



## **Freizeit- und Erholungsstandort Lübben 2026: Neue Strukturen, Angebote, Impulse**



## **Organisations- und Entwicklungskonzept**



## **Endbericht**

# Freizeit- und Erholungsstandort Lübben 2026: Neue Strukturen, Angebote, Impulse

## Organisations- und Entwicklungskonzept

### Projektbearbeitung:

dwif-Consulting GmbH  
Telefon: 030 / 75 79 49 – 0  
E-Mail: k.heinsohn@dwif.de  
Website: www.dwif.de  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin

Bearbeiterteam:  
Karsten Heinsohn  
Martina Kirchhoff-Feil  
Anja Schröder

### Auftraggeber:

Stadt Lübben (Spreewald) / Lubin (Blota)  
Telefon: 03546 / 79 - 2105  
E-Mail: wifoe@luebben.de  
Website: www.luebben.de  
Poststraße 5  
15907 Lübben (Spreewald)

Ansprechpartner:  
Bürgermeister Lars Kolan  
Marit Dietrich

### Haftungsausschluss:

Der Bericht stellt kein Gutachten im rechtsförmlichen Sinne dar. Er enthält keine als rechtlich verbindlich und abschließend zu bezeichnenden oder anzusehenden Inhalte, Erklärungen oder sonstige, derartig zu bewertende Äußerungen. Soweit der Bericht Empfehlungen ausspricht oder eine bestimmte zeitliche oder wirtschaftliche Vorgehensweise fordert, erfolgen diese Hinweise unter Berücksichtigung der allgemeinen und besonderen Erfahrungen, die der Verfasser in diversen Beratungsprozessen in unterschiedlichen Sektoren kommunalwirtschaftlichen Handelns bundesweit sammeln konnte. Dritten gegenüber übernimmt der Verfasser keinerlei Verpflichtungen, Verantwortung oder Sorgfaltspflichten (keine Dritthaftung), es sei denn, es wurde einem Dritten gegenüber im Vorhinein schriftlich etwas Abweichendes bestätigt.

Berlin, im April 2017

## Inhalt

I.	Einleitung und Zielstellung.....	- 3 -
II.	Lübben im Spreewald heute – Ein Blick auf den Status Quo, touristische Entwicklungen und Herausforderungen.....	- 8 -
1.	Lübbens touristische Entwicklung – Angebot und Nachfrage.....	- 8 -
2.	Wirtschaftsfaktor Tourismus .....	- 12 -
3.	Onlinebefragung von Experten und Leistungsträgern .....	- 16 -
4.	Mystery Tests bei Tourist-Information, Beherbergungsbetrieben, Kultur- und Freizeiteinrichtungen .....	- 20 -
5.	Infrastruktur und Betriebe.....	- 22 -
6.	Organisationen des öffentlichen Tourismus.....	- 27 -
7.	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Lübben-Tourismus.....	- 31 -
7.1	Wie der Lübben-Tourismus aufgestellt ist: Stärken-Schwächen-Profil .....	- 31 -
7.2	Was den Lübben-Tourismus beeinflusst: Chancen und Risiken .....	- 34 -
III.	Lübben nimmt Fahrt auf – ein Blick auf die touristische Zukunft der Spreewald- Stadt.....	- 39 -
1.	Das Selbstverständnis, die Vision: Wofür steht der Freizeit- und Erholungsstandort Lübben in der Zukunft .....	- 39 -
2.	Zielgruppen und Themenschwerpunkte der Zukunft.....	- 41 -
3.	Zielvereinbarungen für den Lübben-Tourismus: Da will Lübben hin.....	- 44 -
4.	Aktionsfelder und Maßnahmen: Hier muss Lübben handeln.....	- 46 -
4.1	Aktionsfeld 1: Lübben baut aus – Infrastruktur und Freizeitangebote strategisch entwickeln .....	- 47 -
4.2	Aktionsfeld 2: Lübben organisiert sich – zukunftsfähige Organisationsstrukturen aufbauen.....	- 54 -
4.3	Aktionsfeld 3: Lübben vernetzt sich – Kommunikation und Kooperation verbessern .....	- 58 -
4.4	Aktionsfeld 4: Lübben vermarktet sich professionell – Produktentwicklung und Marketing anpassen und optimieren.....	- 62 -
4.5	Aktionsfeld 5: Lübben setzt auf Qualität und Werte - Qualitätsansätze und Serviceorientierung weiterverfolgen und ausbauen.....	- 67 -
IV.	Schlussbemerkung .....	- 74 -
V.	Quellenverzeichnis .....	- 75 -

## I. Grußwort

Liebe Lübbenerinnen und Lübbener, liebe Leser,

Sie haben einen Stapel Papier vor Augen, der sich nicht mehr Tourismuskonzept nennt, sondern Organisations- und Entwicklungskonzept der Stadt Lübben (Spreewald)/Lubin (Błota). Kern dieses Konzeptes ist es, Freizeit- und Erholungsangebote in der Stadt sowohl für den Tourismus zu entwickeln, als auch für alle Bürger und Gäste der Stadt – egal, ob sie hier Urlaub machen, wohnen oder arbeiten.



**Lübben (Spreewald)/Lubin (Błota) als einer der führenden Standorte für Freizeitgestaltung und Erholung in Brandenburg:** Das wollen wir werden und sein – es ist unser Anspruch als langjährige und künftige Kreisstadt eines eigenständigen Landkreises Dahme-Spreewald.

Dieser Zielstellung ging ein intensiver Prozess der Bestandsaufnahme und des gemeinsamen Weiterdenkens von Potenzialen voraus. Das Berliner Beratungsunternehmen dwif-Consulting GmbH hat dazu von Anfang an auf einen engen Austausch mit der Stadt und eine intensive Beteiligung der Touristiker, der Bürger, der Stadtverordneten und von externen Experten gesetzt. Es gab drei Lenkungsgruppen und zwei Klausurtagungen, Experteninterviews, Onlinebefragungen und Strategieworkshops.

Allen Beteiligten möchte ich ganz herzlich für ihre engagierte, kreative und auch kritische Mitarbeit danken! Durch dieses Engagement können wir heute sagen: Es ist **unser** Konzept. Es ist das Konzept, mit dem **wir** gemeinsam unsere Stadt weiterentwickeln wollen.

Wenn in wenigen Jahren der Name Lübben (Spreewald)/Lubin (Błota) mit dem Motto **Freizeit und Erholung im Spreewald** assoziiert wird, wenn sich die Bürger in ihrer Stadt wohlfühlen und das kulturelle, sportliche und touristische Angebot gern in Anspruch nehmen, dann haben wir erreicht, was wir uns mit dem vorliegenden Konzept vornehmen. Ich bin gespannt auf diesen Weg und freue mich, ihn gemeinsam mit Ihnen zu gehen.

Ihr



Lars Kolan  
Bürgermeister

Lübben, im April 2017

## II. Einleitung und Zielstellung

**„In einem wankenden Schiff fällt um, wer stillsteht und sich nicht bewegt.“**

**Ludwig Börne (Deutscher Schriftsteller)**

Überträgt man dieses Bild auf den Wettbewerb im Tourismus, der mal in die eine, mal in die andere Richtung ausschlägt, dann ergibt sich von selbst, dass nur Wandel und Veränderung den Erfolg der Zukunft sichern können. Gleichzeitig haben Veränderungen immer etwas Ungewisses in sich, was bei den einen eher Chancen und Visionen eröffnet, bei anderen zu Bedenken oder sogar Ängsten führen kann. Für dieses Konzept und den Freizeit- und Erholungsstandort Lübben mit all seinen Akteuren gilt es, offen zu sein und Veränderung und Wandel als Chance für ein neues Miteinander und die gemeinsame Weiterentwicklung des Tourismus in der Stadt mitten im Spreewald anzunehmen.

### Vorbemerkungen

Das dwif hat die Stadt Lübben (Spreewald) von Ende Dezember 2015 bis zum Sommer 2016 im Rahmen des Projektes „Organisationsberatung für die Tourismus, Kultur und Stadtmarketing Lübben GmbH (TKS) - Statusprüfung und Empfehlungen“<sup>1</sup> begleitet. Im Ergebnis wurden tourismusfachliche Optimierungsfelder innerhalb der TKS identifiziert, mögliche Varianten für die künftige Neugestaltung aufgezeigt und umfangreiche Empfehlungen im Zusammenspiel mit der juristischen Perspektive abgegeben.

Im nächsten Schritt galt es, die skizzierten Empfehlungen mit allen relevanten Akteuren vor Ort weiterzudenken, detailliert zu planen und praktisch umzusetzen. Schnell wurde deutlich, dass die geplante neue Lübben (Spreewald) Tourismus Marketing und Management GmbH (LTM)<sup>2</sup> selbstverständlich keine Organisation ist, die im „luftleeren Raum“ agiert und letztlich nur ein – wenn gleich zentraler – Baustein für die Weiterentwicklung des Freizeit- und Erholungsstandortes Lübben.

Die Stadt, die Organisation und natürlich die Tourismuswirtschaft und Partner benötigen für ihre Arbeit eine strategische Grundlage. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt die dwif-Consulting GmbH mit der Erstellung eines Organisations- und Entwicklungskonzeptes für den Tourismusstandort Lübben beauftragt. Parallel dazu erfolgten weitere tourismusfachliche (dwif-Consulting GmbH) und juristische (anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte) Ausarbeitungen zur neuen Organisation, der LTM, die allerdings nicht Schwerpunkt des vorliegenden Konzeptes sind.

---

<sup>1</sup> Dieses Projekt erfolgte in Zusammenarbeit mit dem anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte. Dort stand allerdings die TKS im Mittelpunkt. Bereiche wie die allgemeine Infrastrukturentwicklung, das Qualitätsniveau der Tourismuswirtschaft, Positionierung und Marketing wurden dort nur am Rande bewertet.

<sup>2</sup> Arbeitstitel: Der neue Name der Gesellschaft muss im weiteren Prozess noch endgültig abgestimmt und beschlossen werden.

## Die Weichen neu stellen

Die letzte umfassende Tourismuskonzeption für die Stadt Lübben (Spreewald) stammt aus dem Jahr 2004. Es ist an der Zeit, die Weichen für die touristische Entwicklung neu zu stellen und zu hinterfragen, was für eine zukunftsfähige Gestaltung des Lübben-Tourismus wirklich relevant ist. Vieles hat sich im Laufe der Jahre verändert... das Wettbewerbsumfeld, Fragen des Vertriebs, Anforderungen an die Infrastrukturausstattung eines Tourismusortes, die Herangehensweise an Zielgruppen und Themen einer Tourismusorganisation sowie die Aufgaben und das Rollenverständnis von Tourismusorten.

Das vorliegende Organisations- und Entwicklungskonzept dient als Grundlage für die optimale und zielgerichtete Erschließung der vorhandenen Potenziale am Standort insgesamt und die Arbeit einer wettbewerbsfähigen und nach vorn gerichteten Marketing- und Managementorganisation. Es handelt sich hierbei ausdrücklich nicht „nur“ um ein klassisches Tourismuskonzept, vielmehr bilden das Organisationsstrukturkonzept und die Erkenntnisse daraus einen wesentlichen integrativen Bestandteil der Arbeiten. Es ist die Klammer bzw. der Rahmen für die künftige Weiterentwicklung der Stadt im Bereich Freizeit und Erholung. Im Sinne einer zunehmenden Bedeutung von Daseinsvorsorge und Nachhaltigkeit richtet es sich gleichermaßen an die Einwohner von Lübben.

## Enge Einbindung der Tourismusakteure

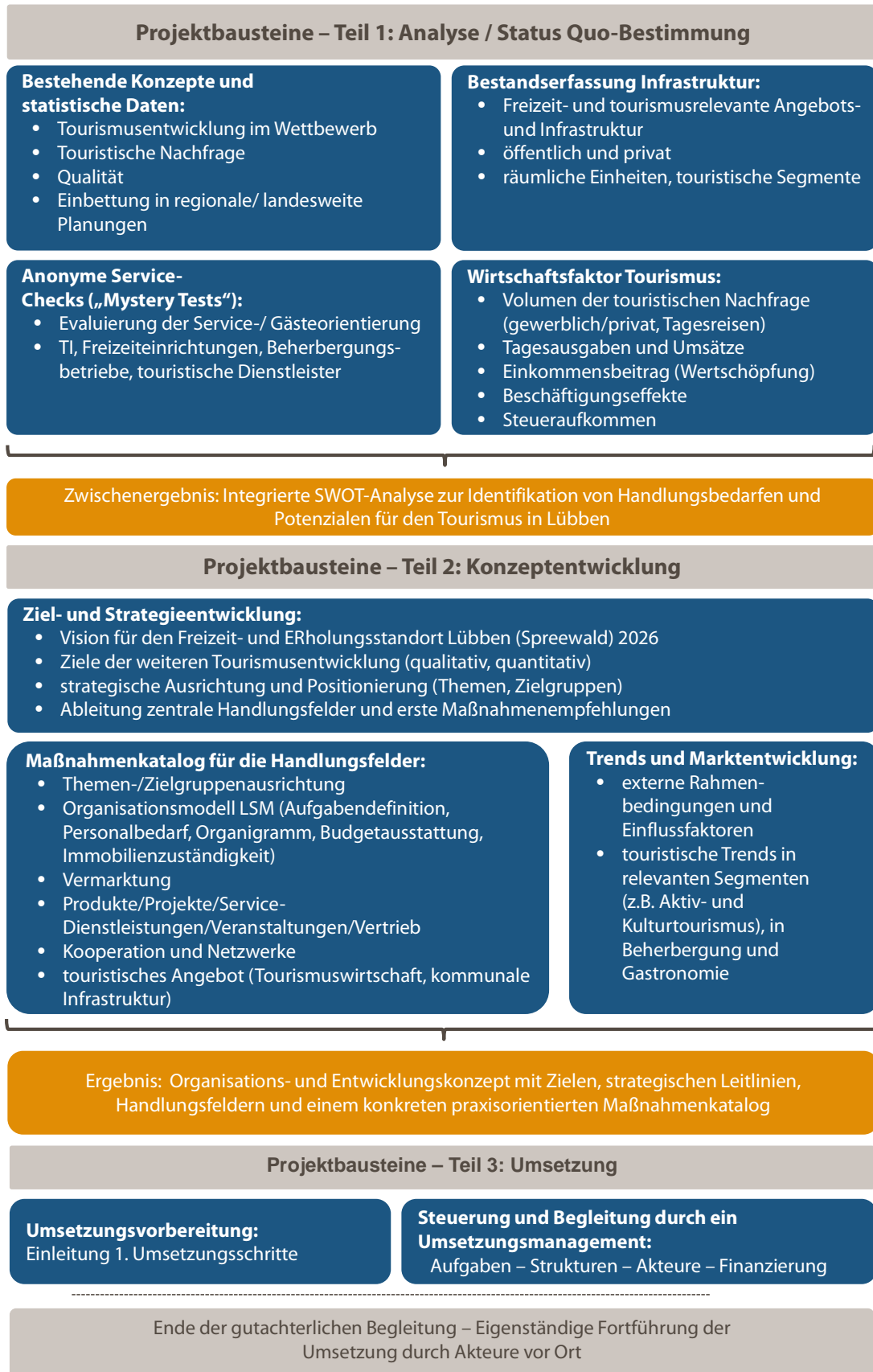
Von Anfang an wurde bei der Bearbeitung auf eine intensive Kommunikation mit dem Auftraggeber und eine Beteiligung der touristischen Akteure, der Bürger, der Stadtverwaltung, der Politik und (externer) Experten Wert gelegt, um Interesse für den Prozess zu wecken, ein möglichst breites Spektrum an Meinungen widerzuspiegeln und die Aussagen auf eine im Kern abgestimmte und von allen vor Ort getragene Basis zu stellen. Im Einzelnen fanden statt:

- Drei Lenkungsgruppensitzungen und zwei Klausurtagungen mit Vertretern der Stadt Lübben, touristischen Anbietern aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft, touristischen Organisationen und Vereinen, Vertretern aus Politik und Wirtschaft.
- Leitfadengestützte Experteninterviews vor Ort und telefonisch mit Akteuren aus Lübben, dem Spreewald sowie Brandenburg.
- Onlinebefragung mit mehr als 100 Teilnehmern (Leistungsträger, Multiplikatoren, Bürger).
- Strategieworkshop zu Leitidee/Selbstverständnis, Zielen, Handlungsfeldern und ausgewählten Maßnahmen am.
- Weitere Präsentationen, Gespräche und Präsenzen wie Ausschusssitzungen, Abstimmungsgespräche mit dem Bürgermeister, weiteren kommunalen Entscheidungsträgern und Akteuren sowie der juristischen Fachberatung und eine gemeinsame Ortsbegehung.
- Zusätzliche Einbindung von Primärerhebungen: Gästebefragung des Paul-Gerhardt-Gymnasiums Lübben in Kooperation mit dem Tourismusverein Lübben (Spreewald) und Umgebung, Durchführung von Mystery Checks durch das dwif zum Abprüfen der Servicequalität der Tourist-Information, Beherbergungsbetriebe und weiterer Leistungsträger vor Ort.

## **Meilensteine im Projektablauf: Von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung**

Die Bearbeitung des Organisations- und Entwicklungskonzeptes gliederte sich in drei Teile mit jeweils dazugehörigen Bausteinen wie Recherchen, (Primär-)Erhebungen und Vorort-Terminen. Im ersten Teil stand die Analyse, die Darstellung des Status Quo, die Berechnung der ökonomischen Bedeutung des Tourismus für Lübben, die Untersuchung der Servicequalität und die Herausarbeitung von Stärken und Schwächen (SWOT) im Mittelpunkt. Darauf aufbauend folgte im zweiten Schritt der konzeptionelle Teil mit Empfehlungen zur Positionierung, Ziel- und Strategieentwicklung, Ausrichtung auf ausgewählte Themen und Zielgruppen sowie Hinweisen für Kooperationen und Netzwerke, Produkte, Projekte, Service-Dienstleistungen und Marketing. Die Aufgaben sind übersichtlich und in kompakter Form in einem Handlungskonzept mit Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Im dritten Teil schließlich wird es um die Steuerung und Begleitung durch ein Umsetzungsmanagement sowie die Einleitung erster Umsetzungsschritte gehen, letztlich der wichtigste Teil des Konzeptes, denn nur dadurch hält es Einzug in die Praxis und kann seinem Anspruch als Handlungsgrundlage für den Freizeit- und Erholungsstandort Lübben in den nächsten zehn Jahren gerecht werden.

**Abb. 1: Projektbausteine Organisations- und Entwicklungskonzept für Lübben: Von der Analyse über das Konzept bis zur Umsetzung**



Quelle: dwif 2016

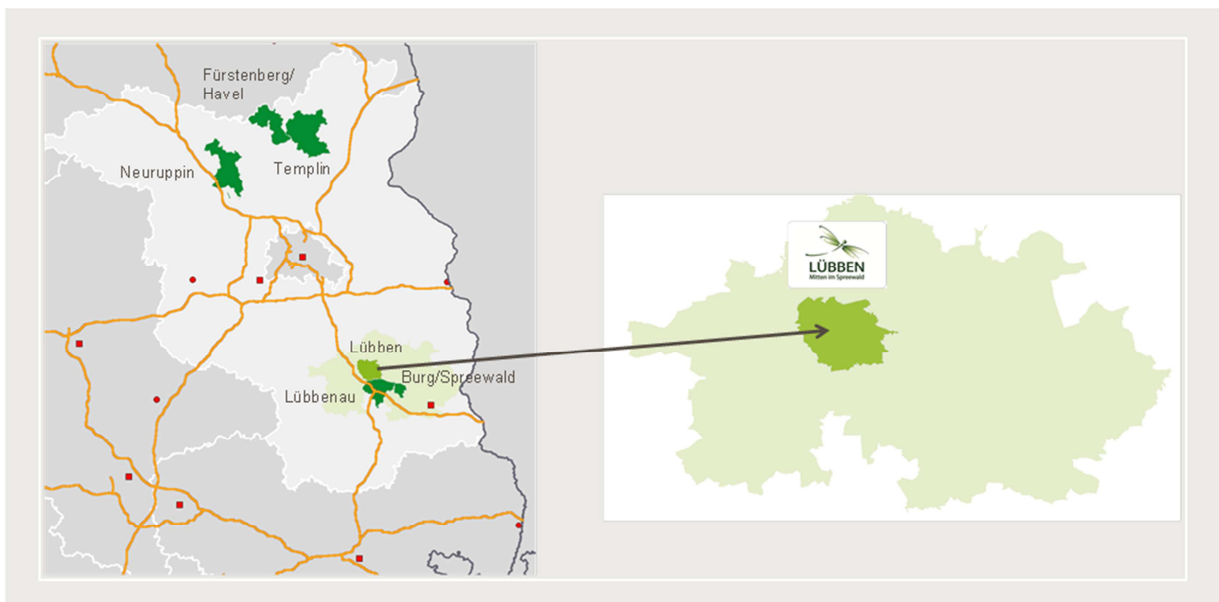


### III. Lübben im Spreewald heute – Ein Blick auf den Status Quo, touristische Entwicklungen und Herausforderungen

#### 1. Lübbens touristische Entwicklung – Angebot und Nachfrage

Im Rahmen der einführenden Analysen wurde erfasst, wie sich der Tourismus in Lübben in den vergangenen Jahren entwickelt hat bzw. wie sich die aktuelle Ausgangssituation darstellt. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die Bewertung der Stärken und Potenziale sowie der Schwächen und Handlungsbedarfe. Um die Angebots- und Nachfrageentwicklung in Lübben besser einschätzen zu können, wurde die Stadt mit den direkten Wettbewerbern im Spreewald (Lübbenau, Burg), dem Reisegebiet Spreewald sowie bei ausgesuchten Kennzahlen mit weiteren brandenburgischen Städten, die mit ähnlichen Themen um die Gäste werben (Templin, Fürstenberg/Havel und Neuruppin), verglichen.

**Abb. 2: Lage von Lübben und den Vergleichsgemeinden/-regionen**



Quelle: dwif 2017, [www.luebben.de](http://www.luebben.de)

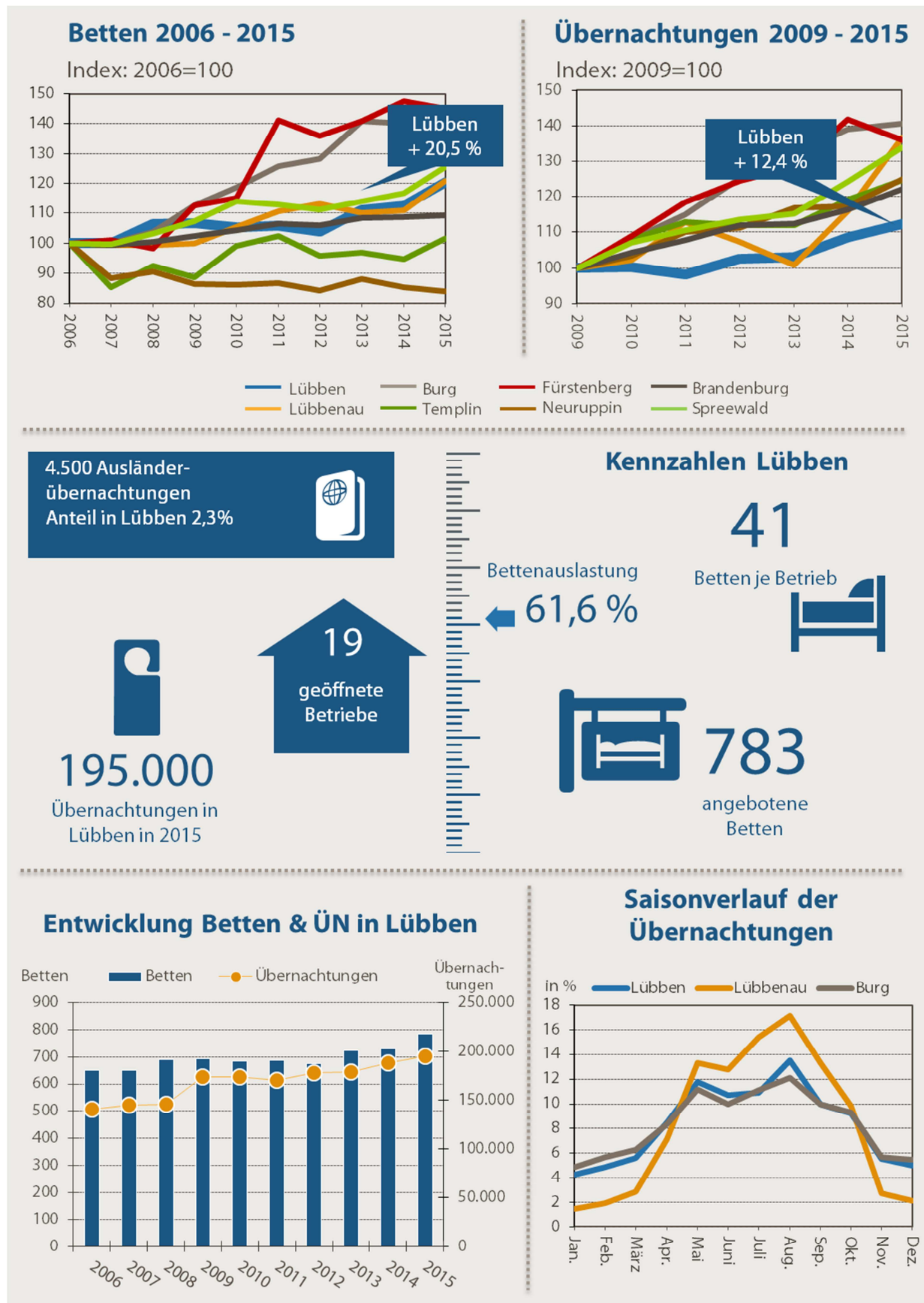
#### Kapazitäten ausgebaut

In Lübben gab es im Jahr 2015 laut amtlicher Statistik<sup>3</sup> mit Stand Juli 19 geöffnete Beherbergungsbetriebe mit 783 angebotenen Betten<sup>4</sup>. Dazu zählen zehn Betriebe der Hotellerie, eine Jugendherberge, eine Reha-Klinik (Reha-Zentrum Lübben), ein Campingplatz sowie sechs weitere Betriebe. Die Kapazitäten entwickelten sich in den letzten zehn Jahren positiv. Die Zahl der Betriebe ist um rund 36 % gestiegen, die der Betten um 20,5 %. Lübben liegt bezogen auf die Bettenkapazitäten auf Platz drei im Spreewald hinter Burg (2.305 Betten) und Lübbenau (1.563 Betten). Beide Wettbewerber bauten in den letzten zehn Jahren ebenso wie Lübben ihre Kapazitäten stark aus. Am stärksten war dies in Burg der Fall (+37,2 %). Auch der Spreewald insgesamt entwickelte sich bei den Bettenkapazitäten mit einem Plus von 25 % etwas dynamischer als Lübben und Lübbenau.

<sup>3</sup> Betriebe mit zehn und mehr Betten

<sup>4</sup> Ohne Schlafgelegenheiten Camping

Abb. 3: Kennzahlen und Entwicklungen zu Angebot und Nachfrage in Lübben



Quelle: dwif 2017, Daten Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

## **Geringe Betriebsgröße**

Leistungsfähige größere Betriebe erzielen nicht nur bessere betriebswirtschaftliche Ergebnisse, sondern sie entfalten in der Regel auch höhere Marketingaktivitäten und tragen damit aktiv zum Erfolg der Region bei. Ein guter Angebotsmix ist somit anzustreben, um allen Gästebedürfnissen das Passende zu bieten. In Lübben ist das Beherbergungsangebot nach amtlicher Statistik mit durchschnittlich 41,2 Betten je Betrieb relativ kleinteilig strukturiert. Auch Lübbenau verfügt mit 39 Betten je Betrieb über eine kleinteilige Betriebsstruktur, in Burg hingegen sind die Betriebe mit durchschnittlich 52 Betten je Betrieb deutlich größer (Spreewald insgesamt: 47 Betten).

## **Bettenauslastung kann sich sehen lassen**

Die in der amtlichen Statistik vertretenen Lübbener Betriebe weisen bei der Bettenauslastung mit 61,6 % (2015) einen sehr guten Wert auf.<sup>5</sup> Allerdings ist hierbei zu beachten, dass mit dem Reha-Zentrum Lübben ein Betrieb vorhanden ist, der dieses Ergebnis maßgeblich mitbestimmt.<sup>6</sup> Aber auch die Hotellerie in Lübben schneidet sehr gut ab. Die Bettenauslastung lag dort 2015 bei 51,8 %, die der Hotels bei 58,5 %. Sowohl im Reisegebiet Spreewald als auch im Land Brandenburg liegt die Bettenauslastung in der Hotellerie niedriger (44,0 % und 37,9 %). Damit erreicht Lübben Platz 1 unter den Vergleichsorten und -regionen. Ähnlich gut platziert sich Burg (60,2 %). Auch hier wird das Ergebnis maßgeblich durch eine Reha-Klinik mitbestimmt. Letztlich zeigt sich an dieser Kennzahl auch, dass sich der Tourismusstandort Lübben in den vergangenen Jahren wirtschaftlich gesund weiterentwickelt hat (Verhältnis Angebot zu Nachfrage).

## **Nachfrage: Wachstum, aber Konkurrenz ist dynamischer**

In Lübben gab es im Jahr 2015 rund 50.000 Ankünfte und 195.000 Übernachtungen<sup>7</sup>. Die Zahl der Übernachtungen ist in den letzten zehn Jahren mit Ausnahme des Jahres 2011 kontinuierlich angestiegen und lag 2015 38,6 % über dem Ergebnis von 2006. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass seit 2009 die Campingübernachtungen mit erfasst werden. Ein Blick auf die Entwicklung der letzten sechs Jahre zeigt, dass sich Lübben (2009-2015: +12,4 %) im Vergleich zu den Wettbewerbern verhaltener entwickelt. Beim Übernachtungsvolumen liegt die Stadt auf Platz 3 im Spreewald, hinter Burg (506.000 Übernachtungen) und Lübbenau (253.000 Übernachtungen). Seit 2009 machten Burg (Spreewald) (+40,6 %) und Lübbenau (+36,6 %) den größten Sprung nach vorn. Im Spreewald stiegen die Übernachtungen im Vergleichszeitraum um 33,8 %.

