

## **Tourismuskonzept Kaiserbäder**

**Mondän, lebendig, ambitioniert: Mit klarer Marke auf Erfolgskurs**

**dwif**  
consulting

Berlin, im Mai 2018



# Tourismuskonzept Kaiserbäder

**Mondän, lebendig, ambitioniert:  
Mit klarer Marke auf Erfolgskurs**

## Inhalt

I.	Worum es geht: Eine Zukunftsstrategie für die Kaiserbäder.....	- 4 -
II.	Etwas Theorie vorab: Wozu ein Markenprozess und was heißt eigentlich „Marke sein“? .....	- 6 -
III.	Auf den Punkt gebracht: Die fünf Kernerkenntnisse zum Kaiserbäder-Tourismus ...	- 9 -
1.	Die Kaiserbäder haben ein sehr hohes Markenpotenzial, das auf historischen Spitzenleistungen beruht. Diese müssen neu belebt werden.....	- 9 -
2.	Die nationale und internationale Konkurrenz ist gewachsen und nimmt weiter stark zu. Die Kaiserbäder müssen sich in diesem verschärften Wettbewerb behaupten. ....	- 13 -
3.	Die Zielgruppen sind sehr gemischt. Die Kaiserbäder müssen sich entscheiden, wer zu ihnen passt. ....	- 18 -
4.	Die Qualität in den Kaiserbädern ist derzeit wenig „kaiserlich“. Sie muss den Erwartungen der Gäste von morgen entsprechen. ....	- 20 -
5.	Die Akzeptanz für den Tourismus ist bei der Bevölkerung in den Kaiser-bädern noch hoch. Diese Akzeptanz muss bewahrt werden. ....	- 29 -
IV.	Unser Weg: Marke und Positionierung der Kaiserbäder .....	- 33 -
1.	Die Marke: Kaiserbäder.....	- 34 -
2.	Was uns ausmacht: Werte der Marke Kaiserbäder .....	- 35 -
3.	Wie wir wahrgenommen werden wollen: Positionierung der Marke Kaiserbäder .....	- 37 -
4.	Wen wir anziehen wollen: Markengemeinschaft der Kaiserbäder.....	- 40 -
5.	Wie wir unsere Partner mitnehmen: Management der Marke Kaiserbäder.....	- 44 -
6.	Wie wird die Marke erlebbar? Handlungsfelder und „Produktbeweise“ (Schlüsselmaßnahmen) für eine konsequente, markengerechte Umsetzung .....	- 47 -
6.1	Integrierte Markenkommunikation: mit der Zielgruppe ins Gespräch kommen .....	- 48 -
6.2	Nachhaltige Mobilität für die Kaiserbäder und die Region .....	- 51 -

6.3	Bäderarchitektur zum Erlebnis machen .....	- 55 -
6.4	Veranstaltungen zu markenbildenden Events machen .....	- 59 -
6.5	Neuausrichtung der Ostseetherme.....	- 62 -
6.6	Gastronomie- und Einzelhandelsangebot qualitativ aufwerten, mit Leitbetrieben Fixpunkte setzen.....	- 65 -
6.7	Qualitative Aufwertung des Beherbergungsangebotes .....	- 69 -
6.8	Strandbewirtschaftung optimieren und Stranderlebnisse schaffen.....	- 72 -
6.9	Rahmenfaktoren optimieren: Tourismusbewusstsein und Lebensqualität der Einwohner in den Kaiserbädern durch akzeptanzfördernde Maßnahmen sichern und verbessern.....	- 76 -
V.	Grundlagen für die Umsetzung: Anpassung der Organisationsstruktur.....	- 78 -
VI.	Quellenverzeichnis .....	- 80 -
VII.	Anhang: Ergebnisse der Primärerhebungen im Überblick .....	- 83 -

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	(Tourismus-) Märkte im Wandel.....	- 7 -
Abb. 2:	Eisberg-Modell der (Marken-) Persönlichkeit.....	- 8 -
Abb. 3:	O-Töne zur Entwicklung der Kaiserbäder.....	- 10 -
Abb. 4:	Historische Spitzenleistungen – heute noch erlebbar.....	- 11 -
Abb. 5:	Historisches Ortsbild .....	- 12 -
Abb. 6:	Im Überblick – Nachfrage in den Kaiserbädern.....	- 14 -
Abb. 7:	Im Überblick – Beherbergungsmarkt der Kaiserbäder .....	- 15 -
Abb. 8:	Vergleich Kaiserbäder - Swinemünde – Selbstbewusste Einschätzung der deutschen touristischen Anbieter .....	- 16 -
Abb. 9:	O-Töne zur Konkurrenz in Swinemünde.....	- 16 -
Abb. 10:	Konkurrenzsituation im Ostseeraum.....	- 17 -
Abb. 11:	O-Töne zu den Zielgruppen .....	- 19 -
Abb. 12:	Customer Journey .....	- 20 -
Abb. 13:	Ausgewählte Marketingkanäle (on- und offline) der Kaiserbäder.....	- 21 -
Abb. 14:	Anreise per Bahn aus den wichtigsten Quellmärkten.....	- 22 -
Abb. 15:	Entfernung zwischen den Ortsteilen.....	- 24 -
Abb. 16:	Qualität im Beherbergungsmarkt der Kaiserbäder.....	- 25 -
Abb. 17:	Positive und negative Aspekte in der Gastronomie .....	- 26 -
Abb. 18:	O-Töne zum Einzelhandel .....	- 27 -
Abb. 19:	O-Töne zu Veranstaltungen.....	- 28 -
Abb. 20:	O-Töne zur Tourismusakzeptanz.....	- 29 -
Abb. 21:	Tourismusklima und Rahmenfaktoren im Überblick.....	- 30 -
Abb. 22:	Kaufkraft und Mietpreise in den Kaiserbädern und Vergleichsorten .....	- 31 -
Abb. 23:	Bezugsrahmen für die Markenstrategie der Kaiserbäder .....	- 34 -
Abb. 24:	Markenwerte der Kaiserbäder .....	- 35 -

Abb. 25: Das Markenversprechen der Kaiserbäder: Kernkompetenz und Spitzenposition.....	- 39 -
Abb. 26: Der Anspruch der Marke Kaiserbäder: So sollen uns unsere Gäste wahrnehmen.....	- 40 -
Abb. 27: Markengemeinschaft für die Kaiserbäder auf Grundlage der Sinus-Milieus .....	- 41 -
Abb. 28: Steckbrief „Liberal-Intellektuelles Milieu“ .....	- 43 -
Abb. 29: Instrumente für das Markenmanagement der Kaiserbäder .....	- 44 -
Abb. 30: Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung der Marke Kaiserbäder .....	- 47 -
Abb. 31: Strategischer Ansatz für die künftige Markenkommunikation der Kaiserbäder .....	- 49 -
Abb. 32: Kaiserbäder-Erlebnispfad: Entwurf einer Station.....	- 56 -
Abb. 33: Fischerei-Erlebniszentrum Bansin – Entwurf zur Visualisierung .....	- 74 -
Abb. 34: „Haus der Erlebnisse“ in Ahlbeck – derzeitiger Status Quo.....	- 75 -



Im Auftrag von:  
Eigenbetrieb Kaiserbäder Insel Usedom  
Waldstraße 01  
17429 Seebad Bansin

**Projektbearbeitung:**

dwif-Consulting GmbH  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin

Kontaktdaten:  
Tel. 030-757 94 90  
info-berlin@dwif.de  
www.dwif.de

Berlin, im Mai 2018

## I. Worum es geht: Eine Zukunftsstrategie für die Kaiserbäder

Die Tourismuswelt dreht sich immer schneller, ein Trend jagt den nächsten und provoziert sofort einen Gegentrend, unterschiedlichste Rahmenbedingungen stürmen auf die Orte und Anbieter ein, eine Fülle von Destinationen weltweit werben um Gäste, die sich auch für die Kaiserbäder interessieren können. Digitalisierung, Individualisierung, Innovationsdruck, Nachhaltigkeit, neue Mobilitätsangebote, Barrierefreiheit, ein steigender Erlebnis- und Eventhunger, die Big Player, die den Vertrieb revolutionieren, gesetzliche Auflagen für die Betriebe, Finanzierungsprobleme öffentlicher Haushalte - die Liste der Herausforderungen ist fast unendlich und wird nicht kürzer.

Speziell für die Kaiserbäder kommt hinzu: Der Nachbar Swinemünde drängt massiv auf den Markt, wirkt längst als starker Magnet für einen erheblichen Teil der traditionellen Gäste der Kaiserbäder, powert weiter und wird mit den neuen Verkehrsverbindungen erhebliche unmittelbare Auswirkungen besonders auf die grenznahen Orte haben. Zweifellos bietet die Grenznähe mit dem Arbeitskräftepotenzial ebenso Vorteile wie die Entwicklung des Fähr- und Kreuzschiffahrt Hafens auf polnischer Seite - dennoch: die Gewichte in der Region verschieben sich maßgeblich und unwiderruflich! Dies zu ignorieren kann keine Lösung sein, sondern nur eine klare Besinnung auf die eigenen Stärken und Potenziale.

Man muss an diesen Herausforderungen keineswegs verzweifeln, sondern sich ihnen stellen. Dabei kann es für die Kaiserbäder nicht darum gehen, sich dem schon vorhandenen Preiswettbewerb – nicht nur mit Swinemünde - weiter anzuliefern. Die Frage lautet vielmehr: wie kommen wir aus ihm heraus? Und hier zeigen die Marktführer unter den erfolgreichen Destinationen, Tourismusorten und Seebädern, dass sie verstanden haben: Sie beantworten ganz konkret die Frage, warum die Gäste ausgerechnet zu ihnen kommen sollen und nicht zu den Wettbewerbern. Das wird nur gelingen wenn man erkennbar ist, Profil und Charakter hat, sich mutig entscheidet und nur diejenigen Zielgruppen anspricht, die am besten zu den Kaiserbädern passen und deren Bedürfnisse richtig gut erfüllt - und nicht versucht, es allen ein bisschen recht zu machen, „für alle“ etwas bieten zu wollen; damit kann man im immer härteren Wettbewerb um die Gäste immer weniger bestehen.

Es geht darum, eine echte touristische Marke zu werden und dafür muss man folgende Fragen beantworten:

- Wo kommen wir touristisch her, welches sind unsere erfolgreichen Wurzeln?
- Welches sind die heutigen Eckpfeiler unseres Erfolges?
- Wie lassen sich diese, auf dem Fundament der Geschichte, in die Zukunft transportieren?
- Welches sind die Zielgruppen, die zu unseren unverwechselbaren Stärken perfekt passen?
- Wie ticken diese Menschen, was erwarten sie vom Urlaub bei uns, was müssen wir ihnen bieten?
- Wie nehmen wir die Bevölkerung und möglichst viele Anbieter mit auf den erfolgreichen Weg?

Die Kaiserbäder auf Usedom haben eine lange und erfolgreiche Tourismusgeschichte. Sie gehören heute zu den nachfragestärksten Seebädern nicht nur auf Usedom oder in Mecklenburg-Vorpommern, sondern an der gesamten deutschen Küste - und sie haben das Zeug zu einer echten Marke! Diese Erkenntnis prägt den Geist dieser Strategie, die den Weg zur Tourismusmarke Kaiserbäder aufzeigt und was dafür zu tun ist. Das wiederum wird nur gelingen, wenn alle zusammenarbeiten.

Der Ort braucht kreative Innovatoren, die voranschreiten, Akzente setzen, immer wieder Neues ausprobieren und dafür Risiken eingehen - aber keine Einzelkämpfer, die nur ihr Unternehmen sehen und sich nicht um den Ort insgesamt kümmern.

Der Ort braucht zudem engagierte Strategen und Steuerer, welche die Entwicklung mit Schwung vorantreiben und integrierend wirken, indem sie den Blick für das Ganze ebenso haben wie für die Bedürfnisse der Bevölkerung, einzelner Anbietergruppierungen und Akteure. Eine kompetente Lenkungsgruppe hat den Entstehungsprozess der Konzeption bereits in diesem Sinne mit konstruktiven, lebhaften Diskussionen begleitet.

Jetzt gilt es, den Markenprozess konsequent einzuleiten und alle einzuladen, daran mitzuwirken. Diese Konzeption bringt die wesentlichen Erkenntnisse und Umsetzungsvorschläge dafür auf den Punkt. Weiterführende Daten und Fakten aus den durchgeführten Primärerhebungen und Analysen finden sich im Anhang.

An dieser Stelle noch ein wichtiger Hinweis: Bei der Erarbeitung des Tourismuskonzeptes Kaiserbäder wurde selbstverständlich auf Widerspruchsfreiheit zum Integrierten Leitbild der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf<sup>1</sup> als rahmengebendes Entwicklungskonzept geachtet. Damit können diese in der kommenden Umsetzung gut aufeinander aufbauen.

---

<sup>1</sup> Gemeinde Seebad Heringsdorf Integriertes Städtebauliches Leitbild, Heringsdorf, Dezember 2006 und Fortschreibung: Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, Band 1- Konzept, Heringsdorf, April 2017. Anmerkung: An ausgewählten Stellen im Tourismuskonzept wird entsprechend auf Aussagen aus dem Leitbild verwiesen.

## II. Etwas Theorie vorab: Wozu ein Markenprozess und was heißt eigentlich „Marke sein“?

Ganz nüchtern betrachtet ist eine Marke eine „Markierung“ und damit ein Zeichen, das durch Vereinfachung und permanente Wiederholung einem Absender zugeordnet werden kann. Der Markenbegriff geht aber heutzutage weit über die reine Kennzeichnung hinaus und beschreibt ein komplettes „Nutzenbündel“, das mit spezifischen Merkmalen, Informationen, Eigenschaften und Werten verbunden ist.

Neben den reinen Produkteigenschaften (Leistungen) zielt der Begriff Marke immer stärker auch auf immaterielle Werte eines Produktes oder einer Dienstleistung ab. Für den Kunden bietet eine Marke damit nicht nur eine Orientierungshilfe, sondern

- schafft darüber hinaus Vertrauen,
- vermittelt Gefühle und Images und stellt einen emotionalen Anker dar und
- trägt zur Abgrenzung und Vermittlung eigener Wertvorstellungen bei.

Anders ausgedrückt: Marken schaffen **Orientierung durch Abgrenzung**. Der Kunde honoriert das mit Treue und einer höheren Zahlungsbereitschaft. Damit rückt aber eine zentrale Frage in den Vordergrund: **Wofür steht die Marke?**

Diese Frage gilt zunehmend auch für touristische Destinationen und hat vor allem zwei Ursachen:

- Zum einen sind die Zeiten ungesättigter Märkte auch im Tourismus längst vorbei. Die Verbraucher werden überschüttet mit Urlaubsangeboten, können sich aus einer unzähligen Destinationsauswahl das Passende herausuchen. **Gesättigte Märkte** stehen für eine hohe Wettbewerbsintensität und austauschbare, einander sehr ähnliche Produkte im Überfluss. „Urlaub am Meer“, auch „Urlaub an der Ostsee“ oder sogar „Urlaub in Mecklenburg-Vorpommern“ gehört heute zweifellos zu solch einem „Massenprodukt“. In der Regel können sich Anbieter hier nur noch durch den niedrigen Preis von der Konkurrenz absetzen.
- Zusätzlich dazu verändert die **Digitalisierung** die Spielregeln auf dem Markt. Wer deren Chancen ausschöpfen will, muss traditionelle (Tourismus-)Strukturen infrage stellen. Das beginnt bei einer der seit jeher im Fokus stehenden Kernaufgaben touristischer Organisationen: dem Marketing. In Anbetracht der immensen (digitalen) Informationsflut, die tagtäglich über jeden Einzelnen hineinbricht, wird es immer schwieriger, sich Gehör zu verschaffen. „Relevanz“ wird zur neuen Währung im digitalen Marketing. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, bedarf es deshalb eindeutiger Differenzierungsmerkmale und einer auf die Zielgruppe angepassten Kommunikation – und selbst dann ist es eine Herausforderung, die eigenen Botschaften für den Gast wahrnehmbar zu machen. Zumal dieser heute über deutlich mehr Angebotstransparenz verfügt und klassischen Werbebotschaften gegenüber immer skeptischer wird.

**Der Ausweg: konsequente Markenführung.**

Wo in Zeiten ungesättigter Märkte noch die Bekanntheit einer Destination das Maß der Dinge war, braucht es heutzutage mehr, um zum Kunden durchzudringen. Touristische Produkte müssen vor allem begehrt sein. Sie müssen die Frage beantworten können, warum man sich aus der Masse der Angebote gerade sie herausuchen soll. Damit steht nicht die Wahl des Reiseziels (Wohin?) im Vordergrund, sondern mehr und mehr der Sinn und der Nutzen (Warum?), den der Konsum des Produktes stiftet.

**Abb. 1: (Tourismus-) Märkte im Wandel**



Tourismuskonzept für die Kaiserbäder Ahlbeck · Heringsdorf · Bansin

Quelle: dwif 2018 in Anlehnung an BrandTrust

Destinationen, die sich zu einer starken Marke entwickeln wollen, müssen sich zuerst klarmachen, wofür sie stehen und darauf aufbauend ihre eigenen Markenkernwerte definieren. In der Regel ist das eine gelungene Verbindung von herausragenden Leistungen, gelebten Werten und regionaler Identität. Es ist wichtig, ein **klares, werteorientiertes Markenbild** zu schaffen und zu leben. Damit zeigt sie, wofür sie steht und wer zu ihr passt.

Eine Marke agiert damit als eigenständige **Persönlichkeit**. Und wie Menschen auch, besteht eine Markenpersönlichkeit aus vielen Facetten, die nur zu einem geringen Teil nach außen sofort sichtbar sind. Der größte Teil dessen, was eine Marke ausmacht, liegt unter der Oberfläche verborgen und wird durch ihr Verhalten nur implizit sichtbar. Man kann es sich vorstellen wie einen Eisberg: Nur etwa ein Zehntel der Persönlichkeit ist über der Wasseroberfläche sofort zu erkennen – im Falle einer Marke sind das etwa das Design, der Stil, die Farben oder das Logo. 90 Prozent hingegen machen unsichtbare Persönlichkeitsmerkmale aus. Diese beruhen wie bei Menschen auch auf **Einstellungen, Werten und Prinzipien**. Diese klar herauszuarbeiten ist Aufgabe der Markenführung.





### **III. Auf den Punkt gebracht: Die fünf Kernerkenntnisse zum Kaiserbäder-Tourismus**

Das folgende Kapitel versucht, ein Gesamtbild des Kaiserbäder-Tourismus zu zeichnen. Mit fünf Kernerkenntnissen bringt es die Ergebnisse aus den vielfältigen Analysen auf den Punkt. Eingeflossen sind hier die Einschätzungen und Auswertungen der Gästebefragung, der Einwohnerbefragung sowie der Befragung von touristischen Anbietern der Kaiserbäder<sup>2</sup>. Darüber hinaus haben 18 Expertengespräche mit Akteuren und Entscheidungsträgern und nicht zuletzt diverse Aufenthalte vor Ort „mit der kritischen Brille des Gastes“ wertvolle ergänzende Informationen geliefert.

#### **1. Die Kaiserbäder haben ein sehr hohes Markenpotenzial, das auf historischen Spitzenleistungen beruht. Diese müssen neu belebt werden.**

##### **Kenner der Kaiserbäder finden sie sympathisch und empfehlen sie weiter, aber: die Anzahl der Kenner hält sich in Grenzen.**

Nur rund ein Drittel der deutschen Bevölkerung kennt die Kaiserbäder als Destination; damit erreichen sie einen Platz auf den hinteren Rängen bei der Frage nach der (gestützten) Bekanntheit als Reiseziel, die Inseln Rügen und Usedom schneiden hier deutlich besser ab.<sup>3</sup> Der geringe Bekanntheitsgrad liegt u. a. in der Namensgebung der Orte begründet: Der Löwenanteil der aktuell befragten Gäste nimmt die Kaiserbäder (noch) nicht als Gesamtes wahr, sondern über die jeweiligen Ortsteile Ahlbeck, Heringsdorf und Bansin.<sup>4</sup> Immerhin stoßen die Kaiserbäder auf sehr hohe Sympathie bei denjenigen, die sie bereits gut kennen und diese würden sie auch ohne Umschweife ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen. Das zeigt: Derzeit ist die Marke Kaiserbäder zwar nicht sehr bekannt, übt aber auf ihre „Fans“ schon seit langem eine hohe Anziehungskraft aus.

##### **Das Fundament der Marke: Seebäderarchitektur**

Das liegt nicht zuletzt an den historischen Spitzenleistungen der Kaiserbäder. Einmalig ist die Dichte und Vielfalt an gut erhaltener Seebäderarchitektur. Sie verdanken ihren Aufstieg zu mondänen Seebädern zahlreichen herausragenden Persönlichkeiten, die nicht nur das Ortsbild, sondern auch das kulturelle Leben maßgeblich prägten. Unternehmer wie die Familien Delbrück und Oppenheim aus Berlin ermöglichten das Entstehen der heute typischen Bädervillen mit ihren großzügigen Parkanlagen – die großen Grundstücke sind vor allem ein Markenzeichen von Heringsdorf. Hotels wie der Ahlbecker Hof und Wendicke's Hotel in Ahlbeck entstanden im Stil der Bäderarchitektur. In Bansin spiegelt sich die durchdachte Bauweise der damaligen Zeit wieder - Meerblick war auch in der zweiten Reihe garantiert.

<sup>2</sup> Zur Methodik und weiteren Inhalten der Erhebungen: siehe Anhang

<sup>3</sup> Kaiserbäder: Rang 91 von insgesamt 109, zum Vergleich: Rügen: Rang 6, Insel Usedom: Rang 13, vgl. Destination Brand/ Inspektour GmbH, 2015

<sup>4</sup> Gästebefragung Kaiserbäder 2017, 65 Prozent der Gäste nehmen die Kaiserbäder nicht als Ganzes bzw. über den Begriff Kaiserbäder wahr.

**Abb. 3: O-Töne zur Entwicklung der Kaiserbäder**



Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

### **Der innovative Geist der Kaiserbäder sorgte für eine hohe Anziehungskraft**

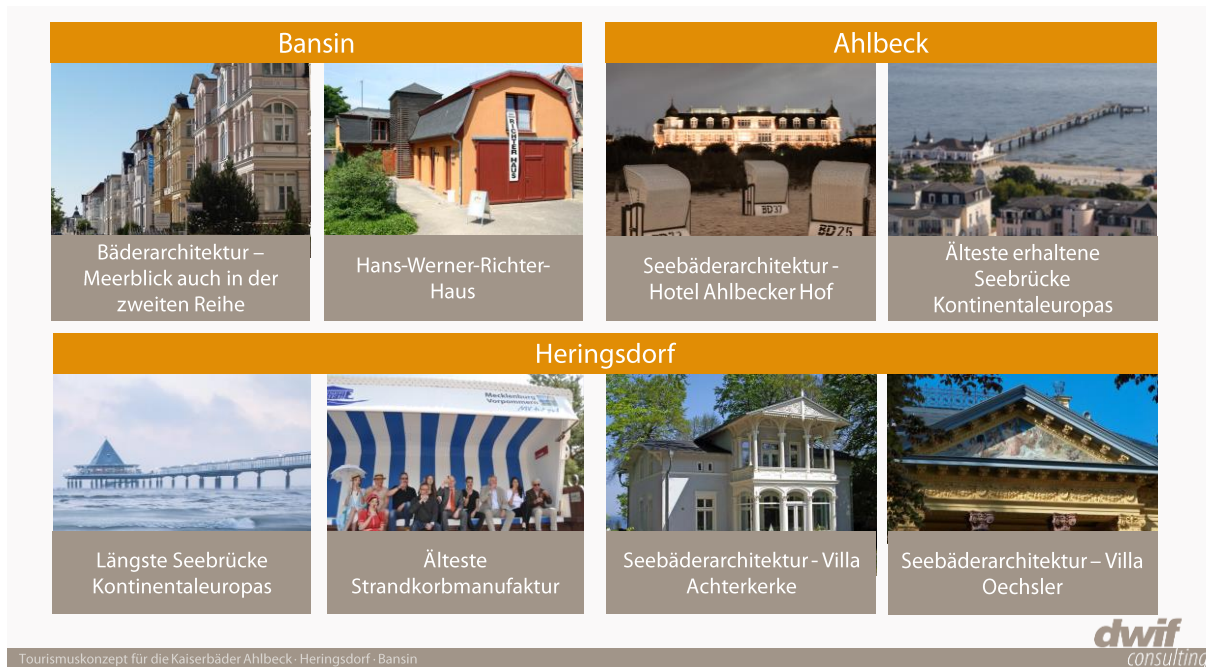
Die Kaiserbäder waren seit jeher Vorreiter in der Entwicklung des modernen Bäderwesens. Innovatoren von außen brachten die Destination mit ihrem Erfindungsreichtum auch in technischer Hinsicht voran. Deutschlands älteste noch bestehende Strandkorbmanufaktur<sup>5</sup>, die längste Seebrücke Kontinentaleuropas in Heringsdorf und eine der ältesten erhaltenen Seebrücken in Ahlbeck zeugen davon. Früh wurden die Kaiserbäder an das Telefonnetz angeschlossen, ebenso an das Eisenbahnnetz, mit dem sie in den 1920er Jahren ab Berlin bereits in weniger als drei Stunden erreichbar waren – ein innovatives Klima, von dem Gäste und touristische Anbieter heute nur träumen können.

Dies alles zog Unternehmer, Adelige und Künstler gleichermaßen an, die wiederum das kulturelle Leben der Orte mitgestalteten und prägten. Heringsdorf wurde schon 1890 auf eine Ebene mit mondänen Orten wie Nizza an der Côte d’Azur gestellt und als „Nizza der Ostsee“ bezeichnet. Der Grundstein zum sog. Weltbad wurde mit der Gründung der „Aktiengesellschaft zu Seebad Heringsdorf“ durch Hugo Delbrück gelegt.<sup>6</sup> Heringsdorf, Ahlbeck und Bansin weckten Begehrlichkeiten und vermittelten ein Bild der Exklusivität. Man pflegte einen kultivierten Lebensstil in freundlicher und einladender Atmosphäre.

Eine ähnlich hohe Anziehungskraft übten die Kaiserbäder auch in der Nachwendezeit aus. Mit Hilfe von Fördermitteln, investitionsfreudigen, kreativen Unternehmern und privater Initiative entstand viel Neues. Altes wurde wiederhergestellt. Neugierige wollten die „neuen“ Bundesländer entdecken, Heimweh-Touristen die alte Heimat besuchen.

<sup>5</sup> Korbwerk Usedom GmbH & Co. KG, Heringsdorf, vgl. [www.korbwerk.de](http://www.korbwerk.de)

<sup>6</sup> [www.baederverband-mv.de](http://www.baederverband-mv.de)

**Abb. 4: Historische Spitzenleistungen – heute noch erlebbar**

 Quelle: dwif 2018, [www.kaiserbaeder-auf-usedom.de](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de), [www.seetel.de](http://www.seetel.de)

### Heute: Atempause in den Kaiserbädern

Der alte Glanz wurde an vielen Stellen bewahrt, doch die hohe Sogwirkung von Gründer- und Nachwendezeit hat spürbar nachgelassen. Nach wie vor besuchen viele Gäste die Kaiserbäder, darunter die meisten wegen der Vielfalt und Kompaktheit der Architektur, die für Gäste und touristische Anbieter ein Alleinstellungsmerkmal darstellt.<sup>7</sup> Die Aufenthaltsqualität in den einzelnen Ortsteilen mit ihren gepflegten Grünanlagen und historischen Bauten ist sehr hoch, die Seebrücken, ihre Vorplätze und nicht zuletzt Europas längste Strandpromenade<sup>8</sup> tragen dazu bei und sind verbindende Elemente zwischen den drei Kaiserbädern sowie grenzüberschreitend bis ins benachbarte Swinemünde.

Aufgrund der relativ gut erhaltenen Bäderarchitektur kommen viele Gäste in den Genuss, ihren Aufenthalt in einer Unterkunft mit diesem besonderen Flair zu verbringen. Die erste Häuserreihe in den Bädern mit Blick auf die Ostsee dient fast ausschließlich touristischen Zwecken; Einwohner leben hier kaum noch. Neben zahlreichen Traditionshäusern und guten Beispielen gibt es jedoch auch Häuser von geringerer Qualität – mit verfallenen Fassaden, abblätterndem Putz oder unzeitgemäßem Interieur. Direkt an der Strandpromenade sind die Gebäude bis auf wenige Ausnahmen<sup>9</sup> saniert und fügen sich in das Gesamterscheinungsbild ein. In der zweiten und dritten Reihe sieht das schon anders aus, was teils auf ungeklärte Eigentumsverhältnisse zurückzuführen ist, teils auf die nicht-touristische oder gänzlich fehlende Nutzung der Gebäude. Abgesehen von den Beher-

<sup>7</sup> Vgl. Gästebefragung und Befragung touristischer Anbieter Kaiserbäder 2017

<sup>8</sup> Die Europapromenade wurde am 25.8.2011 eingeweiht und verbindet auf einer Länge von insgesamt 12 km Bansin, Heringsdorf, Ahlbeck mit dem polnischen Swinemünde. Radfahrer und Fußgänger können auf einem befestigten Weg entlang der Düne ohne Grenzformalitäten von Deutschland nach Polen oder umgekehrt radeln und spazieren. ([www.kaiserbaeder-auf-usedom.de](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de))

<sup>9</sup> z. B. das immer wieder in den Schlagzeilen befindliche Einkaufszentrum Heringsdorf oder die Reha-Klinik Heringsdorf

bergungsbetrieben in Bädervillen können Gäste die Geschichte der Gebäude bisher **nur eingeschränkt erleben**: Informationen zu ihrer Entstehung und ihren Vorbesitzern sind kaum vorhanden. Ortsführungen zur Historie der Kaiserbäder und ihrer Villen gibt es zwar, werden aber nur von einem äußerst geringen Anteil der befragten Gäste tatsächlich genutzt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass entweder das Angebot nicht attraktiv genug ist oder aber die Gäste nicht ausreichend darüber informiert werden.<sup>10</sup>

**Abb. 5: Historisches Ortsbild**



Quelle: dwif 2018, Ortsbildanalysen 2017

Das historische Ortsbild und damit eine der historischen Spitzenleistungen ist nicht zuletzt durch verschiedene Rahmenfaktoren in Gefahr. Zum einen ist es die **zunehmende Bebauung**, die zum Verschwinden der großzügigen Parkanlagen, Freiflächen und Sichtachsen führt und sich negativ auf den Gesamteindruck der Gäste (und auch der Einwohner) auswirkt<sup>11</sup>, zum anderen ist es der ständig zunehmende **Verkehr**, der sich in absehbarer Zeit durch die Öffnung des Swine-Tunnels weiter verstärken könnte und das Ortsbild maßgeblich mitprägt.

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor mit **absehbaren negativen Konsequenzen** für die (touristische) Attraktivität und die allgemeine Lebensqualität waren die Bestrebungen des Energieversorgers Neptune Energy Deutschland GmbH, auf dem Gebiet der Kaiserbäder **Erdgas zu fördern**.<sup>12</sup> Dieser Tatbestand wurde vor Ort verständlicherweise sehr emotional diskutiert, da die Gemeinde durch potenzielle Geruchsbelästigung, Verunreinigungen des Trinkwassers, Flächenver-

<sup>10</sup> Vgl. Gästebefragung Kaiserbäder 2017

<sup>11</sup> Vgl. Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, a.a.O. Dieses weist ebenfalls auf den drohenden Verlust historischer Grünstrukturen sowie auf die trotz Denkmalschutz gefährdete Überformung der Seebäderarchitektur hin.

<sup>12</sup> Die Lagerstätte befindet sich in rund 2600 m Tiefe und erstreckt sich in Ost-West-Richtungen auf einer Fläche von 17 qkm auf dem Gemeindegebiet des Seebades Heringsdorf.

siegelung etc. um ihre Attraktivität und ihren Status als Gesundheitsstandort und lebenswertes Seebad bangte.

