

# TOURISTISCHE WACHSTUMSTRATEGIE LÜBECK 2020 PLUS\*

---

Juli 2012

\*Die Touristische Wachstumsstrategie 2020 plus wurde auf Basis des Touristischen Entwicklungskonzeptes (dwif, Feb. 2010) und dem Erfolgsmuster der Marke Lübeck (Brandmeyer Markenberatung, Juli 2009) erstellt.

Beide Studien finden Sie unter [www.luebecknews.de](http://www.luebecknews.de) (Fachnews).

# Touristische Wachstumsstrategie Lübeck 2020 plus

## Inhalt

I.	Eine Strategie für den Lübeck-Tourismus 2020 plus .....	- 3 -
II.	Ziele für den Lübeck-Tourismus 2020 plus .....	- 4 -
III.	Wirtschaftliche Bedeutung des Lübeck-Tourismus .....	- 6 -
IV.	Der Lübeck-Tourismus: Rück- und Ausblick .....	- 7 -
	1. Die Top 20-Städtedestinationen in Deutschland .....	- 8 -
	2. Modellrechnungen für den Lübeck-Tourismus 2020 plus .....	- 17 -
V.	Wachstum erfordert stetigen Angebotsausbau .....	- 20 -
VI.	Fazit: Nur mehr Engagement erhöht den Erfolg .....	- 21 -

Herausgeber: Lübeck und Travemünde Marketing GmbH  
Holstentorplatz 1  
23552 Lübeck

Redaktionsleitung/-team: Andrea Gastager, Annette Ritter  
Email: andrea.gastager@luebeck-tourismus.de,  
annette.ritter@luebeck-tourismus  
Telefon: 0451-4091902, 0451-4091922

Projektbearbeitung: Prof. Dr. Mathias Feige  
E-Mail: m.feige@dwif.de  
Telefon: 030-757949-0

Karsten Heinsohn  
E-Mail: k.heinsohn@dwif.de  
Telefon: 030-757949-30

dwif-Consulting GmbH  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin

## I. Eine Strategie für den Lübeck-Tourismus 2020 plus

Der Tourismus ist mit einem Umsatz von fast 675 Mio. € pro Jahr, einem Beschäftigungseffekt von über 16.000 Vollzeitstellen und einem Steueraufkommen von mehr als 72 Mio. €, längst eine tragende Wirtschaftssäule und große Erfolgsgeschichte der Hansestadt Lübeck geworden (wenn im Folgenden von der Hansestadt Lübeck gesprochen wird, ist selbstverständlich das Seebad Travemünde eingeschlossen).

**Die Ursache ist ein beeindruckender Wachstumstrend!** Lag Lübeck mit 1,08 Mio. Übernachtungen im Jahr 2006 noch auf Platz 17 der TOP-20-Städte in Deutschland, **so bedeuten die fast 1,4 Mio. Übernachtungen 2011 bereits Platz 14.** Wenn man bedenkt, dass sich Lübeck in Bezug auf seine Einwohnerzahl gerade einmal an Platz 36 der größten Städte Deutschlands befindet, ist das stetig wachsende Interesse an der Hansestadt als Reisedestination durchaus beachtlich. Es ist die Besonderheit der kleinen Großstadt mit ihren kurzen Wegen, der Welterbestatus und die Nähe zur Ostsee, die diese nachhaltig positive touristische Entwicklung erklärt. Hinzu kommen fast 16 Mio. Tagesgäste pro Jahr, die bei weitem nicht nur zu überregionalen Großveranstaltungen wie der Travemünder Woche oder den Weihnachtsmärkten anreisen, sondern das ganze Jahr über Geld in die Kassen der Lübecker Wirtschaft und der Stadt spülen.

Aber schon das Touristische Entwicklungskonzept (TEK) für Lübeck und Travemünde von 2010 macht deutlich, dass man sich auf diesen Erfolgen keineswegs ausruhen darf, denn die Konkurrenz schläft nicht. Alle großen Städte wollen am anhaltenden Boom im Städte- und Kurzreisetourismus partizipieren und überbieten sich in einem beeindruckenden Wettbewerb mit innovativen Hotelkonzepten, immer spektakuläreren Events, Museen mit „Edutainmentcharakter“ und einem immer kreativeren Marketing für immer neue Zielgruppen und Märkte. Auch Lübeck hat unzweifelhaft hervorragende Chancen für eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung, das weist nicht zuletzt die Studie zum Erfolgsmuster der Marke Lübeck nach.

Der folgende Blick in die Details zeigt aber auch, dass die Wachstumsdynamik wichtiger Konkurrenzstädte meist - sogar deutlich - über der von Lübeck liegt. **Um also den erreichten Stand halten und ausbauen zu können, muss Lübeck**

sein Engagement für den Tourismus und damit übergreifend des gesamten Stadtmarketings verstärken.

Dies verlangt vor allem ein kreatives Miteinander aller am Tourismus Beteiligten; von den unterschiedlichsten Leistungsträger aus dem Beherbergungsgewerbe, der Gastronomie, dem Einzelhandel, der Kultur- und Freizeitwirtschaft und allen für die Touristen wichtigen direkten und indirekten Dienstleister von der Ausflugsschiffahrt über die Stadtführer bis hin zu Physiotherapeuten und anderen Serviceeinrichtungen. Nicht zu vergessen sind auch alle weiteren touristischen Akteure und „verwandten“ Institutionen wie z.B. die Wirtschaftsförderung, der Kurbetrieb und die Hansestadt Lübeck selbst mit ihren Fachbereichen. Und nicht zuletzt die Politik, die den richtigen Entwicklungsrahmen und die entsprechenden Bedingungen für ein orchestriertes Miteinander und für die notwendige monetäre Ausstattung sorgt.

Ohne eine klare und langfristig ausgerichtete, konsequente und verlässlich umsetzbare Strategie droht dem Tourismus als wichtige Querschnittsaufgabe jedoch Ziellosigkeit und der Verlust der nachhaltigen Erfolgsaussichten.

