

1 Einleitung und Vorgehensweise

Die Tourismuslandschaft in Deutschland vollzieht einen stillen, aber stetigen und tiefgreifenden Wandel. Als Querschnittsbranche und Leitökonomie des 21. Jahrhunderts unterliegt der Tourismus Einflussfaktoren aus zahlreichen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft. Die Veränderungen des sozialen und beruflichen Lebens führen zu der Entwicklung, dass der Tourismus und hier insbesondere die Reise an sich, schon selbst als einer der Megatrends des 21. Jahrhunderts bezeichnet werden kann. Damit einhergehend verändern sich ebenso die Ansprüche der Reisenden an das touristische Angebot. Zugleich steigt der Konkurrenzdruck der Destinationen untereinander. Hieraus erwächst aber ebenfalls die Chance für bisher wenig bekannte Destinationen, sich zu entwickeln und zu profilieren. Der touristische Markt ist in Bewegung. Es gilt daher, die Dynamiken des Marktes zu verstehen und für sich zu nutzen.

Die Stadt Blankenburg (Harz) steht aktuell vor der Herausforderung, das große touristische Potenzial zu nutzen und sich im Gefüge der Harzstädte zu profilieren. Mit dem Prozess einer tiefgreifenden touristischen Umgestaltung der Stadt wurde bereits begonnen und er wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Die Stadt Blankenburg am Harz verfügt über eine hohe geschichtliche Bedeutung. „Mit Ausnahme der Parks und Gärten, die bereits ein starkes Angebotselement repräsentieren, besteht in Blankenburg (Harz) ein gravierendes Missverhältnis zwischen dem geschichtlich basierten touristischen Potential und den tatsächlich nutzbaren bzw. erlebbaren Angeboten – sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.“¹ Die geschichtliche, künstlerische und wissenschaftliche Bedeutung der Stadt muss für den Besucher hervorgehoben und erschlossen werden. Es gilt, das einzigartige natürliche Angebot der Stadt touristisch in Wert zusetzen und das abgeleitete touristische Angebot qualitativ und quantitativ zu entwickeln. Für die Erlangung eines klaren touristischen Profils mit deutlicher Abgrenzung zum Angebot anderer Harzstädte (Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals), sind die Fokussierung auf die Kernkompetenzen und Alleinstellungen Blankenburgs (Harz) sowie die Herausstellung der Stärken und Unterschiede des touristischen Angebotes notwendig. Die touristische Marketingstrategie ist den gegebenen und künftigen Marktanforderungen anzupassen.

Als Leuchtturmprojekt und Zugpferd für die touristische Entwicklung der Stadt gilt das Ensemble der Schlösser und Schlossgärten. Das Schlossensemble soll mittels eines zukunftsorientierten Nutzungs- und Vermarktungskonzeptes belebt werden. Die Grundlagen dafür werden mit diesem Konzept gelegt. Die künftige touristische Positionierung und die Entwicklung eines eigenständigen touristischen Profils