Eine Initiative aus Vertretern von Tourismusverband Insel Usedom e. V., Hotelverband Insel Usedom e. V., dem Bürgermeister der Gemeinde Seebad Heringsdorf, DEHOGA-Regionalverband Ostvorpommern, Naturpark Insel Usedom und NABU Landesverband Mecklenburg-Vorpommern hatte es sich zur Aufgabe gemacht, auf die Nachteile dieser Planungen aufmerksam zu machen (u. a. auch gegenüber der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern) und die Erdgasförderung nach Möglichkeit zu verhindern. Generell ist festzuhalten, dass Gasförderung und Tourismus aus Sicht von Politik und Bürgern nicht zusammenpassen. Derzeit sind die Bestrebungen zur Gasförderung auf dem Gemeindegebiet ad acta gelegt. Sollte der Energieversorger seine Bemühungen wieder aufnehmen, wäre es schädlich.

## **2. Die nationale und internationale Konkurrenz ist gewachsen und nimmt weiter stark zu. Die Kaiserbäder müssen sich in diesem verschärften Wettbewerb behaupten.**

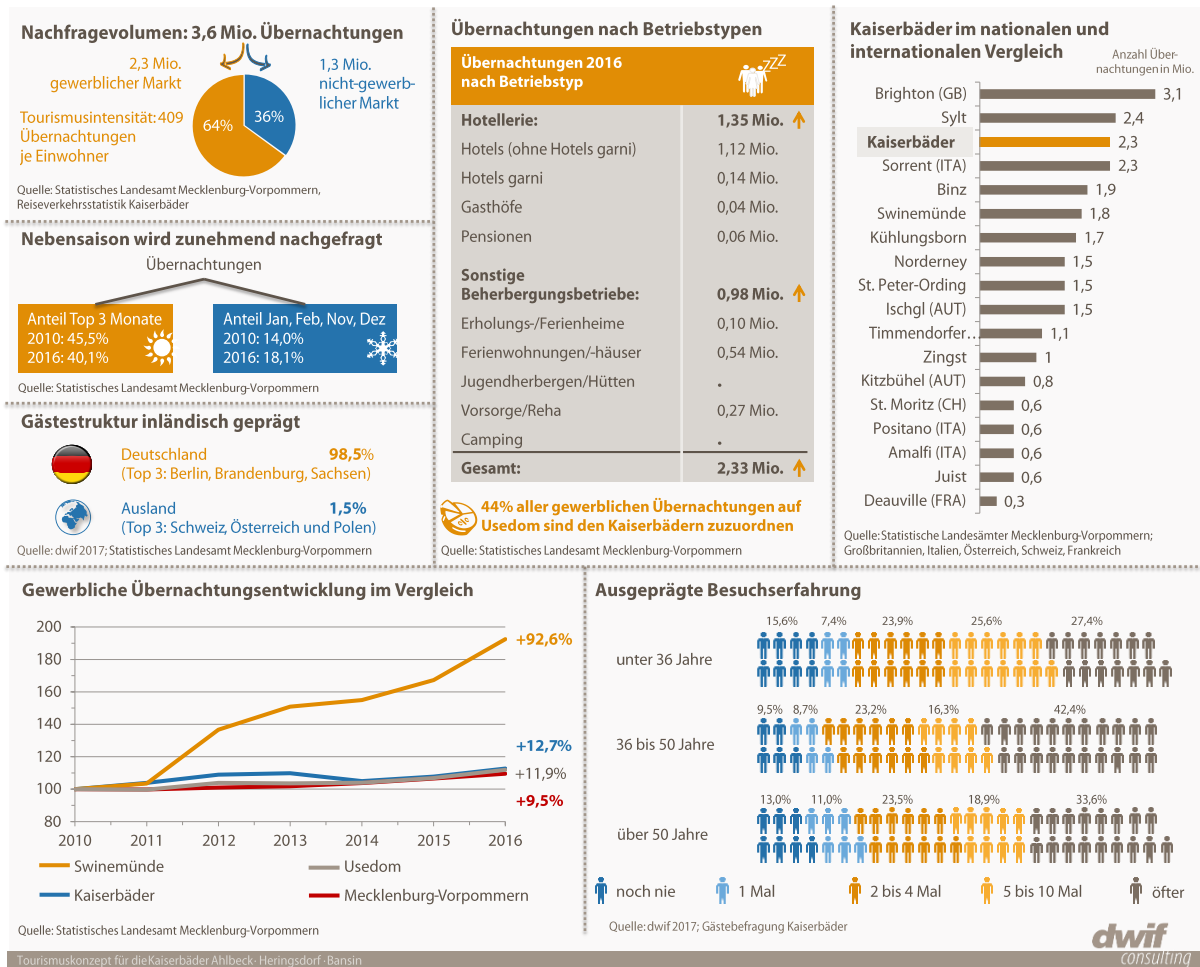
### **Kaiserbäder sind nachfragestärkste Destination auf der Insel Usedom**

Insgesamt beläuft sich das **Nachfragevolumen** auf 3,6 Mio. Übernachtungen, inklusive der 1,3 Mio. Übernachtungen aus dem nicht-gewerblichen Beherbergungsmarkt<sup>13</sup>. Mit 2,3 Mio. Übernachtungen vereint die Gemeinde 44 Prozent aller gewerblichen Übernachtungen Usedom und ist damit die nachfragestärkste Destination auf der Insel. Gemäß dem Landes- und Inseltrend entwickelte sich die Nachfrage positiv, auch im Benchmark mit nationalen und internationalen Destinationen können sich die Kaiserbäder sehen lassen. Wie in anderen deutschen Küstenurlaubsorten, ist auch in den Kaiserbädern die **Tourismusintensität** mit 409 Übernachtungen pro Tausend Einwohner **hoch**.

Die Gäste der Kaiserbäder kommen fast ausschließlich aus dem Inland, insbesondere aus den Quellmärkten **Berlin, Brandenburg** und **Sachsen**. Hinter der nur schwach ausgeprägten Nachfrage aus dem Ausland (1,5 Prozent) verbergen sich in erster Linie die „Nahmärkte“ Schweiz, Österreich und Polen. **Vordergründige Reisemotive** sind natürliche Gegebenheiten wie Strand, gesundes Klima und Natur, für immerhin mehr als die Hälfte der Gäste sind aber auch gute Erfahrungen in der Vergangenheit entscheidend für einen Besuch der Kaiserbäder. Künftig gilt es, die starke Nachfrage in der Saison zu sichern bzw. wenn möglich, weitere Übernachtungszuwächse in buchungsschwächeren Monaten zu generieren. Ein großer Teil der touristischen Anbieter ist der Meinung, dass bei der Saisonverlängerung in den letzten Jahren Fortschritte erzielt wurden, was ein Blick auf die unterjährige Betrachtung der Nachfrageentwicklung durchaus bestätigt.

<sup>13</sup> Für die Berechnung des nicht-gewerblichen Beherbergungsmarktes wurden die Kurtaxeabrechnungen der Kaiserbäder genutzt. Von der Gesamtzahl der Betriebe wurden die gewerblichen Betriebe der Amtlichen Statistik subtrahiert.

**Abb. 6: Im Überblick – Nachfrage in den Kaiserbädern**



Quelle: dwif 2018, Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Gästebefragung Kaiserbäder 2017

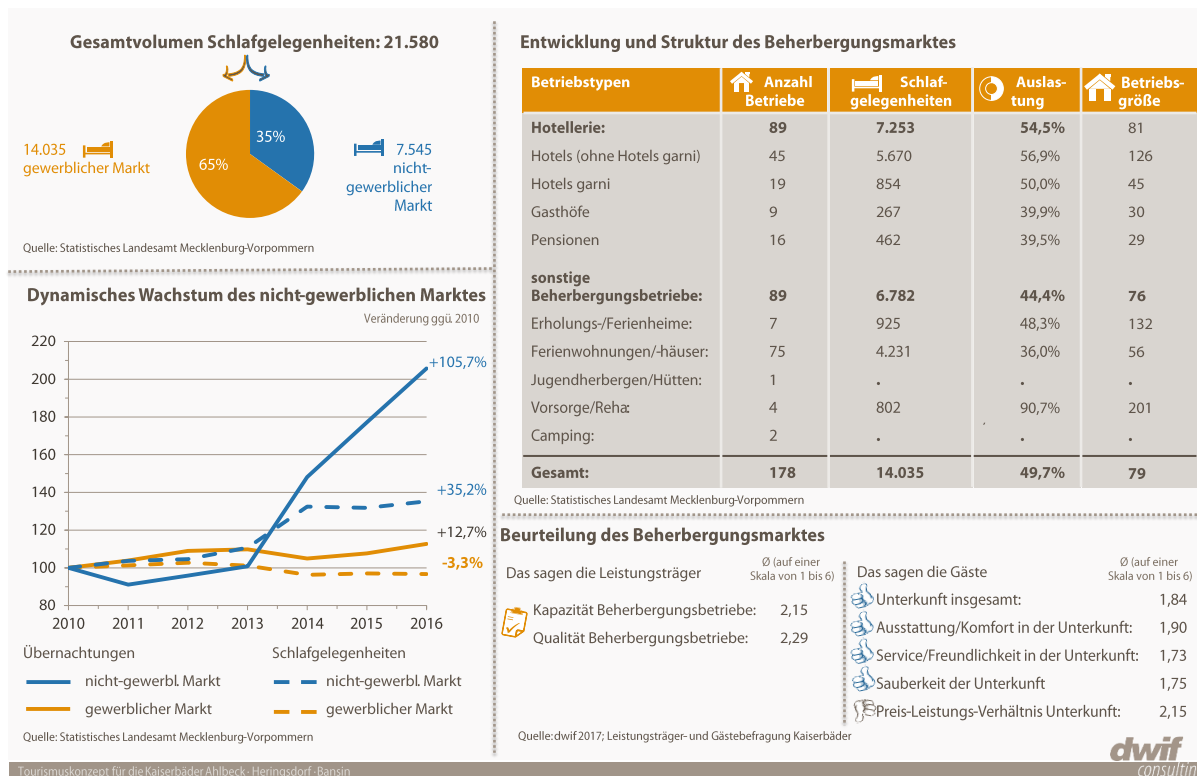
### Struktur und Entwicklung des Beherbergungsangebotes

Das Beherbergungsgewerbe vor Ort zeigt sich leistungsfähig und gut aufgestellt: Im gewerblichen Bereich bildet die Hotellerie, allen voran Hotels, den Schwerpunkt und kann eine gute Auslastung verbuchen; auch bei den sonstigen Beherbergungsbetrieben ist sie zufriedenstellend. Treiber sind hier die vier Vorsorge- und Rehakliniken mit Belegungsraten von knapp 91 Prozent, und auch das stark vertretene Segment der gewerblichen Ferienwohnungen und -häuser in den Kaiserbädern erzielt im Vergleich zu Mecklenburg-Vorpommern und Deutschland überdurchschnittlich hohe Werte.<sup>14</sup>

Während auf dem gewerblichen Markt in den letzten fünf Jahren bereits erste **Marktbereinigungsprozesse** eingetreten sind (Schlafgelegenheiten 2016 gegenüber 2012: -6 Prozent), nahmen die Kapazitäten des nicht-gewerblichen Marktes im selben Zeitraum um 29 Prozent zu.

<sup>14</sup> Kaiserbäder (Gemeinde Heringsdorf): Auslastung Ferienwohnungen und -häuser: 36,0 Prozent, zum Vergleich: Mecklenburg-Vorpommern: 26,8 Prozent, Deutschland: 32,0 Prozent, vgl. Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, Statistisches Bundesamt

**Abb. 7: Im Überblick – Beherbergungsmarkt der Kaiserbäder**



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern; Kurtaxabrechnungen Kaiserbäder; Befragung touristischer Anbieter und Gästebefragung Kaiserbäder 2017

### Die Kaiserbäder stehen im Wettbewerb mit anderen Destinationen im Ostseeraum, insbesondere mit Swinemünde

Über 85 Prozent der Bürgerinnen und Bürger der Kaiserbäder empfinden das Verhältnis zu Swinemünde als sehr gut oder gut. Eine positive Grundhaltung gegenüber den polnischen Nachbarn überwiegt, wenngleich es sich hier eher um eine gegenseitige Akzeptanz denn um ein echtes Miteinander in Form von regelmäßigem Austausch, gemeinsamen Aktivitäten oder Projekten handelt.

Die touristischen Anbieter der Kaiserbäder zeigen sich selbstbewusst in der Einschätzung des touristischen Angebotes im Vergleich zu Swinemünde, mit Ausnahme des Preis-Leistungs-Verhältnisses, bei dem Swinemünde die Nase vorn hat. Der überwiegende Teil der befragten Gastronomen, Hoteliers, Ferienhausanbieter, Einzelhändler etc. sieht die Konkurrenz als belebend an und als Herausforderung, am Ball zu bleiben. Swinemünde kann mit zahlreichen Restaurants, u. a. mit regionaltypischen polnischen Gerichten, bürgernahen Angeboten (z. B. Kitas etc.) und einem breiten Spektrum an attraktiven Kur-, Gesundheits- und Wellnessangeboten punkten. Vielfach nutzen junge Gäste und Familien, die in den Kaiserbädern Urlaub machen und auch die Usedomer selbst die Wassersportangebote oder bummeln auf der attraktiven Strandpromenade.



**Abb. 8: Vergleich Kaiserbäder - Swinemünde – Selbstbewusste Einschätzung der deutschen touristischen Anbieter**

Einschätzung der Leistungsträger in den Kaiserbädern:  
Bei welchen touristischen Angeboten sehen Sie welche Destination vorn? (Angaben in %)

	Kaiserbäder		Weder noch	Swinemünde	
	++	+		+	++
Radwege	69,1	✗	24,2	6,7	
Bademöglichkeiten	65,8	✗	24,2	10,1	
Wanderwege/Spazierwege	64,4	✗	24,2	11,4	
Beherbergung	60,1	✗	28,0	11,9	
Kunst-/Kulturangebot	53,6	✗	33,6	12,9	
Wellnessangebote	53,1	✗	31,5	15,4	
Gesundheitsangebot	48,3	✗	31,7	20,0	
Aktiv-/Sportangebot	44,0	✗	38,3	6,4	
Gastronomie	43,8	✗	20,5	35,6	
Einzelhandel	38,9	✗	26,4	34,7	
<b>Preis-Leistungs-Verhältnis</b>	<b>21,6</b>		<b>15,5</b>	<b>62,8</b>	✗

Tourismuskonzept für die Kaiserbäder Ahlbeck·Heringsdorf·Bansin

Quelle: dwif 2018, Befragung touristischer Anbieter Kaiserbäder 2017

**Abb. 9: O-Töne zur Konkurrenz in Swinemünde**

„Weniger Konkurrent, eher positive Herausforderung und Ergänzungsangebot.“

„Aufgrund massiver Bautätigkeit, anderer Mentalität, wenig ausgeprägtem Servicebewusstsein (...) auf Dauer keine große Konkurrenz.“

„Swinemünde ist für die Kaiserbäder die Chance zur gezielten Profilierung als exklusives Ziel mit Niveau und Qualität.“

„Swinemünde ist in mehreren Bereichen konkurrenzfähig: Starke Entwicklung im Bereich Infrastruktur, gutes Kultur- und Freizeitangebot, unkompliziert und unbürokratisch, jung und lebendig.“

„Die bauen sich zu.“

Tourismuskonzept für die Kaiserbäder Ahlbeck·Heringsdorf·Bansin

Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

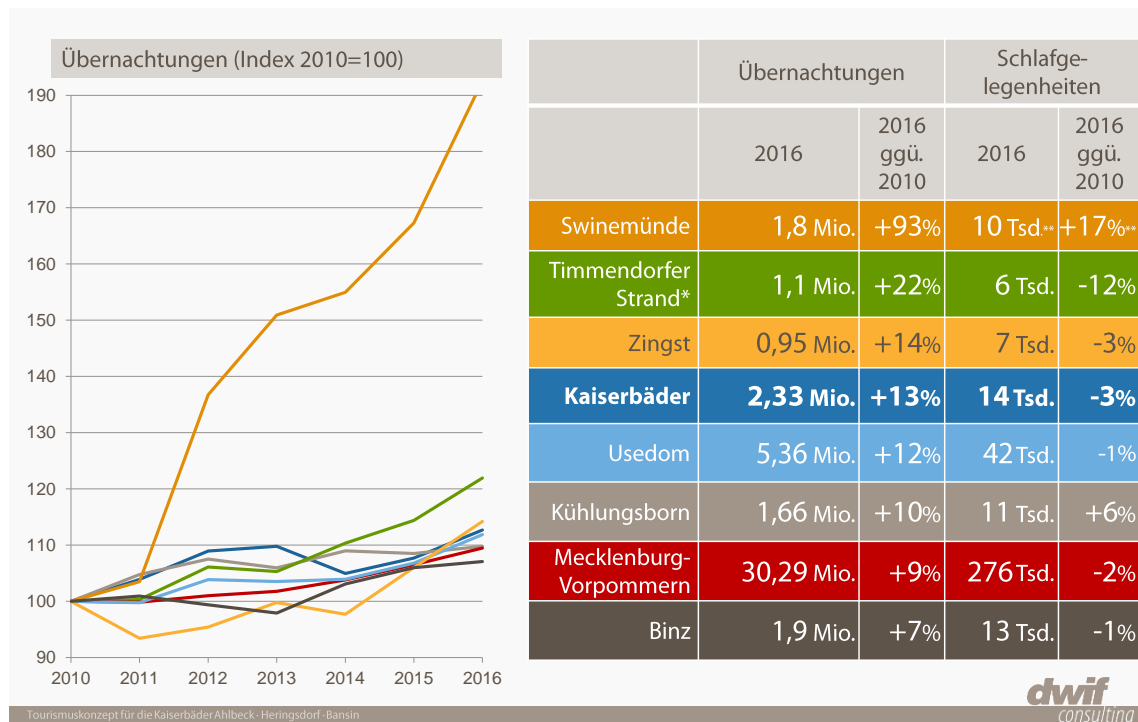
Die Entwicklung in Swinemünde wird von vielen Befragten als **Chance** gesehen, die Kaiserbäder als qualitative, exklusive und hochwertige Destination zu positionieren, während in Swinemünde ein breites Massenpublikum angesprochen wird. Es gibt auch Stimmen, die die Stadt aufgrund ihrer massiven Kapazitätserweiterung in der Beherbergung als deutliche **Konkurrenz** betrachten - die

polnische Nachbargemeinde erreichte dadurch im Vergleich zu den anderen betrachteten Destinationen die mit Abstand höchsten Wachstumsraten. >> Abb. 10

Das Hotel- und Wellnessangebot in Swinemünde kann qualitativ durchaus mit dem der Kaiserbäder mithalten und teilweise mit günstigeren Preisen aufwarten. Nicht nur in diesem Bereich wurde und wird massiv in das Angebot investiert: Von 2014 bis 2020 sollen in Swinemünde insgesamt 88 Investitionsprojekte umgesetzt werden oder wurden teilweise schon umgesetzt. Dazu gehören die Instandsetzung des Kurparks, der Bau eines Yachthafens im Nordhafenbecken, das Fährterminal sowie die Erschließung eines Gebietes nahe der deutsch-polnischen Grenze (Straßen Zdrojowa und Uzdrowskowa) für Einzelhandel, Freizeit- und Hotellerie Einrichtungen. Die Konkurrenzsituation kann auch ein Weckruf für die Kaiserbäder sein, jetzt aktiv zu werden und sich stärker zu profilieren. Bislang stehen beide Destinationen im Wettbewerb um dieselben Zielgruppen und sehen sich ähnlichen Herausforderungen gegenüber. Eine zentrale Frage im Hinblick auf Swinemünde kann daher lauten: **Wie müssen wir uns ausrichten, um uns nicht gegenseitig zu torpedieren?**

Auch andernorts an der Ostseeküste, z. B. in Schleswig-Holstein, investieren viele Gemeinden und Regionen nach langen Jahren der Stagnation wieder in die touristische Infrastruktur, ergreifen Maßnahmen zur Qualitätsaufwertung und werden mit wachsender Nachfrage belohnt. So konnte beispielsweise Timmendorfer Strand 22 Prozent mehr Übernachtungen generieren und das bei sinkender Zahl an Schlafgelegenheiten. Auch in Mecklenburg-Vorpommern insgesamt wurde und wird viel dafür getan, das Profil zu schärfen und die Qualität zu erhöhen oder aber konsequent die Markenbildung voranzutreiben, um damit neue, ausgewählte Zielgruppen zu erreichen (z. B. in Zingst mit dem Thema Fotografie) und langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

**Abb. 10: Konkurrenzsituation im Ostseeraum**



Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter, Central Statistical Office of Poland; \*Timmendorfer Strand: ohne Camping

Die Kaiserbäder stehen in den nächsten Jahren vor der Herausforderung, ihre Position auf nationaler und internationaler Ebene zu behaupten. Dafür müssen sie es schaffen, sich deutlich von ihren Konkurrenten abzugrenzen, ein klares Markenprofil entwickeln und Beweise für dessen Erlebbarkeit liefern.

Auf die Bedeutung, sich als Gemeinde noch stärker zu einer unverwechselbaren Marke zu transformieren, verweist auch explizit das Integrierte Leitbild 2030 Gemeinde Heringsdorf.<sup>15</sup>

### **3. Die Zielgruppen sind sehr gemischt. Die Kaiserbäder müssen sich entscheiden, wer zu ihnen passt.**

#### **Die Zielgruppenansprache ist zum Teil noch sehr breit und ambivalent**

„Ostsee für Genießer“ – das ist der aktuelle Slogan, mit dem die Kaiserbäder um ihre Gäste werben. Das vorhandene Angebot in den Kaiserbädern ist hingegen sehr gemischt und es bleibt oft unklar, wer genau mit den „Genießern“ gemeint ist. Momentan wird versucht, möglichst viele unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen. So arbeitet beispielsweise die Ostseetherme daran, Familien mit kleinen Kindern, Paare und Best Ager unter ein Dach zu bekommen. Ebenso bieten die Hotels einerseits hohe Qualität, werten diese aber gleichzeitig durch Sonderangebote und -aktionen ab, um eine bessere Auslastung zu erzielen. Auch bei der Vielzahl der Veranstaltungen sind thematische Schwerpunkte nur schwer erkennbar – das Spektrum ist breit und reicht von Familienkonzerten und Strandkorb-Weltmeisterschaft über Literaturtage und Kulturevents bis hin zum Piratenspektakel oder den Kitesurf-Masters.

Derzeit zieht es (noch) eine eher preissensible Klientel in die Kaiserbäder, das macht die Gästebefragung einmal mehr deutlich: Das Preis-Leistungs-Verhältnis in Gastronomie, Einzelhandel und Unterkünften wird von den Gästen aktuell durchweg schlechter bewertet als die Angebotsvielfalt oder die Servicequalität. Das kann ein Indiz dafür sein, dass die Gäste die Preise als zu hoch ansehen oder aber die gebotene Qualität nicht den Erwartungen und den (im Marketing) versprochenen Leistungen entspricht.

---

<sup>15</sup> Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Heringsdorf, a.a.O.

**Abb. 11: O-Töne zu den Zielgruppen**



Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

### Gätestruktur in den Kaiserbädern

Aus der Fülle von empirischen Details zu den Gästen, ihren Verhaltensweisen und Einschätzungen stechen einige Besonderheiten mit Bezug zur Positionierung und Profilierung der Marke Kaiserbäder hervor<sup>16</sup>:

- Mit einem Anteil von knapp 30 Prozent der Befragten sind die 50 bis 59-Jährigen am stärksten vertreten, dicht gefolgt von der Altersgruppe 40 bis 49 (23 Prozent); mehrheitlich handelt es sich dabei um Paare, wenngleich sich die Kaiserbäder bisher mit vielen Angeboten für Familien positionieren.
- Die älteren Gäste bringen mit mehr als zehn Aufenthalten in Ahlbeck, Heringsdorf oder Bansin eine große Portion an „Kaiserbäder-Erfahrung“ mit. Sie wissen, was sie erwartet bzw. was sie erwarten können.
- Naturbezogene Aktivitäten, Entspannung und Genuss stehen im Fokus: dazu gehören im Einzelnen „Spazieren gehen“, „Schwimmen/Baden im Meer“, „Nichts tun/Ausspannen“, „Radfahren“, „Flanieren“, der „Ausflug nach Swinemünde“, „Restaurant/Café-Besuche und „typische Speisen und Getränke der Region genießen“.
- Die Motive für einen Aufenthalt in den Kaiserbädern spiegeln sich in den Aktivitäten wider. Dabei spielen „gesundes Klima“ sowie „Landschaft und Natur“ für die etwas älteren Gäste eine deutlich größere Rolle als für die jüngeren (unter 36 Jahren).
- Die Kaiserbäder-Gäste sind mehrheitlich gut gebildet, was auch im Zusammenhang mit der künftigen Zielgruppenansprache von Bedeutung ist: etwas über die Hälfte der Befragten besitzt das Abitur/ Fachabitur oder sogar einen Hochschulabschluss.
- Im Hinblick auf die Reiseerfahrung und die Angebotsbewertung zeigen sich erste Warnsignale: Vor allem Erstbesucher bewerten die gebotenen Leistungen deutlich schlechter als erfahrene Kaiserbäder-Gäste. Dieses Bild spiegelt sich in fast allen Bereichen wider, mal mehr

<sup>16</sup> Siehe dazu im Detail die Abbildungen zur Gästebefragung im Anhang.

(bei Angeboten für Jugendliche und Familien, im Bereich Wellness/ Beauty, im Einzelhandel, bei Veranstaltungen), mal weniger (Unterkunft, Gastronomie).

#### 4. Die Qualität in den Kaiserbädern ist derzeit wenig „kaiserlich“. Sie muss den Erwartungen der Gäste von morgen entsprechen.

Der Aufenthalt beginnt für die Gäste der Kaiserbäder nicht erst mit dem Einchecken ins Hotel, sondern bereits vor Reiseantritt bei der Planung. Die Reise endet, wenn sie ihren Urlaub Revue passieren lassen und sich ggf. zu einer erneuten Reise inspirieren lassen. Für einen gelungenen Aufenthalt ist es also bedeutend, zentrale Punkte der touristischen Servicekette zu betrachten und die Qualität konstant hoch zu halten.

Abb. 12: Customer Journey



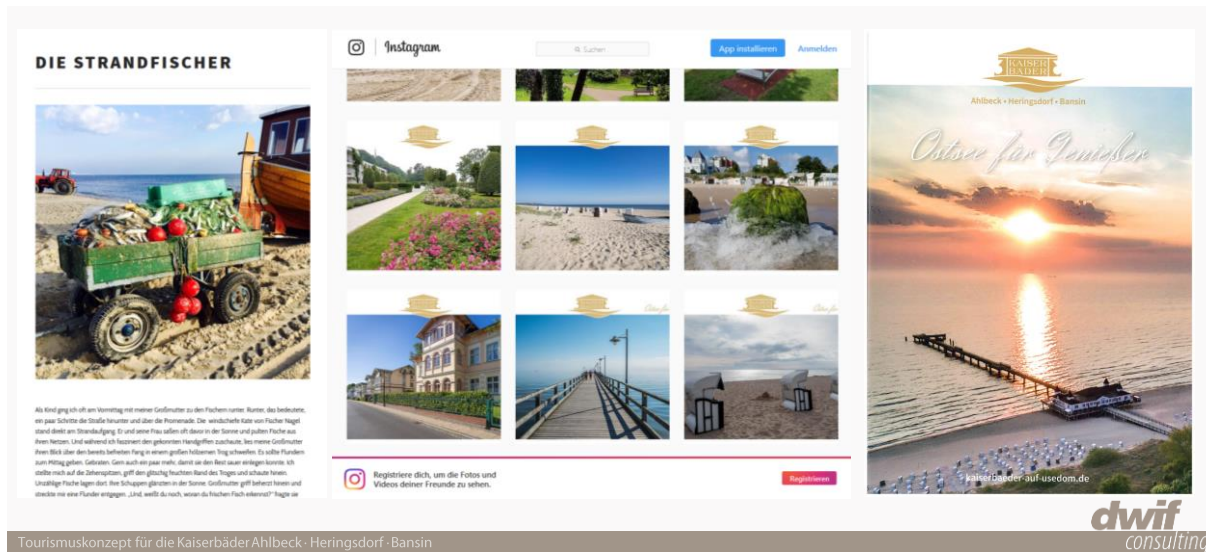
Quelle: dwif 2018, Bild: www.sigma-online.com

#### Informieren und Planen:

##### Das Marketing der Kaiserbäder ist professionell, weckt aber falsche Erwartungen

Die Kaiserbäder sind auf diversen Marketingkanälen präsent: Instagram, Facebook, Pinterest und der Kaiserbäder-Blog werden mit ansprechenden Texten, Bildern und Videos bespielt, hinzukommen diverse Prospekte, Broschüren und Veranstaltungskalender im Printbereich. Der thematische Fokus liegt auf Bäderarchitektur, Badekultur (Ostsee, Strand) und Genuss (Kunst, Kulinarik) und ist in den unterschiedlichen Medien erkennbar. Die Kommunikation mit dem Kunden ist professionell gestaltet. Zu bemängeln ist an dieser Stelle vielmehr, dass das kommunizierte, über die Marketingkanäle transportierte Bild noch nicht konsequent im Angebot vor Ort umgesetzt und sichtbar wird.

Abb. 13: Ausgewählte Marketingkanäle (on- und offline) der Kaiserbäder



Quelle: dwif 2018, [www.kaiserbaeder-auf-usedom.de/kaiserbaeder-blog](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de/kaiserbaeder-blog), Imagebroschüre Kaiserbäder, [www.instagram.com/kaiserbaeder\\_usedom](https://www.instagram.com/kaiserbaeder_usedom)

### Beratungsqualität vor und während des Aufenthaltes noch ausbaufähig

**Mystery Checks**<sup>17</sup> haben ebenso wie die Gästebefragung deutlich gemacht, dass an einigen Stellen Optimierungsbedarf in den Tourist Informationen der Kaiserbäder besteht. Während an zwei Standorten gute Erreichbarkeit per Email und Telefon und freundlicher Umgang selbstverständlich waren, zeigten sich die Mitarbeiter an einem Standort in ihrem Verhalten gegenüber den Testern passiv und wenig zugewandt: Produktkenntnis ist zwar vorhanden, für konkretere Informationen musste aber aktiv nachgefragt werden, das Interesse am Gast ließ zu wünschen übrig. Auf Buchungsanfragen folgte ein Verweis auf die Buchungszentrale, Anfragen zu Freizeitmöglichkeiten wurden ebenfalls unterschiedlich kompetent beantwortet. Die Spanne bei der Beantwortung von E-Mails zeigt eine große Bandbreite, die bei zwei Tourist Informationen unter vier Stunden lag, bei einer deutlich darüber. Formal erfüllten die Antworten größtenteils die Anforderungen, konkrete Informationen zu Freizeitmöglichkeiten blieben jedoch aus. Buchungsanfragen werden zentral beantwortet, in jedem Fall ist eine erneute Kontaktaufnahme notwendig.

Die Räumlichkeiten und Gestaltung der Tourist Informationen in Ahlbeck und Bansin sind größtenteils stimmig, in Heringsdorf ist absehbar, dass sich die Situation durch die Unterbringung in einem sanierten, attraktiven Gebäude verbessern wird. Grundsätzlich sind drei Viertel aller befragten Gäste mit der Beratung vor Ort zufrieden, dennoch können Hard- und Software ein Update vertragen.