## **Auslandsmärkte wenig dynamisch**

2015 wurden in der Spreewaldstadt Lübben 4.487 Übernachtungen durch ausländische Gäste registriert. Das entspricht einem Anteil von 2,3 % an allen Übernachtungen. Der Incoming-Tourismus nach Lübben lag in den letzten Jahren in punkto Dynamik noch unter der Gesamtentwicklung und kam lediglich auf ein Plus von 6,9 %. Die Wettbewerber sind hierbei deutlich erfolgreicher. Bei den Ausländerübernachtungen liegt Lübben ebenfalls hinter Lübbenau (12.000 Übernachtungen) und Burg (7.700 Übernachtungen). Im Spreewald insgesamt stieg die Zahl seit 2009 um 25,2 % an. Insbesondere Burg konnte einen großen Zuwachs verbuchen (+ 81,6 %).

<sup>5</sup> Ohne Camping

<sup>6</sup> Rund 28 % der Betten (220 Betten) in Lübben befinden sich im Reha-Zentrum Lübben. Kur- und Rehakliniken weisen generell sehr hohe Auslastungswerte auf.

<sup>7</sup> Inkl. Camping

## **Reha-Zentrum sorgt für hohe Aufenthaltsdauer und Saisonentzerrung**

Lübben weist mit 3,9 Tagen eine hohe Aufenthaltsdauer auf und ist damit gleichzeitig Spitzenreiter im Spreewald. Diese wird jedoch maßgeblich durch das Reha-Zentrum bestimmt. Derartige Einrichtungen fallen in Deutschland zu einem Großteil ebenfalls in die amtliche Tourismusstatistik. In den letzten Jahren ist die Aufenthaltsdauer in Lübben insgesamt deutlich zurückgegangen. 2006 lag sie noch bei 5,1 Tagen, 2009 bei 4,3 Tagen. In der Hotellerie liegt die Aufenthaltsdauer bei 2,1 Tagen und erreicht damit das Spreewald-Niveau. Burg liegt mit insgesamt 3,2 Tagen auf Platz zwei, bedingt durch die bereits erwähnte Reha-Klinik, Lübbenau bei 2,4 Tagen. Im Spreewald insgesamt liegt die Aufenthaltsdauer seit einigen Jahren konstant bei 2,5 Tagen.

Die Rehaklinik ist auch mit dafür verantwortlich, dass die Saisonalität der Nachfrage in Lübben weniger stark ausgeprägt ist als in anderen Orten. Nichtsdestotrotz sind gerade im klassischen privat motivierten Tourismus ein weiterer Saisonausgleich und saisonverlängernde Angebote gefragt. Rund zwei Drittel der Übernachtungen finden zwischen April und September statt. Eine ähnliche Saisonkurve hat Burg. Zum Vergleich: in Lübbenau sind es knapp 80 %. Die nachfragestärksten Monate in Lübben waren 2015 August und Mai. Letzterer ist aufgrund der vielen Feiertage und der darauf resultierenden „langen Wochenenden“, im Wechsel mit dem Juni ein beliebter Monat für Kurzreisen in den Spreewald.

## **Weitere Segmente: Privatvermieter, Camping und Reisemobilisten**

Zu den von der amtlichen Statistik erfassten Betrieben sind die sogenannten Privatvermieter mit weniger als zehn Betten hinzuzurechnen. Er umfasst in Lübben rund 700 Betten, in Lübbenau und Burg jeweils etwa 550. Der Privatvermietermarkt ist bei einem Vergleich mit den beiden Orten jedoch nicht ausschlaggebend für die weniger dynamische Entwicklung in der Stadt. Es ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklung in den gewerblichen Betrieben und im Privatvermietermarkt ähnlich darstellt. Nicht zu vernachlässigen sind auch die Übernachtungen im Campingtourismus. Lübben verfügt mit dem Spreewald-Camping Lübben über einen durch den ADAC mit drei Sternen zertifizierten Campingplatz mit 170 Stellplätzen für Touristik-Camping, 20 Stellplätzen für Dauercamping und weiteren Unterkunftsmöglichkeiten (z.B. Wohnfässer) sowie weitere Reisemobilstellplätzen in der Stadt. 2015 wurden in beiden Segmenten zusammen rund 73.000 Übernachtungen getätigt, was ihre Bedeutung für den Lübben-Tourismus unterstreicht.

## **Tagestourismus: Für Lübben das quantitativ größte Segment**

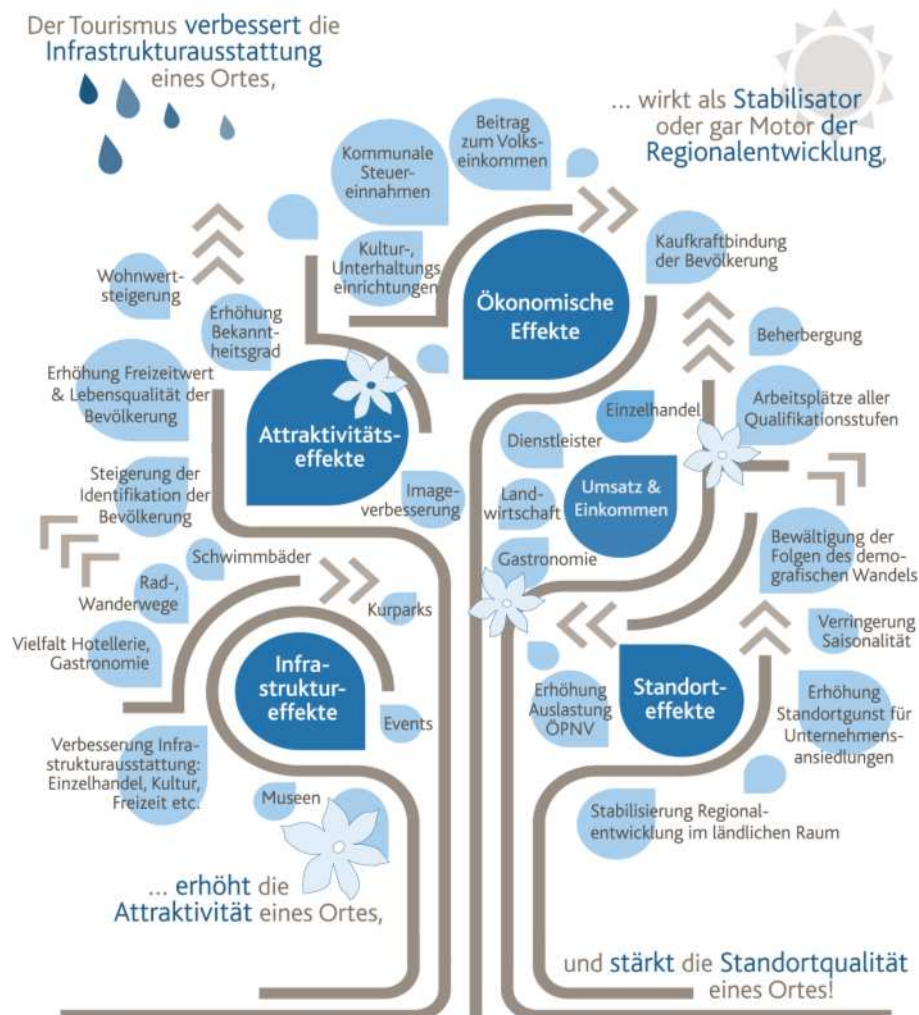
Nicht zu vergessen sind die Tagestouristen in Lübben. Insgesamt wurden im Jahr 2015 0,4 Mio. Aufenthaltstage durch Tagestouristen generiert. Das entspricht 2,1 Tagesreisen je gewerblicher Übernachtung. Damit ist der Tagestourismus das zahlenmäßig größte touristische Marktsegment für Lübben. Diese Tagesgäste leisten einen wichtigen Beitrag in Bezug auf eine ganzjährig befriedigende Auslastung vorhandener Infrastruktureinrichtungen wie Gastronomie, Freizeiteinrichtungen oder Einzelhandel. Dies wiederum sichert die Attraktivität von Lübben für Übernachtungsgäste und nicht zuletzt auch für die einheimische Bevölkerung.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Vgl. hierzu dwif (Hrsg.); Tagesreisen der Deutschen, Schriftenreihe Heft 55, München 2013.

## 2. Wirtschaftsfaktor Tourismus

Der Tourismus ist eine klassische Querschnittsbranche. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleister oder Zulieferer wie regionale Produzenten und Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Deshalb lohnen sich Investitionen von Kommunen und Unternehmen in die tourismusbezogene Infrastruktur, konkrete Produkte und die touristische Vermarktung. Umso wichtiger ist es, die Wirkung und Relevanz des Tourismus für die Wirtschaft in Lübben deutlich zu machen. Der Tourismus ist Umsatzbringer und leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Als Jobmotor bietet der Tourismus Menschen vieler unterschiedlicher Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse (von der Saisonkraft bis zur Vollzeitstelle) Einkommensmöglichkeiten. Er schafft und sichert ortsgebundene Arbeitsplätze. Gleichzeitig steigert es die Attraktivität und Lebensqualität für alle Einwohner und Gäste.

**Abb. 4: Wirtschafts- und Standortfaktor Tourismus: der Nutzenbaum**







Quelle: dwif 2016

## Marktsegmente und Ausgabeverhalten

Das Volumen der touristischen Nachfrage in Lübben wurde bereits dargestellt. Insgesamt 0,244 Millionen Übernachtungen in Betrieben sowie rund 0,4 Millionen Tagesreisen stehen für 2015 zu Buche. Durch die touristische Nachfrage werden in Lübben jährlich Bruttoumsätze in Höhe von 35,6 Mio. Euro erzielt. Die gewerblichen Betriebe sind hierbei der größte Umsatzbringer für Lübben mit einem Bruttoumsatz in Höhe von 20,9 Mio. Euro.

**Abb. 5: Der touristische Gesamtmarkt in Lübben 2015<sup>9</sup>**

Segment	Aufenthaltsstage	X	Ø-Tagesausgaben	=	Bruttoumsatz
 Touristik- und Dauercamping sowie Reisemobilisten*, Privatvermieter (< 10 Betten)**	0,073 Mio.	X	56, <sup>90</sup> €	=	4,1 Mio. €
 Gewerbliche Betriebe (≥ 10 Betten; ohne Camping)***	0,171 Mio.	X	122, <sup>20</sup> €	=	20,9 Mio. €
 Tagesreisen	0,4 Mio.	X	26, <sup>50</sup> €	=	10,6 Mio. €
 <b>GESAMT</b>	<b>0,644 Mio.</b>				<b>35,6 Mio. €</b>

\* Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Der Campingmarkt in Deutschland 2009/2010, Berlin 2010; Angaben der Stadt Lübben, Lübben (Spreewald) 2016; Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.

\*\* Auskünfte und Statistiken der Stadt Lübben, Lübben (Spreewald) 2016; Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.

\*\*\* Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Potsdam 2016, Auskünfte und Statistiken der Stadt Lübben, Lübben (Spreewald) 2016.

Quelle: dwif 2016

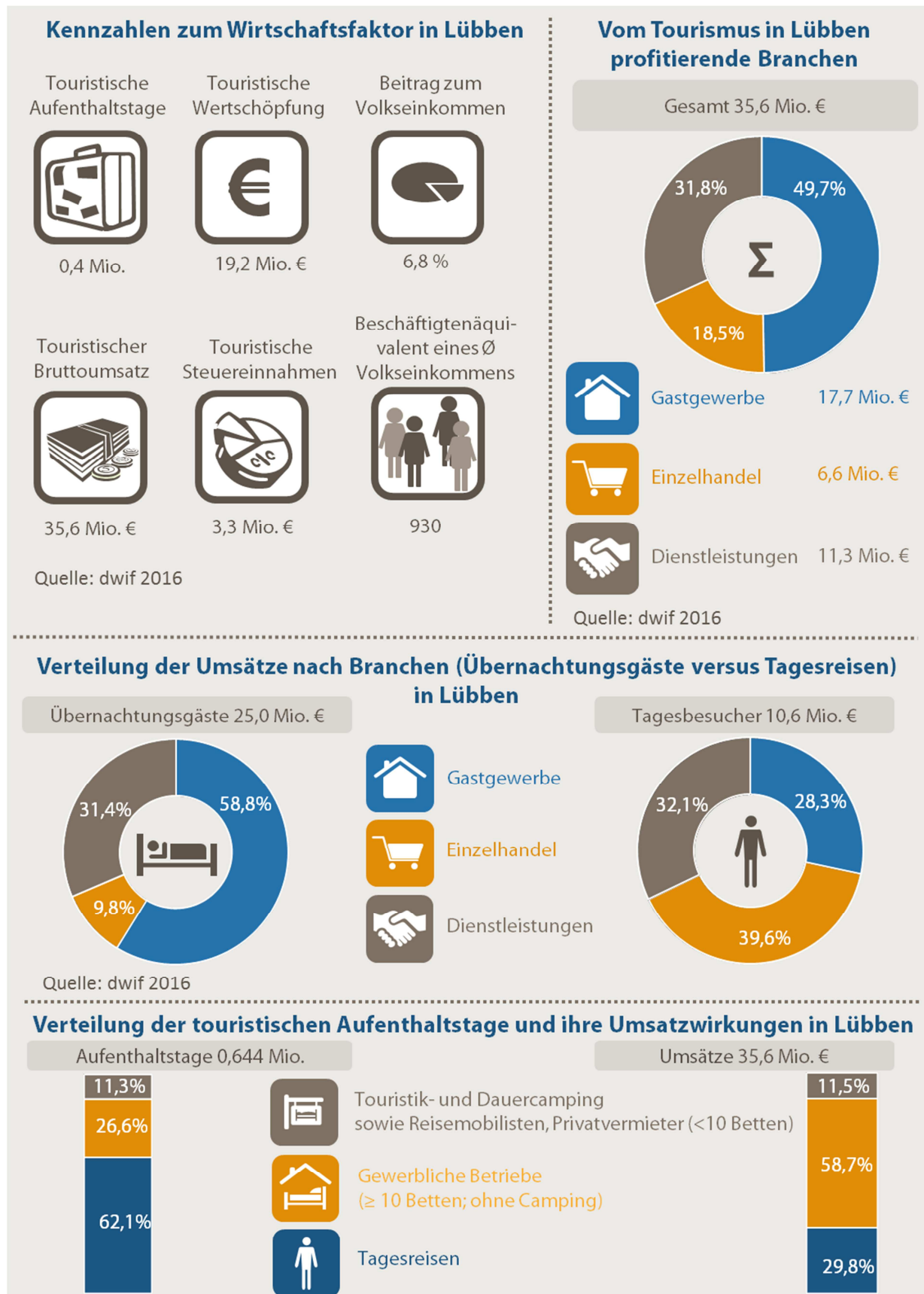
Eine Gegenüberstellung der Marktanteile der Aufenthaltstage und der Bruttoumsätze macht deutlich, dass allein der Blick auf die Zahl der Gäste nicht ausreicht. Die Umsatzwirkungen der einzelnen Marktsegmente gestalten sich in Lübben sehr unterschiedlich. Die Abbildung auf der vorherigen Seite unterstreicht die Dominanz des Tagestourismus bei den touristischen Aufenthaltstagen. Die Bedeutung des Übernachtungstourismus bleibt jedoch unbestritten, denn rund 38 % der Aufenthaltstage sorgen für rund 70 % der touristischen Umsätze.

## Profitierende Branchen

Von den Ausgaben der Gäste in Lübben profitiert eine Vielzahl von Branchen. Hauptprofiteur ist das Gastgewerbe, das knapp die Hälfte der Umsätze auf sich vereint. Das Ausgabeverhalten der Tages- und Übernachtungsgäste unterscheidet sich aber nicht nur in der Höhe, sondern auch in der Struktur. Der Übernachtungsgast gibt das meiste Geld – rund 60 % – im Gastgewerbe aus. Bei den Tagesgästen ist der Einzelhandel mit 40 % der Ausgaben eindeutig als Hauptprofiteur zu identifizieren. Verglichen mit den Volumina und den Strukturen in anderen Orten, haben die Ausgaben im Einzelhandel und bei sonstigen Dienstleistungen (z.B. Freizeitwirtschaft und Veranstaltungen) Potenzial nach oben. Bei der Bewertung einer erfolgreichen Entwicklung der Kennzahlen sollte also nicht nur auf die Zahl der Besucher, sondern insbesondere auf deren Ausgaben geschaut werden.

<sup>9</sup> Alle nicht mit einem Sternchen gekennzeichneten Daten basieren auf eigenen Berechnungen bzw. Sonderauswertungen des dwif.

**Abb. 6: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Lübben – ein Millionengeschäft**

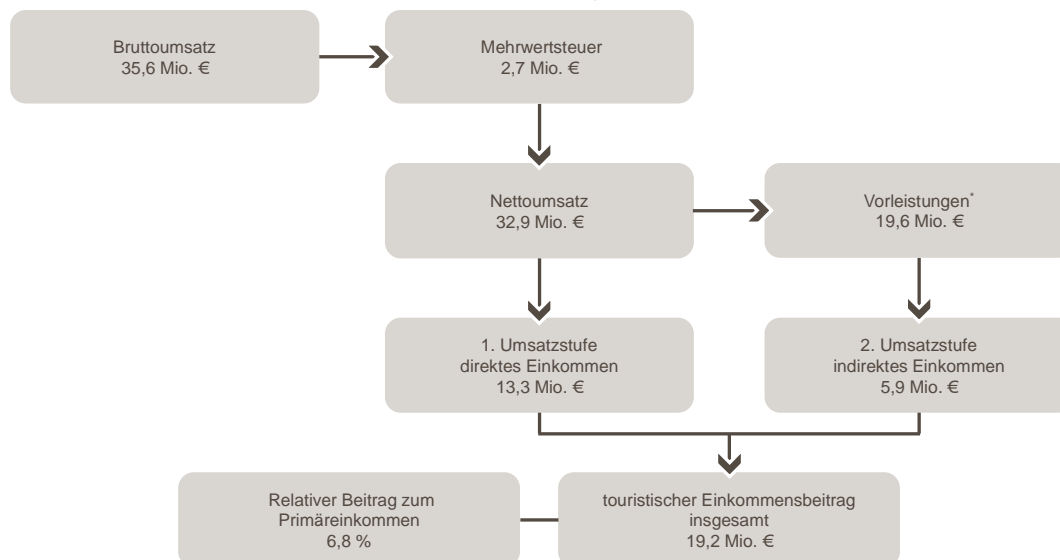


## Wertschöpfung und Einkommenseffekte

Im Rahmen der 1. Umsatzstufe werden alle unmittelbar von den Gästen vor Ort getätigten Ausgaben und die daraus resultierenden Einkommenswirkungen erfasst. Unter dem Begriff „Wertschöpfung“ oder „Einkommen“ versteht man im Sinne dieser Untersuchung die Löhne und Gehälter der in den touristisch relevanten Betrieben beschäftigten Personen und die Gewinne der Unternehmer. In der 2. Umsatzstufe kommen Vorleistungen wie Zulieferer hinzu. Die touristische Wertschöpfung der 1. und 2. Umsatzstufe liegt in Lübben bei 19,2 Mio. Euro. Damit leistet der Tourismus in Lübben einen vergleichsweise hohen Beitrag von 6,8 % zum gesamten Primäreinkommen der Bevölkerung.

Ein realistisches touristisch bedingtes Einkommensäquivalent für Lübben lässt sich aus der Division des touristischen Einkommensbeitrages in Höhe von 19,2 Millionen Euro durch das durchschnittliche Primäreinkommen pro Kopf in Höhe von 20.570 Euro in Lübben ermitteln. Aus dieser Berechnung resultiert ein Äquivalent von 930 Personen, die rein rechnerisch ihren Lebensunterhalt, gemessen an einem durchschnittlichen Primäreinkommen pro Kopf, durch den Tourismus bestreiten können<sup>10</sup>.

**Abb. 7: Touristische Einkommenswirkung in Lübben**



\* Woher die Vorleistungen im Rahmen dieser 2. Umsatzstufe bezogen werden (z.B. umliegende Städte und Bundesländer, restliches Deutschland, Ausland) kann ohne detaillierte Erhebungen nicht ermittelt werden.

Quelle: dwif 2016

## Steuereffekte

Die Steuerrelevanz des Tourismus beschränkt sich nicht nur auf die Umsatz(Mehrwert)steuer, die zunächst der Bundeskasse zukommt. Auch die anteilige Lohn- und Einkommensteuer, die die im Tourismus beschäftigten Personen zu entrichten haben, muss berücksichtigt werden. Allein aus Mehrwertsteuer und Einkommensteuer ergibt sich ein Steueraufkommen aus dem Tourismus in Lübben in Höhe von 3,3 Millionen Euro. Erfahrungswert zeigen zudem, dass den Kommunen durchschnittlich Steuereinnahmen aus dem Tourismus in einer Größenordnung zwischen einem und weit mehr als drei Prozent der touristischen Nettoumsätze zufließen.

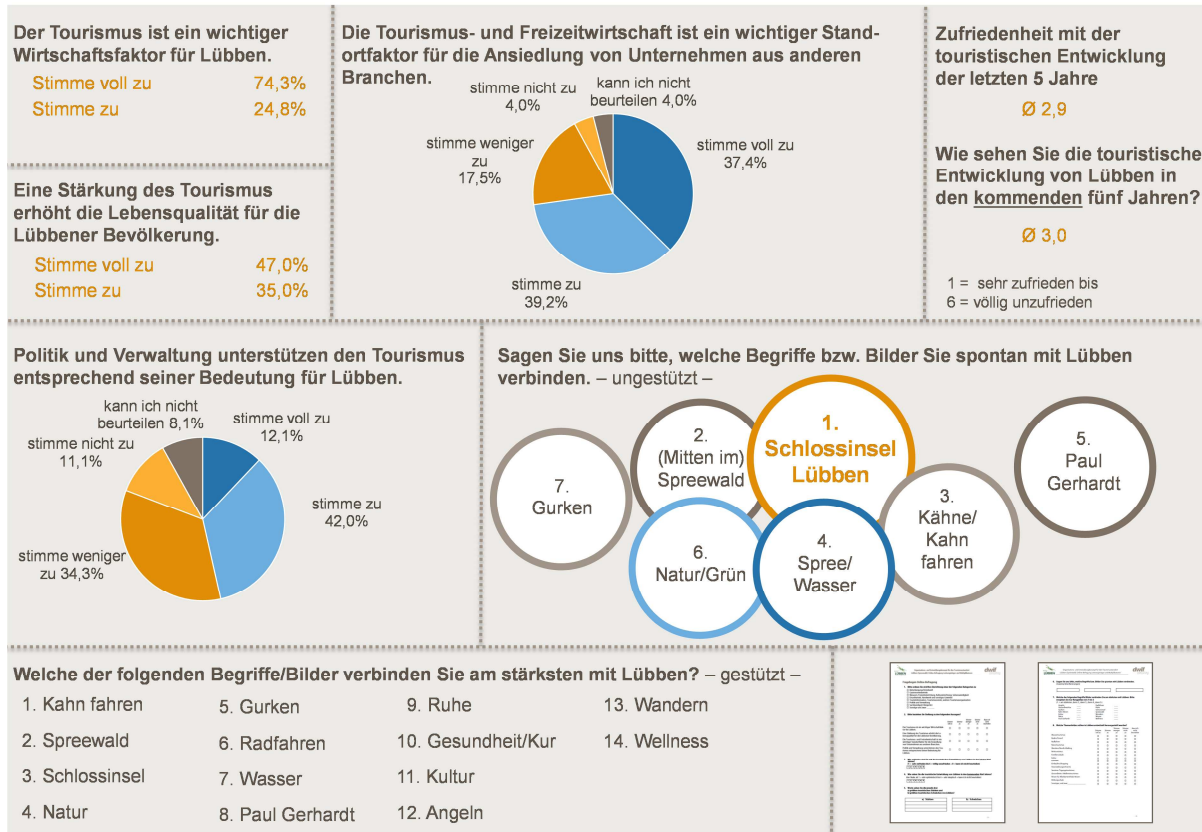
<sup>10</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass beim Primäreinkommen pro Kopf auch zu versorgende Haushaltsmitglieder (Hausfrau/-mann, Kinder etc.) als Bezugsgröße berücksichtigt werden.



### 3. Onlinebefragung von Experten und Leistungsträgern

Um eine möglichst breite Basis an Beteiligten in die Erarbeitung des Konzeptes für Lübben einzubeziehen, erfolgte im September 2016 eine Befragung von Leistungsträgern, Multiplikatoren und Bürgern. Über 100 Meinungen gehen in die folgenden Auswertungen ein.

**Abb. 8: Ausgewählte Ergebnisse der Online-Befragung I**



Quelle: dwif 2016, Online-Befragung Lübben (n=104)

### Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor, aber es wird noch zu wenig dafür getan

Unstrittig ist aus Sicht der Befragten die Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor für Lübben sowie die Bedeutung der Tourismus- und Freizeitwirtschaft als wichtigem Standortfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen aus anderen Branchen. Allerdings sind nur knapp 50 % der Befragten der Meinung, dass die Unterstützung für die Tourismusarbeit seitens der Politik bereits ausreichend ist.

Die Zufriedenheit mit der touristischen Entwicklung in den letzten fünf Jahren liegt mit durchschnittlich 2,9 (Skala 1= sehr zufrieden bis 6=völlig unzufrieden) nur im Mittelfeld. Auch die touristische Entwicklung in den kommenden fünf Jahren bewerten die Befragten mit 3,0 in ihren Erwartungen nur mittelmäßig.

## Schlossinsel, Natur, Spreewald – dafür steht Lübben

Die Befragten verbinden mit Lübben vor allem die Schlossinsel, den Spreewald, Wasser/ Spree, Natur und Kahn fahren. Darunter finden sich viele Attribute, die auch allgemein für den Spreewald stehen. Auch Paul Gerhardt wird genannt, wenngleich nicht auf den vordersten Plätzen.

Die Assoziationen mit Lübben spiegeln gleichzeitig die Stärken der Stadt aus der Innenperspektive wider. An erster Stelle ist hierbei die zentrale Lage im Spreewald zu nennen. Auf den weiteren Plätzen folgen die Schlossinsel, der Spreewald / die Natur allgemein und die Innenstadt von Lübben.

Negativ bewertet werden insbesondere die Verkehrsbelastung (Bundesstraße durch den Ort) und fehlende oder nicht ausreichend ausgebaute Radwege. Auch fehlende Schlechtwetterangebote, wenig Angebote für junge Leute sowie Abendangebote und das Gastronomieangebot werden genannt.

**Abb. 9: Stärken und Schwächen von Lübben**



Quelle: dwif 2016, Online-Befragung Lübben (n=104)

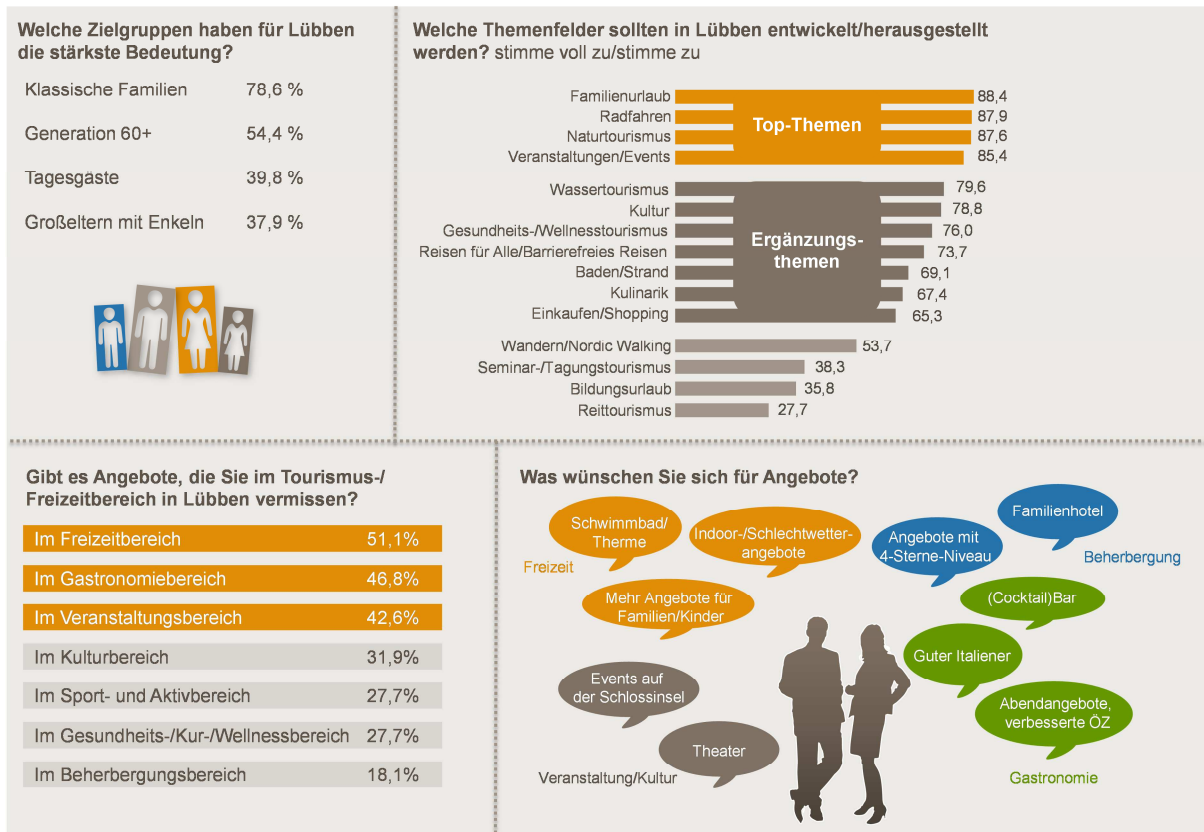
## Familienurlaub sowie Natur- und Aktivtourismus als Entwicklungsrichtungen für die Zukunft

Reisen mit Kindern (klassische Familien und Großeltern mit Enkeln) werden von den Befragten als wichtigste Zielgruppe angesehen. Aber auch ältere Gäste sowie Tagesgäste sind nicht zu vernachlässigen. Dementsprechend hoch bewerten die Befragten die künftige Entwicklung der Themenfelder Familien- und Aktivurlaub, aber auch Naturtourismus allgemein sollte künftig stärker herausgestellt werden. Zudem gilt es Veranstaltungen/Events aus Sicht der Befragten weiterzuentwickeln.