## II. Ziele für den Lübeck-Tourismus 2020 plus

### Quantitative Ziele

- Steigerung der Zahl der gewerblichen Übernachtungen um 50% auf rund 2 Millionen.
  - ⇒ Im intensiven Marktwettbewerb ist dies jedoch nur durch die entsprechenden infrastrukturellen Maßnahmen und eine schlagkräftige Vermarktung in allen relevanten touristischen Quellmärkten möglich.
- Erhöhung des Ausgabeverhaltens und dadurch Steigerung des touristischen Bruttoumsatzes um ca. 30% auf 875 Mio. €.
  - ⇒ Unterstützt werden in der heutigen anspruchsvollen Konsum- und Erlebnisgesellschaft diese Angebote durch das selbstverständliche Vorhandensein von höchster Servicequalität. Diese gilt es auch in Lübeck weiterhin nachhaltig und konsequent auszubauen. Denn erst wenn das Gesamterlebnis einen hochwertigen Eindruck macht, ist der Gast auch bereit, entsprechend mehr zu bezahlen.

- ⇒ Dies bedeutet nicht nur einen branchenübergreifend (v.a. im Einzelhandel und im Gastgewerbe) steigenden Umsatz, sondern erwirtschaftet auch die entsprechenden Mehreinnahmen für die Hansestadt Lübeck in steuerlicher Hinsicht.

### Voraussetzungen für die Zielerreichung

- Die im TEK genannten **Maßnahmen müssen dauerhaft und konsequent, auch im Hinblick auf die Entwicklung der Marke Lübeck, umgesetzt werden.** Dies gilt für alle an den entsprechenden Maßnahmen beteiligten Institutionen und Branchen wie auch für die Stadt.
- Die Erkenntnisse der Markenanalyse (Stadtmarketing-Zielsystem) müssen nicht nur konsequent in der Stadt und den dazugehörigen Institutionen als Erfolgsfaktoren verankert werden, sondern auch stadtübergreifend als zukunftsfähiges strategisches Marketinginstrument genutzt werden. Es gilt hierbei, die Marke Lübeck erfolgreich weiterzuentwickeln und auf eine operative Umsetzungsebene zu führen.
- Die Beherbergungskapazitäten müssen auf rund 12.400 Schlafgelegenheiten erweitert werden.
- Dieser Bettenausbau muss auf die **Erschließung neuer Zielgruppen, Themen und Segmente** ausgerichtet sein und damit einer **Steigerung der Auslastung, auch vorhandener Kapazitäten**, verbunden sein.
- **Budget- und Economy-Hotelkonzepte** (Schwerpunkt Stadt Lübeck) bieten dafür ebenso Potenzial wie der boomende **Hostelmarkt**, aber auch das gehobene Segment inklusive **Tagungskapazitäten** und die auf Nachfrageseite beliebten **Ferienhäuser und -wohnungen** (Schwerpunkt Travemünde).
- Das **Budget für das Lübeck-Marketing muss konstant und verlässlich sein** und sollte angesichts der Aufgaben und Konkurrenzsituation angehoben werden. Gleichzeitig sollte im Sinne einer ganzheitlichen und themenübergreifenden Vermarktung nicht nur das Tourismusmarketing, sondern auch das Stadtmarketing ausreichend ausgestattet sein. Der Ausbau von Infrastruktur erfordert immer auch eine entsprechende Bewerbung.

### III. Wirtschaftliche Bedeutung des Lübeck-Tourismus

Die konkreten wirtschaftlichen Effekte des Tourismus erfordern eine Betrachtung aller relevanten Segmente. Hierzu zählen neben dem Übernachtungstourismus in gewerblichen Beherbergungsbetrieben auch der Tagestourismus (Ausflüge und Geschäftsreisen vom Wohnort) sowie der Privatvermietermarkt, das Dauercamping und die Verwandten-/Bekanntebesuche.

Die Zahlen zur wirtschaftlichen Bedeutung des Lübeck-Tourismus sprechen für sich (siehe Abbildung). Rein rechnerisch ist die Hansestadt damit derzeit **täglich** Gastgeber für **rund 53.000 Besucher**. Hinzu kommen unzählige Urlauber aus den anderen Orten und Regionen an der Ostsee und im Binnenland, die Lübeck ebenfalls als Tagesgäste besuchen.

Der Lübeck-Tourismus: Knapp 20 Mio. Aufenthaltstage und ein Bruttoumsatz von weit mehr als einer halben Milliarde Euro

#### Wirtschaftsfaktor Tourismus in Lübeck 2011: Die Zahlen im Überblick



Quelle: dwif 2012, Daten Statistische Ämter

Der touristische Bruttoumsatz ergibt sich aus den Aufenthaltstagen und den durchschnittlichen Tagesausgaben. Zu den größten **Profiteuren des Tourismus in Lübeck zählen der Einzelhandel** mit 309,8 Mio. € (45,9 % des gesamten Bruttoumsatzes) **und das Gastgewerbe** mit 258,4 Mio. € (40,2 %). Die **Dienstleistungsunternehmen** – u. a. die Bereiche Kultur, Freizeit und Verkehr – partizipieren mit 93,5 Mio. € an den Ausgaben der Gäste.

Der Tourismus ist eine äußerst serviceintensive Branche. Entsprechend schafft und sichert er eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsplätze. Die Arbeitsplätze sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass fast alle Arbeitsverhältnisse nicht ausschließlich vom Tourismus leben (Kellner und Verkäufer bedienen z. B. auch Einheimische). Daher wird „nur“ ein Äquivalent ermittelt.

Weiterhin ist anzuführen, dass die Arbeitsplätze fest mit dem Standort verbunden und damit nicht exportierbar sind. Aus dem touristischen Einkommensbeitrag (Wertschöpfung) lässt sich ein **Beschäftigungseffekt von 16.260 Personen ableiten** (inkl. nicht erwerbstätiger, aber mit zu versorgender Haushaltsmitglieder). Gleichzeitig erwirtschaftet die Branche 7,7% des gesamten **Primärein-**

Starke Einkommens- und Beschäftigungseffekte und wichtige Quelle für Steuereinnahmen

**kommens der Hansestadt Lübeck** und trägt damit erheblich zur Sicherung von Beschäftigung und Einkommen bei.

Dem Tourismus kommt auch als **Quelle für Steuereinnahmen** eine erhebliche Bedeutung zu. Das aus dem Tourismus in Lübeck resultierende Steueraufkommen für Bund, Länder und Kommunen setzt sich in erster Linie aus Gemeinschaftssteuern zusammen. Allein aus Mehrwert- und Einkommensteuer fließen dem Fiskus durch den Tourismus in Lübeck insgesamt rund 72,3 Mio. € zu. Investitionen in den Tourismus sorgen also nicht nur für **Umsatz bei den Unternehmen**, sondern alle **Ebenen der öffentlichen Hand profitieren** unmittelbar. Als direkte Steuerannahmen der Hansestadt kommen anteilig noch die Grundsteuer, die Gewerbesteuer und die Zweitwohnungssteuer hinzu.

