstaten.

I perioden 1981 til 1989 kom den første stagnationsperiode i delstatens turismehistorie. Denne stagnation blev afløst af en ny men kort vækstperiode på grund af murens fald i 1989 og genforeningen i 1992. Fra 1992 til 2005 gik delstaten ind i en nedgangsfase med klare tegn på forømtalte Nachholbedarf i form af utidssvarende udbud og ændringer i efterspørgselsmønstre. Ifølge Homp er 2005 et skelsættende år, idet man herefter kan se en positiv udvikling i delstaten.

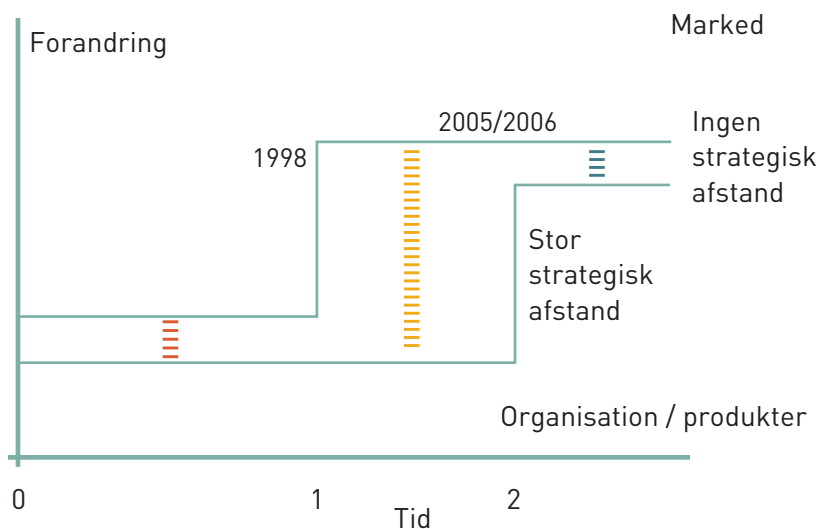
Ét af problemerne for delstaten har været, og er fortsat, at gæsterne har kortere og kortere opholdslængde. I 2005 lå den på 4,4 dage i gennemsnit, i 2008 lå den på 4,2 dage i gennemsnit, og i 2015 lå den på 3,9. Dette stiller andre krav til udbuddet end tidligere. Dette ses eksempelvis i St. Peter-Ording, hvor man er fuldt ud klar over dette skifte. Her bygger man flere hotelværelser for at tilpasse sig de nye markedskrav om fleksibilitet og hurtighed.

Figur 5 nedenfor viser udviklingen i antal overnatninger i delstaten fra 2000 til 2015. Figuren viser en stigende tendens fra 2005. Men figuren viser ikke, at det netop er i 2005, at der gennemføres en stor analyse af turismens situation i delstaten (Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, 2006), og at det er denne analyse samt efterfølgende konference, der er udgangspunktet for en ændret politik, strategi og fysisk planlægning. Det er i 2005, at kimen lægges til en ændret turismeudvikling i delstaten. Ser man på destinationerne i 18 herværende rapport, så siger de samstemmende, at det er i 2005 / 2006, at det går op for politikere, embedsværk og turismeaktører,

Antal overnatninger i mio. inkl. camping



Figur 5: Kilde: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, februar 2016, samt Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, 2014. Data mangler for 2001-2003. Egen tilvirkning.



at der skal handles for at undgå at komme længere bagud – især i forhold til konkurrencen fra Mecklenburg-Vorpommern.

Ser man på perioden fra 2004 til og med 2014, så har der været udsving på kapacitetsudnyttelsen. Den laveste kapacitetsudnyttelse var i 2005 med en kapacitetsudnyttelse totalt set på 34,9 %. I 2014 var kapacitetsudnyttelsen steget til 39,7 % (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2016). Ifølge destinationerne er der relativt mange éndagsgæster, hvilket kan forklare, at destinationerne trods de relativt lave kapacitetsudnyttelsesprocenter har for dem tilfredsstillende omsætningstal.

Med de mange nye investeringer i basisinfrastruktur, som Homp kalder det, og den stigende kapacitetsudnyttelse synes der at være basis for at konkludere, at delstaten er ved at lukke hullet mellem produkter og marked, og at det konstaterede Nachholbedarf mindskes dag for dag. Konkurrenten Mecklenburg-Vorpommerns stadig ret nye basisinfrastruktur og den konkurrencefordel, dette synes at have medført, er måske ikke længere helt så stærkt som tidligere.

Hele ovennævnte udvikling strækker sig over mange år. Men set over de senere år, kan man i nedenstående Figur 6 se strategic drift i forhold til delstaten. Figuren er ikke en 1:1-figur, men en illustration af udviklingen.

Figur 6: Illustration af strategic drift i Schleswig-Holstein fra 1980'erne til 2015.

I 2014 udgav delstatsregeringen en ny turismestrategi, der sætter nye mål for turismen i delstaten. Målet i 2025 er, at man skal nå 30 mio. overnatninger, og at der skal ske en stigning i omsætningen på 30 % fra 6,9 mia. Euro i 2012 til altså 9 mia. Euro i 2025. Med strategien sender man et klart signal til markedet om, at man er ambitiøs. At man vil udvikle turismen. Og at der er behov for nye investeringer (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, 2014).

2.1.2. FYSISK PLANLÆGNING

In den Schwerpunkträumen für Tourismus und Erholung soll dem Tourismus und der Erholung besonderes Gewicht beigemessen werden, dass bei der Abwägung mit anderen raum-bedeutsamen Planungen, Massnahmen und Vorhaben zu berücksichtigen ist.

Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, 2010

I Schleswig-Holstein fastsættes turismens fysiske udfoldelsesmuligheder i "Landesentwicklungsplan Schleswig-Holstein 2010". I punkt 3.7 defineres blandt andet, hvor turismen kan udvikle sig og hvordan. Det slås indledningsvist fast, at

turisme grundlæggende kan udvikle sig i alle dele af delstaten, men ret hurtigt herefter bliver det indsnævret meget kraftigt til hhv. Schwerpunkträume für 20 Tourismus und Erholung og Entwicklungsräume undgebiete für Tourismus und Erholung. Der er således i forhold til de såkaldte Schwerpunkträume præciseret, hvor disse rum er, og hvordan de kan udvikle sig – ikke i detaljer, men i grundtræk.

Det er bemærkelsesværdigt, at den fysiske planlægning konkret og konsekvent henviser til delstatens turismestrategi. Det vil sige, at der såvel overordnet og principielt som praktisk er en klar sammenhæng mellem strategi og fysisk planlægning. Eksempelvis henvises der i den fysiske planlægning til delstatens brandingarbejde, samt til at delstaten ønsker fokus på kvalitetsforøgende og sæsonforlængende tiltag. Endvidere knyttes den fysiske planlægning sammen med de enkelte destinationers arbejde med kvalitet og målgrupper samt naturligvis infrastrukturudvikling.

I begrundelsen for udvælgelsen af særlige Schwerpunkträume henvises til, at delstaten med sin nyorientering fra 2005 /2006 har sat fokus på, at der er tegn på kvalitative underskud, hvilket ifølge planen resulterer i forringet konkurrenceevne.

I planens punkt 3.7.1 præciseres det, hvilke Schwerpunkträume der er tale om på Nordsø-kysten, Østersøkysten og i det indre land (Landesinneren). Her hedder det: "In den Schwerpunkträumen für Tourismus und Erholung soll dem Tourismus und der Erholung besonderes Gewicht beigemessen werden, das bei der Abwägung mit anderen raumbedeutsamen Planungen, Massnahmen und Vorhaben zu berücksichtigen ist." Med andre ord: Turisme og rekreation vejes højere end andre indsatsområder.

I planens punkt 3.7.1 hedder det også, at turismeindretninger af høj kvalitet og betydning direkte ned til vandet har fortrinsret, hvis disse turismeindretninger kan forstærke destinationens og delstatens turisme generelt.

Som et væsentligt punkt i planen er der en beskrivelse af de kriterier, der er lagt til grund for udvælgelse af de forskellige Tourismusschwerpunkträume. Disse kriterier gengives her, fordi de er af interesse i en dansk kontekst:

- Gesamtzahl der touristisch genutzten Betten und der Standplätze auf Campingplätzen → 1.000
- Gesamtzahl der touristisch genutzten Betten und der Standplätze auf Campingplätzen je Einwohner → 1
- Gesamtzahl der touristisch genutzten Betten und der Standplätze auf Campingplätzen je Hektar Gebäude- und Freifläche → 10
- Gesamtzahl der gewerblichen Übernachtungen → 200.000
- Tourismusintensität (Übernachtungen je 1.000 Einwohner) → 2.500

Et område skal mindst leve op til kravene i tre af de fem kriterier for at kunne blive Tourismusschwerpunktraum.

De udnævnte satsningsrum for turisme vurderes i planen som værende af særlig betydning for gennemførelsen af de turismepolitiske mål for delstaten samt den gældende strategi (2006-strategien). Det vil med andre ord sige, at der er en klar sammenhæng mellem de overordnede politiske mål og de konkrete praktiske indsatser helt ud i hver destination. Naturligvis med fuld accept af, at de enkelte kommuner har ret til selv at planlægge i detaljen gennem den enkelte kommunes fysiske planlægning.

Sammenhængen mellem politik, strategi og fysisk planlægning kan måske illustreres gennem det faktum, at der fra 2007 til 2011 er investeret 81,6 mio. Euro i fortrinsvis offentlig infrastruktur. Hertil er der givet 54,1 mio. offentlige tilskud (Tourismusverband Schleswig-Holstein).

2.1.3. KURORT-SYSTEMET

I Schleswig-Holstein kan man i henhold til "Landesverordnung über die Anerkennung als Kurort, Erholungsort oder Tourismusort (KurortVO) vom 25. november 2009" ansøge om

at blive Kurort. Denne lovgivning tapper ind i den overordnede tyske Kurortegesetz. Der er særlige forhold i hver delstat, der tilsiger udarbejdelsen af særlige love for hver delstat.

At blive anerkendt som Kurort betyder noget ganske særligt i Tyskland generelt, og det er derfor af stor vigtighed at blive anerkendt som Kurort og forblive anerkendt. Skulle man miste sin anerkendelse, mister man konkurrence-dygtighed på markedet, idet der er et særligt image forbundet med det at være Kurort. Der er såkaldt leverance-sikkerhed for gæsten, når gæsten ved, hvilke krav den enkelte destination skal leve op til for at blive Kurort.

I Schleswig-Holstein er der sammenfald mellem de udpegede Tourismusschwerpunkträume og de destinationer, der er anerkendte som Kurorte. Det er disse steder, man satser på.

I Schleswig-Holstein er der syv typer af Kurorte fordelt på 64 lokationer:

1. Heilbad
2. Seeheilbad (Nordseeheilbad:
St. Peter-Ording, Büsum; Ostseeheilbad:
Heilighafen, Scharbeutz)
3. Seebad
4. Kneipp-Heilbad
5. Kneipp-Kurort
6. Heilklimatischer Kurort
7. Luftkurort

Da de fire destinationer i herværende rapport alle er Seeheilbäder, vil der blive zoomet ind på denne kategori. Ifølge respondenterne selv er der ingen tvivl om, at det at blive anerkendt som Seeheilbad er det bedste. Det er ganske givet noget, der kan rejses tvivl om afhængig af ståsted og kategoritilhørsforhold. Men i deres selvforståelse er Seeheilbad klart det bedste.

At være Seeheilbad betyder (oversat fra loven):

- at stedet skal være ved kysten, og at bycentrum ikke må være længere væk fra stranden end 2 km

- at det skal være videnskabeligt anerkendt og baseret på erfaring, at stedet har særlige klimamæssige egenskaber med en dertil passende luftkvalitet
- at der er mindst én lægepraksis
- at der er infrastruktur, der er god til kurophold – især skal der være et Kurhaus
- at der skal være en plejet og overvåget badestrand
- at der skal være strandpromenader, som er uforstyrrede af parkeringspladser, øvrig trafik samt sport og spil
- at der skal være mulighed for at få diæt-rådgivning.

Kurortssystemet er i Danmark generelt omgærdet af en vis mystik. Det gælder især finansieringsdelen, den del der kaldes Kurtax. Kurtax bruges forskelligt fra delstat til delstat. I Schleswig-Holstein har man et system med lidt andre betegnelser end i Mecklenburg-Vorpommern eksempelvis.

Kurtax dækker egentlig over flere elementer. Selve Kurtaxen betales af gæsterne – enten gennem overnatningsstedet eller som dagsgæst direkte ved automater på strandene med forskellige rater afhængig af sæson. Det skal huskes, at der kun er betaling for strandophold ved de statsanerkendte Kurtorte – og ikke som 23 det ofte misforstås på alle strande. Kurtax går blandt andet til strandpleje, strandpromenade og øvrig infrastruktur, der har direkte relation til strand og strandnær by. Dertil kommer en Kurabgabe, som betales af turismeaktørerne.

Der er også et for Schleswig-Holstein nyt instrument kaldet Tourismusabgabe, som betales af virksomhederne. Det er de virksomheder, der direkte og indirekte tjener penge på turismen på stedet. Endvidere er der en Bettensteuer, som betales af overnatningssektoren gennem gæsterne naturligvis.

Dette system er af afgørende betydning for, at de mange Kurorte i delstaten kan finansiere turisme på et højt kvalitativt niveau. Det er også med til at finansiere nye investeringer. Ikke mindst er det med til at opretholde et mangfoldigt aktivitetspro-

gram, plejeprogram af stranden, underholdningsprogram samt markedsføring.

Det skal dog siges, at der er strenge krav i forhold til, hvilke midler man må bruge til hvad. Men det vil føre for vidt at komme ind på det her. Det er praktisk taget et selvstændigt studie.

I forhold til danske forhold så er dette system en afgørende forskel, da der konstant er et finansieringssystem på plads i de statsanerkendte Kurorte. Der er stort set altid mulighed for at foretage forbedringer, investeringer med videre på baggrund af den "sikre" indkomst, som kommer alle til gode.

2.1.4. ST. PETER-ORDING

St. Peter-Ording er et Nordseeheilbad. Destinationen har omkring 4.000 indbyggere og 21.000 sengepladser og ligger på halvøen Ejdersted i Nordfrisland.

I 2014 havde destinationen omkring 2,2 mio. overnatninger ifølge borgmesteren i St. Peter-Ording. Disse gæster, der altså fortrinsvist overnattede på hoteller, i lejligheder og feriehuse havde i gennemsnit en opholdslængde på 6,7 dage.

Borgmesteren i St. Peter-Ording er ikke bare borgmester. Han er også Kurdirektor. Hans kontor ligger lige ned til stranden oven på det relativt nye Kur- und wellnesshaus, Dünen-Therme St. Peter-Ording, klods op ad det nye Strandgut-Resort Hotel. Hotellet er forbundet til kur- og wellnesshuset, hvilket var en forudsætning for, at man ville tillade opførelsen af hotellet praktisk taget på byens bedste plads. Dermed sikrer man, at der er kunder i kur- og wellnesshuset, samt at hotellet ikke isolerer sine gæster ved etablering af egen wellnessafdeling.