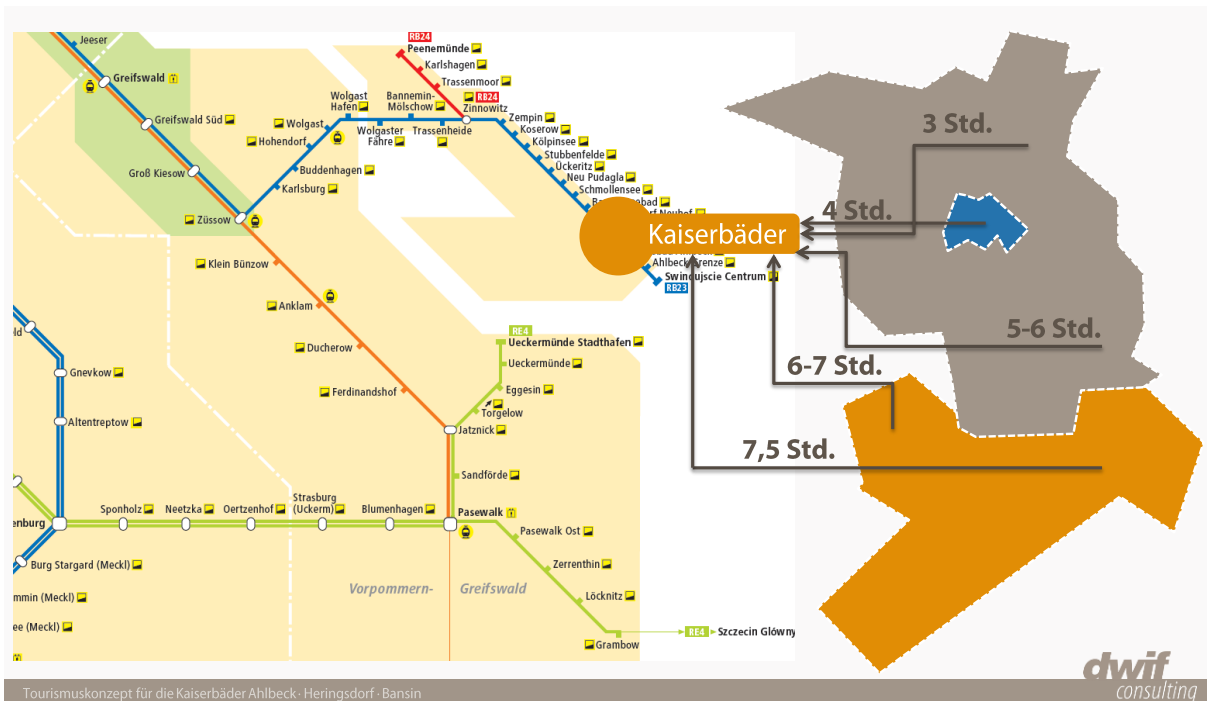
<sup>17</sup> Die nachfolgenden Aussagen basieren auf telefonischen und schriftlichen Mystery Checks, die im Frühjahr 2017 in den drei Touristinformationen in Ahlbeck, Heringsdorf und Bansin durchgeführt wurden. Ergänzend fanden Testläufe vor Ort statt. Aus Gründen der Geheimhaltung werden detaillierte Ergebnisse nach Standorten hier nicht genannt.

**Anreisen und herumkommen:**

**Erreichbarkeit in Ansätzen gut, aber Überlastungserscheinungen vor Ort**

Die große Mehrheit der befragten Gäste reist mit dem PKW in die Kaiserbäder (87 Prozent), nur knapp 9 Prozent nutzen, insbesondere wegen der längeren Anfahrtszeit und der notwendigen Umstiege am Knoten Züssow, **Bahn** und **Usedomer Bäderbahn** (UBB)<sup>18</sup>. In der Nebensaison ist z. B. ab Berlin keine Verbindung unter 4,5 Stunden verfügbar, eine Situation, die zur Kaiserzeit unvergleichlich besser war.<sup>19</sup>

**Abb. 14: Anreise per Bahn aus den wichtigsten Quellmärkten**



Quelle: dwif 2018; www.bahn.de

Der direkte Anschluss mit **Fernbussen** über die Anbieter Flixbus und UBB von Berlin, Hamburg und Zwickau besteht, wird allerdings kaum genutzt, gleiches gilt für die Anreise über den **Flughafen** Heringsdorf (Anteil an allen Gästen: 1,4 bzw. 1,5 Prozent), der – aufgrund der bereits genannten Hauptquellgebiete der Kaiserbäder-Gäste – keine große Rolle spielt.<sup>20</sup>

Die Präferenz für den PKW als Anreizeverkehrsmittel erster Wahl wirkt in vielerlei Hinsicht negativ:

- Trotz der zwei Brückenzugänge zur Insel Usedom kommt es in der Hauptsaison regelmäßig zu langen Wartezeiten in Wolgast und Zecherin und zu dichtem Verkehr auf der B 111.
- Die seit 2007/ 2008 für den privaten PKW-Verkehr geöffnete Grenze ermöglicht einen unkomplizierten Besuch in Swinemünde, hat aber auch den Durchgangsverkehr drastisch er-

<sup>18</sup> Vgl. Gästebefragung Kaiserbäder 2017

<sup>19</sup> Die Anreise lag damals bei unter vier Stunden, auch bedingt durch die Fahrt über die Karniner Brücke (Eisenbahn-hubbrücke).

<sup>20</sup> Der Flughafen wurde im Jahre 2017 von April bis Oktober von insgesamt fünf Fluglinien (Austrian Airlines, Eurowings, Lufthansa, Germania und Skywork) angefliegen, darunter verkehren die meisten Linien einmal wöchentlich ab Düsseldorf, Stuttgart, Frankfurt/ Main, Dortmund, Linz, Basel, Bern und Palma de Mallorca.

höht, insbesondere seit der massiven Erweiterung der Bettenkapazitäten in Swinemünde und durch die zahlreichen Wohn- und Arbeitspendler, die tagtäglich die Grenze passieren.

- In der Hauptsaison, wenn Gäste an- und abreisen und Besucher und/ oder Einwohner nach Parkplätzen suchen, sind die Verkehrswege stark überlastet. Daran ändern auch die bestehenden **Verkehrslaysysteme** in den einzelnen Ortsteilen wenig, die zudem nicht aufeinander abgestimmt sind - die einstige Trennung von Ahlbeck, Heringsdorf und Bansin und das daraus resultierende „Grenzdenken“ werden hier mehr als deutlich.
- In den Orten kommt es durch das hohe Verkehrsaufkommen vor allem in den stark frequentierten Sommermonaten, zu einer erhöhten **Feinstaubbelastung**, die den Erholungs- und Kurcharakter der Kaiserbäder gefährdet.
- Das Parkplatzangebot wird zwar von rund einem Drittel der Gäste als gut oder sogar sehr gut bewertet (touristische Anbieter und Einwohner sind hier deutlich kritischer!), dennoch kommt es in den Sommermonaten insbesondere in Strandnähe, zu Engpässen und damit zu Konkurrenzsituationen zwischen Gästen und Einwohnern.<sup>21</sup>
- Die Verkehrssituation - nahezu alle Einwohner der Kaiserbäder sind damit unzufrieden – wirkt sich negativ auf die Lebensqualität der Bevölkerung aus.
- In absehbarer Zukunft könnte sich die Verkehrsbelastung in den Kaiserbädern durch den Bau des **Swine-Tunnels noch deutlich verschärfen**. Er soll 2020 fertig gestellt werden und könnte beim gleichzeitigen Wegfall der Tonnagebegrenzung am Grenzübergang Garz für bis zu 45 Prozent Schwerlastanteil am Gesamtverkehr führen. Unabhängig vom Bau des Tunnels, soll der Gesamtverkehr auf Usedom bis 2030 um 13 Prozent, der Schwerlastverkehr um 32 Prozent zunehmen.<sup>22</sup>

### Alternative Mobilität in Teilen vorhanden

Abgesehen vom Motorisierten Individualverkehr (MIV) mit seinen negativen Effekten gibt es in den Kaiserbädern und auf der Insel Usedom alternative Fortbewegungsmittel:

- Die **Usedomer Bäderbahn (UBB)** bietet neben dem Streckennetz der Regionalbahnen auch örtliche Busverbindungen. Der Verbund vereinfacht den Gästen die Nutzung des ÖPNV und ermöglicht auch den Grenzübertritt nach Swinemünde<sup>23</sup> sowie die Verbindung mit anderen Seebädern wie Barth oder Städten wie Stralsund. Durch Kooperationen mit den Adlerschiffen sind die Kaiserbäder auch als Tagesausflug von Rügen aus erreichbar. Mehr als die Hälfte der Gäste (56,4 Prozent) ist vom öffentlichen Personennahverkehr in den Kaiserbädern (sehr) begeistert, bei den touristischen Anbietern sind es deutlich weniger (35,5 Prozent).<sup>24</sup>
- Ebenfalls ein Pluspunkt für Gäste der Kaiserbäder ist mit knapp 200 km Streckenlänge das **Radwegenetz** der Insel Usedom sowie das **Angebot an Mieträdern**. Zehn Anbieter sind

<sup>21</sup> Vgl. Gästebefragung Kaiserbäder 2017, Integriertes Leitbild Gemeinde Ostseebad Heringsdorf 2030, 2016

<sup>22</sup> <https://www.nordkurier.de/mecklenburg-vorpommern/sorgt-swinetunnel-fuer-verkehrskollaps-auf-usedom-0330295511.html> und Verkehrsgutachten zu den Auswirkungen einer festen Swinequerung (Abschlussbericht 7/2017)

<sup>23</sup> Die Busse der UBB verkehren bis zur Grenze Ahlbeck, die Usedomer Bäderbahn fährt mit der „Europa-Linie“ die Bahnhöfe der drei Ortsteile sowie Swinemünde-Zentrum ca. einmal stündlich an.

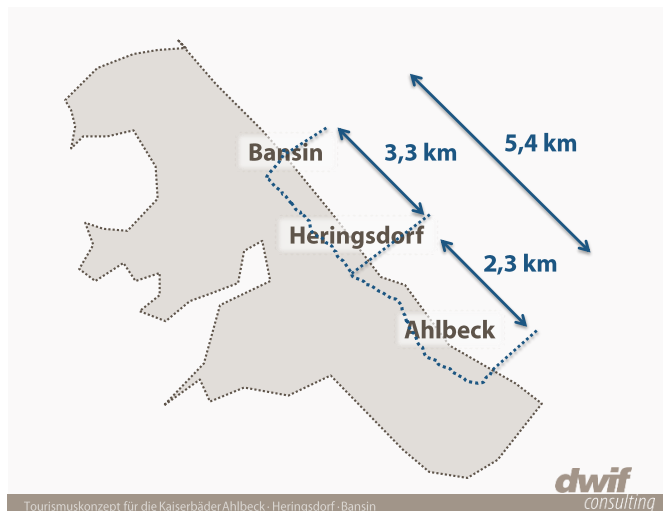
<sup>24</sup> Vgl. Gästebefragung und Befragung touristischer Anbieter Kaiserbäder 2017



über alle Ortsteile hinweg mit Stationen vertreten, darunter ist UsedomRad mit 19 Stationen Marktführer, drei weitere Stationen bietet Mietrad Usedom. Neben gängigen Touren-, Mountainbike- und City-Rädern stehen E-Bikes und Segways zur Verfügung, UsedomRad erlaubt zudem die Rückgabe an jeder beliebigen Station. Allerdings ist es bisher nicht möglich, Fahrräder auf der deutschen Seite der Insel anzumieten und auf polnischer Seite abzugeben.

- Mit der **Europapromenade** hat die Gemeinde Heringsdorf ein verbindendes Element zwischen den einzelnen Ortsteilen der Kaiserbäder sowie von bzw. nach Swinemünde geschaffen und ermöglicht es, dem Verkehr auf der Landstraße 266 zu entgehen. Mit ihrem Verlauf, ihrem Bodenbelag sowie den gepflegten Anlagen ist sie gleichermaßen attraktiv für Fußgänger, Radfahrer sowie Menschen mit eingeschränkter Mobilität. Letztere erreichen Strand und Meer über die Promenade über barrierefreie Zugänge.<sup>25</sup> Die sog. „Aktivpromenade“ bietet entlang des Weges ein attraktives Freizeit- und Aktivangebot mit zahlreichen Sportgeräten.

**Abb. 15: Entfernung zwischen den Ortsteilen**



Quelle: dwif 2018; www.maps.google.com

Die Erkenntnisse aus den Befragungen und Analysen zum Tourismuskonzept decken sich mit denen aus dem Integrierten Leitbild: Überlasterscheinungen im über- und innerörtlichen motorisierten Individualverkehr, sich überlagernde Mobilitätsbedürfnisse von Einwohnern und Gästen, mangelhafte Parkplatzsituation und in Teilen vorhandener Optimierungsbedarf in puncto Barrierefreiheit (insbesondere Streckenkennzeichnung), wiederum auch gute Bewertungen für Bahn, ÖPNV, Rad- und Fußgängerverkehr<sup>26</sup>.

### **Übernachten: Leistungsfähige Hotellerie, wenig innovative Konzepte**

Im Beherbergungsbereich punkten die Kaiserbäder mit einer starken leistungsfähigen Hotellerie und hochwertigen Wellnesshotels, ebenso mit einer größeren Zahl an modernen Ferienhäusern und –wohnungen, das bestätigen auch die befragten Gäste und touristischen Anbieter, die mehr-

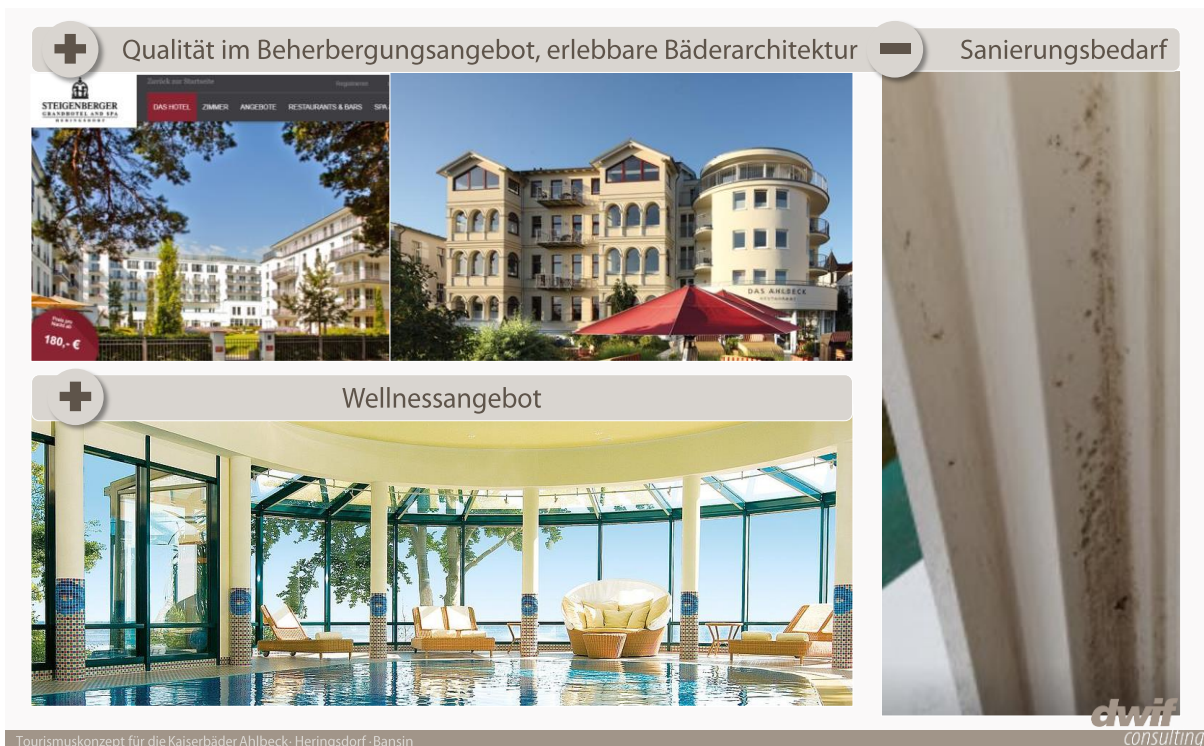
<sup>25</sup> Vgl. Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, a.a.O.

<sup>26</sup> ebd.

heitlich zufrieden mit dem Angebot sind. Was allerdings etwas zu kurz kommt, ist die Anzahl wirklich innovativer Konzepte mit klarer thematischer Ausrichtung und Ausstattung, z. B. in Form von Boutiquehotels u. ä.

Die Befragung zeigt auch, dass insbesondere die Gäste mit einer hohen Besuchserfahrung und darunter oft Stammgäste am zufriedensten mit ihrer Unterkunft sind.<sup>27</sup> Dies deutet darauf hin, dass sie als „erfahrene“ Kaiserbäder-Urlauber besser einschätzen können, welches Qualitätsniveau sie erwarten können und bei eventuell vorhandenen Defiziten weniger enttäuscht werden. Erstbesucher hingegen reisen oftmals mit einer höheren Erwartungshaltung an, die die Kommunikation bei ihnen auslöst – halten die Unterkünfte das Qualitätsversprechen nicht im gewünschten Maße, sind sie unzufrieden und kehren ggf. nicht wieder.

**Abb. 16: Qualität im Beherbergungsmarkt der Kaiserbäder**



Quelle: dwif 2018, [www.steigenberger.com](http://www.steigenberger.com); [www.kaiserbaeder-auf-usedom.de](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de); [www.travelcharme.com](http://www.travelcharme.com); eigenes Bild

### Essen und Trinken: Preis- Leistungs-Verhältnis verbesserungsbedürftig

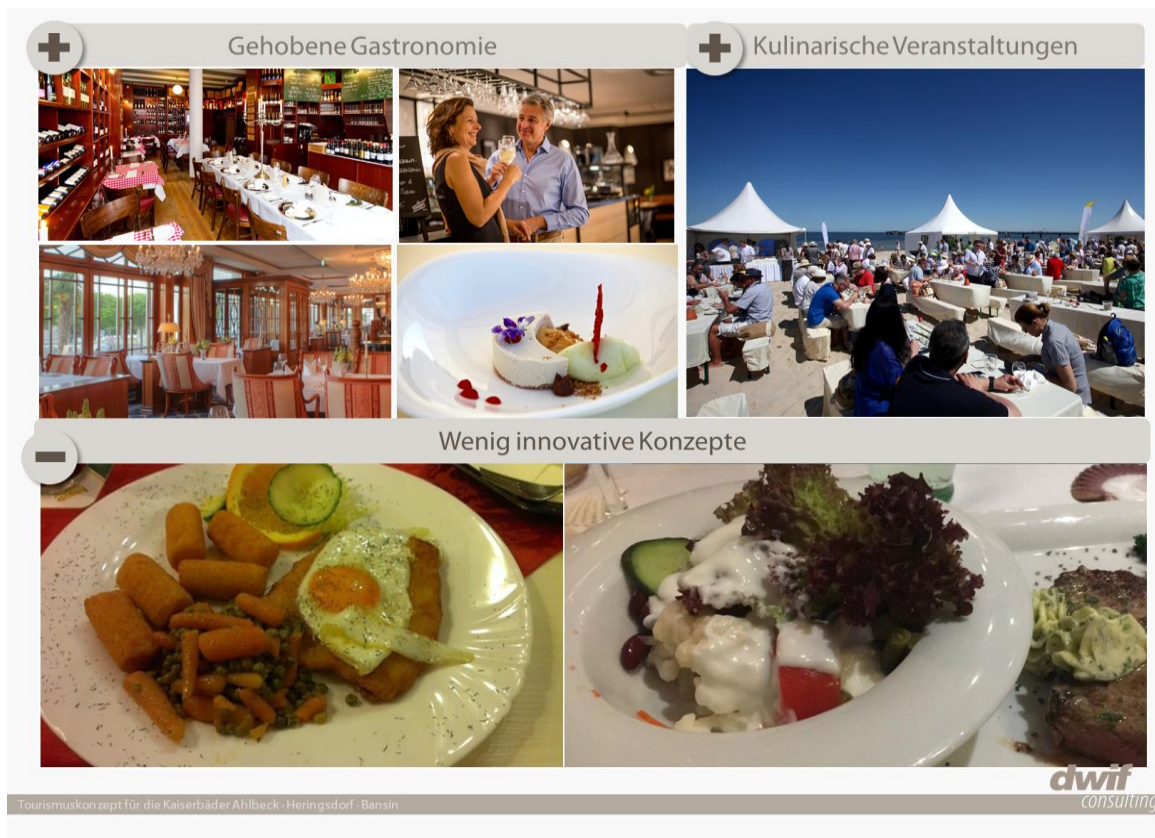
Gute Gastronomiebetriebe finden sich in allen Ortsteilen. Mehr als 70 Prozent der Gäste und die Hälfte der Einwohner der Kaiserbäder sind mit der Qualität des gastronomischen Angebotes zufrieden oder sehr zufrieden. Zudem finden sich einige erlesene Betriebe mit regionaltypischer Küche, die dem angestrebten Markenwert „kultiviert & anspruchsvoll“ entgegenkommen. Auch hochwertige kulinarische Veranstaltungen wie Grand Schlemm, die Usedomer Wildwochen oder die Usedomer Heringswochen, haben das Potenzial, zur Marke Kaiserbäder beizutragen.

<sup>27</sup> Darunter sehr gut: 43 Prozent; gut: 47 Prozent

Negativer und kritischer sind die touristischen Anbieter selbst: knapp 60 Prozent halten die Gastronomie für mittelmäßig bis schlecht; **vielen entspricht nicht dem „High End-Segment“ der ansässigen Hotellerie**. Die Einschätzungen zum Preis-Leistungs-Verhältnis deuten an, dass die Gastronomiebetriebe an einigen Stellen nicht mit den Erwartungen mithalten können, die sie durch ihre Preisgestaltung wecken: Nur 57 Prozent der Gäste<sup>28</sup> und knapp ein Drittel der Einwohner<sup>29</sup> der Kaiserbäder zeigen sich mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zufrieden.

Insbesondere direkt **am Strand und an der Promenade sind die Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt**. Die Betreiber der Strandbuden bräuchten einen langfristigen Planungshorizont, kurzfristige Pachtverträge führen aktuell zu Unsicherheiten und mangelnder Investitionsbereitschaft. Die optische Gestaltung fällt deshalb oft temporär und wenig ansprechend aus.

**Abb. 17: Positive und negative Aspekte in der Gastronomie**



Quelle: dwif 2018; [www.lutter-wegner-usedom.de](http://www.lutter-wegner-usedom.de); [www.seetel.de](http://www.seetel.de); ©susanne-krauss.com; [www.kaiserbaeder-auf-usedom.de](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de), eigene Bilder

**An vielen Stellen fehlt** es an attraktiver **Außengastronomie und Verweilmöglichkeiten am Strand** (insbesondere in den Abendstunden). Die Außenterrassen der ansässigen Hotels bieten hier kaum eine Alternative, sind sie doch für viele „Nicht-Hotelgäste“ eher eine Hemmschwelle. Die Kaiserbäder büßen mit diesem Mangel an Charme und Atmosphäre ein, die Konkurrenz (z. B. in

<sup>28</sup> Vgl. Gästebefragung Kaiserbäder 2017

<sup>29</sup> Vgl. Einwohnerbefragung Kaiserbäder 2017

Schleswig-Holstein) bietet mit passender Infrastruktur und innovativen Ideen bereits gute Lösungsansätze.

Schließlich mangelt es auch im Gastronomiebereich – mit Ausnahmen – an innovativen Betrieben. Zwar gibt es regionale Speisen und Produkte (Usedomer Bier, Fischgerichte etc.), es besteht aber noch reichlich „Luft nach oben“, was die kreative Umsetzung und den Variantenreichtum der Gerichte anbelangt.

### Einkaufen: Shopping-Erlebnis bleibt aus

Rund 60 Prozent der Gäste in den Kaiserbädern stuft die Einkaufsmöglichkeiten als gut oder sehr gut ein, bei den touristischen Anbietern ist es noch nicht einmal ein Drittel.<sup>30</sup> Waren für den täglichen bis mittelfristigen Bedarf sind zwar erhältlich, **anspruchsvolle Kunden** auf der Suche nach exklusiven, langlebigen und regionalen Produkten **werden** allerdings **nur selten fündig**. Es fehlen kleine Boutiquen mit qualitativ hochwertigem Angebot, Spezialitätenläden mit Usedom-typischen Fleisch, Fisch, Käse, Getränken etc. von der Insel. Anlass zu Kritik bietet auch das nur schwach ausgeprägte Servicebewusstsein und die Dienstleistungsmentalität.

**Erste Anfänge zur Aufwertung des Einzelhandels sind gemacht:** Im April 2017 ging mit Pier 14 am Marc O'Polo Strandcasino in Heringsdorf ein Unternehmen an den Start, das neue Maßstäbe setzt, indem es lässige Mode und zeitgemäßen Lifestyle mit einem smarten Gastronomiekonzept verbindet. Ziel ist es, den Kunden ein neues inspirierendes Shopping-Erlebnis zu präsentieren.<sup>31</sup> Doch ein Leitbetrieb als Motivator für die anderen Geschäfte wird nicht ausreichen, um ein qualitativ hochwertiges und durchgängiges Einkaufserlebnis in den Kaiserbädern zu bieten und den Einzelhandel an den ökonomischen Effekten teilhaben zu lassen.

### Abb. 18: O-Töne zum Einzelhandel



Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

<sup>30</sup> Vgl. Gästebefragung und Befragung touristischer Anbieter Kaiserbäder 2017

<sup>31</sup> [www.pier14.de](http://www.pier14.de)

### Erleben – mehr markenbildende Veranstaltungen nötig

Hinsichtlich der Qualität der Veranstaltungen gehen die Meinungen von touristischen Anbietern und Gästen auseinander: Zwei Drittel der Gäste schätzen die Qualität als gut oder sehr gut ein, von den Anbietern teilen nur knapp 46 Prozent diese Einschätzung. Dank der Bäderarchitektur und der wechselvollen Geschichte besitzen die Kaiserbäder sehr **gute Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Veranstaltungen** in ansprechendem Umfeld. Die Kaisertage, das Schlittenhunderennen Baltic Lights, Grand Schlemm, die Maritime Seemeile sowie das Chapeau Rouge Theaterzelt sind gute Ansätze für markenbildende Veranstaltungen. Dennoch: Der Grat zum „Rummelcharakter“ ist schmal – einige touristische Anbieter bemängeln die Dominanz von gastronomischen Ständen, z. B. bei den Kaisertagen („Fressbuden“) und sehen die Gefahr, dass die tatsächliche Umsetzung dem Thema qualitativ nicht gerecht wird.

**Abb. 19: O-Töne zu Veranstaltungen**



Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

Ein ganzjähriges Veranstaltungsangebot ist grundsätzlich möglich, die hierfür vorhandenen wetterunabhängigen Kapazitäten werden aber als unzureichend eingeschätzt. Eine Verbesserung der Situation erhofft man sich durch die Planungen im „Haus der Erholung“ in Ahlbeck. Ein Blick auf die Veranstaltungsankündigungen zeigt, dass auch in puncto grenzübergreifende Veranstaltungen das Potenzial bislang noch brachliegt und Spielraum für neue Ideen bietet.

Auch das Integrierte Entwicklungskonzept signalisiert Handlungsbedarf und unterstützt damit die geforderten Aktivitäten, so u. a. bei der Ausweitung von Indoor-Angeboten und ergänzenden Angeboten in den Abend- und Nachtstunden. Nicht zuletzt spielt auch hier das Thema Qualität eine entscheidende Rolle, um künftig noch stärker zahlungskräftige Gäste anzuziehen<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Vgl. Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, a.a.O., S. 18, S. 30

## 5. Die Akzeptanz für den Tourismus ist bei der Bevölkerung in den Kaiserbädern noch hoch. Diese Akzeptanz muss bewahrt werden.

Tourismus hat als Querschnittsbranche vielerlei Einfluss auf einen Urlaubsort wie die Kaiserbäder. Neben wirtschaftlichen Aspekten wie Umsatz, Beschäftigung und Steuereinnahmen sorgt er für eine Aufwertung der Standort- und Lebensqualität. In diesem Kontext spielt die touristische Akzeptanz und das Tourismusbewusstsein aller am Tourismusgeschehen Beteiligten vor Ort eine wichtige Rolle.

### Die Menschen aus den Kaiserbädern sind Gastgeber-Profis

Die Kaiserbäder haben als Urlaubsort eine lange Tradition - vielleicht liegt hierin die Gastfreundschaft der Bewohner begründet. Die Bürger sind mehrheitlich stolz darauf, dass viele Gäste zu ihnen kommen und **präsentieren sich aufgeschlossen und gastfreundlich**, ebenso empfinden sie den Kontakt mit den Gästen als überwiegend angenehm und entspannt.<sup>33</sup>

### Abb. 20: O-Töne zur Tourismusakzeptanz



Quelle: dwif 2018, Expertengespräche Kaiserbäder 2017

### Akzeptanzerhalt als wichtigste Aufgabe

Trotz eines hohen Gästeaufkommens ist die Stimmung aus Sicht der Bewohner weitgehend positiv. Nichtsdestotrotz sind in der Befragung auch deutliche und kritische Signale zu erkennen. **Mehr als jeder vierte Einwohner fühlt sich vom Tourismus in seinem Alltag gestört**. Die Einstellung der Bürger zum Tourismus bildet die wesentliche Voraussetzung für eine ehrliche Gastgeberkultur und damit für einen nachhaltig erfolgreichen Tourismus. Die Akzeptanzproblematik erreicht in den Kaiserbädern damit ähnliche Werte wie in einigen Stadtteilen von Berlin<sup>34</sup>. Doch während es in der Hauptstadt, neben dem Missbrauch des Zweckentfremdungsgesetzes, häufig um Themen wie Lärm oder Sauberkeit geht, scheint es in den Kaiserbädern nicht der Tourist selbst zu sein, der stört. Vielmehr kritisiert die Bevölkerung vor allem das Lohnniveau und die Verfügbarkeit an bezahlbarem Wohnraum.

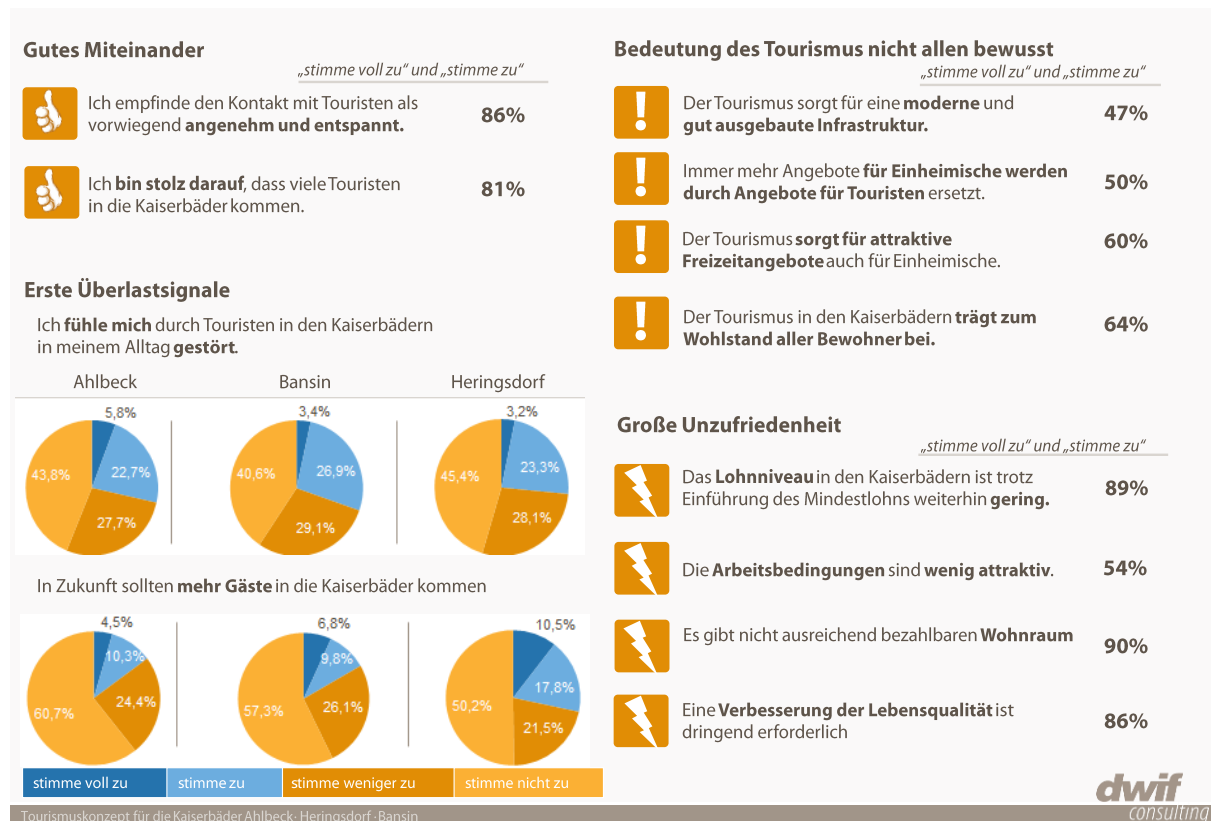
<sup>33</sup> Stolz: 81 bis 84 Prozent der Befragten ; Kontakt angenehm und entspannt: 86 Prozent; vgl. Einwohnerbefragung Kaiserbäder 2017

<sup>34</sup> Anteil der Bevölkerung, der sich durch den Tourismus eingeschränkt bzw. gestört fühlt; info GmbH 2016 im Auftrag von *visitBerlin* (Akzeptanz des Tourismus in Berlin)

### Tourismusbewusstsein stärken

Die Mehrheit der Befragten fordert eine **Verbesserung der Lebensqualität** und bereits etwas mehr als jeder Dritte gibt an, den Beitrag des Tourismus am Wohlstand aller Bewohner nicht zu spüren. Darüber hinaus sind knapp über die Hälfte nicht davon überzeugt, dass der Tourismus für eine moderne und gut ausgebaute Infrastruktur sorgt, manche haben den Eindruck, dass durch ihn immer mehr Angebote für Einheimische durch Angebote für Touristen ersetzt werden<sup>35</sup>.