Doch der Tourismus ist nicht nur als monetärer Nutzenstifter anzusehen, er wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv auf die Stadt aus. Es steht außer Zweifel, dass sich der **Bekanntheitsgrad maßgeblich aus der touristischen Attraktivität ableitet und diese unmittelbaren Einfluss auf die allgemeine Standortattraktivität, den Wohnwert und nicht zuletzt auf das Image hat.** Auch die Ausstattung mit spezifischer Infrastruktur ist teilweise der Tatsache geschuldet, dass die Bereitstellung u. a. aus touristischen Beweggründen heraus erfolgt. Das Tourismusengagement zahlt sich aus – in Euro und Cent für alle Branchen ebenso wie in Attraktivität und Lebensqualität für Einwohner und Gäste. **Es lohnt sich also, in den Tourismus zu investieren!**

Tourismus als wichtiger Standortfaktor für Lübeck: Bekanntheit und Attraktivität werden erhöht.

#### IV. Der Lübeck-Tourismus heute und morgen

Alle folgenden dwif-Analysen und Berechnungen haben zum Ziel, realistische Ziele für den Lübeck-Tourismus 2020 abzuleiten. Dies erfolgt auf Basis vorhandener Daten und plausibler Annahmen über die künftige Entwicklung. Da, wo es sinnvoll und möglich, werden Rahmenbedingungen und weitere mögliche Einflussfaktoren benannt und berücksichtigt.

## 1. Die Top 20-Städtedestinationen in Deutschland

### Top 20-Ranking: Übernachtungen absolut

Lübeck spielt mit im Konzert der Großen: 2011 lag die Hansestadt mit dem Seebad Travemünde bereits auf **Rang 14 der beliebtesten deutschen Städtereiseziele und verbesserte sich damit gemessen an den gewerblichen Übernachtungen im Vergleich zu 2006 um drei Plätze** (siehe Tabelle). Bei einer Fortsetzung der Entwicklungsdynamik zwischen 2001 und 2011 auch bis 2020, würde Lübeck seine 14. Position behaupten können.

Lübeck zählt zu den Top 15 im deutschen Städtetourismus.

*Die Berechnungen zeigen: Um in die Top 10 vorzudringen, müsste die Stadt jedoch bis 2020 ein Wachstum von 138 % erreichen, das bedeutet 10 bis 11 % jährlich. Dies erscheint angesichts der bisherigen Entwicklung und des zunehmenden Wettbewerbs im Städtetourismus nicht realisierbar. Gleichwohl verbindet die Destination Lübeck/Travemünde DIE Wachstumssegmente im Deutschland- und Europa-Tourismus: Städte/Kultur und Wasser, so dass **sehr wohl weiteres Wachstumspotenzial vorhanden ist.***



Tab. 1)

Übernachtungen (in Millionen)						Trendfortschreibung 2001-2011		
Rang	Stadt	Ist 2006	Rang	Stadt	Ist 2011	Rang	Stadt	2020 <sup>1</sup>
1	Berlin	15,91	1	Berlin	22,36	1	Berlin	41,11
2	München	8,70	2	München	11,74	2	München	17,59
3	Hamburg	7,18	3	Hamburg	9,53	3	Hamburg	15,97
4	Frankfurt am Main	5,10	4	Frankfurt am Main	6,38	4	Frankfurt am Main	9,24
5	Köln	4,38	5	Köln	4,97	5	Köln	6,33
6	Dresden	3,50	6	Düsseldorf	3,84	6	Düsseldorf	5,96
7	Düsseldorf	2,90	7	Dresden	3,80	7	Dresden	5,09
8	Stuttgart	2,57	8	Stuttgart	2,90	8	Stuttgart	3,66
9	Nürnberg	2,17	9	Nürnberg	2,52	9	Hannover	3,41
10	Leipzig	1,85	10	Leipzig	2,14	10	Nürnberg	3,31
11	Hannover	1,56	11	Hannover	2,10	11	Leipzig	2,78
12	Rostock	1,37	12	Bremen	1,55	12	Bremen	2,17
13	Bremen	1,26	13	Rostock	1,54	13	Freiburg im Breisgau	2,09
14	Bonn	1,15	14	Lübeck	1,39	14	Lübeck	2,03
15	Cuxhaven	1,15	15	Freiburg im Breisgau	1,38	15	Essen	1,99
16	Münster	1,09	16	Cuxhaven	1,31	16	Rostock	1,89
17	Lübeck	1,08	17	Münster	1,31	17	Cuxhaven	1,69
18	Essen	0,99	18	Essen	1,30	18	Münster	1,63
19	Freiburg im Breisgau	0,99	19	Bonn	1,30	19	Bonn	1,58
20	Mannheim	0,84	20	Mannheim	1,09	20	Mannheim	1,56

Quelle: dwif 2012, Daten Statistische Ämter

## Übernachtungsentwicklung insgesamt

Legt man statt absoluter Zahlen, die **Wachstumsdynamik** (in Prozent) der letzten Jahre zugrunde, **hat Lübeck bereits Platz 9** der deutschen Städtedestinationen erreicht - und zwar sowohl im Fünf-, als auch im Zehn-Jahresvergleich. Um im Top20-Ranking einige Städte zu überholen, wären künftig allerdings weit überdurchschnittliche Wachstumsraten notwendig, wie die folgende Tabelle belegt.