St. Peter-Ording har ifølge borgmesteren det mål at ville positionere sig på markedet som "qualitativ hochwertigen Anbieter touristischer Leistungen". Det betyder, at man ønsker at satse på at optimere alle dele af turismeproduktet i forhold til kvalitet. Derfor har man i perioden 1994 til 2014 investeret 52,6 mio. Euro i 60 indsatser. Af denne

Figur 7: Oversigtskort taget fra den officielle hjemmeside.



Figur 8: Arche Noah ude i vadehavet. Billede taget fra vest mod øst.



sum er der givet 19,5 mio. Euro i tilskud fra delstat og forbundsstat samt EU. Det betyder, at man selv i kommunen har investeret 33,1 mio. Euro.

Nogle af disse indsatser kan nævnes her. Man har bygget hele Seebrücke om samt totalt ændret området omkring Seebrücke. Det er blandt andet lykkedes at tiltrække den kendte restaurantkæde Gosch, og man har placeret Gosch lige ud til Seebrücke, hvor der er et meget omfattende flow af gæster – året rundt. Det betyder også, at Gosch har åbent året rundt. Dette gælder i øvrigt mange af butikkerne, restauranterne og caféerne i området – Noahs Ark, som er en restaurant på pæle ude i Vadehavet.

En anden indsats er ændringen af promenaden (Erlebnis-promenade). Hvor den førhen var lang og lige og fulgte diget, har man lavet den mere snoet med kroge og legepladser med indlagt læring om vand osv. Man har også lavet stedets teater om. Før var det udformet som et ret lukket foretagende. Den nye udformning har to funktioner. Dels en åben ud mod promenadeområdet, og dels en lukket, hvor man skal indenfor for at nyde en forestilling. Denne dobbeltfunktion gør, at man kan tilbyde flere arrangementer ved dårligt vejr end tidligere. Man har på dette punkt gjort sig uafhængig af vind og vejr.

En tredje indsats er et helt nyt vejforløb ved kurbadet (centrum og ned mod Seebrücke). Her søger man at bryde de store åbne rum ned, så der skabes mere hygge, og der er derfor plantet mere grønt end tidligere.

Die Dünen-Therme er også lavet om, så man kan tilbyde tidssvarende oplevelser. Alt er designet om: Vandrutsjebaner, gastronomi, badebassin. Alt.

Dette er ifølge borgmesteren gjort i et forsøg på at nå målet og dermed lukke hullet mellem produkter og marked – det omtalte Nachholbedarf.

Borgmesteren stiller selv spørgsmålet, om disse investeringer og indsatser så rent faktisk har virket. Dette kan måles på mange måder. Én måde, som også bruges andre steder – eksempelvis Scharbeutz – er at se på udviklingen i den såkaldte Tourismusabgabe (omtalt tidligere). Det er virksomhederne, der betaler den ud fra omsætning efter en nøje udregnet nøgle. I 2006 var der en totalomsætning på 143 mio. Euro som basis for beregning af Tourismusabgabe til Figur 8: Arche Noah ude i vadehavet. Billede taget fra vest mod øst. 26 kommunen. I 2012 var dette beløb steget til 177 mio. Euro. Man kan også se på den særlige skat (Gewerbesteuer), som turismevirksomhederne betaler til kommunen. I 2008 var dette beløb 667.000 Euro, mens det i 2014 var steget til 2,3 mio. Euro. Ifølge borgmesteren skyldes dette ikke skattestigninger, men omsætningsstigning qua en større tilstrømning og et mere betalingsdygtigt publikum.

Man kan også se, at der er kommet flere turismevirksomheder til området, der betaler mere end 50.000 Euro i Gewerbesteuer. I 2008 var der ingen virksomheder af denne type, mens der i 2013 var tre. I alt er antallet af Gewerbesteuerbetalende turismevirksomheder steget fra 164 i 2008 til 238 i 2013.

Figur 9: Sæsonen starter tidligt.



En tredje måde at se på, om indsatserne virker er at se på ind- og udpendling. I år 2000 var der 1.168, der pendlede ind, og 243, der pendlede ud. I 2015 var der 1.614, der pendlede ind, mens 387 pendlede ud. Det betyder ifølge borgmesteren, at St. Peter-Ording er blevet mere konkurrence-dygtig. Der skabes flere arbejdspladser, som er attraktive for arbejdssøgende længere væk fra end tidligere.

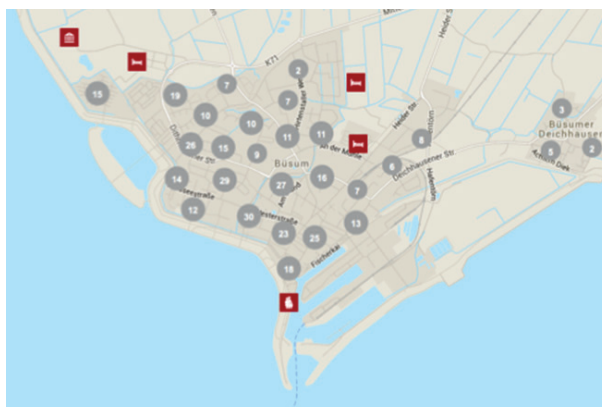
Når borgmesteren stiller sig selv spørgsmålet, om investeringerne er kommet hjem igen, så er han 100 % sikker på, at det er tilfældet. Andet ville nok også have været ret overraskende, idet han selv står bag udviklingen af den Tourismuskonzeption, som man arbejder efter. Borgmesteren siger, at man – ud over ovenstående – kan se beviset ved at se på antallet af private investeringer. En række private virksomheder har fulgt udviklingen og de mange investeringer nøje og har reageret ved selv at investere i nye forretninger, nye restauranter, nye caféer, nye services (kurrelevante tilbud som massage, zoneterapi, kraniosakralterapi, ansigts-behandlinger med videre) samt investeringer i nye overnatningsfaciliteter: Opkøb af gamle huse til renovering og salg eller udlejning, nye hoteller osv.

Fremtiden tegner lys for St. Peter-Ording, mener borgmesteren. Man vil i gang med en ny version af deres strategi, man vil videreudvikle og videreudføre strandpromenaden, man vil lave et strand-udviklingskoncept, og man vil Figur 9: Sæsonen starter tidligt. 27 videreudvikle områdets logistikpolitik. Borgmesteren løfter også sløret for, at der i fremtiden kommer flere større hotelprojekter og en udvidelse af camping- pladsen Sass i Ording. Så optimismen fejler ingenting hos den driftige borgmester og Kurdirektor i Nordseeheilbad St. Peter-Ording.

2.1.5. BÜSUM

Nordseeheilbad Büsum har knap 5.000 indbyggere og kunne i 2012 fejre 175 års jubilæum som Nordseebad.

Büsum har i omegnen af 16.000 sengepladser, og hovedparten af gæsterne kommer fra Tyskland.



Figur 10: Bykort fra officiel hjemmeside.

Kurdirektoren i Büsum fortæller med stor indlevelse, hvordan Büsum oplevede, at Mecklenburg-Vorpommern var blevet en væsentlig konkurrent op igennem 1990'erne og i starten af det nye årtusinde. Mange af Büsums gæster valgte andre og mere moderne destinationer. Naturligvis spillede nysgerrighed også en rolle, mener Kurdirektoren, men hovedårsagen var, at produktet ganske enkelt var blevet for umoderne (strategic drift). Gæsterne vidste ikke længere, hvorfor de skulle besøge Büsum.



Figur 11: Byskilt

Büsum er oprindeligt en lille fiskerlandsby. Büsum har stadig en levende havn, og der er et ganske fint byliv inde bage det ganske omfattende og høje dige, der omkranser byen ud mod havet, naturligvis. Byen har et "autentisk" præg, der viser en maritim historie.

Kurdirektoren fortæller, at Büsum på et tidspunkt i slutningen af 2000'erne valgte at udarbejde en turismestrategi, der skulle ændre på tingenes tilstand. Et af områderne, man gik i gang med, var at genoprette / videreudvikle den gamle Familienlagune Perlebucht. Familienlagunen var blevet anlagt i 1970'erne af de mennesker, som dengang besøgte Büsum rigtig meget. Kurdirektoren omtaler disse mennesker som "hippier, der gerne ville dyrke FKKulturen (Freie Körper Kultur = nudisme)". Det var således ifølge kurdirektoren blot en lagune uden ret meget andet. Lagunen havde ligget øde hen i mange år, og der var ikke længere nogen, der synes godt om den – endsige ville bruge den.

Büsum var således ramt af den samme strategiske drift som resten af delstaten. Der var et væsentligt Nachholbedarf i byen i forhold til et moderne og konkurrence-dygtigt udbud. Ej heller de private investorer ville investere i byen. Noget måtte gøres. Ifølge kurdirektoren var man rigtig heldige med timingen. Delstaten var blevet pålagt at foretage oversvømmelsesforhindrende foranstaltninger ved at forstærke diget rundt om byen.

Derfor havde delstaten givet Büsum midler til digeforstærkning i fra 2013 til 2015.

Digeforstærkningen og behovet for nyfortolkning af Familienlagune Perlebucht faldt så at sige sammen. Man valgte derfor at lægge de to projekter sammen. Inden digeforstærkningen blev gennemført, gennemførte man således nyfortolkningen af familienlagunen. Kommunen investerede 5,5 mio. Euro i denne nyfortolkning, hvoraf de 3,2 mio. Euro var støttemidler fra EU. Selve digeforstærkningen blev gentænkt med turisme som et særligt indsatsområde for at skabe bedre sammenhæng mellem de forskellige elementer i byen. Blandt andet blev skiltningen gentænkt, så det blev lettere at finde rundt. Her var promenade og infrastruktur på diget og i sammenhæng med diget væsentlige elementer. Samlet kostede digeforstærkningen inklusive promenade og infrastruktur 14,9 mio. Euro. I alt investerede Büsum således 20,4 mio. Euro. Hovedparten kom fra hhv. delstat, forbundsstat og EU.

Giver det så noget at investere på denne måde, kunne man spørge. Ifølge kurdirektoren er der en klar sammenhæng mellem disse investeringer, de efterfølgende private investeringer i hoteldrift, restaurantdrift med videre og så den klart øgede tilstrømning af gæster. Kurdirektoren har ikke sammenlignelige tal i forhold til omsætning,

Figur 13: Blik mod vest hen ad det nyrenoverede dige med turistisk infrastruktur og sammenbinding med såvel foranliggende som bagvedliggende landskab





Figur 12: Infoskilt på promenaden

men siger, at der i 2014 var en bruttoomsætning på 135,8 mio. Euro fra turisme i Büsum. Hovedparten af omsætningen stammer fra hotel, ferielejligheder og feriehus. Dertil kommer et stigende antal dagsgæster, der finder Büsum hyggelig og interessant for en dagsudflugt. Kurdirektoren anslår, at 95 % af gæsterne i Büsum er der på kortferieophold, men at dette ophold til gengæld er af meget stor betydning for gæsterne.

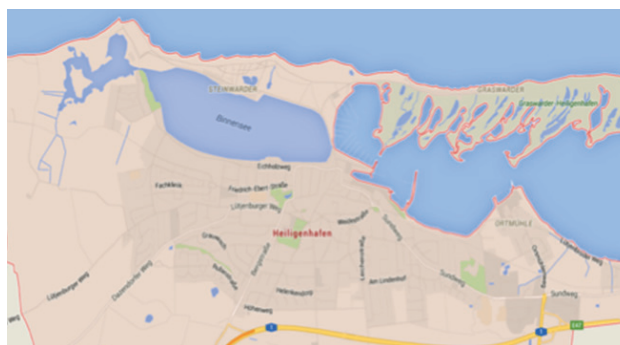
Ser man på overnatningstallene, så er der måske hold i kurdirektorens påstand om, at investeringen i digeforstærkning, promenade, infrastruktur og familielagunen betaler sig for Büsum. I 2007 var der 1,3 mio. overnatninger med en gennemsnitlig opholdslængde på 7,7 dage, og der var 133.293 dagsgæster. I 2015 regner man med, at der havde været 1,7 mio. overnatninger med en gennemsnitlig opholdslængde på 6,8 dage, og knap 200.000 dagsgæster.

Måske nok så væsentligt ifølge kurdirektoren så er de private investorer fulgt med. Som han siger, så gælder det om at give investorerne et perspektiv, som de kan arbejde med. De skal kunne se, at her kan man tjene penge, og at her kan man opnå den overskudsgrad, som man ønsker. Det har digeforstærkningen og familielagunen været stærkt medvirkende til, mener kurdirektoren.

2.1.6. HELLIGENHAFEN

Heiligenhafen ligger i Ostholstein ikke langt fra Lübeck. Heiligenhafen har omkring 9.000 indbyggere og omkring 7.000 sengepladser. Heiligenhafen har status af Ostseeheilbad og havde 513.513 overnatninger i 2002. Dette antal var i 2005 faldet

Figur 14: Googlemap over Heiligenhafen



til 434.782 overnatninger. I årene mellem 2005 og 2012 lå antallet af overnatninger ret stabilt på omkring 450.000, hvilket ikke var tilfredsstillende for hverken kommunen eller turismeaktørerne i Heiligenhafen. Fra 2002 til 2005 faldt antallet af overnatninger med 15 %, og de indtægter, som kommunen fik i Kurabgabe, faldt i perioden med 160.000 Euro årligt. Den gennemsnitlige opholdslængde er gennem årene 2002 til 2015 faldet fra

7,8 til 5,6 dage. Det er det samme mønster som i den øvrige del af delstaten, hvilket indikerer, at der er brug for at gentænke overnatningssektoren i forhold til fleksibilitet blandt andet.

Heiligenhafen stod med andre ord i en vanskelig og alvorlig situation dengang i starten af det nye årtusinde. Hovedårsagen var ifølge den ene af de to Gesch.ftführer i HVB – Heiligenhafener Verkehrsbetriebe GmbH & Co. KG, at Heiligenhafen havde mistet sin konkurrencedygtighed over for andre delstater, først og fremmest Mecklenburg-Vorpommern. Her peger Gesch.ftsführeren på de massive investeringer i infrastruktur i nabodelstaten som hovedårsag. Heiligenhafen måtte altså gøre noget.

Heiligenhafen samlede offentlige og private aktører og lagde en plan for, hvordan udviklingen skulle forløbe i området. En af de første ting, de gjorde, var at se på de fysiske muligheder for at genskabe konkurrencedygtighed. Hvordan kunne man udvikle området gennem fysiske indgreb, og hvor kunne man selv som kommune investere, så private investorer ville følge efter. Det var kernen i arbejdet dengang.