**Abb. 21: Tourismusklima und Rahmenfaktoren im Überblick**



Quelle: dwif 2018; Einwohnerbefragung Kaiserbäder 2017

### Touristischer Arbeitsmarkt und Wohnraummangel führen zu Akzeptanz- und Imageverlusten im Tourismus

Auf dem Arbeitsmarkt kommt es durch den demographischen Wandel zu einem großen Umbruch, mit steigender Tendenz. Der daraus resultierende **Nachwuchs- und Fachkräftemangel** stellt die Wettbewerbsfähigkeit von Branchen und Standorten vor erhebliche Herausforderungen, wobei die Tourismusbranche und Mecklenburg-Vorpommern als Bundesland besonders davon betroffen sind. Auch zeichnet sich im Gastgewerbe ein Nachwuchsproblem ab: Bleiben deutschlandweit rund 18 Prozent der Ausbildungsplätze unbesetzt, sind es in Mecklenburg-Vorpommern fast ein Drittel<sup>36</sup>. Dieses Bild spiegelt sich in den Kaiserbädern wider.

<sup>35</sup> Dieser Meinung sind 50 Prozent der Befragten.

<sup>36</sup> Vgl. Agentur für Arbeit, Daten September 2016

Die Expertengespräche machen die **Gründe** für fehlende Fachkräfte deutlich: Zum einen gibt es zu wenig Anreize für qualifiziertes Personal. Die **große Mehrheit** (89 Prozent) ist **mit dem Lohnniveau vor Ort unzufrieden**. In einer Urlaubsdestination, die so stark vom Tourismus abhängt wie die Kaiserbäder, spiegeln sich die niedrigen Löhne in der Kaufkraft der gesamten Gemeinde wider. Pro Einwohner liegt diese bei 18.253 €, in Binz auf Rügen ist sie geringfügig höher, in Kühlungsborn und in Zingst liegt sie deutlich darüber.

**Abb. 22: Kaufkraft und Mietpreise in den Kaiserbädern und Vergleichsorten**

Ort	Kaufkraft je Einwohner <sup>37</sup>	Mietpreis lt. www.wohnpreis.de <sup>38</sup>
Kaiserbäder	18.253 €	8,76 €/m <sup>2</sup>
Binz auf Rügen	18.893 €	7,66 €/m <sup>2</sup>
Kühlungsborn	20.293 €	8,08€/m <sup>2</sup>
Zingst	20.357 €	7,66€/m <sup>2</sup>

Quelle: dwif 2018

Durch die Einführung des Mindestlohns ist das Lohnniveau in der Branche zwar gestiegen, die Entlohnung im Gastgewerbe aber weiterhin geringer als in anderen Branchen. Erschwerend kommen die **wenig attraktiven Arbeitsbedingungen**, welche knapp über die Hälfte der Befragten (54 Prozent) bemängeln, hinzu. Nicht nur in Ahlbeck, Heringsdorf und Bansin, sondern im ganzen Land fehlen in touristischen Betrieben Anreizsysteme wie z. B. eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, Weiterbildungsangebote, flexiblere Arbeitszeitmodelle; Kinderbetreuung etc.

Aufgrund der genannten Defizite sehen sich touristische Betriebe teilweise gezwungen, die Servicezeiten einzuschränken oder können nicht genügend Zeit aufbringen, Mitarbeiter auszubilden. **Umsatz- und Qualitätsverluste sind die Folge**. Aus der Befragung der touristischen Anbieter ging hervor, dass nur knapp 40 Prozent die Servicequalität und Freundlichkeit im Tourismus generell als „gut“ oder „sehr gut“ einstufen. Die befragten Gäste bewerten die Servicequalität in den Unterkünften durchschnittlich mit 1,73 gut, in der Gastronomie mit durchschnittlich 2,14.<sup>39</sup> Ein Blick auf Bewertungsportale wie Tripadvisor mit überwiegend positiven Bewertungen bestätigt diese Einschätzung. Als Negativkritik fällt besonders auf, dass die Gäste aufgrund der prächtigen Bäderarchitektur hohe Erwartungen an die Servicequalität haben, die touristischen Betriebe jedoch nicht immer mithalten können.

Um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen, wurde das **Thema in der Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern als Schlüsselthema definiert**. Zur Sicherung der Fachkräfte im Tourismus soll eine Hotelfachschule/ Berufsakademie eröffnet, bezahlbarer Wohnraum sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert werden. Auch auf Usedom wurden erste Maßnahmen ergriffen, um junge Auszubildende zu gewinnen: 2014 fand – leider einmalig – die „Lange

<sup>37</sup> GfK Kaufkraft 2017

<sup>38</sup> www.wohnpreis.de; Daten basieren auf die aktuell am Markt geforderten Preise von mindestens zehn Angeboten. Kein amtlicher Mietspiegel; Stand November 2017

<sup>39</sup> Vgl. Befragung touristischer Anbieter und Gästebefragung Kaiserbäder 2017



Nacht der Ausbildung“ statt<sup>40</sup>. Die IHK Neubrandenburg unterhält ein „Haus der Wirtschaft“ in Szczecin, welches eine deutsch-polnische Kooperationsbörse für Unternehmen und ein Austauschforum „Deutsch-polnischer Wirtschaftskreis“ aufbaut. Auf lokaler Ebene wird in Schulen investiert und Sprachbeauftragte eingestellt, um die Sprachbarrieren polnischer Mitarbeiter zu überwinden. Nichtsdestotrotz wird die Abdeckung des Personalmangels ausschließlich über Personal aus Polen keineswegs als Dauerlösung betrachtet.<sup>41</sup>

### **Zu wenig bezahlbarer Wohnraum**

Einer geringen Entlohnung steht der **Mangel an bezahlbarem Wohnraum** gegenüber, u. a. durch den Wegfall beim sozialen Wohnungsbau. Nahezu alle befragten Bürgerinnen und Bürger schätzen die Zahl günstiger Wohnungen vor Ort als nicht ausreichend ein. Eine mögliche Ursache für die Verknappung schreiben viele dem Tourismus zu. Die Attraktivität der Kaiserbäder und die damit verbundenen Anreize, Ferienimmobilien als Geldanlage zu erwerben, sind nicht von der Hand zu weisen. Die starke Nachfrage hat nicht nur Auswirkungen auf den Preis von Ferienimmobilien, sondern eben auch auf den Wohnungsmarkt. Mittlerweile liegt der durchschnittliche Mietpreis bei 8,76 € und ist in den Kaiserbädern – trotz geringerer Kaufkraft – höher als in ausgewählten Hot Spots der Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns. Obwohl die Mehrheit der befragten Einwohner die Kaiserbäder „an sich“ als attraktiven Wohnort ansehen, sind weniger als 15 Prozent der Meinung, dass es ausreichend bezahlbaren Wohnraum vor Ort gibt.<sup>42</sup>

### **Bürgerinnen und Bürger der Kaiserbäder fühlen sich mit ihrem jeweiligen Ortsteil verwurzelt**

Über 70 Prozent der Ahlbecker und Bansiner verbinden mit ihren Wohnorten den jeweiligen Ortsteil, in dem sie leben. Mehr als die Hälfte der Heringsdorfer identifiziert sich mit dem Gemeindebegriff „Ostseebad Heringsdorf“. Demgegenüber können sich die wenigsten bislang mit dem Begriff „Kaiserbäder“ anfreunden. Dies ist aber besonders wichtig, weil die Marke Kaiserbäder von innen heraus wachsen muss und es damit notwendig ist, dass auch die Einwohner der drei Orte sich mit einem gemeinsamen Titel Kaiserbäder identifizieren.

Der Aufgabe einer Qualifizierung als attraktiver Wohn-, Tourismus- und Arbeitsort stellt sich auch das Integrierte Leitbild. Wichtige Aspekte sind dabei die Schaffung eines vitalen Gemeinwesens, die Weiterentwicklung einer gemeinsamen Identität der Bevölkerung mit ihrer Gemeinde, die Gestaltung eines zukunftsfähigen Ostseebades sowie die Existenzsicherung für Einwohner und Beschäftigte.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Vgl. Tourismusverband Insel Usedom e. V. (2017): [tviu.de/announcement/1-lange-nacht-der-ausbildung](http://tviu.de/announcement/1-lange-nacht-der-ausbildung)

<sup>41</sup> Vgl. Expertengespräche Kaiserbäder 2017

<sup>42</sup> Vgl. Einwohnerbefragung Kaiserbäder 2017

<sup>43</sup> Vgl. Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, a.a.O., S. 25

## IV. Unser Weg: Marke und Positionierung der Kaiserbäder

Dass die Kaiserbäder das Zeug zu einer starken Marke haben, ist unstrittig. Allein die starke Sogwirkung und Begehrlichkeit, die diese drei Orte bereits in den Anfängen der Bäderkultur an der Ostsee ausübten, belegen die historischen Spitzenleistungen, die bis in die heutige Zeit wirken. Sich auf die eigene Vergangenheit zu besinnen und darauf, was die Kaiserbäder damals erfolgreich gemacht hat, ist eine wesentliche Komponente einer gelungenen Markenstrategie.

Fakt ist aber auch, dass allein der Blick zurück nicht ausreicht. Heute sind die Leistungen von damals in den Kaiserbädern nur noch selten spürbar. Attraktive Produktbeweise für die Kompetenz in Sachen Bäderarchitektur und mondänem Lebensgefühl sind zu einer Seltenheit geworden. Spitzenleistungen, also Produkte und Angebote, die sich von anderen entlang der Ostseeküste unterscheiden, bieten die Kaiserbäder heute eigentlich fast keine mehr.

Das soll sich (wieder) ändern. In Zukunft soll sich in den Kaiserbädern wieder mehr um die eigene, unverwechselbare Persönlichkeit der drei Orte drehen. Ausgehend von den starken Wurzeln, die der „kaiserlichen“ Vergangenheit entspringen, soll eine neue Markenkraft entwachsen, die an die damaligen Spitzenleistungen anknüpft und sie in die Zukunft fortführt. Das ist der Weg der Kaiserbäder, der in den nächsten Kapiteln beschrieben werden soll.

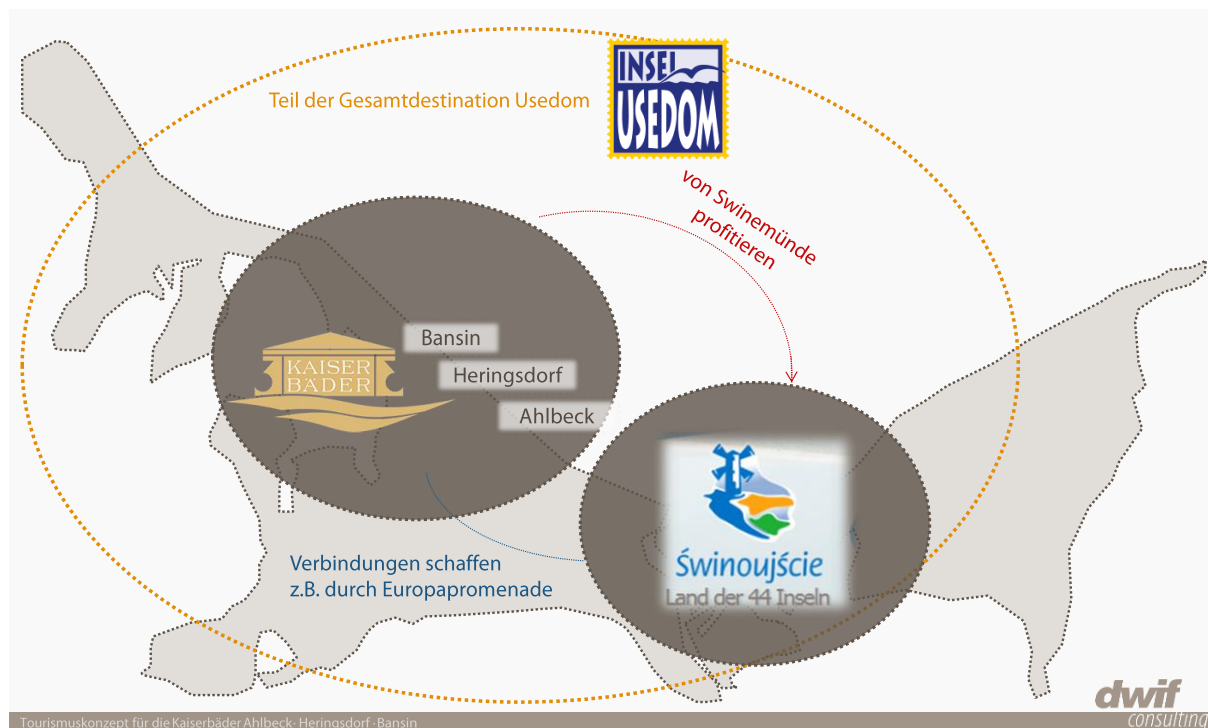
### Was dafür notwendig ist:

- ... die DNA der Kaiserbäder herauschälen
- ... zu „alten“ Spitzenleistungen zurückfinden
- ... echten Kaiserbäder-Charme erlebbar machen
- ... eine sehr spitze Positionierung
- ... Mut zum Weglassen
- ... nicht zwangsläufig mehr Marketing, sondern bessere, passfähige Produkte

## 1. Die Marke: Kaiserbäder

Die Zielsetzung des Markenprozesses ist eine Markenstrategie für die Kaiserbäder. Das bedeutet eine klare Abgrenzungsstrategie, nicht zuletzt als deutliche Emanzipation vom Nachbarort Swinemünde. Doch auch die Synergieeffekte sollen genutzt werden. So verstehen sich die Kaiserbäder als Teil der Gesamtdestination Usedom, suchen aber mit der neuen Marke nach einem eigenen Platz auf der Insel. Zudem möchten sie gezielt von Swinemünde profitieren und die Vorteile der Grenznähe nutzen (Verflechtungen auf dem Arbeitsmarkt, Freizeitmobilität in beide Richtungen, neue Angebote auf polnischer Seite etc.), sich aber klar mit einer eigenen Positionierung abheben. Künftig soll gelten: Die Kaiserbäder stehen für sich, ruhen in ihrer eigenen (Marken-) Stärke und lassen sich von der Konkurrenz – egal ob nah oder fern – nicht mehr so leicht aus der Ruhe bringen.

**Abb. 23: Bezugsrahmen für die Markenstrategie der Kaiserbäder**



Quelle: dwif 2018

**Der Markenname bleibt dabei unverändert. Kaiserbäder.** Das passt gut zum Image und der angestrebten Markenpositionierung. Zudem gibt es zahlreiche Argumente, die für diesen Markennamen sprechen:

- Er verbindet alle Ortsteile und wirkt dadurch integrierend.
- Er ist authentisch, weil er aus der gemeinsamen Vergangenheit entstanden ist.
- Er ist eindeutig und lässt sehr leicht Assoziationen zu.
- Er ist emotional und damit gut für die Markenkommunikation einsetzbar.
- Er ist angelehnt an die historischen Spitzenleistungen und bringt diese auf den Punkt.
- Er klingt maritim und hat damit einen eindeutigen und erwünschten Ostseebezug.

## 2. Was uns ausmacht: Werte der Marke Kaiserbäder

Um der Essenz der Marke Kaiserbäder auf die Spur zu kommen, begann der Markenprozess mit der Suche nach einem **Identitätsprofil**. Die Identität einer Marke spiegelt wider, wofür sie steht, woran sie glaubt, wo sie herkommt, was sie ausmacht. Das Ergebnis sind **fünf Eigenschaften**, die die Kaiserbäder in ihrem Wesen und ihre Persönlichkeit am besten beschreiben – kurz: die Markenwerte der Kaiserbäder.

Der Blick dabei war zunächst klar **nach innen** gerichtet. Die Markenidentität und ihre zentralen Werte entstehen durch Selbstreflexion. Denn Markenwerte sind keine Slogans oder Werbebotschaften, sondern die Essenz dessen, was die Persönlichkeit der Marke im Kern ausmacht. **Authentizität** ist die wichtigste Anforderung: Nur Eigenschaften, die die Marke glaubhaft erfüllt oder in naher Zukunft erfüllen kann, eignen sich als Markenwerte. Im Falle der Kaiserbäder sind die Markenwerte eine Mischung aus dem, was den früher erbrachten Spitzenleistungen zugrunde lag und was die Orte und ihre Menschen bis heute ausmacht, was typisch und einzigartig für sie ist.

Ziel war es, so glaubwürdige und echte Markenwerte zu finden, dass sich möglichst viele Menschen in den Kaiserbädern darin wiederfinden und sich dahinter versammeln können. Daher waren **zahlreiche Akteure in den Prozess involviert**. Im Rahmen von Befragungen, Expertengesprächen oder Workshops haben sie Ideen eingebracht, verdichtet und diskutiert. Die fünf Markenwerte kommen also nicht von ungefähr, sondern sind das Resultat dessen, was die Menschen hier in den Kaiserbädern tatsächlich fühlen und mit ihrer Heimat verbinden.

So spiegeln die fünf Markenwerte die Kaiserbäder in allen Facetten ihrer Persönlichkeit wider und geben ihnen als Gesamtbild eine **unverwechselbare Identität** als Marke und Tourismusort.

**Abb. 24: Markenwerte der Kaiserbäder**



## Die fünf Markenwerte der Kaiserbäder auf einen Blick:



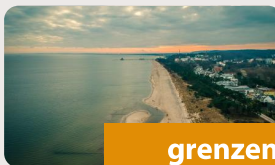
**innovativ**  
& vorwärtsstrebend

In den Kaiserbädern ist man Innovationen, Impulsen und Investitionen von außen gegenüber aufgeschlossen und profitiert davon in hohem Maße. In den Orten selbst gibt es Persönlichkeiten („Macher“), die ohne großes Zögern das Steuer in die Hand nehmen und etwas bewegen wollen mit dem Ziel, Wirtschaftskraft zu erhalten und Wohlstand zu fördern. Diese Haltung ist im Bewusstsein der Bewohner fest verankert.



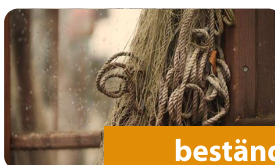
**kultiviert**  
& anspruchsvoll

Impulse aus Kunst, Kultur, Adel und Bürgertum haben die Kaiserbäder entscheidend geprägt und zu einer vornehmen, kultivierten Atmosphäre beigetragen. Diese Prägung spiegelt sich in den kulturellen Angeboten ebenso wieder wie in der mondänen, in Vielfalt, Dichte und Stil einmaligen Bäderarchitektur mit ihren großzügigen Grundstücken sowie in ausgewählten, exzellenten Beherbergungsbetrieben. Diese Werte zu nutzen, ist ein unschätzbare Pfund für die weitere Entwicklung der Kaiserbäder.



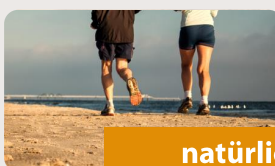
**grenzenlos**  
& verbindend

Die Kaiserbäder stehen für grenzenloses Erleben durch die Nähe und die gemeinsame Geschichte mit dem polnischen Nachbarn Swinoujście (Swinemünde). Offene Grenzen und verbindende Infrastruktur – die einzige grenzüberschreitende/internationale Promenade europaweit – sind wichtige Grundpfeiler für das Zusammenwachsen und die uneingeschränkte Erlebbarkeit für Gäste und Einheimische gleichermaßen.



**beständig**  
& stolz

Die Menschen in den Kaiserbädern blicken mit Stolz auf ihre Heimat, den Charme und Flair, den die Orte ausstrahlen, die geliebten Traditionen und die Entwicklungsschritte von einstigen Fischereiorten hin zu einer bedeutenden Urlaubsdestination. Sie sind ein Fels in der Brandung, schauen nach vorn und halten auch durch, wenn nicht alles von vornherein klappt.



**natürlich**  
& gesund

Die Kaiserbäder stehen für aktive und entspannte Erholung in einer einmaligen Kombination aus gesundem Klima, guter Seeluft und facettenreicher Naturlandschaft. Das kompakte Nebeneinander von Ostsee, kilometerlangen Sandstränden, Bodden, Wald und Grün garantiert einen hohen Erholungs- und Erlebniswert.

### 3. Wie wir wahrgenommen werden wollen: Positionierung der Marke Kaiserbäder

Die Markenpositionierung zeigt, was die Marke besser kann als andere Wettbewerber, was sie für ihre Gäste attraktiv macht und wie sie nach außen wahrgenommen werden möchte. In erster Linie baut die Positionierung also auf den eigenen **Stärken, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen** auf. Im Gegensatz zu den Markenwerten zählt hier allerdings nicht (nur) der Blick nach innen, sondern vielmehr die Sicht der (potenziellen) Kunden. Zudem ist mit der Positionierung eine klare Richtung – eine **Idee und Vision** – verbunden, in die sich die Marke (weiter-)entwickeln möchte.

Unter der Markenpositionierung versteht man die **glaubwürdige, attraktive sowie differenzierende** Positionierung der Marke in der Vorstellungswelt des Kunden. Damit muss eine Positionierung folgende Fragen beantworten können:

- Was können die Kaiserbäder besonders gut? Welches Leistungsversprechen können wir tatsächlich einhalten? (*Glaubwürdigkeit*)
- Welchen Nutzen stiften die Kaiserbäder bei den Kunden? Welche „Lebensknappheiten“ und Sehnsüchte können durch eine Reise in die Kaiserbäder bedient werden? (*Attraktivität*)
- Wie können sich die Kaiserbäder vom Wettbewerb unterscheiden? Was können wir besser als andere Tourismusorte? (*Differenzierung*)

#### **Das Markenversprechen Kernkompetenz und Spitzenposition der Marke Kaiserbäder**

Dazu braucht es eine klare Vision, in welche Richtung sich die Kaiserbäder – aufbauend auf ihren bisherigen Kernkompetenzen sowie den Potenzialen für die Zukunft – entwickeln wollen, um die oben genannten Aspekte zu erfüllen. Kurz: Es braucht ein **einzigartiges und nutzenstiftendes Markenversprechen**, das die Kompetenz und Leistung der Kaiserbäder auf den Punkt bringt.

Um sich dabei tatsächlich vom Wettbewerb abzuheben, ist die **Suche nach einer Spitzenposition** unumgänglich: Wo ist die Marke tatsächlich besser als andere? Gibt es Nischen, die bislang keine anderen Konkurrenten (so gut oder in dieser Form) besetzen? Dies ist aus vor allem aus einem Grund so essentiell wichtig für die erfolgreiche Markenführung: Echte Spitzenleistungen bleiben in den Köpfen der Kunden eher hängen und verleihen einer Marke einen echten Expertenstatus. Dazu muss man nicht absolut einzigartig sein. Häufig reicht es aus, (s)eine eigene „Kategorie“ zu finden, in der man an der Spitze steht.

Damit fasst das Markenversprechen das gesammelte Markenkapital aus der Vergangenheit (Kernkompetenzen) zusammen und setzt es in Beziehung zum Wettbewerb (Spitzenposition). Dieses Markenversprechen sollte sich möglichst in einem **kurzen und prägnanten Satz** formulieren lassen. Das fällt schwer, weil man sich auf wenige Merkmale beschränken muss, zwingt aber auch dazu, sich auf die wirklich herausragenden, für den Kunden relevanten Leistungen zu konzentrieren. Diese Fokussierung erleichtert die Klarheit der Botschaft(en), mit der die Marke verbunden wird.

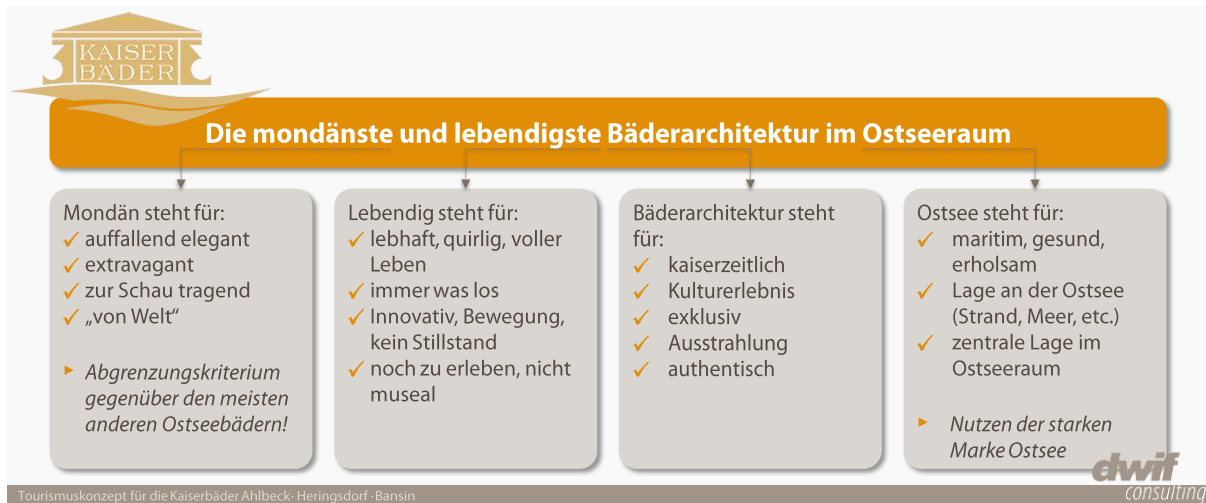
Das Markenversprechen der Kaiserbäder drückt also in komprimierten und verdichteten Form aus, wofür sie zukünftig stehen und beim ihren (potenziellen) Gästen anerkannt werden wollen:

» **Kaiserbäder = die mondänste und lebendigste Bäderarchitektur im Ostseeraum** «

Die „Bäderarchitektur“ ist dabei die Kategorie (Kernkompetenz), „mondän und lebendig“ steht für die Spitzenposition, die in dieser Kombination keine andere Tourismusdestination im Ostseeraum (geografischer Bezugsrahmen) bislang besetzt oder glaubhaft besetzen kann.

- **mondän:** Resultierend aus der Vergangenheit der Kaiserbäder ist das Mondäne die absolute Kernkompetenz der drei Orte. Die auffallende Eleganz und weltoffene Extravaganz hebt die Kaiserbäder entschieden von anderen Seebädern ab. Dies ist entsprechend das größte Abgrenzungskriterium gegenüber dem Wettbewerb.
- **lebendig:** Allerdings gibt es natürlich auch ähnlich „mondäne“ Ostseeorte, beispielsweise Heiligendamm oder Binz. Daher braucht es für eine wirklich differenzierte Positionierung ein weiteres Kriterium, das in anderen mondänen Bädern nicht in der gleichen Qualität zu erleben ist. Einzigartig macht die Kaiserbäder neben der Historie auch ihre noch immer lebendige Gegenwart. Die Geschichte und die Bäderarchitektur ist hier nicht museal oder archiviert, sondern lebendig, erlebbar und in Bewegung.
- **Bäderarchitektur:** Die Kompetenz der Kaiserbäder ist die Bäderarchitektur, die hier nicht nur für die beeindruckenden Bauwerke und Villenensembles steht, sondern auch für die Bäderkultur insgesamt: die kaiserzeitliche, exklusive Ausstrahlung auf der einen Seite und das authentische Kulturerlebnis auf der anderen Seite.
- **Ostseeraum:** Die Ergänzung eines geografischen Bezugsrahmens ist nötig, um der Kategorie Bäderarchitektur die nötige Relevanz (Wettbewerbsumfeld) zu geben. Zudem profitieren die Kaiserbäder dadurch von der starken Marke Ostsee, die eine hohe (internationale) Bekanntheit genießt und mit positiven Assoziationen (Meer, Strand, Erholung, etc.) verknüpft ist. Durch die Verortung rücken die Kaiserbäder in eine zentrale Position: Sie liegen mitten im Ostseeraum, nicht peripher in Deutschland.

**Abb. 25: Das Markenversprechen der Kaiserbäder: Kernkompetenz und Spitzenposition**



Quelle: dwif 2018

### Der Anspruch: So sollen Gäste die Marke Kaiserbäder wahrnehmen

Aus der Positionierung ergibt sich der Anspruch der Marke Kaiserbäder, der bei den Gästen ankommen und in ihrer Wahrnehmung verankert werden soll. Damit wird vermittelt, welches Gefühl die Positionierung auslösen soll und wie die Marke Kaiserbäder wahrgenommen werden will.

Der Markenanspruch stellt den höchsten Grad der Verdichtung dar und verpackt die Essenz der gesamten Marke Kaiserbäder in einem einzigen Wort:

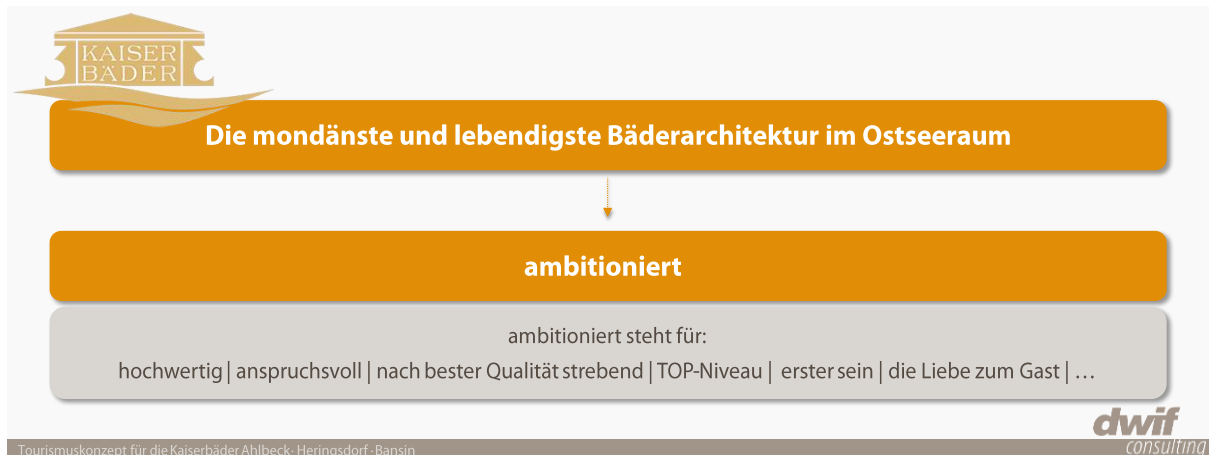
**» ambitioniert «**

Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Kaiserbäder künftig in erster Linie als ambitionierter Tourismusort wahrgenommen und damit mit folgenden **Assoziationen** verbunden werden möchten:

- Die Kaiserbäder bieten hochwertige Produkte.
- Die Kaiserbäder sind anspruchsvoll.
- Die Kaiserbäder streben stets nach bester Qualität.
- Die Kaiserbäder bieten TOP-Niveau.
- Die Kaiserbäder wollen stets erster sein.
- Die Akteure in den Kaiserbädern treibt die Liebe zum Gast an.