<sup>1</sup> Trendfortschreibung auf Basis der Entwicklung von 2006 bis 2011

### *Exkurs: Camping-Angebot*

*Als Basis dienen auch hier die Aussagen aus dem Touristischen Entwicklungskonzept 2010. Dort wurde im Rahmen der Bestandsanalyse festgestellt:*

- Wenige Campingplätze auf Standardniveau: in Lübeck nur ein Campingplatz, in Travemünde zwei Plätze auf Standardniveau (vgl. Kap. II. 2.1), keine Themen- und Zielgruppenorientierung*
- Das Angebot an Campingplätzen in Lübeck (Schönböcken) und Travemünde (Ivendorf, Strandcamping Priwall/Katt) ist außerordentlich gering bei unterdurchschnittlicher Qualität. Für Wohnmobilisten stehen zwei Standorte in Travemünde (Am Fischereihafen, Kowitzberg) zur Verfügung.*

*Daraus lässt sich ableiten, dass dem Campingangebot in Lübeck und Travemünde eine **höhere Qualität** mit einer **schärferen Zielgruppenorientierung** gut zu Gesichte stehen würde und dass das **Angebot** auch **ausgeweitet** werden kann. Zudem entwickelt sich der Campingtourismus in Schleswig-Holstein – allerdings mit Schwankungen in Abhängigkeit von den Wetterbedingungen – grundsätzlich sehr positiv. Allein in den letzten 10 Jahren sind in SH 0,5 Mio. Übernachtungen hinzugekommen. **In Lübeck sind die Übernachtungen im Campingsektor von ca. 45.000 (2001) auf 133.000 Übernachtungen (2011) gestiegen.** In beiden Jahren weist die Statistik 3 Campingplätze aus. Allerdings hat das dwif keine Angaben über die Stellplatzkapazitäten vorliegen. Diese könnten durchaus zugenommen haben.*

Die Übernachtungsentwicklung für den Inland- und Ausland-Tourismus zeigen die Tabellen 2) und 3).

Tab. 2)

Übernachtungsdynamik insgesamt				Übernachtungsdynamik ausländischer Gäste				
Rang	Stadt	2006/2011 (in %)	2006/2011 (absolut)	Rang	Stadt	2011 (absolut)	2011 Anteil in %)	2006/2011 (Entwicklung in %)
1	Berlin	40,5	6.449.098	1	Berlin	9.250.538	41,4	56,1
2	Freiburg im Breisgau	39,9	393.522	2	München	5.421.929	46,2	29,6
3	München	34,9	3.036.182	3	Frankfurt am Main	2.813.562	44,1	11,9
4	Hannover	34,4	538.287	4	Hamburg	2.042.103	21,4	30,8
5	Hamburg	32,8	2.352.973	5	Köln	1.673.663	33,7	2,5
6	Düsseldorf	32,4	941.053	6	Düsseldorf	1.544.422	40,2	28,5
7	Essen <sup>2</sup>	31,7	313.450	7	Stuttgart	859.031	29,6	4,0
8	Mannheim	28,9	243.860	8	Nürnberg	790.810	31,4	9,8
9	Lübeck	28,8	310.800	9	Dresden	676.345	17,8	38,9
10	Frankfurt am Main	25,1	1.282.416	10	Hannover	482.489	22,9	16,1
11	Bremen	23,5	296.026	11	Freiburg im Breisgau	431.218	31,2	41,2
12	Münster	20,2	220.312	12	Bremen	367.205	23,6	18,4
13	Nürnberg	16,2	350.406	13	Leipzig	349.849	16,4	13,8
14	Leipzig	15,5	286.869	14	Bonn	303.315	23,4	11,6
15	Cuxhaven	14,5	166.561	15	Lübeck	275.046	19,8	3,8
16	Köln	13,4	587.628	16	Mannheim	249.117	22,9	7,0
17	Stuttgart	12,7	327.531	17	Essen	247.762	19,0	33,6
18	Bonn	12,6	145.002	18	Münster	126.104	9,6	19,0
19	Rostock	11,9	163.412	19	Rostock	111.743	7,3	-12,4 <sup>3</sup>
20	Dresden	8,6	299.196	20	Cuxhaven	15.764	1,2	41,2

<sup>2</sup> Sondereffekt durch RUHR.2010; mittelfristig moderateres Wachstum zu erwarten

<sup>3</sup> Sondereffekte aufgrund einer Umstellung in der Statistik; mittelfristig stärkeres Wachstum

Tab. 3)

Übernachtungsdynamik insgesamt				Übernachtungsdynamik inländischer Gäste				
Rang	Stadt	2006/2011 (in %)	2006/2011 (absolut)	Rang	Stadt	2011 (absolut)	2011 Anteil (in %)	2006/2011 (Entwicklung in %)
1	Berlin	40,5	6.449.098	1	Berlin	13.108.932	58,6	31,3
2	Freiburg im Breisgau	39,9	393.522	2	Hamburg	7.488.197	78,6	33,3
3	München	34,9	3.036.182	3	München	6.316.183	53,8	39,8
4	Hannover	34,4	538.287	4	Frankfurt am Main	3.570.327	55,9	38
5	Hamburg	32,8	2.352.973	5	Köln	3.296.393	66,3	19,9
6	Düsseldorf	32,4	941.053	6	Dresden	3.121.996	82,2	3,6
7	Essen <sup>2</sup>	31,7	313.450	7	Düsseldorf	2.298.981	59,8	35,2
8	Mannheim	28,9	243.860	8	Stuttgart	2.042.343	70,4	16,8
9	<b>Lübeck</b>	<b>28,8</b>	<b>310.800</b>	9	Leipzig	1.785.933	83,6	15,8
10	Frankfurt am Main	25,1	1.282.416	10	Nürnberg	1.727.680	68,6	19,3
11	Bremen	23,5	296.026	11	Hannover	1.620.584	77,1	41
12	Münster	20,2	220.312	12	Rostock	1.423.584	92,7	14,4
13	Nürnberg	16,2	350.406	13	Cuxhaven	1.297.498	98,8	14,3
14	Leipzig	15,5	286.869	14	Bremen	1.187.517	76,4	25,2
15	Cuxhaven	14,5	166.561	15	Münster	1.186.832	90,4	20,3
16	Köln	13,4	587.628	16	<b>Lübeck</b>	<b>1.115.939</b>	<b>80,2</b>	<b>36,9</b>
17	Stuttgart	12,7	327.531	17	Essen	1.054.749	81	31,2
18	Bonn	12,6	145.002	18	Bonn	992.516	76,6	12,9
19	Rostock	11,9	163.412	19	Freiburg im Breisgau	949.440	68,8	39,2
20	Dresden	8,6	299.196	20	Mannheim	838.119	77,1	37,3

Quelle: dwif 2012, Daten Statistische Ämter

### Auslands-Tourismus

Die 275.046 Übernachtungen ausländischer Gäste in Lübeck 2011 entsprechen einem Anteil von 19,8 % an allen Übernachtungen. Den höchsten Anteil bisher hatte der Auslands-Markt in Lübeck 2005 mit 26,1 %. Seitdem ist dieser Wert um über 6 Prozentpunkte zurückgegangen.

Auslands-Geschäft für Lübeck braucht neuen Schub.