Figur 15: Centrale instrumenter i planlægningen. Her ses bygningsplan samt områdeplan



Figur 16: Heiligenhafen – blik fra det nye hotel mod den gamle fiskerihavn





Figur 17: Erlebnis-Seebrücke med indbygget lounge, hvor man kan opleve havet på alle tider i alle slags vejrforhold

Én af de interessante ting, man lærte i Heiligenhafen, var, at der i løbet af ganske kort tid, efter at man havde signaleret, at man ville investere i nye anlæg på nye områder, kom en række henvendelser fra store nationale investors virksomheder og hotelkæder. Fællesnævneren var ifølge gesch. ftsführeren, at de alle så ned på Heiligenhafen. De talte ned til dem og anså dem for værende "bonderøve", som man kunne køre rundt med. En anden læring var også, at især hotelkæderne var interesseret i at erhverve sig de gode grund i planerne, men at de derefter ville lade dem ligge brak et tilpas lang stykke tid, hvorefter de ville presse kommunen til at lempe på forskellige krav. På den måde kunne de opnå bedre vilkår, og de kunne samtidig blokere for konkurrenterne.

Kommunen og de private turismeaktører, der var involveret i processen, forstod på et tidspunkt, at det var nødvendigt at stå sammen om udviklingen, og at det var nødvendigt at sikre sig lokal og / eller regional kapital frem for national eller international kapital. Denne erkendelse, mener man nu, har reddet Heiligenhafen fra at komme til at ligne alle andre steder, og at Heiligenhafen har

lokale og / eller regionale investorer, der faktisk vil området det godt. Som gesch. ftsführeren siger, så vil man godt som lokal investor kunne gå igen nem byen uden at blive antastet.

Allerede i 1995 havde Heiligenhafen overtaget det store vådområde, som i dag er marina, fra staten. I 2007 overtog Heiligenhafen yderligere jord ude på tangen, mens yderligere jord ude på tangen

har været ejet af HVB i længere tid. Disse erhvervelser og besiddelser var første grundlag for den senere plan, der har ændret på Heiligenhafens konkurrencedygtighed. Der blev i 2011 udarbejdet én samlet plan for udviklingen med konsekvenser i en række offentlige planer, eksempelvis Städtebauliches Konzept og Flächennutzungsplan for byen (se Figur Figur 16: Heiligenhafen – blik fra det nye hotel mod den gamle fiskerihavn 32 15). Det er denne samlede plan, der i dag styrer udviklingen af Heiligenhafen. Hvor skal hvad ligge, og hvordan skal de forskellige ting spille sammen?

Går man tilbage til 2002 og ser på, hvad der dengang blev planlagt og investeret i, så var det i høj grad det infrastrukturelle grundlag, som i dag gør Heiligenhafen interessant – som investor og som gæst. Dengang planlagde og etablerede man første del af Ferienparkpromenade (2002), med efterfølgende Strandpromenade i 2003 og senere Marinapromenade i 2008. Senere kom Binnensee-Südpromenade i 2011 (Nordpromenade kommer senere), og etableringen af den imponerende Erlebnis-Seebrücke kom i 2012.

Dertil kommer nye tiltag, der skal fuldstændiggøre oplevelsen fra Heiligenhafen by, ud mod tangen via marina-området og ud til Erlebnis-Seebrücke. Man ønsker at skabe en akse, som gæsterne kan bevæge sig i, hvor der kan skabes grundlag for god økonomi for investorer. Det skal med andre ord være interessant for gæsterne at bevæge sig i denne akse og bruge penge, som har afsmittende effekt på hele området.

Hele denne investering beløber sig til 34 mio. Euro, hvoraf 17 mio. Euro kommer fra tilskud fra delstaten, forbundsstaten og EU. Det vil sige, at Heiligenhafen som kommune selv har investeret 17 mio. Euro i disse infrastrukturelle tiltag. Hertil kommer de investeringer, som er foretaget fra privat side.

Et eksempel på investering fra privat side er det i Schleswig-Holstein ret omtalte hotelprojekt i Heiligenhafen. Projektet er startet og drevet af tidligere fiskere i byen. Under overskriften "Fischer gehen unter die Hoteliers" fra Flensburger Tageblatt, 18. august 2014, fortælles historien om, hvordan strukturforandringer Figur 17: Erlebnis-Seebrücke med indbygget lounge, hvor man kan opleve havet på alle tider i alle slags vejrforhold 33 har tvunget fiskerne til at gå nye veje. På grund af færre kvoter og generelle problemer med at drive fiskeri i Østersøen valgte man i Küstenfischer Nord at skabe Hafenhotel Heiligenhafen GmbH und Co KG. Planen var at skaffe kapital til at bygge et tre-stjernet hotel mellem fiskerihavnen og marinaen. 39 personer gik ind i projektet og investerede. Det lykkedes dem at skaffe kapital til 40 % af hotelprojektet, resten er dækket af banker. Hotellet kostede 11 mio. Euro at bygge, og har en rigtig god beliggenhed på den akse, som førromtalte plan har som kerne.

Dette hotel er blot ét af de nye projekter, som er kommet til, efter kommunen har udarbejdet sin plan og igangsat implementeringen heraf. Man regner med, at der i Heiligenhafen, når det hele er gennemført, vil være kommet 1.500 nye sengepladser oveni i de i forvejen godt 7.000 sengepladser. Et par andre hotelprojekter ligger lige ved Erlebnis-Seebrücke, hvor der er skabt en ny samlingsplads. På højre side ud mod vandet ligger et hotel, der har The Surferdude som målgruppe, mens hotellet på venstre side ud mod vandet ligger et firestjernet hotel med en helt anden målgruppe, nemlig Det gode livsegmentet. Med disse to ret forskellige hoteller så tæt på hinanden lige ned til stranden og Erlebnis Seebrücke og i den ene ende af omtalte akse, så håber man på at have skabt grundlaget for et differentieret kundegrundlag for fremtiden. The Surferdude vil ikke det samme som Det gode livsegmentet i det andet hotel, men de kan have glæde af se og nyde samme omgivelser.

Et helt syvende aspekt af udviklingsplanerne i Heiligenhafen giver lidt hovedpine i forhold til nationale miljømyndigheder, da man i Heiligenhafen ikke er blege for at blande sport og naturbeskyttelse. Man ønsker at bruge naturen på en fornuftig og skånsom måde, men med streg under benyttelse. Her mener man, at man godt kan bruge naturen samtidig med, at man passer på den.



Figur 1: Aksen ned mod Erlebnis Seebrücke med to kommende hoteller med hver sin klare målgruppe

Kan det så betale sig med alle disse investeringer? Geschäftsführeren mener at kunne påvise, at der er en positiv sammenhæng mellem offentlige og private investeringer. Fra 2013, hvor de første store tiltag begynder at vise sine virkninger, og til 2015 er antallet af overnatninger steget fra 476.509 til 546.023, eller en stigning på godt 15 %. Kurabgabe er steget med 140.000 Euro om året, og værdiskabelsen er steget med 2 mio. Euro om året. Man regner i Heiligenhafen med at have skaffet grundlag for 135 nye fuldtidsstillinger gennem de mange nye tiltag.

Geschäftsführeren mener, at der er nogle klare læringspunkter fra det forløb, som de har været igennem og som de er midt i:

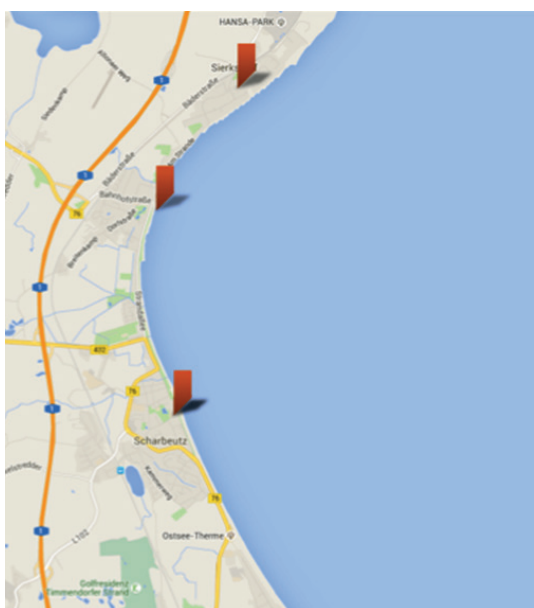
- at der har været enighed på tværs af fraktioner i det politiske landskab om kurs og hastighed
- at man konsekvent har udmøntet planen i de forskellige kommunale politikker og planer
- at man har brugt forskellige eksterne fagfolk og rådgivere i forskellige faser af processen
- at man har haft rådighed over de centrale vådområder og jorder til at omsætte planen til virkelighed

- at man har inddraget offentligheden i planen og implementeringen heraf for at få accept heraf
- at man er lykkedes med at skaffe en fornuftig balance mellem kommunal finansiering, offentlig støtte og private investeringer

Grundlæggende er Gesch.ftsführeren helt overbevist om, at der er positive sammenhænge mellem offentlige og private investeringer i turisme. Han slutter af med at sige: "Eine attraktive öffentliche touristische Infrastruktur mit einer begleitenden städtebaulichen Planung der Kommune ist unserer Einschätzung nach die beste Voraussetzung, um private Investitionen in Übernachtungsangebote, Gastronomie und Einzelhandel auszulösen und eine nachhaltige und zukunftsorientierte Tourismusentwicklung in der Kommune zu initiieren."

2.1.7. SCHARBEUTZ

Scharbeutz ligger i det, der markedsføres som Lübecker Bucht – Strand Deines Lebens. Scharbeutz ligger sammen med en række andre badebyer i Ostholstein ikke langt fra Lübeck. Der er næsten tale om perler på en snor med Grömitz og Hansa Park i nord og Timmendorfer Strand og Travemünde i syd. Scharbeutz har lidt over 11.000 indbyggere, har status af Ostseeheilbad og har en sengekapacitet på omkring 6.500.



Figur 19: Officielt kort over området

Borgmesteren i Scharbeutz fortæller, at Scharbeutz i slutningen af 1990'erne og begyndelsen af det nye årtusinde måtte indse, at op til 40 % af overnatningerne var forsvundet gennem strukturforandringer, konkurrence fra naboen Mecklenburg-Vorpommern og ændringer i gæsternes smag og behov. Der var overhængende fare for, at Scharbeutz' mangeårige status som feriedestination ville blive forringet i bedste fald eller i værste fald forsvinde.

Man besluttede sig for i 2002 at udarbejde en omfattende masterplan for hele Strandstrasseområdet. Som det var tilfældet i Büsum, blev man senere tilsmilet af timingmæssigt held, da staten ville have forstærket diget. Dette var også et klart ønske fra Scharbeutz, men måden det skulle ske på, var der slet ikke enighed om.

Med midler fra Scharbeutz selv, delstaten, forbundsstaten og EU gik man i gang med at lave en helt ny type digeforstærkning, der faldt sammen med de ønsker, der var blevet identificeret i masterplanen om udvikling af turismen i området. Diget skulle forstærkes, og turismen skulle ændres. Det var klart. Og sammenfaldet kunne bruges.

Man gik i gang med at lave digeforstærkningen, men på en sådan måde, at man også kunne bruge digekanten af beton som markør i landskabet i forhold til en promenade. På den måde ville gæster ikke lægge mærke til, at der faktisk var tale om et dige, men mere opfatte digekanten som en del af promenaden.

Samtidig gik man i gang med at ændre hele forløbet for Strandallee fra at være én lige vej, hvor folk kørte alt for hurtigt, til at sno den. Ifølge borgmesteren har denne snoning af Strandallee haft flere betydninger. Dels kører folk ikke så hurtigt mere. Der er kommet blandet trafik, der er ensrettet, og folk tager mere hensyn til hinanden. Dels er der opstået "lommer" langs vejen, hvor private investorer har set muligheder for at etablere forskellige former for virksomheder: caféer, restauranter, kurrelaterede virksomheder med mere. Figur 20 viser dette bugtede vejforløb. Den

blå pil viser forløbet, mens den røde pil viser, at der som en del af det nye bugtede forløb er skabt et helt særligt rum til legeplads med videre i sammenhæng med Seebrücke og pladsen foran. Her er der i sommerhalvåret blandt andet et strand-caféagtigt miljø, hvor der er en særlig løssluppen stemning ifølge borgmesteren. Her kan de unge udfolde sig.

Ifølge borgmesteren har man samlet set fra kommunens side investeret 28 mio. Euro i digeforstærkning, promenade, vejændring med mere. Hertil kommer 22 mio. Euro fra private investeringer i hoteller, restauranter med videre. Ud af dette beløb er der kommet tilskud fra delstat, forbundsstat og EU på 17 mio. Euro i Fördermit-

tel. Ifølge borgmesteren er der ingen tvivl om, at de forskellige offentlige investeringer har haft symbiotisk effekt i forhold til at give private investorer incitament til at placere deres midler i Scharbeutz.

Et eksempel er det nye hotellet Bayside, der stort set ligger lige på stranden vest for Seebrücke. På spørgsmålet om, hvordan i alverden det kunne lade sig gøre i forhold til gældende lovgivning om beskyttelse af strandlinje, så henviser borgmesteren til, at der indtil 1997 lå et gammelt kursted. Dette blev revet ned, og man byggede – ret hurtigt – oven på eksisterende fundament. Fra kommu-



Figur 20: Visning af ny bugtet vejforløb ad Strandstrasse 37

nens side var det afgørende, at man fik Bayside etableret lige præcist dér, da man vurderede, at det kunne få meget stor betydning for tiltrækning af nye målgrupper og fastholdelse af eksisterende. Nu har man fået et hotel, der kan tiltrække konferencer og møder i en målestok, man ikke kunne før. Desuden var det vigtigt, at Bayside var tilstrækkeligt stort til, at det kunne holde åbent hele året, så der kunne være liv i byen hele året. Det er et af kravene for at være Kurort. Bayside har efter de første par år 92 % belægning over året.



Figur 21: Bayside set fra Seebrücke. Lettere rystet billede pga. bidende kulde i februar

Bayside er finansieret af regionale investorer, hvilket var vigtigt for borgmesteren ud fra devisen, at så har de en større interesse i at drive det godt.

På spørgsmålet om, hvorfor man valgte at udarbejde en masterplan og rent faktisk gennemføre den, svarer borgmesteren, at man i byrådet drøftede, om man skulle konsolidere sig på det tidspunkt, eller om man skulle satse. Kommunens økonomi var stærkt påvirket af nedgangen i antal gæster og overnatninger, og man kunne vælge den sikre vej, nemlig at sikre økonomien først og fremmest og så investere, når der var penge igen. Man valgte imidlertid den modige løsning og investerede penge i turismeinfrastruktur i sammenhæng med midler fra staten til digeforstærkning. Borgmesteren har stor forståelse for turismens betydning i området og sammenhængen til både nordlige Grömitz og sydlige Timmendorfer Strand. Hvis man ville være med i spillet om turisterne, måtte man investere.

Ser man på, om det så har haft nogen nævneværdig effekt med alle disse investeringer, så er borgmesteren ikke ét sekund i tvivl. Han fremviser en række tal, der blandt andet har at gøre med Kurtax-systemet. I 2008 fik man 958.149 Euro ind i Tourismusbeitrag, mens man i 2015 fik knap 1,5 mio. Euro ind. I samme periode er Tourismusabgabe steget fra 805.849 Euro til lidt over 1 mio. 38 Euro. Man måler også på Strandgebühren, og disse er også steget, hvilket blandt andet hænger sammen med, at Scharbeutz er blevet mere attraktiv som udflugtsmål. Dette beløb er steget fra knap 300.000 Euro i 2008 til 424.793 Euro i 2015. Endelig måler man på gebyrer fra parkering (Grossparkplätze). Her kan man se, at gebyrerne er steget fra 139.750 Euro i 2008 til 592.993 Euro i 2015. I det hele taget er gebyrerne fra parkeringsautomater steget i perioden fra 237.458 Euro i 2008 til 420.225 Euro i 2015.