**Abb. 26: Der Anspruch der Marke Kaiserbäder: So sollen uns unsere Gäste wahrnehmen**



Quelle: dwif 2018

Dabei sind die Markenpositionierung, das Markenversprechen und der Anspruch nicht zu verwechseln mit einem Slogan oder Claim für die direkte Gästeansprache. Selbstverständlich ist die Markenpositionierung Grundlage für das Marketing. Vielmehr steht sie aber für das implizite Leistungsversprechen, das über Produkte, Botschaften, Bilder oder auch Erfahrungen transportiert wird. Damit gibt sie eine Antwort auf die Frage „**Warum soll der Gast gerade uns wählen?**“ und sind gleichzeitig Motiv und Anlass, in die Kaiserbäder zu reisen.

#### 4. Wen wir anziehen wollen: Markengemeinschaft der Kaiserbäder

Welche Bilder und Sehnsüchte die Markenpositionierung auslöst, hängt stark von der individuellen Persönlichkeit, den Wertevorstellungen und Überzeugungen der (potenziellen) Gäste ab. Marken, die eine klare Botschaft aussenden, wofür die stehen und was sie bieten, ziehen automatisch „**Gleichgesinnte**“ an.

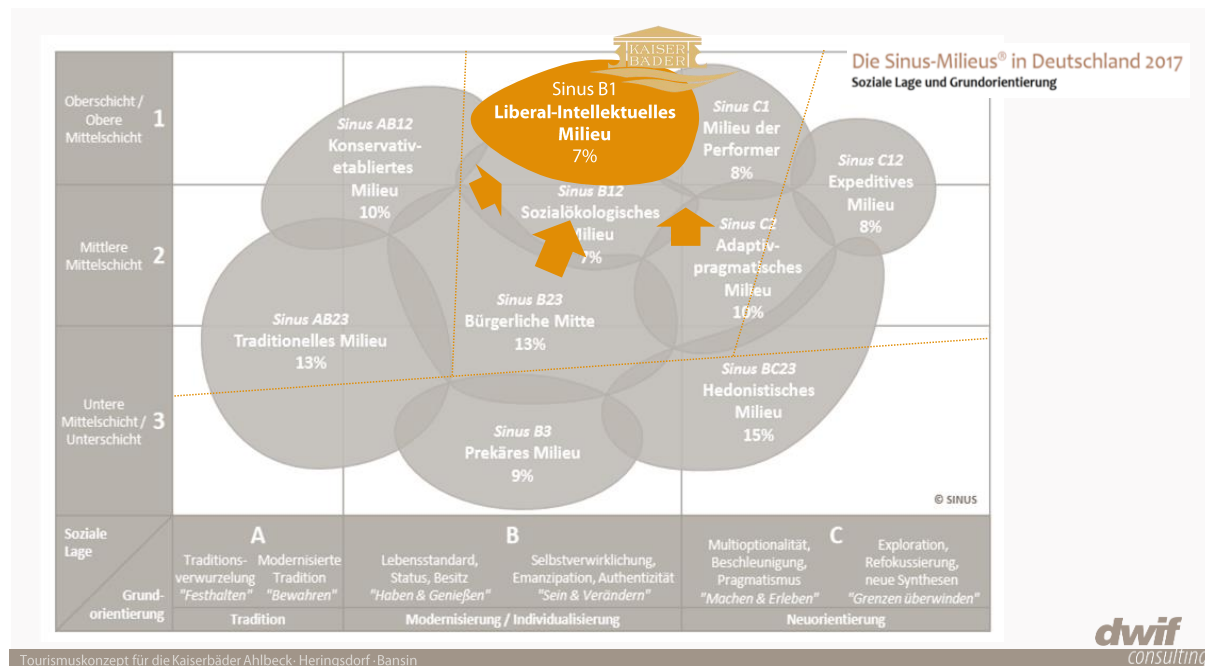
Für die erfolgreiche Markenführung reicht es daher nicht aus, Zielgruppen nach soziodemografischen Merkmalen (wie Alter, Familienstand und Einkommen; beispielsweise also Familien, Best Ager oder junge Paare) abzuleiten. Für die Auswahl der künftigen **Kernzielgruppe der Kaiserbäder** wurde daher der Ansatz der Sinus-Milieus gewählt.

Die **Sinus-Milieus** gruppieren Menschen, die in einer ähnlichen Lebenswelt zuhause sind, sich also in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Grundlegende Wertorientierungen werden dabei ebenso berücksichtigt wie Alltagseinstellungen (zu Arbeit, Familie, Freizeit, Konsum, Medien etc.) und soziodemografische Variablen. Der Vorteil dieses Modells: Mit den Sinus-Milieus versteht man, **was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können** – gerade für die Markenführung eine überaus wertvolle Information.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Für weitere Informationen siehe [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)

Für die Kaiserbäder wurde daher in einem Werteabgleich das Sinus-Milieu identifiziert, das die höchste Übereinstimmung mit den Markenwerten und Kernkompetenzen der Kaiserbäder aufweist und damit das höchste Interessenpotenzial an der Marke Kaiserbäder. Die angestrebte Markengemeinschaft für die Kaiserbäder ist das **Liberal-Intellektuelle Milieu** nach Sinus.

**Abb. 27: Markengemeinschaft für die Kaiserbäder auf Grundlage der Sinus-Milieus**



Quelle: dwif 2018; Grafik: verändert nach Sinus Institut 2017

### Liberal-Intellektuelles Milieu als Kernzielgruppe und Markengemeinschaft für die Kaiserbäder

Die Auswahl dieses Milieus erfolgte auf Grundlage der Passfähigkeit mit der künftigen Markenvisi- on und -positionierung, das bedeutet nicht gleichzeitig, dass diese Kernzielgruppe auch bereits heute mehrheitlich in den Kaiserbädern Urlaub macht. Daher muss es Ziel der nächsten Jahre sein, das **Angebot sukzessive an die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anzupassen** und die Gästean- sprache behutsam in Richtung Liberal-Intellektuelles Milieu zu orientieren. Dabei geht es nicht um Kampagnen und Werbemaßnahmen, sondern explizit um die Schaffung von zielgruppenorientier- ten Produkten.

Das Liberal-Intellektuelle Milieu macht laut Sinus-Institut **rund 7 Prozent** der deutschen Bevölke- rung aus. Die Kaiserbäder agieren damit in einem Nischensegment. Allerdings gehören die Liberal- Intellektuellen zu den **gesellschaftlichen Leitmilieus**, das bedeutet, dass sich Menschen aus ande- ren Milieus in vielerlei Hinsicht an ihnen orientieren und Verhaltensweisen „imitieren“. Damit wirkt eine gezielte Ansprache dieses Leitmilieus auch die Durchdringung in andere, im selben Wertekor- ridor gelegenen Milieus (z.B. Sozioökologisches Milieu, Bürgerliche Mitte).

Dabei lässt sich das Liberal-Intellektuelle Milieu sehr klar umreißen und wie folgt beschreiben: „**Li- berales Bildungsbürgertum** mit hohem Wunsch nach Selbstverwirklichung in Beruf und Freizeit.

Wichtig ist ihnen das **Echte und Edle**, aber auch der verantwortungsbewusste Umgang mit sich und der Umwelt, eine ökologische und politische Korrektheit sowie ein **Genuss auf hohem Niveau**.<sup>45</sup> Das Liberal-Intellektuelle Milieu ist damit eine sehr anspruchsvolle Zielgruppe, die perfekt zum hohen Anspruch der Kaiserbäder („ambitioniert“) passt. Sie sucht ganz bewusst nach der **besten Qualität**, ist auch gern bereit, dafür mehr Geld auszugeben. Sind die Liberal-Intellektuellen erst einmal mit einer Marke zufrieden, bleiben sie in der Regel auch dabei – sie sind also sehr markentreu.

In Bezug auf die Themen **Urlaub und Reisen** ist die neue Zielgruppe der Kaiserbäder ebenfalls sehr anspruchsvoll. Vertreter des Liberal-Intellektuellen Milieus verreisen gern und viel, haben bereits viel von der Welt gesehen und erwarten ein breites kulturelles Angebot vor Ort. Die Kaiserbäder stehen damit also im Wettbewerb und Vergleich mit vielen anderen (hochkarätigen) Destinationen weltweit.

Über diese Informationen hinaus liegen zahlreiche weitere Erkenntnisse zum Liberal-Intellektuellen Milieu vor, aus denen sich **Rückschlüsse zur zielgruppen-orientierten Produktgestaltung** in den Kaiserbädern ziehen lassen, beispielsweise für die Inneneinrichtung von Unterkünften, das Speisenangebot in der Gastronomie oder die Optimierung des Kultur- und Freizeitangebotes. Diese Erkenntnisse sind teilweise in der folgenden Abbildung dargestellt und fließen detailliert in den Maßnahmenkatalog ein. Denn um den hohen Ansprüchen der neuen Zielgruppe gerecht zu werden, ist noch viel zu tun – nur so kann die neue Markengemeinschaft zufrieden gestellt und zu begeisterten Fans der Kaiserbäder werden.

---

<sup>45</sup> [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)

**Abb. 28: Steckbrief „Liberal-Intellektuelles Milieu“**

Liberal-Intellektuelles Milieu	
<p><b>Lebenswelt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ aufgeklärtes Bildungsbürgertum</li> <li>▶ moderne Funktionseliten</li> <li>▶ Liberale Grundhaltung, postmaterielle Wurzeln</li> <li>▶ Wunsch nach selbstbestimmtem Leben</li> <li>▶ Vielfältige intellektuelle Interessen (v.a. Kunst und Kultur)</li> <li>▶ Hoher Stellenwert von Selbstverwirklichung und Ich-Identität in Beruf und Freizeit</li> <li>▶ sinnstiftenden Genuss auf hohem Niveau</li> <li>▶ sehr gut situiert</li> <li>▶ hohe Leistungsbereitschaft, aber: keine klass. Karriereorientierung</li> <li>▶ gepflegter Lebensstil</li> <li>▶ Kosmopolitisch</li> <li>▶ verantwortungsbewusster Umgang mit sich und der Welt, soziale Gerechtigkeit, ökologische und politische Korrektheit</li> </ul>	  <p><b>Soziodemografie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zwischen 40 und 50 Jahren</li> <li>▶ häufig verheiratet, mit Kindern im Haushalt</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohe Formalbildung (höchster Akademikeranteil)</li> <li>▶ i.d.R. voll berufstätig</li> <li>▶ überdurchschnittlich viele Selbstständige, zudem viele leitende Angestellte</li> <li>▶ deutlich überdurchschnittliches HH-Nettoeinkommen</li> </ul>
<p><b>Freizeitinteressen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Theater, Konzerte, Musicals besuchen</li> <li>▶ Bücher / anspruchsvolle Lektüre lesen</li> <li>▶ gesunde Ernährung / gut essen gehen</li> <li>▶ Fitness, körperlicher Ausgleich zum Beruf</li> <li>▶ Gesundheit, Achtsamkeit</li> <li>▶ sich beruflich fortbilden</li> <li>▶ Fotografieren</li> <li>▶ Mode, Luxus, Technik</li> </ul>	   
<p><b>Konsumverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ bewusster Konsum</li> <li>▶ sehr qualitätsbewusst</li> <li>▶ hohe Markentreue</li> <li>▶ geringe Preissensibilität</li> <li>▶ exklusive Geschäfte</li> <li>▶ Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium</li> </ul>	   <p style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Darf's auch mal Kaviar sein? (aus nachhaltiger Fischerei)</p>
Reiseverhalten:	
hohes Interesse an Reisen & Urlaub   sehr hohe Reiseerfahrung   Fokus: Europa und Welt   Themen: Kultur, Bildung & Städte	
<p><b>TOP-Urlaubsmotive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zeit füreinander haben</li> <li>▶ gesundes Klima</li> <li>▶ viel von der Welt sehen / neue Eindrücke gewinnen</li> <li>▶ Natur erleben</li> <li>▶ Kraft sammeln / Entspannung / auftanken / keinen Stress haben</li> </ul>	<p><b>TOP-Urlaubsaktivitäten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sehenswürdigkeiten / Museen besuchen</li> <li>▶ Ausflüge in die Umgebung</li> <li>▶ Landestypische Spezialitäten genießen</li> <li>▶ Naturattraktionen besuchen</li> <li>▶ Baden im See / im Meer</li> <li>▶ Einkaufsbummel</li> <li>▶ Leichte sportliche Aktivitäten</li> </ul>

## 5. Wie wir unsere Partner mitnehmen: Management der Marke Kaiserbäder

Bei der Umsetzung und Implementierung der neuen Markenstrategie geht es nicht in erster Linie darum, einen neuen Markenauftritt, ein Logo oder einen Slogan zu entwickeln. Wie aus der Analyse deutlich wurde, fehlt es für die glaubwürdige Einhaltung des Markenversprechens vielmehr an **qualitativ hochwertigen, zielgruppenorientierten Produktbeweisen**.

Daher liegt der Fokus für die nächsten Jahre auf dem Management aller markenrelevanten Kontaktpunkte in den Kaiserbädern. **Markenkontaktpunkte** sind dabei sämtliche Berührungspunkte (potenzieller) Gäste mit der Marke Kaiserbäder entlang der touristischen Servicekette. Das können Marketingmaterialien wie eine touristische Webseite oder ein Prospekt sein, aber auch alle anderen Angebotsbestandteile, mit denen der Gast während seiner Reise in Berührung kommt: die örtliche Tourist-Information, das Ortsbild, ein Hotel bzw. der einzelne Mitarbeiter an der Rezeption, eine touristische Attraktion, eine Veranstaltung usw.

Gerade im komplexen „Produkt“ Tourismus, in dem eine Vielzahl von unterschiedlichsten Akteuren zur Markenwahrnehmung beitragen, ist es daher wichtig, **Leitlinien und Spielregeln** für die gemeinsame, zielorientierte Ausgestaltung des Gesamtproduktes aufzustellen und aktiv zu kommunizieren. Markenstrategien lassen sich nur erfolgreich implementieren, wenn sie kommunikationsfähig sind und klare Regeln aufstellen. Denn damit dort ein konsistentes, in sich stimmiges und markenkonformes Erlebnis entsteht, müssen alle Kontaktpunkte der Gäste in und mit den Kaiserbädern **in die gleiche Richtung gelenkt** werden.

Abb. 29: Instrumente für das Markenmanagement der Kaiserbäder



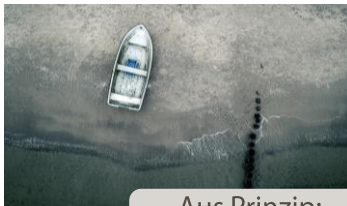
Quelle: dwif 2018, Fotos: KTS /kaiserbaeder-auf-usedom.de und Claudia Pautz

Daher wurden zunächst **vier markenstrategische Leitplanken** definiert, die als Leitlinien für die strategische Entwicklung neuer Produkte bzw. die Überarbeitung bestehender Produkte zur Stärkung der Marke dienen. Sie sind zu verstehen als **Selbstverpflichtung aller touristischen Akteure** und bilden damit die Grundlage für das tägliche Denken und (gemeinsame) Handeln mit der Marke. Sie sollen die Kaiserbäder und all ihre Partner in der Spur halten, um nicht vom (Marken-)Weg abzukommen.



Aus Prinzip:  
Mondän

Die Kaiserbäder sind Orte von Welt. Unsere Extravaganz ist deutlich spürbar. Wir legen einen Fokus auf Gäste, die das Mondäne erleben wollen und selbst Teil davon werden. Daher sprechen wir mit unseren Aktivitäten bewusst mondäne Zielgruppen an. Denn Exklusivität begreifen wir als Chance für unsere Tourismusentwicklung, nicht als Verlust.



Aus Prinzip:  
Pionier

Impulse aus Kunst, Kultur, Adel und Bürgertum haben die Kaiserbäder entscheidend geprägt und zu einer vornehmen, kultivierten Atmosphäre beigetragen. Diese Prägung spiegelt sich in den kulturellen Angeboten ebenso wieder wie in der mondänen, in Vielfalt, Dichte und Stil einmaligen Bäderarchitektur mit ihren großzügigen Grundstücken sowie in ausgewählten, exzellenten Beherbergungsbetrieben. Diese Werte zu nutzen, ist ein unschätzbare Pfund für die weitere Entwicklung der Kaiserbäder.



Aus Prinzip:  
Authentisch

Stolz und beständig wie wir sind, lassen wir uns nicht verbiegen. So konnten wir neben aller Innovationsfreudigkeit unseren „echten“ Kaiserbädercharme erhalten und möchten ihn auch in Zukunft für uns und unsere Gäste bewahren. Die Kombination aus Bäderarchitektur und maritimer Ostsee-Atmosphäre wird in den Kaiserbädern einmalig in Szene gesetzt und lebendig gehalten.



Aus Prinzip:  
Qualität

Bei allem Tun, handeln wir stets im Wohle unserer Gäste. Wir setzen uns dabei höchste Ansprüche an uns selbst und unsere Produkte. Denn wir wollen besser sein als unsere Konkurrenz. Dabei orientieren wir uns konsequent an den Wünschen und Bedürfnissen unserer Zielgruppe und streben danach, (noch) mehr über sie herauszufinden, um uns immer besser in sie hineinversetzen zu können und Top-Service zum Wohle unserer Gäste zu bieten.

Neben diesen Leitlinien, an denen sich möglichst alle Partner bei der (Neu- oder Weiter-) Entwicklung von Produkten orientieren sollten, wird es ein weiteres Instrument geben, das das Markenkontaktpunktmanagement erleichtern soll. Während die markenstrategischen Leitplanken vor allem bei der Planung strategisch wichtiger Projekte (z. B. Hotelneubau, Umgestaltung einer Freizeiteinrichtung, Infrastrukturplanungen im Ort) zum Einsatz kommen und intensive Diskussionen mit allen Beteiligten erfordern, ist die **Markenprüfung** dazu geeignet, schnelle Checks verschiedenster geplanter und/oder bestehender Markenkontaktpunkte durchzuführen. Die hier formulierten **Prüfaufträge** sind als einfache Fragen formuliert, die sich leicht mit ja oder nein beantworten lassen und einen schnellen Überblick über die Markenkongruenz eines Angebotes geben. Je mehr Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, desto besser passt der Kontaktpunkt zur Marke Kaiserbäder. Von einem positiven „Markenfit“ spricht man erst, wenn mindestens vier Prüfaufträge bejaht werden können.

- **Prüfauftrag: Qualität**  
Wird der Kontaktpunkt den Qualitätsansprüchen unserer Gäste gerecht?
- **Prüfauftrag: Anspruch**  
Ist das Angebot besser als das der Konkurrenz?
- **Prüfauftrag: Innovation**  
Gibt es das Angebot / den Kontaktpunkt in der Form bislang noch nicht bei der Konkurrenz?
- **Prüfauftrag: Erlebnis**  
Wird die einmalige Kombination aus Bäderarchitektur, mondämem Lebensgefühl und Ostsee deutlich?
- **Prüfauftrag: Markendesign**  
Wird das Corporate Design der Marke am Kontaktpunkt ersichtlich? Werden die Vorgaben eingehalten?

Die Markenprüfung sollte stets mit den relevantesten Markenkontaktpunkten starten, also den Produkten, mit denen die Gäste vor ihrer Reise oder vor Ort besonders häufig in Berührung kommen. Doch auch alle anderen Kontaktpunkte und damit sämtliche Anbieter in den Kaiserbädern sollten in regelmäßigen Abständen mithilfe der Markenprüfung auf ihre Markenkongruenz überprüft werden. Die Ergebnisse können dann gemeinsam ausgewertet und diskutiert werden, um das Markenverständnis nach und nach bei allen Partnern zu erhöhen. Sollten sich im Rahmen der Markenprüfung Handlungsbedarfe für eine Weiterentwicklung des Produktes ergeben, können diese anhand der markenstrategischen Leitplanken mit den Betroffenen gemeinsam abgeleitet werden.

## 6. Wie wird die Marke erlebbar? Handlungsfelder und „Produktbeweise“ (Schlüsselmaßnahmen) für eine konsequente, markengerechte Umsetzung

Eine Marke ist nur dann gut, wenn man sie erleben kann und dafür sind Schlüsselmaßnahmen wichtig, die hier als sogenannte „Produktbeweise“ bezeichnet werden. Gibt es diese Produktbeweise schon, was braucht es an weiteren Angeboten oder gar Projekten? Das ist eine der Kernfragen des Markenmanagements. Fakt ist: Es geht hier in erster Linie um markenfähige Produkte, weniger um das Marketing. Es wird entscheidend sein, **die Marke Kaiserbäder konsequent mit Leben zu füllen** und für die definierte Zielgruppe von morgen qualitativ hochwertige, passfähige Produkte zu liefern, mit denen ein umfassendes Erlebnis möglich ist. Wie bei der Analyse, sind auch hier die Produktbeweise entlang der Customer Journey an ausgewählten Markenkontaktpunkten dargestellt. Insgesamt zehn Handlungsfelder mit 17 Schlüsselmaßnahmen sowie weitere Aktivitäten haben sich im Laufe der Arbeiten zum Tourismuskonzept herauskristallisiert. Sie sind der Aufgabenkatalog für die Entscheidungsträger und Akteure vor Ort. Sogenannte Ideengeber (im grauen Kasten) liefern Beispiele aus anderen Destinationen. Das muss selbstverständlich nicht heißen, gute Ideen und Angebote der Konkurrenz eins zu eins zu kopieren und damit me too-Produkte zu bieten. Sie sind vielmehr als Anregung und Aufforderung gedacht, nicht stehen zu bleiben, sondern sich im kreativen Prozess immer wieder Gedanken zu machen, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, um das vorhandene Angebot im Sinne der Marke zu optimieren und neue, interessante Produkte zu entwickeln.

**Abb. 30: Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung der Marke Kaiserbäder**

 <p><b>Integrierte Markenkommunikation</b></p> <p><b>S1:</b> Kommunikationsstrategie nach innen <b>S2:</b> Erarbeitung eines strategischen Marketingkonzeptes</p>	 <p><b>Gastronomie- und Einzelhandelsangebot qualitativ aufwerten</b></p> <p><b>S1:</b> Ansiedlung von weiteren Leitbetrieben in Gastronomie und Einzelhandel</p>
 <p><b>Nachhaltige Mobilität für die Kaiserbäder und die Region</b></p> <p><b>S1:</b> Kaiserbäder fit für E-Mobilität machen <b>S2:</b> Erarbeitung eines ganzheitlichen Mobilitätskonzeptes</p>	 <p><b>Tourismusbewusstsein und Lebensqualität der Einwohner</b></p> <p><b>S1:</b> Stärkere Partizipation der Bevölkerung bei wichtigen Ortsentwicklungs- und Tourismusprojekten <b>S2:</b> Tag der Kaiserbäder</p>
 <p><b>Veranstaltungen zu markenbildenden Events machen</b></p> <p><b>S1:</b> Kaiserbäder-Erlebnispfad <b>S2:</b> Markenkongforme Prüfung von Events und Veranstaltungen</p>	 <p><b>Qualitative Aufwertung des Beherbergungsangebotes</b></p> <p><b>S1:</b> Kaiserbäder-Designlinie entwickeln</p>
 <p><b>Bäderarchitektur zum Erlebnis machen</b></p> <p><b>S1:</b> Bäderarchitektur mit allen Sinnen erfahrbar machen</p>	 <p><b>Strandbewirtschaftung optimieren und Stranderlebnisse schaffen</b></p> <p><b>S1:</b> Maritime Atmosphäre schaffen und Fischereigeschichte lebendig halten <b>S2:</b> Erhöhung der Aufenthaltsqualität am Strand</p>
 <p><b>Neuausrichtung der Ostseetherme</b></p> <p><b>S1:</b> Konsequente Weiterentwicklung der Kaisertage <b>S2:</b> Entwicklung der Ostseetherme zum Markenzugpferd der Kaiserbäder</p>	 <p><b>Anpassung der Organisationsstruktur</b></p> <p><b>S1:</b> Integration des Markenthemas in die KTS <b>S2:</b> Aufbau Markennetzwerk Kaiserbäder</p>

Quelle: dwif 2018



## Vor und nach der Reise ...

### 6.1 Integrierte Markenkommunikation: mit der Zielgruppe ins Gespräch kommen

#### Darum geht es:

Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet in erster Linie, sich im Informationsüberfluss mit zielgenauen, relevanten Botschaften durchsetzen zu können. Aus diesem Grund ist es so immens wichtig zu wissen, wofür man steht, wen genau man ansprechen möchte und wo/ wie diese Menschen am besten erreichbar sind. Auf Grundlage der Markenstrategie ist es daher nun wichtig, die richtigen Ableitungen für die Markenkommunikation zu treffen.

Kommunizieren ist mehr als informieren. Im (digitalen) Marketing ist die zentrale Herausforderung, die Kommunikationshoheit über die Destinationen nicht zu verlieren. Redaktionell erzeugter Content und Marketingbotschaften nehmen in ihrer Bedeutung ab, authentische Geschichten (Storytelling) sowie persönliche Erfahrungen und Empfehlungen werden wichtiger. Der Dialog über eine Vielzahl von digitalen und analogen Kanälen löst das monologische Informieren auf Nachfrage des Interessenten ab. Darauf muss sich das Marketing der Kaiserbäder einstellen.

Marken müssen vor allem eine relevante Beziehung zu den Menschen aufbauen und mit ihnen Gespräch kommen. Vordergründig geht es dabei nicht um das Verkaufen eines Produktes, sondern um den Aufbau einer persönlichen Beziehung. Es braucht gemeinsame Interessen und Gesprächsthemen. Die Kaiserbäder müssen lernen, über etwas anderes zu reden als über sich selbst bzw. ihr Produkt. Nur so kann heutzutage Relevanz erzeugt werden, die dafür sorgt, dass Botschaften zu den richtigen Menschen (der Zielgruppe) durchdringen und in ihren Herzen verankert werden.

Statt kurzfristiger Kampagnen soll es in Zukunft also um den langfristigen Beziehungsaufbau gehen. Die Kaiserbäder sollen eine Rolle im Leben der Zielgruppe spielen, wichtig für sie werden. Dazu wird die Markenkommunikation künftig darauf ausgerichtet, mit der geballten Marke(nkompetenz) der Kaiserbäder im Gespräch mit Ihrer Zielgruppe, dem Liberal-Intellektuellen Milieu, zu bleiben. Das Gesprächsthema, das beide interessiert, liegt auf der Hand: Eine ambitionierte, mondäne, weltoffene Lebensart.

**Abb. 31: Strategischer Ansatz für die künftige Markenkommunikation der Kaiserbäder**



Quelle: dwif 2018, Foto: KTG

### Das ist zu tun:

#### Schlüsselmaßnahme 1: Erarbeitung eines strategischen Marketingkonzeptes

Ziel ist es, die definierte Markengemeinschaft (Liberal-Intellektuelles Milieu) mit für sie relevanten Botschaften und wertebasierter Kommunikation emotional an die Marke Kaiserbäder zu binden. Dazu muss im Rahmen der strategischen Marketingplanung zunächst die Umsetzung der Markenstrategie in passfähige Markenbotschaften erfolgen. Festzulegen sind die Tonalität, die Bildsprache, die Geschichten etc., mit denen die Kaiserbäder künftig nach außen auftreten möchten.

Dazu gehört auch

- die Suche nach strategischen Partnerschaften und Marketingkooperationen im Bereich Influencer Marketing und Cross Marketing, die das Markenbild stützen, z. B. mit Architekturblogs, anspruchsvollen Reise- und Kulturblogs, Genussevents, Wohn- und Einrichtungsmagazine, Lifestyle-Magazine zum Thema Lebensart. Darüber hinaus ist es sinnvoll, eigene Veranstaltungen für geeignete Influencer/ Multiplikatoren zu organisieren, beispielsweise Bloggerreisen, Diskussionsforen oder Kongressformate mit Themenbezug;
- die regelmäßige Durchführung eigener Projekte und Aktionen, die der Markenpersönlichkeit der Kaiserbäder entsprechen bzw. diese weiter formen. Wichtig ist, dass sich dabei alles rund um das Thema „ambitionierte, mondäne, weltoffene Lebensart“ dreht und der Zielgruppe einen relevanten Nutzen für ihr eigenes Leben bietet. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt: Das können beispielsweise Eventkonzepte in den wichtigsten Quellmärkten sein, eigene Diskussionsplattformen und Blogs zum Thema, Genussfestivals in den Kaiserbädern oder anderswo, Lesungen zu Thema Bäderarchitektur, Pop-Up-Stores, Workshops und Kurse, DIY-Anleitungen, etc. Ganz wichtig dabei: Im Vordergrund steht nicht der Ort selbst (Kaiserbäder), sondern stets das gemeinsame Gesprächsthema und der individuelle Nutzen für den (potenziellen) Gast.

## **Schlüsselmaßnahme 2: Kommunikationsstrategie nach innen**

Um ein stimmiges Markenbild nach innen zu erzeugen und zu leben sowie nach außen einheitlich zu kommunizieren, müssen möglichst alle Akteure in den Kaiserbädern ins Boot geholt werden. Dazu soll ein partnerfähiges Markenhandbuch entwickelt werden, das folgende inhaltliche Schwerpunkte enthält:

- **Produktentwicklung:**  
Leitfäden für die Angebots- und Produktgestaltung gemäß den Markenvorgaben (Leitplanken, Prüfaufträge) anhand von praxisorientierten „Steckbriefen“ für verschiedene Akteursgruppen (z. B. Hotellerie, Ferienwohnungen, Eventveranstalter, Gastronomie)
- **Kommunikation:**  
Gestaltungsvorgaben für eigene Kommunikationsaktivitäten der Markenpartner auf Grundlage der in Schlüsselmaßnahme 1 entwickelten strategischen Vorgaben (z. B. Corporate Design, aber auch Tonalität, Bildsprache, Geschichten, etc.).

### **Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:**

- Flankierende Kommunikationsveranstaltungen nach innen zur Gewinnung und Ausbildung von Markenbotschaftern, Weiterbildung von Markenpartnern und gemeinsamen Produktentwicklung gemäß den Markenvorgaben (siehe auch „Anpassung der Organisationsstruktur“)
- Prüfung und ggf. Anpassung des Corporate Designs der Kaiserbäder auf Grundlage der Markenstrategie
- Vertiefung des Wissens über die Zielgruppenbedürfnisse und Ableitung klarer Handlungsbedarfe durch Interviews mit ausgewählten Vertretern des Liberal-Intellektuellen Milieus, gemeinsame Produkttests, Ortsspaziergänge etc.
- Ausarbeitung von praxisorientierten Zielgruppensteckbriefen, z. B. Entwicklung einer Persona als idealtypische/r Vertreter/in der Zielgruppe.

## Auf dem Weg in die Kaiserbäder ...

### 6.2 Nachhaltige Mobilität für die Kaiserbäder und die Region

#### Darum geht es:

Die Kernerkenntnisse machen deutlich, dass die Mobilität sowohl bei der Anreise als auch vor Ort noch nicht optimal ist. Zahlreiche Schranken gilt es zu überwinden: Dabei handelt es sich nicht nur um die wenig attraktive überregionale Bahnanbindung an die Metropole Berlin, die zeitweise chaotischen Verkehrsverhältnisse auf den Zufahrtsstraßen zur Insel Usedom und speziell zu den Kaiserbädern mit Staus, Lärm und Umweltbelastung. Es sind auch das nachhaltige Mobilitätsangebot und die gezielte Verkehrslenkung vor Ort, die zu wünschen übrig lassen.