In puncto Dynamik muss sich Lübeck verbessern: Mit einem Plus von 3,8 % in den letzten fünf Jahren liegt die Stadt auf Platz 20. Der durchschnittliche Zuwachs der Übernachtungen ausländischer Gäste beträgt über alle betrachteten Städte hinweg immerhin knapp 30 % und wird sowohl von den Branchenführern als auch von kleineren Wettbewerbern getragen (siehe Tabelle).

Auf diesen Negativtrend hat auch die Entwicklung der Fluggastzahlen am Flughafen Lübeck Einfluss. Dieser wird nicht nur als Outgoing-Airport genutzt, sondern hat auch eine große Bedeutung für den Incoming-Tourismus nach Lübeck.

Auch die Situation im Kreuzfahrttourismus ist zu betrachten. Die Kreuzschiffahrt zählt zwar weltweit zu den Wachstumsmärkten, allerdings sollte vor einem infrastrukturellen Ausbau zur Förderung des Kreuzfahrttourismus in Lübeck, der mit sehr hohen Kosten verbunden ist, eine kritische Kosten-Nutzen-Bilanz stehen. In jedem Fall sollten die Potenziale im (Kooperations-)Marketing zur verstärkten Gewinnung von Kreuzfahrern aus anderen Häfen als Tagestouristen verstärkt genutzt werden.

Exkurs: Demografischer Wandel in Deutschland

*Alle Langfriststrategien zum Tourismus müssen mögliche Auswirkungen des demografischen Wandels beinhalten. Dieser hat Konsequenzen für den touristischen Arbeitsmarkt, das tourismusrelevante Angebot, die Infrastruktur und selbstverständlich auf die touristische Nachfrage. Die immer wieder gestellte Frage ist: Führt eine immer älter werdende und gleichzeitig leicht schrumpfende Bevölkerung in Deutschland automatisch zu einer steigenden Inlandsnachfrage und damit zu einem wachsenden Potenzial für Lübeck?*

*Nein. Die Modellrechnung deutet zwar auf eine leichte Steigerung der Zahl der Urlaubsreisen der Deutschen hin. Insbesondere die zunehmende Reiseintensität der Zielgruppen ab 60 Jahren kompensiert die Rückgänge der jüngeren Altersgruppen (siehe Tabelle). Allerdings wird der Deutschlandtourismus aller Voraussicht nach nur bedingt von der Altersverschiebung profitieren. Zwar steigt auch die Zahl der Urlaubsreisen der 60- bis 69-Jährigen und der  $\geq 80$ -Jährigen innerhalb Deutschland an, doch bei weitem nicht in dem Maße, wie die Inlandsreisen der übrigen Altersgruppen zurückgehen. **Wachstumstreiber** werden die **Altersgruppen 60plus, 70plus und 80plus** sein. Unter rein demografischen Gesichtspunkten könnte die **Zahl der Urlaubsreisen der Deutschen in Deutschland***

bis 2025 sogar um bis zu 4,5 Prozent *shrumpfen*. Dies liegt insbesondere in den immer beliebter werdenden Auslandsreisen bei älteren Reisenden begründet, deren Anzahl und Anteil (an allen deutschen Reisenden) deutlich zunehmen. Bei Kurzurlaubsreisen und damit bei potentiellen Städtereisen, wird dieser Effekt noch deutlicher. Hier gilt es, Erwachsene mittleren Alters anzusprechen, um die Senioren der Zukunft für eine Deutschlandreise bzw. einen Besuch in Lübeck/Travemünde zu begeistern.

Tab. 4)

Alter	Urlaubsreisen (ab 5 Tagen Dauer)				Kurzurlaubsreisen (bis 4 Tagen Dauer)			
	2009		2025		2009		2025	
	Reisen	Anteil	Reisen	Anteil	Reisen	Anteil	Reisen	Anteil
Jugendliche und junge Erwachsene (14 bis 29 Jahre)	11,8	19	11,7	19	17,7	22	12,5	17
Erwachsene mittleren Alters (30 bis 59 Jahre)	31,7	51	27,5	44	40,8	51	37,1	52
Senioren (60 Jahre+)	18,7	30	23,6	38	20,9	27	22,3	31
<b>Gesamt</b>	<b>62,2</b>	<b>100</b>	<b>62,8</b>	<b>100</b>	<b>79,4</b>	<b>100</b>	<b>71,9</b>	<b>100</b>

Quelle: FUR 2012

## Tagestourismus

Neben den Übernachtungen spielen **Tagesgäste für den Tourismus in der Hansestadt Lübeck eine bedeutende Rolle**. Hier rangiert Lübeck mit **15,9 Millionen** derzeit auf Rang 17.<sup>4</sup> Die Spanne der Top 20-Städte reicht von 10,5 Mio. in Rostock bis zu 132 Millionen in Berlin (siehe Tabelle). Die Lage, die relativ geringe Größe der Stadt sowie ihr Einzugsbereich sind für Lübeck im Vergleich der Großstädte limitierende Faktoren. Bis 2020 ist aufgrund der zumindest stabilen Bevölkerungsentwicklung im Lübecker Einzugsbereich erfreulicherweise weiterhin mit einem Tagesreiseaufkommen von weiterhin rund 16 Millionen zu rechnen. **Eine weitere positive Entwicklung ist zudem die Zugehörigkeit Lübecks zur Metropolregion Hamburg**. Die Erweiterung der Metropolregion Hamburg wird allen Beteiligten praktische Vorteile bringen. Eine vernetzte regionale Infrastruktur, die Förderung von grenzüberschreitenden Projekten, ein gemeinsames Standortmarketing – all das macht die Metropolregion zu einem wichtigen Bestandteil für die norddeutsche Zusammenarbeit insgesamt.

<sup>4</sup> Wohnortausflügler und Tagesgeschäftreisende, ohne Urlauberausflügler aus der Region

Tab. 5)

Tagesreisen (in Millionen) <sup>5</sup> vom Wohnort, <u>ohne</u> Urlaubsausflugsverkehr aus der Region		
Rang	Stadt	TR in Mio. (Ausflug+TGR; Ø aus 3 Jahren)
1	Berlin	132,0
2	Frankfurt am Main	112,0
3	Hamburg	111,0
4	Köln	94,6
5	München	91,5
6	Düsseldorf	61,0
7	Hannover	49,0
8	Bremen	40,0
9	Stuttgart	38,9
10	Bonn (Reisegebiet Bonn-RheinSiegKreis)	38,8
11	Nürnberg	35,0
12	Leipzig	34,8
13	Dresden	31,8
14	Essen	27,4
15	Mannheim	22,0
16	Münster	19,5
17	Lübeck	15,9
18	Rostock	10,5
19	Cuxhaven (Landkreis)	7,5
20	Freiburg im Breisgau	k.A.