Borgmesteren er sikker på, at der i dette tilfælde kan etableres en positiv sammenhæng mellem det, at det offentlige går forrest med infrastrukturinvesteringer i millionklassen, og så følger de private investorer efter. Det offentlige må gå forrest og vise vejen.

Ifølge borgmesteren er man slet ikke færdig med at investere i infrastruktur. Der er endnu ikke en sammenhængende promenade mellem Scharbeutz og Timmendorfer Strand. Det ønsker man snarest muligt at gå i gang med. Dertil kommer, at der er konkrete planer om endnu to hoteller over tre stjerner. Dertil kommer, at man er fuldt ud klar over, at der er brug for flere overnatningsformer, der imødekommer krav fra især børnefamilier om mere plads og flere faciliteter, herunder især badeforhold. Der er i Timmendorfer Strand et hotelkompleks af ældre dato, der som en del af en knopskydningsstrategi har et badeanlæg med vandrutsjebaner osv. Men det er ikke tidssvarende. Bayside har eget bade- og wellnessområde, hvor børns leg har lidt svære vilkår. Her bliver der ifølge borgmesteren "skulet" lidt, hvis børn leger for vildt. Man er altså i fuld gang med et opgradere produktet – ikke alene gennem "bløde" tiltag som service, digitale løsninger eller kompetenceudvikling, men især gennem "hårde" tiltag som promenade, legepladser, hoteller, vandlande osv. Man er tilsyneladende i fuld gang med at lukke hullet fra produkt til marked i Scharbeutz.

2.2. MECKLENBURG-VORPOMMERN

Rekordjahr 2015: 29,5 Millionen Übernachtungen in Mecklenburg-Vorpommern.

Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, 2016

2.2.1. GENEREL UDVIKLING

Siden muren faldt i november 1989, og turismen totalt ændrede sig i 1991, til 2015, hvor turismen igen står som en meget central erhvervsfaktor i delstaten, er der sket en markant og imponerende udvikling overalt i delstaten. I EU-finansieringstermer kan man sige, at delstaten er gået fra at være kategoriseret som "ugunstigt stillet region" til nu at være en region på linje med andre 'vestlige' delstater i Tyskland. Det betyder blandt andet, at delstaten ikke længere modtager EU-regionalfonds og EU-socialfondsmidler i samme omfang som tidligere (Dansk Industri, 2016).

Set over hele perioden fra 1989 til 2015 er der sket en bemærkelsesværdig udvikling i alle elementer. Alt skulle moderniseres eller bygges op helt forfra (Kvistgaard, 2006 A): Veje, belysning, kloakering, Seebrücke, promenader, elinstallationer, parkeringspladser med meget, meget mere. Det var en komplet ny begyndelse under nye markedsforhold.

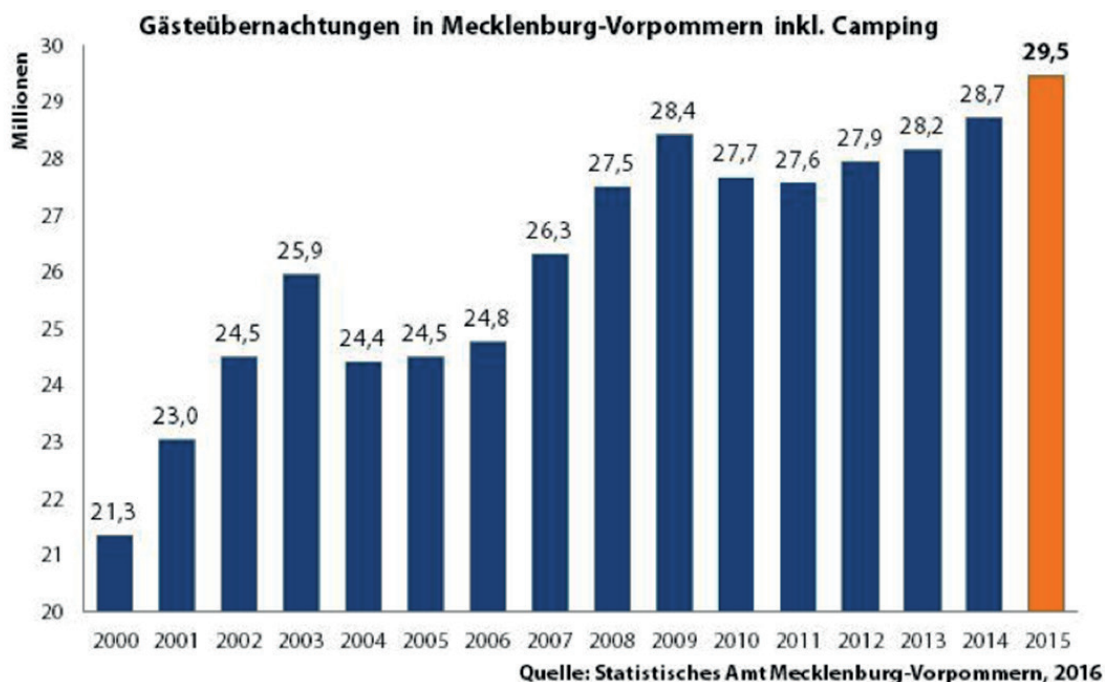
Før murens fald var delstaten en meget efterspurgt feriedestination. Østtyskerne ønskede i høj grad at benytte kysterne, og opholdslængden var ganske ofte meget lang – tre uger var ikke unormalt. Systemet var imidlertid et ganske andet end efter murens fald. Dengang var tjeneren konge, og man måtte vente på, at tjeneren kunne godkende en person som god nok til at få et bord. Nogle gange kunne man blive afvist på trods af, at lokalet var tomt. Systemet indebar også, at man skulle gøre sig fortjent til at få en ferie langs kysten. Det var igennem fagforeningssystemet, at denne fortjeneste blev optjent. Når man så ankom til eksempelvis Kühlungsborn, så måtte man henvende sig til en formidlingscentral, der så tildelte én et sted at sove. Eksempelvis fungerede en del af det nuværende Hotel Polar Stern i Kühlungsborn som fordelingscentral.

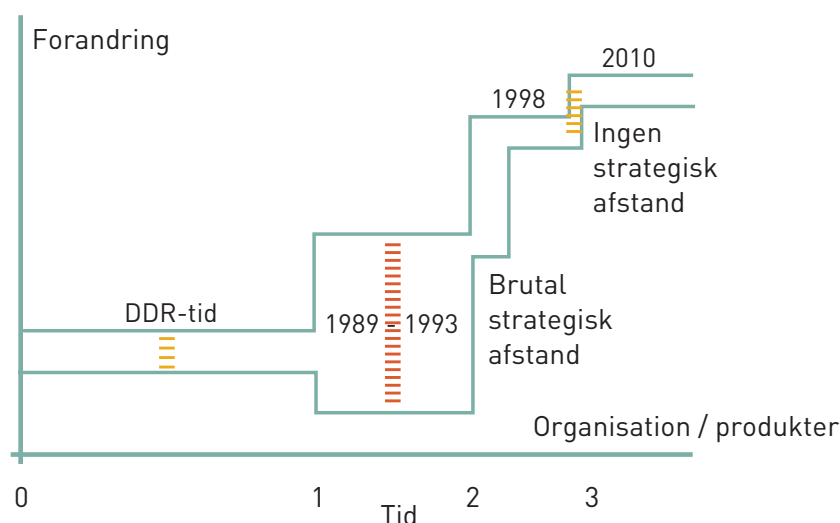
Efter murens fald måtte alle omstille sig på nye forhold. Nu var det hele markedsdrevet, og man måtte indrette sig på, at kunden var konge. Det var en strukturel og mental ændring, som tog en del år at vænne sig til (Kvistgaard, 2006 A). I 1991 måtte man erkende, at man havde en slags turismens Stunde Null. Hele markedet var forsvundet. Mange østtyskere havde booket ferie i Schleswig-Holstein, Danmark og andre nordiske lande. Hele systemet måtte tænkes om. Laves om.

På den baggrund er det imponerende at se, hvordan turismen har udviklet sig i delstaten. I 1991 var der samlet set 8 mio. overnatninger i delstaten. Nedenstående Figur 24 viser, hvordan udviklingen i overnatninger har været siden da. I 2015 har man for første gang været i nærheden af 30 mio. overnatninger.

Leder man efter elementer, der kan være med til at forklare, hvordan en sådan total restrukturering eller genopfindelse af sig selv kan finde sted, så er det interessant at kigge ned i instrumentkassen fra delstatsregeringen. Fra den første turismepolitik (Tourismuskonzeption) i 1993, hvor der var fokus på genopbygning af infrastruktur, til 1998-politikken, hvor kvalitet og branding blev ko-

Figur 22: Kilde: Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, 2016





Figur 23: Illustration af strategic drift i Mecklenburg-Verpommern 1949-2015

deord, og over til 2010-strategien (fra 2004), hvor især etableringen af et internationalt anerkendt mærke var i centrum, og endelig til fortsættelsen af 2010-strategien fra 2009 til 2015, hvor ikke fandt grundlag for udvikling af en helt ny strategi. Her ville man arbejde videre med det grundlag, der var etableret i 2010-strategien med fokus på salg og markedsføring gennem opbygning af et internationalt anerkendt mærke og især opbygning og implementering af en klar mærkearkitektur.

Ser man hen over disse strategier og frem til i dag, så afspejler strategierne meget præcist den udgangssituation, som delstaten befandt sig i og har udviklet sig fra, og dertil, hvor delstaten er i dag. Figur 23 illustrerer, hvordan hele forløbet har været. I DDR-tiden var der komplet sammenhæng mellem produkter og marked (man kunne ikke andet). Med murens fald ændrede ikke bare markedet sig, men produkterne faldt også næsten væk. Man måtte indse, at produkternes kvalitet slet ikke stod mål med markedets krav. Med strategien fra 1993 og de efterfølgende massive kapitalindsprøjtninger til genopbygning (Aufbau Ost hed programmet) lykkedes det inden for en relativt kort tidshorisont at genskabe forholdet mellem marked og produkt. Men perioden har været præget af "brutalitet" forstået på den måde, at det har krævet mange ændringer at kunne komme op på "niveau" igen. Mange har måttet

omskoles. Mange bygninger har fundet nye ejere (enten frivilligt eller tvungent). Mange har måttet flytte på grund af turismens "genindtog", hvor priserne på ejendomme steg, og "almindelige" mennesker ikke længere havde råd til at bo der og måtte flytte over i "anden" eller "tredje" række væk fra vandet.

For delstaten handler det nu ifølge turismestrategien fra 2009 ikke så meget længere om at skabe ny infrastruktur, men langt mere om at skabe et stærkt internationalt anerkendt brand. Med andre ord mener man, at kapaciteten stort set er på plads, og at den er tidssvarende, og at man nu skal koncentrere sig om salg og markedsføring med et øje på kvalitet, naturligvis. Ser man på offentlige investeringer i turismen i delstaten, så har Dansk Industri for nyligt skrevet, at der i delstaten "fra offentlig side (regionalt, nationalt og EU) 42 siden genforeningen samlet har investeret cirka 2,44 mia. Euro i turisterhvervet og infrastrukturen, hvilket har resulteret i, at man i delstaten har medfinansieret / støttet investeringer for samlet 6,2 mia. Euro svarende til 46 mia. kr." (Dansk Industri, 2016)

Ét af de områder, som delstaten har kæmpet med igennem hele perioden er kapacitetsudnyttelsen, som er meget svingende afhængig af, om der er tale om et Tourismusschwerpunktraum, eller om det er ved kysten eller inde i landet. Den gennem-

snitlige kapacitetsudnyttelse på overnatningssteder med mere end ni senge er i delstaten i 2014 på 32,9 % dækkende alle overnatningsformer. I Schleswig-Holstein ligger dette tal på 34,7 %.

Denne gennemgang er en klar forenkling, og der findes mange gode mål i de forskellige strategier, som kan sige noget om udviklingen. Men herværende rapport har sine begrænsninger, og ovenstående viser et forenklet men overskueligt blik på udviklingen.

2.2.2. FYSISK PLANLÆGNING

Et element, der har spillet og stadig spiller en meget afgørende rolle for turismeudviklingen i delstaten, er den fysiske planlægning. I 1995 fik delstaten sin første regionalplanlægning, hvor turisme spillede en central rolle. Denne rolle hænger øjensynligt sammen med det historiske faktum, at turisme siden 1793 har spillet en meget stor rolle i delstaten. Det var i Heiligendamm, at den europæiske badeturisme sådan set blev "opfundet" efter opskrift fra det engelske kongehus, der havde behov for gåture langs kysten ved Brighton. Det var også her, at man etablerede en såkaldt "Bäderarchitektur", som man stadig finder rundt omkring i de forskellige destinationer. Et eksempel er Kühlungsborn, hvor man kan se, at man passer godt på den oprindelige arkitektur i bykernen gennem lovgivning, mens man rundt om godt kan eksperimentere mere med arkitekturen – eksempelvis den "nye" marina med et tydeligt sydeuropæisk / nordafrikansk tilsnit (Kvistgaard, 2006 B).

I 1995 lagde den fysiske planlægning de første snit for, hvor man ønskede turismeudvikling. Her delte man den fysiske planlægning ind i tre zoner, med kystzonen som klar turismeudviklingszone, med den bagvedliggende zone som støttezone, og med indlandszonen i udgangspunktet til landbrug.

I delstatens nuværende fysiske planlægning – Landesraumentwicklungsprogramm Mecklenburg-Vorpommern, 2005 – spiller turismen stadig en meget 43 central rolle. Grundlæggende arbejder planen med fire typer rum, heriblandt Tourismusräume. Sammen med Landwirtschafts-

räume tillægges Tourismusräume en særlig betydning på grund af disse rums betydning for delstaten i forhold til arbejdspladser med mere. Dertil kommer, at disse to typer rum qua deres funktion har behov for relativt mere plads end andre typer rum.

I Tourismuskonzeption 2010 fra 2009 hedder det blandt andet, at man ønsker at skabe bedre sammenhæng mellem kystbyerne ved hjælp af forskellige tiltag. Et tiltag er stisystemer til gående og cyklende. Dette ses også i begrundelsen for at arbejde med Tourismusräume i den fysiske planlægning. Her hedder det blandt andet, at man tidligere (i 1995) ønskede at udbygge den turistiske infrastruktur især langs kysterne og på øerne, mens man nu med en godt udbygget infrastruktur ønsker bedre sammenhæng. Derfor er der fokus på at sprede turismen bedre ud blandt andet gennem cykel-, ride- og stisystemer. Dette se blandt andet i Fischland-Darss-Zingst-området, hvor man er i færd med at skabe disse sammenhængende stisystemer med god skiltning, god belysning med videre.