## Angebote fehlen insbesondere im Freizeitbereich

Etwas über die Hälfte der Befragten vermisst Angebote im Freizeitbereich. An vorderster Stelle werden ein Schwimmbad/eine Therme (allerdings ist hier die Angebotsdichte im Spreewald und den umliegenden Regionen aus gutachterlicher Perspektive ausreichend), Indoor-/Schlechtwetterangebote sowie mehr Angebote für Familien/Kinder genannt. Im Gastronomiebereich tauchen häufig eine Verbesserung der Abendangebote und Öffnungszeiten, eine Bar sowie ein gutes italienisches Restaurant als Wunsch auf.

**Abb. 10: Ausgewählte Ergebnisse der Online-Befragung II**

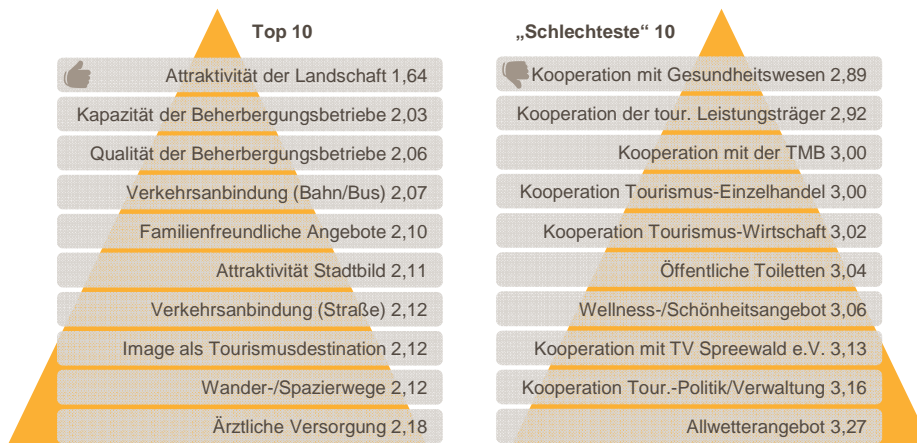


Quelle: dwif 2016, Online-Befragung Lübben (n=104)

**Top-Bewertungen für Landschaft, Beherbergungsbetriebe und Lage, Kooperationsbereitschaft in allen Bereichen der Stadt negativ bewertet**

Die Befragten sollten auch verschiedene Aspekte im Bereich Tourismus in Lübben bewerten. Am besten schneiden die Attraktivität der Landschaft, die Kapazität und Qualität der Beherbergungsbetriebe sowie die Verkehrsanbindung ab. Auf den hinteren Plätzen befinden sich das Allwetterangebot, aber auch die Kooperationen in nahezu allen Bereichen der Stadt.

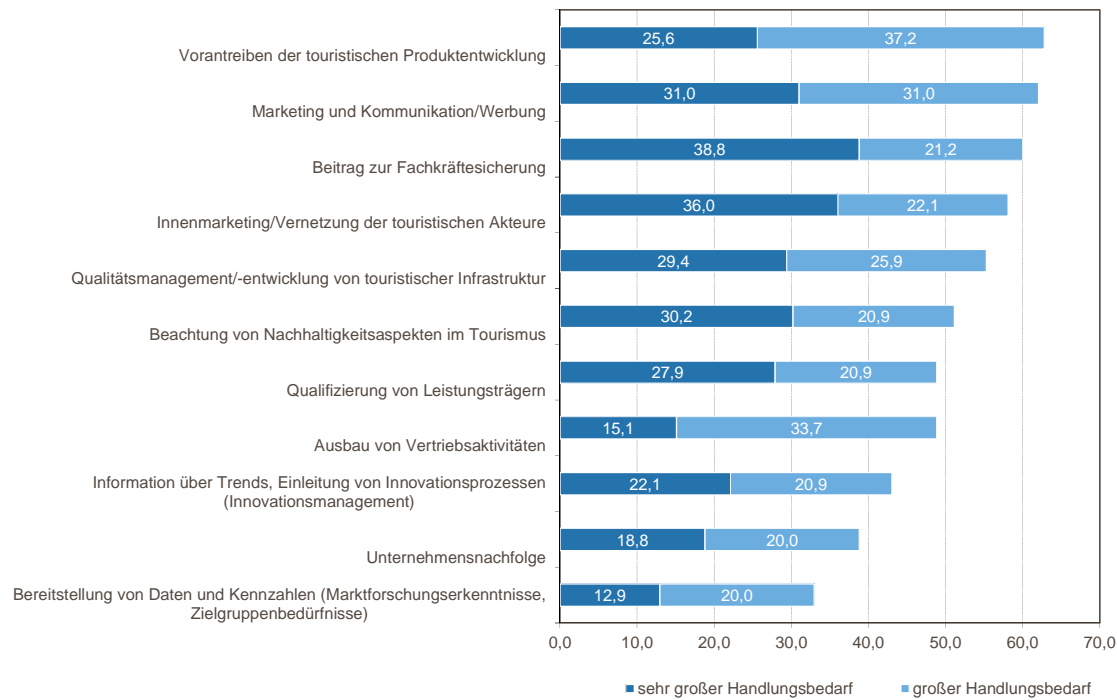
**Abb. 11: Wie bewerten Sie die Tourismussituation in Lübben bezogen auf folgende Aspekte? (1= sehr gut, 4=schlecht)**



Quelle: dwif 2016, Online-Befragung Lübben (n=104)

Aufbauend auf diesen Bewertungen schließen sich auch die dringlichsten Handlungsbedarfe für Lübben aus Sicht der Befragten an. Über 60 % sehen im Vorantreiben der touristischen Produktentwicklung, in den Bereichen Marketing und Werbung (z.B. Online-Kommunikation) sowie in einem Beitrag zur Fachkräftesicherung die größten Herausforderungen. Aber auch Innenmarketing, Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeitsaspekte spielen eine wichtige Rolle.

**Abb. 12: Wo sehen Sie mit Blick auf die touristische Weiterentwicklung von Lübben den größten Handlungsbedarf?**

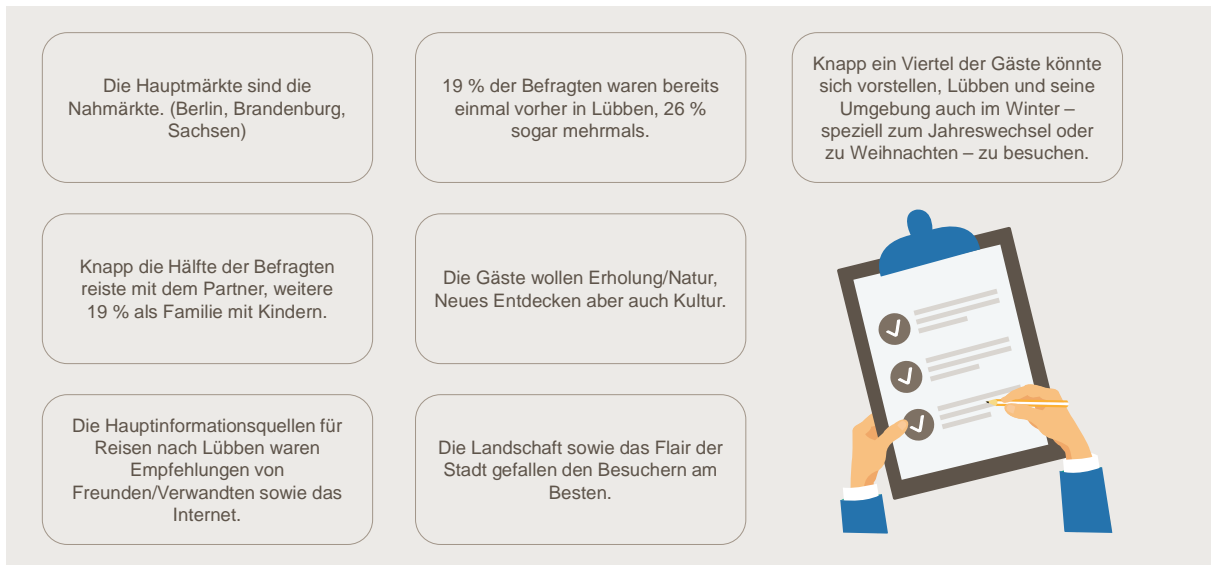


Quelle: dwif 2016, Online-Befragung Lübben (n=104)

## Gästabefragung Lübben

Zwischen dem 1. April und dem 31. Oktober 2015 hat das Paul-Gerhardt-Gymnasium in Zusammenarbeit mit dem Tourismusverein Lübben (Spreewald) und Umgebung e. V. 600 Gäste in Lübben zu ihrem Aufenthalt befragt. An dieser Stelle ist noch einmal der Dank an alle Beteiligten auszusprechen, die die Befragung durchgeführt und somit ermöglicht haben, auch die Gästeperspektive noch detaillierter und Lübben bezogen in das Konzept einzuarbeiten. Die ausführlichen Ergebnisse sind in die Diskussionen, die strategische Ausrichtung und die abgeleiteten Empfehlungen eingeflossen. Einige ausgewählte Kernergebnisse finden sich in der folgenden Abbildung wieder.

**Abb. 13: Das sagen die Gäste**



Quelle: Gästebefragung Lübben 2015

#### 4. **Mystery Tests bei Tourist-Information, Beherbergungsbetrieben, Kultur- und Freizeiteinrichtungen**

Um die Serviceorientierung touristischer Leistungsträger in Lübben zu bewerten, wurden anonyme Telefontests sowie Anfragen per Mail an die Tourist-Information, sechs Beherbergungsbetriebe und fünf Freizeitanbieter gestellt.

Geprüft wurden folgende Kriterien:

- telefonische Anfragen: Erreichbarkeit, Begrüßung/Abschied, Freundlichkeit/Kommunikation, Service/Beratungskompetenz
- Mailanfragen: Erreichbarkeit, Formalien (Signatur, Textaufbau, Begrüßung/Abschied, Service/Beratungskompetenz.

##### **Tourist-Information – nur Mittelmaß**

Die Tourist-Information Lübben schneidet bei den Mystery Tests nur mittelmäßig ab.

- Neben einer langen Reaktionszeit (4 Tage) bei der Mailanfrage war die Beantwortung wenig herzlich, ohne Details und erfüllte das Informationsbedürfnis des Anfragenden nicht.
- Die zwei Anfragen per Telefon unterschieden sich deutlich: Beim ersten Gespräch war die Gesprächspartnerin sehr freundlich, kompetent und darum bemüht, die Informationsbedürfnisse des Gesprächspartners zu befriedigen. Hier fand eine sehr gute Telefonberatung statt. Während des zweiten Gesprächs hingegen musste mehrfach detailliert nachgefragt werden, der Tester hatte das Gefühl, möglichst schnell „abgearbeitet“ zu werden, und auch die Produktkenntnis war nur befriedigend.

## **Beherbergungsbetriebe – teils geringe Antwortbereitschaft per Mail**

Bei den Beherbergungsbetrieben ist die Bereitschaft, auf Mailanfragen umfangreich zu antworten noch deutlich ausbaubar. Im Bereich Telefonberatung sollte eine noch aktivere Gesprächsführung durch die Betriebe erfolgen.

- Bei den Anfragen per Mail schneiden die Beherbergungsbetriebe negativ ab. Nur drei von sechs Betrieben haben geantwortet und ein konkretes Zimmerangebot unterbreitet. Die drei Antworten kamen zwar nach kurzer Zeit, waren jedoch nicht immer ausreichend informativ. Es wurde kaum auf die Bedürfnisse des anfragenden Gastes eingegangen.
- Bei den Telefontests war die Erreichbarkeit in den Hotels sehr gut, bei den weiteren Beherbergungsbetrieben waren mehrere Versuche notwendig. Die Gesprächspartner waren durchgehend freundlich. Allerdings waren die Gespräche bis auf zwei Fälle durch Passivität der Gesprächspartner gekennzeichnet. Die Informationsbedürfnisse wurden nur teilweise erfüllt.

## **Kultur- und Freizeiteinrichtungen – Licht und Schatten**

Bei den Kultur- und Freizeiteinrichtungen gibt es deutliche Unterschiede bei der Beantwortung der Anfragen.

- Bei den Mailanfragen antworteten vier von fünf angeschriebenen Einrichtungen. Die Antwortschreiben waren individuell mit vollständigem Textaufbau und Signatur. Es wurde sich bemüht, auf die Bedürfnisse des anfragenden Gastes einzugehen, jedoch wurde in keiner Antwort auf alle angefragten Inhalte eingegangen.
- Bei den telefonischen Anfragen waren drei der fünf Betriebe sehr gut erreichbar. Die Gesprächspartner waren freundlich, bereit für eine aktive Beratung am Telefon und erfüllten das Informationsbedürfnis des Anfragenden vollumfänglich und sogar mit zusätzlichen Tipps. Die zwei weiteren Anbieter waren schwer oder gar nicht erreichbar, die erfolgte „Beratung“ war unfreundlich und der Gesprächspartner hatte das Gefühl, abgewimmelt zu werden.

Qualitativ orientierte Mystery Tests geben natürlich immer nur einen Eindruck der Servicequalität vor Ort wieder. Und dennoch lassen sich aus Ihnen wichtige Ableitungen für Verbesserungspotenzial ziehen, auch wie mit Stresssituationen oder spezifischen Gästebedürfnissen umgegangen wird.

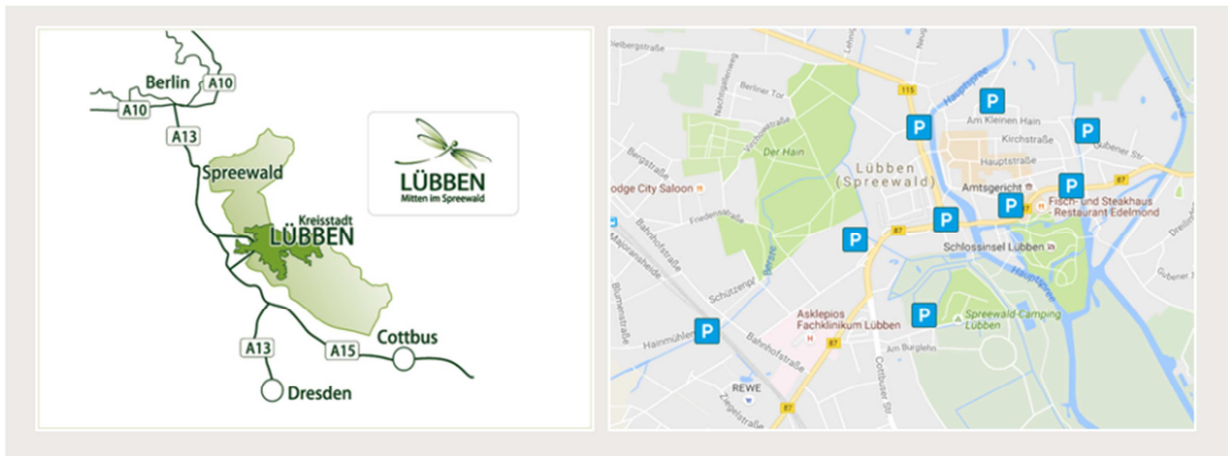
## 5. Infrastruktur und Betriebe

### Erreichbarkeit und Mobilität

#### Anreise

Lübben ist sowohl mit dem PKW als auch mit der Bahn gut zu erreichen. Aufgrund der Autobahn-Anbindung (A 13 Berlin-Dresden) kann der Spreewaldort von Berlin aus mit dem PKW in gut einer Stunde erreicht werden. Die Fahrzeit von Dresden aus beträgt rund eine Stunde und 15 Minuten. Mit der Deutschen Bahn erreicht man Lübben zweimal stündlich mit dem Regionalexpress RE 2 (Wismar-Cottbus) und der Regionalbahn RB 24 (Eberswalde-Senftenberg). Die Fahrzeit ab Berlin beträgt etwa eine Stunde. Ab Dresden ist Lübben mit der Bahn ebenso im Stundentakt erreichbar. Hierbei handelt es sich um eine Umsteigeverbindung. Die Fahrzeit beträgt zwei Stunden und 10 Minuten.

**Abb. 14: Lage von Lübben und Parkplätze in Lübben**



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

#### Vor Ort

In Lübben selbst (Stadtlinie) sowie zwischen den Spreewaldorten verkehren vorrangig Busse der Regionalen Verkehrsgesellschaft Dahme-Spreewald mbH. Anschlussmöglichkeiten an den Regionalexpress RE 2 aus Richtung Cottbus und Berlin sind gegeben. Die Stadtlinie Lübben (Bus 518) verkehrt vom Reha-Zentrum durch die Lübbener Innenstadt zum Bahnhof und endet in der Cottbuser Straße. Damit ist eine Vielzahl touristisch relevanter Anlaufpunkte an den ÖPNV angeschlossen. Mit geringfügigen Erweiterungen könnten auch Anlaufpunkte wie die Jugendherberge der Kletterwald oder der Sportpark eingebunden werden. Die Stadtlinie verkehrt wochentags tagsüber zweimal stündlich. Am Wochenende verkehrt sie im 60-Minuten-Takt. Um den Autoverkehr in der Stadt zu reduzieren, sollte geprüft werden, ob zumindest in der Hauptsaison am Wochenende eine touristenfreundlichere Frequenz (z.B. 30-Minuten-Takt) realisierbar ist.

Eine weitere Linie zwischen Lübben und Lübbenau gehört zur Verkehrsgesellschaft Oberspreewald-Lausitz mbH und verkehrt planmäßig dreimal täglich, zusätzlich zweimal als Ruf-Bus. Insbesondere bei den Verbindungen zwischen den Spreewaldorten sind die Themen Fahrradmitnahme und touristenfreundliche Taktung wichtig.

## Parken

In Lübben stehen neun ausgewiesene Parkflächen mit insgesamt rund 500 gebührenfreie und knapp 500 gebührenpflichtige Parkplätze zur Verfügung. Diese sind gut über das Stadtgebiet verteilt. Neben dem reinen Vorhandensein von Parkflächen ist auf den Parkplätzen als erster Anlaufpunkt in Lübben auch auf eine angenehme Willkommenssituation für die Gäste zu achten. Hierzu gehören Infotafeln, Stadtpläne, Sauberkeit, Müllbehälter, aber auch öffentliche Toiletten. Hier ist noch Optimierungsbedarf gegeben.

## Beherbergungsangebot

Lübben bietet mit vier Hotels, mehreren Pensionen, einer Jugendherberge, einem Campingplatz sowie einer Vielzahl an Ferienwohnungen und -häusern ein abwechslungsreiches Beherbergungsangebot für verschiedene Zielgruppen.

- Alle vier Hotels sind nach der deutschen Hotelklassifizierung des DEHOGA klassifiziert. Zwei 3-Sterne-Hotels<sup>11</sup>, ein 3-Sterne-Superior-Hotel<sup>12</sup> und ein 4-Sterne-Superior-Hotel<sup>13</sup> bieten Gästen den gewünschten Komfort. Ein größeres Hotel fehlt allerdings vor Ort. Die maximale Zimmerkapazität liegt bei 30 Zimmern. Zudem sind drei der vier Betriebe ServiceQ-zertifiziert.
- Die Pensionen weisen zumeist ein einfaches bis mittleres Qualitätsniveau auf. Mit der Gaststätte & Pension Goldener Löwe verfügt ein Betrieb über eine 3-Sterne-G-Klassifizierung.
- Die Jugendherberge mit 162 Betten in 32 Zimmern ist ein innovativer, engagierter und qualitätsbewusster Betrieb. Sie trägt das Siegel „Qualitätsmanagement Kinder- und Jugendreisen“ und nimmt am ServiceQ teil. Ein eigener Zeltplatz und moderne Campingfässer ergänzen das Bettenangebot. Neben Angeboten für Familien gibt es weitere kreative Pauschalen wie Aktivangebote, Fastenwochen und Yoga.
- Der Campingplatz Spreewald-Camping Lübben mit über 170 Stellplätzen im Bereich Touristik-Camping und 20 Stellplätzen für Dauercamping ist vom ADAC mit 3 Sternen zertifiziert sowie Service Q-Betrieb. Neben Pauschalangeboten bietet er auch Übernachtungen im Campingfass.
- Im Segment Ferienwohnungen/-häuser weist Lübben deutliche Qualitätsunterschiede auf. 37 Betriebe sind DTV-klassifiziert. Neben modernen Wohnungen, Appartements und Häusern finden sich noch viele Anbieter im modernisierungsbedürftigen Zustand. Wichtig auch im Segment Ferienwohnungen/-häuser: Qualitätsunterschiede entscheiden über die Auslastung. Für einige Anbieter wird sich demzufolge in den nächsten Jahren die Frage stellen, ob sie modernisieren oder aus dem Markt austreten müssen.
- Darüber hinaus gibt es in Lübben neun fahrradfreundliche Bett- und Bike-Betriebe.

<sup>11</sup> Spreewaldhotel Stephanshof, Hotel Restaurant Lindengarten

<sup>12</sup> Hotel Spreeblick

<sup>13</sup> Strandhaus Boutique Resort Spa



## **Gastronomieangebot**

Lübben verfügt über ca. 30 Gastronomiebetriebe, darunter acht Cafés, eine Bar, sieben Restaurants mit internationaler Küche und 14 Restaurants mit vorrangig deutscher Küche. Eine Erweiterung des Gastronomieangebots um gesunde, regionale „spreewaldtypische“ Küche mit entsprechendem Flair ist erstrebenswert. Außerdem würden Betriebe im Bereich kreativer oder anspruchsvoller Küche das Angebot abrunden.

Die Gastronomiebetriebe befinden sich bis auf wenige Ausnahmen im Zentrum der Stadt, meist unweit der touristischen Attraktionen. Die Betriebe mit internationaler Küche sind dagegen eher außerhalb des Zentrums im westlichen Teil der Stadt angesiedelt, zwischen dem Hain und der Bahnlinie. Das Angebot und die Qualität der Gastronomie werden von den befragten Leistungsträgern und Bürgern in Lübben mit 2,4 und 2,3 recht gut bewertet. Dennoch gibt es insbesondere im Hinblick auf Öffnungszeiten und warme Küche in den Abendstunden sowie in der Nebensaison noch deutlichen Verbesserungsbedarf.

Eine qualitativ hochwertige Außengastronomie bringt insbesondere in der Hauptsaison zusätzliche Gäste in die Gastronomiebetriebe und lädt zum Verweilen in diesen ein. Am Marktplatz ist Außengastronomie teilweise bereits vorhanden. In Richtung Spree bestehen hingegen noch Ausbaupotenziale.

## **Einzelhandel**

Lübben verfügt als Kreisstadt und Mittelzentrum über ein breit gefächertes Einzelhandelsangebot mit über 170 Einzelhandelsbetrieben<sup>14</sup> und ist damit Einkaufsmagnet für die Region. Neben kleinen Boutiquen, Juwelieren und Läden mit Accessoires finden sich zudem einige Filialisten<sup>15</sup> in der Stadt, hierunter allerdings keine größeren Modegeschäfte. Die Einkaufsstraßen in Lübben werden durch jährlich wiederkehrende Events zusätzlich belebt. Zu nennen sind die Shoppingnacht oder der Adventsmarkt. Diese lassen die Straßen von Lübben zusätzlich erwachen und bieten Gästen wie Einheimischen Einkaufserlebnisse.

Das Einzelhandelsangebot konzentriert sich vorrangig um den Marktplatz. Der touristische Aktionsradius ist jedoch deutlich größer und erstreckt sich von der Breiten Straße über die Spree bis zum Marktplatz. Hier ist eine Ergänzung des Angebots durch kleine Läden mit regionalen Produkten (Lebensmittel, regionaltypische Souvenirs, Produkte, die der Handwerkstradition des Spreewaldes entspringen) denkbar und wünschenswert.

Zwei Interessengemeinschaften setzen sich schon heute aktiv für die weitere Entwicklung und Belebung des Einzelhandelsstandorts Lübben ein. Die Händler der Interessengemeinschaft Breite Straße Lübben kümmern sich um die Belebung und die Verbesserung der Attraktivität der Breiten Straße, die Interessengemeinschaft „Wir für Lübben e.V.“ fördert die Stadtentwicklung sowie den Tourismus und bündelt die Interessen der Gewerbetreibenden und Selbstständigen. Zweck des

---

<sup>14</sup> [www.luebben.de](http://www.luebben.de)

<sup>15</sup> Z. B. Hugendubel

Vereins ist es, durch gemeinsame Aktionen das wirtschaftliche und kulturelle Leben in der Stadt Lübben (Spreewald) zu unterstützen und mitzugestalten. Über das Einzelhandels- und Zentrenkonzept sowie das neue Integrierte Stadtentwicklungskonzept sollten neue, auch touristisch relevante Impulse gesetzt werden.

## Aktiv-, Kultur- und Freizeitangebot

Lübben verfügt über zahlreiche Angebote für Aktiv- und Kulturtouristen sowie für Familien.

**Abb. 15: Lage von touristischen Highlights in Lübben und Umgebung**



Quelle: [www.luebben.de](http://www.luebben.de), dwif 2016, [www.google.de/maps](http://www.google.de/maps)

## Natur, Aktiv und Freizeit

Sowohl Wasser- als auch Rad- und Wandertouristen kommen in Lübben auf ihre Kosten.

- Vier Bootsverleihe sowie die SpreeLagune als attraktiv gelegener, gut ausgestatteter Kanurastplatz mit Naturbadestelle bieten gute Möglichkeiten für Wasserwanderer.
- Für Radfahrer gibt es vier Radverleihe, darunter einen Anbieter mit e-bikes. Eine Vielzahl an Radwegen führt durch Lübben, u.a. der Spreeradweg<sup>16</sup> und der Gurkenradweg. Die Radwege sollten möglichst nicht auf Hauptverkehrsstraßen entlang führen, müssen in Stand gehalten werden und sollten über eine eindeutige Beschilderung verfügen. Hier besteht noch Verbesserungspotenzial.
- Auf der Schlossinsel startet eine 9 km Nordic Walking Strecke (Rundkurs). Auch der Naturlehrpfad Lübben sowie weitere Wege bieten Wanderern und Spaziergängern viele Möglichkeiten. Der Hain als natürlicher Restauenwald mit seltener Vegetation und großem Baumbestand eignet sich ebenfalls sehr gut für Wanderungen und Spaziergänge und sollte durch Beleuchtung und entsprechende Ergänzungsangebote wie z.B. regelmäßige Fackelabende für Bürger und Touristen zusätzlich attraktiviert werden.
- Mit dem Kletterwald verfügt Lübben über ein attraktives Angebot für jüngere Gäste, Familien und Gruppen. Der Wasserspielplatz auf der Schlossinsel erweitert das (Aktiv-)Angebot

<sup>16</sup> ADFC 3-Sterne zertifiziert

für Familien. Dieser muss entsprechend seiner Bedeutung baulich auf dem aktuellsten Stand sein und sollte regelmäßig durch neue Angebote erweitert werden.

- Der Sportpark Lübben als multifunktionale Sportanlage westlich des Bahnhofs mit Angeboten im Bereich Fitness, Tennis, Badminton, Kegeln und Sauna, wird in Lübben gut angenommen, aber bisher eher wenig von Touristen genutzt. Er ist komplett barrierefrei errichtet und sollte künftig bei den touristischen Angeboten vermehrt ins Blickfeld rücken.
- Ausbaupotenzial besteht in Lübben im Bereich Indoor-/Schlechtwetter-Angebote sowie saisonverlängernder Angebote. Hier ist in Anlehnung an die künftig vermarkteten Themen und Zielgruppen großer Handlungsbedarf gegeben.

### **Kultur**

Im Kulturbereich kann die Stadt u.a. mit dem Stadt- und Regionalmuseum und der Paul-Gerhardt-Kirche punkten. Als einer der bekanntesten deutschen Kirchenlieddichter reicht seine Bekanntheit weit über die Grenzen Lübbens hinaus. Die Schlossinsel als Mittelpunkt des touristischen Zentrums verbindet Kultur, Aktiv und Natur. Wanderwege und Erlebnisbereiche wechseln sich ab. Als Kulisse für kulturelle Veranstaltungen dient die Schlossinsel ebenfalls. Jedoch sind die Nutzungsmöglichkeiten aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen nur eingeschränkt und das vorhandene Potenzial kann sich nicht voll entfalten. Weitere sehenswerte Kleinode warten darauf, von Besuchern entdeckt zu werden. Zu nennen sind hier z.B. das Herrenhaus Neuhaus, die Stadtmauer, das Paul-Gerhardt-Zentrum, verschiedene Denkmäler oder die Klavierbrücke. Diese müssen, um von den Besuchern wahrgenommen zu werden, im Marketing entsprechend in Form von Routenführungen, Beschilderungen etc. berücksichtigt werden.

### **Qualitätsbewusstsein bei Betrieben und Partnern in Lübben**

Der Blick auf die Qualitätslabel und Zertifizierungen zeigt ein positives Ergebnis für Lübben. Seit 2013 ist Lübben Qualitätsstadt im Rahmen der Initiative Servicequalität Deutschland mit 15 als Qualitätsbetrieb zertifizierten Unternehmen. Im Jahr 2016 wurde dieser Titel zudem erfolgreich verteidigt. Ebenso wie 22 weitere Gemeinden in Deutschland,<sup>17</sup> arbeiten hier die zertifizierten Unternehmen zusammen, um die Servicequalität in ihrem Ort zu sichern und zu erhalten. Zu den teilnehmenden Unternehmen in Lübben gehören bislang vorrangig Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie Freizeitanbieter und städtische Einrichtungen. Geplant sind weitere Verbesserungen im Bereich der Wegeausschilderung und zusätzliche Events zur Bereicherung des Stadtlebens.<sup>18</sup> Die Beherbergungsbetriebe tragen wie beschrieben weitere Klassifizierungen und Label.

Da mit Burg und Lübbenau die direkten Wettbewerber im Spreewald im Bereich Qualität ebenfalls sehr aktiv sind, muss Lübben auch weiterhin darin arbeiten, in allen Bereichen der touristischen Servicekette qualitativ hochwertige Angebote zu erhalten und zu schaffen.

<sup>17</sup> Hierunter sind mit Burg und Lübbenau auch die direkten Wettbewerber von Lübben.