Lübeck-Tourismus mit hoher Dynamik im Top 20-Vergleich, aber direkte Wettbewerber halten mit.

Quelle: dwif 2012, Daten Statistische Ämter; TGR = Tagesgeschäftsreise

Auch wenn hier – ohne erhebliche Angebotserweiterungen – zunächst nicht von maßgeblichen Steigerungen auszugehen ist, bleibt der **Tagesbesucherverkehr auch 2020, bezogen auf die touristische Wertschöpfung, das wichtigste Segment für den Lübeck-Tourismus.** Dies gilt zumal dann, wenn man die unzähligen Ausflügler aus anderen Urlaubsorten (sog. Urlauberausflugsverkehr) hinzurechnet.<sup>6</sup>

### Angebotsentwicklung: Schlafgelegenheiten und Auslastung

Bei der Zahl der Schlafgelegenheiten liegt Lübeck in etwa auf dem Niveau der direkten Wettbewerber im Übernachtungsranking. Im Benchmark der letzten fünf Jahre war hier jedoch eine der schwächsten Entwicklungen unter den Top 20 zu spüren. Dies hat allerdings positive Auswirkungen auf die **Auslastung** der

Auslastung hält in Lübeck mit Kapazitätsentwicklung Schritt.

<sup>5</sup> Grundlage für die Städteauswahl: Top 20 nach Übernachtungen

<sup>6</sup> Eine Berechnung der Zahl dieser Urlauberausflüge nach Lübeck/Travemünde liegt noch nicht vor, so dass hierzu keine weiteren Aussagen möglich sind.

Betriebe: Zwischen 2006 und 2011 ist sie in Lübeck um 3,6 Prozentpunkte gestiegen, seit 2001 sogar um knapp 10 Prozentpunkte. Eine größere Steigerung wiesen im gleichen Zeitraum nur Hannover und Hamburg auf. Somit ist der Abstand zum Marktführer München von 21 (2001) auf 13 Prozentpunkte (2011) geschrumpft.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung zählt die **Hansestadt mit dem Seebad Travemünde** nach wie vor **zu den Städten mit der geringsten Auslastung** unter den Top 20 (siehe Tabelle). Diese Positionierung ist jedoch typisch für eine Stadt mit Seebad (hohe Saisonalität), in der zudem der Campingsektor (der in der Regel geringere Auslastungswerte aufweist) eine nicht unwichtige Rolle spielt. Eine echte Vergleichbarkeit der Lübecker Auslastungswerte ist daher nur mit Rostock und Cuxhaven gegeben. Der Zehn-Jahresvergleich der übrigen Top 20-Städte weist zudem nach, dass durchschnittliche Auslastungswerte von rund 55 % in etwa das (derzeitige) maximale Niveau einer typischen Städtedestination darstellen.

Tab. 6)

Schlafgelegenheiten				Auslastung			
Rang	Stadt	2011 (absolut)	2006/2011 (Entwicklung in %)	Rang	Stadt	2011 (in %)	2006/2011 (Entwicklung in Prozentpunkten)
1	Berlin	120.805	37,6	1	München	55,1	0,9
2	München	58.369	29,0	2	Hamburg	54,4	-1,4
3	Hamburg	48.250	36,4	3	Dresden	52,3	-6,4
4	Frankfurt am Main	39.499	24,8	4	Berlin	50,2	-0,3
5	Köln	29.073	15,4	5	Köln	46,9	1,5
6	Düsseldorf	23.914	28,6	6	Freiburg im Breisgau	46,8	9,7
7	Dresden	19.794	18,9	7	Mannheim	46,4	4,8
8	Stuttgart	17.240	6,2	8	Frankfurt am Main	46,2	2,1
9	Nürnberg	15.924	14,1	9	Stuttgart	45,6	1,8
10	Rostock	13.868	37,5	10	Leipzig	45,3	-1,2
11	Hannover	13.784	14,8	11	Münster	45,2	6,9
12	Leipzig	13.013	16,9	12	Düsseldorf	44,3	2,8
13	Cuxhaven	12.479	15,8	13	Bremen	43,9	0,4
14	Bremen	9.490	20,7	14	Bonn	43,8	6,8
15	Freiburg im Breisgau	8.432	14,6	15	Nürnberg	43,0	-3,0
16	Essen	8.331	31,9	16	Essen	42,7	5,9
17	Bonn	8.148	6,2	17	<b>Lübeck</b>	<b>42,3</b>	<b>3,6</b>
18	<b>Lübeck</b>	<b>8.093</b>	<b>7,0</b>	18	Hannover	41,9	6,0
19	Münster	7.821	10,1	19	Rostock	30,1	-13,5
20	Mannheim	6.664	16,6	20	Cuxhaven	29,0	-0,4

Quelle: dwif 2012, Daten Statistische Ämter



## 2. Modellrechnungen für den Lübeck-Tourismus 2020

### Kapazitätsbedarf

Die Erkenntnisse aus den angebotsseitigen Analysen, gepaart mit der Fortschreibung der Übernachtungszahlen bis 2020, erlauben einen Blick in den Kapazitätsbedarf des Beherbergungsangebotes in Lübeck:

- **Annahme 2020: 2 Mio. Übernachtungen** in gewerblichen Betrieben, das heißt die Übernachtungsentwicklung von 2001 bis 2011 setzt sich in gleicher Dynamik fort.
- **Annahme 2020: 45 % Bettenauslastung**. Aufgrund der bisherigen Entwicklungen und des mit Ausnahme von Rostock/Warnemünde praktisch einzigartigen Doppelangebotes aus Stadt und Seebad **erscheint eine weitere Auslastungssteigerung möglich**.
- **Ergebnis 2020:** Auf Basis dieser Annahmen müsste Lübeck im Jahr 2020 **ca. 12.400 Schlafgelegenheiten** in gewerblichen Beherbergungsbetrieben vorhalten.

Weiterer Wachstumskurs bei den Übernachtungen muss von einem Kapazitätsausbau begleitet werden.

