

**Gutachterliche Bewertung
der kommunalen
Fremdenverkehrsförderung
in Wilhelmshaven**
(mit Lösungsansätzen)

im Auftrag der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH

Sommer 1995

Institut für Technisch Wissenschaftliche Innovation an der Fachhochschule Wilhelmshaven

I Entwicklungs- und Situationsanalyse des Fremdenverkehrs in Wilhelmshaven

- Bestandsaufnahme und Bewertungen -

1. Vorbemerkungen zur Untersuchungsweise

Die vom Niedersächsischen Landesamt für Statistik in Hannover geführte Fremdenverkehrsstatistik ¹ ist derzeit die einzige amtliche Datenquelle, um für Wilhelmshaven nach entsprechend zielgerichteten statistischen Aufbereitungen (siehe Tabellen und Graphiken im Anhang) die Übernachtungssituation und -entwicklung sowie das Beherbergungsangebot quantitativ bewerten zu können.

Es muß aber angemerkt werden, daß die seit dem 01. Januar 1981 vollzogene Einschränkung der statistischen Erhebung auf Beherbergungsstätten von mindestens 9 Betten zu einem erheblichen Informationsverlust geführt hat. Für die typischen Ferienstandorte mit ihrem hohen Übernachtungsaufkommen in Privatquartieren (= Unterkunftsstätten mit weniger als 9 Betten) ist die amtliche Fremdenverkehrsstatistik nahezu wertlos geworden. Lediglich für Großstädte und Mittelstädte geben die statistischen Zahlen die reale Übernachtungssituation und -entwicklung annähernd wieder, da dort das Übernachtungsvolumen der Privatvermietung deutlich unterrepräsentiert ist.

Die Daten der amtlichen Fremdenverkehrsstatistik erfüllen immerhin dann eine wichtige Indikatorfunktion für den Städtetourismus, wenn -wie im Falle der vorliegenden Untersuchung - Vergleichsbetrachtungen mit einem ähnlichen städtischen Standort (hier: Bremerhaven) sowie mit den entsprechenden übergeordneten Räumen (hier: Regierungsbezirk Weser-Ems und Land Niedersachsen) vorgenommen werden. Als einheitliches Basisjahr für die Entwicklungsreihen wurde das Fremdenverkehrsjahr 1987 gewählt, denn es löst als Wendepunkt den vorausgegangenen zwischenzeitlichen Rückgang im Inlandsreiseverkehr durch einen nachfolgenden Anstieg ab.

Die jährlichen Gastgeberverzeichnisse von Wilhelmshaven vermitteln über die Betriebsarten des Beherbergungsgewerbes hinaus zugleich einen umfassenden und detaillierten Überblick über das Beherbergungsangebot der Privatvermietung, Aus dem Vermittlungsvollzug der Wilhelmshaven-Information sowie aus den Vermieterantworten über die Auslastungssituation konnten auch Aufschlüsse über die Inanspruchnahme der Privatquartiere in Wilhelmshaven gewonnen werden. Die Aussagen über die Gästestruktur in Wilhelmshaven stützen sich auf mündliche Befragungen (= halbstrukturierte Interviews). Die Auskunftsbereitschaft aller gewerblicher Beherbergungsanbieter und ebenso die der Gäste war beispielhaft.

Die Interpretationen der statistischen Auswertungen sind zugleich in Reflektion mit den bereits vorliegenden "amtlichen" Berichterstattungen ² getroffen worden. Dadurch versprechen die der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH für ihre Kontroll-

¹ [Gesetzesgrundlage: Gesetz über die Statistik der Beherbergung im Reiseverkehr (Beherbergungsstatistikgesetz) vom 14.07.1980.]

² [Statistisches Bundesamt Wiesbaden: Tourismus in Zahlen, 1994. Deutscher Tourismus-Bericht, Hrsg.: Deutsches Fremdenverkehrspräsidium, Bonn, 1994. Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung des Tourismus, Bonn, 1994]

und Planungsarbeit übermittelten Informationen und Erkenntnisse eine hohe Verlässlichkeit.

2. Die Nachfragesituation

a) Übernachtungstourismus

(1) Gästeankünfte, Gästeübernachtungen, Aufenthaltsdauer

Als Grundlagen für eine Analyse der Nachfragesituation erweisen sich die Gästeankünfte und die Gästeübernachtungen. Die Gästeankünfte sind als Gradmesser für den Pull-Effekt eines Fremdenverkehrsstandortes zu werten, d.h. sie dokumentieren das Gästeinteresse am betreffenden Zielort. Die Übernachtungszahlen vermehren in Multiplikation mit dem durchschnittlichen Ausgabensatz der Gäste die wirtschaftliche Bedeutung des Übernachtungsverkehrs (vgl. S. 67f.).

Was den Nachfrageumfang in Wilhelmshaven anbetrifft, so wurden im Jahre 1994 allein in den gewerblichen Beherbergungsbetrieben 68.762 Fremdenmeldungen (= Gästeankünfte) sowie 159.313 Übernachtungen gezählt (vgl. Anhang 1). In der relativen Bewertung mit Bremerhaven (1994: Gästeankünfte = 69.112, Übernachtungen = 147.814 vgl, Anhang 2) ist ein ziemlicher Gleichstand bei den Gästeankünften zu erkennen; das deutliche Übergewicht Wilhelmshavens bei den Übernachtungen (1994 = + 11.499 Übernachtungen / = + 8%) wird zweifellos überraschen. Was bereits die überproportionale Indexentwicklung der Übernachtungen gegenüber den Gästeankünften andeutet, bestätigt sich noch einmal genauer durch die Division der jährlichen Übernachtungszahlen durch die Gästeankünfte. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Wilhelmshaven ist von 2 Übernachtungen pro Gast im Jahre 1987 auf den Wert von 2,3 im Jahre 1994 angestiegen. Aus dieser Entwicklung spricht bereits, daß der ansonsten in größeren Städten vorherrschende Geschäfts- und Dienst- und Tagungsreiseverkehr in Wilhelmshaven von einem zunehmenden touristischen Reiseverkehr überlagert wird.

In welchem Ausmaß die Attraktivitätsverbesserung von Wilhelmshaven zu bewerten ist, vermögen entsprechende Vergleichszahlen der Nachfrageentwicklung im Zeitraum 1987-1994 aufzuzeigen (vgl. Anhang 1 u. 2). Es ist nicht nur bemerkenswert, daß in Wilhelmshaven die Zuwächse der Gästeankünfte und Übernachtungen erheblich höher als in Bremerhaven ausgefallen sind; auch gegenüber den übergeordneten Vergleichsregionen Regierungsbezirk Weser-Ems und Land Niedersachsen verzeichnet Wilhelmshaven einen auffallend höheren Nachfragezuwachs (Abb.1).

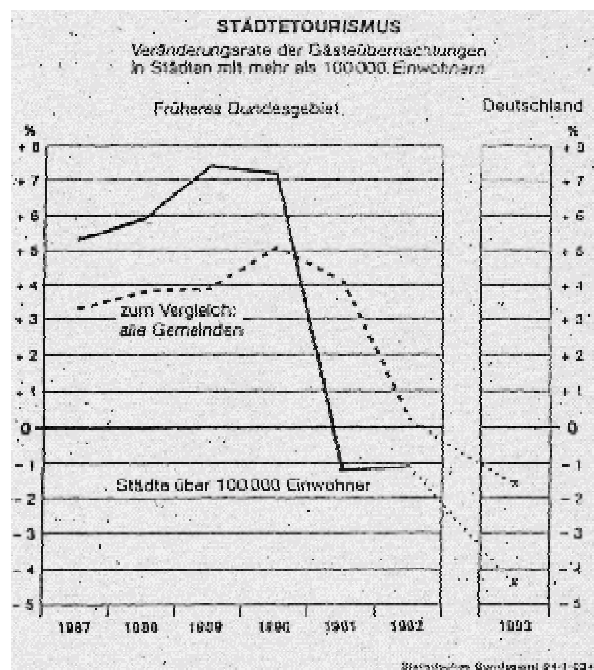
Abb.1 Nachfrageentwicklung im gewerblichen Beherbergungswesen

Zeitraum zwischen 1987-1994	Zuwachs d. Gästeankünfte	Zuwachs d. Übernachtungen
Wilhelmshaven	31%	51%
Bremerhaven	11%	14%

Reg.bez. Weser-Ems	30%	25%
Land Niedersachsen	26%	27%

Unterzieht man nun die jährlichen Nachfrageänderungen einer genaueren Betrachtung (vgl. Anhang 1 u. 2), so fallen bei den Übernachtungen die hohen Indexwerte von 1991 (= 171) und 1992 (=161) aus, der Nachfrageentwicklung von Wilhelmshaven heraus. Sie spiegeln nämlich wider, daß die Nordseeküste vielen ostdeutschen Bundesbürgern nach der Wiedervereinigung Deutschlands ein besonders begehrtes Kurzreiseziel bedeutet hat und dabei die vielen Erinnerungen an den früheren Marinestandort Wilhelmshaven in besonders hohem Maße reiseauslösend gewesen sind. Im nachfolgenden Nachfragerückgang sind aber die letztjährigen Übernachtungszahlen von Wilhelmshaven dennoch über dem Niveau von 1990 und außerdem konstant geblieben, während die entsprechenden Vergleichszahlen von Bremerhaven, des Regierungsbezirks Weser-Ems und des Landes Niedersachsen seit 1993 einen leichten Nachfragerückgang vermelden.

Abb. 2 Veränderungsrate der Gästeübernachtungen



Es ist zweifellos der besonderen Nachfragestruktur von Wilhelmshaven zuzuschreiben, daß sich der mit der Konjunktur-Abschwungsphase verbundene rückläufige Inlandsreiseverkehr (1993/1994 = -2,8%) die Nachfragesituation von Wilhelmshaven nicht beeinträchtigt hat. Die größeren Städte in Deutschland führen ihre überdurchschnittlichen Übernachtungsrückgänge (1993/1994 = -4,3% / Abb.2) im wesentlichen auf Übernachtungsverluste im Geschäfts-, Dienst- und Tagungsreiseverkehr zurück. Die gewerbliche Beherbergungswirtschaft von Wilhelmshaven sieht sich hiervon nicht in dem entsprechenden Maße betroffen, weil ihre Fremdenverkehrsnachfrage weit weniger beruflich bedingt ist und Einbußen im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr bisher durch die touristische Nachfrage kompensiert werden konnten. Soweit sich in den Jahren 1993 und 1994 auch

Übernachtungsrückgänge im touristischen Inlandsreiseverkehr ergeben haben, betrafen sie im wesentlichen die Gemeindegruppe der Heilbäder und in landschaftsräumlicher Sicht die deutschen Mittelgebirgsregionen. Als beliebteste touristische Zielgebiete innerhalb Deutschlands behaupten sich nach wie vor die deutschen Alpengebiete sowie die norddeutschen Küstenräume.

Wie sehr die Beherbergungskapazität in Wilhelmshaven auf die touristische Nachfrage eingestellt ist, offenbart sich in einer für größere Städte i.d.R. ungewöhnlich großen Privatvermieteranzahl (= 141). Bringt man für die im Wilhelmshavener Gastgeberverzeichnis 1994 aufgeführte Bettenzahl der Privatquartiere (= 504) die durch eine Befragung ermittelte durchschnittliche Bettenauslastung von 78 Tagen in Anrechnung, dann kann der Privatvermietung von Wilhelmshaven ein Volumen von 39.312 Übernachtungen (= 20%) zugeschrieben werden. Dieses Übernachtungsaufkommen in Privatquartieren verteilt sich dann nach Maßgabe der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer (6,72 Übernachtungen pro Gast)³ auf 5.850 Gästeankünfte.

Abb. 3 Das Nachfrageaufkommen aller Beherbergungsstätten in Wilhelmshaven

1994	Ankünfte	%	Übernachtungen	%	Übernachtungen / Gast
Gewerbliche Beherbergungsstätten	68762	92	159313	80	2,31
Private Unterkunftsstätten	5850	8	39312	20	6,72
Insgesamt	74612	100	198625	100	2,66

Die Übernachtungen in den privaten Unterkunftsstätten machen in Wilhelmshaven immerhin 20% des gesamten Unterkunfts-aufkommens aus. Während die durchschnittliche Aufenthaltsdauer (6,72 Übernachtungen pro Gast) die Gäste der Privatquartiere bereits durchweg als Urlauber zu erkennen gibt, bietet die Vermittlungskartei der Wilhelmshaven-Information genauere Aufschlüsse. 60% Privatquartiergäste verbanden mit Wilhelmshaven ein Kurzreiseziel (<4 Übernachtungen), während die übrigen 40% Wilhelmshaven für einen längeren Urlaubsaufenthalt - überwiegend in der Hochsommerzeit - gewählt haben.

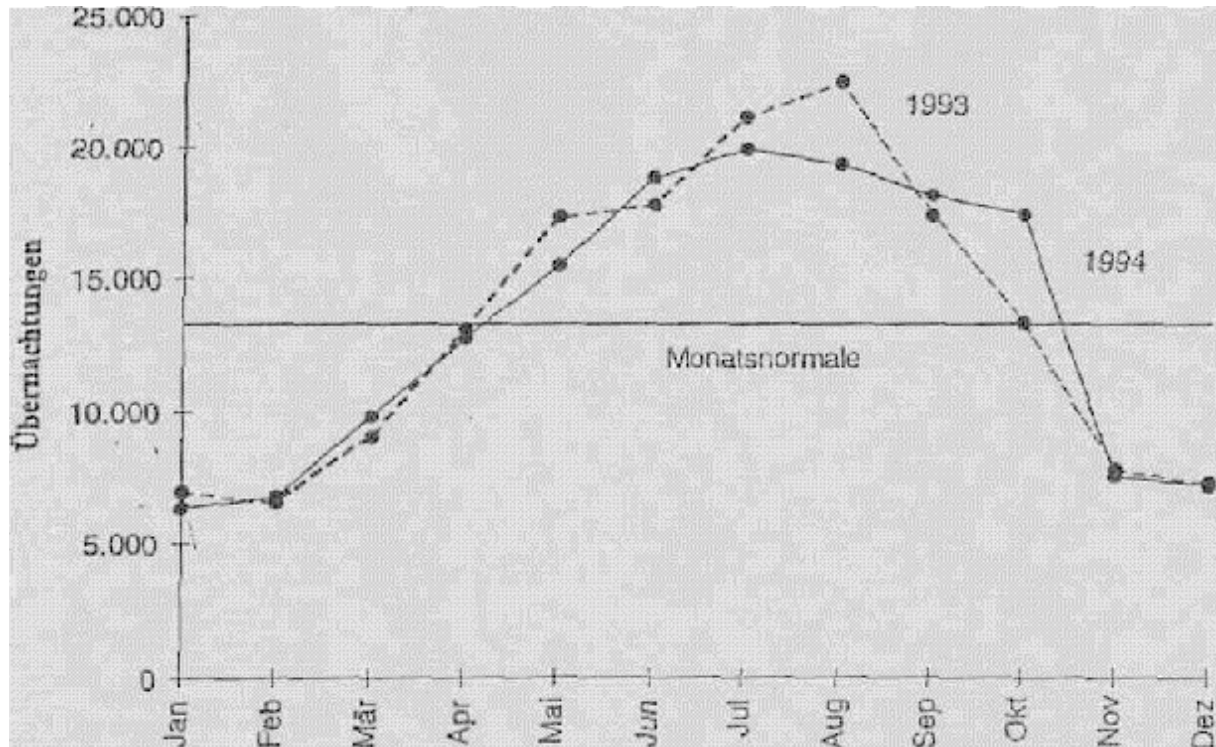
(2) Saisonverlauf

Es ist eine hinreichend bekannte Tatsache, daß das zentrale Problem der Beherbergungswirtschaft in der Zusammenballung der Nachfrage auf die Sommermonate zu sehen ist. Zwar ist in den niedersächsischen Seebädern die Nachfragezuspitzung auf die Hochsommerzeit extremer als in Wilhelmshaven, doch

³ [Ermittlungsgrundlage: Vermittlungskartei der Wilhelmshaven-Information]

die hiesige Analyse des Saisonverlaufs (= Übernachtungen pro Monat / vgl. Anlagen 3 u. 4 sowie Abb. 4) führt immerhin zum Ergebnis, daß 2/3 (= 65%) aller auf das Gesamtjahr bezogenen Übernachtungen dem Sommerhalbjahr (01.Apr.-30.Sept.) zuzuschreiben sind.

Abb.4: Saisonverlauf des gewerblichen Übernachtungsverkehrs In Wilhelmshaven



Bei völlig gleichmäßiger Übernachtungsverteilung, d.h. bei völlig ausgeglichenem Jahresverlauf, würde sich für Wilhelmshaven ein monatlicher Durchschnittswert (= Monatsnormale) von 13.300 Übernachtungen errechnen. Die Abweichungen von dieser Monatsnormalen lassen die Intensitätsschwankungen der Nachfrage im Jahresverlauf von Wilhelmshaven deutlich erkennen, 5½ Monate lang, von Ende Oktober bis Mitte April, liegen die monatlichen Übernachtungen beträchtlich unter dem durchschnittlichen monatlichen Nachfrageumfang von 13.300 Übernachtungen.

Die Ferienmonate Juli und August erweisen sich erwartungsgemäß als Spitzenmonate der Übernachtungen; bemerkenswert ist jedoch die Feststellung, daß in Wilhelmshaven die Abstände zu den Monaten Mai, Juni und September aber relativ gering ausfallen. Im fremdenverkehrsintensiven Regierungsbezirk Weser-Ems beträgt der Anteil der Ferienmonate Juli und August 34%, in Wilhelmshaven machen die Monate Juli und August (1993, 1994) gerade 25% des Gesamtübernachtungsaufkommens aus. Die Saisonalität der⁴ nach Beherbergungsleistungen hat sich in Wilhelmshaven in den letzten 10 Jahren deutlich verringert. Die Übernachtungszuwächse in der Vor- und Nachsommerzeit (vgl. Angang 3 u. 4) haben einigen Beherbergungsbetrieben eine ausgeglichene Bettenauslastung und dadurch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit eingebracht.

⁴ Nachfrage [Saisonalitätsgrad = Wert, der sich durch die Division des höchsten Monatswertes durch den niedrigsten Wert an Gästeübernachtungen ergibt]

(3) Gästestruktur

Inwieweit das touristische Angebot und auch die kommunale Fremdenverkehrsförderung für den Übernachtungsverkehr von Wilhelmshaven ausschlaggebend sind, kann nur durch die Zusammensetzung des Nachfrageaufkommens beantwortet werden. Zu diesem Zweck wurden die gewerblichen Beherbergungsbetriebe mit Bezug auf die Aufenthaltsorientierung und Aufenthaltsgestaltung ihrer Gäste befragt. Entscheidend ist schließlich der Aufschluß über das Anteilsverhältnis zwischen den Übernachtungen im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr und dem Erholungsverkehr. Diese beiden verschiedenen Fremdenverkehrsarten beinhalten nicht nur völlig unterschiedliche Reisemotive, sie lösen nämlich zugleich unterschiedliche Anforderungen an die kommunale Fremdenverkehrsförderung aus.

Geschäfts- und Dienstreisen sind erwerbswirtschaftlich bzw. beruflich bedingt, d.h. sie sind auf Vertretung und Geschäftsabschluß bzw. auf dienstliche Auftragserfüllung bedacht. Das Motiv des Aufenthalts wird nicht von den Gegebenheiten am Zielort, sondern ausschließlich von Partnerbesuchen bestimmt. Demzufolge wird dem Zielort auch nicht als Fremdenverkehrsstadt/-ort Beachtung geschenkt, so daß für Geschäfts- und Dienstreisende keine besonderen Fremdenverkehrseinrichtungen aufgebracht werden müssen.

Im Erholungsverkehr stützt sich dagegen die konkrete Zielorientierung auf touristisch relevante Anziehungsfaktoren, und das örtliche Gästeaufkommen hängt damit entscheidend von der Qualität der kommunalen Fremdenverkehrsförderung ab. In diesem Blickfeld müssen auch gewisse örtliche Voraussetzungen für den Tagungs- und Seminartourismus gesehen werden. Er wird zwar dem Geschäfts- und Dienstreiseverkehr insofern zugerechnet, daß das Aufenthaltsmotiv ebenfalls berufsbedingt ist. Doch die Erwartungen an einen Tagungs- bzw. Seminarort sind i.d.R. gleichermaßen wie beim Erholungsreiseverkehr an attraktive gesamtörtliche Aufenthaltsbedingungen geknüpft.

Die Existenz des Geschäfts- und Dienstreiseverkehrs muß grundsätzlich in enger Korrelation mit der Bedeutung einer Stadt bzw. Region als Wirtschaftszentrum gesehen werden. Das spricht auch aus den Erfahrungen der gewerblichen Unterkunftsanbieter in Wilhelmshaven, die bis Anfang der 80-iger Jahre eine zufriedenstellende Kapazitätsauslastung nahezu ausschließlich durch die Übernachtungsnachfrage im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr gesichert sahen. Dementsprechend ist auch die Betriebs- und Leistungsstruktur der gewerblichen Beherbergungswirtschaft in Wilhelmshaven so stark auf "alleinankommende" Geschäfts- und Dienstreisende ausgerichtet worden, was sich heute immer noch in der Vielzahl kleinerer Betriebsgrößen und in der häufig praktizierten "garni"-Betriebsführung abzeichnet.

Die sich seit längerem vollziehende Verminderung der Betriebs- und Beschäftigtendichte in Wilhelmshaven und Umgebung hat nun inzwischen das jährliche Übernachtungsaufkommen im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr kontinuierlich eingeschränkt. Die Beherbergungswirtschaft von Wilhelmshaven wird z.B. immer weniger von Handelsvertretern und Handlungsreisenden in Anspruch genommen. Außerdem bedeuten in den letzten Jahren Einsparungen bei den Reisekosten und ebenso gesetzliche Einschränkungen ihrer steuerlichen Absetzbarkeit eine generelle Beeinträchtigung des Geschäfts- und Dienstreiseverkehrs. Verschiedene Beherbergungsbetriebe sehen sich in Wilhelmshaven zum anderen davon besonders

betroffen, daß inzwischen anreisende Marineangehörige und ebenso jene Personen, die für Marineeinrichtungen Dienste verrichten, Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen innerhalb des Marinegeländes wahrnehmen.

So weist jetzt das Wilhelmshavener Beherbergungsgewerbe eine Gästestruktur auf, die sich gegenüber der früheren Nachfragegewichtung und der damit verbundenen Angebotsausrichtung erheblich unterscheidet. Aus den im Rahmen der Befragung erhaltenen Betriebsdaten (Bettenzahl, Bettenauslastung, Übernachtungsverhältnis Geschäfts-/ Dienstreisende : Touristen) konnte die derzeitige Übernachtungssituation von Wilhelmshaven exakt ermittelt werden:

Abb.5

Übernachtungsverhältnis im Beherbergungsgewerbe	Geschäfts- und Dienstreiserverkehr	Erholungsreiseverkehr (tourist. Nachfrage)
1994	68%	32%

Es muß mit Bezug auf die Bedeutung der kommunalen Fremdenverkehrsförderung in Wilhelmshaven als aufschlußreich betrachtet werden, daß das Wilhelmshavener Beherbergungsgewerbe mit dem Geschäfts- und Dienstreiserverkehr nur noch einen Übernachtungsanteil von 68% erreicht. Die von Jahr zu Jahr angestiegene touristische Nachfrage in Wilhelmshaven hat nicht nur den Übernachtungsrückgang im Geschäfts- und Dienstreiserverkehr kompensiert, sondern sogar eine deutliche Erhöhung des Übernachtungsstandes insgesamt gegenüber 1987 bewirken können (vgl. Abb.1 sowie Anhang Nr. 1).