<sup>18</sup> [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

## 6. Organisationen des öffentlichen Tourismus<sup>19</sup>

Organisationen des öffentlichen Tourismus wie die Tourismus, Kultur und Stadtmarketing Lübben (Spreewald) GmbH (TKS) sind heute mit einer Fülle von Herausforderungen konfrontiert:

- Allgemeine Trends und Marktentwicklungen stellen die klassischen Organisationen vor immer neue Herausforderungen (siehe Kap. II, 7.2)
- Angesichts zunehmend angespannter kommunaler Haushalte wird vielerorts die Frage nach dem erforderlichen Ressourcenbedarf zur Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus gestellt.
- Hinzu kommen Diskussionen über zukunftsweisende Finanzierungsformen: Klassische Instrumente wie Kurtaxe oder Fremdenverkehrsabgabe werden ebenso ins Spiel gebracht wie „neue“ Quellen (Crowdfunding, freiwillige Kooperationen von öffentlichen Institutionen und der Tourismuswirtschaft etc.).
- Die Regelungen des europäischen Beihilfe- und Vergaberechts sind in den letzten Jahren grundlegend reformiert worden und stellen damit auch die Tourismusorganisationen vor neue Herausforderungen. Ebenfalls hat sich das Verständnis des Steuerrechts - vornehmlich des Umsatzsteuerrechts - gewandelt, welches ebenfalls wettbewerbsrechtliche Aspekte berücksichtigt. Die Gewährleistung der unionsrechtlichen Konformität öffentlicher Zuwendungen unter Einbeziehung steuerrechtlicher Aspekte wird zunehmend zum Gradmesser eines auf Dauer rechtssicheren und zukunftsfähigen Unternehmens.
- Hinzu kommen die Fragestellungen einer gegebenenfalls persönlichen Inanspruchnahme und Haftung wegen fehlerhafter Organisationsführung (Geschäftsführung) und Überwachung durch Lenkungs- und Kontrollgremien oder gesamtverantwortliche Personen.

### Konsequenzen für die DMO 2020

Die angesprochenen sowie weitere Entwicklungen führen dazu, dass die Fragen nach den künftigen

- Aufgaben
- Organisationsstrukturen und
- der Finanzierung

einer Destination Management Organisation (DMO) wie der TKS nicht losgelöst voneinander beantwortet werden können, da sie teilweise in engen Wechselwirkungen zueinander stehen.

Generell zeichnet sich daher, auch unabhängig von den juristischen Entwicklungen, ab: Die DMO der Zukunft muss ihr Aufgabenspektrum erweitern und sich zunehmend als Organisation verstehen, welche nicht nur Marketing macht, um (mehr) Touristen in die Stadt und das Umland zu holen, sondern sich als ganzheitlich agierende Institution verstehen, die eine für Besucher, Betriebe, Beschäftigte und die Bevölkerung gleichermaßen attraktive Stadt voranbringt.

<sup>19</sup> Die dargestellten Ausführungen stellen nur einen Teil der Erkenntnisse rund um die TKS dar. Eine ausführliche Analyse und Bewertung erfolgt im unveröffentlichten Bericht „Organisationsberatung für die Tourismus, Kultur und Stadtmarketing Lübben GmbH (TKS) - Statusprüfung und Empfehlungen“, welcher durch das anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte und die dwif-Consulting GmbH im Auftrag der Stadt Lübben (Spreewald) und des Tourismusvereins Lübben und Umgebung e.V. im Frühjahr 2016 erstellt wurde.

### **Tourismusfachliche Perspektive**

Betrachtet man die Aufgaben, die Ressourcenausstattung und die tatsächlichen Aktivitäten der TKS und stellt sie in den Wettbewerb mit vergleichbaren Organisationen, dann ergibt sich folgendes Bild:

- (Zu) umfangreiches Aufgabenspektrum bei der TKS und nur bedingte Umsetzung strategischer Aufgaben; Innenmarketingansätze und Aktivitäten zur Qualifizierung und Qualitätsentwicklung sind positiv zu werten.
- Die Vertriebsaktivitäten sind breit aufgestellt: Ticketverkauf, Veranstaltungen, Feriendorf, Shop etc., Effizienz und Rechtskonformität stehen allerdings zur Diskussion.
- Umfangreiches Spektrum an Marketingaufgaben (inkl. Markenmanagement); eine professionelle und umfassende Bearbeitung erscheint angesichts der vorhandenen Budget- und Personalkapazitäten fraglich.
- Das Gesamtbudget ist überdurchschnittlich hoch, aber das Aufgabenspektrum mit einer Vielzahl an infrastrukturellen Verpflichtungen ist auch entsprechend groß.
- Bei der Finanzierung nehmen die öffentlichen Mittel einen hohen Anteil im Wettbewerbsvergleich ein (auch aufgabenbedingt), was eine gewisse Abhängigkeit aber auch Sicherheit mit sich bringt. Die eigenerwirtschafteten Mittel haben ebenfalls ein hohes absolutes Niveau, sind allerdings sehr kleinteilig zusammengesetzt (Nutzen vs. Verwaltungs- und Personalaufwand?).
- Auch der Personalaufwand weist mit knapp zwei Drittel des Gesamtbudgets einen überdurchschnittlich hohen Wert auf. Dies geht größtenteils auf die Bewirtschaftung der übertragenen Infrastrukturen (Bibliothek, Museum, Neuhaus) und die Organisation von Veranstaltungen zurück. Daher liegt auch der Personalbestand deutlich über dem Niveau in vergleichbaren Organisationen.
- Frei verfügbare Marketingmittel haben dagegen nur einen geringen Anteil und ein geringes absolutes Niveau.
- Letztlich wird die Umsetzung der Aktivitäten mit einem vergleichsweise hohen Personalaufwand betrieben, ohne nach außen eine hohe Wirkung zu erzeugen. Hinzu kommen die infrastrukturellen Aufgaben, die kostentreibend wirken.
- Im Sinne der Fachkräftesicherung und der Neuaufstellung bei den Aufgaben, ist auch die Altersstruktur der Belegschaft im Blick zu behalten.

### **Juristische Perspektive<sup>20</sup>**

Bereits im Jahr 2015 stand unter juristischen Gesichtspunkten eine Liquidation der TKS zur Debatte. Nach eingehender Prüfung des EU-Beihilferechts, des Steuerrechts, des Organisationsrechts und der Haushaltswirtschaft durch das anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte ist eine Liquidation nicht erforderlich. Eine im Übrigen mögliche Liquidation ist hinsichtlich der Tragweite seiner betriebswirtschaftlichen, aber auch wegen der damit verbundenen kommunalrechtlichen Folgen weiter zu prüfen. Es gilt zu bedenken, dass durch eine Neugründung nicht ein wesentliches „Mehr“ hinzugewonnen wird und angesichts der allgemeinen haushaltswirtschaftlichen Lage der

<sup>20</sup> Die Ausführungen zur juristischen Perspektive wurden durch das anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte formuliert.

Stadt Lübben auf Bedenken der Kommunalaufsicht stoßen könnte. Eine Fortführung der Aufgabe Tourismus in Form einer Stabsstelle oder eines Eigenbetriebs dürfte nicht zuletzt unter Kostengesichtspunkten, steuerlichen Mehrbelastungseffekten für den Haushalt der Stadt Lübben und allgemein wegen der damit verbundenen politischen, finanziellen und sonstigen Transaktionskosten weniger zielführend sein, als eine ernsthafte und dauerhafte Neuausrichtung der bestehenden Gesellschaft.

Zudem ist unter Einbeziehung der von der EU-Kommission ausdrücklich als Leit- und Orientierungshilfe bezeichneten Arbeitshilfe vom 29. April 2015 eine Beeinträchtigung des zwischenstaatlichen Handels nicht eindeutig festzustellen, noch besteht wegen der an die Gesellschaft gewährten wirtschaftlichen Vorteile die Gefahr einer Verfälschung oder einer Verzerrung des innerstaatlichen Wettbewerbs. Damit ist schon bezweifelbar, ob die seitens der Stadt Lübben (Spreewald) an die TKS Lübben gewährten Zahlungen die definitorischen Voraussetzungen des von der EU-Kommission und den nationalen und europäischen Gerichten Beihilfebegriffs erfüllen würden. Auch eine nachträgliche Genehmigung der durch die Stadt Lübben (Spreewald) an die TKS Lübben GmbH gewährten Zahlungen käme in Betracht, da keine mit dem unionswidrigen Zustand verbundene Marktstörung, die nur durch Rückzahlung der Leistungen behoben werden kann, vorliegt.

Die Verwaltung hat des Weiteren vorsorglich die Einholung einer Bescheinigung zur Fortführungsfähigkeit des Unternehmens insbesondere auch unter insolvenzrechtlichen oder sonstig liquidationsverpflichteten Aspekten bei der Kalus und Winkelmann GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Vetschau beauftragt. Die Bescheinigung liegt zwischenzeitlich vor und attestiert der TKS Lübben GmbH deren Fortführungsfähigkeit.

Das juristische Gutachten des anwaltsKontors Schriefers Rechtsanwälte kommt zudem zu den folgenden Erkenntnissen. Die daraus resultierenden Maßnahmen wurden bereits umgesetzt oder befinden sich in der Umsetzung:

- Für die künftige finanzielle Ausstattung der Organisation aus Kassen der Stadt Lübben ist eine Betrauung mit der Erbringung von DAWI vorzunehmen, um eine beihilferechtliche Konformität der Ausgleichszahlungen zu bewirken (Betrauungsakt). Hinzu kommt die erforderliche Trennung zwischen beihilfegestützten Bereichen zu den sonstigen wirtschaftlichen Tätigkeiten auch unter formalen Aspekten (Trennungsrechnung).
- Anmeldung von Sektor-Beihilfen in den Bereichen Kultur, Sport- und Freizeitinfrastrukturen nach den Erfordernissen nach der Allgemeinen Gruppenfreistellungsordnung (AGVO 2014) zur Herstellung der beihilferechtlichen Konformität der Ausgleichszahlungen.
- Die Bedeutung des Vergaberechts für Tourismusorganisationen hat zugenommen: In diesem Zusammenhang wird die Organisation zu einer „öffentliche Einrichtung“ umgeformt, die im Alleinbesitz der Stadt Lübben steht. Zudem ist die „INHOUSE-Geschäftsfähigkeit“ anzustreben.
- Ebenfalls sollte eine Optimierung der bisherigen Zuführungspraxis der Zuschüsse der Stadt Lübben an die TKS Lübben (Spreewald) GmbH erfolgen, um nicht gewünschte steuerliche Implikationen zu vermeiden.

- Bei vollständiger Übernahme der Anteile an der TKS Lübben (Spreewald) GmbH durch die Stadt Lübben (Spreewald) kann eine Ausnahme von der europaweiten Ausschreibungsverpflichtung des öffentlichen „Grundauftrags“ der Stadt Lübben (Spreewald) erreicht werden. Die bisherige, jahrzehntelang bewährte und erprobte Partnerschaft mit dem Tourismusverein Lübben (Spreewald) könnte nach Weichen aus der Gesellschafterstellung durch Implementierung eines Beirates bei der Organisation erreicht werden.
- Durch die bereits durch die Stadtverordnetenversammlung beschlossenen Rückführung von infrastrukturellen Teilaufgaben auf die Ebene der Stadt Lübben (Spreewald), wie der Betriebsführung von Bibliothek und Museum nebst dazugehöriger Anlagen, Einrichtungen und Inventars sowie des diesen Handlungsfeldern zuzuordnenden Personalstamms und von weiteren (auch) tourismusrelevanten Einrichtungen, wie z.B. Öffentlicher Toilettenanlagen und Hafeneinrichtungen, kann ein erster wesentlicher Umbau der bisherigen TKS GmbH realisiert werden.

Die durchgeführte tourismusfachliche und juristische Statusqualifizierung zeigt auf, dass eine dauerhaft rechtskonforme und inhaltlich erfolgreiche Struktur und Neupositionierung des Lübben-Tourismus auch von ausschließlich formalen Aspekten bestimmt wird. Eine Liquidation der bestehenden TKS alleine aus EU-beihilferechtlichen Gründen ist, wie dargelegt weder geboten, noch ermöglicht es angesichts der verbleibenden und nicht von vorneherein ausschließbaren kommunalaufsichtlichen und haushaltswirtschaftlichen Bedenken sowie den mit einer Liquidation im Vergleich zu einer zielgenauen Umformung der TKS verbundenen deutlich höheren Transaktionskosten, den allparteilich gewollten Neubeginn. Die formalen Rahmenbedingungen müssen jedoch unabdingbar nachgeschärft werden.

Inhaltlich gilt: Grundsätzlich ist in den meisten Feldern zwar eine Aufgabenerfüllung nach dem heute üblichen „state of the art“ durch die TKS festzustellen. Es erfolgt allerdings keine Fokussierung auf das Kerngeschäft einer Tourismusmarketing- und -managementorganisation. Zusammen mit den Defiziten im juristischen Bereich ergibt sich ein hoher Anpassungsbedarf in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie den finanziellen und personellen (Anzahl bzw. erforderliche Qualifikation von Mitarbeitern) Ressourcen. Die strategische Zielsetzung und Ausrichtung ist zu klären, das Aufgabenspektrum grundsätzlich neu zu justieren, die Marketingaktivitäten sind auszubauen und zu professionalisieren und die Managementaktivitäten zu verstetigen.

## 7. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Lübben-Tourismus

### 7.1 Wie der Lübben-Tourismus aufgestellt ist: Stärken-Schwächen-Profil

Das Stärken-Schwächen-Profil fasst in kompakter Form die Kernerkenntnisse aus den Analysebausteinen, den Gesprächen und Erhebungen aus Gutachtersicht zusammen. Die Aufbereitung erfolgte entlang der wichtigsten touristischen Angebots- und Servicefaktoren der Customer Journey. Dazu gehören u.a. Erreichbarkeit und Verkehr, Ortsbild und Aufenthaltsqualität, Beherbergung und Gastronomie, Kultur- und Freizeitangebot, Natur- und Aktivangebot, Einzelhandel; Tourismusmarketing und Kooperationen sowie Tourismusorganisation.

**Tab. 1: Stärken und Schwächen nach touristischen Angebots- und Servicefaktoren**

 Stärken	 Schwächen
 <b>Erreichbarkeit und Verkehr</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Lage im Spreewald</li> <li>• Nähe zu Berlin</li> <li>• Anbindung an die Autobahn A 13</li> <li>• Bahnanbindung Berlin-Cottbus</li> <li>• Parkplatzsituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Umgehungsstraße</li> <li>• Anbindung der Jugendherberge an ÖPNV</li> <li>• Taktung der Stadtlinie am Wochenende (60-Minuten-Takt)</li> </ul>
 <b>Ortsbilder und Aufenthaltsqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktive Landschaft/ Natur</li> <li>• Spree als Anziehungspunkt</li> <li>• Attraktive Schlossinsel</li> <li>• Ruhig, kein Massentourismus, nicht überlaufen</li> <li>• Attraktive Innenstadt/ Stadtzentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtbild wenig spreewaldtypisch</li> <li>• Barrierefreiheit des Stadtbilds</li> </ul>
 <b>Beherbergung und Gastronomie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältiges Angebot im Bereich Beherbergung</li> <li>• Hohe Bettenauslastung</li> <li>• Einzelne Vorzeigebetriebe</li> <li>• Transparente Qualität durch Klassifizierung einer Vielzahl an Betrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein größeres Hotel</li> <li>• Viele Anbieter im Bereich Ferienwohnungen/-häuser mit veraltetem Mobiliar</li> <li>• Zu wenig regionale Küche</li> <li>• Zu wenig hochwertige Küche</li> <li>• z. T. fehlende Außengastronomie</li> <li>• Öffnungszeiten der Gastronomiebetriebe in den Abendstunden</li> </ul>





Stärken



Schwächen



### Kulturangebot

- Museum Schloss Lübben
- Vielzahl kultureller Kleinode
- Paul Gerhardt als bekannte Persönlichkeit
- Wenig kulturelle Veranstaltungen



### Natur-, Aktiv- und Freizeitangebot

- Vielzahl an Rad- und Wanderwegen, auch überregional
- SpreeLagune als Kanurastplatz
- Wasserspielplatz und Kletterwald
- Ausschilderung der Rad- und Wanderwege
- Qualität der Radwege
- Fehlende Schlechtwetterangebote, saisonverlängernde Angebote, Abendangebote
- Zu wenig Angebote für Kinder/ Jugendliche/ Familien





### Einzelhandel

- Vielfältiges Angebot
- Regelmäßige Events (z.B. Shoppingnacht)
- Zwei Interessengemeinschaften zur Entwicklung des Einzelhandels
- Konzentration auf den Marktplatz
- Kaum regionaltypische Angebote
- Geringe Belegung der Breiten Straße
- Öffnungszeiten (z.B. am Wochenende)



### Tourismusmarketing und Kooperationen

- Konsequente Aufnahme des CD/ CI („Mitte im Spreewald“, Libelle) in Prospekten und im Internetauftritt
- Kernangebote und Basisinformationen vorhanden
- Button Barrierefrei auf Website mit weiterführenden barrierefreien Angebote in Lübben
- Teilnahme an ServiceQ Deutschland: Qualitätsstadt Lübben
- Unzureichende Innenkommunikation und interne Information
- Keine Hinweise auf Kooperations-/ Netzwerkpartner auf der Website
- Keine (sichtbare) Einbindung in regionale, überregionale und sonstige Kooperationen (z. B. Themenkooperationen)
- Fehlende Ansprache internationaler Gäste (Sprachauswahl Website, Prospekte)
- Fehlende Emotionalität im Online-Bereich
- Kein konsequentes Themenmarketing
- Fehlende Online-Buchbarkeit
- Keine barrierefreie Website

 Stärken	 Schwächen
<b>Tourismusorganisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlicher Handlungsbedarf für Anpassungen erkannt, Anpassungsbereitschaft vorhanden</li> <li>• Gute Ansätze bei den Themen Qualität/Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Kurze und schnelle Entscheidungswege fördern eine zeitnahe Rechtskonformität des Gesamtsystems</li> <li>• Entscheidungsträger in der Organisation und deren Gremien als „akzeptierte“ Stakeholder im Lübben-Tourismus;</li> <li>• Akteure und Partner in Lübben sind weiterhin an Kooperationen/Partizipation interessiert</li> <li>• Mitfinanzierungsbereitschaft der Kommune vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare, zukunftsgerichtete touristische Positionierung der Stadt fehlt</li> <li>• Schlüsselthemen wie Marketing, und Innovationsmanagement kommen im Aufgabenspektrum zu kurz</li> <li>• Für ein erweitertes Aufgabenspektrum sind zusätzlichen Mittel notwendig, Verfügbarkeit?</li> <li>• Unterschiedliche Interessenslagen verschiedener Gruppen von Entscheidungsträgern erschweren die Modernisierung</li> <li>• Defizite im EU-beihilfe- und -vergaberechtlichen Sinne</li> <li>• Stadt Lübben muss in die Ergebnis- und Steuerungsverantwortung kommen</li> </ul>

Das Stärken-Schwächen-Profil zeigt die ganze Bandbreite der aktuellen Situation am Freizeit- und Erholungsstandort Lübben. Die Devise heißt: Stärken stärken und Schwächen gezielt und proaktiv minimieren. Diesen Aufgaben müssen sich künftig die politischen Akteure und Touristiker in Lübben gemeinsam stellen, nicht zuletzt um das Organisations- und Entwicklungskonzept tatsächlich umzusetzen und mit Leben zu füllen.

Lübben steht gut da bei folgenden Themen:

- Zentrale Lage und Erreichbarkeit,
- Natur/Spreewald,
- Schlossinsel,
- Hohe Bettenauslastung,
- Einzelne Vorzeigebetriebe und Nähe zu strategisch wichtigen Partnern (Tropical Islands, Spreewelten, Spreewaldtherme, Flughafen).

Lübben muss aktiv werden insbesondere bei folgenden Aspekten:

- Marketing,
- Fehlende Schlechtwetterangebote,
- Kaum Abendangebote,
- Radwege und Beschilderung,
- Kooperationen.

## 7.2 Was den Lübben-Tourismus beeinflusst: Chancen und Risiken



Die touristische Zukunft kann in Lübben keinesfalls losgelöst von allgemeinen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Trends, Entwicklungen und



Rahmenfaktoren betrachtet werden, denn diese externen Chancen und Risiken wirken in unterschiedlicher Ausprägung auch auf den Tourismus der Spreewald-Stadt ein. So beeinflussen der demografische Wandel und die Klimaveränderungen genauso das Reiseverhalten, wie das zunehmende Preisbewusstsein, steigende Ansprüche (Erlebnis-, Wissens- oder Sinnorientierung) und das sich stark verändernde Informationsverhalten. Dabei können die einzelnen Aspekte sowohl positive als auch negative Folgen für den Lübben-Tourismus darstellen. Im Einzelnen sind für Lübben folgende Trends und Entwicklungen relevant:

### Demografischer Wandel

In nahezu sämtlichen touristischen Segmenten ist eine Zunahme älterer Reisender zu erwarten. Während die Mehrheit unter ihnen eher fit sein wird, ist gerade für die Gruppe der Hochbetagten ein starkes Wachstum absehbar.<sup>21</sup> Leicht zunehmen werden Reisen in Zweiergruppen, wobei es sich hier nicht notwendigerweise um Paare handeln muss, zulasten größerer Gruppen. Der Anteil von Reisen mit Kindern an allen Reisen wird voraussichtlich stabil bleiben, aber immer häufiger in neuen Konstellationen wie Großeltern mit Enkeln oder Patchwork-Familien stattfinden.<sup>22</sup> Den Herausforderungen des demographischen Wandels muss sich auch Lübben durch eine entsprechende Angebotsentwicklung stellen (u.a. mit barrierefreien Angeboten).

### Digitalisierung

Digitalisierung als ein Megatrend wirkt sich stark auf das Kommunikations- und Informationsverhalten der Nachfrager aus. Anhaltende Zuwächse beim Internetzugang und insbesondere bei der mobilen Internetnutzung tragen dazu bei, dass das Internet immer stärker zur Information und Buchung von Urlaubsreisen, aber auch während des Aufenthaltes selbst (Stichwort Mobile Services) genutzt wird.<sup>23</sup> Digitalisierung umfasst jedoch mehr als eine eigene Internetseite und Onlinemarketing. Ihr Wirkungsbereich erstreckt sich darüber hinaus auch auf Social Media, E-Commerce und Dienste vor Ort. Tourismusorganisationen sollten sich allerdings auf Basis einer klar definierten Strategie insbesondere auf eine attraktive und nutzerfreundliche Webpräsenz mit relevanten Inhalten sowie Suchmaschinenmarketing konzentrieren, während gastgewerbliche Betriebe zusätzlich Bewertungsportalen eine sehr hohe Priorität einräumen müssen. Beherbergungsbetriebe sollten zudem online (über eigene und fremde Kanäle) buchbar sein.<sup>24</sup>

### Inlandsurlaub bleibt beliebt

Deutschland ist nach wie vor das bevorzugte Reiseziel der Deutschen. Insbesondere Bayern, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Baden-Württemberg erfreuen sich großer Beliebtheit. Brandenburg findet sich nicht unter den ersten zehn Reisezielen. Bei den Auslandsreisen sind Spanien, Italien, die Türkei und Österreich die Favoriten. Auch wenn sich diese

<sup>21</sup> Reiseanalyse: Urlaubsreisetrends 2025

<sup>22</sup> Reiseanalyse: Urlaubsreisetrends 2025

<sup>23</sup> Reiseanalyse: Urlaubsreisetrends 2025

<sup>24</sup> Sparkassenverband Niedersachsen 2014, dwif 2014

grundsätzlichen Rangfolgen vorerst kaum ändern werden, besteht doch insbesondere bei Kurzreisen in den Spreewald die Perspektive für weiteres Wachstum. Entscheidend wird sein, wie erfolgreich sich die jeweiligen Reiseziele im härter werdenden Wettbewerb vermarkten. Ein Wandel zeichnet sich bei den bevorzugten Landschaftsformen ab: Während vor allem südliche Küstenziele, Städte, das Flachland und Destinationen mit Zugang zum Wasser zunehmend beliebter werden, hat das Interesse an Hoch- und Mittelgebirgen abgenommen.

Trotz der positiven Entwicklung der letzten Jahre, wird Brandenburg im Vergleich zu den o. g. Reisezielen nicht als klassische Urlaubsdestination wahrgenommen. Mit der neuen Landestourismuskonzeption Brandenburg sind die Weichen für die künftige Entwicklung gestellt worden, um damit im stärker werdenden Wettbewerb wahrgenommen zu werden. Hier gilt es für Lübben, sich an dieser grundlegenden Ausrichtung zu orientieren.

### Kulinarik

Die Gastronomietrends sind vielfältig und erfordern ein Einstellen auf die Bedürfnisse der Gäste.

- **Regionale Küche im Aufwind:** Das Selbstverständnis von regionaler Küche hat sich gewandelt. Gefragt sind moderne oder modernisierte Rezepte, die die traditionellen Produkte neu entdecken und in Form einer leichten, gesunden, frischen und geschmackvollen Küche präsentieren. Wichtig sind Genuss und Qualität der Zutaten sowie der Bezug zur Region, in der sie angebaut und konsumiert werden.
- **Wandel in der Ernährung:** Die Gastronomie braucht kreative Antworten auf sich verändernde Essgewohnheiten. Nicht mehr die klassischen Mahlzeiten und das Drei-Komponenten-Essen sind die Säulen der Ernährung – neue Formen halten Einzug: Das Essen wird nach Hause geordert oder es wird außer Haus gespeist, und zwar nicht im traditionellen Restaurant, sondern auch in diversen neuen Angebotsformen im Bereich Fastfood (z.B. Foodtrucks). Die Gäste haben zudem immer ausgefalleneren Vorlieben und bevorzugen bestimmte Ernährungsrichtungen: kein Fleisch, keine Milchprodukte, glutenfreie Kost etc.
- **Vom Bio-Boom zur Premiummarke:** Bio als Qualitätsmerkmal für Genuss und Lebensstil ist angesagt. Auch die Biogastronomie wird vielfältiger: Zertifizierte Betriebe wirtschaften neben teilzertifizierten oder Betrieben, die teilweise Bioprodukte als Qualitätsprodukte verwenden.
- **Gastronomie als Wohlfühlort:** Die Ansprüche an Wohlfühlelemente in der Gastronomie haben zugenommen und beziehen sich sowohl auf Design und Ausstattung, als auch auf weiche Faktoren wie Hygiene. Stilvolle Gestaltung wird immer mehr zur Minimalforderung.
- **Inszenierung von Mahlzeiten:** Die Trends in der Küche werden von den Medien gemacht. Kochsendungen sind „in“. Für jeden Geschmack finden sich Starköche. Aber auch die Inszenierung von Mahlzeiten gewinnt zunehmend an Bedeutung (Beispiel „Das perfekte Dinner“).

### Nachhaltigkeit

Die FUR-Reiseanalyse macht deutlich: Mittlerweile vier von zehn Deutschen legen Wert darauf, dass ihr Urlaub ökologisch verträglich, ressourcenschonend und umweltfreundlich ist. Für gut 46 % ist es wichtig, einen sozialverträglichen Urlaub zu machen. Anders ausgedrückt: Künftig möchten etwa 36 Mio. Menschen ihre Urlaubsreise am liebsten nachhaltig gestalten. Dass Nachhaltigkeit

auch im Alltag längst kein Nischenthema mehr ist, zeigt sich im Konsum von Fairtrade-, Bio- oder veganen Produkten oder in der wachsenden Sharing Economy (Beispiel Carsharing). Die Nachfrager erwarten mittlerweile, dass die Qualität ihrer Urlaubsreise und Freizeitangebote auch nachhaltige Aspekte beinhaltet.<sup>25</sup> Abgesehen von den Erwartungen der Nachfrager stärkt Nachhaltigkeit aber auch die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusindustrie.<sup>26</sup> In diesem Sinne sollten nachhaltige Aspekte bei der Entwicklung des Lübben-Tourismus berücksichtigt werden, beispielsweise im Rahmen von Zertifizierungen, bei gastronomischen Angeboten, bei der An- und Abreise sowie bei sonstigen tourismus- und freizeitrelevanten Angeboten.

**Abb. 16: Wichtige Einflussfaktoren für die touristische Entwicklung Lübbens**



Quelle: dwif 2017

### Natururlaub

Für etwa 84 % der Deutschen ist intakte Natur bzw. Umwelt ein zentrales Reisemotiv, und knapp 80 % legen zudem großen Wert auf Naturerlebnisse im Urlaub. In den letzten Jahren ist vor allem die Nachfrage nach „Auch“-Natururlauben gestiegen. Es zählen also vermehrt Kombinationen mit anderen Aktivitäten. Besonders beliebt sind sportliche Aktivitäten wie Radfahren, Wandern, Reiten und Kanufahren. Vor allem Angebote mit hohem Erlebnisfaktor und bequem konsumierbare Naturerlebnisse, die den Zugang zur Natur erleichtern, liegen im Trend (Beispiele: Baumkronenpfad, Baumhäuser, Bohlenwege, Barfußpfade, Experimentierstationen etc.). Ein Natururlaub spricht dabei viele verschiedene Zielgruppen an und eignet sich sowohl für Familien mit Kindern als auch für junge Paare und Best Ager. Die Spreenatur als nachhaltiges, authentisches Angebot zu inszenieren und den Hain noch stärker aufzuwerten und erlebbar zu machen, birgt für Lübben eine ebenso große Chance wie die Verknüpfung von Aktiv- und Naturerlebnissen (siehe Kap. II, 2 und II, 4.4).

<sup>25</sup> Reiseanalyse: Urlaubsreisetrends 2025

<sup>26</sup> Europäische Kommission

## Qualität

Gäste sind heute mehr denn je reiseerfahren, umfassend informiert und damit auch entsprechend anspruchsvoll, sodass herausragende Qualität und ein stimmiges Preis-Leistungs-Verhältnis für sie selbstverständlich sind. Im Klartext bedeutet dies, entlang der gesamten Customer Journey ein qualitativ hochwertiges Angebot zu einem angemessenen Preis zu bieten.<sup>27</sup> Insbesondere die Teilnahme von Betrieben an Qualitätsinitiativen spielt eine wichtige Rolle. So zeigt eine aktuelle Studie, dass sich genutzte Klassifizierungssysteme auch positiv in der von Gästen wahrgenommenen Qualität niederschlagen.<sup>28</sup> Auch Lübben steht damit vor der Herausforderung, das tourismusrelevante Angebot qualitativ aufzuwerten (siehe Kap. III, 4.5).