Die künftige Zielgruppe zeigt in hohem Maße Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt und geht möglichst sparsam mit Ressourcen um - ökologische Korrektheit und nachhaltiges Konsumverhalten ist für sie ein A & O. Um diesen Ansprüchen entgegenzukommen und gleichzeitig auch der Bevölkerung in den Kaiserbädern attraktive Alternativen zu klassischen Verkehrsmitteln zu bieten, sind diverse Aktivitäten zu entfalten.

#### Das ist zu tun:

##### **Schlüsselmaßnahme 1: Erarbeitung eines ganzheitlichen Mobilitätskonzeptes**

Ziel ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen, nachhaltigen Mobilitätskonzeptes auf Gemeinde- bzw. Regionalebene zur mittel- bis langfristigen Reduzierung des Motorisierten Individualverkehrs (MIV) zugunsten von umweltfreundlichen Verkehrsmitteln (Busse, Elektromobilität, gasbetriebene Fahrzeuge) mit positiven Effekten für das Klima, die Verkehrsbelastung, das Image als nachhaltiges Reiseziel und die Generierung neuer Zielgruppen (im Sinne der neuen Kaiserbäder-Zielgruppe).

Das Konzept sollte Aussagen zu folgenden Punkten treffen:

- Optimierung der Angebots- und Infrastruktur
- Finanzierungsoptionen
- begleitendes Marketing.

Zur Angebots- und Infrastruktur gehören die Einrichtung zentraler Mobilitätsknotenpunkte mit Park & Ride-Möglichkeiten an verschiedenen Standorten (am Bahnhof, an den Ortseingängen), Shuttle-Services in die bzw. aus den Ortszentren (außerhalb der Saison Prüfung zur Einrichtung von Ruf-Bussen und Standorten für Elektro-Taxis). Ebenso ist die gezielte Lenkung von Besucherströmen durch Leitsysteme/ Verkehrsmanagementsysteme bzw. die Harmonisierung der bestehenden Leitsysteme in den drei Ortsteilen wichtig, um eine Lösung im Sinne der Nachhaltigkeit zu erzielen.

Weitere Aufgaben im Rahmen des o.g. Konzeptes sind ein Konzept zum Parkraummanagement (Planung, Bewirtschaftung) für die Gemeinde Heringsdorf, die Schaffung von Ortsumfahrungen und die Einrichtung von Kreisverkehren zur besseren Verkehrslenkung, als Entlastung und Beruhigung der Ortszentren.

Mittel- bis langfristig Umstellung ist nicht nur der MIV nachhaltig auszurichten, sondern auch der öffentliche Versorgungsverkehr in den Kaiserbädern. Die Insel Sylt oder auch die Ostfriesischen Inseln sind hier gute Beispiele.

### **Schlüsselmaßnahme 2: Kaiserbäder fit für E-Mobilität machen**

Bei dieser Maßnahme geht es darum, professionelle Partner im Bereich Elektromobilität zu gewinnen, die der neuen Zielgruppe entsprechen. Ebenso gilt es, die Anbieter vor Ort entsprechend für das Thema zu sensibilisieren und Angebote vorzuhalten. Dazu gehört im Einzelnen:

- Ansprache hochklassiger Autovermietungen und Car-Sharing-Plattformen mit Elektro-Fahrzeugen vor Ort. Hierzu sind u. a. Kooperation mit Anbietern wie Tesla, BMW, Mercedes, Volvo nötig, d. h. für das Liberal-Intellektuelle Milieu passfähige Automarken.
- Ergänzung von Ladestationen für Elektro-/ Hybrid-Fahrzeuge an weiteren Standorten in den Kaiserbädern, dringender Ausbau des Netzes auf der gesamten Insel Usedom<sup>46</sup>. Vorab Prüfung und Abwägung geeigneter Standorte.
- Schaffung attraktiver, touristischer Elektromobilitätsangebote, z. B. Rundfahrten in hochwertig ausgestatteten „Kaiserbäder-Mobilen“/-TUK's (analog Kaiserbäder-Express, aber höherwertig!), mit ansprechendem Design, komfortabler Ausstattung, offenem Dach u. ä.
- Aktive Suche nach weiteren Mobilitätspartnern: Hoteliers als Anbieter von Ladestationen, Bereitstellung hoteleigener Elektrofahrzeuge.
- Prüfung weiterer Leihmöglichkeiten/Stationen für E-Bikes und Pedelecs an passenden Standorten.

### **Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:**

- Erfolgreiche Ansätze wie den seit 2016 bestehenden Mobilitätsverbund<sup>47</sup> von Usedomer Bäderbahn und Usedom-Rad fortsetzen, um dauerhaft umweltfreundliche, nachhaltige Verkehrsmittel zu unterstützen.
- Prüfung kostenfreier Shuttle-Angebote vor Ort, in Ergänzung zur (kostenfreien) Nutzung im Rahmen der Usedom Card - Mobilitätsverbund.
- Wiederaufnahme der Gespräche mit der Deutschen Bahn AG und dem Land Mecklenburg-Vorpommern zur Optimierung der Anbindung der Insel Usedom an das Fernverkehrsnetz, ggf. Prüfung von Alternativen.<sup>48</sup>
- Bedarfsprüfung zur Erhöhung der Taktfrequenzen ab Knoten Züssow durch Kundenbefragungen (ggf. über UBB).

Bei den Aktivitäten und Umsetzungsschritten zum Thema Mobilität ist ein Abgleich mit den entsprechenden Vorschlägen der Leitbild-Arbeitsgruppe zum Thema Verkehr zu empfehlen.<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Diesbezüglich wurde Bedarf seitens der Gäste geäußert.

<sup>47</sup> Siehe Kasten „Ideengeber“

<sup>48</sup> Aktuell plant die Deutsche Bahn AG den zweigleisigen Ausbau der Bahnstrecke nach Stettin (Szczecin); Quelle: <http://www.maz-online.de/Brandenburg/Bahnstrecke-nach-Stettin-soll-zweigleisig-werden>

<sup>49</sup> Vgl. Integriertes Leitbild 2030, a.a.O., S. 26. Hier werden unter dem Punkt Verkehr (baulich-funktional) die Behebung von Defiziten im Bereich Verkehr sowie im Bereich Mobilität (funktional-konzeptionell) die Befriedigung der Mobili-

## Ideengeber „in eigener Sache“: Taktvolle Insel Usedom - Mobilitätsverbund schafft Bewohnern und Touristen mehr Bewegungsspielräume



Eine Insel, ein Tarif, ein Fahrplan. Das ist das Motto eines Urlaubsparadieses, welches zu den gefragtesten an der Ostseeküste gehört. Rund sechs Millionen Übernachtungen im Jahr sind Fluch und Segen zugleich für die Insel Usedom. Und genau deshalb muss man sich ständig Neues in Sachen Mobilität einfallen lassen. Das Rückgrat des öffentlichen Inselverkehrs ist seit mehr als 20

Jahren die Usedomer Bäderbahn. Was mit rund 270.000 Fahrgästen im Jahr 1993 begann, wuchs sich auf 3,6 Millionen aus. Inzwischen gehören auch die Buslinien auf der Insel zum Unternehmen mit der Ostseewelle im Logo, und somit wird der Anspruch „Inselverkehr aus einem Guss“ immer nachvollziehbarer – für Einheimische wie Touristen.

Neben der Usedomer Bäderbahn mit den 83 Kilometern Streckennetz und 29 Bahnhöfen/Haltepunkten bieten nun auch 13 Buslinien im Regionalverkehr ihre Dienste an. Ihr Fahrplan ist so gestrickt, dass die Reisenden Anschluss an die Züge haben. Alles ist gut vertaktet und gut vernetzt. Vier Touristenbuslinien ergänzen die Möglichkeiten – Fischerdorf-Tour, Gnitz-Tour, Achterland-Tour und Haff-Tour. Damit sind die schönsten Ziele auf der Insel – von der Tauchgondel in Zinnowitz bis zur Benzer Dorfkirche mit ihrem wunderschönen Sternenhimmel – mit den Öffentlichen erreichbar. Doch weil im Urlaub manchmal sogar Bewegungsmuffel aufs Rad steigen wollen, ist nun auch UsedomRad Mitglied im Mobilitätsverbund der Insel, der im Herbst 2016 gegründet wurde. Die leuchtend gelben Mieträder gehören bereits seit sieben Jahren zum Insel-Design. Mit zehn Ausleihstationen und 100 Fahrrädern hatte man begonnen, heute können über 1.000 Fahrräder an 130 Punkten ausgeliehen werden. Der Clou: Die Ausleihe der Zweiräder ist jetzt ohne weitere Zuzahlung Bestandteil des Usedom-Tickets. Wer es kauft, kann ab Ticketkauf bis Mitternacht Bahn, Bus und Mietrad nutzen, so oft er will: eine Insel, ein Tag, ein Ticket – moderne Verkehrslösung für eine Urlaubsinsel, die sich schon vor hundert Jahren zur „Badewanne der Berliner“ erklärte.

Quelle: [www.punkt3.de](http://www.punkt3.de)

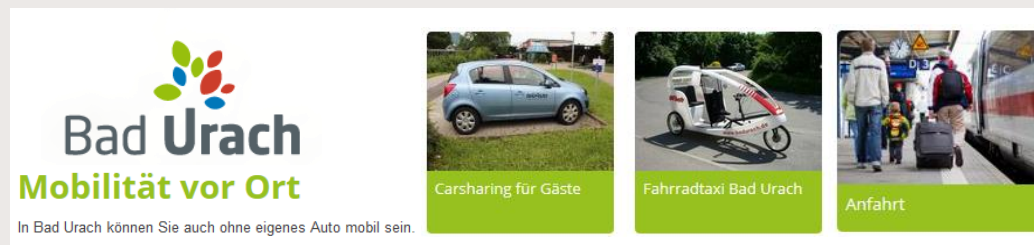


tätsbedürfnisse als übergeordnete Ziele aufgeführt. Ebenso wird auf die Leitbotschaft „Seebadgerechterkehr“ hingewiesen (S. 48f.). Diverse Schlüsselprojekte mit hoher Priorität und zum Teil unterschiedlicher Ausreifung (Idee, Konzept) sind benannt, u.a. Auffangbereiche, Parkplatz Schloensee, Ortsumfahrungen, Kreisverkehre, Elektromobilität.

### Ideengeber: Innovative Konzepte für nachhaltige Mobilität - Mobil ohne Auto in Bad Urach



Bad Urach liegt inmitten des UNESCO Biosphärenreservats Schwäbische Alb. Im Stadtentwicklungskonzept des Kurortes von 2013 wird dem Handlungsfeld Mobilität eine besondere Bedeutung beigemessen. Neben der Optimierung des ÖPNV-Angebotes sollen auch alternative Mobilitätsmöglichkeiten geschaffen werden. Bereits seit dem Frühjahr 2014 stehen zwei Carsharing-Stationen des Anbieters teilAuto stehen sowohl Einheimischen als auch Gästen zur Verfügung. Der Vorteil für die Urlauber: Sie können bequem mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen, müssen sich aber für die Mobilität vor Ort nicht mehr tagelang an einen teuren Mietwagen binden, sondern können das Fahrzeug stundenweise, zum Beispiel für einen Ausflug in die Umgebung, nutzen. Bereits zwei städtische Hoteliers kooperieren mit teilAuto. Damit ist Bad Urach bundesweit der erste Standort, an dem die Gäste mehrerer Hotels stationsgebundene Carsharing-Fahrzeuge nutzen können. Darüber hinaus verkehren in der Saison mehrere Fahrrad-Rikschas zwischen touristischen Ausflugszielen.



Quelle: [www.badurach-tourismus.de](http://www.badurach-tourismus.de)

### Ideengeber: Sanfte Mobilität in Werfenweng – samo Card



Die samo card (sanft mobil) bietet unzählige Möglichkeiten. Neben vielen Freizeitaktivitäten, gehört dazu ein Fuhrpark von über 100 umweltfreundlichen Fahrzeugen. Darunter sind Elektro-Autos, zahlreiche Fun-Fahrzeuge wie Elektroscooter aber auch Tandems, Segways und Kinderfahrzeuge, die man kostenlos nutzen kann. Und wer nicht selbst fahren will, den bringt der Gemeindebus Elois oder das Nachtmobil innerhalb Werfenwengs überall hin. Zusätzlich profitieren Gäste von weiteren exklusiven Highlights, die einen Urlaub in Werfenweng zu einem außergewöhnlichen Erlebnis machen.



Quelle: [www.werfenweng.eu](http://www.werfenweng.eu)

### 6.3 Bäderarchitektur zum Erlebnis machen

#### Darum geht es:

Fest steht, dass die Bäderarchitektur das bedeutendste touristische Pfund der Kaiserbäder ist. Es wurde aber schon deutlich, dass die einmalige Dichte und Vielfalt dieser Gebäude noch viel zu wenig in Szene gesetzt und genutzt werden. Es gibt zwar einige Führungen mit Erläuterungen zu den Häusern und ihrer Entstehung, ebenso ist auf der Promenade und vom Strand aus die Bäderarchitektur in ihrer Pracht zu bewundern. Dennoch fehlen echte „Hingucker“ und Erlebnisse, die den Gästen in Erinnerung bleiben. Die künftige Zielgruppe der Kaiserbäder zeigt nicht nur überdurchschnittliches Interesse an Kultur, Kulturreisen und Bildung im Urlaub. Sie ist auch sehr technikaffin und hat den Anspruch, immer auf dem neuesten Stand zu sein. Daher lautet die Devise: die spannende Entwicklung der Kaiserbäder mit ihrer Bäderarchitektur auf moderne und ansprechende Weise mit unterschiedlichen Medien zu vermitteln, den Blick für die prachtvollen Villen, ihre frühere und heutige Nutzung zu schärfen, interessante Informationen zu liefern und die Gebäude aus verschiedenen Blickwinkeln mit allen ihren Geschichten und Anekdoten erlebbar zu machen.

#### Das ist zu tun:

##### Schlüsselmaßnahme 1: Bäderarchitektur mit allen Sinnen erfahrbar machen

Die Bäderarchitektur mit allen Sinnen erfahrbar zu machen, das heißt vor allem bei digitalen Anwendungen neue Akzente zu setzen und Gästen interessante Zusatzinformationen zu bieten. Es heißt aber auch, die Gebäude an sich stärker in Szene zu setzen und zu präsentieren. Aufgaben sind hier im Einzelnen:

- Installation von Audiostationen, Bereitstellung von Podcasts, Entwicklung von Apps: Über die Einrichtung von Audiostationen, z. B. im Strandkorb, können Gäste Interessantes über die Bäderarchitektur erfahren und dabei gleichzeitig etwas über die Entwicklung der Strandkorbproduktion vor Ort hören. Hierfür ist die Kooperation von Eigenbetrieb (Tourist Informationen), örtlichen Strandkorbanbietern und der Strandkorbmanufaktur Heringsdorf erforderlich, ebenso die gezielt Ansprache von Anbietern digitaler Anwendungen.
- Inszenierung der Bäderarchitektur durch 3D-Mapping sowie Licht- und Videoinstallationen mit dem Ziel, die Wirkung attraktiver Gebäude hervorzuheben und zu verstärken und ggf. die Wahrnehmung vermeintlich „hässlicher“ (z. B. nicht sanierter) Gebäude positiv zu verändern.<sup>50</sup> Absprachen und Genehmigungen zwischen Gemeinde Heringsdorf und Eigentümern/Besitzern der Gebäude, Überlegungen zur zeitlichen Anwendung anstellen (sporadisch, z. B. zu Veranstaltungen, zu bestimmten Zeiten), nach Zusage der Hauseigentümer gezielte Anfrage von einschlägigen Installationskünstlern und Anbietern.
- Einheitliche „analoge“ Beschilderung der Bäderarchitektur im Außenbereich. Hierfür Absprache zwischen Gemeinde, Eigenbetrieb Kaiserbäder mit Eigentümern/Besitzern zur Abschätzung der Bereitschaft nötig.
- Authentische Geschichten „hinter“ den Gebäuden erzählen, um über das bestehende Führungsangebot hinaus Interesse zu wecken. Dazu gehören Ortsbegehungen mit Perspektiv-

<sup>50</sup> Das Integrierte Leitbild 2030 weist auf S. 81 auf ein immaterielles Schlüsselprojekt hin: „Masterplan Licht“ (Idee).



wechsel und unterschiedlichen zeitlichen Bezügen (von der Gründung der Bäder bis heute), Geschichten zu den Bädern und speziell zur Bäderarchitektur aus Sicht unterschiedlicher Persönlichkeiten: Delbrück und Oppenheim erzählen von der Aufbruchsstimmung in den Kaiserbädern, von Aktien, Investitionen etc., Romanfiguren aus den Werken von Hans-Werner Richter leben auf, weitere Protagonisten und berühmte Besucher berichten von ihren ganz eigenen Erlebnissen etc.

### **Schlüsselmaßnahme 2: Kaiserbäder-Erlebnispfad**

Es ist vorgesehen, einen Kaiserbäder-Erlebnispfad über alle drei Ortsteile hinweg einzurichten, Entwürfe zum Aussehen der Stationen liegen bereits über ein extern beauftragtes, mit modernen, zeitgemäßen Ausstellungskonzepten vertrautes Beratungsunternehmen, vor. Dieser Pfad stellt das Thema Bäderarchitektur in den Mittelpunkt. An unterschiedlichen Stationen werden die Besucher auf einem Rundweg durch die Kaiserbäder geführt, es werden Geschichte und Geschichten zu Plätzen und Villen sowie zu Sehenswürdigkeiten des Hinterlandes erzählt. Hier gilt es weiterzumachen, und die Ausgestaltung des Erlebnispfades konsequent zu unterstützen und zu realisieren. Dazu sind im Einzelnen wichtig:

- Abstimmung über die einzelnen Stationen
- Bereitstellung und Prüfung relevanter Inhalte, bei Inhalten möglichst Einbindung lokaler Akteure, Ortsansässiger, Kaiserbäder-Kenner
- Sicherstellung der Umsetzung und Finanzierung
- Nach Fertigstellung gezielte Einbindung in Marketingaktivitäten, speziell zur Bäderarchitektur (off- und online).

### **Abb. 32: Kaiserbäder-Erlebnispfad: Entwurf einer Station**



Quelle: TRIAD GmbH

### Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:

- Gastgewerbe aktiv in das Storytelling einbeziehen und zum Wissensvermittler machen: Hoteliers, Gastronomen und Mitarbeiter sonstiger touristisch relevanter Einrichtungen erzählen ihre ganz individuellen Geschichten zu ihren Häusern. Dies kann als Hintergrundwissen für interessierte Gäste parat stehen, zu speziellen Veranstaltungen eingebracht oder als Input in digitale Medien eingespeist werden.
- Schulungen zur Bäderarchitektur in touristischen Einrichtungen durchführen, um Personal umfassend in die Thematik einzuweisen und Gästefragen kompetent beantworten zu können. Angebot von Schulungen z. B. über Eigenbetrieb für Mitarbeiter in Tourist Informationen und im Gastgewerbe.
- Ganzjährige Durchführung hochklassiger Veranstaltungen in Gebäuden und Parkanlagen/ Gärten der Bäderarchitektur: Tee-Salons, Matinéen, Lesungen, Literaturzirkel u. ä.. Hierzu Ansprache und Koordinierung mit Hoteliers, Gastronomen, Eigentümern zur konkreten Umsetzung der Angebote.
- Bäderarchitektur im Blick: Praxisnahe Erfahrungen im Zusammenspiel mit der Architektur erweitern: Bedarf für zusätzliches Angebot an Kreativ-Workshops prüfen (Malerei, Zeichnen, Fotografieren, Schreiben, Architektur), aufbauend auf Angeboten wie Internationales Plein air, Malkurse in der Villa Irmgard etc. Nach Prüfung Ansprache von Künstlern, Kreativen für Durchführung entsprechender Workshops.
- Fachpublikum mit Bäder- (Architektur-) Bezug wie Architekten, Baumeister, Stukkateure, Historiker und sonstige Interessensgruppen für Fachveranstaltungen, Seminare und Workshops in den Kaiserbädern gewinnen, über die etablierte „Woche der Bäderarchitektur“ hinaus. Hierzu aktive Werbung in fachrelevanten Medien im Online-Bereich (Kaiserbäder-Website „Bäderarchitektur für Fachleute“ etc., Architekturplattformen, Architektur-Blogs) und im Printbereich (Fachjournale, Zeitschriften) erforderlich.
- Ergänzung vorhandener Medien wie der Usedom App<sup>51</sup> mit Einbindung von weiterführenden Informationen zur Bäderarchitektur.
- Fortführung von Aktivitäten wie der kostenfreien App DB Ausflug Teil 9 „Rundgang zur Bäderarchitektur“ mit Offline-Karte und nützlichen Serviceinformationen in Kooperation mit der DB AG<sup>52</sup>.
- Konsequente Platzierung der Bäderarchitektur und der erlebbaren Produkte in sämtlichen Marketing-Kanälen, passfähig zur Zielgruppe. Hierfür enge Kooperation mit Kreativbüro im Eigenbetrieb Kaiserbäder wichtig.

<sup>51</sup> Die offizielle Insel Usedom-App für iPhones und Android-Geräte gibt es seit dem Frühjahr 2016. Sie soll die Urlaubsplanung erleichtern und auch vor Ort hilfreich sein. Die App bietet Reiseangebote und Neuigkeiten, gibt Informationen und Ausflugstipps. Insgesamt sind mehr als 700 Einträge gelistet. In der Rubrik Mobilität findet der Nutzer den Fahrplan der Usedomer Bäderbahn ebenso wie die vom Carsharing Anbieter App2Drive. Zudem sind dort die Stationen von „Usedomrad“ sowie Boots- und Yachtcharterer aufgeführt. Unter der Rubrik Gesundheit finden Interessierte Thermen, Bioläden, Kurkliniken, Notfalldienste oder Anbieter von Massagen. Tipps für Veranstaltungshöhepunkte ergänzen das Leistungsspektrum der Anwendungssoftware. Darüber hinaus bietet die App 16 Tourentipps an, angefangen bei Ballonfahrten bis hin zu Taucherlebnissen. (vgl. [www.usedom.de](http://www.usedom.de), [www.destinet.de](http://www.destinet.de)).

<sup>52</sup> [http://www.punkt3.de/cms/files/2017-22\\_punkt3.pdf](http://www.punkt3.de/cms/files/2017-22_punkt3.pdf)

### Ideengeber: Videoprojektion im Hafen von Québec – Architektur gekonnt in Szene setzen

Mit der gigantischen Audio-Videoprojektion „Moulin à images“ setzte die kanadische Stadt Québec Industriearchitektur in ihrem Hafen gekonnt in Szene. Die Projektion wurde zum ersten Mal anlässlich des 400. Gründungsgeburtstages der Stadt im Jahr 2008 ausgestrahlt



und führte Besucher durch die verschiedenen Etappen der Geschichte der Region. Unter Einbindung des international bekannten Künstlers Robert Lepage sowie diverser Technikspezialisten entstand ein Kunstwerk, das perfekt auf die Gebäude abgestimmt und durch Spezialeffekte an den Silos ergänzt wurde.

Quelle: [www.julielavergne.com](http://www.julielavergne.com)



### Ideengeber – Audiolounge HOTEL.GENERATIONEN.ERZÄHLEN

Besucher des Touriseum in Meran lauschen in einer Audiolounge den Geschichten, die Südtiroler Hoteliersfamilien erzählen. Mehrere Generationen berichten in Audiobeiträgen von ihrem Zusammenleben und -arbeiten im Hotel. Während man den Geschichten lauscht, betrachtet man Bilder der Familien. Die Ausstellung erlaubt einen Blick hinter die Kulissen des Südtiroler Gastgewerbes und setzt gekonnt in Szene, was die Region so einzigartig macht: Tourismusbetriebe, die mit Leidenschaft von Familien geführt werden.



Quelle: [www.touriseum.it](http://www.touriseum.it)



### Ideengeber: Alexa führt durch Dresden

Interessierten Dresden-Besuchern steht seit Kurzem der Sprachdienst Alexa mit Wissen zur Stadt und ihren Sehenswürdigkeiten zur Seite. Die Dresden Marketing GmbH stellt Inhalte über einen eigens programmierten „Skill“ bereit, der Alexa mit umfassenden Informationen zu Sehenswürdigkeiten, Veranstaltungen, Highlights und zur Stadtgeschichte versorgt. Diese können bei Aktivierung des Skills über die Sprachsteuerung abgerufen werden. „Alexa, frage Stadt Dresden nach Veranstaltungen heute Abend.“ beispielsweise ruft aktuelle Event-Informationen ab.



Quelle: Florian Kneffel, [www.dmg.dresden.de](http://www.dmg.dresden.de)



### Ideengeber: Kunst am Berg – Alpine Art Muttersberg



Die Alpenstadt Bludenz, die Gemeinde Nüders sowie die Tourismusorganisation haben sich mit örtlichen Künstlern zusammen getan, um gemeinsam einen künstlerischen Rundweg zu schaffen. Er entsteht nach dem Vorarlberger Vorbild „Horizon Field“, einer Kunstinstitution aus Eisenmännern, die in 2039 m Höhe aufgestellt wurden. Der Rundweg soll den Wanderern auf ca. 2,5 km Länge das Leben am und mit dem Berg auf künstlerische Weise näher bringen. Das Projekt wird durch das Land Vorarlberg und LEADER gefördert und den Gästen ab Frühjahr 2018 ein weiteres Ausflugsziel bieten.



Quelle: [www.vorarlberg.orf.at](http://www.vorarlberg.orf.at), [www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at)

## 6.4 Veranstaltungen zu markenbildenden Events machen

### Darum geht es:

Mehrere renommierte Veranstaltungen vor Ort sind bereits auf hohem Niveau, zahlen mit ihrem aktuellen Angebotsportfolio auf die Marke Kaiserbäder ein und ziehen das gewünschte Publikum an. Die Analyse zeigt aber auch: Besonders die touristischen Anbieter, weniger die Gäste sehen deutliches Verbesserungspotenzial. Die Gästezufriedenheit ist hier nur eingeschränkt nutzbar, da die Veranstaltungen derzeit ein breites Zielgruppenspektrum mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Wünschen ansprechen. Eine Familie mit Kindern erwartet sich von einem Strand- oder Musik-Event schließlich etwas anderes als ein kulturell Interessierter Klassikliebhaber Mitte Fünfzig.

Die Liberal-Intellektuellen als Fokuszielgruppe suchen sinnstiftenden Genuss und Kultur auf hohem Niveau. In der Freizeit stehen Theater-, Konzert- und Musicalbesuche auf der Agenda, man beschäftigt sich gerne mit Fotografieren, Mode, Luxus und Technik. Qualität und Exklusivität stehen ganz oben auf der Liste und nicht zuletzt ist bei all dem Nachhaltigkeit gefragt, wenn es um das Konsumverhalten geht. Man gönnt sich den Kaviar, aber nur wenn er aus nachhaltiger Fischerei ist. Bei musikalischen Rahmenprogrammen erfreuen sich Jazz, Blues, Soul und Funk, Klassik, Musicals, Opern sowie Operetten großer Beliebtheit. Die Devise heißt: das vorhandene, für die Zielgruppe passfähige Angebot auf dem erreichten Niveau halten oder noch qualitativ zu „toppen“, bei Veranstaltungen mit erkennbaren Defiziten Qualitätslücken durch geeignete Maßnahmen schließen. Markenbildung heißt auch bewusster Verzicht auf das, was nicht passt, sprich: was nicht dem Bild und der Erwartungshaltung der Liberal-Intellektuellen entgegenkommt. Zu guter Letzt geht es darum, kreativ mit den Akteuren vor Ort die bestehende Produktpalette durch den Ausbau und die Akquise neuer hochrangiger und saisonverlängernder Veranstaltungsformate zu ergänzen.

### Das ist zu tun:

#### Schlüsselmaßnahme 1: Markenkongforme Prüfung von Events und Veranstaltungen

Bei dieser Schlüsselmaßnahme geht es um die gezielte Analyse von Events und Veranstaltungen in den Kaiserbädern sowie deren Konzepte im Hinblick auf Markenrelevanz und Qualitätsorientierung

sowie um die Identifikation von Schwachpunkten und Qualitätsmängeln. Für die Analyse liefert die Markenprüfung mit Checks entlang bestehender und/ oder geplanter Markenkontaktpunktanalysen eine wertvolle Hilfestellung (siehe Kapitel IV, 5). Im Einzelnen sind folgende Aktivitäten zu entfalten:

- Systematische Durchführung der fünf Prüfaufträge für Qualität, Anspruch, Innovation, Erlebnis und Markendesign.
- Gemeinsame Auswertung und Diskussion der Ergebnisse mit den jeweiligen Beteiligten (Veranstalter, Gemeinde, KTS, TI, Gastgewerbe)
- Definition von Handlungsbedarfen für die Weiterentwicklung des Produktes mit Hilfe der markenstrategischen Leitplanken.
- Ggf. Entwicklung eines Anforderungskataloges für Veranstaltungen mit Definition individueller Qualitätsmaßstäbe. Genaues Abwägen von Kriterien der Zielgruppe und Voraussetzungen, Ansprüchen und Bedingungen der Gemeinde Heringsdorf an die Veranstaltungsformate: Zeitpunkt, Dauer, maximale Teilnehmerzahl, bewusstes Anwerben lokaler bzw. regionaler Veranstalter und Dienstleister, Festlegung geeigneter Standorte und sog. „no go areas“<sup>53</sup> zur Vermeidung von Nutzungskonflikten etc.
- Festschreibung von Vorgaben/ Regelwerken in der Gemeindeverordnung inklusive Sanktionierungen bei Nichteinhalten der Vorgaben.
- Überprüfung der Einhaltung von (definierten) Qualitätskriterien über die Gemeinde Heringsdorf gemäß Vorgaben.

### **Schlüsselmaßnahme 2: Konsequente Weiterentwicklung der Kaisertage**

Die Kaisertage sind bzw. vielmehr können, wie der Name vermuten lässt, zu einer markenbildenden Veranstaltung für die Kaiserbäder werden. Allerdings sind auf dem Weg dorthin noch mehrere Defizite zu beseitigen. Eine beispielhaft durchgeführte Markenprüfung hat gezeigt, dass die Kaisertage den Ansprüchen nicht umfassend gerecht werden (siehe Info-Kasten Markenprüfung Kaisertage). Das Qualitätsversprechen „kaiserlich“ im Sinne von anspruchsvoll und auf hohem Niveau wird nur teilweise erfüllt, ebenso die Qualität des Gastronomieangebotes. Für die Zukunft heißt es daher, die Veranstaltung konsequent weiterzuentwickeln und zu einem wirklichen, für die neue Zielgruppe passfähigen Highlight auszugestalten. Dafür sind folgende Schritte notwendig:

- Identifizierte Schwächen gezielt minimieren, d. h. in allen Facetten „kaiserlich“ werden mit niveauvollen Elementen, Re-enactment: hochwertigen Festumzügen, einem hohen Maß an Authentizität, exquisitem Catering/ Gastronomie-Angebot, bewusstem Verzicht auf Rummelcharakter und Vermeiden „einfacher“ Gastronomie (wie sie auf jedem Jahrmarkt zu finden ist).

<sup>53</sup> z. B. Verbot von Silvesterfeuerwerk direkt am Strand.