Der der touristischen Nachfrage im Beherbergungsgewerbe zufallende Übernachtungsanteil von 32% bedeutet als absoluter Zahlenwert 50.980 Übernachtungen. Zählt man nun die für die privaten Unterkunftsstätten ermittelte Übernachtungszahl (1994: 39.312 Übernachtungen / vgl. Abb.3) hinzu, so erhöht sich der Gesamtumfang der touristischen Nachfrage in Wilhelmshaven (Stand 1994) auf immerhin 90.292 Übernachtungen bzw. 45%. Damit ist unverkennbar geworden, daß die Stadt Wilhelmshaven inzwischen eine hohe Anziehung auf die touristische Nachfrage, d.h. auf Erholungsgäste, ausübt und sich somit als "Fremdenverkehrsstadt" auszeichnet.

Die touristische Nachfrage von Wilhelmshaven konzentriert sich auf die Sommermonate Juni, Juli, August und September. Durch diesen Erholungsreiseverkehr übersteigt in einigen gewerblichen Beherbergungsbetrieben während der Ferienreisezeit die Bettenauslastung den Wert von 70%, wobei dann an den Wochenenden i.d.R. eine Vollaustattung erreicht wird. Die touristische Nachfrage zeichnet sich - was auch anderen größeren Fremdenverkehrsstädten eigentümlich ist - überwiegend durch Kurzreiseaufenthalte mit max. 3 Übernachtungen aus. Solche Reisen werden inzwischen (in Abgrenzung zum Urlaubstourismus) dem Freizeittourismus zugeordnet. Es ist gewiß der Betriebsgrößenstruktur der Wilhelmshavener Beherbergungswirtschaft zuzuschreiben, daß die Zahl der Einzelreisenden dominiert. Doch die wenigen größeren Beherbergungsbetriebe machen durch ihre Belegungszahlen gleichermaßen deutlich, daß sich Wilhelmshaven ebenso guten Voraussetzungen für Gruppenaufenthalte gegenüber sieht. Den Busreisegesellschaften kommt in Wilhelmshaven die besondere Bedeutung zu, daß sich deren Aufenthalte über einen längeren Zeitraum im Sommerhalbjahr (von Mitte

April bis Mitte Oktober) verteilen und damit eine Saisonverlängerung im Erholungsreiseverkehr zu bewirken vermögen. Ein auf Gruppenreisen eingestellter Hotelbetrieb in Wilhelmshaven war im Jahre 1994 immerhin an 97 Tagen mit Busreisegesellschaften belegt. Doch für 1995 wird bereits ein Rückgang an Vereins- und Veranstalterreisen (= Busreisegesellschaften, Bahngruppenreisen) vermeldet. Auch die Teilnehmerzahlen pro Gruppe haben sich verringert. Andererseits kann hin und wieder eine längere Aufenthaltsdauer festgestellt werden. Demzufolge erscheint es notwendig geworden zu sein, den Gruppenreisenanbietern nicht nur das lokale, sondern auch das regionale Aufenthaltsspektrum bewußt zu machen, damit sich Wilhelmshaven als Gruppenreiseziel nicht erschöpft.

Wie hoch bereits die touristische Attraktivitätssphäre von Wilhelmshaven und Umgebung bewertet wird, kann aus der von Jahr zu Jahr zunehmenden Anzahl längerer Gästeaufenthalte (zwischen 1 und 2 Wochen) in Wilhelmshaven geschlossen werden. Wilhelmshaven wird immer zahlreicher von Einzelreisenden als "Urlaubsstandort" gewählt. Als förderliches Moment für die Aufenthaltssituation dieser Gäste in Wilhelmshaven erweisen sich jene Beherbergungsbetriebe, die in den "erholsamen" Stadtrandgebieten gelegen sind sowie das verhältnismäßig große "Urlaubergerechte" Angebot privater Ferienwohnungen / Appartements. Die zahlreichen Stammgäste lassen zweifelsohne auf gute touristische Aufenthaltsbedingungen in Wilhelmshaven und Umgebung schließen.

Die dominierenden Herkunftsräume der Gäste sind die größeren Städte Nordrh.-Westfalens und Niedersachsens. Die NBL haben bereits einen Gästeanteil von 10%. Ausländer sind fast gar nicht vertreten. Die altersmäßige Aufgliederung der Touristen läßt die Beurteilung zu, daß alle Altersgruppen mit der Nordseeelage und vor allem mit der Marineverbundenheit von Wilhelmshaven einen besonderen Erlebniswert verbinden, denn die jüngeren, mittleren und älteren Altersschichten sind unter den Gästen ziemlich gleichmäßig vertreten.

Ebensowenig kann die Sozialstruktur der Gäste nach besonderen Merkmalen segmentiert werden, denn Wilhelmshaven als traditionsreicher und größter deutscher Marinestandort und ebenso die Eigentümlichkeiten der angrenzenden Nordsee und der umliegenden Nordseeküste, aber auch die hiermit verbundenen Informationszentren (Nationalparkzentrum "Niedersächsisches Wattenmeer", Windenergie-Institut, Vogelwarte Helgoland, Seewasser Aquarium, Küstenmuseum) sprechen alle Berufs- und Einkommensgruppen gleichermaßen an.

Lediglich in der Reisebegleitung zeigen sich die Unterschiede. Die Kurzreiseaufenthalte, und insbesondere die Gruppenreisen, sind durch einen besonders hohen Anteil "Alleinreisender" und "Ehepaare ohne Kinderbegleitung" gekennzeichnet, während sich die Urlaubsaufenthalte während der Schulferienzeit vornehmlich als "Familiéntourismus" auszeichnen. Ehepaare mit Kindern ziehen in Wilhelmshaven das relativ günstige Preisniveau bei den Beherbergungs-, Verpflegungs- und Begleitausgaben in Betracht. Der Ansicht, daß Wilhelmshaven als Urlaubsstandort erst dann gewählt wird, wenn die Küstenbadeorte keine freien Unterkünfte mehr anbieten können, kann mit dem Hinweis auf die große Anzahl der bei der Wilhelmshaven-Information eingegangenen Vorausbuchungen widersprochen werden. Ein Quartierbezug in Wilhelmshaven bietet für viele Urlauber nämlich den Vorteil, über die örtlichen Aufenthaltsmöglichkeiten hinaus zugleich in bequemer Erreichbarkeit die gesamte touristische Angebotsvielfalt der Umgebung miterleben zu

können. Und in Wilhelmshaven sehen die Gäste zugleich ein ausreichendes Angebot für einen "Allwetterurlaub" gegeben.

Sowohl aus der Sicht der Nachfrage und auch aus der Sicht des Angebots ist für Wilhelmshaven ein mit dem Erholungsverkehr parallel organisierter Tagungs- und Seminartourismus durchaus erfolgversprechend und muß somit außerhalb der von Touristen bevorzugten Hochsommerzeit als wichtiges wirtschaftliches Standbein der Beherbergungswirtschaft gesehen werden. Als Veranstaltungsorte werden nämlich zunehmend solche Standorte bevorzugt, wo die örtlichen Aufenthaltsbedingungen zugleich einen erholsamen Ausgleich zum Tagungs- bzw. Seminarablauf gewährleisten. Deshalb haben angemessene Tagungs- und Seminarkapazitäten eine besondere Berechtigung in Wilhelmshaven, was die bisherigen Belegungszahlen der Stadthalle und das übrige Nachfrageaufkommen bereits zu belegen vermögen.

Unter der Kategorie "Tagungen, Seminare, Vorträge, Symposien, Versammlungen" verzeichnete die Stadthalle Wilhelmshaven in den Jahren 1993 und 1994 32 bzw. 26 Veranstaltungen, zu denen jeweils 5 größere überregionale Veranstaltungen von 2-4-tägiger Dauer mit jährlich insgesamt ca. 1000 Teilnehmern gehörten. Wer mit Bezug auf die Wettbewerbssituation darauf verweist, daß inzwischen so viele größere und mittlere Städte eine weitaus attraktivere Tagungsstätte als die Wilhelmshavener Stadthalle anbieten können, sollte aber nicht deren hohen Mietkosten- und Nebenkostensätze außer acht lassen. Es gibt in Norddeutschland keinen Organisationsträger, welcher - bezogen auf vergleichbare Saalgrößen - die Kostensätze der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH unterbietet⁵. Dieser Aspekt begünstigt Wilhelmshaven zweifellos als Tagungsstandort, weil inzwischen die Veranstaltungskunden immer mehr die Raum- und Ausstattungskosten bei ihrer örtlichen Auswahlentscheidung mitberücksichtigen. Trotzdem muß - was die Tagungskapazität der Stadthalle Wilhelmshaven anbetrifft - an der baldigen Notwendigkeit der Renovierung der Räume und der Modernisierung der technischen Ausstattung im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit festgehalten werden.

Größere Tagungen werden manchmal auch im Gorch-Fock-Haus sowie in der Fachhochschule Wilhelmshaven abgehalten und lösen ebenso Übernachtungen bei den auswärtigen Besuchern aus. Einige größere Beherbergungsbetriebe in Wilhelmshaven werden für die Abhaltung kleinerer Veranstaltungen (Seminare, Konferenzen, Zusammenkünfte) selbst ausgewählt, da sie eine entsprechende Beherbergungs- und Aufenthaltskapazität vorweisen können.

Für die Beherbergungswirtschaft erfüllen Tagungen, Seminare und andere Zusammenkünfte zugleich eine Multiplikatorfunktion für den touristischen Reiseverkehr nach Wilhelmshaven. So mancher Veranstaltungsgast ist nach Aussagen einiger Hoteliers zu einem Kurzreise- oder Urlaubsaufenthalt nach Wilhelmshaven zurückgekehrt.

b) Tagestourismus

Für die Mehrzahl der Fremdenverkehrsstädte wird jedoch die wirtschaftliche Bedeutung des Tagestourismus unterschätzt. Im Städtetourismus wurde bereits global nachgewiesen, daß der Übernachtungstourismus nur etwa ein Drittel des touristisch induzierten Gesamtumsatzaufkommens einer Stadt ausmacht. Man spricht demzufolge von einer für den Städtetourismus typischen Relation der Umsatzanteile

⁵ [Ergebnisstand einer schriftlichen Umfrage 1995]

1/3 Übernachtungstourismus zu 2/3 Tagestourismus als Faustformel⁶. Man hat sich hierbei auf solche Städte bezogen, die selbst in einem eigenständigen touristischen Profil gesehen werden (z.B. Heidelberg, Trier), doch es gehören auch jene dazu, die wie Wilhelmshaven von einer umliegenden fremdenverkehrsintensiven Region berührt werden.

Die mit der Erstellung von Diplomarbeiten verbundenen Gästebefragungen (1993) im Wangerland sowie in Carolinensiel/Harlesiel können über das Ausflugsinteresse nach Wilhelmshaven exakt Auskunft geben. 2/3 aller Kur- und Urlaubsgäste (einschließlich Reisecamper) im Gemeindegebiet Wangerland mit einer Aufenthaltsdauer von 1 Woche und länger unternehmen mindestens einen Tagesausflug nach Wilhelmshaven. Hiernach errechnet sich unter Zugrundelegung der Gästestatistik der Kurverwaltung Wangerland GmbH das beachtliche Tagesbesucheraufkommen aus dem Ferienland Wangerland mit mindestens 110.000 Personen pro Jahr. Aus dem Nordseebad Carolinensiel/Harlesiel finden jährlich nur noch 10% der länger bleibenden Urlauber (= insgesamt ca. 10.000 Personen) nach Wilhelmshaven, denn die Urlauber in den westlich von Horumersiel gelegenen Seebädern sind bei ihren Stadtbesuchen vielmehr auf Jever, Wittmund und Esens fixiert.

Setzt man nun die Übernachtung eines Touristen einem Tagesaufenthalt gleich (Wilhelmshaven 1994: 90.292 Übernachtungen = 90.292 Tagesaufenthalte), dann kann dadurch der Beweis erbracht werden, daß im Präsenzbild von Wilhelmshaven die Tagesbesucher bereits noch stärker als die übernachtenden Touristen hervortreten. Es könnten gewiß noch mehr Tagesgäste gewonnen werden, wenn man die Feriengäste in den umliegenden Fremdenverkehrsgemeinden gezielter für einen Tagesaufenthalt in Wilhelmshaven umwerben würde. Der auch in den benachbarten Fremdenverkehrsstellen ausliegende Wilhelmshaven-Prospekt ("Wilhelmshaven - Ein Bilderbogen der Nordseestadt") ist zu global und somit für Tagesbesucher zu indifferent abgefaßt. Es muß für die Tagesbesucher ein separater Werbeprospekt erstellt werden, der sich in der Ausgestaltungsweise weniger als Imagewerbung, sondern vielmehr als Angebotswerbung auszeichnet. Tagesgäste erwarten "thematisch" aufbereitete Stadtinformationen im Sinne des Wilhelmshaven-Magazins "Informationen", doch diese Werbeschrift erscheint den Tagesgästen vom Inhalt und vom Layout her als nicht prägnant genug. Man erwartet auch im besonderen für den zeitlichen Besuchsablauf "interessensbezogene" Aufenthaltsvorschläge mit entsprechenden Stadtplankennzeichnungen. Selbstverständlich müßte dann zugleich der Touristik-Service der Stadt Wilhelmshaven auf ein größeres Leistungsvermögen gegenüber den Tagesgästen eingestellt werden.

Wilhelmshaven kann ein bedeutendes Tagesgästepotential auch aus dem Freizeitstättenverkehr im umliegenden Küstenraum schöpfen. Hiermit sind außerhalb des Hauptwohnsitzes verbrachte Freizeitaufenthalte in Zweiteigenheimen/-wohnungen, Sommerhäusern sowie auf Campingplätzen (= Dauercamping) gemeint. Die Gemeinde Wangerland zählt immerhin 2.300 Zweitwohnungen, die von durchschnittlich 3 Personen bewohnt werden und somit ca. 6.900 Personen in regelmäßigen Zeitabständen, auch außerhalb der Sommerwochen, an sich binden. Zu den sog. Freizeitwohnsitzlern in der Gemeinde Wangerland müssen ebenso die 4.000 Dauercamper auf den 1.400 Stellplätzen in Schillig und in Hooksiel gezählt werden. Für sie wurde eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 92 Tagen errechnet. Damit wird deutlich, wie viele Fremde zusätzlich zu den Feriengästen in

⁶ [Bleile. G" "Tagestourismus wird unterschätzt". In: Der Fremdenverkehr + Tourismus/Kongreß, Nr.11, 1988. S.12.]

Wilhelmshavener Umland als "disponiert" für einen Wilhelmshaven-Besuch betrachtet werden können. Der propagierte Sonderprospekt für Tagesgäste sollte deshalb auch bei den Campingplatz-Kiosken erhältlich sein.

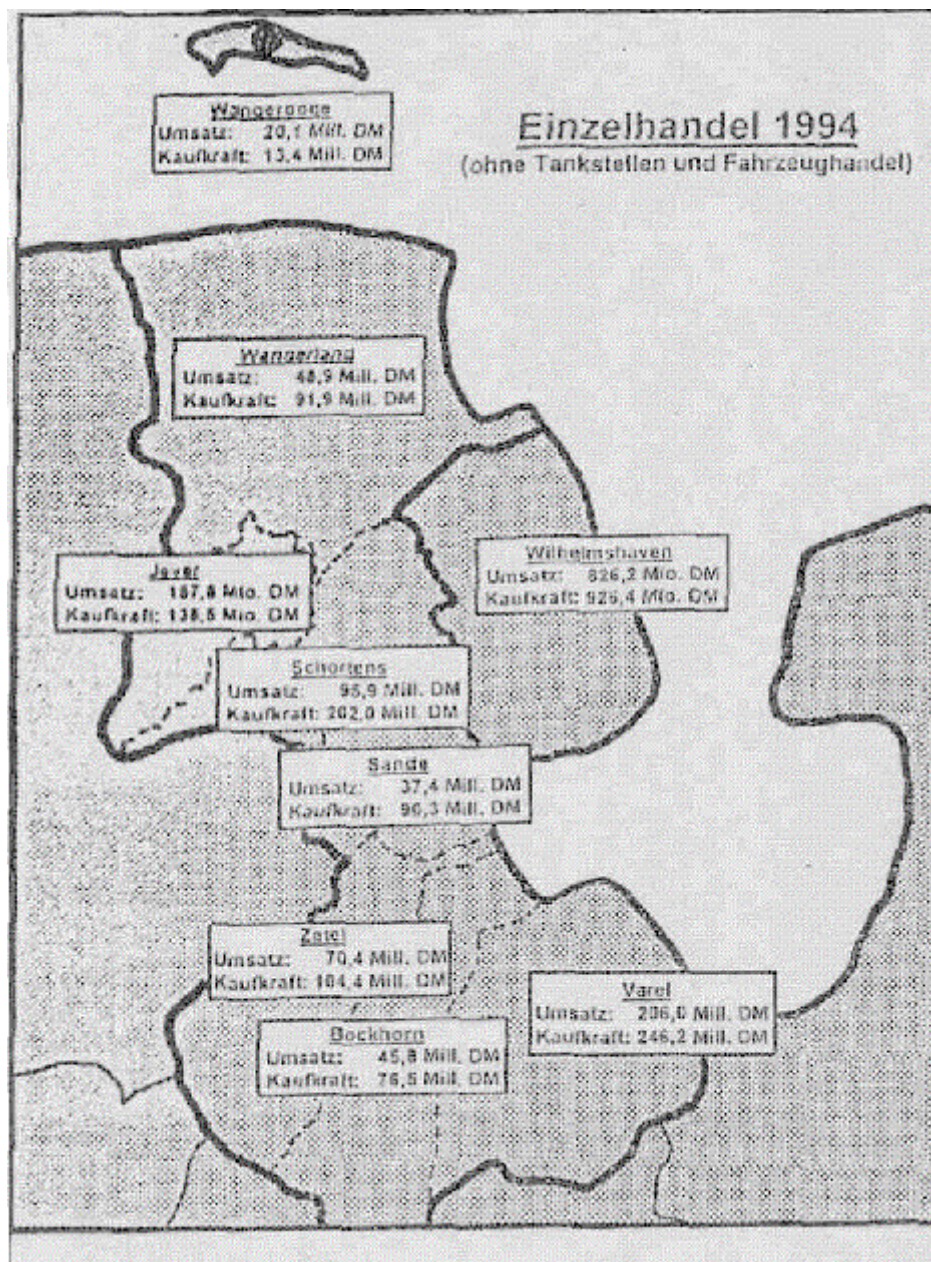
Der zuvor im Maßstab der "Tagesaufenthalte" aufgestellte nominelle Vergleich zwischen dem Übernachtungstourismus und dem Tagestourismus hat für die Bewertung des ökonomischen Effekts dieser beiden Fremdenverkehrsarten eine grundlegende Bedeutung. Tagesgäste nehmen natürlich nicht das Beherbergungsgewerbe in Anspruch, gewiß auch weniger das Restaurationsgewerbe, doch dafür um so intensiver die Einzelhandelsgeschäfte. Bei Stadtbesuchen sind die Tagestouristen durchweg auch auf Einkäufe programmiert. Man weiß inzwischen aus den Untersuchungen des renommierten Tourismus- und Freizeitforschers Prof. Dr. H. W. Opaschowski, daß Waren des gehobenen bzw. persönlichen Bedarfs in der entspannten Atmosphäre eines Urlaubs- bzw. Freizeitaufenthalts mehr Beachtung finden als im täglichen Alltag. Außerdem glaubt man im Sortimentfeld einer fremden Stadt vielleicht "etwas anderes" entdecken zu können.

Dem Wilhelmshavener Einzelhandelsgewerbe wird das über die ortsansässige Bevölkerung hinausgehende Kaufkraftpotential nur zugute kommen können, wenn es ein entsprechendes Qualitätsprofil präsentiert. Doch diese Voraussetzung wird man bisher in Wilhelmshaven bei weitem nicht als erfüllt ansehen können. Die Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg (GfK) hat nämlich für Wilhelmshaven errechnet, daß die auf die Einwohnerzahl bezogene einzelhandelsrelevante Kaufkraft (= 926,4 Mio. DM) größer ist als der getätigte Einzelhandelsumsatz von 826,2 Mio. DM (vgl. Abb.6)⁷. Die Relation dieser beiden Werte läßt also unzweifelhaft auf einen relativ geringen Grad von Kaufkraftbindung in Wilhelmshaven schließen. Mit dieser Umsatzsituation wird Wilhelmshaven bei weitem nicht der Zentralität eines Oberzentrums gerecht. Eine Umsatzsteigerung - und dabei auch unter Beteiligung der Ferienverkehrsnachfrage - wird das Einzelhandelsgewerbe insgesamt nur durch ein differenzierteres und gehobeneres Angebot bewirken können. Darum ist die Realisierung des großen Einkaufszentrums in

Wilhelmshaven aus der Sicht der städtischen Wertschöpfung dringend erforderlich. Wer bisher über die im Verhältnis zur Einwohnerzahl gemessene Einzelhandelsdichte von Jever verwundert gewesen ist, wird diese unter Zugrundelegung der Vergleichszahlen (vgl. Abb.6) im wesentlichen dem Tourismus zuschreiben können.

⁷ [GfK-Untersuchung: "Einzelhandelsrelevante Kaufkraft in den Stadt- und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland", Nürnberg 1994]

Abb.6⁸



Quellen:

Umsatz im Einzelhandel:	Hochrechnung der (Einzel-)Handelszahlung des Nds. Landesamtes für Statistik
Einzelhandelsrelevante Kaufkraft:	Berechnung dar GIK Marktforschung GmbH & Co. KG, Nürnberg

⁸ [entnommen: Wilhelmshaven-"Stadtistikreport" 2/95]

3. Die touristische Angebotssituation

Bei einer Angebotsanalyse geht es im besonderen um die Frage der Eignung eines Standortes für den Tourismus bzw. Chancen und Möglichkeiten der touristischen Entwicklung.

a) Standortbegründende und standortfördernde touristische Angebotsfaktoren

Die Angebotsbasis Wilhelmshavens als Fremdenverkehrsstadt ist zunächst in den landschaftlichen Gegebenheiten zu sehen, denn Möglichkeiten der Erholung werden im allgemeinen an reizvolle landschaftliche Aufenthaltsbedingungen geknüpft. Es sind insbesondere die naturgeographischen Gegebenheiten, mit denen sich die "ursprüngliche" Anziehungskraft verbindet und die deshalb durchaus als touristisches Absatzpotential betrachtet werden müssen.

Das ursprüngliche Angebot von Wilhelmshaven ist mit seiner unmittelbaren Meereslage verknüpft. Für die Fremdenverkehrspolitik von Wilhelmshaven bedeutet dies, daß die besondere Anziehungskraft der Eigentümlichkeiten der Nordsee und der umliegenden Nordseeküste dem Tourismus in Wilhelmshaven zwangsläufig Richtung und Gestalt geben müssen. Von der Nachfrageseite wird dieser Zusammenhang durch die vermerkten Reisemotive, Erwartungen und Verhaltensweisen der nach Wilhelmshaven kommenden Touristen voll und ganz belegt⁹. Und eine "meeresbezogene" Angebotsprofilierung wird demnächst noch mehr an Bedeutung gewinnen, wie den motiv- und meinungspsychologischen Untersuchungen entnommen werden kann. Die gefragtesten Urlaubs- und Freizeitlandschaften der Zukunft werden "Meereswasserregionen" sein. Meereswasser ist seit Menschengedenken ein Urerlebnis, und die Vermarktung der "Erlebniswelt Meereswasser" steht erst noch bevor. Das Projekt "Ocean Park" in Bremerhaven muß in diesem Blickfeld gesehen werden.