## Radtourismus

Rund 40 % der Deutschen zwischen 14 und 74 Jahren haben großes bis sehr großes Interesse am Radfahren im Urlaub<sup>29</sup>. Das entspricht einem Potenzial von 23 Mio. Bundesbürgern, das in den letzten Jahren noch angestiegen ist. Damit gehört das Radfahren zu den beliebtesten Freizeitaktivitäten in fast allen Altersklassen. Besonders groß ist das Interesse am Radfahren bei Familien mit Kindern (unter 14 Jahren). Radfahrer sind dabei auch ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. So geben Fahrradausflügler pro Tag 16,00 Euro und übernachtende Fahrradtouristen 64,60 Euro pro Aufenthaltstag aus.<sup>30</sup> Die Entscheidung der Radfahrer für eine spezielle Region hängt von ihrer landschaftlichen Attraktivität, dem ansprechenden Kultur- und Veranstaltungsangebot, sowie der Qualität der fahrradtouristischen Infrastruktur ab. Das Wachstum ist in diesem Segment nicht von vornherein gewährleistet, da viele Regionen auf den Radtourismus setzen und die Konkurrenz groß ist.

## Städte- und Kulturtourismus

Auch kleinere und mittelgroße Städte können am Wachstumsmarkt Städtetourismus teilhaben. Wie erfolgreich eine Stadt im ostdeutschen Städtetourismus tatsächlich ist, hängt nicht allein von ihrer Größe ab, sondern von vielen verschiedenen Aspekten. Dazu gehören neben ihrer Lage, der Vielfalt ihrer Angebote, der Inszenierung von Themen und der Zielgruppenpositionierung auch die Ausrichtung auf ausländische Gäste<sup>31</sup>. Im Falle von Lübben kann die Nähe zu Berlin und Tropical Islands künftig zu einer strategischen Stärke werden. Städte- und Sightseeing-Reisen erwarten Steigerungen, reine Kultur- und Studienreisen dagegen sind auf dem Rückzug („Kultur light“ statt „Kultur pur“). Insgesamt ist von einem Zuwachs für deutsche Urlaubsreiseziele auszugehen.

## Steigende Kundenansprüche und Multioptionalität

Die angemessene Kundenansprache stellt eine Herausforderung dar. Konsumenten besitzen aufgrund ihrer umfangreichen Reiseerfahrung und der Vielfalt an verfügbaren Informationen immer mehr Kompetenz. Entsprechend steigen und differenzieren sich seine Ansprüche an die Urlaubsreise bei weitgehend gleichbleibenden Motiven.

<sup>27</sup> Reiseanalyse: Urlaubsreisetrends 2025

<sup>28</sup> dwif und TrustYou 2014 im Auftrag von LTV Sachsen (Hrsg.) nach TB Ost 2015

<sup>29</sup> Quelle: „Radtourismus in Deutschland und in Niedersachsen, Zahlen-Daten-Fakten“, Stand August 2014 (Destination Brand 13)

<sup>30</sup> Quelle: Grundlagenuntersuchung Fahrradtourismus in Deutschland, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2009

<sup>31</sup> OSV 2015

Für die Erfüllung seiner touristisch relevanten Wünsche stehen dem Kunden vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, von deren Bandbreite er zunehmend Gebrauch macht: Heute eingeschränktes Budget, morgen Luxus, Anreise mit dem Billigflieger, aber Aufenthalt im 5-Sterne-Hotel – der multioptionale Verbraucher lässt sich nicht mehr eindeutigen Kategorien zuordnen. Zudem besteht die Tendenz, im Urlaub immer mehr, immer intensiver erleben zu wollen. Und diese Erlebnisse und Emotionen sollen möglichst bequem zu erreichen sein.

Authentische, unverwechselbare Angebote vor Ort, Themen- und Zielgruppenorientierung, Individualisierung, Emotionalität und Inszenierung sowie Flexibilität sind heute ausschlaggebend. Es gilt, das Besondere zu bieten, das den Urlaub und die Destination unverwechselbar macht. Eine wichtige Rolle hierbei spielen laufende Innovationen und die Schaffung kreativer neuer Angebote, um auch Wiederholungsbesuchern neue Reiseanlässe zu bieten.

### **Wandern und Spaziergehen**

Eine der beliebtesten Freizeitaktivitäten der Deutschen sind nach wie vor Wandern und Spaziergehen. Eine Untersuchung des deutschen Wandermarktes von 2014 zeigt, dass fast 70 % der deutschsprachigen Bevölkerung als aktive Wanderer bezeichnet werden.<sup>32</sup> Vor allem der Anteil der sogenannten Seltenwanderer, also derer, die für gewöhnlich anderen Aktivitäten nachgehen, bei einem entsprechend attraktiven Angebot vor Ort dann aber doch auf den Wegen anzutreffen sind, steigt. Für sie ist das Wandern kein Reisemotiv, sehr wohl aber ein Baustein im Aktivitätsmuster am Urlaubsort. Der Anteil der regelmäßigen sowie gelegentlichen Wanderer ist in etwa gleichgeblieben. Ältere Zielgruppen dominieren bei dieser Aktivität, insbesondere Best Ager und Senioren haben „sehr großes“ Interesse am Wandern im Urlaub. In zunehmendem Maße geben aber auch Familien sowie Singles und Paare ohne Kinder an, sehr großes Interesse daran zu haben.

Wandern beschränkt sich nicht mehr allein auf Mittelgebirgsregionen. Vielmehr setzen immer mehr Orte und Regionen auf dieses Thema. Insbesondere für Tages- und Kurzausflügler und gerade auch in Nähe der Metropolregionen nehmen die Angebote stetig zu. Hier bietet sich also auch für Lübben durchaus eine Chance zur Entwicklung. Wichtig sind auch im Wandertourismus herausragende und authentische Landschafts- und Naturerlebnisse.

### **Zwischenfazit**

Der Lübben-Tourismus steht einer Vielzahl von Trends und Entwicklungen gegenüber, die für die Destination als Chance genutzt werden können oder deren Risiken minimiert werden sollten. So muss sich Lübben z.B. auf ein verändertes Reiseverhalten durch den demographischen Wandel, die Digitalisierung und steigende Kundenansprüche einstellen. Nutzt man diese Themen geschickt, können die wachsende Beliebtheit von sanften Aktivitäten wie Wandern und Radfahren sowie das steigende Interesse an Nachhaltigkeit und regionaler Küche eine große Chance für die Destination darstellen.

---

<sup>32</sup> Quelle: „Der deutsche Wandermarkt 2014“, Project M, 2014

## IV. Lübben nimmt Fahrt auf – ein Blick auf die touristische Zukunft der Spreewald-Stadt

Die touristische Zukunft der Stadt liegt, lässt man den Einfluss von allgemeinen Trends und Entwicklungen an dieser Stelle außen vor, vor allem in den Händen der kommunalen Politiker und der Tourismusakteure vor Ort. Sie gestalten, steuern und prägen den Tourismus durch politische Entscheidungen, unternehmerisches Handeln, Projekte und Planungen, Investitionen und Finanzierung sowie durch die Schaffung von notwendigen Rahmenbedingungen und Grundlagen. Die Status Quo-Analyse hat deutlich gemacht: Es gibt noch viel zu tun und es ist notwendig, sich auf eine gemeinsame, verbindliche Zielrichtung zu verständigen und festzulegen, wie der Weg dorthin gestaltet werden soll. Aus diesem Grund fand im Oktober 2016 ein Strategieworkshop statt, in dem die folgenden Kernfragen im Fokus standen:

- Gibt es eine Vision 2026 für Lübben? Wie sehen die Akteure die Stadt und wie kann sie sich positionieren?
- Welche Angebotserweiterungen bzw. Produkte braucht Lübben, um seine Hauptthemen, Zielgruppen und Märkte weiterzuentwickeln?
- Wie kann Lübben nach innen wieder stärker zusammenrücken? Welche Kooperationen mit Partnern außerhalb der Stadt sollten erneuert bzw. initiiert werden?
- Welche innovativen Ideen und Projekte bringen Lübben nach vorne? Welche Projektideen rund um die Infrastruktur gibt es?

### 1. Das Selbstverständnis, die Vision: Wofür steht der Freizeit- und Erholungsstandort Lübben in der Zukunft

Eines vorweg: Ein Selbstverständnis ist weder eine Werbebotschaft noch ein Slogan, mit dem die Stadt um die Gunst der Gäste wirbt. Sie ist in erster Linie nach innen gerichtet und dient dazu, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen, auf das, was die Stadt ausmacht, mit welchen Highlights sie aufwartet und vor allem, was sie von der Konkurrenz abhebt. Sich mit diesen Aspekten zu beschäftigen, fördert gleichzeitig die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“.

Lübbens Akteure und Entscheidungsträger haben die verschiedenen Elemente dieses Selbstverständnisses benannt und diskutiert und damit ein Maximum an Identifikation gewährleistet. Das dwif hat im Anschluss die Aussagen auf den Punkt gebracht, ebenso wie die künftigen Ziele der Tourismusedwicklung, die einen Schritt weitergehen und die übergeordnete Vision bzw. das Verständnis präzisieren.

Mit Lübbenau und Burg hat Lübben starke Wettbewerber, und das in unmittelbarer Nähe. Beide Orte haben sich in den vergangenen Jahren dynamischer als Lübben entwickelt, genießen einen höheren Bekanntheitsgrad, haben – so die Meinung zahlreicher Experten – ein attraktiveres Naturpotenzial und bedienen umfassend die typischen Spreewald-Bilder bzw. Assoziationen der Gäste<sup>33</sup>. Die Stadt Lübbenau stellt ihre Lage im attraktiven Hochwald bewusst heraus und positioniert sich

<sup>33</sup> Experteninterviews, dwif 2016



am Markt als „TOP OF SPREEWALD“ sowie als „Stadt der Kahnfahrt und der Gurken“, Burg wirbt mit dem Begriffspaar „natürlich wohlfühlen“.<sup>34</sup> Eine Herausforderung ist es daher, sich von diesen Orten mit einem klaren Profil abzuheben und dieses entsprechend nach außen zu kommunizieren.

**Abb. 17: Eine Vision für Lübben – Ergebnisse aus dem Strategieworkshop**



Quelle: Strategieworkshop 19.10.2016; Bild: dwif

### Das macht Lübben aus, dafür steht die Stadt in Zukunft

#### Freizeit- und Erholungsstandort Lübben: Nah an Berlin, mitten im Spreewald, weit weg von Trubel und Hektik

Wir sind eine **beschauliche** Stadt **mitten** im Spreewald und stehen für naturnahe Freizeitgestaltung und Erholung in Brandenburg.

Bei uns kann man den Spreewald auf **ruhigen** Pfaden (Wasser-, Rad- und Wanderwege) erleben. Massentourismus ist für uns ein Fremdwort.

Wir profitieren von der **Nähe** und **sehr guten Anbindung an Berlin** und sind ein attraktives Ziel für Tagesreisen und Kurzurlaube.

Die Verbesserung der **Qualität** steht bei uns an vorderster Stelle.

Die Tourismusbranche bei uns soll nachhaltig **expandieren**.

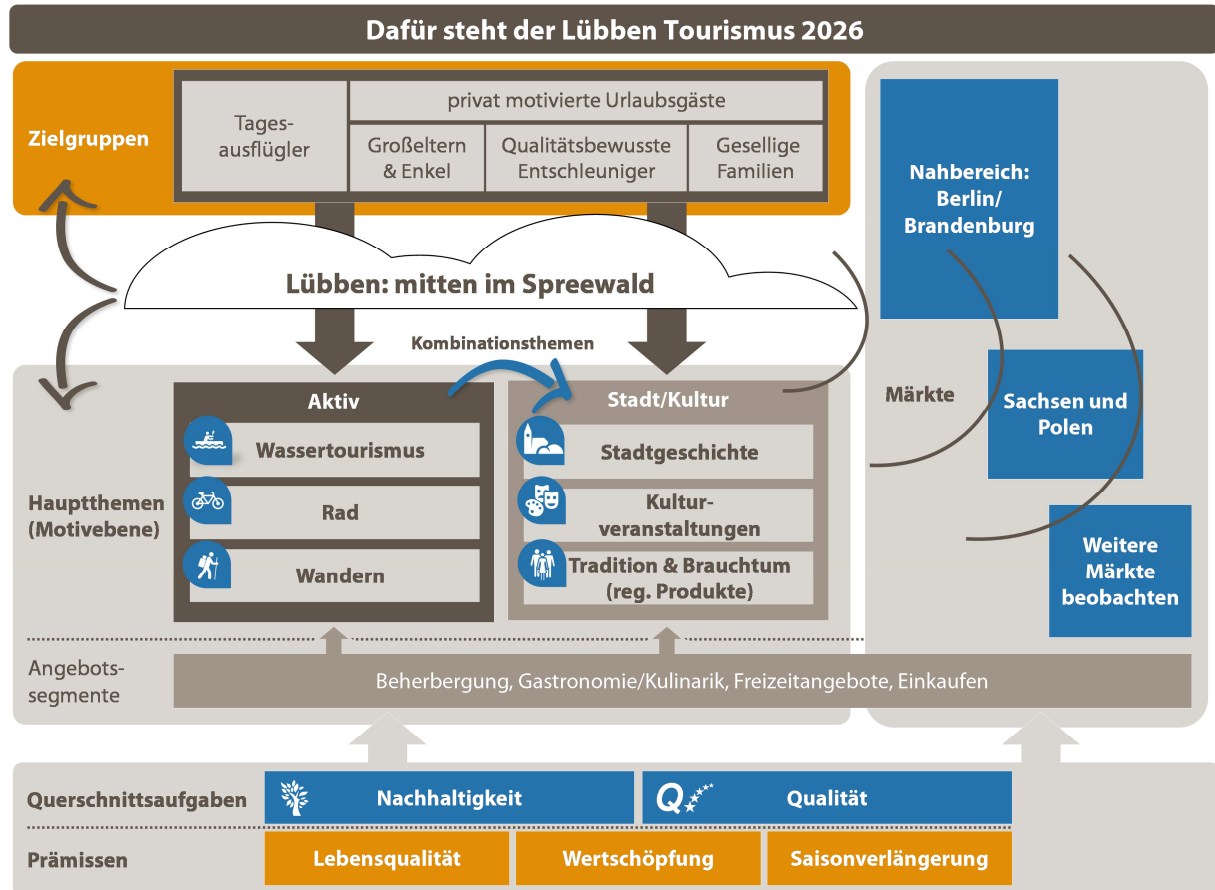
Wenn es Lübben gelingt, diese Merkmale qualitativ weiterzuentwickeln, besteht die Chance, sich als einer der führenden Standorte für Freizeitgestaltung und Erholung in Brandenburg zu positionieren.

<sup>34</sup> [www.luebbenau.de](http://www.luebbenau.de); [www.burgimspreewald.de](http://www.burgimspreewald.de)

## 2. Zielgruppen und Themenschwerpunkte der Zukunft

Die folgende Übersicht macht deutlich, wofür der Lübben-Tourismus der kommenden zehn Jahre stehen soll.

**Abb. 18: Lübben-Tourismus 2026**



Quelle: dwif 2017

Die Gäste, die schon heute nach Lübben kommen, sind mehrheitlich klassische Familien sowie Paare, vor allem aus der Generation der sogenannten Best Ager. Insbesondere Menschen, die in der Natur Abstand vom Alltag und von der Schnelligkeit des Lebens suchen und dabei gleichzeitig auf qualitätsvolle Angebote setzen, sind eine wichtige Zielgruppe für Lübben und können mit dem Begriff „Qualitätsbewusste Entschleuniger“ beschrieben werden. Ebenso ist das große Segment der Tagesgäste, auch aufgrund seiner ökonomischen Bedeutung, keinesfalls zu unterschätzen.

Abgesehen von den Zielgruppen – die weitgehend den bisherigen entsprechen, sind für Lübben als (Quell-)märkte insbesondere die Hauptstadt Berlin und das Land Brandenburg wichtig, aber auch die Nachfrage aus Sachsen und künftig aus dem Nachbarland Polen sollte weiter im Fokus bleiben. Ungeachtet dessen gilt es, perspektivisch auch andere Märkte ins Visier zu nehmen, so z. B. Nordrhein-Westfalen und Hessen sowie die skandinavischen Länder und die Niederlande, allerdings zunächst über Kooperationen.

Der Aktivtourismus bzw. das Thema „Aktiv“ bildet mit den Unterthemen Wassertourismus, Rad und Wandern den Schwerpunkt, lässt sich aber gut mit den Angeboten in Lübben im Stadt- und Kulturbereich kombinieren. Neben der Stadtgeschichte und den Veranstaltungen sollte vor allem das Themenfeld Tradition und Brauchtum aufgeladen werden.

Die thematische Ausrichtung sollte sich auch in den einzelnen Angebotssegmenten, d. h. in den Beherbergungsbetrieben, in der Gastronomie/Kulinarik, in den Freizeitangeboten und beim Einkaufen widerspiegeln bzw. aufgenommen werden, um dem Gast ein durchgängiges Erlebnis zu vermitteln und deutlich zu machen, wofür Lübben steht.

Die Querschnittsthemen Nachhaltigkeit und Qualität müssen künftig bei allen Aktivitäten mitgedacht werden, ebenso wie sie auf die Prämissen Lebensqualität, Wertschöpfung und Saisonverlängerung einzahlen sollen.

### Die Verbindung zur Strategie des Landes und der Region suchen

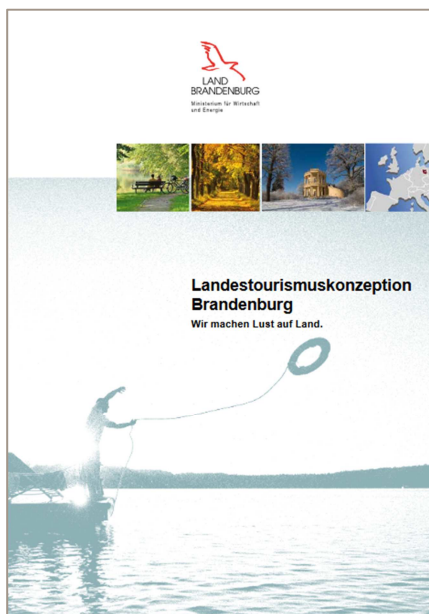


Bild: MWE Brandenburg

Grundsätzlich sollten die Zielgruppen und Themen für Lübben immer auch einen Bezug zur Landesebene herstellen, da die Landestourismuskonzeption die großen, grundlegenden, strategischen Vorgaben macht, die auf der regionalen und kommunalen Ebene „weitergelebt“, operationalisiert und umgesetzt werden. Die aktuelle Landestourismuskonzeption Brandenburg vom Februar 2016 betont, dass Gäste keine Themen kaufen, sondern vielmehr nach Angeboten, Erfahrungen und Augenblicken suchen, die sie begeistern. Diese typischen Brandenburg-Erlebnisse werden in fünf Urlaubs- und Angebotswelten gebündelt, die das Bild von Brandenburg und die Faszination für das Bundesland prägen. Sie zeigt Wege auf, um das Versprechen der Marke Brandenburg in allen Elementen der touristischen Wertschöpfungs- und Reisekette (Customer Journey) zu halten.

Die fünf Angebots- und Urlaubswelten sind:

- Landlust ausleben
- Wasser entdecken
- Tief durchatmen
- Kultur erleben
- Horizonte erweitern<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Quelle: Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (MWE) (Hrsg.): Landestourismuskonzeption Brandenburg, Februar 2016

Auch der Spreewald justiert seine Positionierung nach: Im Rahmen des „Projektes Spreewald 2030 – Wir sind Spreewald.Zukunft.Gemeinsam.Gestalten“ wurden sechs Workshops zu den einzelnen Handlungsfelder der Tourismusstrategiekarte Brandenburg durchgeführt, vorhandene Kompetenzen herausgestellt, Bedarfe aufgezeigt und wichtige Themen für die Region herausgearbeitet. Der Tourismusverband Spreewald will damit die Weichen für die touristische Zukunft als Reiseregion stellen. In einem weiteren Schritt werden aus Handlungsfeldern Maßnahmenpläne erarbeitet, deren Umsetzung im Laufe des Jahres 2017 starten soll.

Nach vorläufigen Ergebnissen ergeben sich die folgenden sechs Handlungsfelder:

- Starke innovative Unternehmen mit den Stichworten Fachkräftesicherung und -gewinnung, Qualitätsregion Spreewald, außergewöhnliche Gastronomie, Saisonverlängerung
- Organisation und Kooperation mit den Stichworten Aufgabenteilung Region/Orte/Biosphärenreservat/Spreewaldverein, Kooperation mit Dritten
- Digitalisierung und Kommunikation mit den Stichworten Breitband und WLAN, Online-Buchbarkeit, Binnenkommunikation
- Infrastruktur und Mobilität mit den Stichworten Mobilitätsmanagement, ÖPNV, E-Mobilität
- Wertschöpfende Produkte mit den Stichworten regionale Produkte, Kulturtourismus, nachhaltige Tourismusregion
- Zielgruppen und Märkte mit den Stichworten Familien und Best Ager (Priorität A), Anwohner und Reisegruppen (Priorität B) sowie Berlin/Brandenburg/Sachsen und Schweiz, Polen, Österreich, Dänemark

Aus den strategischen Feldern des Landes und den aktuellen Planungen für die Region wird deutlich, dass es eine Vielzahl von Ansatzpunkten für Lübben gibt und die Passfähigkeit mit dem lokalen Angebot und der Ausrichtung des Lübben-Tourismus gut zusammen passt. Diese Synergien und die daraus resultierenden Kooperationen müssen künftig noch stärker gelebt werden. Zudem gilt es, möglichst auf gemeinsame Themen aufzusetzen, um die Wirkung für die Entwicklung am Standort Lübben zu erhöhen und gleichzeitig die Präsenz Lübbens auf Regions- und Landesebene zu erhöhen.

### 3. Zielvereinbarungen für den Lübben-Tourismus: Da will Lübben hin

Die folgenden Zielvereinbarungen für die grundlegende Weiterentwicklung des Lübben-Tourismus bis zum Jahr 2026 sind Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses im Rahmen des Konzeptes. Die Reihenfolge der Ziele stellt keine Wertung dar; vielmehr stehen sie gleichwertig nebeneinander und unterstreichen die Vision und das Selbstverständnis vom Freizeit- und Erholungsstandort Lübben.

**Abb. 19 Zielvereinbarungen Lübben**



<p><b>Ziel 1: Profilieren und positionieren</b></p>	<p><b>Ziel 2: Tourismus wertschätzen und fördern</b></p>
<p>Lübben positioniert sich als einer der führenden Standorte für Freizeit und Erholung in Brandenburg. Beschaulichkeit, Ruhe und Entspannung, gepaart mit städtischem Flair und Standortvorteilen wie der Nähe zu Berlin, setzt die Stadt bei der Produktentwicklung und im Marketing bewusst in Szene.</p>	<p>Lübbens Tourismusakteure und Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung schätzen die hohe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus als Umsatzbringer und Beschäftigungsgarant, seine Strahlkraft auf andere Branchen der Stadt sowie seine positiven Effekte für Einwohner und Gäste. Sie unterstützen touristische Aktivitäten künftig nach allen Kräften.</p>
<p><b>Ziel 3: Ausbauen und professionalisieren</b></p>	<p><b>Ziel 4: Herausforderungen annehmen</b></p>
<p>Lübben setzt auf einen gezielten Infrastruktur- und Angebotsausbau in Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe, insbesondere im Hinblick auf Allwetterangebote und Saisonverlängerung sowie in die Entwicklung passfähiger, neuer zielgruppengerechter und innovativer Angebote.</p>	<p>Lübben stellt sich im Marketing den Herausforderungen von Digitalisierung sowie aktuellen Trends und Entwicklungen. Die Stadt präsentiert ihr touristisches Angebot professionell auf für sie und die Branche wichtigen Marketing-Kanälen.</p>
<p><b>Ziel 5: Nachhaltig und qualitätsorientiert agieren</b></p>	<p><b>Ziel 6: Kommunizieren und kooperieren</b></p>
<p>Lübben setzt bei der Angebots- und Infrastrukturentwicklung im Tourismus konsequent auf Nachhaltigkeit, Qualitätsorientierung sowie Barrierefreiheit. Vorhandene und erfolgreiche Ansätze und Aktivitäten auf kommunaler und/ oder regionaler Ebene werden weitergeführt und ausgebaut.</p>	<p>Politik, Verwaltung, Leistungsträger und weitere Partner und Unternehmen in Lübben kommunizieren und kooperieren im Sinne eines professionellen Innenmarketings auf lokaler und (über-) regionaler Ebene. Sich auf die eigenen Stärken zu besinnen, Planungen und Projekte abzustimmen, nach außen gestärkt als Einheit aufzutreten und effektiver zusammenzuarbeiten, sind erklärte Ziele.</p>
<p><b>Ziel 7: Neue Organisationsstrukturen als Basis für eine zukunftsfähige Tourismusentwicklung umsetzen und sichern</b></p>	
<p>Die neufirmierte Gesellschaft „Lübben (Spreewald) Service- und Managementgesellschaft mbH“ (LSM GmbH) soll zentrale Ansprechpartnerin für alle Fragen rund um die Tourismus und Freizeitgestaltung in der Stadt Lübben (Spreewald) sein. Sie ist Motivator, Impulsgeber und Netzwerker für eine innovative, nachhaltige und professionelle Tourismusentwicklung Lübbens nach innen (Zielgruppen Betriebe und Beschäftigte) und serviceorientierter Dienstleister nach außen (Zielgruppen Besucher und Bevölkerung).</p>	

Quelle: dwif 2017

## Den Erfolg messbar machen

Quantitative und qualitative Ziele, die konkret messbar oder mindestens belegbar sind, helfen und verbessern die Transparenz in der Umsetzungsphase des vorliegenden Konzeptes. Alle Aktivitäten rund um die Weiterentwicklung des Freizeit- und Erholungsstandortes Lübben sollten auf mindestens eines der folgenden Ziele einzahlen.

**Tab. 2: Qualitative und quantitative Ziele für den Lübben-Tourismus**

 Qualitativ	 Quantitativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Stadt Lübben als Freizeit- und Erholungsstandort steigern (Beteiligung an Studien wie Destination Brand prüfen)</li> <li>• Beitrag zur Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität in Lübben (regelmäßige Befragung der Lübbener Bürger initiieren; Null-Messung 2017)</li> <li>• Gästezufriedenheit steigern (Daten von Online-Bewertungsportalen über den TrustScore auswerten)</li> <li>• Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und tourismusrelevante Leistungsträger professionalisieren (nachweisbare Beratung von mindestens 25 Betrieben durch die LTM pro Jahr)</li> <li>• Strategische Orientierung für Leistungsträger und Multiplikatoren geben (Durchführung von mindestens fünf bis zehn themen- bzw. branchenspezifische B2B-Veranstaltungen pro Jahr)</li> <li>• Lokale und regionale Aktivitäten vernetzen (qualitativ über konkrete Kooperationsprojekte belegbar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung der Saisonalität: Steigerung des Anteils der Übernachtungen in den Wintermonaten Nov/Dez und Jan/Feb von insgesamt knapp 20% auf 25% bis 2026</li> <li>• Steigerung der Zahl der Übernachtungsgäste bis 2026 auf 350.000 Übernachtungen (+43%) und Stabilisierung der Zahl der Tagesgäste in Lübben</li> <li>• Erhöhung des Anteils der Kernzielgruppen (regelmäßig über Gästebefragungen erheben)</li> <li>• Steigerung der Zahl der vergebenen Zertifizierungen und Klassifizierungen an tourismusrelevante Betriebe in Lübben um 50% bis 2026 (Dehoga, DTV, ServiceQ, Bett+Bike, Reisen für Alle etc.)</li> </ul>

Quelle: dwif 2017

#### 4. Aktionsfelder und Maßnahmen: Hier muss Lübben handeln

Basierend auf den Analysen, den Gesprächen, den Stärken und Schwächen, der strategischen Ausrichtung und den definierten Zielvorstellungen ergeben sich fünf zentrale Aktionsfelder, die mit 11 Schlüsselmaßnahmen unterlegt sind. Durch sie sollen die gesteckten Ziele erreicht werden. Gleichzeitig sollten diese Maßnahmen im Fokus der sich anschließenden Umsetzungsphase stehen.

**Abb. 20: Aktionsfelder für den Lübben-Tourismus**



Quelle: dwif 2017

Der Maßnahmenkatalog folgt einem festen Schema: Zunächst werden in einem kurzen Aufriss die Ausgangslage erläutert und die grundlegenden Ziele des Aktionsfeldes dargestellt, im Anschluss folgen die Schlüsselmaßnahmen und das Arbeitsprogramm. Dabei kann es durchaus sein, dass einzelne Maßnahmen auf verschiedene Aktionsfelder einzahlen.

Es liegt auf der Hand: Einige der genannten Maßnahmen haben eine größere Bedeutung als andere, sind einfacher umzusetzen. Für andere wiederum muss erst der Grundstein gelegt werden, manche nehmen einen längeren Zeitraum in Anspruch. Aus diesem Grund sind die Maßnahmen jeweils mit Prioritäten (sehr hoch, hoch, mittel) und einem konkreten Zeitbezug versehen. An einzelnen Stellen sind Hinweise auf gute Beispiele integriert, die als Orientierung dienen können.

Nicht zuletzt muss es in Lübben und darüber hinaus Akteure geben, die sich den Aufgaben aus dem Arbeitsprogramm widmen, sie tatkräftig anpacken und umsetzen, denn nur so wird die touristische Entwicklung der Spreewald-Stadt auch zukunftsfähig. Daher sind die Zuständigkeiten und jeweils weitere Partner benannt. Ein zusammenfassender „Aktionsfahrplan Freizeit- und Erholungsstandort Lübben 2026“ mit den Aktionsfeldern und Maßnahmen schließt sich daran an.

## 4.1 Aktionsfeld 1: Lübben baut aus – Infrastruktur und Freizeitangebote strategisch entwickeln

Ausgangslage  
(Darum geht es...)