I den fysiske planlægning arbejder man med en række kriterier for afgrænsning af de forskellige turismerum:

- Räume, die gemäss Gutachtlichem Landschaftsprogramme in der Landschaftsbildbewertung als "sehr hoch" eingestuft worden sind,
- Gemeinden mit direktem Zugang zur Küste und Gemeinden mit direktem Zugang zu Seen → 10 km²,
- Biosphärenreservate,
- Naturparke,
- Übernachtungsrate (Gemeinden mit → 7000 Übernachtungen / 1000 Einwohner,
- Bettenzahl absolut (Gemeinden mit → 100 Betten und
- kulturelles Angebot von landesweiter Bedeutung.

Zur Aufnahme in den Tourismusraum muss eines der genannten Kriterien erfüllt sein."

Disse turismerum kan derudover yderligere differentieres i to typer rum: Tourismusschwerpunkträume og Tourismusetwicklungsräume, nøjagtigt som i Schleswig-Holstein. Tourismusschwerpunkträume er steder, hvor der er såvel over gennemsnitlig efterspørgsel som udbud. I disse rum drejer det sig hovedsageligt om en kvalitativ udvikling. I Tourismusetwicklungsräume kan turismerum udvides, hvis begge følgende kriterier er opfyldt: "Die 44 Übernachtungsrate weist in den letzten zehn Jahren eine Steigerung von mindestens 100% auf und die Gemeinde befindet sich in einem landschaftlich geeigneten Bereich."

Den gældende turismestrategi for delstaten nævnes ikke direkte i den fysiske planlægning, som det er tilfældet i Schleswig-Holstein. Der synes dermed ikke at være den samme klare sammenhæng mellem fysisk planlægning og turismestrategi. Ser man på den konkrete udmøntning af den fysiske planlægning og turismestrategien, synes der dog at være en klar sammenhæng.

2.2.3. KURORT-SYSTEMET

Der findes i delstaten 39 destinationer, der går ind under "Gesetz über die Anerkennung als Kur- und Erholungsort in Mecklenburg-Vorpommern" (fra 29. august 2000). Af disse 39 destinationer falder de 34 destinationer ind under kategorien Heilbäder. Dette begreb dækker følgende: Ostseeheilbad, Moorheilbad, Ostseebad, Soleheilbad, Seebad og Seeheilbad.

Som det er tilfældet i Schleswig-Holstein, så kan en destination søge om at blive Kurort, hvis den lever op til en række kriterier, som det er fastsat i loven. Eksempelvis har Waren ved søen Müritz fået anerkendelse som Kurort så sent som i 2012. Her er det under kategorien Heilbad som Soleheilbad.

I loven er der syv overordnede kategorier, som en destination kan søge om at være indbefattet af:

1. "Heilbad

a. Ort mit Heilquellen- oder Peloidkurbetrieb

2. Seeheilbad

3. Seebad

4. Kneipp-Heilbad

5. Kneip-Kurort

6. Heilklimatischer Kurort

7. Luftkurort"

Da alle fire cases i denne rapport går ind under kategorierne Seeheilbad og Seebad, præciseres kravene hertil nedenfor med reference direkte til loven:

2. Seeheilbad

- a) Lage an der Meeresküste; die Ortsmitte darf grundsätzlich nicht mehr als zwei Kilometer von der Küstenlinie entfernt sein,
- b) wissenschaftlich anerkanntes und durch Erfahrung kurmäßig bewährtes, therapeutisch anwendbares Klima und eine entsprechende Luftqualität, die überwacht werden,
- c) mindestens eine Praxis eines Badearztes,
- d) Einrichtungen zur Abgabe und Anwendung der Kurmittel,
- e) einwandfreie Badewasserqualität an einem gepflegten und bewachten Badestrand, die überwacht wird,
- f) Strandpromenaden, vom Straßenverkehr hinreichend ungestörte Parkanlagen sowie Strand- oder Landschaftswege, Möglichkeiten für Spiel und Sport,
- g) während der Kurzeit Diätberatung; in Krankenhäusern und Diätküchenbetrieben Beschäftigung mindestens eines Diätassistenten,
- h) Kommunikations- und Informationseinrichtung.

3. Seebad

- a) Lage an der Meeresküste; die Ortsmitte darf grundsätzlich nicht mehr als zwei Kilometer von der Küstenlinie entfernt sein,
- b) klimatische Eigenschaften und eine Luftqualität, die überwacht werden und die die Gesundungs- und Erholungsmöglichkeiten unterstützen,
- c) mindestens eine Arztpraxis,

- d) einwandfreie Badewasserqualität an einem gepflegten und bewachten Badestrand, die überwacht wird,
- e) Strandpromenaden, vom Straßenverkehr hinreichend ungestörte Parkanlagen sowie Strand- oder Landschaftswege, Möglichkeiten für Spiel und Sport.“

Som det ses, er der sammenhæng mellem lovens krav og så den fysiske planlægning. Der er krav om strandpromenade, indretning af badestrand med videre. Det kræver derfor investeringer på et vist niveau at blive anerkendt som Kurort, og det har derfor stor strategisk betydning, hvis en sådan anerkendelse tildeles. Blandt andet derfor er det vigtigt at forstå Kurortbegrebet.

Det er ligeledes af stor vigtighed at forstå, at der til Kurortbegrebet er knyttet Kurtax, som i stor udstrækning finansierer driften og vedligeholdelsen af destinationen. Kurtaxsystemet i Mecklenburg-Vorpommern adskiller sig i grundsubstanten ikke fra Schleswig-Holsteins system. Dog benyttes i 46 Mecklenburg-Vorpommern stadig ganske ofte udtrykket Fremdenverkehrsabgabe, som i Schleswig-Holstein hedder Tourismusabgabe. Begge betales af virksomhederne på destinationen, der alle i forskellig udstrækning lever af turismen. Selve Kurtax'en betales af gæsterne, mens Kurabgabe betales af turismevirksomhederne. Endvidere er der Bettensteuer, som betales af overnatningsvirksomhederne.

2.2.4. KÜHLUNGSBORN

Ostseebad Kühlungsborn hedder faktisk Ostseebad Kühlungsborn. Navnet er derfor ikke en titel, og som gesch.ftsführeren siger, så burde man sige Ostseebad Ostseebad Kühlungsborn, men det er jo nok lidt bøvllet. Kühlungsborns turismehistorie går helt tilbage til 1850'erne, men det er først i 1938, at stedet kommer til at hedde Ostseebad Kühlungsborn med sammenlægning af tre mindre samfund.

Kühlungsborn har lige under 9.000 indbyggere og omkring 18.000 sengepladser per 2014. Ser man på udviklingen i overnatninger fra 1995 til 2014, så er der tale om en ganske stor udvikling. Fra

433.000 i 1995 til 2,4 mio. i 2014. Den gennemsnitlige opholdslængde er 6 dage. I 1995 var den 4,4 dage, men den var i 2010 oppe på 6,4 dage.

Kühlungsborn har i perioden 1991 til 2014 investeret meget i infrastruktur, nemlig 26,3 mio. Euro. Knap halvdelen af disse midler stammer fra tilskud fra delstat, forbundsstat og EU. Hertil kommer investeringer, som byen selv har forestået – eksempelvis renovering af Ostseeallee, som forbinder byens øst- og vestdel. Denne renovering har vist sig at være absolut central for byens udvikling. Det er blandt andet her, mange af de væsentlige overnatningssteder befinder sig, og det er her, det tidligere hospital ligger, som i dag er ombygget til et topmoderne fire-stjernet hotel.



Figur 24: Officielt bykort fra hjemmeside

Som ovenstående officielle bykort viser, så er der mellem selve kysten og Ostseeallee en stribe skov, som i tiden efter murens fald har været genstand for ønsker om fjernelse – mest fra hoteller og lejlighedskomplekser langs Ostseealle på grund af udsigten. Borgmesteren i Kühlungsborn holder dog fast i, at skoven har en særlig betydning for hele oplevelsen af byen. Skoven giver andre muligheder, end hvis man fjerner den blot for at skaffe udsigt til nogle få. I skoven er der stisystemer, legepladser, toiletter, caféer, udsigtspladser med mere – alt sammen knyttet sammen med strandpromenaden og nedgange til stranden. Indtil videre har det samlede byråd ønsket at beholde skoven og dens særlige funktion for oplevelsen af stedet. En af de allerførste investe-

ringer, som byen foretog, var genetableringen af byens Seebrücke i 1992. Den kostede 965.000 Euro at bygge, og det var en helt igennem egen-investering uden støttemidler udefra.



Figur 25: Privat postkort

Denne Seebrücke har symbolsk betydning for byen, da den går helt tilbage i tiden til dengang, et af de mindre bysamfund hed Ostseebad Brunshaupten.

Et andet område, som man har brugt mange penge på, er toiletforholdene. Her har byen investeret 2,7 mio. Euro i perioden 2001-2011 for at sikre, at der er nok gode toiletforhold til alle gæsterne. Eksempelvis i 2014 ankom der 430.000 gæster til byen, og der er derfor brug for et større antal offentlige toiletter. Især hvis man som Kühlungsborn ønsker, at gæsterne bevæger sig rundt i området.

Et andet interessant investeringsobjekt er legepladser. Her har man investeret 201.000 Euro i perioden 2000-2014. Hertil kommer en investering i en særlig temalegeplads i 2013 på 597.000 Euro. Heraf kom dog hovedparten via støttemidler.

Kühlungsborn er som andre kystdestinationer afhængig af de midler, de får ind via sin Kurort-status. Byen får ca. 4 mio. Euro ind via opkrævninger fra gæster, turismevirksomheder og øvrige virksomheder. Disse midler finansierer underholdning, strandpleje og meget mere. Også mange af de aktiviteter, som Haus des Gastes kører fra marts til oktober, finansieres igennem

disse midler og bidrager til at skabe liv og aktivitet året rundt.

Spørger man en af de private aktører, nemlig direktøren for Hotel Polar Stern, så er der ingen tvivl om, at de offentlige investeringer har stor betydning for investeringslysten hos de private aktører. Eksempelvis var det afgørende for ham og hustruen, da de første gang var på besøg i 1992, at man fra offentlig side var gået i gang med at genopføre Seebrücke, og at der var planer om et etablere en strandpromenade begyndende i 1996. Parrets investering var ifølge direktøren afhængig af, at der fra det offentliges side blev sendt klare signaler om, at man ville turismen. Hvis disse signaler ikke havde været der, var det måske ikke endt med en privat investering i et nedslidt hotel, der trængte til mere end en kærlig hånd.

Ifølge både borgmesteren, gesch.ftsführeren og hoteldirektøren er der ingen tvivl om, at de offentlige investeringer har og har haft en stor positiv betydning for, at de private investeringer er fulgt med. Eksempelvis tog det en del år, før det lykkedes at sælge det gamle hospital. Nu er det gamle hospital blevet til Upstalsboom Hotelresidenz & SPA Kühlungsborn på Ostseeallee. Uden offentlige investeringer og konstant stigende gæstetilstrømning er man sikker på, at dette ikke var lykkedes.

Ser man på eksempelvis pendlingsmønstre, så var der i 1998 et minus på 622, mens der i 2014 er et plus på 302. Det betyder, at Kühlungsborn tiltrækker flere med arbejde end tidligere. En anden indikator på, at det går godt, er antallet af arbejdsløse. I 1998 var der 710 arbejdsløse, mens der i 2014 var 248. Også indbyggertallet stiger langsomt.

Ser man på de indtægter, som byen får fra Kurtax-systemet, så er der plus på alle parametre. Man får flere penge ind fra gæsterne, hvilket følger naturligt i forhold til stigningen i antal gæster og antal overnatninger, flere penge fra turismevirksomheder, flere penge fra øvrige virksomheder, og flere penge fra strandgebyrer fra endagsgæster samt parkering.

I perioden 2002 til 2014 er kapacitetsudnyttelsen for hotellerne med flere end ni senge steget fra 53,9 % til 56,5 %. Sammenlignet med delstatsgennemsnittet på 43,9 % så ligger Küblungsborn-hotellerne ganske fint.

I det hele taget synes det at gå godt i Kühlungsborn. Det skyldes blandt andet de mange offentlige investeringer i infrastruktur, men det skyldes også, at de private aktører har grebet muligheden for selv at investere. Det ses blandt andet af det faktum, at etableringen af marinaen i 2002 har medført ret store private investeringer på marinaen i form af restauranter, caféer med mere og investeringer i overnatningskapacitet på byggetomter op til og rundt om marinaen.

2.2.5. ZINGST

Seeheilbad Zingst ligger på halvøen Zingst i Landkreis Vorpommern-Rügen, der er forbundskansler Angela Merkels valgkreds, som Merkel ganske ofte besøger.

Zingst har omkring 3.000 indbyggere og havde i 2013 1,6 mio. overnatninger, hvilket betød en

bruttoomsætning fra turisme på 130 mio. Euro. Fra år 2000 og frem til 2009 steg overnatningstallet med omkring 50 %, mens det i de senere år er stagneret omkring de 1,6 mio. Zingst har en høj grad af sæsonafhængighed, hvor næsten halvdelen af overnatningerne finder sted i juni, juli og august. Gæsterne bliver i gennemsnit 6,1 dage, hvilket er ret højt i forhold til delstaten generelt. I år 2000 var gennemsnitsopholdslængden otte dage. Tendensen er dog – som også i Schleswig-Holstein – at gæsterne bliver i kortere og kortere tid. En udfordring, som borgmesteren er sig ganske bevidst, er, at hele 47 % af overnatningerne ligger i privat udlejning med under 10 senge (dwif consulting, 2014).

Fra år 2000 til 2009 blev der investeret ganske meget i overnatningskapacitet. I den periode steg kapaciteten med 38 %, selvom overnatningstallene steg med 50 %. I denne periode steg belægningsprocenten fra 31,9 til 34,8. Fra 2009 til 2013 er der investeret kraftigt i overnatningskapacitet. Der er således sket en stigning på 15 %, og der er i Zingst omkring 15.000 senge til rådighed. Borgmesteren fortæller, at byen Zingst på grund



Figur 26: Officielt bykort fra hjemmeside. Den røde pil viser akse fra Seebrücke til havn. Den røde markering på kortet er hovedstrøget i byen, der er bilfri zone det meste af tiden



Figur 27: Syn mod Seebrücke og havet en dag i marts 2016. Til højre er der caféer og turistbureau, og til venstre er der ligeledes café og DLRG-bygning med toilet. DLRG = Deutsche Lebensrettungsgesellschaft

af sin enestående placering på halvøen Zingst, er meget eftertragtet af investorer. Det ser man faktisk stadig i byen, hvor der stadig bygges lejlighedskomplekser fortrinsvist til udlejning. Kvadratmeterpriserne er fra slutningen af 1990'erne til i dag steget fra mellem 100-200 Euro til mellem 500-600 Euro. Borgmesteren selv bor i byen, og han ville blive millionær i Euro, hvis han solgte sin grund i dag.