Der Stadt Wilhelmshaven kann im Dienste der Gesamtförderung des städtischen Fremdenverkehrs bescheinigt werden, daß sie mit der vollzogenen Neugestaltung des Südstrandes und dem weiteren Ausbau des angrenzenden Bereichs eine nachfragegerechte Angebotspolitik verfolgt und damit bereits die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Fremdenverkehr erheblich verbessert hat. Auf die Touristen in Wilhelmshaven übt dieses Erholungsareal eine hohe Anziehung aus, weil es für eine vielseitige erholsame Aufenthaltsgestaltung im Freien erschlossen und zugleich noch von anderen mit dem Wasser verbundenen Erlebnisbildern der Stadt (z.B. Helgolandkai/Nassauer Hafen, Großer Hafen/Bontekai, Kaiser-Wilhelm-Brücke, Marineanlagen) umgeben ist.

Nicht nur allein die Qualität des Erholungsraumes ist Ausdruck des Erholungswertes, sondern ebenso seine Aufnahmefähigkeit. Diese bemißt sich nach dem Verhältnis zwischen Kapazität und Beanspruchung der landschaftlichen Grundsicht für die Erholung im Zeitpunkt einer maximalen Besucherkonzentration¹⁰. Bei hochsommerlichem Wetter kommt es am Südstrand an Wochenenden zwangsläufig zu einer Massierung der Erholungssuchenden, weil dann die Wilhelmshavener Einwohner besonders stark am Südstrand vertreten sind und mit ihren gleichen

⁹ [Ermittlungsgrundlage: Gästebefragungen in Wilhelmshaven 1995]

¹⁰ [Erholungswert = Besucherzahl/Flächengröße d. landschaftl. Grundsicht f. d. Erholung]

erholungsbezogenen Nutzungsansprüchen die Touristen überlagern. Doch dieser Zustand ist nicht Wilhelmshaven-spezifisch. Nahezu jeder deutsche Fremdenverkehrsstandort sieht sich heute aufgrund seiner Nachbarschaft bzw. räumlichen Nähe zu größeren Siedlungszentren gleichermaßen als "Naherholungsschwerpunkt" angenommen und damit der Gefahr der quantitativen Disharmonie zwischen mehreren Fremdenverkehrsarten (Urlaubsaufenthalte, Wochenendaufenthalte, Tagesaufenthalte) ausgesetzt.

Aus den Beobachtungen und aus den Gästebefragungen ist für den Südstrand in Wilhelmshaven nicht die Feststellung zu treffen, daß dort die Urlauber an witterungsbegünstigten Wochenenden die Raumansprüche der Erholung bis zur Kapazitätsgrenze ausgeschöpft sehen. Der nahtlose Übergang in die langgestreckte wasserseitige Freifläche des Fliegerdeiches erweitert die Nutzungsmöglichkeiten - insbesondere für die erholungssuchenden Wilhelmshavener - erheblich. Im Grunde genommen sind auch nur die Beherbergungsgäste der 5 kleineren Südstrand-Beherbergungsbetriebe auf die dortigen Bademöglichkeiten und Liegeflächen fixiert. Soweit man überhaupt von einem Problem in quantitativer Hinsicht sprechen kann, betrifft es das eingeschränkte Angebot an Strandkörben aufgrund der vielen Saisonvermietungen an Wilhelmshavener Bürger. Eine Abhilfe ist gewiß durch eine angemessene Erweiterung der Strandkorb-Stellplätze zu erreichen. Es gilt aber zu berücksichtigen, daß die in den übrigen Unterkunftsstätten der Stadt weilenden und die deutliche Mehrheit ausmachenden Urlauber durchweg die Sandstrände der nahegelegenen Seebäder vorziehen. Gerade wegen der vorhandenen Auswahl von umliegenden Erholungsplätzen und ihrer schnellen Erreichbarkeit wird Wilhelmshaven gern als Übernachtungsstandort im Urlaubsverkehr gewählt.

Als belastend muß vielmehr für alle Erholungssuchenden am Südstrand die qualitative Disharmonie gesehen werden, die von konträren Verhaltensweisen im ufernahen Wasserbereich ausgeht. Die entlangsausenden Motorboote, häufig mit Wasserskifahrern im Schlepp, und neuerdings Wasser-Scooter bedeuten eine große Gefährdung für die dortigen Schwimmer und lösen außerdem eine Verschmutzung der Luft- und Wasserqualität sowie eine hohe Lärmbelästigung aus. Eine weiträumige Aussperrung dieser Störelemente ist dringend geboten.

Gemessen an den Nutzungsansprüchen erweist sich der Südstrand in erster Linie als psychische Regenerationsstätte im Sinne einer Flanier- und Kommunikationsmeile für jung und alt. Es ist allem voran die aufgelockerte Atmosphäre, die von der großzügig und geschmackvoll gestalteten Promenade mit ausreichenden Sitzmöglichkeiten und entsprechendem Gastronomieangebot ausgeht. Die große Wertschätzung, die diese gesamte Außenanlage gerade bei den Wilhelmshavener Gästen findet, ist eine Bestätigung dafür, daß am Südstrand die richtige bauliche Konzeption auch für den Fremdenverkehr gewählt worden ist.

Zur touristischen Infrastruktur im Sinne von räumlichen Ordnungsmaßnahmen sind Parkflächen zu zählen. Für die am Südstrand wohnenden Urlaubsgäste dürften ausreichende Anliegerplätze gegeben sein. Darüber hinaus werden auch den übrigen Besuchern verhältnismäßig gute Parkmöglichkeiten geboten, wobei auf die recht große Parkfläche am Helgolandkai verwiesen werden kann. Da demnächst aber nach Fertigstellung des betreffenden Gebäudes das "Wattenmeerhaus" und das "Küstenmuseum" eine zusätzliche Magnetwirkung am Südstrand auslösen werden, wird man in deren Umfeld zusätzliche Parkflächen schaffen müssen. Das gleiche Problem wird zwangsläufig die beabsichtigte Deponierung des "Besichtigungs-U-

Boots" auf dem gegenüberliegenden Standort nachsichziehen. Andererseits ist für die Stadt Wilhelmshaven in der Frage der Parkplatzausweitung am Südstrand aber auch eine gewisse Zurückhaltung angebracht, denn eine zunehmende infrastrukturelle Erschließung reduziert unweigerlich die - natürlichen Gegebenheiten und damit die landschaftliche Attraktivität des Südstrandes. Ausgewogene verkehrsbeschränkende Maßnahmen, zu der ein "Auffang"-Parkplatz im stadtseitigen Vorfeld der Kaiser-Wilhelm-Brücke zählen würde, erweisen sich heute immer mehr als standortfördernder touristischer Angebotsfaktor. Für den Fußgang über die Kaiser-Wilhelm-Brücke spricht im besonderen, daß er den Südstrand-Besuchern eine optisch-ästhetische Bereicherung bieten kann.

In einer Diskussion über Möglichkeiten zur Verbesserung der touristischen Aufenthaltsbedingungen erinnern touristische Leistungsträger und einheimische Bürger allzuoft an die Bedeutung der früheren Strandhalle (jetzt Columbus Seehafenrestaurant) am Südstrand als Entwicklungsfaktor für den Wilhelmshavener Fremdenverkehr. Ein Gutachter muß sich deshalb auch in dieser Frage zu einer Antwort herausgefordert sehen. Zunächst ist erst einmal die Aufklärung geboten, daß in diesem vorliegenden Zusammenhang der Name "Strandhalle" für ein mit Gastronomie geführtes Gästezentrum steht, welches sich den Touristen während der Sommersaison permanent als Begegnungs- und Aufenthaltsstätte anbietet und dabei auch als Veranstaltungsstätte fungiert. In den typischen Fremdenverkehrsgemeinden, die als Kurort (z.B. als Seebad oder Heilbad) ein in sich geschlossenes einseitiges Funktionsfeld verkörpern, wird eine solche zentrale Einrichtung als Komplementärschwerpunkt auch von den Gästen erwartet. Wilhelmshaven spricht dagegen die Gäste im Vorstellungsbild einer größeren Stadt, d.h. mit einem differenzierten Funktionsgefüge an. Deshalb sehen die Gäste in Wilhelmshaven ihre Aufenthaltsmöglichkeiten viel weniger in einer räumlichen Konzentration gegeben, sondern viel mehr im gesamten Erlebnisspektrum der Stadt verteilt. Man wird also Gäste in Wilhelmshaven niemals so punktuell zusammenführen können wie z.B. im Nordseeheilbad Horumersiel. Einer Strandhalle im Sinne eines sog. "Haus des Gastes" würde also eine ausreichende Gästefrequentierung versagt bleiben. Dagegen ist das Columbus Seehafenrestaurant darauf ausgerichtet, einen besonderen gastronomischen und gesellschaftlichen Akzent zu setzen und damit auch das Gesamtangebot für den Fremdenverkehr zu komplettieren.

Ähnliche Gegenargumente hinsichtlich des Bedarfs können auch den Befürwortern eines Meereswasser-Hallenwellenbades in Wilhelmshaven entgegengebracht werden. Das betreffende Verlangen ist eigentlich nur von einigen Unterkunftsanbietern zu hören, weil sie sich von dem Bau eines Meereswasser-Hallenwellenbades eine Stabilisierung und Verbesserung der Aufenthaltsdauer der Gäste und ebenso einen Saisonverlängerungseffekt versprechen. Den Urlauber-Familien in Wilhelmshaven kann dagegen nachgesagt werden, daß sie ohnehin "umgebungsorientiert" ausgerichtet sind und für einen "Hallenbad-Spaß" wenn gewünscht - die nahegelegenen Einrichtungen in Hooksiel und in Schortens in Anspruch nehmen. Es muß im Interesse der Stadt Wilhelmshaven überhaupt vor einer Angebotspolitik gewarnt werden, die die heutigen Stagnations- und Rezessionserscheinungen in der touristischen Entwicklung durch die Sogwirkung immer neuer "baulicher Attraktionen" zu kompensieren versucht. Die überaus großen touristischen Kapazitäten im öffentlichen Bereich können schon längst nicht mehr hinreichend ausgelastet werden, da mittlerweile in allen Urlaubsregionen ein Überangebot festzustellen ist.

Wilhelmshaven wird von den Kurzreisenden und von den länger bleibenden Urlaubern in einem Angebotsprofil gesehen, das "sowohl erholsame Entspannung als auch erlebnisreiche Entdeckungen" zu bieten vermag. Solche Vorzüge werden in den heutigen Gästeorientierungen zunehmend nachgesucht und sollten deshalb als Angebotsaussage in der zukünftigen Vermarktung Wilhelmshavens besonders herausgestellt werden. Die Stadt Wilhelmshaven inspiriert die Gäste nicht durch ein imposantes städtebauliches Aufrißbild, sondern dafür mehr durch ihr aufgelockertes Siedlungsgefüge, das Grünanlagen und Parkflächen mit ausgedehnten Spazier- und Radwegen einschließt.

"Man kann in Wilhelmshaven viel unternehmen", so lautet die globale Aussage der Gäste. Sie bezieht sich im einzelnen auf viele interessante Besichtigungs- und Informationsmöglichkeiten und gut initiierte Erkundungsangebote (Stadtrundfahrt, Hafenrundfahrt) innerhalb des Stadtgebietes sowie auf attraktive Ausflugsziele, u.a. per Schiff. Die Aufenthaltsgestaltung in Wilhelmshaven ist demzufolge nicht unbedingt von schönem sommerlichen Wetter abhängig. Es kommt noch hinzu, daß die Präferenzen zugunsten von Wilhelmshaven in hohem Maße aus einem persönlichen oder aus einem allgemeinen Interessensbezug zur Marine resultieren. Diese Feststellung bedeutet, daß vom Image der Stadt Wilhelmshaven eine besondere präferenzbildende Differenzierung des eigenen Angebots gegenüber der touristischen Konkurrenz ausgeht. Wilhelmshaven kann sich also in gewisser Weise aus der Anonymität des gesamten touristischen Angebots herausgehoben sehen.

Angesichts der Tatsache, daß der Orientierungskomplex der Touristen umfassender geworden ist, gewinnt das Kultur- und Unterhaltungsangebot von Wilhelmshaven immer mehr an Bedeutung. Dabei gilt für das Kulturinteresse, daß man im Urlaub nicht so sehr in einem internationalen Bezugsverhältnis mit der Kultur stehen will, sondern viel mehr in einem funktionalen Zusammenhang. "Sightseeing" ist einem Stadtbesucher schon längst nicht mehr genug. "Live-Seeing" liegt inzwischen noch mehr im Nachfragetrend, wodurch sich Kultur und Unterhaltung zwangsläufig vermischen. So wird z.B. dem Veranstaltungsprogramm im Pumpwerk im allgemeinen eine große Wertschätzung von seiten der Gäste entgegengebracht. Und ebenso darf nicht unerwähnt bleiben, daß natürlich auch die Open-Air-Aufführungen "Urfaust" im Stadtpark als neuer beispielhafter Akzent gewertet werden und deshalb auch im Interesse des Fremdenverkehrs in den nächsten Jahren fortgesetzt werden sollten. Es sind im wesentlichen aber Gäste der mittleren und älteren Altersgruppe, die mit der "Kultur- und Unterhaltungsszene" von Wilhelmshaven zufrieden sind. Der jüngeren Gäste-Generation, die Unterhaltung mehr mit "Vergnügen" gleichsetzen möchten, ist das Angebot in Wilhelmshaven - abgesehen von bestimmten Wochenend-Veranstaltungen - nicht ausreichend genug. Die Innenstadt läßt überhaupt ein gewisses "jugendliches Flair" vermissen.

Was das Beziehungsverhältnis der Industrie- und Hafenwirtschaft zum Tourismus anbetrifft, so unterliegen die Wilhelmshavener Entwicklungschancen im Tourismus bisher keinerlei Beeinträchtigungen. Die Hafenwirtschaft wird im allgemeinen als belebendes Element in der Erlebniswirkung eines Küstenstandortes betrachtet, und die mit ihr verbundenen Industrieanlagen (Löschbrücken, Pipelines, Raffinerie, Öllagerungstanks bedeuten den meisten Touristen sogar neue interessante Eindrücke. Auch die Gäste am Geniusstrand sehen sich überhaupt keiner Belastung ausgesetzt, solange dort die bisher gute Luft- und Badewasserqualität nachgewiesen wird. Das jetzige Ausmaß der industriellen Küstenbelastung wird man also im räumlichen Nebeneinander mit dem Fremdenverkehr noch als durchaus vertretbar ansehen

können, wenn die Umwelt (betr. Luft, Boden, Wasser) vor Beeinträchtigungen verschont bleibt.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß Wilhelmshavens Standortqualität im Fremdenverkehr gleichermaßen in der guten Ausgangslage für Exkursionen gesehen wird. Ein einzelner Standort wird heute von den Urlaubs- und Kurzreisenden immer mehr mit der zugehörigen Region zusammen als landschaftsräumliche Geschlossenheit bewertet. Die Vermarktungschancen von Wilhelmshaven müssen deshalb zugleich im Profilverhältnis mit "Friesland" gesehen werden. Es ist unbestreitbar und sogar vielen potentiellen Gästen im voraus bekannt, daß sich mit dem Gebietsnamen "Friesland" naturgeographische Eigentümlichkeiten, kulturhistorische Gegebenheiten und soziokulturelle Besonderheiten verbinden. In dieses Erlebnisbild muß sich Wilhelmshaven fremdenverkehrsrechtlich mit einbinden.

b) Das Beherbergungsangebot

Ein quantitativ und qualitativ adäquates Beherbergungsangebot ist i.d.R. aus der Sicht der Gäste zunächst ein gegenüber dem ursprünglichen touristischen Angebot nachgeordneter Anziehungsfaktor, doch es ist letztlich von gleicher ausschlaggebender touristischer Bedeutung, weil es die Aufnahmefähigkeit der Gäste sicherstellt.

(1) Beherbergungskapazität, Beherbergungsstruktur und Bettenauslastung

Die Beherbergungskapazität umfaßt die Anzahl der Beherbergungsstätten und die Gesamtzahl der Betten.

Lt. Erhebung des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik in Hannover verzeichnete Wilhelmshaven im Jahre 1994 im gewerblichen Beherbergungswesen 36 Beherbergungsstätten¹¹ mit insgesamt 1.415 Betten (vgl. Anhang Nr.5). Das Gastgeberverzeichnis von Wilhelmshaven führt dagegen nur 27 gewerbliche Beherbergungsbetriebe und demzufolge auch ein geringeres Bettenvolumen (= 1.189 Betten) auf. Diese Diskrepanz ist eigentlich untypisch, denn gewöhnlich kann in anderen Fremdenverkehrsgemeinden die Erfahrung gemacht werden, daß eigentlich alle örtlichen Beherbergungsbetriebe mit ihrem vollen Leistungsumfang die Vorteile eines gesamtörtlichen Gastgeberverzeichnisses nutzen, aber andererseits dem Statistischen Landesamt "zurückhaltende" Angaben über ihre Bettenzahl zukommen lassen. In Wilhelmshaven zeigt sich somit die Unverständlichkeit, daß sich mind. 9 kleinere Beherbergungsstätten mit insgesamt ca. 200 Betten der gesamtörtlichen Werbung durch die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH verschließen. Die Klärung dieser Gründe ist u.a. als Aufgabenerfüllung des Innenmarketing anzusehen, d.h. als Maßnahme zur Förderung des Fremdenverkehrsbewußtseins.

Die amtliche Beherbergungsstatistik offenbart für den Zeitraum 1987-1994 einen Anstieg der gewerblichen Unterkunfts-kapazität um 213 Betten (= 18%). Dieser Zuwachs fällt deutlich geringer aus als in anderen größeren Fremdenverkehrsgemeinden (= Städte), denn er resultiert eben nur aus der Bettenaufstockung einzelner Beherbergungsbetriebe und nicht aus der Ansiedlung neuer Betriebsstätten.

¹¹ [Beherbergungsstätten mit mehr als 8 Betten (= gewerbliche Beherbergungsbetriebe)]

Für die gleichgebliebene Betriebsinhaberschaft in Wilhelmshaven zeigt sich die wirtschaftliche Auswirkung der Nachfrageveränderungen sehr auffällig in den Kapazitätsauslastungswerten. Die durchschnittliche Bettenauslastung aller gewerblichen Unterkunftsstätten, die noch 1980 aufgrund des damals beachtlichen Geschäfts- und Dienstreiseaufkommens bei 47% lag, ist mit dessen Rückgang auf immerhin 24,4% im Jahre 1987 zurückgefallen. Danach ist jedoch mit dem Anstieg der durchschnittlichen Kapazitätsauslastung auf 31,3%¹² (1994) unverkennbar geworden, daß sich mit dem jährlichen Zuwachs der touristischen Nachfrage in Wilhelmshaven eine Verbesserung der Erwerbsfähigkeit im Beherbergungsgewerbe eingestellt hat (vgl. Anhang Nr.5).

Die durchschnittliche Jahresauslastung hat nur dann eine Aussagebedeutung, wenn zugleich das ganze Jahr über eine mehr oder weniger volle Angebotsbereitschaft gegeben ist. Das trifft gewöhnlich für das Beherbergungsgewerbe in größeren Städten zu. Nach den Erfahrungen des DEHOGA wird für die Stadthotellerie eine Jahresauslastung von 40% als die allerunterste Grenze angesehen, um einen gewerblichen Beherbergungsbetrieb existenzfähig zu halten. Wenn jedoch, wie sich bereits durch die Nachfrageentwicklung in Wilhelmshaven abzeichnet, eine angemessene Gästefrequentierung nur durch Touristen im Sommerhalbjahr gegeben ist, stellt sich ebenso der durchschnittliche Kapazitätsauslastungswert im Sommerhalbjahr (01.Mai-31.Okt.) als ausschlaggebend heraus. Im reinen Sommerfremdenverkehrsgeschehen wird nämlich im allgemeinen für die gewerbliche Beherbergungswirtschaft eine Sommerhalbjahresauslastung von 55% als Mindestvoraussetzung für die Existenzsicherung gewertet.

Die große Diskrepanz der monatlichen Bettenauslastungswerte in Wilhelmshaven wird durch die Auswertungen der Jahre 1993 und 1994 eindrucksvoll belegt (siehe Anhang Nr.3 u. 4). Danach liegt im winterlichen Zeitraum November bis Februar die durchschnittliche Bettenauslastung deutlich unter 20%. Lediglich im Zeitraum Mai / Juni - September / Oktober (= 5 Monate) übertrifft die durchschnittliche monatliche Auslastung aller gewerblichen Betten den Wert von 40%. Und daß sich dann im Juli und August sogar eine monatliche Gesamtauslastung um 50% herum (betr. 1993) abzeichnen konnte, ist einzig und allein einigen größeren gewerblichen Beherbergungsbetrieben in Wilhelmshaven zuzuschreiben. Deren Betriebsgröße und Leistungsstruktur werden nämlich den besonderen Anforderungen sowohl der organisierten Gruppenaufenthalte als auch der Individualtouristen angemessen gerecht und bewirken dementsprechend einzelbetriebliche Sommerhalbjahresauslastungen von deutlich über 55%. Das übrige gewerbliche Beherbergungspotential verharrt dagegen auf einem nahezu unverändert gebliebenen Kapazitäts- und Leistungsstand. Die recht kleinen Betriebe mit ausschließlich garni-Betriebsführung dominieren nach wie vor in der Gesamtzahl aller Wilhelmshavener Betriebsstätten.

Die Beherbergungsstruktur von Wilhelmshaven wäre unvollkommen bewertet, wenn man die Privatvermietung unberücksichtigt ließe, denn sie umfaßt allein unter Zugrundelegung des Wilhelmshavener Beherbergungsverzeichnisses einen Anteil von 26% (1994 = 504 Betten) am gesamten Beherbergungsvolumen (siehe Anhang Nr.5). Es wurde bereits in der Analyse der Nachfragesituation angesprochen, daß sich die Privatvermietung in Wilhelmshaven als ein bemerkenswerter Entwicklungsfaktor im Erholungsverkehr auszeichnet. Die gegenüber dem Basisjahr 1987 errechnete

¹² [Ø Bettenauslastungswerte zum Vergleich: BRD insges. = 41,4%, Niedersachsen: 43,4% Quelle: Statist. Bundesamt Wiesbaden Tourismus In Zahlen 1994]

beachtliche Ausweitung des privaten Bettenangebots (= 121%) hat sich hauptsächlich mit Beginn der 90-iger Jahre vollzogen und fällt auch gleichzeitig mit dem Einsetzen eines stärkeren Übernachtungsaufkommens in der touristischen Nachfrage zusammen.

Es kann zugleich der Privatvermietung von Wilhelmshaven bescheinigt werden, daß sie sich dem Nachfragetrend beispielhaft angepaßt hat. Diese Aussage geht vom jährlichen Bettenpotential der Privatvermietung aus und stützt sich auf die Verhältnisverschiebung zwischen den beiden unterschiedlichen Wohneinheiten "Zimmer" und "Ferienwohnungen/Appartements" (Abb.7).