Das Angebot bzw. die touristische Infrastruktur stellt die Basis einer jeden Destination dar. Für Lübben und die Region ist zuallererst die naturräumliche Ausstattung – der Spreewald selbst – der entscheidende Faktor, den es zu bewahren gilt. Hieraus lässt sich eine Vielzahl potenzieller Aktivangebote ableiten, die teilweise bereits vorhanden, jedoch ausbaufähig sind. Gleichzeitig bietet Lübben durch seinen städtischen Charakter Zusatzangebote mit touristischem Potenzial wie kaum ein anderer Ort im Spreewald (Einkaufen, Veranstaltungen/Kultur). Schlechtwetterangebote sind dagegen ein klarer Engpass im Freizeit- und Tourismusangebot in Lübben. Das Beherbergungsgewerbe ist sehr kleinteilig strukturiert. Vielen Kleinanbietern im Segment der Ferienwohnungen und -häuser stehen wenige Hotels gegenüber. Zudem sind ihre Kapazitäten, insbesondere wenn es z.B. um die Unterbringung größerer Gruppen geht, beschränkt.

Lübben soll als Freizeit- und Erholungsstandort weiterentwickelt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es Investitionen in die öffentliche und private Infrastruktur, in bestehende und neue tourismusrelevante Betriebe. Die Erfahrungen in vielen Destinationen zeigen, dass spürbare Impulse in punkto Qualität und mit Blick auf die angestrebten Zuwächse bei Übernachtungs- und Tagsgästen in der Regel mit einer hohen Investitionsdynamik einhergehen. Die tourismusrelevante Infrastruktur in Lübben sollte dementsprechend in den nächsten Jahren strategisch ausgebaut werden. Es geht darum, bestehende und neue Angebote an den Bedürfnissen der Gäste auszurichten, entlang der Top-Themen im Lübben-Tourismus neue Anreize für Reiseanlässe und Aktivitäten vor Ort zu schaffen und Angebotslücken zu schließen. Eine qualitative und verträgliche Investitionsstrategie ist und bleibt die Grundprämisse. Im Zuge von Bewerbungsverfahren für Gartenschauen und weiterer planerischer Tätigkeiten liegt der Stadt Lübben (Spreewald) eine Vielzahl hochattraktiver Möglichkeiten zur Angebotserweiterung vor. Besonders bei der Wegeinfrastruktur, dem Thema Spreewalddorf und einem Besucherinformationszentrum darf es daher nicht um weitere konzeptionelle Ausführungen gehen. Sie sind allenfalls zu überprüfen und im Detail anzupassen. Vielmehr gilt es die Projektideen und konkreten Planungen Schritt für Schritt zu realisieren.

Ziel (Das ist das Ziel...)





## Schlüsselmaßnahme 1: Ausbau und Qualitätssteigerung im Beherbergungsangebot



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Hoch	Stadt Lübben (Wirtschaftsförderung, Bauamt), Beherbergungsbetriebe in Lübben	Investitionen in den Bestand: Daueraufgabe Neuinvestition: Aktive Investorensuche ab 2017; Ausweisung Bauplätze 2017/18; Ziel: Ansiedlung eines neuen Hotels bis 2020	Investoren, Beherbergungsbetriebe in Lübben, LTM

Das Beherbergungsangebot in Lübben ist vielfältig. Eine vergleichsweise hohe Bettenauslastung, einzelne Vorzeigebetriebe und viele klassifizierte Betriebe sprechen für den Standort. Auf der anderen Seite gibt es kein größeres Hotel für Gruppen/Veranstaltungen, und gerade im Segment der Privatvermieter besteht vielerorts ein hoher Modernisierungsbedarf. Somit geht es bei dieser Schlüsselmaßnahme vornehmlich um das Schließen von Angebotslücken und eine höhere Investitionsdynamik in bestehenden Betrieben.

### Arbeitsprogramm:

- Legt man die touristischen Kennzahlen, die bestehenden Potenziale, allgemeine Markttrends und die konkrete Angebotsstruktur in Lübben bzw. in der Region zugrunde, dann verspricht die Ansiedlung eines Themenhotels im 3- bis 4-Sternesegment die Erschließung neuer Marktpotenziale.
- Ein derartiger Betrieb sollte klar auf die Segmente Aktiv und/oder Familie einzahlen und zudem Tagungskapazitäten vorhalten, die derzeit in Lübben kaum verfügbar sind und mit Blick auf die Nähe zu Berlin und zum künftigen Flughafen Berlin Brandenburg sowie die Incentive-Möglichkeiten rund um das Thema Aktiv in der Natur weitere Potenziale bieten (siehe Kasten Hotelkonzepte).
- Das Hotel sollte mindestens 100 Zimmer vorhalten (entspricht rund 200 Betten). Diese Größenordnung und inhaltliche Ausrichtung spiegelt für den Standort Lübben und die bestehenden Betriebe einen verträglichen Expansionspfad wider. Im Idealfall kann ein Hotelneubau auch mit dem Bau einiger moderner Ferienhäuser kombiniert werden. Dies würde auf die individualisierten Gästeansprüche einzahlen und Synergieeffekte bei der Nutzung der Basisinfrastruktur und Bewirtschaftung des Betriebes ermöglichen.
- Konkrete Planungen können zum jetzigen Zeitpunkt zwar noch nicht angestellt werden, doch lassen sich einige Kennzahlen aus Erfahrungswerten ableiten: Für Standardzimmer im 3-Sternesegment ist mit 20-24 m<sup>2</sup>, im 4-Sternesegment mit 24-30 m<sup>2</sup> zu planen. Zuzüglich Gastronomie, Tagungs-/Banketträumen und Nebenflächen ist bei einem Hotel mit 100 Zimmern von einer Bruttogeschossfläche von 4.500 m<sup>2</sup> (3-Sternehotel) bis 6.500 m<sup>2</sup> (4-Sternehotel) auszugehen. Bezüglich der Investitionskosten ist mit einem Volumen von 7,4 Mio. Euro bis 11,7 Mio. Euro zu rechnen.
- Für die Praxis gilt: Die Entstehungskosten pro Hotelzimmer sollten nicht mehr als das Tausendfache des durchschnittlich erzielbaren Nettopreises pro Zimmer (Average Room Rate)

betragen. In der Modellrechnung müsste das 3-Sternehotel demnach rund 75 Euro, das 4-Sternehotel rund 115 Euro erzielen.

- In jedem Fall ist ein aktives Ansiedlungsmanagement notwendig, um den passenden privaten Investor und Betreiber zu finden. Hierbei sollte auch auf bestehende Netzwerke auf Landes- oder Regionsebene zurückgegriffen werden. Es ist zu empfehlen, vorab eine Machbarkeitsstudie zur Ermittlung wichtiger Kennzahlen und als gute Grundlage für Investorengespräche zu erstellen.
- Der Vorteil aufstrebender junger Hotelmarken liegt auf der Hand. Sie bringen ein eigenes, für Lübben neues Gästepotenzial mit sich und tragen direkt zu einer steigenden Bekanntheit des Standortes bei. Auf der anderen Seite könnte ein individueller Privatinvestor womöglich ein authentischeres Konzept mitbringen. Zudem hat er in der Regel einen höheren Standortbezug. Es sollten Gespräche nach allen Seiten hin stattfinden.
- Legt man die quantitative Zielmarke von 350.000 Übernachtungen für 2026 über alle Angebotssegmente hinweg zugrunde (+106.000 gegenüber 2015), so lässt sich auch der künftige Kapazitätsbedarf im Beherbergungsgewerbe näherungsweise ableiten. Über Maßnahmen zum Saisonausgleich, Marketingaktivitäten und eine Professionalisierung der Branche kann die Auslastung der bestehenden Betriebe bis 2026 in der Modellrechnung um bis zu fünf Prozentpunkte gesteigert werden (lediglich das Reha-Zentrum Lübben wird hier ausgeklammert, da es gesonderten Markteinflüssen unterliegt; nachfrageseitig wird es nur mit stabilen Werten einbezogen). Für die Ausschöpfung des weiteren Potenzials braucht Lübben neue Angebote bzw. den Ausbau der vorhandenen Betriebe. Mit Blick auf die Zielmarke, nach Abwägung der Marktstrukturen vor Ort und der übergeordneten Markttrends ist bis 2026 bei den Hotelkapazitäten von einem zusätzlichen Bedarf in Höhe von rund 300 Betten auszugehen (davon 200 Betten über das skizzierte Themenhotel). Die Kapazitätsabschätzung für den Markt der Privatvermieter bzw. Ferienwohnungen/-häuser stellt sich aufgrund der Strukturen schwieriger dar. Überschlägig ist aber auch bei Ferienwohnungen/-häusern ein zusätzlicher Bedarf in Höhe von rund 100 Betten anzunehmen, der zu den bestehenden 700 hinzukommt. Ob dies über die Privatvermieter oder gewerbliche Betriebe aufgefangen werden kann oder ob sich der Bedarf aufgrund von Marktaustritten in den nächsten Jahren noch erhöht, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig zu bewerten. Eine interne Strukturanalyse des Privatvermietermarktes in Lübben ist hierfür notwendig. (Hinweis: Diese grobe Abschätzung ersetzt keine konkrete Machbarkeitsstudie für Einzelprojekte oder eine integrierte Hotelbedarfsanalyse).
- Neben der Ansiedlung mindestens eines weiteren Leuchtturmbetriebes muss der Fokus bei den Investitionen in den kommenden Jahren auf der Modernisierung und dem Ausbau der bestehenden Betriebe liegen. Soll das Lübbener Beherbergungsgewerbe langfristig wettbewerbsfähig bleiben, gilt es in die Zimmer und Wohnungen selbst und in Zusatzangebote zu investieren. Dies gilt sowohl für die Hotellerie, als auch für die vielen Anbieter mit weniger als 10 Schlafgelegenheiten, die häufig im Nebenerwerb arbeiten. Hierzu zählen klassische Re-Investitionen in den Bestand, Erweiterungen über separate Bettenhäuser oder innovative Übernachtungsmöglichkeiten (z.B. Stelzenhäuser am Wasser) oder Kapazitäten für Tagungs- und Wellnessangebote. Neben Sensibilisierungsmaßnahmen sind auch die passenden Rahmenbedingungen wichtig, z.B. über Bebauungspläne. Häufig befinden sich langjährige Be-

triebe mit Tradition zudem an Standorten mit eingeschränkten Expansionsaussichten. Soweit möglich, sollte hier unvoreingenommen auch über Sondergenehmigungen diskutiert werden, um den bereits ansässigen UnternehmerInnen entsprechende Möglichkeiten zu geben und dadurch den Freizeit- und Tourismusstandort Lübben insgesamt zu stärken.

#### Praxisbeispiele für passfähige Hotelkonzepte

- Globetrotter Lodge in Ascheffel (Schleswig-Holstein); Outdoor-Flair gepaart mit naturnahen Materialien (Indoor und Outdoor sollen verschmelzen); hochwertige Gastronomie und Tagungsmöglichkeiten sowie exklusive Incentives (Outdoor-Seminare und –Events); Zielgruppen sind Lifestyle-Gäste, Firmen und Aktivurlauber; [www.globetrotter-lodge.de](http://www.globetrotter-lodge.de)
- Explorer Hotels mit klarer Aktivausrichtung; Budget-Design-Hotel; Zusatzangebote: SportSpa und Tagungsmöglichkeiten; dadurch je nach Saison für unterschiedliche Zielgruppen geeignet (Familien, Aktivurlauber, Geschäftsreisende); [www.explorer-hotels.com](http://www.explorer-hotels.com)

#### Schlüsselmaßnahme 2: Erlebnis- und Informationszentrum Spreewald



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Sehr hoch	Stadt Lübben (Wirtschaftsförderung)	Konzeptionsphase ab 2017; Beantragung Fördermittel bis 2020; Umsetzung Anfang nächster Dekade	Investor und Betreiber, strategische Partner wie Tropical Islands, Land Brandenburg, Landkreis, LTM, Biosphärenreservat Spreewald

Freizeitattraktionen sind wichtige Bausteine in der touristischen Servicekette. Während die Möglichkeiten für Outdoor-Aktivitäten in Lübben bereits gut ausgebaut sind, mangelt es insbesondere an Schlechtwetteralternativen und echten überregional wirkenden Zugpferden in diesem Segment, wodurch sich Lübben von anderen Spreewaldorten abheben kann.

#### Arbeitsprogramm:

- Mittelfristig sollte die Planung und der Bau eines integrierten „Erlebnis- und Informationszentrums Spreewald“ (Arbeitstitel) als Indoor-Attraktion mit großer Strahlkraft im Areal zwischen Burglehn und Schlossinsel angestrebt werden.
- Hier bestehen bereits Planungen, die es zu sichten, neu zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen gilt. Zudem wurden bereits Bereisungen vergleichbarer Attraktionen unternommen, wodurch bei den Akteuren vor Ort ein klares Bild für den Wettbewerb entstand.
- Mit Blick auf das inhaltliche Gesamtkonzept und die Finanzierung ist eine Kombination aus Spreewald-Information Lübben, Infozentrum der Biosphäre und interaktiver Erlebnisausstellung Spreewald umzusetzen. Ein moderner Edutainment-Ansatz mit Informations-/Wissensvermittlung und Erlebnis ist der Kern des Zentrums. Während die Informationsaspekte relativ klar umrissen sind (klassische Tourist-Information, Infozentrum der Biosphäre mit Schulungsräumen etc.), kommt es bei der Ausstellung darauf an, den Besuchern die Natur- und Kulturlandschaft des Spreewaldes bzw. der Spree unter, auf und über dem Wasser physisch und

multimedial näher zu bringen. Besonders wichtig geworden ist bei derartigen Attraktionen in den letzten Jahren das Einbinden aller Sinne der Besucher in die Ausstellung.

- Eine solche wetterunabhängige und saisonübergreifende Attraktion gibt es bislang noch nicht in Lübben (Saisonverlängerung und Bekanntheit) und auch nicht im Spreewald. Damit hat das Projekt das Potenzial zu einem Leitangebot für den Spreewald insgesamt zu werden und neben zusätzlichen Gästen nach Lübben auch weitere Tagesgäste aus dem Spreewald und Berlin anzuziehen.
- Eine realistische Chance auf die Umsetzung des Erlebnis- und Informationszentrums besteht unter förderpolitischen Gesichtspunkten aller Voraussicht nach nur noch in der aktuellen EU-Förderperiode, die noch bis 2020 läuft. Mit Blick auf die hohen zu erwartenden Investitionskosten und schrumpfenden Fördertöpfen wird eine Realisierung danach ungleich schwieriger.
- Entscheidend wird es sein, die erforderlichen Eigenmittel für den Bau (und Betrieb) sowie ein langfristig tragfähiges Betreiberkonzept zu entwickeln. Von Anfang an sind daher enge Gespräche mit dem Land sowie der Region zielführend. Auch die Suche nach einem strategischen (Investitions)Partner ist bereits in der weiteren Planungsphase sinnvoll.

#### Strategische Bedeutung der infrastrukturellen Maßnahmen

- Neben der Attraktionssteigerung des Freizeit- und Erholungsstandortes Lübben insgesamt hätte die Umsetzung dieser Schlüsselmaßnahme an diesem Standort einen weiteren positiven Effekt: Mittelfristig verschiebt sich der touristische Kernbereich in Lübben weiter nach Süden. Mit den Kahnhäfen 1, 2 und 4, der Schlossinsel, der SpreeLagune und der künftigen touristischen Inwertsetzung des Burglehn sind die Entwicklungen bereits vorgegeben. Die Ansiedlung des Erlebnis- und Infozentrums sowie eines Beherbergungsbetriebes in diesem Umfeld wäre eine konsequente strategische Fortsetzung dieser Planungen. Sie gewährleistet einen für Einwohner und Gäste zusammenhängenden Erholungsraum, der über Wasser-, Rad- und Wanderwege mit weiteren touristisch attraktiven Angeboten wie dem Stadtzentrum mit seinem Einzelhandel und der Gastronomie sowie Einzelstandorten wie der Jugendherberge, dem Reha-Zentrum, dem Kletterwald oder dem Sportpark vernetzt sein muss.
- Zudem ist eine weitere Verlagerung des Erholungsraumes weg von den großen Land- und Bundesstraßen mit Blick auf den Status Erholungsort zuträglich, der unbedingt erhalten werden sollte und durch den der Stadt Lübben (Spreewald) letztlich auch zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für den Tourismus zur Verfügung stehen.

#### Schlüsselmaßnahme 3: Optimierung der touristischen Wege- und wegebegleitenden Infrastruktur



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Hoch	Stadt Lübben (Bauamt, Wirtschaftsförderung)	Daueraufgabe, Erweiterungen in Stufen bis 2026 umsetzen	LTM, Vereine, touristische Leistungsträger, Landkreis, Landesamt für Umwelt Brandenburg/Wasser- und Bodenverband


Touristische Wege haben einen besonderen Charakter: Sie verbinden nicht nur mehrere Punkte miteinander, sondern sind auch selbst ein Erlebnis, wenn man sie befährt oder begeht. In Lübben treffen Wasser-, Rad- und Wanderwege aufeinander und können so zusammen mit der wegebegleitenden Infrastruktur ein abwechslungsreiches Angebot für Aktivurlauber und erholungssuchende Einwohner bieten.

#### Arbeitsprogramm:

- Umsetzung/Erweiterung eines touristischen Rundwegesystems in Lübben: Bereits in den Bewerbungsunterlagen zur Landesgartenschau 2013 wurde das Potenzial von Rundwegesystemen in Lübben eindrucksvoll skizziert. Daher stehen auch hier keine neuen Konzepte, sondern die schrittweise Umsetzung der Planungen im Mittelpunkt. Bei allen Erweiterungen müssen die Bedürfnisse der Gäste und einheimischen Naherholungssuchenden der Ausgangspunkt sein.
- Bei den Wanderwegen sollte der bereits geplante Rundwanderweg bis zur Jugendherberge die höchste Priorität haben. Je nach notwendigen Mitteln bzw. einer etwaigen Förderfähigkeit ist der Rundwanderweg bis zur Reha-Klinik ebenfalls anzustreben. Für beide Optionen sind Querverbindungen über die Hauptspreewald und den Burg-Lübbener-Kanal notwendig, die die Erlebbarkeit des Spreewaldes in Lübben allerdings deutlich erhöhen würden. Als drittes Projekt sollten die Überlegungen rund um einen Spree-Sagen-Pfad wieder aufgenommen werden. Elemente wie die Brücken- und Stegkonstruktionen spielen eine wichtige Rolle und sollten ebenso beibehalten werden, wie Stationen zum Verweilen. Allerdings ist kritisch zu prüfen, wie die ehemals kalkulierten Investitionskosten bei Beibehaltung eines hohen Attraktionsgrades deutlich gesenkt werden können. Das Konzept eignet sich perfekt, um die Kernthemen für die Zielgruppen emotional aufzuladen und zusammen mit einer gesteigerten Erlebbarkeit des Hains zwei Ankerpunkte für die Themenwelt Sagen und Mythen zu setzen. Hier könnten über das Bund-Länder-Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ zusätzliche Mittel generiert werden. Diese Aktivitäten stärken ebenfalls den ganzheitlichen Erlebnisraum südöstlich der Hauptstraßen.
- Bei den Wasserwegen erweitert zum einen eine Erweiterung der Kahnrouten im Norden (Ausbau der Verbindung zwischen Spree und Umflutkanal) das Angebot. Zum anderen sollten neue Möglichkeiten des Erlebens des Spreewaldes auf dem Wasser gegeben werden. So ließen sich z.B. bestimmte Abschnitte auf dem Burg-Lübbener-Kanal (auf der Höhe der Jugendherberge) für Stand-up-Paddling o.ä. freigeben. Selbstverständlich gilt es hier immer auch die Verträglichkeit mit anderen Nutzungen und dem Naturschutz abzuwägen.
- Bei Erweiterungen der Wegenetze innerhalb der Stadt – besonders der Rad- und Wanderwege – sind die touristisch relevanten Einzelstandorte sowie das Zentrum mit Einzelhandel und Gastronomie besser zu integrieren. Dadurch lassen sich auch die touristischen Bewegungsmuster bis zu einem gewissen Grad erweitern bzw. lenken.
- Neben den Wegen selbst ist die wegebegleitende Infrastruktur entscheidend für die Zufriedenheit der Besucher. Insbesondere Verpflegungs- und Ruhepunkte sowie Anlege- und Badestellen müssen aus Gästeperspektive in einem ausreichend engen Netz vorhanden sein. Ein Weg kann die Re-Attraktivierung traditioneller Ausflugsstandorte wie Bukoitzta im Osten und die Schaffung neuer Einkehrmöglichkeiten etwa im südlichen Wegenetz sein. Zu prüfen

ist auch, ob an solchen Anlaufpunkten Potenzial für weitere Angebote, z.B. individuelle naturnahe Übernachtungsmöglichkeiten, besteht. Auf der anderen Seite ist die Bestückung mit mobilen Versorgungsstützpunkten in der Saison auszubauen, etwa am Wasserspielplatz.

- Für die Nutzung der touristischen Wege und die Lenkung der Besucher ist eine optimale Beschilderung entscheidend. Diese muss bei den bestehenden Wegen optimiert und bei den neuen Wegen von vornherein mit Blick auf die Vernetzung der Lübbener Angebote mitgedacht werden. Ein klar definierter Ansprechpartner innerhalb der Stadt, eine schnelle Umsetzung bei Handlungsbedarf und eine möglichst flexible Auslegung der vorhandenen Vorschriften sind dabei wichtig.
- Bei allen Aktivitäten innerhalb dieser Schlüsselmaßnahme ist genau zu prüfen, welche Einzelprojekte gegebenenfalls durch Förderprogramme untersetzt werden können. In Abhängigkeit des Ergebnisses sind die Prioritäten zu prüfen und anzupassen.

Schlüsselmaßnahme 4: „Spreewalddorf“ 			
Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Mittel	Stadt Lübben (Bauamt, Wirtschaftsförderung)	Planungen ab 2017 wieder aufnehmen Ziel Umsetzung: bis 2019	Unternehmen/ Gewerbe, Vereine, LTM

Authentische Angebote, die die Tradition einer Destination widerspiegeln, werden bei Gästen und Einheimischen immer beliebter. Für Orte wie Lübben bietet sich die Chance, über die Architektur, regionale Produkte, das Handwerk, die Kahnfahrten etc. von diesen Gästewünschen zu profitieren.

**Arbeitsprogramm:**

- Schaffung einer attraktiven Willkommenssituation für Besucher über den Lindenparkplatz und Aufwertung des Kahnhafens 2: Neben Investitionen in den Parkplatz selbst und der Verbesserung der Ausstattung mit Sanitäranlagen soll ein Spreewalddorf in der regionaltypischen Architektur errichtet werden.
- Auch hier kann auf bestehende Planungen zurückgegriffen werden, so dass eine kurzfristige Realisierung möglich ist. Außerdem wurden für diese Schlüsselmaßnahme Fördermittel in Aussicht gestellt.
- Für die Gäste ergibt sich vom Schloss über die Schlossinsel und den Kahnhafen 1 sowie 4 eine durchgängige Eingangssachse, die direkt die klassischen Themen des Spreewaldes bedient.
- Durch diese Qualitätssteigerung lassen sich die Verbindung zum Stadtzentrum rund um den Marktplatz verbessern, damit indirekt die Wertschöpfung steigern sowie über das Spreewalddorf weitere ergänzende touristische Dienstleistungen etablieren und attraktive Bilder mit Wiedererkennungswert für die Vermarktung schaffen.
- Der Bau eines Spreewalddorfes selbst ist auch an anderen Standorten in Lübben möglich, etwa am Burglehn. Einige der Zusatzeffekte (Bewirtschaftung, Aufwertung Kahnhafen, Willkommenssituation) wären hier jedoch nicht oder kaum realisierbar.

## 4.2 Aktionsfeld 2: Lübben organisiert sich – zukunftsfähige Organisationsstrukturen aufbauen

Ausgangslage  
(Darum geht es...)



Die Tourismus, Kultur und Stadtmarketing Lübben GmbH (TKS) ist eine über viele Jahre gewachsene Organisation mit einem sehr breiten Aufgabenspektrum von klassischen Vermarktungsaktivitäten über den Betrieb einer Tourist-Information und die Durchführung von Veranstaltungen bis zum Immobilienmanagement (teilweise auch ohne direkten Tourismus- oder Kulturbezug). Vor dem Hintergrund der bisher gestellten Aufgaben sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen erfüllt die TKS viele der ihr übertragenen Aufgaben „State of the Art“ der Branche. Gleichzeitig ist jedoch keine Fokussierung auf das Kerngeschäft einer Tourismusmarketing- und -managementorganisation erkennbar. Auch ist die Reputation der Gesellschaft bei unterschiedlichsten Akteuren in der Stadt in den letzten Jahren zurückgegangen. Starker Anpassungsbedarf besteht im Aufgabenbereich Marketing und Kommunikation, um eine echte Wirkung im Markt zu erzeugen. Die Bereiche Infrastruktur sowie Veranstaltungen sind kritisch zu hinterfragen (Was hat direkten Freizeit-/Tourismusbezug? Wo erscheint eine Rückführung ausgewählter Objekte in die Stadt zielführend?). Der Vertrieb muss effizienter und unter EU-rechtlichen Rahmenbedingungen schlanker aufgestellt werden. Zudem gilt es, die Felder Innovations- und Datenmanagement auszubauen (Wissenstransfer, Kooperationen). Das Innenmarketing, die Aktivitäten rund um die Wettbewerbsfähigkeit der Branche und die Qualitätsentwicklung befinden sich auf einem guten Weg und müssen verstetigt werden. Eine wettbewerbsfähige und zukunftsweisende Tourismusarbeit ist jedoch nur bei einer Budgetaufstockung in den Kernbereichen realisierbar.

Aus einem überfrachteten Mix aus klassischer Marketingorganisation und Immobilienmanagement soll die Gesellschaft zu einer integrierten Marketing- und Managementorganisation weiterentwickelt werden, die zukunftsfähig und EU-rechtskonform im Sinne der Stadt, der MitarbeiterInnen und Partner aufgestellt ist. Die Gesellschaft soll die Stadt Lübben als attraktiven Freizeit- und Erholungsstandort positionieren sowie die Vermarktung und (Weiter)Entwicklung tourismusbezogener Angebote vorantreiben. Zugleich ist die Gesellschaft im Kontext der Förderung und Entwicklung von tourismusrelevanter Infrastruktur als Unterstützer und Ansprechpartner für die hierfür verantwortlichen Stellen, Institutionen und Vereine in der Stadt Lübben (Spreewald) gefragt, ohne zugleich – wie in der Vergangenheit – mit der Durchführung oder Übernahme der Betriebsführung von Infrastruktureinrichtungen belastet zu sein.

Ziel (Das ist das Ziel...)



### Schlüsselmaßnahme 5: Weiterentwicklung der TKS zu einer wettbewerbsfähigen Marketing- und Managementorganisation



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Sehr hoch	Stadt Lübben, LTM	Umstrukturierung in 2017 Umsetzung des neuen Aufgabenspektrums ab 4. Quartal 2017	Tourismusverein Lübben und Umgebung e.V.

Klassische Tourismusmarketingorganisationen befinden sich bundesweit im Wandel. Hintergrund sind aktuelle gesellschaftliche Trends, rechtliche Rahmenbedingungen und eine neue Zielgruppendefinition derartiger Organisationen. Zunehmend dringt auch der Ansatz durch, dass eine positive Entwicklung im Freizeit- und Tourismusbereich weitere Impulse für einen Standort insgesamt freisetzt. So steigen neben den direkten wirtschaftlichen Effekten die Attraktivität für Unternehmensansiedlungen auch aus anderen Branchen und die Lebensqualität für die Bevölkerung vor Ort. Das sind wichtige Argumente in Zeiten schrumpfender ländlicher Räume und eines zunehmenden Fachkräftemangels. Moderne touristische Marketing- und Managementorganisationen stellen sich neu auf und können zu einem wichtigen Faktor in der Stadt- und Regionalentwicklung werden.

#### Arbeitsprogramm:

- Die neufirmierte Gesellschaft „Lübben (Spreewald) Tourismus Marketing und Management GmbH“ (LTM) soll zentraler Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Tourismus und die Freizeitgestaltung in der Stadt Lübben (Spreewald) sein. Sie ist Motivator, Impulsgeber und Netzwerker für eine innovative, nachhaltige und professionelle Tourismusentwicklung Lübbens nach innen (Zielgruppen Betriebe und Beschäftigte) und serviceorientierter Dienstleister nach außen (Zielgruppen Besucher und Bevölkerung). Damit erfolgt eine strategische Erweiterung der Zielgruppen bei den Aktivitäten der Organisation. Wichtig ist eine Abgrenzung zum klassischen Vereinswesen (z.B. Sportvereine) oder etwa Stadtteilspielplätzen, die zwar auch die Freizeitgestaltung betreffen, jedoch nicht in den Aufgabenbereich der Gesellschaft fallen. Die entsprechenden Zuständigkeiten gilt es im Rahmen der operativen Umsetzung klar zu regeln.
- Die LTM wird künftig in drei Bereiche untergliedert: Strategie und Branche, Marketing und Produkte sowie Spreewald-Service Lübben. Die Struktur richtet sich entsprechend einer modernen Marketing- und Managementorganisation aus.
- Strategie und Branche: Die strategische Marketingausrichtung (Themen, Zielgruppen, Märkte) erfolgt hier, ebenso wie Entscheidungen über das Corporate Design, den visuellen Außenaustritt und eine zielgerichtete Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Freizeit- und Erholungsstandort Lübben (Spreewald). Die Gesellschaft unterstützt zudem in Kooperation mit der Stadt und weiteren Partnern bei der Entwicklung und Bewertung von Infrastrukturprojekten unter tourismus- und freizeitwirtschaftlichen Gesichtspunkten im Sinne einer Projektbegleitung. Im Themenfeld Innenkommunikation (Branche und Politik) steht der Austausch der Akteure untereinander im Mittelpunkt. Insbesondere bei Fragen der Wettbewerbsfähigkeit der Branche (Status-Quo-Befragung z.B. bei Beherbergungsbetrieben erforderlich), der Qualitätsentwicklung und der Wissensvermittlung erfolgt eine enge Abstimmung mit den



Aktivitäten des Tourismusvereins Lübben und Umgebung e.V. sowie weiteren Partnern aus der Stadt Lübben (Spreewald).