## Ideengeber: Markenprüfung „Kaisertage“



### Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:

- Ergänzungsangebote Veranstaltungen in Kombination mit Ostsee/ Strand/- Promenade/ Bewegung/ Natur: Bade-Spektakel, Badekarren ziehen, kreativen Elementen: Fotowettbewerbe, Modenschauen: Bademoden von gestern bis heute, Kostüme schneiden, Verknüpfung mit Sportaktivitäten und Gesundheit wie z. B. einem Kaiserbäder-Lauf, ...
- Etablierte, erfolgreiche und publikumswirksame Veranstaltungsformate wie Grand Schlemm, Baltic lights etc. mit passender Zielgruppenausrichtung und hoher Strahlkraft als Zugpferde mit Multiplikatoreffekt nutzen, Organisation und Erfahrungswerte als Input in neue Veranstaltungen einfließen lassen.
- „Ideenschmieden“ und Produktentwicklungsrunden für weitere Veranstaltungen und Angebote in der Nebensaison gründen mit dem Ziel der Saisonverlängerung: Ausweitung von Herbst-/ Winterangeboten.
- Akquise weiterer hochklassiger Kooperationspartner im Eventmanagement auf nationaler und internationaler Ebene.
- Erweiterung des Veranstaltungsmarketings auf internationaler Ebene, vor allem im Ostseeraum.

## Ideengeber: Die weite Welt zu Gast – Das Festival des amerikanischen Films in Deauville

Vom Festival der klassischen Musik, über Reitevents bis hin zur Internationalen Segelwoche



setzt das französische Seebad Deauville (Normandie) Maßstäbe mit Veranstaltungen von internationaler Strahlkraft. Ein besonderes Highlight ist das alljährlich Ende August stattfindende Festival des amerikanischen Films, bei welchem mehr als 100 Filme an drei Standorten präsentiert werden. Zu diesem Anlass schreiten seit seiner Gründung 1975 internationale Schauspieler und Künstler über die Planken,

die den breiten Sandstrand säumen. Das Festival zieht Filmschaffende und Filmbegeisterte aus aller Welt in das Seebad.

Quelle: [www.festival-deauville.com](http://www.festival-deauville.com)



## 6.5 Neuausrichtung der Ostseetherme

Die Ostseetherme wurde Mitte der 90er Jahre eröffnet und bietet eine Kombination aus Bade- und Saunawelt, Kurmittelhaus und Gesundheitsstudio. Die Therme ist in die Jahre gekommen, daher hat die Gemeinde Heringsdorf zeitnah reagiert und eine Konzeptstudie zur Attraktivitätssteigerung in Auftrag gegeben<sup>54</sup>, bei der es sich allerdings nicht um eine touristische Machbarkeitsstudie oder ein Nutzungskonzept handelt.

Derzeit wird ein breites Zielgruppenspektrum angesprochen, das Spektrum reicht von Familien mit Kindern, jüngere Paaren bis hin zu Best Agern, was sich sowohl im Angebotsportfolio wie auch im Marketing zeigt. Individuelle Begutachtungen vor Ort und ergänzende Analysen machen deutlich: Das derzeitige Angebot fällt in die Kategorie „Standard“, wirkliche Highlights oder Besonderheiten, die auf eine spitze Positionierung hindeuten, finden sich weder im Bade- und Sauna- noch im integrierten Gastronomie- und Shop-Bereich. Für das Liberal-Intellektuelle Milieu stehen Motive wie „Abstand zum Alltag“, „Ruhe, Erholung, Entspannung“, „Kraft schöpfen“ sowie „Körper und Seele in Einklang bringen“ hoch im Kurs, gleichzeitig achten sie häufiger als andere Milieus auf gesunde Ernährung und qualitativ hochwertige Produkte. Um diese Wünsche zu erfüllen und sich im Sinne der Marke weiterzuentwickeln, sind folgende Maßnahmen nötig:

### Das ist zu tun:

#### Schlüsselmaßnahme 1: Entwicklung der Ostseetherme zum Markenzugpferd der Kaiserbäder

Die Ostseetherme als ein bedeutendes wetterunabhängiges Gesundheits- und Freizeitangebot im Sinne der künftigen Zielgruppe zu entwickeln, ist eine Schlüsselmaßnahme. Derzeit unterscheidet

<sup>54</sup> Hierbei handelt es sich um ein Architektur-/ Innenarchitekturkonzept, nicht um eine touristische Machbarkeitsstudie.

sich die Therme – wie erwähnt – in ihrem Angebotsportfolio, ihrer Ausrichtung und in puncto Qualität nicht von anderen Thermen, wie die Markenprüfung (siehe Info-Kasten Markenprüfung Ostseetherme) offenbart. Deren Ergebnisse aufzunehmen und zu prüfen ist ebenso erforderlich wie die Erstellung einer Machbarkeitsstudie und detaillierten Nutzungskonzeption, die über architektonische und gestalterische Aspekte hinausgeht. Im Einzelnen sind folgende Aktivitäten zu entfalten:

- Erstellung einer Machbarkeitsstudie und detaillierten Nutzungskonzeption als elementare Grundlage und Orientierungsrahmen für ein zukunftsfähiges Indoor-Angebot. Die Machbarkeitsstudie beinhaltet folgende Eckpunkte und geht über die o.g. Konzeptstudie (mit Schwerpunkt Architektur) hinaus: Ausrichtung der Therme im Sinne der Marke, Kapazitäten, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Aufbereitung von Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen und Auflagen, Betreiber- und Finanzierungskonzept. Nach Abschluss der Machbarkeitsstudie und Abstimmung mit dem Architektenkonzept Umsetzung der Vorschläge aus den Studien.
- Konsequente Abkehr vom aktuellen Angebotsportfolio, klarer Fokus auf Motive und Wünsche der neuen Zielgruppe: Im Innen- und Außenbereich Ausstattung und Gestaltung im modernen, reduzierten, zurückhaltenden Design und Farbauswahl, Integration regionaltypischer Elemente der Kaiserbäder in die Gestaltung, strikte Trennung von Ruhe- und Aktivbereichen. Kontaktaufnahme mit Interior Designern, Bäderplanern etc. nötig.
- Hochwertige, passfähige Ausrichtung des angeschlossenen Dienstleistungsangebotes: Im Gastronomiebereich Küche mit leichten, frischen, gesunden Snacks und Gerichten, vorzugsweise Verwendung regionaler Produkte, bei Ergänzungsangeboten (Shop): Angebot hochwertiger Marken-Bademoden, Schwimmutensilien, Verkauf nachhaltiger Kosmetikprodukte und –marken; medizinische Anwendungen und Wellnessanwendungen: Physiotherapie, Entspannungs- und Wellnessangebote nach neuesten Erkenntnissen auf höchstem Niveau inkl. Prüfung passfähiger Anbieter.

#### **Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:**

- Prüfung zur Teilnahme an Qualitätszertifizierungen und –Klassifizierungen im Gesundheits- und Wellnessbereich, um Gästen ein transparentes Angebot zu liefern (z. B. Teilnahme an bundesweiten Initiativen wie „Wellness Stars“<sup>55</sup> oder an MV-weiten Qualitätsinitiativen).
- Überarbeitung der Online- und Printmedien nach Neuausrichtung: Anpassung Website der Ostseetherme ([www.ostseetherme.de](http://www.ostseetherme.de)) sowie Anpassung in allen Kaiserbäder-Medien.

<sup>55</sup> Die Auszeichnung Wellness Stars Deutschland ist seit mehr als 10 Jahren der Inbegriff für unabhängig geprüfte Qualität und Sicherheit im Wellness-Bereich. Das Qualitätssiegel ist ein zuverlässiges Zeichen, das auf den ersten Blick sagt: Hier kann der Gast sich wohlfühlen und wird verwöhnt. Die Bewertung des Wellness-Bereiches erfolgt durch neutrale, speziell ausgebildete Prüfer vor Ort und bestimmt am Ende einer Prüfung die Einstufung in Kategorien mit 3 bis 5 Wellness-Sternen. (Quelle: [www.wellness-stars.de](http://www.wellness-stars.de))



## Ideengeber: Markenprüfung Ostseetherme

### Markenkontaktpunkt Veranstaltung: Beispiel OstseeTherme Usedom

#### Prüfauftrag: Qualität

Wird der Kontaktpunkt den Qualitätsansprüchen unserer Gäste gerecht?



Aktuell entspricht Therme nur ansatzweise den Ansprüchen der Gäste, da andere Zielgruppen bedient werden. Therme ist in die Jahre gekommen, Neukonzeption Aufwertung und klarer Fokus auf neue Zielgruppe und deren Ansprüche wichtig (qualitativ hochwertige Ausstattung, und Designkonzept, exzellenter Service, Gastronomie, Shop-Konzept nötig)

#### Prüfauftrag: Anspruch

Ist das Angebot besser als das der Konkurrenz?



Aquapark im Radisson Blu (Swinemünde) und weitere neue Einrichtungen auf polnischer Seite bieten modernste, zeitgemäße Angebote/ Design

#### Prüfauftrag: Innovation

Gibt es das Angebot / den Kontaktpunkt in der Form bislang noch nicht bei der Konkurrenz?



Aquapark im Radisson Blu (Swinemünde) sowie weitere Bäder in Swinemünde vorhanden, Bernsteintherme in Zinnowitz

#### Prüfauftrag: Erlebnis

Wird die einmalige Kombination aus Bäderarchitektur, mondänem Lebensgefühl und Ostsee deutlich?



Kombination aus Bäderarchitektur und Ostsee in Teilen durch Blick von 20 m hoher Aussichtsplattform der Ostsee Therme gegeben. (Panoramablick auf Ostseeküste von Heringsdorfer Seebücke bis zur Steilküste im polnischen Kurort Misdroy. Mondänes Lebensgefühl wird hier wie auch in der Therme selbst nicht deutlich.

#### Prüfauftrag: Markendesign

Wird das Corporate Design der Marke am Kontaktpunkt ersichtlich? Werden die Vorgaben eingehalten?



Fokus derzeit auf (aktuellen) Zielgruppen (Familien mit Kindern und jüngere Paare), Angebot und Gestaltung für anspruchsvollere Zielgruppe (Liberal-Intellektuelle) nicht erkennbar (gilt für Angebotsportfolio (Sauna, Kurse etc.) und Marketing.

Quelle: dwif 2018

## Ideengeber: bade:haus Norderney

Der Bauhausstil prägt das bade:haus Norderney, das in sich ein Familienbad und einen hochwertigen SPA-Bereich vereint. Für das durchdachte Konzept erhielt es mehrere Auszeichnungen, darunter die Thalasso & SPA – Leading Spa Selection und den European Health & Spa Award. Das bade:haus macht Thalasso allen zugänglich ohne qualitativ Abstriche machen zu müssen. Norderneyer Schlick wird vor der Insel abgebaut und kommt bei den Anwendungen im Spa zum Einsatz. Hochwertige Veranstaltungen wie das „Meeresleuchten“ mit Livemusik und Kerzenschein sowie vielfältigen Anwendungen ergänzen das Angebot. Zwischen Bädern und Saunagängen werden regional-typische Köstlichkeiten wie Norderneyer Schinken und Meersalzschokolade etc. gereicht.



Quelle: www.norderney.de

### Ideengeber: Therme Erding

Die Therme Erding besticht durch ihre Badelandschaft, eine Lagune mit über 300 Großpalmen, die exquisite Ausstattung mit Ruhebereichen, innovative Unterkünfte (Almchalets, Hotel Victory, Zimmer im Kabinen-Stil), Lounge-Bereiche und diverse themenorientierte Gastronomie für verschiedene Ansprüche (Hafenrestaurant, Restaurant Empire und Kaleidoskop-Bar). Hochklassige Spa-Angebote und Events wie „Lichtermeer“ und Musicals machen den Aufenthalt zu einem Erlebnis.



Quelle: [www.therme-erding.de](http://www.therme-erding.de)

## 6.6 Gastronomie- und Einzelhandelsangebot qualitativ aufwerten, mit Leitbetrieben Fixpunkte setzen

### Darum geht es:

In den Kaiserbädern gibt es bereits einige gute Gastronomiebetriebe und Ansätze wie das (vielzitierte) Pier 14 in Heringsdorf, das neue Maßstäbe für Einkaufen, Lifestyle und Gastronomie „unter einem Dach“ gesetzt hat. Ebenso setzen einige größere Beherbergungsbetriebe mit ihren Restaurants Akzente in Richtung Qualität. Im Großen und Ganzen aber fehlt es an innovativen, einzigartigen Konzepten und dem nötigen „Spirit“, den andere Destinationen an Ostsee und Nordsee schon verinnerlicht und in die Tat umgesetzt haben. Dies gilt in noch stärkerem Maße für den Einzelhandel, der fast durchweg kritisiert wird, was Angebots- und Produktvielfalt, Regionalität und Branchenmix angeht. Leitbetriebe können hier eine wichtige Funktion als Zugpferde übernehmen und motivierend auf andere Anbieter wirken. Zudem belebt Konkurrenz bekanntlich das Geschäft: Erfahrungen zeigen, dass die Ansiedlung von hochkarätigen Betrieben die Entwicklung eines ganzen Ortes oder einer Stadt positiv beeinflussen können<sup>56</sup>.

Auch wenn Gäste und Einwohner die Bistros, Gaststätten und Restaurants und die Einkaufsmöglichkeiten nicht ganz so kritisch bewerten wie Experten und touristische Anbieter, ist akuter Handlungsbedarf gegeben. Wichtig ist auch: Die Zufriedenheit der „aktuellen“ meist preissensiblen Klientel der Kaiserbäder darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die „neue“ Zielgruppe völlig andere Ansprüche stellt. Gut die Hälfte der Liberal-Intellektuellen geht überdurchschnittlich häufig „gut

<sup>56</sup> Ein gutes Beispiel – wenngleich in einer Großstadt – ist das noma in Kopenhagen, das als bestes Restaurant der Welt gilt und ausschließlich mit Produkten aus dem skandinavischen Raum arbeitet. René Redzepi gilt als der Erfinder der sog. „Nordic cuisine“. Durch das noma haben sich mittlerweile zahlreiche andere Restaurants im gleichen Themenfeld positioniert. Kopenhagen ist damit zu einem der kulinarischen hotspots weltweit geworden und zieht hochqualitativen Gourmet-Tourismus nach sich. (Quelle: [www.noma.dk](http://www.noma.dk))

essen“, achtet besonders auf gesunde Ernährung und bevorzugt nachhaltige Produkte in Bioqualität und möglichst fair gehandelt. Und: Sie sind weniger preissensibel und bereit, für gute Qualität und Bio auch mehr auszugeben.

#### **Das ist zu tun:**

#### **Schlüsselmaßnahme 1: Ansiedlung von weiteren Leitbetrieben in Gastronomie und Einzelhandel**

Bei dieser Schlüsselmaßnahme geht es darum, weitere Leitbetriebe im Bereich Gastronomie und Einzelhandel für die Kaiserbäder zu gewinnen. Es liegt auf der Hand, dass es mehrere Leitbetriebe braucht, um die Qualität in den Kaiserbädern zu erhöhen und für den nötigen Schub bei der weiteren Entwicklung zu sorgen. Wichtig ist es auf jeden Fall, dass nur Betriebe mit einer klaren Positionierung zukunftsfähig sind. Selbstverständlich sind für die Ansiedlung entsprechende Voraussetzungen und Anreize zu schaffen, um Betriebe und Unternehmen dazu zu bewegen, sich vor Ort niederzulassen. Folgende Aufgaben stehen an:

- Gezieltes Ansiedlungsmanagement für mehrere leistungsfähige, innovative Leitbetriebe in Gastronomie und Einzelhandel durch Gemeinde Heringsdorf: Prüfung verfügbarer Flächen und potenzieller Standorte für neue Betriebe, Prüfung zur Integration neuer Angebote und Betriebe in vorhandene Gebäude (z. B. im geplanten „Haus der Erlebnisse“ in Ahlbeck<sup>57</sup>), Schaffung von Anreizsystemen für potenzielle Betreiber/ Investoren, kritische Prüfung von Nutzungskonzepten für neue Betriebe, ggf. Unterstützung bei der Investoren- und Betreiber-suche.
- Fokussierung hochklassiger Gastronomiekonzepte mit Außenbewirtschaftung (dem größten Schwachpunkt im Angebotsportfolio!), zur Aufwertung und Belebung von Strand und Strandpromenade, insbesondere in den Abendstunden (siehe auch 6.8 Strandbewirtschaftung).
- Konsequenter Verzicht auf die Ansiedlung von Gastronomie- und Einzelhandels-Ketten<sup>58</sup>, um Kaiserbäder-typische, unverwechselbare Angebote anzusiedeln und Inselprodukten Vorrang zu geben.
- Gezielte Förderung von nachhaltig wirtschaftenden lokalen und regionalen Betrieben, z. B. ökologischer Landbau, Bio-Betrieben für Viehwirtschaft, Fisch aus nachhaltiger Wirtschaft, regionale Manufakturen als Zulieferer für Gastronomie/ Einzelhandel. Damit können langfristig regionale Wirtschaftskreisläufe angekurbelt werden.
- Prüfung erfolgreicher Formate zur Verknüpfung von Gastronomie und Einzelhandel<sup>59</sup> und allgemeiner Erfolgsfaktoren von Leitbetrieben aus anderen Orten/Regionen auf Übertragbarkeit auf die Kaiserbäder.

<sup>57</sup> Im Rahmen der Konzeption zum geplanten „Haus der Erholung“ (Haus der Erlebnisse“) in Ahlbeck Prüfung zur Einbindung eines gastronomischen Leitbetriebes in das Gebäude, ggf. in Verbindung mit weiteren Nutzungen in den Räumlichkeiten: Touristinformation, Ausstellung, Veranstaltungen etc.

<sup>58</sup> Gastronomieketten wie z. B. „Gosch Sylt“ oder „Peter Pane“ bieten zwar ein qualitativ hochwertiges, jedoch austauschbares Angebot, das nicht zur definierten Marke Kaiserbäder passt und mittlerweile an diversen Standorten zu finden ist.

<sup>59</sup> Die Verbindung von Gastronomie und Einzelhandel liegt derzeit stark im Trend (vgl. [www.textilwirtschaft.de](http://www.textilwirtschaft.de)).

- Generierung hochwertiger Labels und Marken im Food- und Beverage- sowie im Mode-Bereich für die zielgruppengerechte Ausstattung der Geschäfte.
- Beachtung eines ausgewogenen Branchen-Mixes bei der Planung und Ansiedlung weiterer Geschäfte und Läden: Manufakturen mit regionalen Produkten, Modegeschäfte, Fachgeschäfte, Handwerksbetriebe, Lebensmittel ec. Ansprache hochwertiger Marken, gleichzeitig aber auch Berücksichtigung der Kaufkraft der Bevölkerung vor Ort.

#### Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:

- Regelmäßige Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, ggf. Gründung einer AG Gastronomie/ Einzelhandel mit folgenden Zielen: Erfahrungsaustausch, Ausloten von Möglichkeiten und Spielräumen zur Angebotsanpassung und –Aufwertung in bestehenden (und ggf. neuen) Betrieben, Entwicklung von Standards/ Kriterien für die Aufwertung von Betrieben, Planung gemeinsamer Aktionen, Produktentwicklung, Überzeugungsarbeit zur Teilnahme an Qualitätsinitiativen. Hierfür sollten alle relevanten Akteure der Kaiserbäder zusammenkommen: Gastronomen, Hotel- und Gaststättenverband, Einzelhandel, regionale Produzenten, Vorzeigebetriebe (Inputgeber!), Hotelverband Insel Usedom, Eigenbetrieb Kaiserbäder, ggf. externe Begleiter.
- Ausloben von Wettbewerben und speziellen Aktionen in Kooperation mit Gastronomiebetrieben, Einzelhandel und Bevölkerung: z. B. Aufspüren von alten Rezepten der pommerischen Küche, Gerichte aus der Kaiserzeit (neu interpretiert), Kreation von speziellen Fischbrötchen, Getränken), Souvenirs (Mini-Strandkörbe etc.), hochwertigen Kleidungsstücke, nachhaltig produziert etc.).
- Shopping-Nächte und Sonderöffnungszeiten auch außerhalb der Hauptsaison initiieren.
- Qualitätsaufwertung in Gastronomie und Einzelhandel an Besuchermagneten/ touristischen Hotspots wie der Seebrücke Heringsdorf und der Seebrücke Ahlbeck vorrangig in die Wege leiten.
- Generell Förderung von jungen, urbanen Konzepten mit kreativen Ansätzen in Produktentwicklung, Design, Vermarktung.

#### Ideengeber „in eigener Sache“: Leitbetrieb Pier 14 in Heringsdorf

Im April 2017 ging Pier 14 am Marc O’Polo Strandcasino in Heringsdorf an den Start und setzt seitdem neue Maßstäbe. Das MARC O’POLO STRANDCASINO’ ist der international erste Concept Store von MARC O’POLO. Inspiriert vom historischen Strandcasino von 1897 im Seebad Heringsdorf, erweckt MARC O’POLO in Kooperation mit dem Franchisepartner Pier 14 die Idee des damaligen Department Stores wieder zu neuem Leben und verbindet lässige Mode und zeitgemäßen Lifestyle mit einem smarten Gastronomiekonzept. Den Kunden soll ein neues inspirierendes Shopping Erlebnis präsentieren werden. Eines der Highlights im MARC O’POLO STRANDCASINO’ ist der Store. Das neue Konzept verbindet die Inspiration der Ostsee mit der schwedischen Herkunft der Marke, Küsten-Flair mit skandinavischen Einflüssen. Für die Gastronomie ist Tom Wickboldt verantwortlich, der zu den Spitzenköchen Deutschlands zählt. Mit dem einmaligen Konzept aus Gastronomie, Lifestyle und Mode soll das MARC O’POLO STRANDCASINO’ zum neuen Mittelpunkt der Heringsdorfer Strandpromenade werden.





#### **Auszeichnung als „Store of the year 2018“**

Für sein Konzept wurde Pier 14 vom Handelsverband Deutschland (HDE) als „Store of the year 2018“ ausgezeichnet. Die Kreativität und Innovationsbereitschaft des deutschen Einzelhandels wird nicht zuletzt über die vielfältigen und gelungenen Geschäfte mit ihren hervorragenden Verkaufsräumen sowie Schaufenstergestaltungen sichtbar. Als Dankeschön und zur besonderen Hervorhebung zeichnet der Handelsverband Deutschland e.V. jährlich die besten und interessantesten Geschäfte im Rahmen des Wettbewerbes "Store of the Year" aus. Die Preisverleihung fand im Rahmen des 14. Deutschen Handelsimmobilienkongresses in Berlin am 31. Januar 2018 statt.

#### **Stern-gekröntes Restaurant „The O’Room by Tom Wickboldt“ im Pier 14**



Über Tom Wickboldt und seinem Team funkelt wieder ein Stern. Sieben Monate nach Eröffnung seines Gourmet-Restaurants „The O’Room by Tom Wickboldt“ im Heringsdorfer Strandcasino auf der Promenade darf er sich erneut über die Auszeichnung durch den Guide Michelin 2018 freuen. Sein Restaurant wurde übrigens von einer Engländerin getestet, die sonst in Großbritannien und in Asien

für den Guide Michelin Restaurants beurteilt. Das zeigt, dass „The O’Room by Tom Wickboldt“ auch im internationalen Vergleich bestehen kann. Im neuen Restaurantführer heißt es: „Das trifft absolut den Zeitgeist“. Der wieder gekrönte Sternekoch ist stolz auf die Auszeichnung. Spitzengastronomie sei für das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern ein ganz wichtiger Faktor.

Quelle: [www.pier14.de](http://www.pier14.de); [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de), [www.ostseezeitung.de](http://www.ostseezeitung.de)

### Ideengeber: Glut und Späne – Radikal regional in der Uckermark



Die Räucherei GLUT & SPÄNE wurde 2010 von Fischereiwissenschaftler und Räuchermeister Michael Wickert gegründet. „Tradition updated“ lautet seine Philosophie: Micha bringt altes Handwerk, traditionelle Rezepturen, Nachhaltigkeit sowie Elemente der New Nordic Cuisine zusammen. In der Heimat am Bodensee bekam Micha mit 6 Jahren seine erste Angel geschenkt – seit diesem Tag

dreht sich (fast) alles um Fisch. Nach Abitur, Studium und Stationen im Ausland kam er zurück nach Berlin mit der Idee einer eigenen Räucherei im Gepäck, bespielte die Markthalle Neun in Kreuzberg 5 Jahre lang gastronomisch und baute sie mit auf. Danach zog es den Fisch- und Räucherexperten zu den beruflichen Wurzeln in die ruhige und seenreiche Uckermark. Siebzig Kilometer nördlich von Berlin wurde das ehemalige Heizhaus einer alten Schlossgärtnerei in Gerswalde zu einer Räucherei mit kleinem Hofimbiss umgebaut. Eine extensive Seenfischerei, ein benachbartes Fischereimuseum und ein weiterer Räucher-Standort im nahe gelegenen Warnitz am Oberuckersee komplettieren den Betrieb, der an den Wochenenden zur Saison geöffnet ist. Es werden Räucherseminare angeboten. Glut und Späne arbeiten eng zusammen mit den Fischereibetrieben aus der unmittelbaren Region und richtet sich nach den Kriterien des Einkaufsratgebers für Fisch und Meeresfrüchte vom WWF. Rot gelistete Fische werden weder eingekauft noch weiterverarbeitet. Damit wird ein klares Zeichen gegen Überfischung gesetzt und gleichzeitig kleinere Familienbetriebe unterstützt.

Quelle: [www.glutundspaene.de](http://www.glutundspaene.de), [www.zibb.de](http://www.zibb.de)



## 6.7 Qualitative Aufwertung des Beherbergungsangebotes

### Darum geht es:

Das Beherbergungsangebot in den Kaiserbädern ist quantitativ durchaus ausreichend. In Zeiten, in denen der Begriff „overtourism“ in aller Munde ist, die Bevölkerung vor Ort denkt, dass es nicht zwingend noch mehr Touristen in den Kaiserbädern braucht und eine Steigerung der Kapazitäten ökonomisch und vor allem auch ökologisch kaum noch tragbar ist, geht es also in erster Linie um eines: Qualität. Sie ist der Schlüssel für zufriedene Gäste, die sich in ihrer gewählten Unterkunft gut aufgehoben und umsorgt wissen wollen. Qualität im Beherbergungsangebot – dabei geht es in Zukunft insbesondere darum, die Marke Kaiserbäder mit passfähigen Angeboten perfekt auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Zielgruppe abzustimmen, unabhängig von der Art der Unterkunft (Hotelzimmer, Ferienhaus-/Wohnung, airbnb-Zimmer).

### Das ist zu tun:

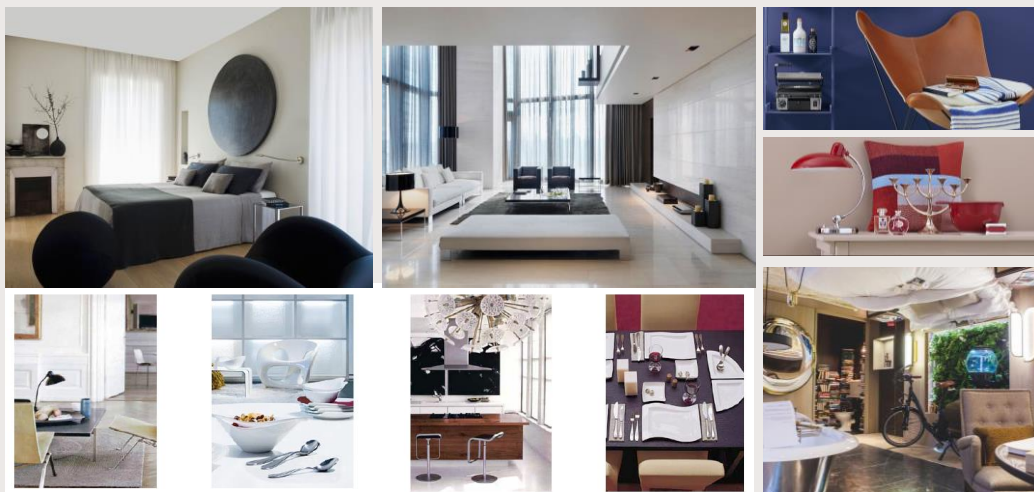
#### Schlüsselmaßnahme 1: Kaiserbäder-Designlinie entwickeln

Qualität bedeutet im Falle der Marke Kaiserbäder zu einem großen Teil: die Ausstattung der Beherbergungsbetriebe. Dabei gibt es aus der Marktforschung umfassende Erkenntnisse zu den Wünschen und Vorstellungen der Zielgruppe des „Liberal-Intellektuellen Milieus“. Was zählt, sind hochwertige Materialien und Ausstattung, ein zurückhaltendes Understatement und ein erlesenes

Ambiente. Liberal-Intellektuelle lehnen „platte“ Äußerlichkeiten ab, schätzen aber das Edle, Echte und Auserlesene sehr. Ganz wichtig: Standardisierte Massenprodukte werden abgelehnt, Unikate bevorzugt. Besonders geschätzt wird die „gekonnte Verbindung von Tradition und Moderne“ (siehe auch Infokasten).

### Ideengeber: Einrichtungsvorlieben des liberal-intellektuellen Milieus

Zuhause schätzen Vertreter des liberal-intellektuellen Milieus einen **modernen Einrichtungsstil**: Gediegene Altbauwohnungen und weiße Wände, kühle Technologie, luftige Wohnzimmer. Wohnen und Einrichtung hat einen hohen Stellenwert; Liberal-Intellektuelle geben mehr Geld für die edle Küche aus als für ein Auto. Moderne Technik wird geschätzt, aber nicht vergöttert. Wichtig sind darüber hinaus die ansprechende wie zurückhaltende Dekoration und moderne Gemälde.



Quelle: dwif 2018 nach Sinus-Institut

Um diesen hohen Ansprüchen gerecht zu werden und gleichzeitig die Marke Kaiserbäder mit ihren historischen Kernwerten zu stärken, soll in den nächsten Jahren eine Designlinie entwickelt und mit gemeinsam mit Partnern aus dem Beherbergungsbereich umgesetzt werden. Bei der Entwicklung des Designs unterstützt die „Marken-Community“ aus Designern, Planern, Architekten, Künstlern, etc. Als Plattformen können dabei beispielsweise digitale Dialogplattformen (siehe Maßnahmen zur Markenkommunikation) und/oder Konferenzformate (siehe Maßnahmen zur Bäderarchitektur) dienen. Wichtig ist es, zielgruppenorientierte und dennoch einzigartige Ausstattungsvorgaben für Beherbergungsbetriebe zu entwickeln, die jeder Betrieb individuell nutzen und implementieren kann.

### Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:

- Überzeugungsarbeit zum „Leben“ der Marke über Seminare und Schulungen mit touristischen Anbietern: Vermittlung der Ansprüche und Wertvorstellungen der Zielgruppe, um bei etwaigen Umbaumaßnahmen, Sanierungen, Renovierungen und Ausstattungsfragen vorbereitet zu sein.
- Grundsätzlich bei Hotelkonzeptionen (Umbau, Neubau) intensive Prüfung über die Gemeinde und Abwägung von Wünschen des Investors/ Betreibers mit den Anforderungen der Mar-

ke. Unpassende Konzepte nicht weiterverfolgen bzw. im Sinne der Marke überarbeiten (lassen).

- Touristische Anbieter als Multiplikatoren für die Marke Kaiserbäder gewinnen: Umsetzung in Betrieben, z. B. Aufhängen von Fotos und Bildern zur Bäderarchitektur, authentische Landschaftsaufnahmen, Geschichten der Kaiserbäder in den Zimmern, Durchführung von Ausstellungen (Kunst im Hotel, siehe Ideengeber).
- Angebot passender Rahmenprogramme (Kunst und Kultur, Ausstellungen in Betrieben).
- Rahmenprogramme zur Entschleunigung, Selbstfindung und Ruhe als festen Bestandteil in größeren Betrieben aufnehmen, bei kleineren Unterkünften entsprechend weniger, aber hochklassiges Angebot, ggf. enge Kooperation mit externen Anbietern.
- Angebot individueller Rahmenprogramme: Mit dem Fischer unterwegs am frühen Morgen, Segeltörns und Fahrten vom Hotel aus.
- Bei kulinarischen Angeboten auf die Verwendung regionaler Produkte hinwirken.
- Förderung nachhaltiger Beherbergungsangebote durch die Gemeinde, z. B. Wärmegewinnung aus Solarzellen, Heizung und Strom aus alternativen Energiequellen, Nutzung umweltfreundlicher Baumaterialien, soziale und ökologische Nachhaltigkeit etc.