Abb.7 Die Angebotsstruktur der Privatvermietung

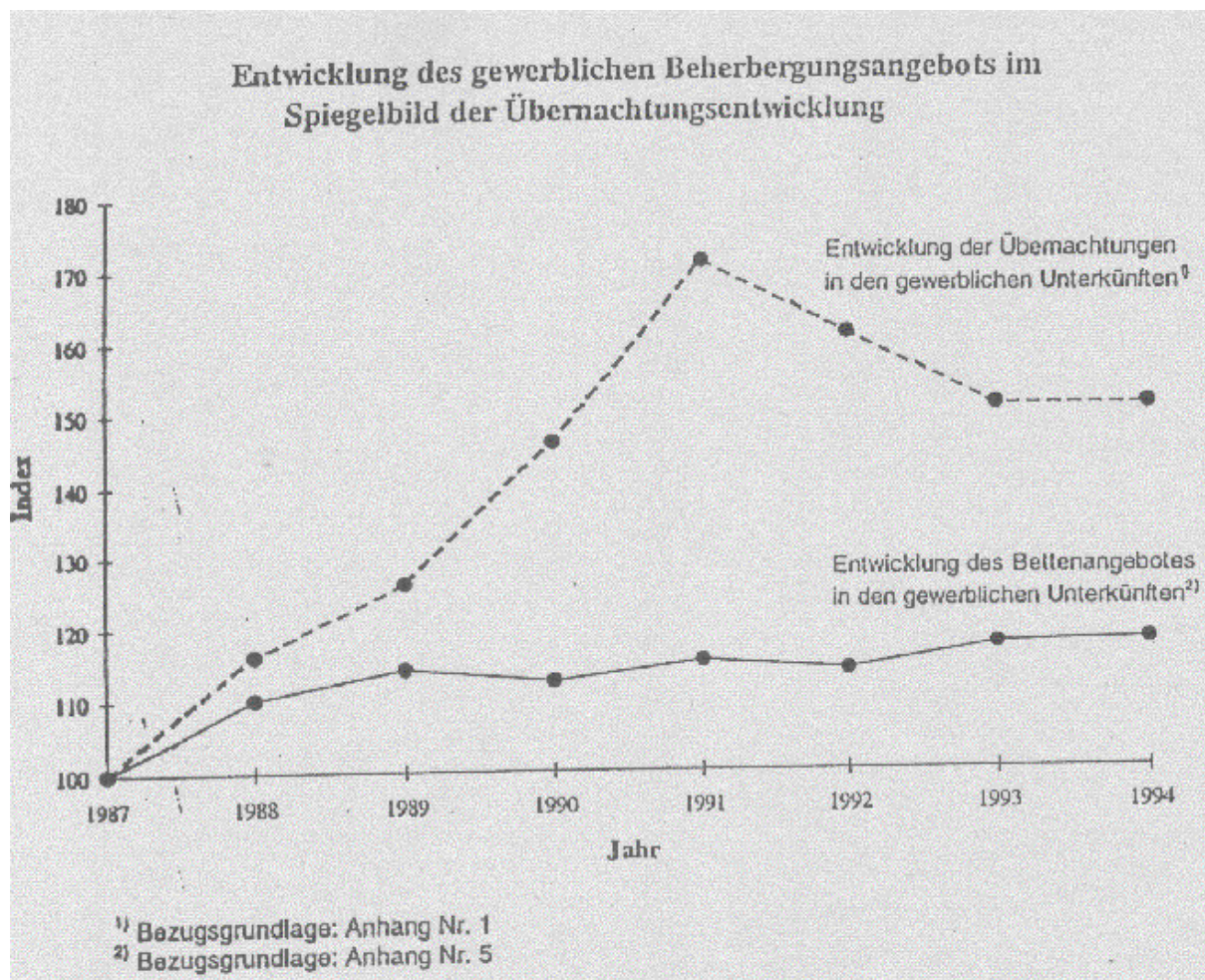
	1987	1994
% Anteil Zimmervermietung	52,2	36,3
% Anteil Ferienwohnungen/Appartements	47,8	63,7

Die am Urlaubsreiseverkehr beteiligten Individualtouristen ziehen immer mehr eine separate Wohneinheit (= Ferienwohnung/Appartement) wegen der persönlichen Unabhängigkeit einer Zimmervermietung vor. Es gilt insbesondere für die Ferienreisezeit, daß Erwachsene mit Kindern / Jugendlichen Ferienwohnungen/Appartements - sogar noch mehr Ferienhäuser - zur familiengerechten Unterkunftsart erklären. Auffallend ist, daß die Unterkunftsart "Appartement" in der gewerblichen Beherbergungswirtschaft von Wilhelmshaven überhaupt nicht vertreten ist.

(2) Die Bewertung der derzeitigen Betriebsgrößen des Beherbergungsgewerbes

Angesichts der in den zurückliegenden Jahren errechneten niedrigen Gesamtauslastungswerte der gewerblichen Bettenkapazität (vgl. Anhang 5) mögen gewiß die betreffende Inhaberschaft und so manche Funktionsträger der Stadt Wilhelmshaven die Ansicht vertreten, daß in Wilhelmshaven der zukünftige Beherbergungsbedarf als gedeckt angesehen werden kann. Man wird vielleicht außerdem darauf hinweisen wollen, daß das Beherbergungsgewerbe ohnehin seine Bettenkapazität nachfragegerecht gegenüber der bisherigen Übernachtungsentwicklung angepaßt hat. Die Gegenüberstellung der Indexwerte bestätigt nämlich, daß die Zunahme der Übernachtungsnachfrage von einem kontinuierlich unterproportionalen Verlauf des Bettenangebots begleitet gewesen ist (Abb.8).

Abb. 8 Entwicklung des gewerblichen Beherbergungsangebots



Der Auffassung, daß in Wilhelmshaven an der bisherigen Zurückhaltung gegenüber einem Kapazitätsausbau des Beherbergungsgewerbes festgehalten werden sollte, kann man sich fachgutachtlich nicht anschließen. Wenn es weniger um die Erhaltung des jetzigen Zustandes, sondern vielmehr um den Ausbau der Fremdenverkehrswirtschaft in Wilhelmshaven geht, darf man die Bewertung des Beherbergungsgewerbes nach Betriebsgrößen und Leistungsstruktur und damit nämlich die Möglichkeit eines Zuwachses an Übernachtungen mit Hilfe eines adäquateren Beherbergungsangebots nicht außer acht lassen.

Die Betriebsgrößen der Beherbergungswirtschaft müssen danach unterteilt werden, inwieweit sie das Übernachtungsvolumen maximal auszuschöpfen vermögen. Alle maßgebenden Hotelbetriebsvergleiche weisen darum Beherbergungsbetriebe unter 45 Betten als Kleinbetriebe aus, da sie eigentlich nur dem Individualreiseverkehr Rechnung tragen können. Um den organisierten Gruppenaufenthalten (z.B. Busreisegesellschaften) wenigstens eine quantitativ ausreichende Aufnahmefähigkeit bieten zu können, werden als Mindestbetriebsgröße 45 Betten bei gleichzeitigem umfassendem Gastronomie- und Aufenthaltsangebot vorausgesetzt. Für die angebotsgerechte Abdeckung aller gängigen Marktsegmente des Übernachtungsverkehrs wird eine betriebliche Beherbergungskapazität von

mindestens 150 Betten und darüber hinaus ein entsprechender Restaurations-/Bankett- sowie Veranstaltungsbereich zugrunde gelegt. Führt man nun nach diesen 3 genannten Betriebsgrößenklassen eine Häufigkeitsverteilung aller Wilhelmshavener gewerblichen Beherbergungsbetriebe durch, so offenbart das Beherbergungsverzeichnis 1994 folgende Ergebnisse (Abb.9).

Abb.9 Betriebsgrößen der gewerbl. Beherbergungswirtschaft in Wilhelmshaven

Bettenkapazität	Anzahl der Betriebe
< 45 Betten = Kleinbetriebe	=19* hiervon m. regelnd. Restaur.betr. = 4*
ab 45 Betten = mittlere Beherbergungskategorie	= 8 hiervon m. regelm. Restaur.betr. = 6 hiervon m. separaten Aufenthalts.-/Konferenz- bzw. Seminarräumen = 4
ab 150 Betten = Vollhotelkategorie	-

* hiervon 1 Jugend- u. Gruppenhotel

Der in der BRD allgemein sichtbar gewordene Trend - nämlich weniger Beherbergungsbetriebe (von 1981 bis 1994 reduzierte sich die Zahl um 12,7%) bieten eine größere Bettenzahl - hat sich in Wilhelmshaven nicht vollzogen. Die Betriebsgrößenklasse ab 150 Betten mit Restaurations-/Bankett- sowie Veranstaltungsbereich ist in Wilhelmshaven überhaupt nicht vertreten, wohingegen deren Bettenanteil in der BRD bereits bei 22,4% (in den neuen Bundesländern sogar bei 43%!) liegt. Für die Gästeakzeptanz dieser Großbetriebe spricht schließlich, daß 1994 30,7% aller Übernachtungen in ihnen stattfanden¹³.

Sowohl die spezifische Betriebsgrößenstruktur als auch das damit verbundene Leistungsangebot bringen es zwangsläufig mit sich, daß die Wilhelmshavener Beherbergungswirtschaft so eindeutig auf den Individualreiseverkehr eingestellt ist. Kleinbetriebe werden durchaus auch von den Individualtouristen als eine angemessene Angebotsgrundlage gesehen. Doch den in Wilhelmshaven dominierenden Hotel garni-Betrieben muß nachgesagt werden, daß Kurzreisende und länger bleibende Urlauber sich im allgemeinen nicht wie Geschäfts-/Dienstund Durchgangsreisende mit dieser eingeschränkten Betriebsform zufrieden geben, sondern gewöhnlich auch in einem kleineren Hotelbetrieb einen entsprechenden Aufenthaltskomfort und Verpflegungsservice erwarten.

Und eine noch größere Einschränkung gegenüber der Fremdenverkehrsnachfrage bedeutet die Tatsache, daß in Wilhelmshaven die quantitativen und qualitativen Voraussetzungen zur Aufnahme von organisierten Gruppenreisen nur in einem bescheidenen Maße erfüllt werden. Gerade Busreisegesellschaften können zu einer verbesserten Kapazitätsauslastung beitragen, weil sie im Gegensatz zum

¹³ [Bezugsgrundlage:Tourismus in Zahlen 1994 Statist, Bundesamt Wiesbaden]

Individualtourismus mehr außerhalb der Ferienreisezeit stattfinden. So muß es verwundern, daß dem Standortvorteil, den Wilhelmshaven als "gate-way" insbesondere nach Helgoland, aber auch zu den nahe gelegenen "ostfriesischen" Inseln zu bieten vermag, so wenig produkt- und absatzpolitisch Rechnung getragen wird.

Die Schiffslinie Wilhelmshaven - Helgoland (1994: insgesamt ca. 94.000 Passagiere) wird nach Auskunft der Reederei Warrings von 20% ankommenden Busreisenden frequentiert, und sehr viele Helgoland-Busreiseprogramme schließen Übernachtungen auf dem Festland ein. Die Reederei Warrings betreibt selbst eine aktive Verkaufsförderung, indem sie Reiseveranstaltern per Katalog Reisepakete anbietet. Darüber hinaus profitiert die Helgoland-Linie ab Wilhelmshaven davon, daß sie von dem incoming-Veranstalter Ossi-Tours Michel GmbH in Moormerland in ihre Club- und Gruppenreisen einbezogen wird. Doch bei so gut wie keiner Busreise mit dem Ziel "Helgoland" wird Wilhelmshaven als Übernachtungsstandort bedacht; die ausgewählten Hotels liegen in Ostfriesland, im Ammerland und in Oldenburg (dort: 4-Sterne-Hotel "CCH").

Desweiteren kann mit Bezug auf die organisierten Gruppenaufenthalte festgestellt werden, daß sich in Wilhelmshaven kein Beherbergungsbetrieb selbst mit ausreichender Übernachtungskapazität und entsprechendem Raumangebot für größere geschlossene Veranstaltungen (Tagungen, Versammlungen) qualifizieren kann. Und wenn dann andererseits die Wilhelmshavener Stadthalle für besonders große zentrale Zusammenkünfte nachgefragt wird, dann erweist es sich für die Wilhelmshaven-Information als schwer, den Übernachtungsbedarf angemessen befriedigen zu können. Auch das Marktsegment "Seminare, Konferenzen, Tagungen und andere geschlossene Veranstaltungen" besitzt einen großen Anteil an der inländischen Fremdenverkehrsnachfrage außerhalb der Ferienreisezeit einschließlich des Winterhalbjahres und kann somit dazu beitragen, die jahreszeitlichen Nachfrageschwankungen zu reduzieren. Es kann hinsichtlich dieser Auswirkungen beispielhaft auf den Vollhotelbetrieb "Upstaalsboom" (Bettenzahl = 188) in Emden verwiesen werden, dessen Raumangebot für fast alle gruppenbezogenen Aufenthaltsorientierungen geeignet ist und der dadurch eine recht gute jährliche Bettenauslastung von fast 50% erzielt.

(3) Die Notwendigkeit der Ansiedlung eines größeren Hotelbetriebes

Es wird in Wilhelmshaven eine Steigerung des jährlichen Übernachtungsvolumens wohl kaum erwartet werden können, solange das gewerbliche Beherbergungsangebot unverändert bleibt.

Die heutige Fremdenverkehrswissenschaft mißt den sog. Vollhotelbetrieben (ab 150 Betten) mit einem entsprechenden Restaurations-/Bankett- und räumlich großen Veranstaltungsbereich einen besonders hohen Stellenwert für die Angebotspolitik eines größeren Fremdenverkehrsstandortes zu. Diese Bewertung beruht auf der Tatsache, daß diese Betriebsgrößen die Fremdenverkehrsnachfrage mit Bezug auf Marktsegmente und Zielgruppen global abzudecken und das Übernachtungsvolumen maximal auszuschöpfen vermögen. Sie fungieren gegenüber der Fremdenverkehrsnachfrage im Sinne eines Katalysators. Die mittleren Betriebsgrößen dagegen können dem gesamten Nachfragespektrum nur eingeschränkt gegenübertreten, während Kleinbetriebe der Beherbergungswirtschaft

als Angebotsvariante in komfortmäßiger und preislicher Hinsicht dem Individualreiseverkehr vorbehalten sind.

Angesichts des heutigen Erkenntnisstandes ist im Interesse der Umsatzsteigerung aus dem Fremdenverkehr der Neubau eines größeren leistungsfähigen Hotelbetriebes (mit quantitativ und qualitativ angemessenen Räumlichkeiten für Sonderveranstaltungen) in Wilhelmshaven dringend erforderlich. Dabei sollte mit Bezug auf die Betriebsträgerschaft einer renommierten Hotelkette von vornherein der Vorzug gegeben werden. Während ein Einzelbetrieb (gewissermaßen auch in einer Kooperation) mehr oder weniger nur einen regionalen Markt erschließen kann, decken Großhotelunternehmen mit mehreren eigenen Betrieben (= Hotelketten) getragen von ihrer gemeinsamen Imagewirkung / unterstützt durch PR, Werbung und Verkaufsförderung einen großen überregionalen, vielfach sogar internationalen Markt ab. Der unternehmerische Verbund von vielen Betrieben begünstigt nämlich auch die Zusammenarbeit mit größeren Firmen (mit Bezug auf deren Nachfrage nach Einzelübernachtungen und Gruppenübernachtungen/s Seminare, Tagungen) sowie mit touristischen Absatzmittlern (= Reiseveranstalter und Reisebüros). Alles in allem kann einem solchen neuen Hotelbetrieb in Wilhelmshaven nachgesagt werden, daß er dank seines Funktionsgefüges und seiner Marktstellung neue Gäste für einen Aufenthalt in Wilhelmshaven ansichziehen würde, die mit dem jetzigen Beherbergungsangebot nicht erobert werden könnten. Die bisherigen Beherbergungsbetriebe würden sogar von Begleiteffekten profitieren können.

Die vorausgegangenen Ausführungen zielten gleichermaßen auf die Begründung ab, daß die Ansiedlung eines großen Hotel garni-Betriebes der Stadt Wilhelmshaven überhaupt keinen angebotspolitischen Nutzen, sondern vielmehr dem jetzigen Beherbergungsgewerbe eine Wettbewerbsbeeinträchtigung bringen dürfte. Man muß auch wissen, daß ein großes Hotel nur dann die erforderliche Bettenauslastung und den vorausgesetzten Umsatz erzielen kann, wenn ein Restaurationsbereich und möglichst auch noch zusätzliche Räume für Sonderveranstaltungen in wechselseitiger Ergänzung mit der Beherbergungskapazität stehen. So kann es auch nicht verwundern, daß bereits etliche Hotel garni-Investoren in City-Lagen von Großstädten bereits sehr bald - vielleicht auch von vornherein - beabsichtigt ihren Beherbergungsbetrieb reduziert bzw. eingestellt haben, um dann die Räume an gewerbliche Nutzer zu vermieten oder als Eigentumswohnungen zu verkaufen.

Man würde gleichermaßen in fremdenverkehrspolitischer Sicht einen schwerwiegenden Fehler begehen, wenn man die Standortfrage falsch lösen würde. Die Standortqualität (Lage, Liegenschaftscharakter) wird nämlich bei der Bewertung eines Hotels (betr. Sterne-Kategorien) gleichgewichtig als eines von fünf qualitativen Einstufungsmerkmalen gezählt. Darum müßte der propagierte neue Hotelbetrieb in Wilhelmshaven in das unverwechselbare "meeresbezogene" Erlebnisprofil der Stadt räumlich eingebunden werden. Einen solchen "wasserseitigen" und gleichzeitig stadtnahen Hotelstandort wird man in Wilhelmshaven nur in der Nähe des Südstrandes erblicken können. Die verwaist aussehende Liegenschaft "Banter Kaserne" würde z.B. ein ideales Grundstück sein. Wenn man dort einen größeren Vollhotelbetrieb errichten würde, dann käme das Image der Nordseestadt Wilhelmshaven dem betreffenden Hotel und wiederum das Image des Hotels dem Image der Stadt Wilhelmshaven zugute. Ein neues Hotel inmitten der Stadt würde sich zwangsläufig als "austauschbares Produkt" in Analogie mit anderen Stadthotels präsentieren.

c) Gesundheitseinrichtungen

Für Fremdenverkehrsstandorte bleibt - wenn es die Voraussetzungen zulassen - eine Angebotsergänzung durch Gesundheitseinrichtungen weiterhin eine wichtige strategische Maßnahme, um die Bettenauslastung und die örtliche Umsatzsituation zu verbessern. Das Gesundheitsbewußtsein im mittleren Lebensabschnitt steigt von Jahr zu Jahr und führt dazu, daß immer mehr Erholungsgäste ihren Urlaub zugleich als Gesundheitsaufenthalt gestalten. Begünstigt wird dieser Gesundheitstrend dadurch, daß für viele die finanziellen und zeitlichen Spielräume zugenommen haben, in ihre Gesundheitsvorsorge und damit in ihre zukünftige Leistungskraft zu investieren.

Der nordseespezifische gesundheitsfördernde Nutzen eines Reiseaufenthalts in Wilhelmshaven wird zweifelsohne durch die Möglichkeit der Inanspruchnahme der hier verabreichten Meereswasser- und Heilschlick-Therapien im Kurbad Gesundbrunnen erhöht. Sie zeichnen sich durch Tradition und heilwirksame Besonderheit aus. Jeder Gast kann dort mit Rezept (und dadurch mit der Möglichkeit der Kostenerstattung) medizinische Anwendungen (Schlickbäder/Schlickpackungen, Massagen, Meerwasserbewegungsbäder) erhalten. Um die Aufmerksamkeit der Gäste auf diese nordseespezifische Gesundheitseinrichtung zu erhöhen, sollte dort, wo alle Wilhelmshavener Gäste mit dem Erlebnisbild der Nordsee konfrontiert werden - nämlich am Südstrand -, eine Hinweis- und Informationstafel aufgestellt werden.

Doch wer Selbstverantwortung für das eigene gesundheitliche Wohlbefinden tragen will, möchte natürlich auch die Gelegenheit einer ambulanten Vorsorgekur wahrnehmen können. Das Kurbad Gesundbrunnen verzeichnete 1994 240 Gäste mit 3-wöchiger Kurbehandlung, die zusammen mit ihren Begleitpersonen ca. 10.000 Übernachtungen in Wilhelmshaven auslösten. Soweit Zuschußgewährungen für Unterkunft, Verpflegung und Fahrt (DM 15,- pro Tag) und Kostenerstattungen für die medizinischen Behandlungen gewährt werden, stützen sich die Ersatz- und Primärkrankenkassen noch auf die langjährige Existenz des Kurbades Gesundbrunnen. Doch seitdem der Stadt Wilhelmshaven die Berechtigung zur Führung des Prädikats "Nordseebad" abgesprochen worden ist, fehlt dem Kurbetrieb aber die begriffliche Ordnungs- und somit Qualifizierungsgrundlage. Dabei würde es ausreichend sein, wenn sich die Prädikatisierung ausschließlich allein auf das Kurbad Gesundbrunnen mit der Artbezeichnung "Peloid-Kurbetrieb" beschränken würde. Diese Antragstellung bei der Bezirksregierung Weser-Ems hätte eigentlich schon längst unter der Mitwirkung der Stadt Wilhelmshaven erfolgen müssen. Die Voraussetzungen für die Artbezeichnung "Peloid-Kurbetrieb" sind lt. Anforderungskatalog bereits soweit erfüllt, daß sich nur noch ein Arzt als "zugelassener Badearzt" ausweisen muß. Nur allein die entsprechende staatlich anerkannte Artbezeichnung wird dem Kurbad Gesundbrunnen dazu verhelfen können, vom Deutschen Bäderverband e.V. als Kureinrichtung im Deutschen Bäderkalender aufgenommen und dadurch allen deutschen Ärzten bekannt gemacht zu werden. Und damit wäre auch den Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes geholfen, um eine Beihilfe durch ihren Arbeitgeber gewährt zu bekommen.

Für die Meereswasser- und Heilschlick-Behandlungen eröffnen sich dadurch gute Perspektiven in Wilhelmshaven, daß sie auch für das nahe gelegene Rehasentrum "Klinik am Kurpark" eine Ergänzung bzw. Erweiterung ihres Therapieangebots bedeuten können. Dieser stationäre Kurbetrieb mit 220 Betten ist aufgrund der jahreszeitlichen Gleichverteilung seiner Patienten ein bedeutender Beschäftigungs- bzw. Wirtschaftsfaktor für Wilhelmshaven. Und in Begleitung mit diesen stationären

Kuren werden von Seiten der Angehörigen der Patienten längere Aufenthalte bei der Wilhelmshavener Beherbergungswirtschaft nachgefragt.

II Strategische Betrachtungen der Entwicklungspotentiale

1. Das fremdenverkehrsspezifische Image von Wilhelmshaven

Wilhelmshaven wird in erster Linie und ohne weiteres über seine geographische Lage an der Nordsee sowie als Küsten- und Hafenstadt und als Marinestützpunkt identifiziert, aber nicht von vornherein als Fremdenverkehrsstadt¹⁴. Die Präferenzen zugunsten von Wilhelmshaven resultieren in hohem Maße aus einem persönlichen oder aus einem allgemeinen Interessensbezug zur Marine, und darüber hinaus sehen die meisten Bundesbürger einen Aufenthalt an der Nordsee als sehr kontrast- und erlebnisreich an.