¹ WENZEL & DREHMANN PEM GmbH (2015), S. 67

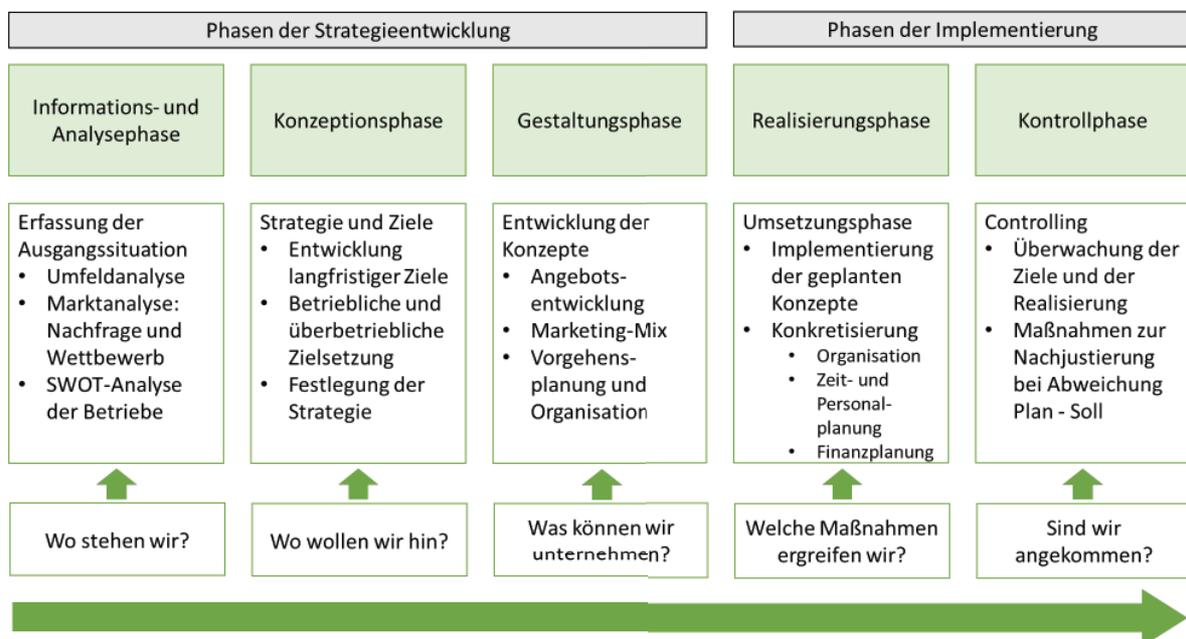
Einleitung und Vorgehensweise

erfordern die Erarbeitung eines tragfähigen Leitbildes im Kontext der gesamtstädtischen Entwicklung. In diesem Konzept wird hierfür die Dachmarkenstrategie angewendet.

Ein touristisches „Leitbild ist die schriftlich formulierte Zielsetzung einer Tourismusgemeinde/-region. Es beschreibt den Rahmen, in dem sich das zielorientierte Handeln der Tourismuspolitik, der Touristiker, der tourismusabhängigen Unternehmer sowie der Bevölkerung bewegt.“² Das touristische Entwicklungskonzept der Schlösser und Schlossgärten Blankenburg (Harz) beinhaltet neben der Erstellung des Leitbildes für die gemeinsame touristische Vermarktung der Dachmarke ebenso die Erstellung der Nutzungskonzepte der Schlösser und Gärten mit dem Fokus auf eine touristische Nutzung.

Für die Akteure einer Destination werden mittels eines Tourismuskonzeptes relevante Arbeitsschritte für die Begleitung eines geplanten und somit steuerbaren Veränderungsprozesses entworfen. Dabei werden ein marktwirtschaftlicher Ansatz verfolgt und ein ganzheitliches Konzept erstellt, welches die vollständige Ausrichtung der Destination mit samt ihrer Produkte und Dienstleistungen auf den Markt erfordert. Der Planungsprozess bei der Erstellung des Konzepts lässt sich in fünf Phasen unterteilen, welche aufeinander aufbauen.³

Abbildung 1: Planungsprozess der Konzepterstellung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer (2011), S. 109 ff.

² Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems (2001), S. 4

³ Vgl. Freyer (2011), S. 109 f.