Når man spørger borgmesteren om strategi, så siger han, at det først var i 2005, at man fik den første strategi, men at der netop er udarbejdet en helt ny strategi, der skal føre Zingst frem mod 2030. Da man startede med turisme efter murens fald og genforeningen, måtte man, som han siger, starte helt forfra. Borgmesteren har været borgmester siden 1994 med 90 % tilslutning, som han siger. Han har tilbragt hele sit voksenliv i Zingst, så han kender hver en krog.

Da man startede med at arbejde med turisme under de nye forhold i forbundsstaten, var det på må og få. Når man spørger til vision, så siger han, at den var i deres hoveder. De vidste, hvad de ville, og især hvad de ikke ville. Eksempelvis blev de i perioden 1992-1993 "overrendt" af mange

investorer, der gerne ville investere i de bedste placeringer og bygge højt. Det ville de ikke. Når man spørger, hvordan det kan være, at alle huse i byen ikke er højere end træerne på diget, så hænger det sammen med, at de havde truffet en beslutning om, at sådan skulle det være. Man ville have, at Zingst skulle blive ved med at have et landsbyudtryk.

Visionen, som de havde i hovedet, og som kan ses ganske tydeligt i dag i byen, var, at der skulle laves en akse mellem Seebrücke mod havet og havnen mod bugten. Det var på denne akse, at man ville tillade restauranter, caféer, butikker, cykelhandlere med videre at etablere sig. Denne akse fungerer ganske godt, og 51 mange gæster bevæger sig langs denne akse. Seebrücke trækker ud mod havet, og havnen trækker ind mod bugten og den sejlads, der foregår herfra.

Når man spørger borgmesteren, hvor mange penge man i Zingst har investeret i infrastruktur, så får man ikke noget svar. Det, der kommer tættest på, er beløbet, der kommer ind hvert år i forbindelse med Kurtaxsystemet. Her ligger beløbet på omkring 3 mio. Euro alt inklusive. Og selvom borgmesteren lovede at ville fremskaffe tallene

for offentlige investeringer, så mangler de stadig. Man kunne have en mistanke om, at de enten ikke findes samlet, eller også har borgmesteren ingen interesse i at fortælle omfanget til nogen.

Borgmesteren fortæller, at turisme for kommunen er frivillig opgave i delstaten. Det betyder også, at de, i det tilfælde at de ønsker at gøre det, selv kan bestemme hvordan. De skal ifølge borgmesteren ikke spørge nogen højere oppe i systemet, om de må bygge noget et bestemt sted eller ej. De modtager penge fra delstaten qua deres status som Tourismusschwerpunktraum til eksempelvis infrastruktur, men det er helt op til dem selv at gøre det. Eksempelvist byggede de selv DLRG-bygningen på venstre side ned mod Seebrücke i 1991 – helt uden at spørge nogen om lov til det. Men de holdt sig til trætopshøjden, som de havde sagt, de ville.

Når man spørger borgmesteren om alt det, de har investeret i, så faktisk kan vise en sammenhæng mellem offentlige og private investeringer, så er han fuldstændig overbevist om, at det havde set helt anderledes ud i dag, hvis de ikke havde investeret i Seebrücke, digeforstærkning med tilhørende belysning, cykel- og gangareal, sidde-muligheder, havneetablering og forbedring med

meget mere. Det er ifølge borgmesteren disse ting, der er grundlaget for, at de mange private investerer i byen, og det er det, der kan aflæses af de stigende kvadratmeter-priser. Sammenhængen er for ham uomtvistelig. Men desværre altså også ret ukonkret og svær at bevise uden anden "bevisførelse" end borgmesterens udsagn samt ovenstående data.

2.2.6. BINZ

Ostseebad Binz ligger i Landkreis Vorpommern-Rügen på Tysklands største ø, Rügen. Binz havde knap 6.000 indbyggere ved udgangen af 2015.

Binz havde i 2013 2,2 mio. overnatninger og et samlet sengeantal på 14.500. Gæsterne blev i gennemsnit 4,6 dage. Antallet af både gæster og overnatninger er steget støt fra 2005 til 2013. I 2005 var der 334.850 gæsteankomster, og i 2013 var der 401.225 gæsteankomster. I 2005 var der knap 2 mio. overnatninger, og det var altså steget med 227.208 i 2013.

Alle disse gæster koblet sammen med antallet af indbyggere gør, at man kan sige, at der i gennemsnit er tale om en by med 13.000 indbyggere. Det er et betragteligt antal, og det gør, at borgmesteren gør sig nogle overvejelser over, hvad



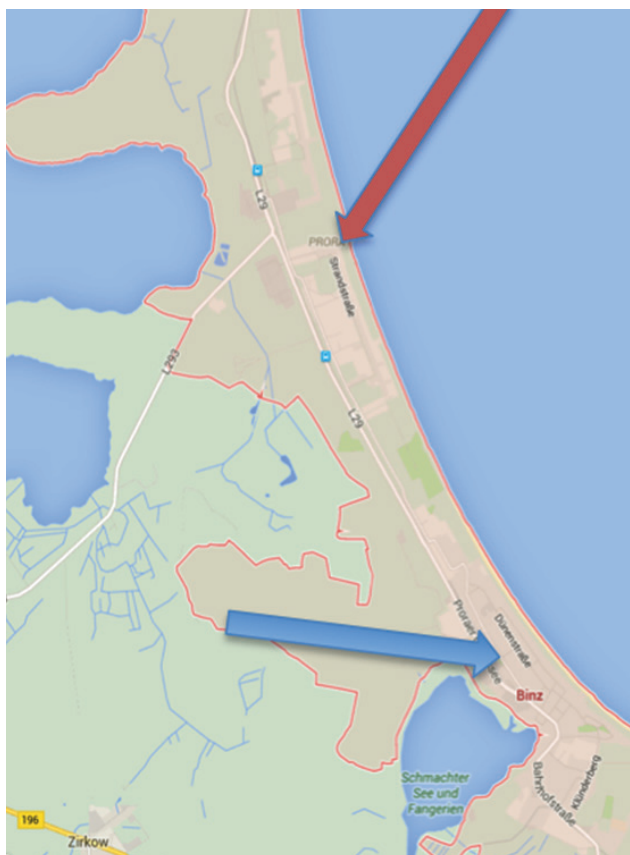
Figur 28: Der bygges stadig overnatningskapacitet

alle disse mennesker gør ved hans by. Én af hans udfordringer er, at gaderne, der ikke direkte er i nærheden af de centrale Kurort-områder, hvor vedligeholdelsen betales gennem de 4,2 mio. Euro, som indkasseres gennem Kurtaxsystemet om året, efterhånden er ved at være noget nedslidte. Borgmesteren overvejer, hvordan han kan komme til at bruge midlerne fra Kurtax-systemet til at vedligeholde disse veje. Blandt andet er til- og frakørselsvejene til Binz ved at trænge til en kærlig hånd. Foreløbig er tankerne på tegnebrættet, men det udgør så stort et finansieringsproblem for Binz, at der skal gøres noget. Derfor vil de gerne prøve nye ting af

En af de nye ting, der gerne vil prøve af, er om man kan få hele øen Rügen kategoriseret som ét Kurort frem for, at der er tale om enkelte steder som Binz. Disse tanker og især implementeringen heraf ligger måske nok 10 år ude i fremtiden, men det vil kunne betyde, siger borgmesteren, at man kan gøre langt mere end nu, og man kan bruge Kurtaxpengene langt bedre end nu.

Hvis initiativet kunne blive til noget, vil borgmesteren ikke afvise, at man blandt andet kan gøre det attraktivt for gæster at stille bilen efter ankomst for så herefter at blive transporteret rundt via shuttlebusser eller andre transportformer. Det vil mindske slidtagen på vejene betragteligt, og der vil være færre trafikpropper, som udgør et væsentligt problem især i sæsonen.

Borgmesteren er gået sammen med borgmestrene i Kühlungsborn, Zingst og Heringsdorf for at udarbejde et samarbejdsdokument. Det skete i december 2014, og samarbejdet skal styrke de fire byers turisme. Det skal blandt andet ske gennem fælles interessevaretagelse overfor delstatslige og statslige myndigheder, samarbejde mellem kommunale myndigheder, fælles brug af nøgletal, udveksling af data omkring driften af turisme i de fire byer, udveksling af unge under uddannelse, fælles markedsføring og fælles medarbejderrotation med mere. Aftalen er underskrevet af alle fire borgmestre, og man anser det som værende et vigtigt skridt på vejen til at gøre disse fire førende destinationer mere magtfulde.



Figur 29: Oversigtskort over kommunen med Prora med rød pil og Binz med blå pil²⁹



Figur 30: Binz by med blå pil, der viser Seebrücke og promenade

Dermed vil man bedre kunne udvikle turismen på de fire destinationer, som til sammen udgør 25 % af alle overnatninger i hele delstaten.

Borgmesteren er generelt meget tilfreds med udviklingen i Binz. Han kommer ikke selv fra Binz, men har giftet sig til øen, som han siger. Han er fra det tidligere Østtyskland, og har boet i Binz i mange år. En af de ting, som de ser på, er hvordan man kan sprede turismen mere ud over hele året. Som det ser ud nu, er Binz stærk i juni, juli og august, men også maj og september er ret gode. Han vil også gerne have en højere kapacitetsudnyttelse. I 2013 lå belægningsprocenten på 50 % i Binz. Den vil han gerne have højere op.

Det tror han også er sandsynligt. Især i år mener han, at det er realistisk. I marts 2016 havde man i Binz modtaget 40 % flere forbookinger end året før, der i forvejen var et meget succesfuldt år. Borgmesteren henviser til den megen uro i verden med flygtningekrise i Europa, krig i Syrien, terror med mere. Disse 54 forhold, som i øvrigt også nævnes i destinationerne i Schleswig-Holstein og de andre destinationer i Mecklenburg-Vorpommern, gør, at mange tyskere bliver "hjemme" i 2016. Hjemme betyder i stor stil i Tyskland, men også i Nordeuropa.

Når man spørger borgmesteren om, hvor store og hvor mange offentlige investeringer, der er foretaget siden 1991, så bliver han ret tavs. Han lover dog at undersøge det, og senere dukker der ét enkelt tal op, nemlig prisen for etableringen af Seebrücke. Den kostede i sin tid 1,65 mio. Euro at bygge. På spørgsmålet om, hvorvidt borgmesteren mener, at der er sammenhæng mellem offentlige og private investeringer, så siger han, at det er der helt klart, men at Binz på sin vis er lidt en særlig case. Tilbage i 1989 efter murens fald gik der ikke ret lang tid, før investorerne henvendte sig. Årsagen er ganske enkel ifølge borgmesteren, nemlig beliggenhed. Rügen har altid været et særligt sted, og der har altid været stor interesse i at investere i Binz. Hvor nogle af de andre kystdestinationer har ventet på investorerne, så har man været privilegeret i Binz. De kom af sig selv.



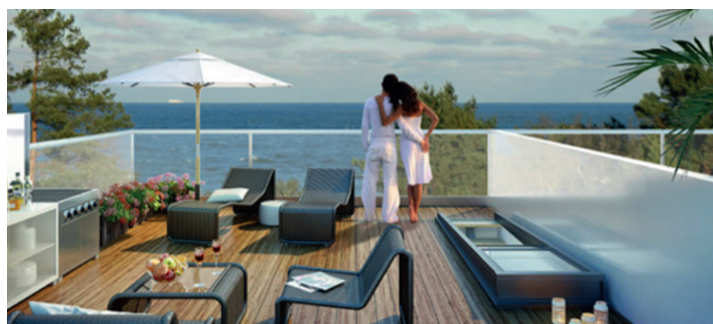
Figur 31: Billede fra Metropole Marketings hjemmeside. Metropole har enerettighederne til Prora

At Binz har en god beliggenhed, ses også af det faktum, at Hitler valgte at lægge sit store Kraft Durch Freude-ferieparadis lige ved siden af Binz, nemlig ved Prora. Prora blev aldrig taget i brug som ferieparadis, før 2. Verdenskrig brød ud. Senere er Proras enorme 5 km lange betonbyggeri blevet brugt som krigshospital, flygningeopsamlingssted, base for den russiske hær, base for den østtyske hær – når det ikke har stået ubrugt og tomt. Der har i mange år været forsøgt en del forskellige ting for at bruge det enorme byggeri, der ligger helt fantastisk. Hitlers arkitekt vidste godt, hvad han ville have, da han fandt Prora. Derfor er det selvsagt interessant for investorer at se på, men Proras enorme mængder beton kan godt skræmme. Det har det også gjort, men i 2007 valgte kommunen at investere 16,5 mio. Euro i et vandrerhjem i en del af Prora. I 2011 åbnede vandrerhjemmet for gæster.

Ønsket var fra kommunens side at skabe incitament hos investorer til at gå i gang med at omforme Prora. Man håbede, at kommunens første skridt og første investering ville anspore investorerne. Det er sket, og nu er arbejdet gået i gang med at omforme Prora til et moderne feriested. Ifølge borgmesteren er det planen, at hele det nye Prora skal stå færdigt i 2021. De første dele er allerede færdige. Blandt andre er Novasol en del af set-uppet og har markedsført de eksklusive lejligheder i Prora Solitaire, som er første dele af projektet.

Kan det virkelig betale sig, kunne man spørge, at forsøge at forvandle så megen beton til moderne ferielejligheder. Ifølge borgmesteren er der ingen tvivl. Man regner med at få yderligere 3.000

sengepladser til rådighed til udlejning, mens det samlede antal senge i hele anlægget vil være 5.000 senge. Det interessante er, at lejlighederne bliver solgt lynhurtigt. Proras forvandling kommer ifølge borgmesteren på et godt tidspunkt, da mange tyskere investerer i Tyskland frem for i udlandet. Mange tyskere er bange for udenlandske investeringer på grund af uroen og terroren. Borgmesteren mener, at Prora sådan set sælger sig selv. Det er "beste Lage in Deutschland" – bedre end Sild, mener han. Her skal man ikke med biltog for at komme til sin ferielejlighed.



Figur 32: Billede fra Metropole Marketings hjemmeside. Udsigt fra Prora over bugten

I øjeblikket (marts 2016) kan 100 m² let sælges for 300.000 Euro. Og det er udbudsprisen. Ofte bydes der væsentligt højere for at sikre sig lejligheden.

Men det er ikke helt uproblematisk for en lille kommune som Binz at sætte gang i Prora. Mange har en del bekymring for dette projekt, som af nogle kaldes "Gigantimus". Måske kan Prora tage magten fra Binz, og dermed decimere Binz til et sekundært sted i stedet for som nu og historisk set at være og have været centrum for ferielivet på Rügen. Bekymringen er der, også selv om borgmesteren ikke lader sig mærke med det umiddelbart.