Wer sich aber nicht als "Kenner" oder "Informierter" bezeichnen kann, verbindet mit Wilhelmshaven überhaupt kein Image als Urlaubsstandort. Daraus kann also geschlossen werden, daß Wilhelmshaven so gut wie nicht als Fremdenverkehrsstandort im Markt positioniert ist. Die touristische Aufenthaltsqualität von Wilhelmshaven wird den Gästen erst dann bewußt, nachdem sie selbst oder von Angehörigen, Freunden oder Bekannten - i.d.R. beiläufig durch einen Tagesaufenthalt oder durch einen privaten Besuch - erlebt worden ist. Das touristische Profil von Wilhelmshaven ist also noch nicht nachfragewirksam genug kommuniziert worden.

Im Fremdenverkehr gilt der Grundsatz, daß die Kommunikationspolitik "in wechselseitiger Unterstützung" erfolgen muß. Mit der Herausgabe von Prospektmaterial kann man die Kommunikationspolitik für Wilhelmshaven noch nicht als erfüllt ansehen. Prospekte sind nämlich passive Werbemittel, d.h. Prospekte müssen erst in die Hand des potentiellen Gastes gelangen. Damit also Prospekte als Verkaufshilfe im Sinne eines Angebots "vor Ort" (d.h. am Herkunftsort des Gastes) fungieren, braucht sie die Unterstützung verschiedener Katalysatoren, die das Interesse für den Prospekt beeinflussen.

Die Abstimmung zwischen den einzelnen Kommunikationsmitteln ist nach ihrem Wirkungsgrad auf den Reiseentscheidungsvollzug zu treffen. Eine Reiseentscheidung erweist sich als ein Ausreifungsprozeß, der in vier Phasen abläuft (A = Attention, I = Interest, D = Decision, A = Action /= AIDA - 4 Phasen-Modell). Es ist somit wichtig zu wissen, in welcher Phase der Reiseentscheidung die einzelnen Kommunikationsmittel genutzt werden. Das detaillierte Schaubild im Anhang Nr.6 ist für deren Auswahl eine wichtige Entscheidungshilfe.

Die Aufmerksamkeit auf ein Reiseziel wird in erster Linie durch Berichte in Zeitungen bzw. Zeitschriften und durch TV- und Rundfunk - Reportagen ausgelöst. Daraus ist also ersichtlich, wie wichtig der Medien-Kontakt und somit die Öffentlichkeitsarbeit (PR/= Public Relations) ist. Berichterstattungen erscheinen den meisten Interessenten als authentische Berichte, ihnen wird ein höherer Wahrheitsgehalt beigemessen als bezahlter Werbung. Die PR-Arbeit muß zunächst

¹⁴ [vgl. "Das Image von Wilhelmshaven", eine Marktanalyse markt-consult Hamburg 1988]

als Nährboden für alle Werbeanstrengungen gesehen werden, von ihr gehen Synergieeffekte aus. Leider erkennt man die Notwendigkeit von PR-Maßnahmen häufig erst dann, wenn es zu spät ist, - wenn der Fremdenverkehrsstandort bereits mit kritischen Berichten in den Medien erwähnt wird. Deshalb müssen die Kontakte mit den Medien-Vertreter auch intensiv gepflegt werden.

Legt man nun zur Bewertung die Sonderseiten "Reisen und Urlaub" aller regionalen und überregionalen Zeitungen, wöchentlichen Supplements und Publikumszeitschriften zugrunde, dann gewinnt man den Eindruck, daß es an fremdenverkehrsorientierten Presseaussendungen (= Informationen über die ideelle Zielsetzung des Fremdenverkehrsengagements und über das örtliche Leistungspotential) von seiten der Stadt Wilhelmshaven fehlt. Auch in Fachzeitschriften der Tourismuswirtschaft (Reiseverkehrswirtschaft, Omnibusgewerbe) muß mehr über Wilhelmshaven zum Ausdruck kommen. Man darf diesen wichtigen Pressedienst nicht der Kompetenz und der Globalfunktion des städtischen Pressereferats zugerechnet sehen. Das fremdenverkehrsspezifische Profil der Stadt Wilhelmshaven kann nur von jener Stelle (hier: Freizeit in Wilhelmshaven GmbH) effektiv publiziert werden, die selbst als Organisationsträger für das Fremdenverkehrsprodukt "agierend" und "reagierend" Verantwortung zeigt. Es ist somit unumgänglich, daß die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH eine Funktionsstelle für "fremdenverkehrsorientierte Öffentlichkeitsarbeit" unterhält, um dadurch auch eine größere Außenwirkung als Ansprechpartner zu erlangen. Man vergißt vielleicht in Wilhelmshaven, daß sich der örtliche Fremdenverkehr immer noch in der Entwicklungsphase befindet und darum "offensiver" vertreten werden muß.

Es wurde durch die Antworten vieler "informierter" Gäste bestätigt, in welchem hohem Maße sich Reisende auf Empfehlungen von Verwandten und Bekannten verlassen. Es empfiehlt sich darum, die "gute Nachrede" in den Dienst der Gästebetreuung zu stellen. In diesem Sinne sollten die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH und die betreffenden Unterkunftsanbieter zusammen Verabschiedungsgrüße / Dankesgrüße mit beiliegenden Anfragekarten für Prospektmaterial den abreisenden Gästen zukommen lassen, damit diese Karten an Interessenten weitergegeben werden können.

Prospekte haben für den Reisenden erst in den Phasen der genaueren Orientierung (= Interesse) und Entscheidung eine vorrangige Bedeutung. Für den Interessenten ist als erstes die Titelseite (= Cover) des Prospekts entscheidend, es muß von ihr eine emotional-motivationale Ansprache als Reiseziel ausgehen. Es geht aber vom Cover des Wilhelmshaven-Prospekts überhaupt keine kommunikative Wirkung aus, die eine interessensmäßige Identifizierung mit Wilhelmshaven auslöst.

Selbstverständlich erfüllen auch Anzeigen in Tageszeitungen und Zeitschriften mit ihrer Werbewirksamkeit eine Primärfunktion, denn sie sollen Aufmerksamkeit erzeugen und Interesse auslösen. Doch der Beachtungsgrad von Anzeigen wird i.d.R. überschätzt. Die inhaltliche Aussage einer Anzeige erweist sich im allgemeinen als zu gering, um ein prägnantes Vorstellungsbild von einem Fremdenverkehrsstandort auszulösen. Von einer Anzeigenwerbung kann im Grunde genommen nur dann eine Signalwirkung ausgehen, wenn der Leser von dem betreffenden Fremdenverkehrsstandort bereits ein gewisses Vorstellungsbild besitzt und dieses durch die Anzeigenaussage lediglich positiviert werden muß. Dieser Zusammenhang begründet dementsprechend, daß die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH im Falle von Anzeigenschaltungen zunächst nur dadurch eine bewußte/gezielte Aufmerksamkeit

für Wilhelmshaven bei den Umworbenen zu erzielen vermag, wenn diese die Werbebotschaft mit Assoziationen aus Berichterstattungen verknüpfen können. Als bevorzugtes Medium für die Anzeigenschaltung sollten darum die beliebt gewordenen wöchentlichen "Supplements" größerer Tageszeitungen angesehen werden. Sie haben den Charakter einer auf "Urlaub, Freizeit und Hobby" bezogenen Zeitschrift, so daß deren Redaktionen durchaus geneigt sind, die bezahlten Anzeigen von einem vorgegebenen Textbeitrag begleiten zu lassen. Es kommt noch hinzu, daß die Anzeigenkosten in diesen wöchentlichen Supplements wesentlich geringer sind als in den Wochenendausgaben der betreffenden größeren Tageszeitungen.

Bei der Anzeigengestaltung darf auf keinen Fall auf den Einbau eines Coupons verzichtet werden. Durch den Coupon in einer Anzeige wird der Leser zur Aktivität aufgefordert, möglichst rasch und unkompliziert Informationsmaterial anzufordern. Auf diese Weise kann das Prospektmaterial "gezielt" zugesandt werden. Couponrücksendungen bieten zugleich eine gewisse Erfolgskontrolle, d.h. sie geben durch den Rücklauf der Coupons Aufschluß über die Effektivität des Mediums.

2. Marktsegmentierung nach Maßgabe der Nachfragetendenzen

Wer als örtlicher Fremdenverkehrsträger möglichst vielen Interessenten möglichst alles zu bieten versucht, wird im zunehmenden Konkurrenzkampf Schiffbruch erleiden. Dann fühlt sich eigentlich kaum jemand "interessensspezifisch" angesprochen und empfindet das Angebot als "sein" Angebot. Die Angebots- und Kommunikationspolitik muß entsprechend der Nachfragetrends marktsegmentenspezifisch¹⁵ und zielgruppenorientiert¹⁶ ausgerichtet werden. Der Wilhelmshavener Zusatzprospekt "Informationen", der eine wichtige Korrespondenzfunktion zum Imageprospekt (= Streuprospunkt) erfüllt, zeigt bereits Züge dieser Ausrichtung als Angebotswerbung. Man sollte diesen Prospekt jedoch in einem anspruchsvolleren Layout als Wilhelmshaven-"Reisemagazin" herausbringen, der die unterschiedlich interessierten Zielgruppen thematisch anspricht und gleichzeitig wie bisher mit Schlüsselinformationen versorgt.

Um die Gewichtung des Nachfragepotentials für Wilhelmshaven ermessen zu können, muß zunächst erst einmal die grundlegende Entwicklungssituation im Reiseverkehr aufgezeigt werden. Obwohl die Reiseintensität¹⁷ im Urlaubsreiseverkehr bis zuletzt angestiegen ist (1994 = 78,2%)¹⁸, zeigen inzwischen die absoluten und relativen Zahlenwerte der Inlandsnachfrage einen Rückgang auf. Immer mehr Bundesbürger verbinden ihre Haupturlaubsreise mit einem Auslandsreiseziel (1994 = 65,4%)¹⁹, was sich angesichts der überproportionalen Entwicklung des Ferntourismus (betr. außereuropäische Reiseziele) fortsetzen wird. Und die Zweiturlaube führen sogar fast nur in bestimmte Auslandsregionen, weil dort für einen "Zwischendurchurlaub" im Winterhalbjahr bessere Witterungsbedingungen erwartet werden.

Viel entscheidender ist für Wilhelmshaven die Tatsache geworden, daß inzwischen neben dem Urlaubstourismus der Freizeittourismus ("der Tourismus der kurzen

¹⁵ [Marktsegmente analysieren die Fremdenverkehrsnachfrage nach dem Aufenthaltszweck]

¹⁶ [Zielgruppen kennzeichnen das jeweils vorherrschende Gästepotential eines Marktsegments nach sozio demographischen Merkmalen und Präferenzen]

¹⁷ [Reiseintensität = % Anteil derjenigen Bundesbürger (> 14 Jahre), die wenigstens eine Urlaubsreise von mind. 5 Tagen (> 4 Übernacht.) unternommen haben.]

¹⁸ [Reiseanalyse "Urlaub + Reisen" 1994]

¹⁹ [Reiseanalyse "Urlaub + Reisen" 1994]

Wege und kurzen Zeiten" / Prof. Dr. Opaschowski) zu einem bemerkenswerten Phänomen geworden ist. Immer mehr Bundesbürger (1994= 52,4%)²⁰ unternehmen zusätzlich zu ihren Urlaubsreisen im Rahmen ihrer wöchentlichen Freizeit an Wochenenden und an Feiertagen Kurzreisen von 2 bis 4 Tagen. Und auch Wochentage werden zunehmend einbezogen, da die Zahl jener, die nicht mehr im Berufsleben stehen, wächst. Bei all diesen Kurzreisen über das ganze Jahr verteilt liegen die Reiseziele fast ausschließlich im Inland.

Der Kurzreiseverkehr erstreckte sich bisher überwiegend auf geschichts- und kulturträchtige Städte, und das Interesse galt zunächst den Besichtigungsmöglichkeiten. Inzwischen zeigt sich aber, daß eine derartige Aufenthaltsgestaltung als zu einseitig und zugleich anstrengend betrachtet wird. und stattdessen ein breiteres Angebotsspektrum im Kurzreiseverkehr an Bedeutung gewinnt. Gefragt sind solche Standorte als Kurzreiseziel, die sowohl eine Erholungs- als auch stadtäquivalente Erlebnisqualität zu bieten vermögen, und im Hinblick auf dieses Anforderungsspektrum ist Wilhelmshaven durchaus entwicklungsfähig. Die Präferenzen der Kurzreisenden umfassen nicht nur Besichtigungs- und Informationsmöglichkeiten, Kultur- und Unterhaltungserlebnisse; es gehören aber auch erholsame sportliche Freizeitaktivitäten sowie Shopping und Essengehen dazu.

Wilhelmshaven muß seine Angebotsvoraussetzungen und seine Marktchancen in erster Linie im Kurzreiseverkehr sehen. Doch mit einer allgemeinen Werbung (= Imagewerbung) ist eine entsprechende Marktbearbeitung nicht getan. Es gilt nämlich zu berücksichtigen, daß Kurzreisen in einem hohen Maße als organisierte Reisen vollzogen werden, d.h. Kurzreisende beteiligen sich an Vereins-/Veranstalterreisen (hauptsächlich Busreisegesellschaften) und ebenso gern an von kommunalen Fremdenverkehrsstellen aufgelegten "programmierten Aufenthaltsvorschlägen" (= Pauschalangebote). Die Gäste möchten während Ihres Aufenthalts i.d.R. "etwas erleben" und. zugleich in der Gemeinschaft mit anderen Menschen sein.

Die Mehrheit der Bundesbürger ist inzwischen ohnehin durch Erfahrungen mit Auslandsreisen auf preiswerte Inklusivangebote eingestellt. Der Zuwachs der Pauschalreisen und der Rückgang der Individualreisen erklärt sich aber auch mit der Abnahme des frei verfügbaren Einkommens vieler Bundesbürger. Bei einer Pauschalreise sind Kosten und Aufenthaltsprogramm der Reise im voraus bekannt. Das ermöglicht von vornherein eine Reisebudgetierung. Man weiß aber auch, daß aufgrund der Sicherheit durch das Reisevertragsgesetz das Preis - Leistungsverhältnis stimmen muß.

Eine Steigerung des Übernachtungsvolumens im Kurzreiseverkehr wird in Wilhelmshaven maßgeblich davon abhängen, wie der gesamtörtliche Vermarktungsträger, die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH, mit der gewerblichen Leistungsträgerschaft zusammen ein engagiertes verkaufsorientiertes Handeln praktiziert. Es müssen verstärkt attraktive "thematisierte" Kurzreiseangebote sowie Programmbausteine erstellt und professionell vermarktet werden. Erst Verkaufbares macht schließlich auch die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern, nämlich mit Reiseveranstaltern (in erster Linie mit Busreiseveranstaltern) sowie Reisebüros, möglich.

Im Kurzreiseverkehr steht ein enormer Zuwachs unmittelbar bevor, denn die geburtenstarken 60er Jahrgänge werden über die Jahrtausendwende hinweg zu einer

²⁰ [Reiseanalyse "Urlaub + Reisen" 1994]

dynamischen Komponente des privaten Verbrauchs werden. Auch die Entwicklung der privaten Haushalte wird positive Auswirkungen auf den Reiseverkehr haben. Die Mehrheit aller deutschen Haushalte wird im Jahr 2000 aus Single- und Zweipersonenhaushalten bestehen, und diese zeichnen sich bei vorausgesetzter Berufstätigkeit als sehr konsum- und somit reisefreudig aus. Diese Gruppe von Bundesbürgern hat mehr Geld als Zeit, sie zeigt sich für programmierte Reiseaufenthalte besonders empfänglich.

Die längeren Urlaubsaufenthalte in Wilhelmshaven werden weiterhin Individualreisen bleiben und sich auf die Sommerwochen beschränken. Man wird zum einen in der älteren Generation ein adäquates Nachfragepotential erblicken können, und zwar deshalb, weil sie nicht so schwerpunktmäßig auf einen Strand- und Badeurlaub eingestellt ist, sondern i.d.R. ein breiteres Erlebnisspektrum bevorzugt. Es gilt noch anzumerken, daß der Anteil der über 60-jährigen deutlich im Ansteigen begriffen ist.

Im Familientourismus setzt sich mehr und mehr die Einsicht durch, daß Kinder sich in einer unbeschwerten Ferienatmosphäre "ausleben" möchten. Fremdartige Eindrücke tragen vielmehr zur Verunsicherung der Kinder im Urlaub bei. Gute kindergerechte Ferienbedingungen werden deshalb in deutschen Fremdenverkehrsstandorten zunehmend gefragt sein. Und in diesem Zusammenhang sollte viel stärker der Wettbewerbsvorteil bewußt gemacht werden, daß in Wilhelmshaven durchweg recht preisgünstige Leistungen geboten werden. Und als weiteres Entscheidungsargument wird natürlich auch das belebende, heilwirksame (betr. Salz- und Jodpartikel) und zugleich für alle verträgliche reizmäßige Nordseeklima gelten können.

Als beachtliches Akquisitionspotential für den Urlaubs- und Kurzreiseverkehr in Wilhelmshaven haben sich bereits in der Vergangenheit die vielen Tagesgäste aus den nahe gelegenen Nordseebädern herausgestellt. Es ist die "eigene Erfahrung", die schließlich Tagesgäste als Informationsquelle betrachten. Und sie stützen ihre Bewertung nicht allein auf die örtliche Angebotsstruktur, sondern meistens noch mehr auf die erlebte Atmosphäre, auf das Gastgeberverhalten. Nicht nur die Mitarbeiter einer Fremdenverkehrsstelle (hier: Wilhelmshaven-Information) und die gewerblichen Leistungsträger müssen einen wertvollen PR-Beitrag durch ihre Freundlichkeit und Zuvorkommenheit gegenüber den Gästen leisten. Im weiteren Sinne spielen sämtliche Ortsbewohner, ihr Auftreten und ihre Gästefreundlichkeit, eine wichtige Rolle. Deshalb muß die Öffentlichkeitsarbeit der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH gleichermaßen "nach innen" ausgerichtet sein. d.h. auf die Förderung des Fremdenverkehrsbewußtseins.

Die Ausführungen zur Gästestruktur von Wilhelmshaven (S. 13 u. 14) wiesen bereits darauf hin, daß im Tagungs- und Seminarreiseverkehr zwar berufliche Gründe ausschlaggebend sind, doch Tagungs- und Seminarreisen zugleich mit Entspannungsmöglichkeiten und oft auch mit allgemeinen touristischen Aktivitäten verknüpft werden. Es muß also in Wilhelmshaven bedacht werden, daß einem Tagungs- bzw. Seminarort gleichermaßen als Fremdenverkehrsstandort von selten der betreffenden Veranstalter und Teilnehmer Beachtung geschenkt wird. Eine Untersuchung des IPK hat ermittelt, daß Tagungs- und Seminarreisende im Verhältnis zu den Geschäfts- und Dienstreisenden deutlich höhere Ausgaben pro Tag

tätigen. Auch in der Verweildauer (sie ist mindestens doppelt so lang) differieren die Ergebnisse²¹.

Kommunale Fremdenverkehrsstellen übersehen i.d.R. bei ihren Akquisitionsbemühungen, daß Tagungen sich keineswegs nur als Großveranstaltungen auszeichnen. Ca. 90% aller Veranstaltungen weisen weniger als 50 Teilnehmer auf und bestimmen somit das Gros der Tagungs- und Seminarveranstaltungen²². Wie bedeutungsvoll gerade diese kleineren Veranstaltungen geworden sind, belegt die Tatsache, daß sich von den rd. 11.500 Hotels in Deutschland bereits ein Drittel als tagungsorientiert bezeichnen und aus dem Tagungs- und Seminargeschäft 30% des Gesamtumsatzes erzielen. Es ist also unverkennbar, daß der Tagungs- und Seminarmarkt enorme Maße angenommen hat und speziell für die Hotellerie ein zunehmend bedeutenderes Standbein darstellt.

Die Marktchancen von Wilhelmshaven für Tagungen und Seminare müssen wegen der peripheren Standortlage und wegen des wirtschaftlich schwach strukturierten Hinterlandes als eingeschränkt angesehen werden. 60% aller Zusammenkünfte werden in einem Umkreis von max. 150 km abgehalten, d.h. in der näheren Umgebung des Unternehmens-/Körperschafts-, Verbands- bzw. Behördensitzes. Auf diese Weise können besonders Zeit-, Reise- und Übernachtungskosten eingespart werden. Für Wilhelmshaven hat der Bremer Wirtschaftsraum eine besondere akquisitorische Bedeutung. Lediglich bei mehrtägigen Veranstaltungen spielt die kurze Entfernung nur eine untergeordnete Rolle und wird von touristischen Faktoren (landschaftliche Gegebenheiten, Fitness-, Freizeit- und Entspannungsangebot) überlagert. Ausschlaggebend für einen Tagungs- und Seminarstandort ist natürlich auch die überregionale Verkehrsanbindung. und unter diesem Aspekt kann man eigentlich nur den unmittelbaren Autobahnanschluß als günstig für Wilhelmshaven bewerten. Aber der überwiegende Teil der Tagungs- und Seminarteilnehmer (= 70%) reist immerhin mit eigenem PKW an.

Betrachtet man den Jahresverlauf der mehrtätigen größeren Tagungen, so ist eine deutliche Konzentration in den Frühjahres- und Herbstmonaten zu erkennen, wobei der Monat Oktober eine Spitzenposition einnimmt. Bei der Auswahl des Veranstaltungsortes spielen zunehmend wirtschaftliche Überlegungen eine große Rolle. Da die Ausgaben nicht zu hoch liegen dürfen und effiziente Arbeit geleistet werden soll, besteht eine deutliche Tendenz, Tagungen und Seminare in nicht zu große Städten zu legen. Bei der Wahl der Hotelkategorie zeichnet sich ein deutlicher Trend zum Mittelklassensegment (3-Sterne-Kategorie) ab, welches rasant an Marktanteilen gewonnen hat. Untermauert wird diese sich abzeichnende Tendenz durch die maximale Höhe der von den Veranstaltern noch als akzeptabel empfundenen Tagungspauschale von bis zu DM 200,- pro Tag. Die Nachfrager haben also klare Preisvorstellungen, so daß der marktorientierten Preisbildung, welche durch eine differenzierte Deckungsbeitragsrechnung zu erreichen ist, einer kostenorientierten Preisgestaltung unbedingt der Vorzug zu geben ist. Alles in allem wird man diese aufgezeigten Rahmenbedingungen nur unter der Prämisse einer Qualitätsverbesserung von seiten der Hotelbetriebe und auch der Stadt (betr. Stadthalle) als günstig für Wilhelmshaven bezeichnen können.

²¹ [vgl. Institut für Planungs kybernetik. Volumen u. Struktur des deutschen Tagungsmarktes. München 1994]

²² [Diese u. nachfolgende Zahlenangaben aus: Gugg.E., Neue Trends im Tagungs- u. Kongressreiseverkehr, Frankfurt 1994, DEHOGA-Jahresbericht 1993/1994]

Zweifelsohne sollte man in Zukunft das Veranstalterpotential auch immer mehr in Wilhelmshaven selbst erblicken, denn die Stadt Wilhelmshaven hat sich inzwischen zu einem herausragenden Wissenschaftszentrum in der Meeres-, Küsten-, Vogel- und Windenergieforschung entwickelt. Die Akquisitionspflege muß darum als erstes bei den betreffenden Institutionen in Wilhelmshaven beginnen. In der überörtlichen Marktbearbeitung wird man auf die Anzeigeninsertion in der überregionalen Tages- und Wirtschaftspresse, in der Fachpresse und in tagungsspezifischen Nachschlagewerken nicht verzichten können. Doch als wirksamstes Instrument der Verkaufsförderung im Tagungs- und Seminarreiseverkehr haben sich bisher Mailing-Aktionen und Kontaktbesuche herausgestellt.