Unter den o.g. Annahmen, die nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht gesetzt wurden, besteht für den Standort Lübeck/Travemünde ein **Bedarf an rund 4.300 zusätzlichen Gästebetten bis 2020** in Hotels und sonstigen Ferienunterkünften.

### Bruttoumsatz und Steuereinnahmen

Grundlage für die folgende **Modellrechnung zur möglichen Entwicklung** des Bruttoumsatzes für 2020 sind die aktuellen Ergebnisse aus dem Wirtschaftsfaktor Tourismus. Folgende Annahmen liegen der Berechnung zu Grunde:

- *Inflationsrate von jährlich 1,63 % bis 2020* (bundesweiter Durchschnitt für den Zeitraum 2001-2011)
- *Einheitliche Übernachtungsentwicklung über alle Segmente* (Basis 2001-2011: 4,3 % pro Jahr)
- *Bevölkerungsentwicklung bis 2020 in Lübeck* als Basis für die Fortschreibung der Verwandten- und Bekanntenbesucher (-1,4 %)
- *Bevölkerungsentwicklung bis 2020 im 100km-Radius um Lübeck* (Basis Stadt- und Landkreise) als Basis für die Fortschreibung der Tagesreisen (+0,1 %)

Nachfrageerhöhung und steigende Tagesausgaben bewirken deutlichen Anstieg des touristischen Umsatzes und des Steueraufkommens.

- *Gleichbleibend:* Ausgaben, Gäste- und Angebotsstrukturen, Attraktivitätsgrad, Reise-, Ausflugsintensitäten und -häufigkeiten, steuerliche Rahmenbedingungen etc.

Unter diesen Bedingungen würde die Zahl der Übernachtungen in gewerblichen Betrieben, bei Privatvermietern sowie im Touristik- und Dauercamping kontinuierlich ansteigen. Der Verwandten- und Bekanntenbesucherverkehr würde ebenso wie das Tagesreisevolumen praktisch auf dem heutigen Niveau bleiben. Daraus ergäbe sich ein **touristischer Bruttoumsatz in Höhe von über 875 Millionen Euro für den Lübeck-Tourismus 2020, ein Plus von etwas mehr als 30 % gegenüber 2011**. Dieser Zuwachs ergäbe sich im Übernachtungstourismus aus einer Steigerung der Nachfragezahlen und der Tagesausgaben, bei den Tagesreisen ausschließlich aus höheren Ausgaben der Gäste. Würde man bei den Übernachtungsgästen ebenfalls die Ausgaben steigern können, ist eine weitere Erhöhung von Umsatz und Wertschöpfung möglich.

Eine besonders für die Kommune wichtige Kennzahl ist das **Steueraufkommen aus dem Tourismus** (aus MwSt. und Einkommensteuer). Auch hier gilt die Annahme konstanter gesetzlicher Rahmenbedingungen (Steuersätze etc.) über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg. Auf Grundlage der vorgenannten Entwicklungen würden die oben genannten Daten eine **Steigerung um über 20 Millionen Euro auf knapp 94 Millionen Euro im Jahr 2020** bedeuten. Hinzu kämen wie bisher Einnahmen aus weiteren kommunalen Steuern und Abgaben (siehe Kapitel II).

## Finanzierung

Die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus wird derzeit überall im Deutschland-Tourismus diskutiert. Lösungsstrategien reichen von freiwilligen Ansätzen über klassische Finanzierungsinstrumente (Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgabe) bis hin zu einer sogenannten Bettensteuer oder Kulturförderabgabe.

Am 1. Januar 2012 wurde für die gesamte Hansestadt Lübeck eine **Bettensteuer** ohne Zweckbindung eingeführt. Diese beläuft sich auf 5 % des Übernachtungspreises und wird ausschließlich in gewerblichen Beherbergungsbetrieben erhoben. Ausgeschlossen von der Bettensteuer sind Geschäftsreisende. Dieses Konzept wurde im Grundsatzurteil des Bundesverwaltungsgerichtes in Leipzig vom

Langfristiges Ziel:  
Fremdenverkehrsabgabe für das gesamte Stadtgebiet (Unterstützung Marketing), Kurabgabe in Travemünde (Sicherung der touristischen Infrastruktur)

11.7.2012 als zulässige Vorgehensweise bestätigt. Sollte zukünftig stadtweit eine **Fremdenverkehrsabgabe** (Vorteile: Zweckbindung für den Tourismus, Erhebungsgerechtigkeit über das Beherbergungsgewerbe hinaus) eingeführt werden dürfen (bislang aufgrund des Kommunalabgabengesetzes in Schleswig-Holstein nur für Travemünde möglich), ist eine Aussetzung der Bettensteuer möglich.

Den Berechnungen für die Jahre 2012 und 2020 liegen folgende **Annahmen** zu Grunde:

- *Durchschnittliche Übernachtungskosten in Höhe von 47 Euro (netto) pro Person und Nacht für 2011/2012 (über alle gewerblichen Betriebstypen hinweg)*<sup>7</sup>
- *Inflationierung der Übernachtungskosten entsprechend der Modellrechnung zum Bruttoumsatz (2020: 54 Euro netto pro Person und Nacht)*
- *Übernachtungsentwicklung entsprechend der Modellrechnung zum Bruttoumsatz*
- *Geschäftsreiseanteil von rund 20 % den gewerblichen Übernachtungen (Durchschnitt für die Stadt Lübeck und das Seebad Travemünde)*
- *Gleichbleibendes: Gäste- und Angebotsstruktur, Rahmenbedingungen zur Bettensteuer, Kurabgabe und Strandnutzungsgebühr*

Derzeit generiert die Stadt Lübeck zusätzliche Einnahmen aus der Bettensteuer. Diese könnten alternativ über eine allgemeinverträglichere Fremdenverkehrsabgabe erwirtschaftet werden.

Hinzu kommt die **Kurabgabe in Travemünde**, mit der die Aufwendungen für die Herstellung, Verwaltung und Unterhaltung der Kureinrichtungen (Grünanlagen, Wege, Plätze, Promenaden, Veranstaltungen etc.) im Seebad abgedeckt werden. 2011 beliefen sich die Einnahmen auf rund 850.000 Euro. Unter den oben aufgeführten Annahmen erscheint eine **Erhöhung auf 1,2 Millionen Euro im Jahr 2020** möglich.