Einleitung und Vorgehensweise

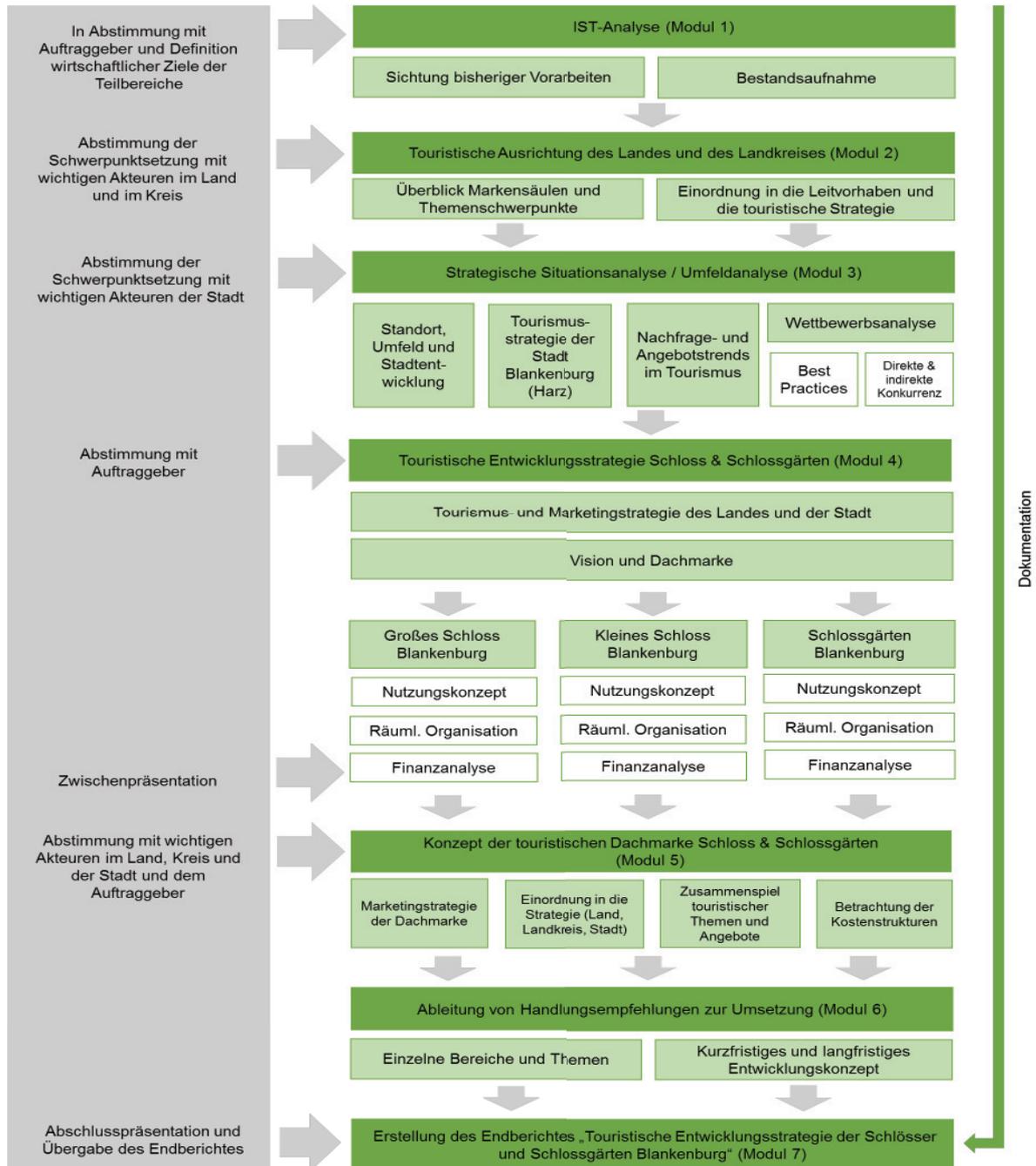
„Ein bewusst gestalteter Tourismus nützt das Bestehende, saniert vorhandene Schäden, verhindert unerwünschte Strömungen und entwickelt neue Substanzen und Qualitäten.“⁴ Die Grundlage hierfür bietet die Informations- und Analysephase (Phase 1), welche in den folgenden Kapiteln dokumentiert wird. Das touristische Entwicklungskonzept der Schlösser und Schlossgärten beschäftigt sich des Weiteren mit der Konzeptions- und Gestaltungsphase (Phasen 2 und 3) sowie dem planerischen Teil der Phase 4 (Realisierungsphase).

Im ersten Schritt gilt es, die Grundlagen für die Erarbeitung der Nutzungskonzepte und der Vermarktungsansätze der Dachmarke zu schaffen. Wie in der folgenden Übersicht dargestellt, geschieht dies in den ersten drei Modulen mit der Ist-Analyse, der Betrachtung der touristischen Strategien des Landes und des Landkreises, sowie der Analyse des Umfeldes.

⁴ Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems (2001), S. 4

Einleitung und Vorgehensweise

Abbildung 2: Modulübersicht zum Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung

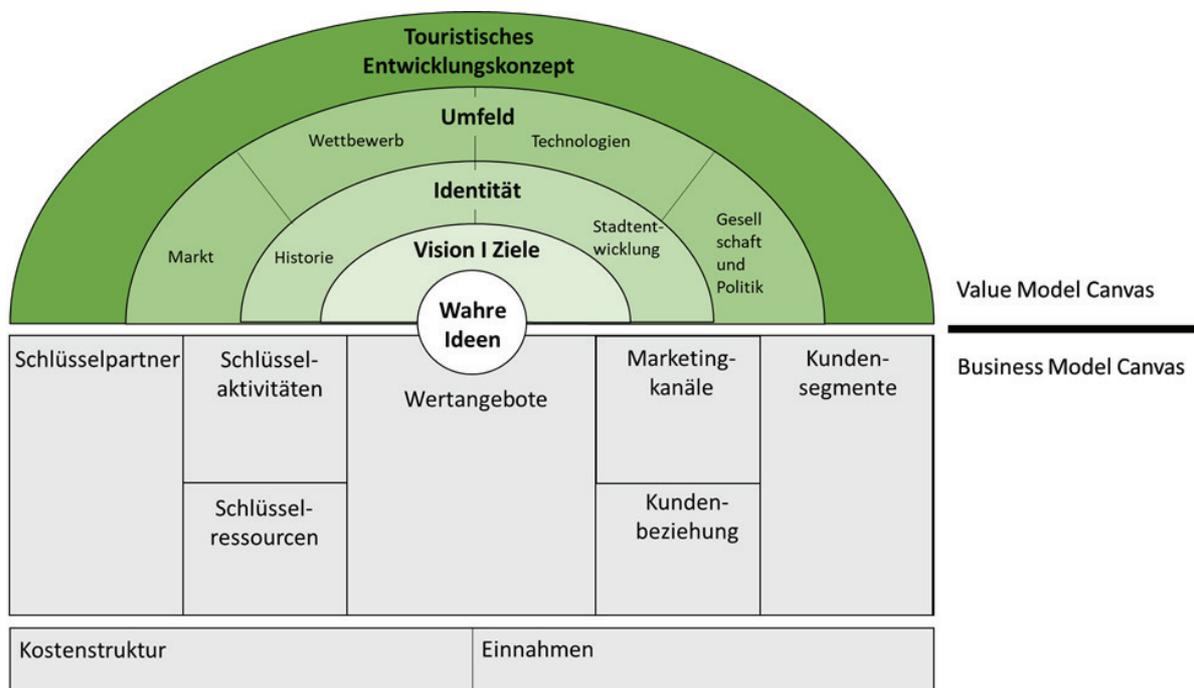
Da in diesen ersten Modulen sowohl die Analyse der Gegebenheiten vor Ort als auch die Analyse des Umfeldes vorgesehen sind, wird hier eine Methodik gewählt, welche die Darstellung der bestehenden Beziehungen und komplexen Zusammenhänge der einzelnen Themenfelder ermöglicht. Die Ergeb-

Einleitung und Vorgehensweise

nisse aus der Analysephase führen dabei in die Konzeptionsphase, in der die Ziele des Projektes festgesteckt und erste inhaltliche Ideen entwickelt werden. Gewählt wird die Vorgehensweise und Darstellung der Ergebnisse mittels des Business Model Canvas, erweitert um das Value Model Canvas.

Das Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur ist ein Instrument, um Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es eignet sich in besonderer Weise zum Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen einzelnen Akteuren und Bedeutungen sowie der Handlungsbedarfe in unterschiedlichen Bereichen. Es handelt sich um ein Modell, welches ursprünglich aus dem Feld der Unternehmensberatung stammt. Die Darstellung eines Geschäftsmodells nach dem BMC-Modell beinhaltet die Beschreibung der Angebots- und Nachfragestruktur des Unternehmens, der Kundenbeziehungen, der Unternehmensaktivitäten und -partner sowie der Kostenstruktur und Einnahmequellen. Ziel der komplexen Darstellung des Unternehmens anhand des Modells ist die Verdeutlichung der Unternehmensstrukturen und Handlungsbereiche sowie der Verknüpfungen der einzelnen innerbetrieblichen Tätigkeitsfelder mit den entsprechenden äußeren Einflüssen. Diese werden mittels der Ergänzung um das Value Model Canvas betrachtet.

Abbildung 3: Das angepasste Value Model Canvas



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ECB | Der E-Commerce Blog (2017), <https://digital-magazin.de>

Das Value Model Canvas baut auf dem Business Model Canvas auf. Es ergänzt dieses durch die Bausteine Ausgangsposition, Umfeld und Identität. Diese Bausteine leiten in die Entwicklung von Visionen und Zielen über. Auf dieser Basis können die Ideen für das Konzept entwickelt werden. Diese

Einleitung und Vorgehensweise

werden dann mittels des nachfolgenden Business Model Canvas in ein Betriebs- bzw. Geschäftsmodell überführt.