3. Angebotspolitische Konsequenzen

Im Interesse der "meeresbezogenen" Angebotsprofilierung sollte in Wilhelmshaven an der Erweiterung "maritimer" Attraktionen festgehalten werden, wobei man bei diesen nicht auf einen Unterhaltungs- bzw. Vergnügungswert, sondern auf ihren Kulturwert bedacht sein sollte. Nur in dieser konzeptionellen Ausrichtung werden "maritime" Attraktionen für den entwicklungsfähigen Kurzreiseverkehr und für den Tagungs- und Seminartourismus bedeutsam sein können. Außerdem sollte weiter in wasserseitige Einrichtungen für Sportmöglichkeiten (Segeln, Surfen, Bootwandern) investiert werden, weil das Freizeitverhalten demnächst noch mehr von einem "aktiven" Bezug zu den landschaftlichen Gegebenheiten geprägt sein wird. Um die Entdeckungsfreude an den außerörtlichen Attraktionen mit dem so beliebt gewordenen Fahrrad zu fördern, sollten - was von zahlreichen Gästen als wichtig erachtet wird - von Wilhelmshaven ausgehende Radwege in das Radwegenetz des Landkreises Friesland mit entsprechenden Markierungen eingebunden und mit der Herausgabe einer Radwanderkarte "aktionsbezogen" publiziert werden.

Von den Gästen wird die City von Wilhelmshaven in einem völligen Kontrast zu den grünflächigen und gepflegten Wohn- und Außenbezirken erlebt, d.h. das Geschäftszentrum von Wilhelmshaven wird als nüchtern und schmucklos empfunden. Diese Kritik sollte Anlaß geben, im Interesse des Fremdenverkehrs für eine schönere Ausgestaltung des Stadtkerns zu sorgen.

Die meisten Gäste sehen die Aufenthaltsqualität von Wilhelmshaven in dem vielfältigen und ausgewogenen Funktionsgefüge der Stadt gegeben. Gerade diese Vielfalt kann Wilhelmshaven die Chance bieten, sich als Fremdenverkehrsstadt mit einer Mehrmarktstellung zu profilieren, nämlich für Kurzreisende, Urlaubsreisende, Kuraufenthalte, Durchgangsreisen, Tagungs- und Seminaraufenthalte sowie für Tagesbesuche. Und es ist unbestreitbar, daß in Wilhelmshaven nur durch diesen Pluralismus eine hohe wirtschaftliche Ergiebigkeit aus dem Fremdenverkehr erwachsen kann.

Der Gesundheitstourismus wird sich in Wilhelmshaven niemals in dem Ausmaß entwickeln, daß ein Bemühen um die Zuerkennung des Kurort-Status "Seebad" zu rechtfertigen wäre. Zum anderen würde dieses Fremdenverkehrsprädikat einen degenerierenden Einfluß auf die Gesamtwirtschaft der Stadt und auf deren Lebendigkeit ausüben.

III Die organisatorische Ausrichtung der kommunalen Fremdenverkehrsförderung

Die vorausgegangene Entwicklungs- und Situationsanalyse des Fremdenverkehrs in Wilhelmshaven hat unzweifelhaft Aufschlüsse über den bisherigen Umfang der touristischen Nachfrage, über die touristischen Angebotsbedingungen und über die zukünftigen Entwicklungschancen gebracht, die die politische Führung der Stadt Wilhelmshaven wahrhaftig beeindruckt und zu einem größeren Engagement für den Fremdenverkehr verleiten dürfte. Eine stärkere Fremdenverkehrsförderung sollte der Stadt Wilhelmshaven in ihren wirtschaftspolitischen Anstrengungen deshalb so wichtig erscheinen, weil die Fremdenverkehrsnachfrage in breitester Wirkung die Erwerbswirtschaftslage einer Stadt zu verbessern vermag. Die Primarumsätze aus dem Tourismus verteilen sich über das Gastgewerbe hinaus auf viele andere Gewerbebezüge der Stadt. Und diese Einnahmen werden wiederum zu 50% und mehr für Vorleistungen in der heimischen Region wieder ausgegeben, was den besonders hohen Multiplikatoreffekt des Fremdenverkehrs ausdrückt.

1. Die Notwendigkeit eines Fremdenverkehrsentwicklungsplans als Grundlage für die Produktpolitik

Die Aufgabenstellung, die der Stadt Wilhelmshaven in der Fremdenverkehrsförderung zuzuschreiben ist, versteht sich als eine gemeinwirtschaftliche Aufgabenstellung. Hiermit ist die Gesamtförderung des Fremdenverkehrs gemeint, und diese bezieht sich im wesentlichen auf die touristische Infrastruktur und auf die überbetrieblichen Einrichtungen (= öffentliches Angebot).

Wenn die Stadt Wilhelmshaven künftig im touristischen Wettbewerb zu den "Gewinnern" zählen möchte, dann muß die Ratsversammlung eine klare politische Entscheidung zugunsten des Tourismus treffen. Der zukünftige Weg der Stadt Wilhelmshaven im Tourismus kann letztlich nur dadurch erfolgreich beschriftet werden, wenn zunächst die fremdenverkehrsspezifischen Ziel- und Entwicklungsvorstellungen in einen Fremdenverkehrsentwicklungsplan einmünden. Man wird sicherlich aus der vorausgegangenen Entwicklungs- und Situationsanalyse des Fremdenverkehrs in Wilhelmshaven Zielvorstellungen für eine operationale Planung herleiten können. Nur deren Umsetzung in ein konkretes, zielorientiertes Handlungsprogramm vermag zu verhindern, daß in Zukunft zuviel in Einzelmaßnahmen "probiert" wird. Konflikte und sich widersprechende Handlungen aufgrund unterschiedlicher Auffassungen bzw. nicht ausreichender Querabstimmungen zwischen Fremdenverkehrsstelle, Querschnittseinheiten oder Verwaltungsführung sind nur zu vermeiden, wenn Konzeptionen und Maßnahmen verbindlich fixiert werden.

Auf keinen Fall darf ein Fremdenverkehrsentwicklungsplan nur daraus resultieren, daß von auswärtigen Gutachtern ein Entwicklungskonzept vorgelegt und dieses dann von "fachkundigen" politischen Vertretern der Stadt entschieden wird. Die produktpolitische Gesamtplanung muß nämlich das Ergebnis eines umfassenden Willensbildungsprozesses sein, an dem alle Beteiligten am örtlichen Fremdenverkehrsgeschehen in möglichst breiter Form teilgenommen haben. Bei den Bewertungen und Abstimmungen wird man sich auf die Fachkompetenz und Ortskundigkeit der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH stützen müssen, so daß diesem bisherigen Fremdenverkehrsträger der Stadt Wilhelmshaven der Entwurf des

Fremdenverkehrsentwicklungsplans (ggf. unter Mitwirkung zusätzlicher Tourismusexperten) zugeschrieben werden sollte. Das wäre auch insofern folgerichtig, weil die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH schließlich als gesamtörtlicher Vermarktungsträger fungiert und die Attraktivität des touristischen Gesamtprodukts von Wilhelmshaven in maßgeblicher Weise die nachfolgende Ausgestaltung der Kommunikations- und Vertriebspolitik beeinflusst. Ein Fremdenverkehrsentwicklungsplan versteht sich somit auch für die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH als Bezugsgrundlage ihrer Tourismus-Marketingplanung (= Marketing-Konzept).

Es ist davon auszugehen, daß die Nachfrage im derzeitigen Käufermarkt in Umfang und Struktur weitgehend bekannt ist und dementsprechend die meisten Fremdenverkehrsgemeinden/-städte produktpolitisch ziemlich gleichförmig auf die Nachfrage ausgerichtet sind. Dies führte zwangsläufig zu stärkerem Konkurrenzdruck bei Angebot und Preisen. Dem wird Wilhelmshaven nur dadurch in Zukunft entgegen kommen, daß Nachfrage "produziert" wird. Eine echte Nachfrageproduktion ist im allgemeinen jedoch nur zu erzielen, wenn ein positiver Unterschied zur Konkurrenz (Alleinstellung am Markt) erreicht werden kann. Allerdings wird - und dies ist nicht in Frage zu stellen - ein gewisser Basisstandard für die Auslösung der Fremdenverkehrsnachfrage notwendig sein. Doch der Trend "hin zu profiltypischer Qualität" sollte in der Fremdenverkehrsentwicklungsplanung von Wilhelmshaven weitgehend Berücksichtigung finden.

2. Die "Freizeit in Wilhelmshaven GmbH" als Fremdenverkehrsträger

Wenn Chancen für den Fremdenverkehr genutzt werden sollen, dann muß auch für den örtlichen Fremdenverkehrsvollzug eine adäquate Organisationsform gewählt werden. Der Fremdenverkehr zählt zum Bereich der "leistenden Verwaltung", so daß grundsätzlich ein Wahlrecht besteht, ob die Aufgabe der kommunalen Fremdenverkehrsförderung in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Organisationsform wahrgenommen wird.

a) Die satzungsmäßige Aufgabenstellung der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH

Der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH (gegründet im Jahre 1969) wird man nicht nachsagen können, daß ihr Gründungszweck der Effizienzsteigerung der kommunalen Fremdenverkehrsförderung verschrieben worden war. Die Gründungsgeschichte verrät, daß die ursprüngliche Einbindung des Fremdenverkehrsvollzugs in die Stadtverwaltung (bis 1969: Kur- und Badeamt) dem damaligen Oberstadtdirektor aufgrund von Gästebeschwerden lästig geworden war und daraufhin eine Aufgabenausgliederung vollzogen wurde²³. Gleichzeitig verlor sich mit dem Ausbau Wilhelmshavens zu einem Standort der Hafen- und Industriewirtschaft ohnehin das politische Interesse der Stadt am Fremdenverkehr. Der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH war als Aufgabenstellung in erster Linie die Förderung des Wohn- und Freizeitwertes und damit die Bereitstellung und Organisation von Freizeitanlagen zgedacht worden, was auch die Firmierung dieses Unternehmens kenntlich macht.

²³ [vgl. Freizeit in Wilhelmshaven GmbH, Geschichte, O.J., S.1-5]

Doch rückblickend wird man die Miteingliederung der kommunalen Fremdenverkehrsförderung in die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH ²⁴ als glücklichen Umstand bezeichnen können, denn die mit der Rechtsform GmbH verbundene organisatorische Gestaltungsfreiheit verhilft der örtlichen Fremdenverkehrsleitung, schnell und flexibel auf die Geschehnisse im Fremdenverkehrsmarkt zu reagieren. Die GmbH bietet in formaler und inhaltlicher Hinsicht eine Rechtskonstellation, die einem modernen Management entgegenkommt und - was sich für den Vermarktungsvollzug als wichtig erweist dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip auch voll und ganz Rechnung tragen kann. Die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH hat sich über die traditionelle Aufgabenstellung einer Fremdenverkehrsstelle (= Öffentlichkeitsarbeit sowie Informations- und Werbemaßnahmen) hinaus schon frühzeitig und beispielhaft einer "verkaufsorientierten" Erschließung der Fremdenverkehrsnachfrage verschrieben. Sie fungiert heute als zentrale Vermarktungsinstitution für die Wilhelmshavener Fremdenverkehrswirtschaft.

Es kann zweifelsohne in absatzpolitischer Sicht das Urteil ausgesprochen werden, daß ein Fortbestand der Einbindung der kommunalen Fremdenverkehrsförderung in die Wilhelmshavener Stadtverwaltung ²⁵ gewiß nicht die beachtliche Entwicklung der touristischen Nachfrage in den letzten Jahren hätte herbeiführen können. Selbstverständlich sind dabei die guten touristischen Aufenthaltsbedingungen von Wilhelmshaven in einem ursächlichen Zusammenhang zu sehen, doch diese erklären sich im wesentlichen in gleichbedeutender Weise mit dem von der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH bereitgestellten vielfältigen Freizeitangebot. Es ist somit auch in produktpolitischer Sicht als förderlich für die Fremdenverkehrssituation in Wilhelmshaven anzusehen, daß sich die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH zugleich als Träger für die anlagen- und veranstaltungsspezifische Ausgestaltung des Erholungs- und Erlebniswertes gegenüber den Gästen auszeichnet. Die Bereitstellung öffentlicher touristischer Einrichtungen verlangt heute Innovation und Qualitätsmanagement.

b) Bewertungsvergleich mit anderen Organisationsformen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung

Es ist im Organisationsprozeß der kommunalen Fremdenverkehrsförderung eindeutig festzustellen, daß inzwischen Privatisierung und Kommerzialisierung richtungsweisende Zielsetzungen für die deutschen Fremdenverkehrsstädte und -gemeinden geworden sind.

- **Regiebetriebe und Eigenbetriebe verfügen vor dem Hintergrund der öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen und der Entscheidungsstrukturen nicht über die betrieblich - fachliche Gestaltungsfreiheit, die im erweiterten (umsatzorientierten) Aufgabenfeld der kommunalen Fremdenverkehrsförderung (= Verkaufswerbung, Verkaufsförderung, Erstellung von Leistungsarrangements / = Eigentouristik sowie Verkaufs- und Vermittlungsaktivitäten) unbedingt erforderlich ist. Umschichtungen des Budgets innerhalb des Jahres bei veränderten Bedingungen sollten problemlos und schnell ohne längere formalistische Verfahrensweisen möglich sein. Durch eine Delegation oder Verselbständigung innerhalb der Verwaltung ist dieses Ziel nicht zu erreichen (nach wie vor gilt das Haushaltsrecht). Nur bedingt erreichbar ist dies auch durch einen Eigenbetrieb.**

²⁴ [lt. Gesellschaftsvertrag der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH (§2.Abs,1): "Gegenstand des Unternehmens ist die Errichtung, der Betrieb und die Unterhaltung von Anlagen und Einrichtungen für Baden und Camping, die Förderung des Gastverkehrs und die Freizeitgestaltung im Bereich Wilhelmshaven",]

²⁵ [das frühere Kur- und Badeamt = reiner Regiebetriebe unmittelbare Organisationseinheit der Kommunalverwaltung]

- Eine privatrechtliche Trägerschaft der kommunalen Fremdenverkehrsförderung (hier: Freizeit in Wilhelmshaven GmbH) begünstigt zwangsläufig eine Kommerzialisierung, d.h. die Erwirtschaftung eigener Einnahmen, indem Fremdenverkehrsleistungen durch Verkaufs- und Vermittlungsaktivitäten finanziert werden. Das darf nicht nur als eine Steigerung der Ertragskraft der kommunalen Fremdenverkehrsförderung gesehen werden, sondern ebenso als eine Entlastung für die kommunale Haushaltswirtschaft.
- Die Wirtschaftsführung eines privatrechtlichen Organisationsträgers bietet eine gute wirtschaftliche Beurteilung:
 - a) Ohne Herauslösung der Fremdenverkehrsorganisation aus der Stadt-/Gemeindeverwaltung würden sich die gesamten Aufwendungen für den Fremdenverkehr in vielen anderen Positionen des Gesamthaushalts verlieren.
 - b) Es kann eine exakte Erfolgsrechnung und zugleich mit Hilfe einer Kostenstellenrechnung eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der verschiedenen Betriebsbereiche durchgeführt werden.
- Die Bedenken, die man Regiebetrieben und Eigenbetrieben in der Ausübung der Vermarktungsanforderungen entgegenbringen muß, beziehen sich zugleich auf die Haftungssituation. Die haftungsrechtlichen Konsequenzen sind vielerlei bei Verkaufs- und Vermittlungsaktivitäten. Dabei gilt für die unumgänglich gewordenen Pauschalangebote, daß sie dem Reisevertragsgesetz (BGB §§ 651 a-k) unterliegen und dieses sich durch eine besonders große Haftungsstrenge auszeichnet. Während bei der GmbH die Haftung auf das Stammkapital beschränkt ist, erstreckt sie sich bei Regiebetrieben und Eigenbetrieben über deren Betriebsvermögen hinaus auf das Gesamtvermögen der Gemeinde/Stadt.
- Mit einem privatrechtlichen Organisationsträger verbindet sich eine Stabilisierung der Fremdenverkehrsförderung, denn durch die Verselbständigung wird dem Fremdenverkehr der Einfluß sich häufig und kurzfristig wandelnder politischer Interessen entzogen.
- Was die Stellenbesetzungen anbetrifft, so bietet sich einem privatrechtlichen Organisationsträger die Chance, die Auswahl der Bewerber nicht im Anforderungsprofil der öffentlichen Verwaltung, sondern ausschließlich im Leistungsbild einer Fremdenverkehrsstelle zu treffen.
- Den ebenfalls privatrechtlich organisierten Fremdenverkehrsvereinen muß nachgesagt werden, daß die nach dem demokratischen Mehrheitsprinzip geführten großen Mitgliederversammlungen und deren stetes Ringen um einen Interessenausgleich zweifellos die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen. Ein weiterer Aspekt betrifft die Kompetenzsituation und Effizienz der Geschäftsführung. Während kraft Gesetz der Geschäftsführer einer GmbH als gesetzlicher Vertreter dieser Gesellschaft fungiert, hat in einem Verein der Vorstand diese gesetzliche Stellung. Ein Reibungsbeginn mit dem Vorstand wird dann eigentlich für jede kompetente Persönlichkeit, die die Geschäftsführung ziemlich eigenständig betreiben möchte, vorprogrammiert sein. Die Bezeichnung "GmbH" ist im kommerziellen Bereich auch sehr viel werbewirksamer, weil man mit ihr Professionalität verbindet, während die Bezeichnung "Verein" nebenamtliches Wirken assoziiert.

c) Gesellschaftsstruktur und betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation in der Effizienzbewertung

(1) Gesellschaftsstruktur

Die Gesellschaftsstruktur der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH erweist sich aus der Sicht ihres Unternehmungszwecks und des Aufgabenvollzugs als durchaus angemessen. Die als Eigengesellschaft der Stadt Wilhelmshaven geführte GmbH gewährleistet eine optimale Integration der ihr zugeschriebenen Gemeinwohlfunktion (= Erfüllung des kommunalen öffentlichen Zwecks) und unternehmerischer Potenz. Dadurch, daß der Rat der Stadt Wilhelmshaven die Gesellschafterversammlung verkörpert und auch der Aufsichtsrat sich aus Ratsmitgliedern zusammensetzt, ist eine Abstimmung der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH mit den Zielen der Stadt sichergestellt. Das bedeutet aber nicht - was so viele andere städtischen Eigengesellschaften eigentümlich ist, daß ihre Entscheidungsstruktur die eines kommunalen Eigenbetriebes gleichkommt. Die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages (= Satzung) räumen der Geschäftsführung eine angemessene unternehmerische Handlungsfreiheit ein, um die betrieblichen Aktivitäten auf die Erfordernisse des Fremdenverkehrsmarktes ausrichten zu können.

Selbstverständlich sind eine intensive Kommunikation und gemeinsame Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs mit allen Beteiligten am örtlichen Fremdenverkehrsgeschehen geboten, damit nicht nur einseitig Ideen und Vorstellungen ggf. an den Betroffenen vorbei realisiert werden. Schließlich handelt es sich ja bei der Vermarktung um Maßnahmen, deren Erfolg bzw. Mißerfolg in erster Linie alle gewerblichen Anbieter von touristischen Leistungen zu spüren bekommen. Es kann demzufolge ebenso die schlüssige Ansicht vertreten werden, daß die umsatzorientierte Fremdenverkehrsförderung mehr den Eigeninteressen und der gemeinsamen Initiative der gewerblichen Anbieterschaft zuzuschreiben ist als dem Grundanliegen der öffentlichen Hand. Es handelt sich doch um Aktivitäten/Leistungen, die vielmehr den touristischen Anbietern selbst zugute kommen. Deshalb wird in deutschen Fremdenverkehrsstädten und -gemeinden immer mehr die Mitwirkung der vielfältigen touristischen Leistungsträgerschaft, d.h. ihre organisatorische Einbindung, zur fremdenverkehrspolitischen Forderung erhoben.

Bei der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH kommt die breite Zusammenarbeit mit dem örtlichen Fremdenverkehr bereits in der Konzeptionsphase beispielhaft zum Tragen. Es gibt seit Herbst 1992 ein von der Geschäftsführung bestellter Beirat (die sog. "Freizeitrunde"), dem Vertreter aller mit dem örtlichen Fremdenverkehr verbundenen Wirtschaftsgruppen und Institutionen angehören. Da die Beherbergungswirtschaft ausschließlich auf Fremde spezialisiert ist, sollte ihr das größte Vertretungsgewicht eingeräumt werden. Auch wenn diese monatliche Runde keine Entscheidungsbefugnis hat, so ist es dennoch für den Fremdenverkehrsvollzug äußerst wichtig, daß die Geschäftsführung mit einem kompetenten Anhörungsgremium "beratend" verbunden ist zumal der 13-köpfige Aufsichtsrat insgesamt eine äußerst geringe berufsfachliche Verbundenheit mit dem Fremdenverkehr vorweisen kann. Das könnte in der Besetzung des Aufsichtsrates der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH anders aussehen; wenn ihm zugleich zugewählte von den Fraktionen der Ratsversammlung benannte fachkompetente "bürgerliche" Mitglieder angehören würden.

Um in Zukunft die Mitsprache der touristischen Leistungsträgerschaft im Beirat der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH stärker zu institutionalisieren, sollte von vornherein ein bestimmter Aufgabenkatalog festgeschrieben werden, zum Beispiel

- **Anhörung bei gemeindlichen Fremdenverkehrsinvestitionen**
- **Empfehlungen zur Werbeplanung und -gestaltung und zum Mediaplan**
- **Empfehlungen zu Pauschalangeboten**
- **Initiieren ehrenamtlicher Beteiligung des Fremdenverkehrsgewerbes bei Werbe- und Verkaufsförderungsveranstaltungen**
- **Empfehlungen zum jährlichen Veranstaltungs- und Betreuungsprogramm**
- **Anhörung zum Etat Fremdenverkehr, ggf. zusätzliche Finanzierungsvorschläge**

Ein solches Aufgabenprogramm fördert natürlich die Identifikation aller unmittelbar und mittelbar vom Fremdenverkehr betroffenen Vertreter mit Wilhelmshaven als touristisches Gesamtprodukt.

Wer einen Intensiveren Beteiligungsgrad der gewerblichen Fremdenverkehrswirtschaft fordert, wird gewiß auf Fremdenverkehr-GmbHs, mancher Fremdenverkehrsstädte verweisen, bei denen zugleich eine gesellschaftsrechtliche Miteinbindung z.B. des DEHOGA-Ortsverbandes, des örtlichen Fremdenverkehrsvereins e.V., des örtlichen Einzelhandelsverbandes bzw. kaufmännischer Vereinigungen oder Gewerbevereine und manch anderer Organisationen vollzogen worden ist. Doch diese Fremdenverkehr-GmbHs sind nicht zugleich auch auf die Bereitstellung von Erholungs- und Freizeiteinrichtungen ausgerichtet, sondern fungieren lediglich als Vermarktungsträger. Damit sind von vornherein - wegen des erforderlichen geringen Stammkapitals - auch keine finanziellen Barrieren für die gewerbliche Wirtschaft gegeben, sich als Mitgesellschafter an einer Vermarktungs-GmbH zu beteiligen. Solange sich aber in Wilhelmshaven die Fremdenverkehrssituation noch in der Entwicklungsphase befindet, ist es im Interesse der inhaltlichen Abstimmung - wie bereits angemerkt - äußerst förderlich, die Angebotsgestaltung und die Absatzfunktion durch einen und denselben Organisationsträger ausführen zu lassen. Erst wenn die örtliche Fremdenverkehrssituation einen Ausreifungsgrad erreicht hat, wird man eine Funktionstrennung und ebenso eine gesellschaftsrechtliche Mitbeteiligung (= Mitfinanzierung) der gewerblichen Wirtschaft an den touristischen Vermarktungsfunktionen (= Verkaufswerbung, Erstellung von Leistungsarrangements/= Eigentouristik, Verkaufsförderung sowie Verkaufs- und Vermittlungsaktivitäten) in Erwägung ziehen können.