---

<sup>7</sup> abgeleitet aus den Berechnungen der dwif-Studie zum Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Hansestadt Lübeck 2011 und einer Stichprobe im Rahmen der dwif-Studie Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland

## V. Wachstum erfordert stetigen Angebotsausbau in den strategischen Handlungsfeldern

Eine weiterhin erfolgreiche Tourismusedwicklung ist, wie gezeigt, kein Selbstläufer. Insbesondere bei der Anzahl der internationalen Gäste bleibt Lübeck hinter der Konkurrenz zurück und hat einen entsprechenden Nachholbedarf.

Angesichts der ebenfalls hohen Dynamik der Wettbewerber im Wachstumsmarkt Städtetourismus ist daher eine kontinuierliche, professionelle und kreative Vermarktung auf höchstem Niveau notwendig.

### Vielfältige Angebote schaffen: zentrale Handlungsfelder

- Ein Bedarf zur Ergänzung der Beherbergungskapazitäten wurde bereits im TEK ermittelt. Diese wichtige Aufgabe liegt maßgeblich bei der Stadt und der Wirtschaftsförderung, die von weiteren touristischen Entscheidungsträgern wie der LTM unterstützt wird.
- Die Profilierung von Lübeck durch hochwertige Veranstaltungen und Programme, die auf die Marke Lübeck und ihre Treiber einzahlen, ist ein zentrales Handlungsfeld für die Zukunft. Ein Qualitätskonzept mit Bewertungsschlüssel zur Steigerung der Qualitätsorientierung und -kontrolle bei Veranstaltungen wurde bereits eingeführt.
- Um das Ziel einer nachhaltig positiven Übernachtungsbilanz zu sichern, sind daher gezielte Angebote für die relevanten Zielgruppen wichtig. Ein Beispiel sind hierbei so genannte **saisonverlängernde Maßnahmen** (Veranstaltungen z.B. Eisbahn im Januar/Februar, aber auch Infrastrukturmaßnahmen wie das Europäische Hansemuseum). Zusätzlich ist die weitere Erschließung saisonunabhängigerer Zielgruppen und hierbei insbesondere der wichtige Potentialmarkt der **Geschäftsreisenden** zur Ergänzung der klassischen Urlaubssaison in Lübeck und Travemünde unabdingbar. Dies gilt vor allem, da im MICE-Segment (**Meeting, Incentive, Congress und Event**) die Hauptbuchungszeit im Frühjahr und Herbst und die Auslastung auf den Wochentagen Montag bis Freitag liegt. Gerade durch die Mitgliedschaft bei der Metropolregion Hamburg bieten sich durch die schnelle Erreichbarkeit und das im direkten Vergleich zu Hamburg gute Preis-/Leistungsverhältnis vielfältige Chancen.

- Eine hohes Maß an Kundenzufriedenheit und damit der dienstleistungsübergreifenden **Servicequalität** bei allen Partnern der touristischen Wertschöpfungskette ist maßgeblich mitverantwortlich für den Markterfolg.
- Weitere strategische Erfolgsfaktoren sind eine umfassend gelebte **Kundenorientierung und -zufriedenheit** und nicht zuletzt eine stetige Weiterentwicklung der **Barrierefreiheit**.
- All dies verlangt zudem eine **verstärkte Zusammenarbeit** aller am Erfolg des Tourismus beteiligten Akteure des Lübeck-Tourismus.
- Die Stärkung der touristischen Kommunikations- und Vermarktungsschwerpunkte erfolgt im Sinne der Marke Lübeck, um mehr Wachstum und Auslastung zu erreichen. **Das Erfolgsmuster der Marke Lübeck ist Grundlage des Handelns.** Somit konzentriert sich die touristische Kommunikation auf die Treiber der Marke. Als erstes Impulsprojekt zur besseren Erlebbarkeit der Marke Lübeck wurde 2010 die Neubürgerkampagne „Lübeck. Die Wohlfühlhauptstadt.“ entwickelt, die den Treiber „Hohe Lebens- und Wohnqualität“ bedient. Nur mit den notwendigen infrastrukturellen Möglichkeiten und ausreichend Mitteln für die Bewerbung des Standortes kann diese Philosophie erfolgreich fortgeführt werden. Mittelfristig muss die **Marke Lübeck im Gesamtauftritt der Stadt noch deutlich stärker und umfassend verankert werden.**

## VI. Fazit: Nur mehr Engagement für den Lübeck-Tourismus erhöht Erfolgsaussichten

Lübeck kann vom stetigen Wachstum im Städte- und Kurzreisetourismus noch stärker als bisher profitieren, maßgebliche Steigerungen sowohl des Nachfragevolumens als auch der wirtschaftlichen Effekte sind nachweislich möglich.

Für 2020 plus sollte dabei **erstens das Ziel eines kontinuierlichen Wachstums hin zum nächsten Meilenstein von 2 Mio. Übernachtungen, sowie zweitens das Ziel der stetigen Erhöhung von Umsatz und Wertschöpfung angestrebt werden.**

### Unabdingbare strategische Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung

Diese ambitionierten Ziele erfordern ein entsprechendes Engagement auch im Marketing in vier Säulen:

1. Die Vermarktung des Produktes entscheidet neben der Angebotsqualität und stetigen neuen Impulsen durch Investitionen über den Markterfolg der Destination Lübeck/Travemünde. Denn die Erfahrung zeigt: Eine **nachlassende Marketingintensität wird vom Markt sofort bestraft**.
2. Ein **professionelles Marketing für Lübeck** erfordert einen gegenüber heute erhöhten **Etat, der langfristig abgesichert ist** und dadurch eine dauerhaft erfolgreiche Marktbearbeitung ermöglicht.
3. Wo immer möglich, ist eine zumindest teilweise **Bündelung vorhandener Marketingetats** wichtiger Akteure im Interesse einer gemeinsam stärkeren Wirkung erforderlich.
4. Instrumente, mit Hilfe derer die **Leistungsträger künftig an der Finanzierung beteiligt werden**, erfordern eine Zweckbindung für das touristische Marketing und eine Erhebungsgerechtigkeit durch Berücksichtigung aller profitierenden Branchen.

Tourismusförderung ist immer auch Wirtschaftsförderung. Das Potenzial für einen nachhaltigen Erfolg des Lübeck-Tourismus ist vorhanden. Die strategische Umsetzung muss Aufgabe aller Profiteure des Tourismus sein und mit klarer Signalwirkung von Verwaltung und Politik getragen werden.