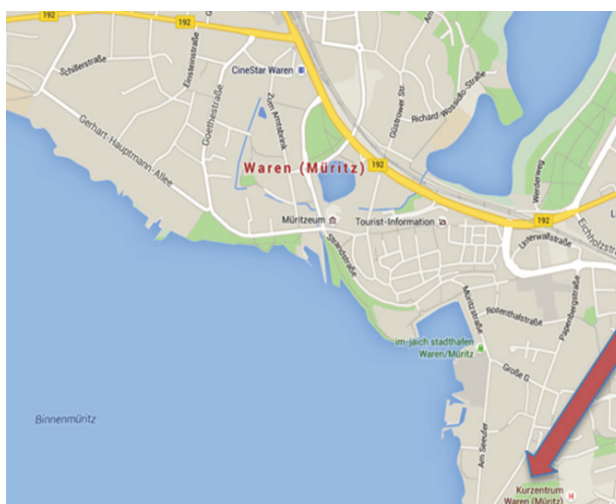
Kan det betale sig at investere i turisme fra det offentlige side i Binz? Der er ikke klare beviser for det, men borgmesteren er meget sikker i sin sag. Det kan det, og man kan jo bare se, hvad der er sket med Prora, og hvad der er sket i Binz efter de mange infrastrukturinvesteringer op igennem 1990'erne. Uden disse havde stedet nok ikke set

ud, som det gør i dag. På den anden side ligger Binz bare godt, og det kan måske tænkes, at de private ville have investeret alligevel. Så måske ville de private investeringer have kunnet trække udviklingen i gang. Problemet er blot her i marts 2016, at det ikke er til at vide. Men borgmesteren er overbevist.

2.2.7. WAREN (MÜRITZ)

Heilbad Waren ligger ved søen Müritz og er centrum i turismeregionen Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte. Navnet på den Landkreis, som Waren ligger i, er Mecklenburgische Seenplatte.

Waren har omkring 21.000 indbyggere, og har omkring 7.500 senge til udlejning gennem primært hotel, camping og private ferielejligheder. Antallet af hoteller, campingpladser mv. (gewerbliche Beherbergungsbetriebe med mere end ni senge) er i perioden 2001 til 2013 steget fra 31 til 62.



Figur 33: Waren (Müritz). Den røde pil viser Kurzentrum, som er en væsentlig forudsætning for tildeling af prædikatet Heilbad

Ser man på udviklingen i antal overnatninger helt tilbage fra 1996 til 2013 har der været en støt stigende udvikling med ét markant spring fra 2008 til 2009. I 1996 havde Waren 123.500 overnatninger i gewerbliche Beherbergung (hoteller, camping, hotel garni med videre). I 2013 var dette tal steget til 515.846 overnatninger. Hvis man sætter

1996 som index 100, så er 2013 index 417,7. Antallet af ankomster er også steget støt fra 41.945 i 1996 til 121.826 i 2013. Det interessante ved disse tal er ifølge lederen af turistbureauet, at opholdslængden er stigende. I 1996 opholdt gæsterne sig i gennemsnit 2,6 dage, mens de i 2013 opholdt sig 4,3 dage i gennemsnit. Ifølge lederen af turistbureauet hænger det især sammen med den generelle udvikling, som Waren er inde i og som så igen hænger tæt sammen med de strategiske beslutninger, som man i byen har truffet.

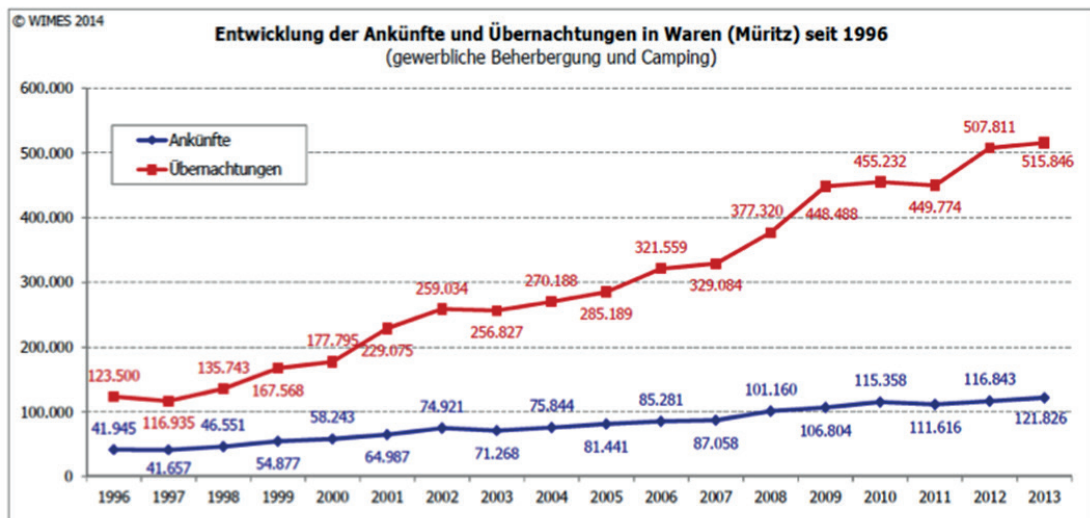
Selvom om Waren i DDR-tiden havde titlen Luftkurort (1954), så betød murens fald og genforeningen, at man måtte starte forfra. Der gjaldt et helt nyt sæt spilleregler, og det måtte man forholde sig til. Derfor gik man tidligt i gang med at undersøge, hvordan Waren kunne udvikle sig – både generelt og specifikt i forhold til turisme. Den første plan fra 1991 betød blandt andet, at man ville søge om at blive "staatlich anerkannter Luftkurort" under de nye regler. Den første ansøgning blev afvist i 1993, og man måtte gentænke sin ansøgning og de infrastrukturelle forhold, som er nødvendige for at leve op til kravene. Derfor udarbejdede man et nyt koncept, som skulle gøre Waren klar til en ny ansøgning.

Mellem 1995 og 1999, hvor man fik tildelt det eftertragtede stempel, udarbejdede man en række analyser, fik etableret en lægelig og videnskabelig vurdering af klimaet i Waren og ved Müritz, og man etablerede en ny organisation, der kunne løfte arbejdet. I 1999 fik man det ønskede prædikat "staatlich anerkannter Luftkurort", hvormed man blev en del af det "fine" selskab som Kurort.

Ifølge lederen af turistbureauet var dette et afgørende skridt i retning af at udvikle turismen i området. Siden da har byen taget en række skridt over mod det ønskede prædikat "staatlich anerkanntes Heilbad", som Waren fik i 2012. Heilbad er langt mere prestigøst og omfattende end Luftkurort, og der er en større tiltrækningskraft forbundet med dette prædikat. Det har hele tiden været byens mål at opnå dette prædikat, og på den måde mener lederen af turistbureauet, at det offentlige hele tiden har sat kursen og er gået forrest i udviklingen af området: Gennem konceptudvikling og visionssætning og sideløbende gennem investering i de nødvendige analyser og infrastrukturelle forhold, som ifølge Kurortgesetz bare skal være på plads for, at en destination kan opnå prædikatet.

Figur 34: Antal ankomster og overnatninger fra 1996 til 2013 fra Integriertes Stadtentwicklungskonzept fra 2014

Abbildung 53: Ankünfte und Übernachtungen in Waren (Müritz) seit 1996 (absolut)





Figur 35: Udvidelse af overnatningskapacitet fra integreretes Stadtentwicklungs-konzept

En af de udfordringer, som Waren hele tiden arbejder med, er den relativt korte sæson. Waren har en sæson på mellem 100 og 120 dage ifølge lederen af turistbureauet. For at råde bod på det problem, arbejder kommunen og turismevirksomhederne hele tiden på at skabe vejruafhængige aktiviteter (som også var en central del af delstatens første turismestrategi fra 1993). Samtidig arbejder man på at optimere brugen af de stedbundne "Heilmittel", som det hedder. Eksempelvis arbejder man meget med den type salt, der er i området. Man har gennem lægevidenskabelige studier bevis for, at dette salt har samme kvalitet som saltet i Dødehavet, hvilket øjensynligt har en særlig betydning for visse hudsygdomme. Netop derfor har det været afgørende for Waren at nå frem til prædikatet Heilbad.

Et af de seneste tiltag fra kommunens side er udvidelsen af havnen i Waren. Her har man i 2010 udarbejdet et helt nye havnekoncept, der skal skabe plads til en række nye anlægspladser, da der er mangel herpå, og det skal skabe incitament til, at en række private investorer kan etablere sig rundt om den nye havn. På den måde håber kommunen ifølge lederen af turistbureauet, at der kan skabes et helt nyt rum med en række nye investorer. Waren har ikke de samme kvaliteter som kystdestinationer som Binz, Zingst og Kühlungsborn har, og det er ikke så let for Waren at tiltrække investorer. Derfor må der skabes muligheder for, at investorerne får øje på Waren. Waren ønsker at placere sig som en attraktiv de-

stination mellem Berlin, Hamburg og Rostock. Waren har i sit byudviklingskoncept frem mod 2030 fastslået, at der er et klart potentiale for at udvide overnatningskapaciteten yderligere. I forhold til hotelsektoren anslår man, at en udvidelse med 750 senge ikke er urealistisk. Blandt andet er der planer om at etablere et 35 meter højt dykkertårn (Tauchturm) med 140 værelser i luksusklassen. Projektet, der bærer titlen "Aqua Regia Park" vil indeholde conferenceområde, svømmebad, wellness, terapiområde med mere. I Nordtyskland er det dybeste tårn på 20 meter. Her vil man gå dybere. Man regner med omkring 53.000 dykkere om året, hvilket blandt andet skal hjælpe på udfordringerne med sæsonkorthed og vejruafhængighed. Investorerne regner med at påbegynde arbejdet med dykkertårnet i 2017. Dette dykkertårn bliver Tysklands "højeste".

Lederen af turistbureauet er fortrøstningsfuld i forhold til udviklingen af turismen i Waren. Der er sat mange ting i gang gennem kommunen, og der viser sig positive reaktioner fra investorer. Men på spørgsmålet om, hvor mange Euro der konkret er investeret i de forskellige tiltag, så udebliver et klart svar. Det er ikke gjort op på den måde. Derfor er det også vanskeligt for lederen af turistbureauet klart at sige, at der er en beviselig sammenhæng mellem de offentlige planer og investeringer og så investorerne interesse for og konkrete investering i Waren. Men det er ifølge lederen af turistbureauet også vanskeligt at sige, at der ikke er en sammenhæng. Havde kommunen ikke truffet beslutning om at ville være først Luftkurort og siden Heilbad, så ville man formentlig ikke have set den udvikling, der nu er i gang. Så her er der tale om en konceptmæssig investering fra kommunens side med efterfølgende egne investeringer i den for projektet nødvendige infrastruktur, hvorefter private investorer har "udfyldt" hullerne med egne projekter, der passer ind i det overordnede koncept.



Figur 36: Kort over centrale udviklingsområder i og omkring Waren med angivelse af parkeringspladser nu og potentiale i fremtiden. Her tænkes på udvikling og basale forhold som parkering som grund for øget tilstrømning



I Europa er det altid det offentlige, der skal gå forrest. Så følger investorerne efter.

Homp, Tourismusverband Schleswig-Holstein

Denne del søger at opsummere de væsentligste læringspunkter fra studierne af turismeudviklingen og investeringssammenhænge i de to tyske delstater Schleswig-Holstein og Mecklenburg-Vorpommern i perioden 2000-2015 med afstikkere til historiske sammenhænge. Der er som sådan ikke tale om en konklusion, men altså snarere forskellige læringspunkter af forskellig karakter. Nogle vil have strategisk karakter, mens andre har mere lavpraktisk karakter.

3.1. SAMMENHÆNG MELLEM OFFENTLIGE OG PRIVATE INVESTERINGER

Det samlede materiale peger på, at der blandt respondenterne i de to delstater er en klar oplevet positiv sammenhæng mellem offentlige og private investeringer. Alle respondenterne er sikre på, at der er en positiv sammenhæng. De er også sikre på, at det offentlige bør gå forrest for derefter at få de private investorer til at gå ind med investeringer. Som Gesch.ftsführeren i Büsum sagde, så skal man give investorerne perspektiv. De skal kunne se muligheder for, at deres investeringer kommer tilbage i form af profit.

Læringen synes også at være, at det måske er for snævert at tale om fiskale sammenhænge alene. Måske skal man udvide tankegangen og tale om, at disse sammenhænge også kan etableres på andre måder. Eksemplet med Waren (Müritz), hvor kommunen træffer et klart strategisk valg, viser, at dette strategiske valg har vist vejen for private investorer, som er fulgt med.

Måske kan en sammenhæng også være klar kommunikation i forhold til, at der er klare relationer mellem en delstats politik / strategi, deres fysiske planlægning og de konkrete muligheder for udmøntning på destinationerne. Som man ser i Schleswig-Holstein, så synes der at være en meget klar kommunikation hele vejen igennem systemet om, at man vil turisme.

Endnu en sammenhæng kunne være, at der opstår en ny forståelse af netop sammenhænge. I Schleswig-Holsteins tilfælde opstod denne nye forståelse i 2005 / 2006. Som direktøren for Tourismusverband Schleswig-Holstein formulerer det, så skete der en "Umkehr im Bewusstsein" på det tidspunkt, som gjorde, at alle – fra top til bund – begyndte at tænke anderledes og ikke mindst agere anderledes. Det samme kan man sige om Mecklenburg-Vorpommern, hvor denne ændring i bevidsthed om sammenhænge gjorde, at man i perioden 1991-1993 var i stand til at gear turismen og turismeudviklingen på en helt anden måde end tidligere.

For så vidt angår videnskabelig bevisførelse for positiv korrelation mellem offentlige investeringer i eksempelvis infrastruktur og efterfølgende private investeringer, så kan dette studie ikke bidrage med andet end at konstatere, at der endnu ikke er mulighed for konkret og faktuel at bevise en sådan sammenhæng. Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband har undersøgt en sådan sammenhæng i forbindelse med tre cases, blandt andet Kühlungsborn. Her har man måttet konstatere, at man ikke kan bevise sammenhængen, men finde en række indikatorer, der kunne vise sammenhænge. Usikkerhedsfaktoren for en sådan sammenhæng er imidlertid ganske overvældende. Det er jo ikke sikkert, at pendling er afhængig af, at kommunen investerer i en strandpromenade. Det er formentlig mere sikkert, at pendlingen er mere afhængig af, om et bestemt hotel har succes eller ej. Denne succes kan i sidste ende hænge sammen med, at der rent faktisk er en lækker strandpromenade eller ej, men pendlingen kan formentlig ikke tilskrives strandpromenaden alene. Som Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband skriver, så bedømmer gæsten ikke strandpromenaden eller Haus des Gastes alene eller hotellet alene, men mere den samlede pakke, hvor alle elementer spiller en rolle. Derfor må man nok være tilbageholdende med at hævde, at én bestemt infrastrukturel investering alene er afgørende. End ikke etableringen af Guggenheimmuseet i Bilbao omtales i dag som alenestående faktor i ændringen af Bilbao fra industri- og arbejderby til Smart City.

3.2. FYSISK PLANLÆGNING VÆSENTLIG FAKTOR

Det synes at være ganske klart fra studierne af begge delstater, at den fysiske planlægning og ikke mindst sammenhængen mellem politik / strategi og fysisk planlægning er afgørende for de otte studerede destinationers succes. Det er i denne sammenhæng, at man sender klare signaler om, hvad man vil eller ikke vil med turismen.