(2) Betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation

Die Effizienz der kommunalen Fremdenverkehrsförderung wird zwar durch die privatrechtliche Organisationsform "GmbH" begünstigt, doch die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH wird ihre volle Wirksamkeit in der kommunalen Fremdenverkehrsförderung nur dann entfalten können, wenn sie als Instrument der Wirtschaftsförderung von seiten der Stadt (= Ratsversammlung) verstanden wird.

Darum ist es unverständlich, warum der Geschäftsführung der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH nicht auch im Interesse eines "agierenden" Engagements in der touristischen Angebotspolitik die Akquisition privater Investoren übertragen worden ist. Um Chancen für den Fremdenverkehr in Wilhelmshaven zu nutzen, muß man sich als Akquisiteur durch Fachkompetenz und durch eine unmittelbare Nähe zum Fremdenverkehrsgeschehen auszeichnen. Diese Voraussetzungen wird man gewiß nicht einer Stadtverwaltung, d.h. dem Amt für Wirtschaftsförderung, zuschreiben können, so daß dann zwangsläufig der Zielsetzung, touristische Kapazitäten und Attraktionen durch private Investoren erstellen und betreiben zu lassen, nur unzureichend nachgegangen wird.

Als beispielgebend soll in diesem Zusammenhang die Tourismus-Förderungsgesellschaft Bremerhaven mbH²⁶ genannt werden. Die Fusion der in Bremerhaven zuvor bestandenen fremdenverkehrsorientierten Einrichtungen (Verkehrsamt, Büro Bremerhaven-Werbung, Touristen Information) und damit die Konzentration aller im Bereich kommunaler Fremdenverkehrsförderung anfallender Aufgaben auf eine einzige zuständige Stelle wurde vor allem deshalb vollzogen, um gleichzeitig eine professionell geführte Akquisition von Investoren für die touristische Nutzung des Sanierungsgebietes "Alter/Neuer Hafen" betreiben zu können. Mit der Ideenfindung, Konzeption und Akquisition von Investoren des vor der Umsetzung stehenden Ocean Parks kann die Geschäftsführung der Tourismus-Förderungsgesellschaft Bremerhaven mbH wahrhaftig einen beeindruckenden Erfolg nachweisen.

Das Organigramm der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH (Abb.10.S.57) verkörpert eine Leitungsorganisation, in der die Kompetenzverteilung zugleich eine geordnete Aufgabengliederung abdeckt. Aus der Sicht des Aufgabencharakters lassen sich die einzelnen Arbeitsgebiete verschiedenartig zusammenfassen. Es handelt sich

- **zum einen um eine vornehmlich öffentliche (gemeinwirtschaftliche) Funktionserfüllung, mit der sich zugleich die Gesamtförderung des Fremdenverkehrs, d.h. die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den örtlichen Fremdenverkehr verbindet,**
- **zum anderen um eine vornehmlich privatwirtschaftlich-orientierte, d.h. die gewerbliche Fremdenverkehrswirtschaft zugleich unmittelbar begünstigende Aufgabenstellung.**

Die privatwirtschaftlich-orientierte Aufgabenstellung der Fremdenverkehrsförderung bezieht sich auf die im Organigramm ausgewiesene Abteilung "Marketing/Werbung" = *Marktbearbeitung* sowie auf die Arbeit der *Wilhelmshaven Information = Touristik Service*. Aus der Sicht der Fremdenverkehrsvermarktung sind die Marktbearbeitung und der Touristik-Service in einem unmittelbaren Zusammenhang als "profit-center" zu sehen, indem es darauf ankommt, durch "kommerzielle" Tätigkeiten²⁷ möglichst viele eigene Einnahmen als Deckungsbeitrag zu den anfallenden Betriebskosten in der Vermarktung zu erwirtschaften. Hierzu sollte im Jahresabschluß die spezifische Kosten- und Ertragssituation dieses Leistungsbereiches mit einer gesonderten

²⁶ [gegründet im Jahre 1990, nachdem die Seestadt Bremerhaven im Jahre 1987 im Rahmen d. wirtschafststrukturpolitischen Aktionsprogrammes (WAP) des Landes Bremen als Fremdenverkehrsregion aufgenommen worden war. In dem dazwischen liegenden Zeitabschnitt wurde ein Fremdenverkehrsentwicklungsplan (als Teil des Stadtentwicklungsplanes bzw. als Fachplan) erstellt und von der Ratsversammlung der Stadt Bremerhaven als Bekenntnis zum Tourismus verabschiedet,]

²⁷ [Verkauf von Leistungen, wobei ein direktes Entgelt von seifen der Nutznießer (= Leistungsträger bzw. Gäste) erhoben wird]

detaillierten Erfolgsrechnung kenntlich gemacht werden, wobei vor allem die Erträge spezifiziert werden müßten. Ein solches Nachweisbild der Wirtschaftlichkeit hat bereits der Deutsche Fremdenverkehrsverband e.V. (DFV) gemeindegruppenspezifisch u.a. auch den Fremdenverkehrsstädten empfohlen, damit zum einen sich die städtischen Fremdenverkehrsstellen einem Rechtsformneutralen Betriebsvergleich stellen können und zum anderen der gewerblichen Fremdenverkehrswirtschaft (insbesondere der Beherbergungswirtschaft) am Ort ihre Mitverantwortung an der Finanzierung bestimmter Fremdenverkehrsleistungen bewußt gemacht werden kann.

Die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH zeichnet sich schon seit langem mit einem "ertragsorientierten" Touristik Service (= Wilhelmshaven-Information) aus, indem z.B. der Beherbergungswirtschaft für Unterkunftsvermittlungen angemessene Provisionen (Provisionssatz = 8%) abverlangt werden. Auf diese Leistungs- und Erlösorientierung müssen sich dagegen andere Fremdenverkehrsstädte und -gemeinden erst "mühevoll" einstellen, um von der Einführung eines elektronischen Informations- und Reservierungssystems (IRS) nutzenbringend Gebrauch machen zu können. Es muß auch positiv vermerkt werden, daß in Wilhelmshaven auch schon längst das Verständnis und die Bereitschaft der Beherbergungsstätten vorliegt, die ihnen gebotenen Leistungen finanziell zu vergüten. Schließlich profitieren diese Leistungsträger auch von Vorleistungen (= Auskunfts- / Informations- / Beratungsdienste), die im Rahmen des Touristik Service nicht kommerzialisiert werden können. Auch die übrigen Einnahmenbeschaffungen im Touristik Service (Verkaufsaktivitäten /= z.B. Souvenirs, Reiseliteratur; Vermittlungsaktivitäten/= z.B. Kartenverkauf für Veranstaltungen und Ausflugsfahrten, Organisation von Stadtführungen und Hostesseneinsätzen, Gästevermittlung "Mittagstisch" ' bzw. "Kaffeetafel") sind nicht unbedeutend und sind im Laufe der Zeit durchaus steigerungsfähig.

Für die gewerbliche Fremdenverkehrswirtschaft erweist sich die Abteilung "Marketing/Werbung" insofern als außerordentlich dienlich, weil sie über die allgemeinen Werbemaßnahmen hinaus zugleich als "Dienstleistungsproduzent" fungiert. Touristische Dienstleistungen können nur dann die bestmögliche Gästeakzeptanz erfahren, wenn sie zuvor marktgerecht produziert worden sind. Das trifft z.B. für die Herausgabe des gut gegliederten und übersichtlich gestalteten Gastgeberverzeichnisses und für die Erstellung von Leistungsarrangements für Einzelreisen, Gruppenreisen und Tagestouren zu. Es zeichnet sich bereits ab, daß der Wettbewerb im Tourismus immer mehr mit Verkaufsleistungen geführt wird. Die direkten Leistungsverrechnungen tragen dabei nicht unerheblich zur Abdeckung der Betriebskosten bei.

Das Leistungsvermögen einer Fremdenverkehrsstelle muß natürlich auch im unmittelbaren Zusammenhang mit der bisherigen Personalausstattung gesehen werden. Für die Arbeitsbelastung ist im wesentlichen die Zahl der Gäste heranzuziehen. Eine umfangreiche Untersuchung hat ergeben, daß in deutschen Fremdenverkehrsstellen - bezogen auf die touristischen Kernfunktionen "Marktbearbeitung" und "Touristik Service" -die durchschnittliche Besetzung je 10.000 Übernachtungsgäste = 1.0 beträgt²⁸. Stellt man nun der Gästezahl von Wilhelmshaven (1994: insges. 74.612 Gäste, vgl. Abb.3.S.6) die derzeitige Stellenbesetzung der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH in der Wilhelmshaven-

²⁸ [aus: WIBERA Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft - Rationelle Organisation gemeindlicher Fremdenverkehrsstellen -, Düsseldorf 1992]

Information und in der Abteilung "Marketing/Werbung" (= insges. 5,5 ganzjährige Kräfte) gegenüber, dann spricht aus dieser Relation eine vergleichsweise Stellenunterbesetzung. Es muß dabei zugleich vermerkt werden, daß in diesen touristischen Tätigkeitsfeldern alle gängigen Arbeitsverrichtungen vollzogen werden, so daß dem zuständigen Personal der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH eine hohe Arbeitsproduktivität bescheinigt werden kann.

Die Begutachtung des Organisationsablaufs der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH sollte auch eine Antwort darauf geben, ob ihr auch noch weitere Aufgaben zugeschrieben werden sollten. Ihre als erfolgreich zu bewertende Aufgabenbündelung "Freizeit + Fremdenverkehr" steht nämlich ohnehin in enger Interdependenz mit dem Kulturbereich der Stadt, so daß es als durchaus empfehlenswert zu betrachten ist, der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH in Anlehnung an ihren Unternehmungszweck (u.a. Förderung der Freizeitgestaltung) auch den "kulturwirtschaftlichen" Aufgabenbereich zu übertragen. Dies gibt insofern einen Sinn, daß kulturelle Veranstaltungen und Einrichtungen nicht nur einseitig als bedeutende touristische Standortfaktoren zu bewerten sind, sondern der Tourismus ebenso die Kultur fördern kann, "indem die Fremdenverkehrsnachfrage die Besucherzahlen und die Kapazitätsauslastung von kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen steigert und damit die Einnahmesituation der Kultur verbessert. Überregional beachtete Veranstaltungen, z.B. Sonderausstellungen, Musik- oder Theaterfestivals, die auch für das einheimische Publikum eine Bereicherung sind, werden u.U. erst durch die Einnahmen aus dem Kulturtourismus finanzierbar"²⁹ in diesem Zusammenhang verstehen sich also Fremdenverkehr und Kultur gemeinsam als Wirtschaftsfaktor einer Stadt, und es zeichnet sich durch einige Fremdenverkehrsstädte bereits ab, daß die "(verwaltungs)organisatorische" Zusammenfassung von Tourismus und Kultur Schule machen wird.

In der kulturorientierten Regieführung der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH stehen ohnehin schon die Betriebsführung des Pumpwerks, die Durchführung von Groß- und Sonderveranstaltungen sowie die Ausrichtung der Sonntagskonzerte. Dementsprechend würde auch die wirtschaftliche Führung, (d.h. insbesondere die Nachfrageerschließung/= Vermarktung) des Küstenmuseums, der Kunsthalle und auch des Seewasseraquariums besser in den Organisationsverbund mit der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH gehören als in die jetzige Organisationseinheit der Stadt "Amt für Schulen und Kultur".

d) Gesamtörtliche Vermarktungsaktivitäten

Es wird Inzwischen von der Werbung erwartet, daß sie angebots- und darüber hinaus auch verkaufsorientierte Züge trägt, denn der Trend geht zu mehr Information und direkter Zielgruppenansprache. So ist es förderlich, daß die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH neben ihrem Imageprospekt als Streuprospunkt (Wilhelmshaven - "Ein Bilderbogen der Nordseestadt") die Werbebroschüre "Informationen" aufgelegt hat. Dadurch können, was im Sinne einer Angebotswerbung redaktionell noch mehr Berücksichtigung finden muß, mehrere unterschiedlich interessierte Zielgruppen thematisch angesprochen und gleichzeitig mit Schlüsselinformationen versorgt werden. Solche Detailangaben über die gesamte touristische Angebotssphäre von Wilhelmshaven erfüllen auch den sporadischen Reiseveranstaltern einen Dienst (im Sinne eines Sales Guide), wenn diese sich selbst ein Reiseprogramm zusammenstellen

²⁹ [aus: Niederschrift des Kulturausschusses des Deutschen Städtetages von der 104., 105. und 106. Sitzung, 1994/1995]

wollen. Es ist gleichzeitig angebracht, die bisher in einem Sonderprospekt aufgeführten konkreten Aufenthaltsvorschläge (= Pauschalangebote für Einzelreisende, Gruppen, Vereine, Betriebe bzw. Aufenthaltsprogramme für Omnibus-Reiseveranstalter) mit ein zu beziehen, um somit den betreffenden Adressaten ein Wilhelmshaven-"Reisemagazin" als komplettes Angebotsspektrum präsentieren zu können³⁰. Das schließt zugleich nicht aus, die Pauschalangebote auch auf einzelnen Verkaufsblättern für eine gesonderte Nachfrage bereitzustellen. Der Imageprospekt (= Streuprospunkt) allein wird aber nur dann eine vorgeschaltete Korrespondenzfunktion erfüllen können, wenn ein eingebundener Coupon bzw. eine eingebundene Postkarte zur Anforderung des Wilhelmshaven-"Reisemagazins" und ebenso des Gastgeberverzeichnisses stimuliert.

Gerade im Fremdenverkehr ist bei der gegenwärtigen rezessiven Inlandsreiseentwicklung ein "antizyklisches Verhalten" notwendig, um Rückgänge aufzuhalten bzw. Zuwächse zu erreichen. Den Werbeaufwand angesichts der gegenwärtigen schwierigen Finanzlage zu reduzieren, ist deshalb nicht opportun. Für den grundlegenden Werbemittelsinsatz (Imageprospekt, Werbebroschüre "Informationen", Gastgeberverzeichnis, Werbebroschüre "Pauschalangebote", Gebietswerbung, Messebeteiligung, Insertion von Anzeigen) wird von der Freizeit in Wilhelmshaven GmbH ein Sachkostenbetrag von DM 95.000,- aufgewendet, was einem Zahlenwert von DM 0,48 pro Übernachtung³¹ gleichkommt. Bezogen auf die durchschnittliche Situation aller deutschen Fremdenverkehrsstädte steht ein etwas höherer -Vergleichswert, nämlich 0,53 DM pro Übernachtung [aus: WIBERA Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft], gegenüber. Unter zusätzlicher Zugrundelegung des Tagesbesucheraufkommens (vgl. S.-14ff) fällt die Werbeeffizienz von Wilhelmshaven noch günstiger aus.

Die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH gehört noch zu den wenigen örtlichen Vermarktungsträgern in Deutschland, die bereits für ihre Informations-, Vermittlungs- und Verkaufsdienste ein elektronisches Informations- und Reservierungssystem (IRS) eingeführt hat. Auf diese Weise kann der Touristik Service (= Wilhelmshaven-Information) schnell und umfassend auf Anfragen und auf Informations- und Leistungswünsche reagieren. Es ist ausgesprochen sinnvoll, daß die Wilhelmshaven-Information ihren kostenfreien Gästeservice der "Unterkunftsvermittlung" deutlich im Gastgeberverzeichnis herausstellt, denn immer mehr Gäste bevorzugen inzwischen die Kontaktaufnahme mit der örtlichen Fremdenverkehrsstelle, damit ihnen diese ein umfassendes örtliches Gesamtbild vermitteln kann. Eine örtliche Fremdenverkehrsstelle, die das touristische Gesamtangebot vertritt, kann das Problem eines individuellen Urlaubsaufenthalts gezielter und objektiver lösen als ein einzelner Leistungsträger. Die Wilhelmshaven-Information führt nämlich grundsätzlich ihre Verkaufsgespräche im Blickfeld des örtlichen Gesamtangebots.

Ebenso muß auch das Vorhaben der Wilhelmshaven-Information gewürdigt werden, demnächst nach Büroschluß oder am Wochenende in Form einer Infosäule Frei- und Belegtmeldungen anzuzeigen. Das setzt aber auch voraus, daß Belegungsänderungen von den Unterkunftsanbietern jederzeit rund um die Uhr "online" in das System eingegeben werden können. Des weiteren wird sich eine Steigerung der Leistungseffizienz auch dadurch ergeben, daß die Wilhelmshaven-Information bald

³⁰ [Mit einer solchen Angebotsgrundlage können auf Tourismusmessen überhaupt erst Verkaufsförderungskontakte mit Vertriebspartnern begründet werden.]

³¹ [Wilhelmshaven 1994 = 198,625 Übernachtungen]

mit einem gemeinsamen zentral verwalteten Rechner (= Datenbank) für das Urlaubsgebiet "Wilhelmshaven und Friesland" verbunden ist. Dann wird jede einzelne gebietszugehörige Fremdenverkehrsstelle sich eines umfassenden Informationsabrufs bedienen können; die Leistungsvielfalt des Landkreises Friesland wird auch für die Wilhelmshaven-Information voll verfügbar sein.

Der Zimmervermittlungserfolg aus einer Zusammenarbeit örtlicher Fremdenverkehrsstellen mit Reisebüros wird vom Landesfremdenverkehrsverband "Nordsee" völlig überschätzt. Die technische Verwirklichung dürfte letztendlich nicht das entscheidende Problem sein, viel fragwürdiger erscheinen z.Zt. die nach dem Systemaufbau von "German Soft/City Soft" erhobenen Kosten. Außerdem verlieren sich in Wilhelmshaven wie in vielen anderen Fremdenverkehrsstädten/-gemeinden die Unterkünfte in den eindeutig vorherrschenden kleineren Betriebsgrößen und Privatquartieren, und gegenüber einem solchen atomistischen Unterkunftsangebot wird es nach wie vor bei den unmittelbaren Kontakten zwischen den Individualtouristen und den örtlichen Fremdenverkehrsstellen bleiben. Der Jahresbericht 1995 des Deutschen Fremdenverkehrsverbandes e.V. zitiert in diesem Zusammenhang das Fremdenverkehrsamt Schwerin, das bereits seit Anfang 1994 über "City Soft" im START-Zugriff der deutschen Reisebüros steht. Der bisherige Reisebüroanteil der verkauften Unterkunftseinheiten ist überhaupt nicht nennenswert.

Für Reisebüros dürften ohnehin nur Pauschalangebote interessant sein, da sie aufgrund des Pauschalpreises angemessene Provisionserlöse zu bieten vermögen. Hierfür genügt es aber - was die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH auch richtig verfolgt - Pauschalangebote (zugleich eingebunden in einen Gebietskatalog) für den START-Vertriebsweg auf einem Zentralrechner des Landesfremdenverkehrsverbandes zu hinterlegen. Pauschalangebote sind heute für die Positionierung eines Fremdenverkehrsortes im Markt unverzichtbar geworden. Die Begründung liegt in den Trends der Inlandsnachfrage: Die Reisen werden immer kürzer; die Bundesbürger verreisen häufiger; die Gäste werden immer erlebnisorientierter. Außerdem sind bei einem Pauschalangebot Kosten und Programm der Reise im voraus bekannt, was für immer mehr Bundesbürger angesichts des Rückganges ihres frei verfügbaren Einkommens wichtig geworden ist.

Was die Angebotserstellung anbetrifft, so kann den Wilhelmshavener Pauschalangeboten insofern eine gute Verkaufschance eingeräumt werden, daß sie als Erlebnisprogramme auf ganz bestimmte Aufenthaltsorientierungen abgestellt sind und diese gegenüber bestimmten Zielgruppen in den Mittelpunkt ihres Interesses stellen. Als Ergänzung hierzu wird die Erstellung eines Multiple-Choice-Pauschalangebots in einem Organisationsverbund mit dem Verkehrsverein Jever angeregt. Dieses Pauschalangebot ist auf die Selbstgestaltung eines Besichtigungsprogramms/Kulturprogramms ausgerichtet und trägt dem Interesse vieler Individualreisenden Rechnung. Es beruht auf einem Punktepaket und einer Punkteliste (z.B. 3 Übernachtungen/Frühstück + 20 Punkte). Alle möglichen Leistungen sind mit Punkten bewertet und können nach individueller Wahl eingelöst werden. Bei dem Multiple-Choice-Pauschalangebot kann die Unternehmungslust der Gäste nicht nur allein auf die örtlichen Attraktionen, sondern auch auf die Entdeckung einer ganzen Region gelenkt werden. Was läge also näher, als ein Multiple-Choice-Pauschalangebot unter dem Aufhänger "Wilhelmshaven und Friesland erleben" aufzulegen. Dann würde sich an eine gebietsbezogene Imagewerbung eine aktionsbezogene Vermarktung anschließen. Ein ansprechendes Kartenmaterial, z.B.

eine Kulturerlebnisroute für Radfahrer, böte dann gleichzeitig eine gute Veranschaulichung.

Es hat sich herausgestellt, daß Pauschalangebote, welche die Aufenthaltsgestaltung in den Mittelpunkt des Interesses stellen, recht erfolgreich im Direktvertrieb abgesetzt werden können. Die Bad Zwischenahner Fremdenverkehrsgesellschaft mbH löst z.B. ihre beachtliche Anzahl an Direktbuchungen hauptsächlich durch kontinuierliche und redaktionell gut abgefaßte Pressemitteilungen. Damit wird noch einmal die Bedeutung von Presseaussendungen unterstrichen.

Erfolgversprechende Mailing Aktionen (Übersendung von Pauschalreise-Offerten mit einem Begleitschreiben und zusammen mit dem Ortsprospekt) sind von vornherein an die Voraussetzung geknüpft, daß die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH auf ein umfangreiches, selbst angelegtes Adressenmaterial (Datenbank) zurückgreifen kann. Es ist hier von Adressen jener Personen die Rede, die bereits mit vorausgegangenen Kontakten ein Interesse an Wilhelmshaven erkennen lassen haben,

Als sporadische Reiseveranstalter verdienen Omnibusunternehmer eine besondere Beachtung, und verkaufsfördernde Kontakte mit ihnen werden heute am effektivsten durch einen Workshop vermittelt. Die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH sollte es deshalb als geboten betrachten, in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Fremdenverkehrsstellen in Friesland alle 2 oder 3 Jahre einen "Bus-Workshop" für das zusammengehörige Reisegebiet "Wilhelmshaven/Friesland" zu veranstalten. Ein Workshop bietet neben der neutralen Darstellung des Reiseziels mit Gebiets- und Ortsprospekten allen einzelnen Leistungsträgern eines Gebietes die Gelegenheit, sich mit ihren Angebotsleistungen zu präsentieren. Hierzu müssen alle möglichen Vermarktungspartner (= i.d.R. Omnibusunternehmen) eingeladen werden, damit diese die gesamte Angebotspalette studieren können. Jeder eingeladene Veranstalter kann sich dann sein Produkt selbst zusammenstellen. Solche Workshops werden i.d.R. durch Anschließerbeiträge der Leistungsträger voll und ganz finanziert.