- **Marketing und Produkte:** Kernaufgabe in diesem Bereich ist das operative Marketing. Es geht um die konkreten Maßnahmen in den Quellmärkten im In- und Ausland, für Ausflügler und Übernachtungsgäste sowie On- und Offline. Die Gesellschaft übernimmt zudem die Rolle der Ideengeberin und Unterstützerin bei der Produktentwicklung und geht Marketing- und Vertriebskooperationen mit der Region, dem Land oder weiteren Akteuren ein (effizienter Mitteleinsatz). Ferner ist die Gesellschaft für die Initiierung, Organisation und Durchführung ausgewählter tourismusrelevanter Veranstaltungen zuständig. Die Schwerpunktsetzung erfolgt in Abstimmung zwischen der Geschäftsführung, dem Gesellschafter und Partnern.
- **Spreewald-Service Lübben:** Dieser Bereich umfasst die klassische Informations- und Servicestelle (bisher Spreewald-Information) rund um das Thema Freizeit für Gäste und Einwohner. Darüber hinaus vermittelt sie im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen ausgewählte touristische Dienstleistungen, insbesondere im Bereich städtischer Veranstaltungen sowie von Kleinanbietern (Vermieter, Freizeitwirtschaft) und geht gegebenenfalls strategische Kooperationen mit regionalen und landesweiten Buchungsstellen sowie übergeordneten Vertriebsplattformen ein. Ein umfassendes Vertriebskonzept mit eigener Reiseveranstaltertätigkeit (z.B. Pauschalen, eigene Produktentwicklung) oder der Betrieb eines kommerziellen Shops mit breiter Angebotspalette sind nicht Aufgaben der künftigen Gesellschaft. Durch das Vorhalten der Informations- und Servicestelle erfüllt die Stadt Lübben (Spreewald) zudem eine der Voraussetzungen zum Erhalt des Status als „Erholungsort“.

**Abb. 21: Die Bereiche und Aufgaben der Lübben (Spreewald) Service- und Managementgesellschaft mbH**



Quelle: dwif 2017

- Für eine professionelle Umsetzung des Aufgabenspektrums und eine langfristig gute Positionierung im Wettbewerbsumfeld ist nach derzeitigem Ermessen von einem Personalbedarf in Höhe von zehn Vollzeitäquivalenten auszugehen (zugeordnet den drei Geschäftsbereichen und den inneren Diensten). Hinzu kommt eine Vollzeitstelle für die Geschäftsführung.
- Legt man die zu erfüllenden Aufgaben und das dafür notwendige Personal zugrunde, ergibt sich für die Gesellschaft ein Gesamtbudgetbedarf von 600.000-700.000 EUR pro Jahr. Dieser setzt sich zusammen aus Personalkosten (bei Gesellschaften dieser Art klassischerweise der größte Kostenbereich), Aufwendungen für die Organisation und Durchführung tourismusrelevanter Veranstaltungen sowie einem Aufwandsblock für frei verfügbare Marketingmittel, der als Orientierungswert etwa 100.000 Euro umfassen sollte. Hinzu kommen Aufwendungen für den Zukauf von Dienstleistungen Dritter, Mieten und sonstige Verwaltungskosten.
- Finanziert wird die Gesellschaft über die drei Säulen Kurabgabe (zweckgebundene Mittel), eigenerwirtschafteter Dritt- oder Fremddumsatz (Vertriebsaktivitäten, Veranstaltungen) sowie den allgemeinen Haushalt der Stadt Lübben (Spreewald) (siehe Kap. II, 2). Hier ist anzumerken, dass der Stadt jährlich Steuereinnahmen im mittleren sechsstelligen Bereich aus dem Tourismus zufließen, so dass sich das touristische Engagement der Stadt auch finanziell rechnet. Dennoch ist zu prüfen, inwiefern bestehende Finanzierungsinstrumente entsprechend des Kommunalabgabengesetzes des Landes Brandenburg künftig besser ausgeschöpft werden können oder langfristig womöglich der Bedarf zur Einführung neuer Finanzierungsinstrumente besteht.
- Die Gesellschaft muss auch künftig gewährleisten, insbesondere im Rahmen des gültigen EU-Beihilfe- und Vergaberechtes rechtskonform zu agieren. Hier sind eine Reihe von Richtwerten und Vorgaben festgehalten. So muss die Gesellschaft etwa 80% ihrer Tätigkeit für die Stadt Lübben (Spreewald) erbringen, unter einem Anteil von 20% beim erwirtschafteten Dritt- oder Fremddumsatz am Gesamtbudget bleiben und Vertriebsaktivitäten müssen sich selbst tragen (Verbot der Quersubventionierung). Von einer weiteren detaillierten Würdigung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird an dieser Stelle abgesehen, da parallel zur Erarbeitung des vorliegenden Konzeptes eine umfassende juristische Beratung stattfand, so dass die relevanten Aspekte bereits in den Gesellschaftsvertrag, den Betrauungsakt, eine Trennungsrechnung in Buchhaltung und Buchführung sowie den hier skizzierten organisatorischen Rahmendaten der neufirmierten LTM Eingang fanden.<sup>36</sup>
- Entscheidend für den Erfolg der Arbeit der künftigen Gesellschaft sind eine starke Geschäftsführung und die Kompetenzen des Teams. Im Team muss mit Blick auf die erweiterten Zielgruppen und neuen bzw. veränderten Aufgaben ein Umdenken erfolgen und die Bereitschaft zu Veränderungen vorhanden sein. Aus Trends wie der Digitalisierung ergeben sich weitere Herausforderungen. Hierfür bedarf es fachlicher und sozialer Kompetenzen, die teilweise erst noch auf- bzw. ausgebaut werden müssen. Die Weiterbildung der MitarbeiterInnen spielt daher insbesondere 2017/2018 eine zentrale Rolle.
- Um den Erfolg der Aktivitäten der Gesellschaft künftig nach innen und außen objektiv messbar und ihr Wirken für die Partner aus Politik und Wirtschaft transparenter zu machen, wird nach Abstimmung zwischen dem künftigen alleinigen Gesellschafter (Stadt Lübben (Spre-

<sup>36</sup> anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte, Rechtsanwalt Andreas Schriefers

wald)) und der Geschäftsführung im Sinne eines Maßnahmen-Controllings ein mindestens jährlich zu erfassendes Kennzahlenset mit konkreten Zielwerten vereinbart. Hierzu zählen interne Ziele wie Kontakte mit Leistungsträgern vor Ort, durchgeführte Netzwerkveranstaltungen, Teilnehmer bei selbst durchgeführten Veranstaltungen, Medienkontakte etc. Zudem soll die Gesellschaft ihren Teil zu den übergeordneten Zielen des Freizeit- und Erholungsstandortes Lübben von der Bekanntheit über die Gästezufriedenheit bis zur Steigerung der Zahl der Übernachtungs- und Tagesgäste beitragen (siehe Kap. III, 3)

- Gleichzeitig braucht eine Gesellschaft mit einem derart angepassten Aufgabenspektrum und den Anforderungen an eine neue Unternehmenskultur eine gewisse Anlaufphase (2017), in der die Strukturen und Maßnahmen greifen können. Ziel ist es, ab der Saison 2018 bereits neue Impulse zu setzen. Für einen erfolgreichen Start ist einerseits die Gesellschaft selbst gefragt, andererseits braucht sie die Unterstützung der lokalen Vereine/Verbände sowie der einzelnen Akteure aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft.

### 4.3 Aktionsfeld 3: Lübben vernetzt sich – Kommunikation und Kooperation verbessern

Ausgangslage  
(Darum geht es...)



Die Lübbener Experten sind sich einig, dass auf der Ebene der Leistungsträger bereits gut zusammengearbeitet wird. Jeder wirbt für jeden und vermittelt sich bei Bedarf gegenseitig Gäste. Aber es gibt auch Kritikpunkte: Verbesserungsbedürftig ist das Innenmarketing auf lokaler Ebene zwischen der Tourismusorganisation und Unternehmen sowie zwischen Politik/Verwaltung und touristischen Leistungsträgern. Bemängelt wird v. a. eine fehlende Transparenz in Entscheidungsprozessen und zu wenig Informationsfluss. Auch die Zusammenarbeit zwischen der Stadt Lübben und der Regionsebene wird mehrheitlich als unbefriedigend empfunden. In Bezug auf Vernetzung und Kooperationen mit strategischen Partnern sind die Voraussetzungen gut: Lübben kann mit Tropical Islands als Top-Attraktion ganz in der Nähe von der Nachfrage profitieren. Für viele ist diese Einrichtung ohnehin untrennbar mit der Stadt verbunden. Ebenfalls von unschätzbarem Wert ist die Nähe zu Berlin, zum Berliner Flughafen Schönefeld (BER) sowie zu den Quellmärkten in Sachsen (Dresden, Leipzig), die sich für eine intensivere Zusammenarbeit anbieten.

Ziel ist es, die tourismusbezogene Zusammenarbeit innerhalb der Stadt durch ein verstärktes Innenmarketing zu verbessern, miteinander ins Gespräch zu kommen, etablierte und funktionierende Partnerschaften bzw. Kooperationen zu pflegen und auszubauen. Gleichzeitig gilt es, nach weiteren starken Partnern auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene Ausschau zu halten, systematisch neue Kontakte und Kooperationen aufzubauen und verschiedene Bereiche der Zusammenarbeit auszuloten, z. B. gemeinsame Produktentwicklung, Marketing, Kommunikation u. v. a. m.

Ziel (Das ist das Ziel...)



### Schlüsselmaßnahme 6: Professionelles Innenmarketing betreiben



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Hoch	LTM, Stadt Lübben	ab 2017 Daueraufgabe	Tourismusverein Lübben und Umgebung e.V., Unternehmen/Gewerbe, lokale, regionale Presse

Ein funktionsfähiges Innenmarketing leistet einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Branche. Es dient dazu, die tourismusbezogene Arbeit und den Informationsaustausch in Lübben und darüber hinaus zu verbessern. Und nicht zuletzt ist es Voraussetzung dafür, dass die Stadt sich nach innen festigt, ein größeres „Wir-Gefühl“ entwickelt<sup>37</sup>, sich damit stärker als Einheit nach außen präsentiert und als attraktiver Kooperationspartner auftritt.

#### Arbeitsprogramm:

- Stadtbotschafter benennen: Es muss einen „Kümmerer“ mit integrativen Fähigkeiten und Kommunikationstalent – optimalerweise in der LTM – geben, der eine regelmäßige Rückkoppelung zwischen (touristischen) Unternehmen und der Stadtverwaltung Lübben herstellt und zeitnah die lokale und regionale Presse über wichtige Aktivitäten im Tourismus auf dem Laufenden hält. Er sollte über eine geeignete Plattform (Internet Blog, Newsletter o. ä.) über wichtige Planungen und Schritte von Seiten der Stadt informieren, um damit die Transparenz und Akzeptanz für Entscheidungen aus Politik und Verwaltung zu erhöhen.
- Interessen von Tourismus, Kultur, Einzelhandel und weiteren Akteuren in Lübben zusammenführen und verbindliche Partnerschaften aufbauen (LTM, City-/Stadtmarketing).
- Etablierung eines in der LTM verorteten Tourismus-/Praxisbeirates als Plattform für den internen Erfahrungsaustausch, als Ideengeber und Unterstützer für den Tourismus in der Stadt, zur Sensibilisierung von Leistungsträgern, zur Gewährleistung des Informationsflusses (z.B. zwischen LTM und Leistungsträgern), als Ideenbörse und zur Akzeptanzförderung des Tourismus. Der Beirat sollte sich zwei- bis dreimal pro Jahr treffen, möglichst an verschiedenen Standorten in Lübben (zwecks besserem gegenseitigem Kennenlernen) und die wichtigsten Aktivitäten für die folgenden Monate diskutieren. Bei der Zusammensetzung ist darauf zu achten, dass neben Verwaltung und Touristikern Vertreter aus Einzelhandel und Gewerbe, aus Kunst und Kultur und weitere wichtige Multiplikatoren der Stadt eingebunden werden. Zum Aufgabenspektrum des Beirates gehören u. a. die Identifikation wichtiger Themen, die Abstimmung von Kooperationsprozessen, Kreativrunden für Themenjahre und weitere Aktionen im Lübben-Tourismus, Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Identität und Akzeptanzförderung des Tourismus bei Wirtschaft und Bevölkerung.
- Investitionsfreundliches Umfeld für Lübbener Betriebe herstellen: Beratung und Information zu Investitionen, Förderprogrammen, Anträgen u.ä. Geeignet wären hier regelmäßige Bertertage bzw. Veranstaltungen für interne und externe Investoren, z. B. ein Tag pro Halbjahr oder die Möglichkeit für individuelle Beratungstermine auf Anfrage.

<sup>37</sup> Dies gilt gleichermaßen für touristische Akteure wie auch für Einwohner von Lübben

- Stärkere Berücksichtigung von Bürgerinteressen und der Lebensqualität vor Ort, um Aktionen und Maßnahmen von Seiten der Stadt tatsächlich an deren Bedürfnissen auszurichten (z. B. bei Infrastruktur-/Wegevorhaben). Geeignet wären hier regelmäßige Bürgerforen/Diskussionsrunden zu aktuellen Themen, (Kurz-)Befragungen u. ä. Womöglich lässt sich hier auch eine Querverbindung zu geplanten Beteiligungsforen aus dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept herstellen, so dass die starke Verbindung zwischen Tourismus- und Stadtentwicklung auch hier nach außen deutlich wird.

### Praxistipps

- Zum Thema Erfahrungsaustausch von Touristikern: Gutes Beispiel ist ein gemeinsames Frühstück der Akteure zum Saisonauftakt und Saisonende, initiiert von der Greifswald-Marketing GmbH. Ebenso gibt es einen regelmäßigen Newsletter, der über wichtige Aktivitäten, Projekte und Kooperationsmöglichkeiten im Tourismus, in der Stadt und im Stadtmarketing informiert; [www.greifswald-marketing.de](http://www.greifswald-marketing.de)
- Zum Thema Wir-Gefühl stärken / Akzeptanz für den Tourismus erhöhen: Initiative „Lust op dat mer“ der Gemeinde Nordstrand, bei der Tourismus und Deichbau in Einklang gebracht werden sollen. Kernpunkt ist, Bürger und Urlaubsgäste mitzunehmen auf das im kommenden Jahr anstehende "Abenteuer" Deichverstärkung. Zwischen dem Hafen Strucklahnungshörn und dem Ortsteil Norderhafen soll der Deich erhöht werden. Die Folge wird sein, dass die Sicht auf die Weite der Nordsee, die bislang von den Gaststätten aus bequem möglich war, behindert wird. Dort, wo eine breite Akzeptanz gefordert ist, eignen sich solche Maßnahmen; [www.shz.de/lokales/husumer-nachrichten/wir-gefuehl-auf-nordstrand-staerken-id2384116](http://www.shz.de/lokales/husumer-nachrichten/wir-gefuehl-auf-nordstrand-staerken-id2384116)
- Zum Thema Bürgerbeteiligung: Der Landkreis Friesland bietet seinen Bürgerinnen und Bürgern einen Kanal für Bürgerbeteiligung an, der die Chancen des Internets nutzt und auch für diejenigen attraktiv sein soll, die sich beteiligen wollen, aber aus verschiedenen Gründen die bisherigen Kanäle nicht genutzt haben. Auf der Onlineplattform können sowohl Initiativen von Bürgern als auch Initiativen der Verwaltung diskutiert werden. Die dort erfolgten Abstimmungen werden im Kreistag als Anregungen behandelt; [www.liquid-friesland.de](http://www.liquid-friesland.de)

### Schlüsselmaßnahme 7: Strategische Kooperationen fortführen und neue anstoßen



Priorität	Zuständigkeiten	Zeithorizont	Partner
Sehr hoch	LTM	ab 2017 Daueraufgabe	Stadt Lübben, Top-Player der Region (z.B. Tropical Islands, Flughafen Berlin Brandenburg), Gemeinde Schönefeld, TV Spreewald, weitere externe Partner und Netzwerke

Einzelne Kooperationen bestehen bereits, können aber noch deutlich intensiviert werden. Das betrifft zum einen die stärkere Einbindung in regionale Aktivitäten im Spreewald, zum anderen die Suche nach Netzwerk- und Kooperationspartnern in den Hauptquellmärkten für Lübben. Auch im

Hinblick auf die definierten Zielgruppen und Themen (Natur- und Aktivurlaub, Familienurlaub etc.) bietet sich für die Stadt die Zusammenarbeit mit entsprechenden Anbietern auf unterschiedlichen Ebenen an.

#### Arbeitsprogramm:

- Kontakt zu Tropical Islands und weiteren Top-Playern im Spreewald (Spreewald-Therme Burg, Spreewelten Lübbenau, Slawenburg Raddusch) im Spreewald herstellen bzw. intensivieren und die Zusammenarbeit bei Produktentwicklung und Vermarktung ausbauen.
- Kooperationsansätze mit Flughafen BER vordenken: Über die Flughafengesellschaft am BER bzw. die Gemeinde Schönefeld und in Kooperation mit dem TV Spreewald Werbepartnerschaften initiieren.
- Zusammenarbeit mit dem TV Spreewald als wichtiger Tourismusorganisation wieder intensivieren, um damit überregional von deren Marketingstärke und -präsenz zu profitieren. Ein regelmäßiger aktiver Erfahrungsaustausch zwischen LTM und TV Spreewald zur besseren Abstimmung und Information über Vorhaben und Projekte insbesondere über die bestehenden Gremien ist ein Bestandteil.
- Kooperationen zu Akteuren in den Hauptquellmärkten vertiefen, d. h. insbesondere zu den Städten Berlin, Dresden und Leipzig. Lübben sollte zudem selbst die Initiative ergreifen und proaktiv an Vermarktungsorganisationen oder Reiseveranstalter herantreten. Kernquellmarkt ist und bleibt das Inland. Hier sollte Lübben auf Kooperationsangebote setzen, aber auch eigene Aktivitäten ausbauen. Mit Blick auf ausländische Quellmärkte ist gemeinsam mit der TMB und dem TV Spreewald das Potenzial von Stop-Over-Programmen etwa für skandinavische Gäste zu prüfen. Gleiches gilt für den polnischen Markt, insbesondere im Segment der Tagesreisenden.
- Aktiv nach weiteren interessanten Partnern „abseits des Tourismus“ suchen: Hier bieten sich Partnerschaften mit mittelständischen Betrieben, regionalen Produzenten (z.B. Gurkenkonservenfabrik), aber auch mit Outdoor-Ausrüstern wie Globetrotter (z.B. Veranstaltungen und Vorträge in Filialen, Reiseangebote, Investitionen) oder Fahrradherstellern an (denkbar wäre die Entwicklung eines Spreewald-Trekking-Rades). Ebenso sollte Kontakt zu Filmgesellschaften aufgenommen werden, denen Lübben als attraktiver Drehort präsentiert wird. Unter anderem sind hier die Produzenten des „Spreewald-Krimis“ wichtige Adressaten, um eine Folge der Reihe nach Lübben zu holen und so Aufmerksamkeit zu generieren.
- Partnerstädte-, -regionen und potenzielle Netzwerkpartner im Sinne von Themenkooperationen ansprechen, z.B. im Bereich Kultur das Thema „Paul Gerhardt“ als Gemeinsamkeit herausstellen. Hier bieten sich u.a. Städte wie Gräfenhainichen (Geburtsort von Paul Gerhardt), Wittenberg (Studium) und Berlin (Wirkungsstätte) oder Mittenwalde (Wirkungsstätte) an.

**Praxistipps**

- Themenkooperationen und -netzwerke: Bei dem deutsch-polnischen Netzwerk KLOSTERLAND handelt es sich um einen Zusammenschluss ehemaliger deutscher und polnischer Klöster in den Regionen Brandenburg und Westpommern, die inhaltlich zusammenarbeiten und sich unter der Dachmarke KLOSTERLAND gemeinsam in der Öffentlichkeit präsentieren. Es werden Strategien und kulturelle Angebote entwickelt, die Aktivitäten der Netzwerkpartner koordiniert und qualitativ verbessert; [www.klosterland.de](http://www.klosterland.de)
- Im Hinblick auf Kooperation mit Filmschaffenden und die Vermarktung der Stadt als Drehort ist Görlitz in Sachsen ein gutes Vorbild. Hier werden auf der Website Ansprechpartner für Filmproduktionen, Serviceangebote für Produzenten und Filmteams u.v.a.m. genannt; [www.goerlitz.de/Willkommen\\_in\\_Goerliwood](http://www.goerlitz.de/Willkommen_in_Goerliwood)
- Attraktive Partner wie Outdoor-Ausrüster Globetrotter können gleichzeitig als Werbetoschafter und Multiplikatoren für das Themenfeld Natur und Aktiv dienen sowie als Investoren agieren; [www.globetrotter.de/filialen/berlin](http://www.globetrotter.de/filialen/berlin)

**4.4 Aktionsfeld 4: Lübben vermarktet sich professionell – Produktentwicklung und Marketing anpassen und optimieren**

**Ausgangslage**  
(Darum geht es ...)



Lübben bietet bereits zahlreiche Angebote für Gäste und Einwohner, seien es Kreativangebote, Veranstaltungen auf der Schlossinsel, Glühweinkahnfahrten oder die SpreeLagune (siehe Kap. II, 5) Vieles geht von den aktiven Leistungsträgern vor Ort aus. Viele Ideen und Projekte wurden und werden auch seitens der Stadt entwickelt. Eine gezielte Produktentwicklung entlang der definierten Zielgruppen und Themen für Lübben 2026 und vor allem ein professionelles Marketing sind für die Stadt von herausragender Bedeutung, um im Markt wahrgenommen zu werden und gegenüber der starken Konkurrenz selbstbewusst auftreten zu können. Denn Natur, eine schöne Landschaft und kulturelle, spreewaldtypische Angebote bieten viele. Besonders die Anforderungen aus der Digitalisierung gilt es aufzunehmen. Hier weist Lübben noch Defizite auf (z.B.: Auftritt im Internet, Online-Buchbarkeit der Angebote).

Es geht um eine gezielte Produktentwicklung entlang der definierten Zielgruppen und Themen und ein professionelles Marketing, mit dem die Angebote nicht nur attraktiv präsentiert werden (off- und online) und abrufbar, sondern auch direkt buchbar sind.

**Ziel** (Das ist das Ziel ...)



## Schlüsselmaßnahme 8: Attraktive zielgruppengerechte Lübben-Produkte und Angebote kreieren



Priorität	Zeithorizont	Zuständigkeiten	Partner
Hoch	Daueraufgabe	LTM, Leistungsträger	TMB, Tourismusakademie BB, Gehoga, externe Weiterbildungsbetriebe

Aktivitäten und Erholung in der Natur sowie Familienurlaub spielen schon heute eine tragende Rolle im Lübben-Tourismus. Auf diese Themen und Zielgruppen will Lübben schwerpunktmäßig auch in Zukunft mit einem attraktiven Angebot setzen, weil die Voraussetzungen vor Ort sehr gut sind und auch Trends und Nachfrage in diese Richtung zeigen (siehe Kap. II, 6). Nichtsdestotrotz ist die Konkurrenz im Spreewald gerade für diese Themen besonders groß, denn schöne Natur mit Wasser, Grün und den Spreewald-typischen Aktivitäten wie Kahnfahren und kulinarischer Genuss bieten viele der bereits genannten Konkurrenzorte in der Region. Neben Natur und Aktiv will man sich künftig dem Thema Kulturtourismus weiter widmen, hat doch Lübben als Paul-Gerhardt-Stadt und mit seiner sorbisch-wendischen Kultur sowie attraktiver Architektur (Museum Schloss Lübben, Schlossinsel, Paul-Gerhardt-Kirche, Brücken) sowie städtischen Angeboten einiges zu bieten.

### Arbeitsprogramm:

- Durchführung regelmäßiger Produktentwicklungsworkshops und Kreativrunden (ca. 2x pro Jahr) mit möglichst breitem Teilnehmerspektrum zur Entwicklung passfähiger Produkte für die Lübben-spezifischen Zielgruppen und Hauptthemen: Familien, Best Ager, qualitätsorientierte Entschleuniger, Tagestouristen, Aktiv (in Kombination mit Kultur). Ein breites Teilnehmerspektrum bedeutet die Einbindung von „kreativen Köpfen“ und Ideengebern aus Lübben sowie externen, thematisch passenden Anbietern und potenziellen Partnern (Anbieter Familienurlaub/ Familienhotels, Bett+Bike-Betriebe, ADFC, Radverleih, Bootsverleih etc.).
- Weitere Zertifizierung von Betrieben zur Gewährleistung transparenter Strukturen und Angebote für die Gäste in Lübben (familienfreundliche Unterkünfte, Bett+Bike-Betriebe, barrierefreie Unterkünfte etc.).
- Durchführung von Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen mit thematischem Bezug für Leistungsträger, z.B. was muss ich als familienorientierter Betrieb beachten, an welche Regeln muss ich mich halten, was sind die Bedingungen? Hier bietet sich eine Zusammenarbeit mit der Tourismusakademie Brandenburg und weiterer Partner an.
- Systematische Überprüfung, Anpassung und Ergänzung vorhandener Produkte und Angebote an aktuelle Markterfordernisse sowie Unterstützung bei der Entwicklung neuer, themenbezogener Produkte, Bausteine, Pakete.
- Entwicklung innovativer (Baustein-)Produkte zu Lübben-Themen mit konsequenter Umsetzung der Ideen zur touristischen Weiterentwicklung und Saisonverlängerung (Tagesangebote, Winteraktivitäten in Kombination mit Kulinarik, kreative und erlebnisorientierte Familien- und Kinderangebote; wichtig: nicht nur kleinere Kinder, sondern auch junge Leute/Teenager ansprechen), Weihnachtsmärkte (Vorbild Lübbenau/Lehde) sowie Abendangebote. Für letzteres könnte das Neuhaus auch stärker genutzt werden. Zudem bietet der Ausbau wasser-touristischer Angebote Potenzial (auf Vereinbarkeit zwischen den Nutzergruppen achten).



- Spezielle Angebote im Segment Aktiv: zielgruppenspezifische Erweiterung von thematischen Rad- und Wandertouren, z.B. Radtouren für Sportliche, für Genussradler; Inszenierung und Erlebbarkeit von Attraktionen und Wegen durch Ergänzungsangebote, z.B. Fackelwanderungen bei Nacht im Hain, optische Gestaltung mit Lichtelementen, Skulpturen (z.B. Herz des Spreewaldes), Ausstellungen und weitere Angebote (Bilderrahmen in der Natur für Fotos, Aussichtspunkte); stärkere Positionierung im Segment Wandern durch die Eröffnung des Paul-Gerhardt-Wanderweges im Jahr des Reformationsjubiläums; (Weiter-) Entwicklung von Naturerlebnisangeboten wie Übernachten in besonderen Unterkünften (Baumhotel, Schlaf- & Beobachtungsplattform im Wald), Abenteuer in der Natur bei Tag und Nacht.
- Spezielle Angebote für Familien: Regelmäßige Stadtführungen für Kinder (und Eltern), Familienradtouren, -wanderungen, museumspädagogische Angebote für Familien mit Kindern (Hands on-Museum), stärkere Herausstellung der Bedeutung Lübbens mit den Angeboten rund um die Schlossinsel (Wasserspielplatz, SpreeLagune etc.), Schaffung einer Erlebniskarte für Kinder (Entdeckungstouren), regelmäßige Veranstaltungen für Familien: z.B. Drachenfest im Herbst, spezielle Kahnfahrten, Gute Nacht-Geschichten in der Paul-Gerhardt-Kirche, Klettern im Kostüm (in Kooperation mit dem Kletterwald), Angebote für Jugendliche (Lounge Zonen, Musik-Festival etc.), Ferienprogramm (Aktivitäten bündeln).
- Spezielle Angebote zur Saisonverlängerung: Winteraktivitäten wie Winterwanderungen mit Umtrunk, Winterpaddeln/-kanufahren (als Ergänzung zu bereits vorhanden Glühwein-Kahnfahrten), Winterwettbewerbe wie Eisstockschießen, Eisbahn, gastronomische/kulinarische Angebote, z.B. Wintergrillen an der Spree, auf der Schlossinsel, „Eisbein-Tour“ auf Winterwanderwegen, Winter-Bausteinangebote und Veranstaltungen in Kombination mit Übernachten in Lübbener Beherbergungsbetrieben, Unterstützung betrieblicher Initiativen (z.B. Fastenwochen in der Jugendherberge).
- Spezielle Angebote zu Kultur/Geschichte: Geschichten zu Lübbener Highlights lebendig aufarbeiten und emotional kommunizieren, Sagen und Erzählungen an ausgewählten Standorten authentisch präsentieren, z.B. unter Brücken (Lübben als Stadt der schönen Brücken), sorbisch-wendische Kultur stärker vermitteln, einzigartige Architektur (z.B. Unterwasserschloss) und insgesamt auffällige, extravagante Architektur mit Naturbezug oder als Gegensatz schaffen, generell stärkere Vermittlung nicht der Attraktionen selbst, sondern von Erlebnissen, Entwicklung von Kombinationsprodukten, z.B. Natur und Kultur, Kultur und Geschichte (z.B. sollte das Museum das Thema Mythen und Sagen aufnehmen, welches dann an entsprechenden Standorten in Lübben erlebt werden kann; Bezug zu Schlüsselmaßnahme 3).

#### Praxistipps

- Weiterbildungsangebote vor Ort / auf Landesebene nutzen, z.B. Seminare der Tourismusakademie Brandenburg und ihrer Partner (Cluster Tourismus, Dehoga, IHK); Download-Möglichkeit mit aktuellen Angeboten: [www.tourismusakademie-brandenburg.de](http://www.tourismusakademie-brandenburg.de)
- Prinzip Jochen Schweizer: Verbindung von Einzelangeboten und klassischen Attraktionen/Aktivitäten zu Erlebnissen. Dieser Ansatz zieht sich durch, vom Kreieren der Angebote über die Vermarktung bis zum Erlebnis vor Ort. Eine durchgehende qualitativ hochwertige Servicekette ist entscheidend; [www.jochen-schweizer.de](http://www.jochen-schweizer.de)

## Schlüsselmaßnahme 9: Optimierung des (Online)Marketings und stärkere Fokussierung auf Lübben-Themen



Priorität	Zeithorizont	Zuständigkeiten	Partner
Sehr hoch	2017/2018	LTM	Medienagentur, Leistungsträger

Das Themenmarketing insbesondere im immer bedeutenderen Online-Bereich ist verbesserungsbedürftig und sollte künftig stärker auf die Lübben-Zielgruppen abgehoben werden. Ansätze dazu sind bereits vorhanden, stechen allerdings optisch nicht stark genug heraus oder aber wichtige Botschaften und Informationen sind versteckt in anderen Kategorien und Rubriken.