### **Ideengeber: Konsequenter Nachhaltigkeit und Qualität genießen – Naturresort Schindelbruch im Harz**

Das Naturresort Schindelbruch in Stolberg/Harz bietet seinen Gästen Entspannung und Entschleunigung auf höchstem Niveau in einer natürlichen Umgebung. Der moderne und durchdachte SPA-Bereich auf 2.500 m<sup>2</sup> umfasst ein Saunadorf sowie ein separates Familien-



und Bewegungsbad. Neben verschiedenen Restaurants können Gäste aus 130 Weinen in der Vinothek wählen. Nicht zuletzt ist der Schindelbruch auch dank seines

nachhaltigen Konzeptes ein auslastungsstarker Betrieb: es ist das erste klimaneutrale Hotel Mitteldeutschlands und dafür unter anderem mit dem Umweltsiegel Viabono ausgezeichnet worden.

Quelle: [www.schindelbruch.de](http://www.schindelbruch.de)





## Ideengeber: Stille, Ökologie und Umweltschutz – Landhotel NAKUK



In der faszinierenden Landschaft am niedersächsischen Wattenmeer liegt in Horumersiel das Friesische Landhotel NAKUK (NAKUK = Natur, Kultur und Kunst), in dem man sich erholen und eine kleine Auszeit vom Alltag genießen kann. Das NAKUK ist eine erholsame Oase der Entschleunigung,

bietet Ruhe, Abgeschiedenheit, Zeit zum Ausspannen, Wellness zum Wohlfühlen und regionale Köstlichkeiten für den Genuss. Die Gäste stehen für das Landhotel in seinem Tun und Handeln stets im Mittelpunkt. Zudem versucht der Betrieb, seiner Verantwortung gerecht zu werden und im Einklang mit der Natur zu handeln, Ökologie und Umweltschutz zu berücksichtigen, damit auch zukünftige Generationen die Nordsee und das Wattenmeer in seiner Vielfalt erleben. Großer Wert wird im Hinblick auf Nachhaltigkeit auf Transparenz gelegt: Im Jahr 2017 hat das Hotel seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Die NAKUK-Vision besteht darin, Gäste, Mitarbeiter und Lieferanten gleichermaßen zu inspirieren.

Quelle: [www.nakuk.de](http://www.nakuk.de)



## 6.8 Strandbewirtschaftung optimieren und Stranderlebnisse schaffen

### Darum geht es:

Die Strandbewirtschaftung und die Erlebbarkeit der Strandpromenade sind aktuell noch sehr eingeschränkt. Aufgrund kurzfristiger Pachtverträge und der damit verbundenen fehlenden Planungssicherheit sehen sich die Besitzer der vorhandenen Strandbuden kaum in der Lage, ihr Angebot hochwertig auszubauen. Daher wird vergleichsschwache wenig in die Qualität der „Buden“ investiert. Auch ist die Ver- und Entsorgung im Strandbereich nicht optimal. An Strand und Strandpromenade gibt es in vielerlei Hinsicht attraktive Abwechslung mit dem Sportstrand (Geräten an der Strandpromenade, sonstige Sportangebote) – was jedoch eindeutig fehlt, ist ein auf die Marke Kaiserbäder und die avisierte Zielgruppe einzahlendes Gastronomie- und Ergänzungsangebot, mit dem Stranderlebnisse auch in den Abendstunden und vor allem draußen möglich sind. Das soll sich in den nächsten Jahren ändern.

### Das ist zu tun:

#### Schlüsselmaßnahme 1: Erhöhung der Aufenthaltsqualität am Strand<sup>60</sup>

Eine qualitative Aufwertung des Strandbereiches ist oberstes Ziel diese Schlüsselmaßnahme. Dabei geht es einerseits um die Definition qualitätsorientierter Gestaltungsrichtlinien (Gestaltungssatzung) durch die Gemeinde Heringsdorf. Es braucht verbindliche Vorgaben für die Gestaltung und das Design der (Strand-) Buden entlang der Promenade. Wichtig aus Markensicht sind dabei folgende Parameter: Hochwertig, einheitlich, Kaiserbäder-typischer Stil, klassisches Design, multifunktional und minimalistisch.

<sup>60</sup> Die Qualifizierung von Strand und Promenade ist im Integrierten Leitbild 2030 als Schlüsselprojekt mit hoher Priorität ausgewiesen (vgl. S. 65f.)

Darüber hinaus ist die Schaffung weiterer attraktiver Versorgungsangebote und Aufenthaltsräume am Strand bzw. in direkter Strandnähe zu forcieren. Dazu zählen beispielsweise

- mobile, unabhängige Systeme bzw. Versorgungsstationen, z. B. Strandmobile, Coffeebikes, erstklassige Streetfood-Stationen) als Alternative zu festen Buden ebenso wie
- eine attraktive Strandgastronomie mit exklusiven Lounge-Bereichen, z. B. hochwertige Strand-Zelten, Liegen/ Liegebetten, Hängematten zur Erhöhung der Verweildauer, insbesondere am Abend. Hierzu sind Kooperationen mit bzw. die Ansprache von entsprechenden Anbietern für professionelle, luxuriöse Außenmöblierung erforderlich.

#### Ideengeber: Ostseelounge – Strandhalle Grömitz



Sanftes Meeresrauschen und Musik im Hintergrund machen die Ostseelounge – Strandhalle Grömitz zu einer der beliebtesten Locations an der Küste. Sie öffnet von April bis Oktober bei trockenem Wetter ihre Türen und bietet ihren Gäste kreative und hochwertige Longdrinks auf eleganten Liegen an. Der Premium Spritz und „Eine Hand voll Glück“ stellen dieses Jahr die Highlights der Karte dar.



Quelle: [www.strandhalle-groemitz.de](http://www.strandhalle-groemitz.de)

#### Ideengeber: Purobeach Palma



180° Grad Meerblick, gute Musik, Spa- und Wellnessbehandlungen sowie qualitative Speisen und Getränke bilden das Lifestyle Konzept von Purobeach in Palma de Mallorca. Auf über 130 eleganten Liegen, mit zwei Bars und einem Restaurant mit internationalen Köstlichkeiten bietet der Beachclub in Palma die perfekte Oase zum Entspannen.



Quelle: [www.purobeach.com](http://www.purobeach.com)

Wichtige Voraussetzung für diese Maßnahmen ist die Sicherstellung der Versorgung mit Trinkwasser sowie Entsorgung von Altwasser, Speiseresten etc. Hierzu sollten zeitnah die Gespräche mit den zuständigen Behörden (STALU<sup>61</sup>, Landwirtschaftsministerium) wieder aufgenommen werden.

<sup>61</sup> Staatliches Amt für Landwirtschaft und Umwelt

## Schlüsselmaßnahme 2: Maritime Atmosphäre schaffen und Fischereigeschichte lebendig halten

Die Fischereigeschichte der Kaiserbäder ist noch heute in allen drei Ortsteilen lebendig und erlebbar. Die Strandfischerei hat eine lange Tradition; und noch immer liegen einige der typischen Fischerboote an den Stränden. Diese authentische maritime Atmosphäre soll auch in Zukunft bewahrt werden.

Mit dem Fischerei-Erlebniszentrum in Bansin<sup>62</sup> soll eine Erlebniseinrichtung zum Thema Strandfischerei entstehen. In einer interaktiven Erlebnisausstellung können die Besucher den Geschichten der einheimischen Fischer lauschen, aufs Meer hinaus fahren und selbst fischen, sich im Heringspulen messen und mehr über Fisch und lokale Spezialitäten erfahren.

**Abb. 33: Fischerei-Erlebniszentrum Bansin – Entwurf zur Visualisierung**



Quelle (Bild): Entwurf TRIAD GmbH

Das soll dazu beitragen, die Geschichte und Tradition lebendig zu halten und den noch aktiven Fischereibetrieben eine Plattform zu bieten.

### Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:

- Erlebbarkeit des Wassers/ der Ostsee durch Herstellung des natürlichen Zustandes der Dünenstreifen ermöglichen, um eine ungehinderte Sicht zum Wasser und damit eine Attraktivierung zu erreichen. Abstimmung und Argumentation gegenüber STALU/ Küstenschutz nötig (u. a. gegenseitige Behinderung von Radfahrern und Fußgängern an schmaler Promenadenstelle).
- Kulinarik/ Cateringdienste am Strand: Wellness-Massagen, und Kosmetik im Strandzelt, exklusives Strand-Catering mit Snacks, Champagner (in Gläsern), Cocktails, Bring-Service zum Strandkorb, Frühstück im Standkorb, Cocktailstunde/ Dinner am Abend, Strandpicknick mit Usedomer Produkten, musikalische Untermalung. Hierfür Kooperation mit Beherbergung, Gastronomie, Caterern, regionalen Produzenten vor Ort nötig.
- Gesundheits- und Wellnessangebote, Entspannung am Strand: Yogakurse, Pilates, Qui Gong, Wellness-Massagen, Kosmetik im Strandzelt. Kooperation mit Gesundheits- und Wellnessanbietern vor Ort nötig.

<sup>62</sup> Das Fischereierlebniszentrum ist im Integrierten Leitbild als Schlüsselprojekt ausgewiesen (S. 57)

- Haus der Erlebnisse (Ahlbeck): Fortführung der Umgestaltung/ Ausbau des ehemaligen „Haus der Erholung“ (heute „Haus der Erlebnisse“) an der Strandpromenade in Ahlbeck als Multifunktionsstandort<sup>63</sup>; Idee bisher: gemischte Nutzung für Touristinformation, Kino, Verwaltung, Shops, Veranstaltungen, Galerie und Erlebnisausstellung zur Geschichte der Kaiserbäder. Eine finale Abstimmung steht allerdings derzeit noch aus. Voraussetzung für einen sinnvollen Betrieb ist eine klare Definition der Zielgruppen sowie ein ausgewogenes Nutzungsverhältnis für Einheimische und Touristen sowie die Bestimmung gewünschter Funktionen und Flächennutzung.

**Abb. 34: „Haus der Erlebnisse“ in Ahlbeck – derzeitiger Status Quo**



Quelle (Bild): TRIAD GmbH

#### **Ideengeber: Die Seelenlauscherei**



Die Seelenlauscherei - Das Refugium für Klang, Stille und Bewegung – befindet sich in direkter Strandlage in Pelzerhaken an der Ostsee und bietet verschiedene Gruppenangebote sowie Einzelbehandlungen rund um Klang, Stille und Bewegung. Ein vielfältiges Entspannungs- und Bewegungsangebot, Erlebnis- und Musik-Meditationen sowie verschiedenste Yoga-Angebote bieten jedem Besucher genau die

richtige Art der Entspannungskur. Vorträge und Workshops runden das Programm ab.

Quelle: [www.seelenlauscherei.de](http://www.seelenlauscherei.de)



<sup>63</sup> Die Umnutzung des Hauses der Erholung (HDE) ist bereits im Integrierten Entwicklungskonzept 2030 als ein Schlüsselprojekt hoher Priorität ausgewiesen.

## **6.9 Rahmenfaktoren optimieren: Tourismusbewusstsein und Lebensqualität der Einwohner in den Kaiserbädern durch akzeptanzfördernde Maßnahmen sichern und verbessern**

### **Darum geht es:**

Der Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Kaiserbäder. Im Gegensatz zu vielen anderen Ostseeorten sind das Klima im Ort sowie die Akzeptanz des Tourismus bei der Bevölkerung (noch) gut. Dies gilt es zu erhalten und die Bedenken ernst zu nehmen – vor allem vor dem Hintergrund einer zunehmenden Skepsis gegenüber „noch mehr Gästen“. Aus diesem Grund soll sich der Blick des Tourismusmanagements in den Kaiserbädern künftig weiten – und neben der reinen Gästearsprache auch die Lebensqualität und die Stimmung vor Ort in den Blick nehmen.

### **Das ist zu tun:**

#### **Schlüsselmaßnahme 1: Stärkere Partizipation der Bevölkerung bei wichtigen Ortsentwicklungs- und Tourismusprojekten**

Die Bevölkerung ist in der Regel unmittelbar von der Tourismusentwicklung betroffen – meist empfängt sie jedoch vor allem die negativen Auswirkungen (Überfüllung, steigende Lebenshaltungskosten, etc.), ohne direkt von den (monetären) Vorteilen zu profitieren. Dennoch sind auch die Bürgerinnen und Bürger natürlich Nutznießer des Tourismus, nicht zuletzt durch die zahlreichen indirekten Effekte wie ein umfangreiches Freizeitangebot.

Um die Akzeptanz des Tourismus und neuer Projekte zu erhöhen, ist eine echte, ernst gemeinte Bürgerbeteiligung nötig<sup>64</sup>. Zukünftig sollen alle Einwohner der Kaiserbäder die Chance bekommen, bei wichtigen Themen, die auch sie betreffen, mitzureden. Das betrifft beispielsweise den Verkehr, den Wohnungsbau, die Promenadengestaltung oder neue Freizeiteinrichtungen. Den Partizipationsformaten sind dabei keine Grenzen gesetzt: Von Ideenwettbewerbern über Diskussionsforen und Workshops zu konkreten Planungen bis zu Bürgerbefragungen zu aktuellen Themen. Wichtig ist jedoch, Partizipation ernst zu nehmen und die Ergebnisse transparent in die Planungsprozesse einfließen zu lassen.

#### **Schlüsselmaßnahme 2: Tag der Kaiserbäder**

Einmal im Jahr feiern sich die die Kaiserbäder selbst. Im Januar oder Februar, wenn der größte Stress vorbei und die neue Saison noch nicht in Sicht ist, soll künftig ein Tag der Kaiserbäder gefeiert werden, bei dem sich der Ort bei all seinen Akteuren, touristischen Anbietern, Partnern und Einwohnern bedankt. Dieser Tag dient zum einen dazu, den Menschen in den Kaiserbädern bewusst zu machen, wie wichtig jeder Einzelne für den Tourismus und der Tourismus für jeden Einzelnen im Ort ist. Zum anderen sollen der Stolz auf den Ort und die gemeinsame Marke Kaiserbäder sowie der Zusammenhalt innerhalb der Kaiserbäder gestärkt werden. Wichtig ist es, diesem Fest einen ebenso wichtigen Stellenwert zu geben wie anderen, auf Gäste ausgerichtete Events. Es braucht also eine personelle Zuständigkeit für das Eventmanagement, ein exklusives Rahmenpro-

<sup>64</sup> Auf die Bedeutung und Notwendigkeit einer intensiven Bürgerbeteiligung wird auch im Integrierten Leitbild durch Einbindung der Bürger in den Prozess Rechnung getragen.

gramm und viel Genuss und Exklusivität. Die Einwohner und touristischen Anbieter sollen an diesem einen Tag (oder auch Wochenende) selbst zu Gästen im eigenen Ort werden.

**Weitere beispielhafte Aktivitäten und Umsetzungsschritte:**

- Tourismus als Wirtschaftsfaktor und (potenzieller) Arbeitgeber in der Kommunikation stärker kommunizieren
- Herausstellung der höheren Attraktivität und Angebotsvielfalt durch den Tourismus in den drei Orten (Profitieren der Bevölkerung aufzeigen) mit passenden Instrumenten des Innenmarketings: Bürgerrunden, Info-Veranstaltungen, digitale Newsletter etc.
- regelmäßige Kontrolle der Stimmung in der Bevölkerung durch Zufriedenheitsmessungen auf Basis der durchgeführten Einwohnerbefragung (Null-Messung)
- Maßnahmen zur Erhöhung der Lebensqualität der Bevölkerung und der Beschäftigten im Tourismus einleiten: Dazu gehören im Einzelnen Förderung des sozialen Wohnungsbaus, Fokussierung auf soziale, bürgernahe Angebote wie Kindergärten, Schulen. Berücksichtigung der Ausgewogenheit bei der Schaffung von Freizeiteinrichtungen für Einheimische und Touristen, regelmäßige Feste und Veranstaltungen mit Bürger-Charakter als Identifikationspunkt
- Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigten (im Tourismus): Entwicklung innovativer Arbeits- und Arbeitszeitmodelle, stärkere Werbung von Mitarbeitern, Kampagnen für Mitarbeiter, Anreizsysteme für Bewohner zur Arbeit im Gastgewerbe.

**Ideengeber: Arbeitgeber mit Vorbildfunktion - Pier 14 in Heringsdorf**

Die Unternehmensgruppe Pier 14 bietet nicht nur ein innovatives und durchdachtes Ladenkonzept, sie ist auch Vorreiter im Bereich der Mitarbeiterentwicklung und -bindung. Um Nachwuchskräfte zu gewinnen, kooperiert Pier 14 im dualen Studium mit der Akademie für Modemanagement Nagold und der dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn. Auszubildenden werden Firmenwohnungen zur Verfügung gestellt. Die Bedeutung, die die



Pier 14 GmbH den Angestellten zumisst, zeigt sich auch in der Außenkommunikation: Bewerber werden über die Webseite aktiv angesprochen und die verschiedenen Entwick-

Wahlfaktor	Kandidatur	4,27
Arbeitszufriedenheit	Gleichberechtigung	★★★★★
Vorgesetztenverhalten	Umgang mit Stress	★★★★
Kollegenverhalten	Kultur	★★★★
Arbeitsaufträge	Karriere / Weiterbildung	★★★★
Kommunikation	Gehalt / Sozialleistungen	★★★★
Arbeitsbedingungen	Image	★★★★
Umwelt / Sozialkonzepte		★★★★
Work-Life-Balance		★★★★

lungsmöglichkeiten sowie Vorteile dargestellt. Aktuelle Mitarbeiter bringen Interessierten ihre Arbeitswelt näher und werben so auf möglichst authentische Weise für das Unternehmen. Die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu.com spiegelt das Bild, mit sechs von sieben positiven Bewertungen und einer Gesamtbewertung von 4,27 (von fünf möglichen Punkten).

Quelle: dwif 2018; www.pier14.de, www.kununu.com; Expertengespräche

## V. Grundlagen für die Umsetzung: Anpassung der Organisationsstruktur

### Darum geht es:

Dieses Konzept beschreibt den Weg zu einer attraktiven Tourismusmarke Kaiserbäder. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht man Zeit und die notwendigen Ressourcen - Markenentwicklung ist ein faszinierender, langfristiger und anspruchsvoller Prozess! Und der muss gesteuert werden, und zwar von Spezialisten mit ausgeprägtem Markenverstand, Integrationskraft und Kreativität. Die Schaltzentrale dafür kann nur die KTS sein, denn sie steuert ohnehin den Tourismus in den Kaiserbädern, von ihr gehen permanent Impulse zu allen Partnern innerhalb und außerhalb der Kaiserbäder aus, in ihr laufen alle Fäden zusammen. Das ist ihr Selbstverständnis, welches sich mit der Zusatzaufgabe der Markenentwicklung vor allem im Qualitätsanspruch beträchtlich erweitert und dem ihre Struktur angepasst werden muss. Ohne Ressourcenstärkung wird der Erfolg nicht zu haben sein!

Und: Die Entwicklung einer (Tourismus-) Marke ist immer ein Gemeinschafts(kunst)werk – sieht man einmal von einzelnen Personenmarken wie im Showbizz, der Kunst, der Politik etc. ab. Keine noch so gut ausgestattete KTS könnte das jemals alleine schaffen. Es ist im positiven Sinn ein bisschen wie Flöhe hüten: Da sind ganz viele, teilweise innovative und kreative Unternehmer und Unternehmerinnen, die alle ihre eigenen Ideen, Identitäten und Strategien haben, die alle ihre Marken aufbauen, ihr Marketing vorantreiben und damit den Tourismus in den Kaiserbädern weiterentwickeln. Die KTS muss sie respektieren und gleichzeitig integrieren, ohne dem Einzelnen seine Identität zu beschneiden. Im Gegenteil: es geht darum, sich gegenseitig zu stärken, die Kraft der Kaiserbäder mit der Kraft der Einzelmarken zu verbinden. Das kann nur durch intensive Kommunikation gelingen und dadurch, dass gerade die Marktführer, die Protagonisten unter den Kaiserbäderinnovatoren, sich zur Marke bekennen und ein selbständiger, selbstbewusster und gleichzeitig treibender Teil von ihr werden. Kommunikation wiederum wird von Menschen gemacht und folglich müssen in der KTS starke Kommunikatoren und entsprechende Strukturen im Ort die Markenflamme entfachen und ihr Feuer weitertragen.

### Das ist zu tun:

Aus diesen Anforderungen ergeben sich zwei Schlüsselmaßnahmen: „Markenentwicklung“ muss eine neue Aufgabe der KTS werden und ein „Markennetzwerk Kaiserbäder“ muss die Markendurchdringung im gesamten Ort unterstützen.

### Schlüsselmaßnahme 1: Integration des Markenthemas in die KTS

Erster Baustein sind die geplanten Strukturanpassungen zwischen dem Eigenbetrieb und der KTS. Der Eigenbetrieb (mit derzeit 43 Vollzeitäquivalenten) soll richtigerweise zu einer effizienten Verwaltungsorganisation fokussiert werden mit vorrangig drei Schlüsselaufgaben: Finanzen/Buchhaltung, Personal/Organisation sowie Abgaben/Recht. Die bisherigen Abteilungen Kundenmanagement, Veranstaltungsmanagement und Einkauf/Allgemeine Dienste (inkl. Strand/Promenade und Parkraumbewirtschaftung) sollen 2019 in die KTS integriert werden. Im Zuge des Umbaus wird

es weitere strukturelle Anpassungen und personelle Zuordnungen im Detail geben, denen hier nicht vorgegriffen werden muss.

Die KTS soll dadurch Zug um Zug zu einer leistungsfähigen Marken- und Marketingorganisation der Kaiserbäder im Sinne einer „One-Stop-Service-Agency“ für alle Belange des Tourismus in den Kaiserbädern weiterentwickelt werden. Voraussetzung für eine ausreichende Kompetenz als Markentreiber ist die personelle Verstärkung der KTS mit einen/ einer Markenmanager/ in. Diese Person braucht wiederum Kompetenzen in zwei Richtungen:

- nach innen benötigt sie formale Durchgriffsrechte, um eine umfassende Durchdringung der gesamten KTS mit dem Markenvirus bei allen ihren Mitarbeiter\*innen erreichen zu können.
- nach außen benötigt sie eine angemessene Autorität, um ihre koordinierende Funktion im Ort und mit weiteren Partnern außerhalb des Ortes glaubwürdig und kraftvoll ausüben zu können.

Optimaler Weise ist das Markenmanagement daher als stellvertretende Geschäftsführung prominent positioniert.

### **Schlüsselmaßnahme 2: Aufbau Markennetzwerk Kaiserbäder**

Die Marke Kaiserbäder muss entlang aller skizzierten Markenkontaktpunkte erlebbar und sichtbar werden. Hieran sind eine Vielzahl von Partnern beteiligt und jeder Bereich – ob Beherbergung, Gastronomie, Einzelhandel, Freizeitwirtschaft, Strandbewirtschaftung oder Mobilitätsanbieter, hat seine eigenen Unterstützungsmöglichkeiten, aber auch Gesetzmäßigkeiten. Diese individuellen Rahmenbedingungen müssen angemessen berücksichtigt werden. Hierfür bieten sich Markenzirkel, Arbeitsgruppen o.ä. an, die vom Markenmanager initiiert und koordiniert werden. Die Leitbetriebe sind aufgefordert, sich zu engagieren und zumindest teilweise die Leitung „ihrer“ Zirkel zu übernehmen und die KTS bei ihrer Aufgabe aktiv zu unterstützen. Welche Zirkel dies sein sollen, ergibt sich mit Arbeitsaufnahme des/ der Markenmanagers/ in. In diesen Zirkeln werden die touristischen Anbieter mit der Markenidee, den Markenregeln und ihren Kooperationsmöglichkeiten vertraut gemacht und entwickeln markenorientierte Produkte, Events und andere Leistungsbeweise.

#### **Ideengeber: Markenstammtische Marke Montafon**

„Grüaß Ni metnan – die Marke Montafon kommt zu Euch!“ So wirbt das Montafon bei seinen Markenpartnern für eine Teilnahme an einem Markenstammtisch. Dort werden eine Zusammenfassung der Markenstrategie Montafon präsentiert, Fragen rund um die Marke beantwortet und anhand von Best-Practice-Beispielen gezeigt, wie die Markenstrategie umgesetzt werden kann. Dazu bekommen die Teilnehmer ein Marken-Arbeitsbuch in die Hand, sozusagen als Anleitung für die Marke Montafon. Die Markenstammtische sind offen für alle Interessierten und sollen ein aktiver Austausch zwischen der Bevölkerung, den touristischen Anbietern und Montafon Tourismus sein. 2018 sind vier Markenstammtische geplant. Quelle: [www.montafon.at/marke](http://www.montafon.at/marke)





## VI. Quellenverzeichnis

### Literatur

**Agentur für Arbeit (2017):** Daten September 2016

**BDC Dorsch Consult Ingenieurgesellschaft mbH (2017):** Usedom. Verkehrsgutachten zu den Auswirkungen einer festen Swinequerung, im Auftrag des Straßenbauamtes Neustrelitz, Abschlussbericht, Neubrandenburg 2017.

**Eigenbetrieb Kaiserbäder:** Kurztaxeabrechnungen Kaiserbäder, versch. Jahrgänge

**Eigenbetrieb Kaiserbäder/ dwif-Consulting GmbH (2017):** Gästebefragung Kaiserbäder.

**Eigenbetrieb Kaiserbäder/ dwif-Consulting GmbH (2017):** Telefonische Bürgerbefragung Kaiserbäder.

**Eigenbetrieb Kaiserbäder/ dwif-Consulting GmbH (2017):** Befragung touristischer Anbieter Kaiserbäder.

**Destination Brand/ Inspektour GmbH (2015):** Destination Brand 2015, Die Markenstärke deutscher Reiseziele. Einzelbericht für das Reiseziel 3 Kaiserbäder Ahlbeck, Heringsdorf, Bansin.

**Deutsche Bahn AG (2017):** Taktvolle Insel Usedom – Mobilitätsverband schafft Bewohnern und Touristen mehr Bewegungsspielräume, in: punkt 3, Ausgabe 11/ 2017, S. 12

**Deutsche Bahn AG (2017):** Ein Wintertag im Nizza des Ostens – Auf Tour mit DB Ausflug – Teil 9-Bädervillen am Ostseestrand, in: punkt 3, Ausgabe 22/ 2017, S. 5

**Gemeinde Heringsdorf (2016):** Integriertes Leitbild 2030 Gemeinde Ostseebad Heringsdorf, Amt für Gemeindeentwicklung, Bauen und Umwelt, Heringsdorf, April 2016

**Gemeinde Heringsdorf (2017):** Verkehrsgutachten zu den Auswirkungen einer festen Swinequerung, Abschlussbericht 7/ 2017

**GFK Kaufkraft (2017):** GFK Kaufkraft Deutschland 2017

**info GmbH (2016):** Akzeptanz des Tourismus in Berlin), im Auftrag von visitberlin

**Märkische Allgemeine Zeitung (MAZ) (2018):** Schneller nach Usedom. Eine Initiative kämpft für eine direkte Bahnanbindung der Ostseeinsel mit Berlin, Artikel vom 23.1.2018, S. 8

**Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern:** Statistische Berichte, verschiedene Jahrgänge

**TourismusNewsletterDeutschland:** Usedom: Bürgerprotest gegen geplante Erdgasförderung

**Tourismusverband Insel Usedom e. V. et al.:** Insel Usedom Wir sind Tourismus & keine Erdgasförderung. Informationsblatt

**TRIAD GmbH (2018):** Informationen und Bilder zum Haus der Erlebnisse, zum Fischereierlebniszentrum Bansin und zum Kaiserbäder-Erlebnispfad

**ARD-Werbung SALES & SERVICES GmbH, RMS Radio Marketing Service GmbH & Co. KG, ZDF Werbefernsehen GmbH (2014):** VuMa Verbrauchs- und Medienanalyse: Was konsumierst du? Basisinformationen für fundierte Mediaentscheidungen, Frankfurt am Main/ Hamburg/ Mainz, 2014

## Internet

[www.badurach-tourismus.de](http://www.badurach-tourismus.de)  
[www.baederverband-mv.de](http://www.baederverband-mv.de)  
[www.destinet.de](http://www.destinet.de)  
[www.dmg.dresden.de](http://www.dmg.dresden.de)  
[www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)  
[www.kaiserbaeder-auf-usedom.de](http://www.kaiserbaeder-auf-usedom.de)  
[www.engie-ep.de](http://www.engie-ep.de)  
[www.festival-deauville.com](http://www.festival-deauville.com)  
[www.glutundspaene.de](http://www.glutundspaene.de)  
[www.instagram.com/kaiserbaeder\\_usedom](https://www.instagram.com/kaiserbaeder_usedom)  
[www.julielavergne.com](http://www.julielavergne.com)  
[www.korbwerk.de](http://www.korbwerk.de)  
[www.kununu.de](http://www.kununu.de)  
[www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)  
[www.maz-online.de](http://www.maz-online.de)  
[www.montafon.at](http://www.montafon.at)  
[www.nakuk.de](http://www.nakuk.de)  
[www.noma.dk](http://www.noma.dk)  
[www.norderney.de](http://www.norderney.de)  
[www.nordkurier.de](http://www.nordkurier.de)  
[www.ostseetherme.de](http://www.ostseetherme.de)  
[www.pier14.de](http://www.pier14.de)  
[www.punkt3.de](http://www.punkt3.de)  
[www.purobeach.com](http://www.purobeach.com)  
[www.schindelbruch.de](http://www.schindelbruch.de)  
[www.seelenlauscherei.de](http://www.seelenlauscherei.de)  
[www.seetel.de](http://www.seetel.de)  
[www.sigma-online.com](http://www.sigma-online.com)  
[www.strandhalle-groemitz.de](http://www.strandhalle-groemitz.de)  
[www.therme-erding.de](http://www.therme-erding.de)  
[www.textilwirtschaft.de](http://www.textilwirtschaft.de)  
[www.touriseum.it](http://www.touriseum.it)  
[www.travelcharme.com](http://www.travelcharme.com)  
[www.triad.de](http://www.triad.de)  
[www.tviu.de](http://www.tviu.de)  
[www.usedom.de](http://www.usedom.de)  
[www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at)  
[www.vorarlberg.orf.at](http://www.vorarlberg.orf.at)  
[www.wellness-stars.de](http://www.wellness-stars.de)

[www.werfenweng.eu](http://www.werfenweng.eu)

[www.wohnpreis.de](http://www.wohnpreis.de)

[www.zibb.de](http://www.zibb.de)

### Projektbegleitende Lenkungsgruppe

<b>Name</b>	<b>Institution</b>
Alexander Birkholz	Strandkorbvermieter, Café Alex
Jürgen Bosse	Usedomer Bäderbahn
Gert Griehl	Pier 14
Alexander Heiland	Kaiserbäder Tourismus Service GmbH
Thomas Heilmann	Kaiserbäder Tourismus Service GmbH
Ulf Henze	Usedom Travel
Hans-Jürgen Merkle	Gemeinde Heringsdorf
Lars Petersen	Gemeinde Heringsdorf
Jürgen Schultz	Gemeinde Heringsdorf
Rolf Seelige-Steinhoff	Seetel-Hotels Usedom, Hotelverband Insel Usedom e. V.
Sybille Wehrmann	Strandhotel Ostseeblick Heringsdorf
Carsten Willenbockel	Steigenberger Grand Hotel Heringsdorf
Steven Wollenberg	bluegreen usedom
Dr. Mathias Feige, Martina Kirchhoff-Feil, Maike Berndt	dwif-Consulting GmbH

---

## VII. Anhang: Ergebnisse der Primärerhebungen im Überblick

- Teil I: Befragung touristischer Anbieter
- Teil II: Bürgerbefragung
- Teil III: Gästebefragung