Das zusätzliche Beleuchten von Umfeldfaktoren, wie dem Markt, dem Wettbewerb oder gesellschaftlicher Trends, welche einen Einfluss auf die Entwicklung touristischer Angebots- und Nachfrageszenarien haben, ermöglicht die praktische Anwendung dieses Instrumentes im Bereich des Tourismus und der Destinationsentwicklung. Projektbezogen wurde das Modell zudem durch den Verfasser angepasst und entsprechend anwendbar gestaltet.

Die Module 1 bis 3 lassen sich somit ganzheitlich mittels des Value Model Canvas abbilden. Daher erfolgt in den nachstehenden Kapiteln im ersten Schritt die Analyse der vorhandenen Gegebenheiten, welche die Basis für das touristische Entwicklungskonzept der Schlösser und Schlossgärten Blankenburg (Harz) sind. Der Bereich Umfeld umfasst eine Betrachtung der Angebots- und Nachfragetrends und des Wettbewerbs. Die Betrachtung der touristischen Strategien und Schwerpunktsetzung des Landkreises und des Landes findet sich im Punkt Politik und Gesellschaft wieder. Das Thema Technologien wird mit der Schwerpunktsetzung auf die Future Customer Journey extra betrachtet. Der Bereich Identität befasst sich mit den „Wurzeln“ der Schlösser und Gärten der Stadt Blankenburg (Harz). Er beschreibt die historische Bedeutung, sowie die aktuelleren Entwicklungen der Stadt mit Einfluss auf das Konzept. Die gewonnenen Ergebnisse werden strategisch für den Bereich Vision und Ziele aufbereitet. Dieser Punkt führt direkt zum Modul 4 und wird an dieser Stelle in Zusammenarbeit mit allen beteiligten Akteuren entwickelt.

Im Modul 4 werden die touristischen Nutzungskonzepte für die Schlossanlagen und -gärten konkretisiert. Die genauere Beschreibung und Definition der einzelnen Bausteine des jeweiligen Nutzungskonzeptes dient als notwendige Grundlage für die Erarbeitung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. In diesem Modul werden ebenso die Bedarfe der Vorhaben erläutert.

Die touristischen Angebote der Schlösser und Schlossgärten Blankenburg (Harz) können nur dann erfolgreich am Markt bestehen, wenn sie in ihrer Gesamtheit den Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen der Nachfrager entsprechen. Nur wer seine Zielgruppen genau kennt, weiß auch, wie er sie richtig ansprechen und erfolgreiche Angebote entwickeln kann. Zentrale Bedeutung besteht daher in der Definition geeigneter touristischer Zielgruppen. Diese werden durch gemeinsame Gespräche mit dem Auftraggeber, sowie durch Desk-Research auf Grundlage diverser themenspezifischer Studien erarbeitet.

Im Anschluss an die Zielgruppenbestimmung sollen mit Hilfe bestehender Informationen und aktueller Marktforschungsdaten die Einzugsgebiete der definierten Zielgruppen näher bestimmt werden. Im weiteren Verlauf werden für die identifizierten Zielgruppen auf Grundlage wissenschaftlicher Studien

Einleitung und Vorgehensweise

zu deren Reisebedürfnissen und deren Mediennutzungsverhalten grundlegende Maßnahmen und Hinweise für die Gestaltung des Angebotes entwickelt. Abschließend fließen die Ergebnisse dieses Arbeitsmoduls in die Ermittlung des Besucherpotenzials innerhalb der Einzugsgebiete ein.

Um die Praktikabilität der Vorhaben zu unterstreichen, erfolgt in diesem Schritt die Darstellung der räumlichen Organisation. Hierzu zählen die Erschließung und Funktionsverteilung, sowie das Raumkonzept für die Schlösser anhand der bereits vorhandenen Pläne, welche als Grundlage des Gesamtkonzeptes dienen. Bei den Gärten werden hier ebenso Nebengebäude einbezogen, wenn sie der Realisierung der Vorhaben dienen. Auch hier ist die räumliche Organisation innerhalb der Schlossgärten zu betrachten, um die Praktikabilität des Gesamtvorhabens aufzuzeigen. Zudem ist das Potenzial für die regionale Wirtschaft dazustellen, da ein derartiges Vorhaben nicht losgelöst von seinem Umfeld betrachtet und bewertet werden kann. Hierzu zählen u.a. auch Angaben zu Besucherprognosen. Die Erkenntnisse aus diesem und den vorangegangenen Modulen fließen schließlich in die Finanzanalyse ein.