I begge delstater opererer man med Touris-musräume og Tourismusschwerpunkträume som grundlag for en prioritering af turisme som væsentlig erhvervsfaktor. Begge delstater er sig meget bevidste om turismens betydning for udvikling af kystområder. Dette skyldes ganske sikkert den langvarige tradition med udvikling af turismen i kystområderne gennem blandt andet Kurort-traditionen. At være Kurort spiller en helt særlig rolle og er med til at tiltrække gæster, fordi de ved, hvad de kan forvente. De ved, at de i eksempelvis Kühlungsborn kan forvente ro mellem 23 og 06. Der er ingen diskoteker, og det er forbudt at køre motorcykler gennem Kurortområdet i dette tidsrum. De ved også, at der skal være en strandpromenade, da det jo per definition er sundt at bevæge sig langs vandet og trække vejret lige netop der. De ved også, at der altid er mindst én læge til stede på destinationen med videre. Der er med andre ord en vis sikkerhed for, at der er et minimum af infrastrukturelle og immaterielle forhold til stede, som de ville kunne benytte sig af. Waren (Müritz) er klar over dette, og har arbejdet og vil fortsat arbejde benhårdt for at kunne fortælle, at de nu har prædikatet Heilbad. På den måde er de del af "det gode selskab".

Et eksempel på sammenhæng mellem politik / strategi og fysisk planlægning findes i Schleswig-Holstein, hvor man efter 2005 / 2006 satte et arbejde i gang, der skulle hjælpe investorer med at finde de helt rigtige placeringer til deres projekter. Det resulterede i etableringen af Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein. Denne organisation er bindeledet mellem destinationerne og investorerne i arbejdet med at nå delstatens overordnede mål om 30 mio. overnatninger i 2025. I publikationen "Strategien für erfolgreiche Hotelinvestitionen –

Projektbericht" viser organisationen klart, at de gerne vil i tale med investorerne, og investorerne kan klar se, hvad delstaten vil og hvor. Det er med andre ord let(tere) for investorerne at komme fra tanke til handling.

3.3. RESORTUDVIKLING

Et læringspunkt er, at der er klare tendenser til kortere ophold med større fokus på fleksibilitet, service, kvalitet og hurtighed (tilpasning til gæsternes ønsker og behov). Det betyder i nogle af de studerede destinationer, at man kan se, at overnatningssektoren ændrer sig og tilpasser sig. Der vil være behov for flere hotelsenge i fremtiden. Gæsterne opholder sig måske kortere tid, men de kommer flere gange, og de ønsker høj kvalitet. Ved de korte ophold er det ikke self-catering, der er i centrum, hvorfor lejlighedsudlejningen har det vanskeligere uden for de store familieferier. Eksempelvis ser St. Peter-Ording denne udvikling tydeligt.

Det synes også at være vigtigt at notere sig, at udviklingen i Schleswig-Holstein stadig er baseret på enkeltstående kystbyer, mens udviklingen i Mecklenburg-Vorpommern bevæger sig i retning af større samarbejder som Deutsche Riviera omkring Kühlungsborn, de fire største destinationer, der nu arbejder tættere sammen, og Binz, der har planer om at få hele øen Rügen til at blive anerkendt som Kurort (resort).

3.4. LAD BILEN STÅ-RESORT

Både Zingst og Binz arbejder på at blive resorts, hvortil gæsten kører i egen bil, men så herefter lader bilen stå i resten af ferien. Man arbejder på at gøre opholdet mere grønt for både gæsten og destinationen. Derfor arbejder man meget med sammenhængende koncepter, hvor den fysiske planlægning, turismestrategi, behovsanalyser, adfærdsanalyser og trafikafvikling spiller sammen.

Hvis man i Binz og i det hele taget på Rügen lykkes med at gøre hele øen Rügen til ét sammenhængende Kurort, så kan det få vidtrækkende konsekvenser for konkurrencedygtighed og udviklingen af elementer, der understøtter eksempelvis den trafikfrie ferie, om man vil. Det kan betyde

shuttlebusser eller lignende, der transporterer gæsterne rundt på øen – alt sammen inden for ét resort. Hvis man fører det videre, så kan man tænke i Disney-termer, hvor man får et armbånd, som giver adgang til museer, attraktioner, koncerter med videre under opholdet. Et skridt på vej mod den ”gnidningsfrie ferie”.

3.5. BASIS FREM FOR GLASUR

Studierne af de otte tyske destinationer synes at vise, at man her er fuldt ud klar over, at konkurrencedygtighed først og fremmest ligger på basissydelser. Her investerer man konsekvent i basis – altså infrastruktur, bygninger, veje, attraktioner med videre på højt kvalitativt niveau. Herefter kommer investering i kvalitet i service. Først til sidst er man optaget af at finde digitale løsninger til gavn for gæsten.

Men de tyske destinationer viser klart, at det er det fysiske, der spiller en afgørende rolle for at tiltrække og beholde gæster. Når disse ting – Erlebniswald, Erlebnisspielplatz osv. – er på plads, så kan gæsterne bruge de immaterielle forhold, som også er med til at differentiere destinationerne fra hinanden.

I St. Peter-Ording siger borgmesteren blandt andet, at de godt ved, at det langt fra er alle gæster, der benytter deres nye wellness- og kurområde med alle mulige moderne badefaciliteter. Men de ved også, at de som konkurrencedygtig destination bare SKAL have en sådan facilitet til rådighed for gæsterne. Det forventer de. Det skal være en del af pakken.

Det ved man eksempelvis godt i Kühlungsborn, hvor man i en del år har diskuteret, hvordan man kan etablere et sådant center. Nu er tiden gået, og en del private investorer har grebet chancen og har bygget svømmeanlæg ind i deres egne faciliteter. Nogle af dem har adgang for offentligheden, mens andre ikke har. Det løser delvist problemet for Kühlungsborn, men også kun delvist. For der er mange overnatningssteder, der ikke kan tilbyde adgang til svømmefaciliteter, og de kommer til at lide under det. Især hvis vejret er dårligt, og man ikke kan bade i havet.

I Büsum har man i mange år haft et sådant wellness- og svømmebad helt centralt ved havnen og ud mod diget. Denne facilitet skal rives ned og erstattes med et nyt og mere moderne wellness- og kurcenter. Formentlig på samme sted. Dette er ikke billigt, men man gør det netop for at sikre sig mod dårligt vejr og dermed gøre sig mere konkurrencedygtig. Samtidig har man, når vejret er godt, opgraderet det gamle Familienlagune Perlebucht, for det efterspørger folk også. Der synes dermed ikke at være tale om, at noget er bedre, mere ægte, end noget andet. Det er alene et spørgsmål om konkurrencedygtighed. Det handler om erhvervsøkonomiske overvejelser, og disse spilles ind i byens strategi og fysiske planlægning.

3.6. DEN SLYNGEDE VEJ MOD SUCCES

I Scharbeutz har man fundet ud af, at det koster penge af sig at slynge en vej. Man har fundet ud af, at der er mere romantik i en slynget vej. Man har også fundet ud af, at der er et meget større incitament for private investorer til at slå sig ned i de lommer, der opstår, når man slynger en vej. På den måde opnår kommunen et langt større udbytte ved en simpel slynget vej end ved at bruge tid og ressourcer på at kommunikere sig ud af problemerne med en lang lige vej.

Ved at slynge vejen kan folk selv se, at der opstår muligheder. På den måde har kommunen faciliteret en helt ny udvikling – uden helt at vide, at det var dét man gjorde. Læringen heraf synes at være den, at man har brug for lidt mere fantasi i sin planlægning af destinationer. Alt behøver ikke være langt og lige. Måske skal man bygge flere hyggekrege ind.

3.7. SAMMENKÆDNING AF PROJEKTER

I både St. Peter-Ording, Büsum og Scharbeutz har man forstået at sammenkæde forskellige projekter, så der kan opnås flere fordele end ved at gennemføre ét projekt ad gangen.

I tilfældet med St. Peter-Ording kædede man et hotelbyggeri sammen med byggeriet af det nye wellness- og kursted, og man kædede det nye hotelbyggeri sammen med forvandlingen af Seebrücke og forpladsen til Seebrücke og det nye

koncerthus. Det har faktisk betydet, at flere andre investorer, der allerede havde bygninger, gik i gang med at renovere dem for at signalere, at de var med på det nye udseende.

I Büsum og Scharbeutz lavede man nye turismeinfrastrukturtiltag ud af det statslige ønske om digeforstærkning. På den måde kunne man få mere ud af midlerne, og man kunne få det, som man gerne ville. Men det kræver timing og en overordnet planlægning (også fysisk planlægning) for, at det kan gå op i en højere helhed. I begge tilfælde må man sige, at det er lykkedes. Det kan man se på tallene begge steder.

3.8. SAMMENHOLD GØR STÆRK

I begge delstater synes det at være klart, at sammenhold og samarbejde har gjort både delstaterne og de enkelte destinationer stærke. I Schleswig-Holstein arbejder mange destinationer sammen, og der er fra delstatsregeringens side udsendt dekret om, at man vil se færre lokale enheder og flere større enheder. Det betyder, at eksempelvis borgmesteren i Scharbeutz sidder i en større enhed, der kaldes Lübecker Bucht. Det er først og fremmest en markedsføringsorganisation, men borgmesteren er sikker på, at der også kommer andre funktioner ind senere.

I Kühlungsborn-området er en række private aktører gået sammen om at etablere Die Deutsche Riviera, som omfatter fem destinationer. Endvidere er delstaten Mecklenburg-Vorpommern ved at lægge sidste hånd på etableringen af et helt nyt internationalt turismehus i Rostock, hvor alle turismekræfterne skal samles for at koordinere indsatsen på alle områder, men først og fremmest på markedsføringssiden.

GENEREL TURISMELITTERATUR

- Bredgaard, O., 2008, Serviceøkonomi – økonomi for service- og oplevelsesindustrien
- Cooper, C., 2012, Essentials of Tourism
- Dansk Industri, 2016, DI Analyse: Øget konkurrence om kystturisterne
- Det Nationale Turismeforum, 2016, Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne
- Greiner, L.E., 1972, Evolution and Revolution as Organizations Grow
- Holloway, J.C., 2006, The Business of Tourism
- Hjalager, A-M., 2010, Investor relations in turisme – fremme af investeringer i turismen, udgivet for Midtjysk Turisme
- Hjalager, A-M., 2002, Repairing innovation defectiveness in tourism
- Hjalager, A-M., ukendt årstal, Disruptive and sustaining innovations – the case of rural tourism, bidrag til bog
- Jenkis, H.W., 1996, Raumordnung und Raumordnungspolitik
- Kvistgaard, P., 2006 A, Problemer og magt i regional turismepolicy
- Kvistgaard, P., 2006 B, Social experience infrastructure – the case of Kühlungsborn
- Kvistgaard, P, Hird, J., NIRAS og Videncenter for Kystturisme, 2014, 13 forretningsmodeller i dansk kystturisme
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2009, Strategy Safari
- Sammut-Bonnici, T., 2015, Strategic Drift, udgivet på Researchgate.net
- Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2015
- Tourism Review.com, 2016, Top 10 most popular destinations for German tourists
- Tribe, J., 2010, Strategy for Tourism
- Tribe, J., 2003, The Economics of Leisure and Tourism
- Turismens Fællesråd, Danmarks Turistråd med

- flere, 2000, "Den tyske udfordring" – Analyseresultater og anbefalinger

VisitDenmark, 2011, Turisternes ferieønsker

Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013, Anbefalinger

Weitzel, W. & Johnsson, E., 1989, Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension

DELTATSSPECIFIK LITTERATUR SCHLESWIG HOLSTEIN

- Finanzgruppe Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein und Tourismusverband Schleswig-Holstein, 2015, Erfolgreiches Tourismusjahr 2014
- Finanzgruppe Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein, 2011; 2012; 2013; 2014; 2015, Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht – Management Summary Homp, C., 2009, Schleswig-Holstein-Tourismus am Scheideweg – Anforderungen an eine Tourismuspolitik zur Revitalisierung des touristischen Angebots
- Homp, C., 2011, Tourismus in Schleswig-Holstein, Volle Betten trotz leerer Kassen?
- Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, 2010, Landesentwicklungsplan Schleswig-Holstein 2010
- Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr / Roland Berger, 2006, Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein, Externe und interne Analyse
- Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr / Roland Berger, 2006, Neuausrichtung des Tourismus in Schleswig-Holstein, Strategie
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, 2014, Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025
- Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2016, Tourismus in Schleswig-Holstein im Dezember und im gesamten Jahr 2015
- SHZ.de, 23. juli 2015, Das Ferienland erfindet sich neu

Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH, 2014, Strategien für erfolgreiche Hotelinvestitionen – Projektbericht

Tourismus Marketing Service Büsum GmbH, 2013, 1837-2012 Büsum

DELSTATSSPECIFIK LITTERATUR MECKLENBURG-VORPOMMERN

dwif consulting, 2014, Tourismuskonzept für das Ostseeheilbad Zingst, Zwischenbericht

Grosse Ostseebäder four Mecklenburg/Vorpommern (GO4MV), 2015, Gemeinsames Statut
Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung, 2005, Landesraumentwicklungsprogramm Mecklenburg-Vorpommern

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, 1993, Tourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern – Ziele und Aktionsprogramm

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, 1998, Tourismuskonzeption für das Land MV – Fortschreibung 1998 (Berichtsband + Materialband)

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, 2004, Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2010

Waren, ukendt årstal, Waren (Müritz) auf dem Weg zum Soleheilbad

Waren, 2014, Integriertes Stadtentwicklungskonzept 2030 – 3. Fortschreibung

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, 2010, Fortschreibung der Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2010

OVERSICHT OVER RESPONDENTER I SCHLESWIG HOLSTEIN

Organisation / sted	Navn
Tourismusverband Schleswig Holstein	Geschäftsführer Ulrich Langer og hotelejer Albrecht Kurbjuhn
Industrie und Handelskammer Flensburg	Carina Balow, projektmedarbejder
St. Peter-Ording	Bürgermeister Rainer Balsmeier
Büsum	Geschäftsführer Olaf Raffel
Heiligenhafen	Geschäftsführer Joachim Gabriel samt 1 repræsentant for Stadtverwaltung og 2 repræsentanter fra erhvervet
Scharbeutz	Bürgermeister Volker Owerien



OVERSIGT OVER RESPONDENTER
I MECKLENBURG-VORPOMMERN

Organisation / sted	Navn
Kühlungsborn	Geschäftsführer Ulrich Langer og hotelejer Albrecht Kurbjuhn
Zingst	Bürgermeister Andreas Kuhn
Binz	Bürgermeister Karsten Schneider
Waren	Leiterin Waren (Müritz)-Information Cornelia Runge

Udarbejdet af Peter Kvistgaard, Ph.D., og John Hird, for Dansk Kyst- og Naturturisme, maj 2016

Kvistgaard  HIRD JUNI 2016

Dansk Kyst- og Naturturisme bliver medfinansieret af de danske regioner





Skeelslundvej 99, 1.
DK-9440 Aabybro
info@kystognaturturisme.dk