3. Die Einbindung von Wilhelmshaven in das regionale touristische Gesamtprofil

Auf den großen Tourismusböden ist es für Wilhelmshaven angesichts der nationalen und internationalen Konkurrenz von vornherein schwer, das eigene Leistungspotential aus der Anonymität herauszuheben. Eine Profilierung kann dort nur dadurch gelingen, daß Wilhelmshaven sich in ein größeres geographisches Gesamterscheinungsbild einbindet. Deshalb sollte für die ITB-Berlin an dem im Jahre 1994 erstmalig gewählten Ausstellungskonzept, nämlich an dem Gemeinschaftsstand "Ost-Friesland" festgehalten werden. Es darf unter diesem Dachnamen Ost-Friesland aber auch nicht unterbleiben, die einzelnen innerregionalen Standortprofile durch deutliche Namensbeschriftungen und aufgegliederte Counter-Bereiche erkennbar zu machen.

Während die geographische Einordnung in einen größeren landschaftsräumlichen Zusammenhang (betr. Ost-Friesland) zunächst nur einen mittelbaren Orientierungsbezug bedeuten kann, kommt es für die unmittelbare Reiseentscheidung

vielmehr darauf an, daß sich ein Urlaubsgebiet als Reiseziel nicht in seiner Profiltiefe und Profiltiefe verliert³².

Im eigenständigen Ortsprofil werden eigentlich nur ganz wenige international bekannte Fremdenverkehrsstädte und Kurorte gesehen. Zahlreiche motiv- und meinungspsychologische Untersuchungen des Studienkreises für Tourismus in Starnberg belegen, daß sich Urlaubsgäste vorrangig im Leitbild ihrer Motivationen, Erwartungen und Verhaltensweisen an der landschaftsräumlichen Physiognomie eines Gebietes orientieren, dessen Name zugleich eine landschaftsräumliche Geschlossenheit vermittelt. Da ebenso durch die Umfrage festgestellt werden konnte, daß die Urlaubs- und Kurzreisenden von Wilhelmshaven die umliegende Region als landschaftsräumliche Gemeinsamkeit mitbewerten, ist es wichtig, daß sich Wilhelmshaven mit Bezug auf die touristische Vermarktung in einem Profilverhältnis mit Friesland eingebunden sieht.

Es bedeutet nämlich für beide Gebietskörperschaften, sowohl für den Landkreis Friesland als auch für die Stadt Wilhelmshaven, daß sie sich hinsichtlich der touristischen Erlebniswirkung gegenseitig ergänzen können. Der begriffliche Zusammenhang "Wilhelmshaven/Friesland" bewirkt für Wilhelmshaven ohne Frage eine Verbesserung der touristischen Standortbestimmung und somit eine multiplikative Vergrößerung seiner Anziehungskraft.

So ist die Feststellung erfreulich, daß Wilhelmshaven mit seinem Aufenthaltsprofil (und hierzu exemplarische Aufenthaltsvorschläge) bereits im äußerst werbewirksamen Gebietsprospekt "Friesland" eingebunden ist. Die Werbewirksamkeit dieses Gebietsprospekts wäre natürlich für Wilhelmshaven noch größer, wenn die landschaftsräumliche Klammer "Wilhelmshaven/Friesland" mit dem Schriftzug "Wilhelmshaven" bereits auf dem Cover zum Ausdruck käme. Ebenso wäre es für Wilhelmshaven von Vorteil, wenn das Deckblatt des Wilhelmshavener Imageprospekts (Wilhelmshaven - "Ein Bilderbogen der - Stadt") den Schriftzug Friesland als unten abgesetzten Untertitel ("z.B.von Friesland umgeben") mit aufnimmt und auch Landschaftsbilder von Friesland und ebenso eine Gebiets- bzw. Profilkarte berücksichtigt. In der Werbeschrift "Informationen" sollte auch ein Veranstaltungskalender des Landkreises Friesland aufgenommen werden.

Wilhelmshaven als Fremdenverkehrsstadt profitiert um so mehr davon, je bekannter der Profilverhältnis "Wilhelmshaven/Friesland" wird.

IV Die Bedeutung des Fremdenverkehrs in Wilhelmshaven als Wirtschafts- und Sozialfaktor

Der Tourismus ist für wirtschaftlich schwache Regionen eine unverzichtbare Alternative. Der Tourismus erfüllt nämlich eine Ausgleichsfunktion, indem er überschüssige Kaufkraft dorthin transferiert, wo die örtliche und regionale Binnennachfrage gering ist.

³² [Wer sich bisher mit den Vermarktungsmaßnahmen des Fremdenverkehrsverbandes "Nordsee" einen effektiven landschaftsräumlichen Imagetransfer für Wilhelmshaven versprochen hat, sollte bitte bedenken, daß sich mit dem gesamten Verbandsgebiet überhaupt kein Gesamtprofil verbinden läßt. Das Verbandsgebiet läßt sich nicht als Gesamtgebiet vermarkten, weil es sich eben aus vollkommen heterogenen Urlaubsgebieten zusammensetzt. Deshalb ist die Aufgabenstellung des Fremdenverkehrsverbandes "Nordsee" gar nicht so sehr in einer intraregionalen Funktion, sondern vielmehr in einer interregionalen Funktion zu sehen, womit das gebieteverbindende Wirken gemeint ist.]

Man mag es bedauern, daß die Stadt Wilhelmshaven schon längst nicht mehr als Industriestadt anzusehen ist, denn das produzierende Gewerbe umfaßt lediglich einen Beschäftigungsanteil von 23%. Vielmehr handelt es sich bei Wilhelmshaven um eine Dienstleistungsstadt mit einem Beschäftigtenanteil von über 50%. Es überwiegt zwar der öffentliche Dienstleistungssektor, doch der gewerbliche Dienstleistungssektor (22,2%) und auch der Handel (17%) würden auf die Beschäftigtenstruktur von Wilhelmshaven nicht so stark einwirken können, wenn die Kaufkraft durch den Fremdenverkehr in Wilhelmshaven nicht gegeben wäre.

Es ist eine Tatsache, daß der Tourismus zu einer breiten Einkommenserzielung führt. Im Übernachtungsverkehr fällt zwangsläufig der Hauptanteil aller Gästeausgaben dem Gastgewerbe (= 60%) zu, doch 40% aller Ausgaben kommen auch so vielen anderen Wirtschaftszweigen zugute, die ebenso Fremdenverkehrsleistungen an Touristen erbringen. Als Beispiele können u.a. das Handelsgewerbe, so manche Dienstleistungsbetriebe, das Unterhaltungsgewerbe, die Verkehrsbetriebe und das Tankstellengewerbe genannt werden. Vom hohen touristischen Tagesbesucheraufkommen aus den umliegenden Ferienstandorten profitieren insbesondere die Fachgeschäfte. Aus der Sicht der städtischen Wertschöpfung hat dementsprechend eine qualitative Verbesserung des Einzelhandelsangebots in Wilhelmshaven durchaus eine Berechtigung.

Der fremdenverkehrsbedingte Primärumsatz kann nur unter Zugrundelegung der bei den Gästen registrierten Ausgaben errechnet werden. denn auf der Angebotsseite liegt das Problem darin, alle vom Fremdenverkehr profitierenden Betriebe zu erfassen. Außerdem sehen sich die betreffenden Leistungsträger - abgesehen von den reinen Unterkunftsstätten - außerstande, die nicht auf den Fremdenverkehr zurückgehenden Betriebsumsätze auszusondern. Legt man nun die für das Inland festgestellten durchschnittlichen Tagesausgabensätze³³ von DM 113,- für die Übernachtungsgäste und DM 32,- für Tagesbesucher im Städtetourismus zugrunde, so resultiert aus dem Tourismus in Wilhelmshaven ein beachtlicher Primärumsatz von ca. 27,2 Mio. DM³⁴.

Doch aus der Höhe der ermittelten Umsätze läßt sich die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs nur bedingt ermessen, da es vor allem auf die vom Fremdenverkehr ausgehende örtliche Einkommensbildung, d.h. Wertschöpfung, ankommt. Nach einer Ermittlung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts (DWIF) an der Universität München im Jahre 1992 beträgt die durchschnittliche Wertschöpfungsquote des Fremdenverkehrs in Niedersachsen immerhin 38,1% (siehe Anlage Nr.7). Dementsprechend bemißt sich die primäre Einkommensbildung aus dem Wilhelmshavener Fremdenverkehr mit ca. 10,4 Mio. DM.

Darüber hinaus zeichnet sich die Tourismuswirtschaft durch eine besonders hohe Multiplikatorwirkung (= 1,6) aus, weil die Einnahmen aus dem Fremdenverkehr größtenteils für Vorleistungen (Waren und Dienstleistungen, Instandsetzungen, Ersatzinvestitionen) bzw. für den privaten Konsum am eigenen Standort wieder ausgegeben werden. Damit erhöht sich die Einkommenswirkung aus dem Fremdenverkehr in Wilhelmshaven auf ca. 16,6 Mio. DM (vgl. Anlage Nr.7).

³³ [Zeiner, M. Haffer, B.: Die Ausgabenstruktur im Fremdenverkehr in der BRD Schriftenreihe des DWIF, Heft 41. München 1992]

³⁴ [Wilhelmshaven 1994:Übernachtungen = 198.625 Tagestouristen = mind. 150,000]

Sollten dennoch angesichts der prekären Haushaltssituation der Stadt Wilhelmshaven Bedenken gegenüber den Fremdenverkehrsförderungsausgaben der Stadt erhoben werden, so können sie sehr leicht durch eine aufschlußreiche Expertise ausgeräumt werden. Das Deutsche Wirtschaftswissenschaftliche Institut für Fremdenverkehr (DWIF) an der Universität München hat nämlich analysiert, daß das Steueraufkommen aus dem Fremdenverkehr 3% des Fremdenverkehrsprimärumsatzes beträgt. Nach diesem Wertansatz floß der Stadt Wilhelmshaven im Jahre 1994 ein Steueraufkommen von DM 816.000,- aus dem örtlichen Fremdenverkehr zu.

Bringt man nun in Ansatz, daß sich die laufende Fremdenverkehrsförderung durch die Freizeit in Wilhelmshaven GmbH im wesentlichen auf "Marketing/Werbung" und auf den "Touristik-Service" (= Wilhelmshaven Information) erstreckt und die Bereitstellung und die Organisation von Freizeiteinrichtungen viel mehr der Förderung des örtlichen Wohnwertes zugedacht sind, dann verhilft der errechnete Steuerbetrag aus dem Fremdenverkehr der Stadt Wilhelmshaven, noch mehr als das Defizit der o.a. Kernfunktionen abzudecken.

Anhänge

Anhang Nr. 1

Entwicklung der Gesamtzahl der Gästeankünfte und -übernachtungen in Wilhelmshaven

Erhebungsgrundlage: Beherbergungsstätten ab 9 Betten Erhebungszeitraum: 1987 - 1994

Jahr	Gästeankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer
	absolut	Index	absolut	Index	Übern, pro Gast
1987	52.846	100	105.681	100	2,0
1988	58.747	111	122.560	116	2,1
1989	65.912	125	132.682	126	2,0
1990	72.749	138	154.159	146	2,1
1991	77.236	146	180.523	171	2,3
1992	71.597	135	170.208	161	2,4
1993	70.648	134	159.969	151	2,3
1994	68.762	131	159.313	151	2,3

Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik Hannover

Anhang Nr. 2

Zum Vergleich: Entwicklung der Gesamtzahl der Gästeankünfte und -
übernachtungen

Jahr	Gästeankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer
	absolut	Index	absolut	Index	Übern, pro Gast
Bremerhaven ¹⁾					
1987	62.100	100	129.400	100	2,1
1988	60.300	97	137.300	106	2,3
1989	61.500	99	142.900	110	2,3
1990	62.200	100	141.800	109	2,3
1991	69.800	112	155.700	120	2,2
1992	72.338	116	150.793	117	2,1
1993	70.313	113	148.079	114	2,1
1994	69.112	111	147.814	114	2,1
Regierungsbezirk Weser-Ems ²⁾					
1987	1.853.684	100	9.541.098	100	5,1
1988	2.109.112	114	10.617.275	111	5,0
1989	2.267.067	122	10.805.230	113	4,8
1990	2.539.822	137	12.038.708	126	4,7
1991	2.615.977	141	12.706.408	133	4,9
1992	2.558.789	138	12.426.123	130	4,9
1993	2.491.452	134	12.165.435	127	4,9
1994	2.424.116	130	11.890.043	125	4,9
Land Niedersachsen ²⁾					
1987	6.494.920	100	25.147.484	100	3,9
1988	6.958.377	107	26.704.670	106	3,8

1989	7.412.055	114	27.915.758	111	3,8
1990	8.289.730	128	30.525.267	121	3,7
1991	8.677.624	134	32.414.781	129	3,7
1992	8.868.726	137	32.814.292	130	3,7
1993	8.317.054	128	32.275.962	128	3,9
1994	8.157.558	126	31.814.478	127	3,9

Erhebungsgrundlage: Beherbergungsstätten ab 9 Betten

Quelle: 1) Statistisches Landesamt Bremen

2) Niedersächsisches Landesamt für Statistik

Anlage 3

Der gewerbliche Übernachtungsverkehr von Wilhelmshaven im Jahresverlauf 1993

	Gästeankünfte	Ausländer	Übernachtungen	Ausländer	Ø Aufenthaltsdauer (Übern./Gast)	Angebote Betten	Kapazitäts auslastung
Jan	3.230	378	6.886	973	2,1	1.257	17,7%
Feb	3.336	318	6.489	757	1,9	1.260	18,4%
Mär	4.469	489	9.025	1.140	2,0	1.321	22,0 %
Apr	6.420	334	13.075	900	2,0	1.372	31,8%
Mai	7.037	332	17.305	1.032	2,5	1.372	40,7 %
Jun	7.385	483	17.742	1.145	2,4	1.372	43,1 %
Jul	8.691	580	21.215	1.539	2,4	1.409	48,6 %
Aug	8.697	576	22.507	2.154	2,6	1.409	51,5 %
Sep	7.070	493	17.363	1.266	2,5	1.402	41,3 %
Okt	6.435	382	13.361	1.188	2,1	1.383	31,2%
Nov	4.208	514	7.757	1.366	1,8	1.242	20,8 %
Dez	3.670	206	7.244	647	2,0	1.267	18,4%
	70.648	5.085	159.969	14.107			

Quelle der statistischen Aufbereitungen: Niedersächsisches Landesamt für Statistik Hannover; Stadt Wilhelmshaven; Amt für Statistik und Wahlen

Anlage 4

Der gewerbliche Übernachtungsverkehr von Wilhelmshaven im Jahresverlauf 1994

	Gästeankünfte	Ausländer	Übernachtungen	Ausländer	Ø Aufenthaltsdauer (Übern./Gast)	Angebotene Betten	Kapazitäts auslastung
Jan	3.170	293	6.337	1.248	2,0	1.301	15,7%
Feb	3.485	322	6.726	996	1,9	1.342	17,9%
Mär	4.527	473	9.773	1.344	2,2	1.377	22,9 %
Apr	6.153	566	12.750	1.217	2,1	1.393	30,5%
Mai	7.226	567	15.490	1.191	2,1	1.434	34,8 %
Jun	7.471	414	18.787	1.338	2,5	1.434	43,7 %
Jul	7.891	812	19.908	2.612	2,5	1.432	44,8 %
Aug	7.319	436	19.339	1.414	2,6	1.432	43,6 %
Sep	8.024	511	18.163	1.219	2,3	1.416	42,8 %
Okt	6.502	358	17.452	1.078	2,7	1.361	41,4 %
Nov	4.232	416	7.491	929	1,8	1.337	18,7%
Dez	3.631	356	7.097	1.302	2,0	1.264	18,1 %
	68.762	5.524	159.313	15.888			

Quelle der statistischen Aufbereitungen: Niedersächsisches Landesamt für Statistik Hannover; Stadt Wilhelmshaven; Amt für Statistik und Wahlen

Anhang Nr. 5

Entwicklung der Beherbergungskapazität Erhebungszeitraum 1987 -1994

Jahr	Betten insgesamt		Betten der gewerbl. Betriebe ¹⁾		Bettenauslastung % ³⁾	Betten der Privatvermietung ²⁾	
	absolut	Index	absolut	Index		absolut	Index
1987	1.430	100	1.202	100	24,4	228	100
1988	1.555	109	1.323	110	25,7	232	102
1989	1.612	113	1.371	114	26,9	241	106
1990	1.617	113	1.351	112	31,7	266	117
1991	1.696	119	1.384	115	36,2	312	137
1992	1.703	119	1.367	114	34,6	336	147
1993	1.824	128	1.410	117	31,5	414	182
1994	1.919	134	1.415	118	31,3	504	221

Quelle der statistischen Aufbereitungen:

1) Niedersächsisches Landesamt für Statistik Hannover; Stadt Wilhelmshaven; Amt für Statistik und Wahlen

Erhebungsgrundlage: Alle Beherbergungsstätten ab 9 Betten (inkl. 1 Jugendherberge mit 150 Betten)

Bettenangebot = Jahresdurchschnitt

2) Gastgeberverzeichnisse 1987 -1994 Hrsg.: Freizeit in Wilhelmshaven GmbH

3) Kapazitätsauslastung (Bettenauslastung) in % = tatsächliche Übernachtungen * 100 / mögliche Übernachtungen vgl. Anhang Nr. 1 angebotene Betten* 360

Anlage 6

Die Nutzung einzelner Informationsträger in den 4 Phasen der Reiseentscheidung

Phase 1 / Attention	Phase 2/ Interest	Phase 3 / Decire	Phase 4 / Action
Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Hörfunk, Reportagen 22,0%	Auskünfte durch Reisebüro, Verkehrsverein, Automobilclub 21,4%	Auskünfte durch Reisebüro, Verkehrsverein, Automobilclub 23,5%	Gebiets-Ortsprospekte, Prospekte einzelner Unterkünfte 23,0%
Berichte von Verwandten und Bekannten 18,4 %	Gebiets- Ortsprospekte, Prospekte einzelner Unterkünfte 15,1 %	Gebiets- Ortsprospekte, Prospekte einzelner Unterkünfte 23,3 %	Auskünfte durch Reisebüro, Verkehrsverein, Automobilclub 19,5%
Werbung in den klassischen Medien, Plakat-,Printwerbung 18,1 %	Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Hörfunk, Reportagen 13,8 %	Berichte von Verwandten und Bekannten 12,2 %	Berichte von Verwandten und Bekannten 13,0 %
Auskünfte durch Reisebüro, Verkehrsverein, Automobilclub 10,3 %	Berichte von Verwandten und Bekannten 13,7 %	Kataloge der Reiseveranstalter 8,6 %	Reiseführer,Reisebücher 7,8 %
Kataloge der Reiseveranstalter 8,1 %	Kataloge der Reiseveranstalter 11,0 %	Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Hörfunk, Reportagen 8,4 %	Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Hörfunk, Reportagen 7,5 %

Gebiets- Ortsprospekte, Prospekte einzelner Unterkünfte 7,3 %	Werbung in den klassischen Medien, Plakat- ,Printwerbung 7,7 %	Reiseführer, Reisebücher 5,9 %	Kataloge der Reiseveranstalter 6,4 %
Reiseführer, Reisebücher 4,4 %	Reiseführer, Reisebücher 5,9 %	Werbung in den klassischen Medien, Plakat- ,Printwerbung 5,5 %	Werbung in den klassischen Medien, Plakat-,Printwerbung 5,5 %

A-Attention Die Werbung soll die Aufmerksamkeit des Umworbenen auf sich ziehen.

I-Interest Die spezielle Werbebotschaft soll Interesse erwecken.

D-Desire Das ausgelöste Interesse in der Folge zu einem Wunsch verdichten.

A-Action Der Wunsch soll im Sinne des Werbetreibenden realisiert werden.

Die obige Abbildung zeigt, wie die verschiedenen Kommunikationsmittel den Ausreifungsphasen der Reiseentscheidung zugeordnet werden können und welchen Einfluß sie in den verschiedenen Phasen haben.

Quelle: Zolles/Ferner/Müller: Marketingpraxis für den Fremdenverkehr, Wien 1981, S. 100.

Freizeit in Wilhelmshaven GmbH
Geschäftsführer

<u>Personal</u>	<u>Marketing/Vertrieb</u>	<u>GF-Assistenz</u>	<u>Veranstaltungen</u>	<u>Rechnungswesen</u>
1 Abteilungsleiterin	1 Abteilungsleiterin	1 Abteilungsleiter	1 Abteilungsleiter	1 Abteilungsleiter
<ul style="list-style-type: none"> - Sekretariat - AR-Angelegenheiten - ABM 	<ul style="list-style-type: none"> - Messen - Prospekte - Gemeinschaftswerbung - Souvenirs - Feste - CIV-Geschäftsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmenlinie - Recht/Verträge - Versicherungen - Kontakt Betriebsrat - Baumaßnahmen - Liegenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> - Veranstaltungskoordination - Sonderveranstaltungen - Festivals - Wochenende an der Jade - Sonntagskonzerte - Kleinkunst 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftspläne - Kasse - Überwachung - Abrechnung und Einkauf <li style="padding-left: 20px;">K. oske - EDV
Mitarbeit	Mitarbeit	Mitarbeit	Mitarbeit	Mitarbeit
1 Mitarbeiter/in	1 Mitarbeiter/in	1 Mitarbeiter/in	1 Mitarbeiter/in	4 Mitarbeiter/innen
Telefonzentrale/Post 1 Mitarbeiter/in		<u>WIV-Info/Hospessen</u> 4 Mitarbeiter/innen Campingplatz/Gemisstrand 2 Mitarbeiter/innen Saisonkräfte N.N. Südstrand 1 Mitarbeiter/in Saisonkräfte N.N. Klein-Wangerooze 1 Mitarbeiter Saisonkräfte N.N.	Pumpwerk 5 Mitarbeiter Stadthalle 7 Mitarbeiter Märkte 1 Mitarbeiter Außendienst 1 Mitarbeiter	

Es bestehen vielfältige Querverbindungen zwischen den 5 Hauptabteilungen
Auszubildende, Praktikanten, Umschüler und Aushilfskräfte wurden nicht berücksichtigt

Freizeit in Wilhelmshaven GmbH

Der Verfasser des Gutachtens

Prof. Dr. Hartmut Luft vertritt das Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Tourismuswirtschaft (Fremdenverkehrsämter/Kurverwaltungen, Fremdenverkehrsorganisation, Kur- und Bäderwirtschaft) im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Wilhelmshaven. Darüber hinaus Gutachter-, Berater- und Seminartätigkeit für die Fremdenverkehrspraxis; zahlreiche Veröffentlichungen zum Kommunalen Fremdenverkehr.

u.a. Lehrbuch "Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung"

- Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre -

FBV Medien-Verlags GmbH, 67117 Limburgerhof, 1994

ISBN 3-929469-06-5

Neuerscheinung der 2" erweiterten und aktualisierten Auflage im November 1995.

Kontaktadresse (privat):

**Kolumbusring 75,
26389 Wilhelmshaven
Tel.:04421/87225,
Fax:04421/83103**