Aufbauend auf den vorangegangenen Arbeitsschritten wird in Modul 4 die Wirtschaftlichkeitsberechnung der einzelnen Vorhaben durchgeführt. Die Erkenntnisse der durchgeführten Analysen und Betrachtungen fließen zunächst in eine Umsatzprognose ein. Diese wird in Abhängigkeit der gewählten Preispolitik und der jeweiligen Besucherprognosen für die einzelnen Bereiche der Schlösser und Gärten und dem jeweiligen Gesamtvorhaben erstellt. Im Folgenden werden Kostenrechnungen nach Bereichen vorgenommen. Die in diesem Arbeitsschritt berechneten Investitions-, Personal- und Betriebskosten stehen in starker Abhängigkeit zum geplanten Gesamtkonzept. Dabei werden die notwendigen Kosten der Erstinvestition für die Entwicklung, Realisierung und Installation des Vorhabens betrachtet. Da sich das Kleine Schloss und die Schlossgärten im Eigentum der Stadt Blankenburg (Harz) befinden und auch gemeinsam verwaltet werden, wird der Finanzteil für beide Bausteine gemeinsam erstellt. Auf Grund der Organisationsstruktur der städtischen Eigenbetriebe fließen hier auch die Kostenansätze für die Dachmarke ein.

Im Rahmen der Finanzplanung fließen diese Erkenntnisse und Planungen im nächsten Schritt in eine gesonderte Budget- und Investitionsplanung ein und ermöglichen somit die Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs. Die Gewinn- und Verlustrechnung erfasst alle erfolgs- und aufwandsrelevanten Vorgänge eines Geschäftsjahres. Der in der GuV ausgewiesene Gewinn oder Verlust entspricht dem in der Bilanz ausgewiesenen Gewinn bzw. Verlust. Die Liquiditätsplanung dient als Controlling-Instrument zur rechtzeitigen Risikoeinschätzung der Vorhaben, da hier die tatsächlichen Geldflüsse des Unternehmens erfasst werden.

Einleitung und Vorgehensweise

Auch bei Modul 5 fließen die Erkenntnisse der vorangegangenen Arbeitsschritte zusammen. Hier gilt es, die Strategie für die Dachmarke zu konkretisieren und mit praktischen Umsetzungsbausteinen zu unterlegen. Der „Rote Faden“ der touristischen Entwicklungsstrategie wird dargestellt, gemeinsame Möglichkeiten der Vermarktung und Angebotsgestaltung erläutert und entsprechende Synergieeffekte aufgezeigt. Ziel ist es, die Reichweite des Marketings für alle Beteiligten zu erhöhen, den USP deutlicher herauszustellen und letztendlich mehr Besucher anzulocken.

Abschließend werden Handlungsempfehlungen zur weiteren Verfahrensweise und den notwendigen Schritten zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes und der einzelnen Konzeptbausteine gegeben.

Im Laufe der Erarbeitung des „Touristischen Entwicklungskonzeptes für die Schlösser und Gärten Blankenburg (Harz)“ wurden verschiedene Beteiligungsformate für Akteure der Stadt und des Landes geschaffen. Mittels Workshops, der Einrichtung einer Lenkungsgruppe bestehend aus Mitarbeitern der Stadtverwaltung und des Schlossvereins, sowie Sitzungen des Schlossbereirates, der Stiftung Barocke Gärten und verschiedenen Einzelterminen z.B. mit Landesinstitutionen wurden Zwischenergebnisse und -schritte des Konzeptes diskutiert, die Ergebnisse der Abstimmungen eingearbeitet und somit aktuellen Ereignissen angepasst, um die Umsetzbarkeit und Praktikabilität des Vorhabens zu gewährleisten. Das vorliegende Konzept ist das Ergebnis der guten Zusammenarbeit zahlreicher Beteiligter der Stadt, der Region und des Landes.