### Arbeitsprogramm:

- Anpassung/Modifikation des Internet-Auftritts [www.luebben.de](http://www.luebben.de) entsprechend der definierten Lübben-Zielgruppen und Fokus-Themen (Lübben für gesellige Familien, Lübben für Best Ager, Lübben für Naturliebhaber und Erholungssuchende, Lübben für Aktive, Lübben für Tagessgäste) mit übersichtlicher, gut gegliederter Darstellung der Themen, untersetzt mit attraktiven Bildern und angepasst an aktuelle Standards für nutzerfreundliche Internetauftritte.
- Hierfür ist zu empfehlen, dass die Adresse [www.luebben.de](http://www.luebben.de) zwar weiterhin als Landing page fungiert (mit Blick auf das Suchmaschinenoptimierung und die Website-Verwaltung), der Besucher dann aber sofort auf eine neue Seite (ob Unterseite oder eigene URL muss technisch geprüft werden) weitergeleitet wird. Hier muss die Stadt Lübben (Spreewald) zwar im Corporate Design wiedererkennbar sein, aber den Seitenaufbau gilt es mit emotionalen, großflächigen Bildern (Eyecatcher) und einer intuitiven Menüführung umzusetzen.
- In einem ersten Schritt müssen die bestehenden Angebote und Attraktionen in die angepasste Lübben-Website überführt werden. Im zweiten Schritt – nach erfolgter Produktentwicklung entlang der definierten Themen und Zielgruppen – erfolgt die Integration neuer Produkte und Angebote.
- „Neue“, ergänzende Formate in die Website integrieren: Lübben Blog, Storytelling durch einheimische, authentische „Botschafter“ der Stadt: Lübbener erzählen Geschichten und Anekdoten über Stadt und Region und verraten Geheimtipps und ihre ganz persönlichen Empfehlungen.
- Permanente Pflege und Aktualisierung des Internetauftritts und der Social Media-Kanäle. Hier ist kritisch zu prüfen, welche Kanäle angesichts der Zielgruppen tatsächlich eine Rolle spielen und was mit den Kapazitäten der LTM realisierbar ist, denn permanente Aktualisierungen, Posts und der schnelle Dialog mit den Gästen muss gewährleistet sein, sollen diese Aktivitäten positive Effekte nach sich ziehen. In diesem Zuge ist auch ein Responsive Design für mobile Endgeräte elementar. Für den Relaunch der Website ist die Unterstützung einer (regionalen) Agentur notwendig.
- Die fehlende Online-Buchbarkeit vieler kleinerer Anbieter ist ein echtes Hindernis für (potenzielle) Lübben-Gäste. Daher ist die Sensibilisierung und Unterstützung der Akteure unbedingt erforderlich. Die Kleinstanbieter sollen deshalb in ihren Vertriebsaktivitäten weiterhin durch die LTM fit für die Zukunft gemacht werden. Mittelfristig ist die Herstellung einer Onli-

ne-Buchungsmöglichkeit über Kooperationsabkommen mit regionalen, landesweiten und externen Buchungsplattformen das Ziel. Es ist mittlerweile für Gäste selbstverständlich, online die Vakanz einer Unterkunft abzufragen und diese sowie weitere Aktivitäten sowie Angebote vor Ort direkt zu buchen und nicht erst den komplizierten Weg über einen Anruf oder eine E-Mail gehen zu müssen.

- Tagesreisende als wichtige Zielgruppe für Lübben verstärkt in die Marketingaktivitäten einbeziehen (dies gilt gerade in diesem Segment neben dem Online-Bereich auch für Printmedien). Hier bietet sich an, auf der Lübben-Website eine eigene Rubrik „Ein Tag in Lübben“ oder „4 Stunden in Lübben“ einzurichten. Ebenso ist die Präsenz von Tagesreisen-Angeboten der Stadt auf der Website der Tourismusmarketing Brandenburg (TMB) wichtig. Lübben ist dort (noch) unterrepräsentiert, im Vergleich zu Wettbewerbern wie Lübbenau oder Burg. Die TMB-Website ermöglicht eine Ausflugssuche mit Auswahl von Aspekten wie Themen, Reisegebiet und Städten und bietet eine Übersicht über Ausflugsregionen, Ausflusstipps, Ausflüge in die Natur, Ausflüge mit der Bahn über DB Regio Nordost sowie eine Kartengrundlage.
- Insgesamt fällt auf, dass die Lage am Wasser im Marketing noch nicht stark genug herausgehoben wird. Diese Nähe zählt zu den Top-Entscheidungsgründen bei der Destinationswahl und sollte dementsprechend zentral dargestellt werden.
- Mittelfristig empfiehlt sich der Aufbau einer B2B-Seite für die Branche und interessierte Partner. Hier können Links, Kooperationsangebote, aktuelle Informationen, Studien und Praxistipps online gestellt und damit allen zugänglich gemacht werden.

### Praxistipps

- Lübecker Geschichten: Verschiedene Leistungsträger erzählen von Lübeck aus ihrer ganz persönlichen Perspektive und auf authentische Art und Weise; [www.luebeck-tourismus.de/luebecker-geschichten](http://www.luebeck-tourismus.de/luebecker-geschichten)
- Storytelling mal anders; <http://ruhpaddingerratsch.ruhpadding.de>
- Tipps für den Ostseurlaub gibt es unter anderem auch im Blog Glücksküstenschnack. Dort bloggen das Team der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TA.SH) und Gastblogger zu Erlebnissen, Aktivitäten und Insider-Tipps für den nächsten Urlaub im echten Norden; [glueckskuestenschnack.de](http://glueckskuestenschnack.de)
- Einige gute Beispiele für strukturierte, themenorientierte Internetauftritte: [www.ostseeschleswig-holstein.de](http://www.ostseeschleswig-holstein.de), [www.potsdamtourismus.de](http://www.potsdamtourismus.de), [www.harzinfo.de](http://www.harzinfo.de)
- Beispiel für gezielte Information und Bewerbung von Tagesreisenden: [www.reiseland-brandenburg.de/ausfluege](http://www.reiseland-brandenburg.de/ausfluege)
- Beispiel für B2B-Seite: Tourismusverband Vorpommern. Der Tourismusverband Vorpommern e.V. ist eine der maßgeblichen Institutionen der Wirtschaftsförderung im Tourismus Vorpommerns. Auf der B2B-Seite wird über Marketingmaßnahmen, Projekte, Mitglieder, Seminare und vieles mehr berichtet. [www.vorpommern.de/infos/wir-ueber-uns](http://www.vorpommern.de/infos/wir-ueber-uns)
- Durchführung eines Online Fitness-Checks zur systematischen Analyse der aktuellen Social Media-Aktivitäten und zu Hinweisen auf nötigen Handlungsbedarf

## 4.5 Aktionsfeld 5: Lübben setzt auf Qualität und Werte - Qualitätsansätze und Serviceorientierung weiterverfolgen und ausbauen

Ausgangslage  
(Darum geht  
es ...)



Lübben ist Qualitätsstadt. An der Initiative ServiceQualität Deutschland beteiligen sich bereits 15 Anbieter bzw. Dienstleistungsunternehmen aus Lübben. Dazu gehören, abgesehen von der Tourismusorganisation und dem Bürgerbüro der Stadt Lübben, gastgewerbliche Betriebe wie der Campingplatz, die Jugendherberge, die Hotels Spreeblick, Stephanshof und Strandhaus, das Landhaus Klaps Liebling, die Pension am Markt, die Villa Reich und das Restaurant Koralle, aber auch die Stadtbibliothek, das Stadt- und Regionalmuseum Lübben sowie die Jegasoft media e. K.. Dennoch ist die Beteiligung von weiteren Unternehmen, insbesondere aus dem Einzelhandel, wünschenswert um den Qualitätsgedanken weiter in die Stadt hineinzutragen. Besonders erwähnenswert ist, dass ein deutschlandweiter Erfahrungsaustausch der Qualitätsgemeinschaften von ServiceQualität Deutschland im Oktober 2016 in den drei zertifizierten Orten Lübben, Lübbenau und Burg stattfand, und diese drei Orte gemeinsam das Programm vorbereitet hatten<sup>38</sup>. Erstmals war eine Region – der Spreewald – Gastgeber für das jährlich an einem anderen Ort in Deutschland stattfindende Treffen. Dabei ging es u.a. um das Thema Netzwerkbildung. Rund 30 Vertreter von ServiceQualität Deutschland waren in den Spreewald gekommen, um voneinander zu lernen, Impulse aufzunehmen und Verbindungen zwischen den Regionen zu knüpfen. Aber auch bei anderen Zertifizierungen, Klassifizierungen und Labels sind die Lübbener Akteure aktiv.

Ziel ist es, künftig das Erreichte zu sichern und auf eine solide Basis zu stellen sowie den Erfahrungsaustausch systematisch fortzusetzen und mit den Partnern im Gespräch zu bleiben. Es gilt aber auch, weitere Betriebe und Anbieter von der Bedeutung von Qualität und Service zu überzeugen und zur Teilnahme an den verschiedenen Initiativen zu bewegen, um für Gäste ein sichtbares, transparentes Angebot zu schaffen. Die Qualität muss entlang der gesamten touristischen Servicekette gedacht werden. Zudem sind die Möglichkeiten der Digitalisierung auch bei der Weiterentwicklung der Qualität auszuschöpfen (z.B. Umgang mit Online-Bewertungen).

Ziel (Das ist das  
Ziel ...)



<sup>38</sup> Lausitzer Rundschau vom 5.10.2016, weitere Informationen auf den Internetseiten von Lübben, Lübbenau und Burg sowie unter [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

### Schlüsselmaßnahme 10: Bestehende Aktivitäten zur Verbesserung der (Service)Qualität sichern und fortsetzen



Priorität	Zeithorizont	Zuständigkeiten	Partner
Hoch	Daueraufgabe	LTM, Q-Stadtsprecherin	Klassifizierungs- und Zertifizierungsstellen, Einzelhandel, touristische Anbieter, Tourismusverein Lübben und Umgebung e.V.

Hier geht es darum, die bereits geschaffenen Initiativen zur ServiceQualität Deutschland und damit zur Qualitätsstadt Lübben zu sichern und voranzubringen sowie die weiteren Maßnahmen zur Zertifizierung und zur Vergabe von Labels mit dem Ziel einer umfassenden Angebotstransparenz für Gäste zu unterstützen. Ebenso gilt es, bewusst an den Stellschrauben für mehr Besucherservice und Erlebbarkeit vor Ort zu drehen.

#### Arbeitsprogramm:

- Überzeugungsarbeit und Motivation zur Beteiligung weiterer Unternehmen und Gewerbetreibender in Lübben zur Teilnahme an der Initiative ServiceQ Deutschland. Dies gilt insbesondere für die Einzelhandelsunternehmen der Stadt, die noch nicht beteiligt sind.
- Weitere Treffen arrangieren mit den Partnern von ServiceQ Deutschland und dauerhaft im Gespräch bleiben (Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und Sicherung der kontinuierlichen Beteiligung bestehender Partnerbetriebe/-institutionen).
- Überlegung und Diskussion auf kommunaler Ebene zur Unterstützung und Beteiligung einer (potenziellen) Qualitätsregion Spreewald.
- Motivation gewerblicher Beherbergungsbetriebe zur Teilnahme an der DEHOGA-Sterne klassifizierung (Hotels) und Sensibilisierung der Anbieter von Ferienhäusern und -wohnungen zur Teilnahme an der Zertifizierung des Deutschen Tourismusverbandes sowie Hilfestellungen im Umgang mit Bewertungsportalen.
- Für mehr Angebotstransparenz Teilnahme weiterer Leistungsträger aus Lübben an Themenlabels und Qualitätskampagnen (z.B. Bett+Bike-Betriebe, Romantikhotels etc.) forcieren.
- Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Servicequalität entlang der Dienstleistungskette, z.B. Teilnahme von Leistungsträgern an Schulungen, Verinnerlichen von aktuellen Entwicklungen und Trends (Gastgewerbe, Freizeitwirtschaft, Einzelhandel).
- Initiierung einer „Wochenpost“ für Gäste (Herausgeber LTM, Auslage/Aushang bei Beherbergungsbetrieben und weiteren tourismusrelevanten Leistungsträgern).
- Abwägung zur Verschiebung der Öffnungszeiten der Informationsstelle Spreewald-Service Lübben, auch in der Nebensaison (Samstag, Sonn- und Feiertage). Eine Tourist-Information muss geöffnet sein, wenn die Gäste da sind. Ergänzend ist über eine Terminlösung mit moderner Technik nachzudenken, mit der eine permanente Gästeinformation sichergestellt wird. Vorab muss der Bedarf abgeschätzt werden, u.a. durch die Erfassung und kritische Analyse der Besucherzahlen und Bedürfnisse in der Besucherinformation.

- Auch die Öffnungszeiten der Gastronomie, der Einzelhandels und weiterer touristisch attraktiver Einrichtungen sollten im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und wirtschaftlichen Gesichtspunkten noch stärker auf die Bedürfnisse von Gästen abgestimmt werden, da eine unbelebte Innenstadt, in der ab 18 Uhr kaum noch etwas erlebt werden kann, wenig attraktiv ist. Mit Blick auf eine stärkere Herausstellung des städtischen Charakters der Stadt Lübben sind weitere Sonderöffnungszeiten und Highlights ergänzend zu bereits vorhandenen (z.B. Shoppingnacht Lübben) zu ausgewählten Terminen denkbar. In der Gastronomie sollten sich die Anbieter gerade in der Nebensaison abstimmen, wer an welchen Tagen geöffnet hat, um für Gäste und Einwohner dauerhaft eine entsprechende gastronomische Versorgung zu gewährleisten.
- Dienstleistungs- und Servicementalität off- und online sichern: Wichtig ist es, nicht nur ein aktives Beschwerdemanagement der touristischen Leistungsträger und Dienstleister in Lübben vor Ort zu haben, sondern sich auch online immer wieder der (positiven und negativen) Kritik von Besuchern zu stellen. Es gilt, Signale auf Bewertungsplattformen wie holidaycheck yelp oder google wahrzunehmen, denn durch regelmäßige Sichtung und Bearbeitung von Kommentaren zu Lübben zeigen die touristischen Leistungsträger ihren Gästen, dass sie sich mit ihnen beschäftigen, Kritik und Beschwerden ernst nehmen und wenn möglich, die nötige Abhilfe schaffen. Zudem stellen sie eine kostenfreie Marktforschung mit konkreten Optimierungsansätzen dar.

#### Praxistipps

- Informationen außerhalb der Öffnungszeiten der Tourist-Information: Interaktiver Touch-Screen Infoterminal in der Gemeinde Wesselburen Unabhängig von den Öffnungszeiten finden Besucher über einfache Bildschirm-Berührung eine passende Unterkunft oder alle Informationen rund um den Urlaub. Es gibt Antworten auf Themen wie Radtouren, Ausflugsziele, Kartenauszüge, Ortspläne, Tidezeiten, Wetterdaten, Schiffsfahrten, Bus- und Bahnverbindungen, Veranstaltungshinweise; [www.wesselburen-ferien.de](http://www.wesselburen-ferien.de)
- Tipps zum Umgang mit Kritik im Netz / auf Bewertungsportalen: [www.lokales-online-marketing.de/negative-bewertungen-im-internet-komentieren](http://www.lokales-online-marketing.de/negative-bewertungen-im-internet-komentieren)
- Hintergründe zu Entwicklungen rund um Qualitäts-Label und Online-Bewertungen bietet das Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland mit regelmäßigen Analysen und aktuellen Branchenthemen wie der Digitalisierung; [www.osv-online.de/fachbereiche/tourismus](http://www.osv-online.de/fachbereiche/tourismus)

## Schlüsselmaßnahme 11: Neue Qualitätsmaßstäbe setzen und nachhaltig und wertorientiert agieren



Priorität	Zeithorizont	Zuständigkeiten	Partner
Mittel	Daueraufgabe	Stadt, LTM	ÖPNV, VBB, DB, sonstige Verkehrsträger, Natko, Leistungsträger, Gewerbe, Energieregion Lausitz

Die Qualitätsbestrebungen in Lübben dürfen nicht stehenbleiben, d.h. die Stadt und Ihre Akteure dürfen sich nicht auf dem Erreichten ausruhen, sondern müssen auch in Zukunft aktiv nach weiteren Möglichkeiten und Angeboten suchen, um noch mehr Qualität und Service für Gäste und Einwohner zu bieten und langfristig dem Anspruch einer Qualitätsstadt gerecht zu werden. So umfasst Nachhaltigkeit die ökologische, ökonomische und soziale Dimension. Im Klartext heißt das, genau zu überlegen wie der Bedarf der Zukunft ist, lohnt sich z.B. die Ansiedlung weiterer touristischer Unternehmen, stößt dies auf Nachfrage, ist Wachstum absehbar? Es bedeutet auch umweltfreundliche Mobilität und Service und soziale Nachhaltigkeit. Letztere umfasst Angebote für die Menschen, die in Lübben leben und arbeiten ebenso wie Menschen mit Einschränkungen, die hier leben oder hier übernachten.

### Arbeitsprogramm:

- Anwendung und Umsetzung aktueller Umweltstandards und Nachhaltigkeitsaspekte in Gastgewerbe, Einzelhandel, sonstigen (öffentlichen) Einrichtungen und (touristisch relevanten) Angeboten der Stadt: Schadstofffreie bzw. -arme Ausstattung der Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe (z.B. Verzicht auf Verpackungsmaterial, umweltfreundliche Beleuchtung, fairer Umgang mit Mitarbeitern, faire Bezahlung).
- Nachhaltige, zukunftsgerichtete Mobilitätskonzepte: Kombitickets, Umwelttickets u.ä. im Regional- und Fernverkehr, enge Zusammenarbeit mit dem Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg (VBB), Fahrradtransporte durch ÖPNV auf breiter Basis ermöglichen; touristusgerechte ÖPNV-Angebote innerhalb Lübbens und des Spreewaldes (Taktung, Streckenführung). In diesem Zusammenhang bietet sich eine intensive Mitarbeit beim parallel zum vorliegenden Konzept gestarteten Projekt MORO Lebendige Regionen – Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe Mobilitätsmanagement für den "Wirtschaftsraum Spreewald" an.
- Barrierefreie Stadt Lübben: Abgesehen von den bereits erfolgten zahlreichen positiven Maßnahmen und Ansätzen ist im Sinne einer „barrierefreien Stadt Lübben“ diese Entwicklung weiter voranzutreiben. Einen Orientierungsrahmen gibt dabei die Natko (Organisation für Barrierefreies Reisen und „Tourismus für Alle“). Das für Lübben erstellte „Integrierte Fuß- und Radwegekonzept“ ist ein weiterer Baustein für ein barrierefreies Lübben. Aus touristischer Perspektive sind folgende Aktivitäten zu entfalten: Erweiterung der bestehenden Stadtführungen für Rollstuhlfahrer um Führungen für Gehörlose und Sehbehinderte, konsequente Umsetzung einer barrierefreien Website (u.a. wichtig für umfassende Vorab-Informationen).
- Qualitäts- und Servicementalität in den Köpfen der Lübbener verankern: Stärkere Identifikation von Tourismusakteuren und Bevölkerung durch Wertschätzung und Anerkennung als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber.

### Praxistipps

- Die NatKo (Tourismus für Alle Deutschland e.V.) ist die zentrale Anlaufstelle bei Fragen zum Thema "Barrierefreies Reisen" und "Tourismus für Alle". Sie unterstützt Touristiker bei der barrierefreien Gestaltung von Angeboten, berät, informiert und sensibilisiert; [www.natko.de](http://www.natko.de)
- Für barrierefreie Angebote siehe Vorbild Stadt Görlitz: Unterteilung nach barrierefreien Stadtführungen, Unterkünften und touristischen Angebote inklusive Karte; [www.goerlitz.de/Goerlitz\\_barrierefrei](http://www.goerlitz.de/Goerlitz_barrierefrei).
- Ein weiteres Beispiel für barrierefreie Information und Angebote ist die Nordsee Schleswig-Holstein mit ihrer Website [www.nordseetourismus.de/alle-barrierefrei](http://www.nordseetourismus.de/alle-barrierefrei)
- Für nachhaltige, umweltorientierte Mobilitätskonzepte siehe auch Studie zu nachhaltigen Mobilitätskonzepten in ländlichen Regionen (Projekt gefördert von der DB Stiftung); [www.deutschebahnstiftung.de/dbstiftung-de/Foerderung\\_Projekte/umwelt/nachhaltige\\_mobilitaet](http://www.deutschebahnstiftung.de/dbstiftung-de/Foerderung_Projekte/umwelt/nachhaltige_mobilitaet)
- Für Umweltstandards im Gastgewerbe: „Bayerisches Umweltsiegel für das Gastgewerbe“: [www.umweltpakt.bayern.de/erfolge\\_und\\_angebote/umweltsiegel\\_gastgewerbe](http://www.umweltpakt.bayern.de/erfolge_und_angebote/umweltsiegel_gastgewerbe)
- Schaffung der Stelle eines „Nahmobilitätsbeauftragten“: Radfahrern und Fußgängern steht in der Stadt Bochum ab sofort jemand zur Verfügung, der sich um die Belange des Bochumer Straßennetzes kümmert; [www.nrz.de/staedte/bochum/stadt-hat-jetzt-einen-kuemmerer-fuer-radfahrer-und-fussgaenger-id11644106](http://www.nrz.de/staedte/bochum/stadt-hat-jetzt-einen-kuemmerer-fuer-radfahrer-und-fussgaenger-id11644106)



## Aktionsfahrplan Freizeit- und Erholungsstandort Lübben 2026

Nr.	Maßnahme	Priorität	Beginn	Federführung
<b>Aktionsfeld 1: Lübben baut aus und ergänzt</b>				
1	Ausbau und Qualitätssteigerung im Beherbergungsangebot	Hoch	Investitionen in den Bestand: Daueraufgabe; Neuinvestition: Aktive Investorensuche ab 2017; Ansiedlung eines Hotels bis 2020	Stadt Lübben (Wirtschaftsförderung, Fachbereich Bauwesen), Beherbergungsbetriebe
2	Erlebnis- und Informationszentrum Spreewald	Sehr hoch	Konzeptionsphase ab 2017; Beantragung Fördermittel bis 2020; Umsetzung Anfang nächster Dekade	Stadt Lübben (Wirtschaftsförderung)
3	Optimierung der touristischen Wege- und wegebegleitenden Infrastruktur	Hoch	Daueraufgabe, Erweiterungen in Stufen bis 2026 umsetzen	Stadt Lübben (Fachbereich Bauwesen, Wirtschaftsförderung)
4	Spreewalddorf	Mittel	Planungen ab 2017 wieder aufnehmen; Ziel der Umsetzung: bis 2019	Stadt Lübben (Fachbereich Bauwesen, Wirtschaftsförderung)
<b>Aktionsfeld 2: Lübben organisiert sich</b>				
5	Weiterentwicklung der TKS zu einer wettbewerbsfähigen Marketing- und Managementorganisation	Sehr hoch	Umstrukturierung in 2017; Umsetzung des neuen Aufgabenspektrums ab 4. Quartal 2017	Stadt Lübben, LTM
<b>Aktionsfeld 3: Lübben vernetzt sich</b>				
6	Professionelles Innenmarketing betreiben	Hoch	Ab 2017 Daueraufgabe	LTM, Stadt Lübben
7	Strategische Kooperationen fortführen und neue anstoßen	Sehr hoch	Ab 2017 Daueraufgabe	LTM

Nr.	Maßnahme	Priorität	Beginn	Federführung
<b>Aktionsfeld 4: Lübben vermarktet sich professionell</b>				
8	Attraktive zielgruppengerechte Lübben-Produkte und Angebote kreieren	Hoch	Daueraufgabe	LTM, Leistungsträger
9	Optimierung des Onlinemarketings und stärkere Fokussierung auf Lübben-Themen	Sehr hoch	2017/2018	LTM
<b>Aktionsfeld 5: Lübben setzt auf Qualität und Werte</b>				
10	Bestehende Aktivitäten zur Verbesserung der (Service)Qualität sichern und fortsetzen	Hoch	Daueraufgabe	LTM, Q-Stadtsprecherin
11	Neue Qualitätsmaßstäbe setzen und nachhaltig und wertorientiert agieren	Mittel	Daueraufgabe	Stadt, LTM

Quelle: dwif 2017

## V. Schlussbemerkung

Viele Ideen, Impulse und Prozesse müssen künftig von innen heraus entwickelt werden. Dafür ist ein großes Engagement und Überzeugungsarbeit aller am Tourismus Beteiligten dringend und permanent notwendig. Voraussetzung hierfür ist ein funktionsfähiges Innenmarketing. Immer wieder müssen aber auch von externer Seite durch Coaching und fachliche Begleitung wichtige Prozesse am Leben erhalten und neue angekurbelt werden. Hier ist es sinnvoll, nicht den „Propheten im eigenen Land“ zu spielen, sondern die Umsetzung extern weiter zu unterstützen. Das dwif freut sich, diese Aufgabe ab Januar 2017 ein Stück weit zu begleiten und mit Fachkenntnis und Moderationskompetenz zu unterstützen, um den Lübben-Tourismus dauerhaft auf einen guten Weg zu bringen.

Denn für die optimale Ausgestaltung des Lübben-Tourismus wird es nicht ausreichen, ein Handlungskonzept mit diversen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten in den Händen zu halten. Wichtig für die Zukunft wird es vielmehr sein, die nötigen Maßnahmen und Schritte systematisch und zeitnah umzusetzen. Zudem darf man bei den im Konzept dargestellten Einzelmaßnahmen nicht Halt machen. Die Ansätze und Priorisierungen gilt es stetig weiterzudenken und regelmäßig neu zu bewerten. Hier sind diejenigen Organisationen gefragt, die die Federführung in den einzelnen Schlüsselmaßnahmen haben. Gleichzeitig ist ein „Kümmerer“ notwendig, der- oder diejenige im Sinne eines Lotsen die Steuerung des Gesamtprozesses im Auge behält, auf Defizite in der Umsetzung hinweist und gegebenenfalls Nachjustierungen anmahnt. Mit der Vorstellung des Konzeptes ist die Arbeit nicht abgeschlossen, sondern sie fängt gerade erst an...

**„Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, aber einen sicheren Weg zum Misserfolg: es allen Recht machen zu wollen.“**

***Platon (Griechischer Philosoph)***

In diesem Sinne wünschen wir allen am weiteren Prozess beteiligten Lübbenern Partnern bei der Umsetzung der Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen gutes Gelingen, viel Durchsetzungskraft und Ausdauer sowie Kompromissbereitschaft und Geduld. Geben Sie den Potenzialen der Stadt eine Chance!

## VI. Quellenverzeichnis

### Literatur

**Amt für Statistik Berlin-Brandenburg:** Daten zur amtlichen Beherbergungsstatistik

**Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2016):** Auskünfte und Statistiken der Stadt Lübben, Potsdam.

**Angaben der Stadt Lübben, Lübben (Spreewald) (2016):** Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.

**Auskünfte und Statistiken der Stadt Lübben, Lübben (Spreewald) (2016):** Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2009):** Grundlagenuntersuchung Fahrradtourismus in Deutschland, Berlin.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2010):** Der Campingmarkt in Deutschland 2009/2010, Berlin.

**Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)/ Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2014):** Radtourismus in Deutschland, Zahlen-Daten-Fakten, Berlin.

**dwif (2016):** Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Stadt Lübben (Spreewald), eigene Berechnungen, Berlin.

**dwif (Hrsg.)(2013):** Tagesreisen der Deutschen, Schriftenreihe Heft 55, München.

**Landestourismusverband Sachsen e. V. (LTV Sachsen, Hrsg.):** Spiegel der Kundenzufriedenheit, Projektbearbeitung dwif-Consulting GmbH in Kooperation mit TrustYou. München, 2014

**Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR)(Hrsg.)/NIT (2015):**

Urlaubsreisetrends 2025: Entwicklung der touristischen Nachfrage im Quellmarkt Deutschland. Kiel.

**Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (MWE) (Hrsg.) (2016):** Landestourismuskonzeption Brandenburg, Potsdam.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (Hrsg.) (2015):** Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2015. Berlin.

**Project M (2014):** Der deutsche Wandermarkt 2014, Hamburg.

**Paul-Gerhardt-Gymnasium Lübben/ Tourismusverein Lübben (Spreewald) (2015):** Gästebefragung 2015. Lübben (Spreewald).

**Statistische Ämter der Länder:** Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Einkommen der privaten Haushalte in den kreisfreien Städten und Landkreisen Deutschlands 2000 bis 2013, Reihe 2, Kreisergebnisse Band 3, Stuttgart 2016.

## **Internet**

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

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

[www.luebbenau-spreewald.com](http://www.luebbenau-spreewald.com)

[www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

## **Expertengespräche**

Stadt Lübben (Spreewald), Lars Kolan

Tourismus, Kultur und Stadtmarketing Lübben (Spreewald) GmbH, Thomas Worms

Tourismusverein Lübben (Spreewald) und Umgebung e.V., Sylvia Lehmann

Tourismusverband Spreewald e.V., Annette Ernst (Leiterin)

Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH, Dieter Hütte

Landkreis Dahme-Spreewald - Dezernat für Finanzen, Wirtschaft sowie Öffentliche Sicherheit und Ordnung, Wolfgang Starke

Fährmannsverein „Flottes Rudel“, Burghard Herzke und Martin Matthei

Villa Reich, Verena Micknaß

Gurken Paule und Boutique "Paul - wohnen - schenken - leben", Ursula Paul

Boots- & Zweiradverleih Gebauer, Katri Bergmann

Pension & Wellness am Storchennest, Bernd Mertke

Hotel Strandhaus, Markus Karl

Sportpark Lübben GmbH, Paul Bliese

Reha-Zentrum Lübben Kliniken Professor Schedel GmbH, Sebastian Schedel

Jugendherberge Lübben, Siegfried Gunkel

Spreewald-Camping-Lübben, Klaus Peisker

Jegasoft Media e.K., Jens Galkow

Hotel Stephanshof GmbH, Robert und Bergit Stephan

Über eine umfassende Online-Befragung, Workshops und die Lenkungsgruppe wurde zudem ein großer Kreis an Lübbener Bürgern sowie Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung in die Diskussionen zum vorliegenden Konzept einbezogen.

Während der Erstellung des Konzeptes erfolgte ein kontinuierlicher Austausch mit dem anwalts-Kontor Schriefers Rechtsanwälte, Herrn Andreas Schriefers. Dadurch ist die Rechtskonformität der dargestellten Bewertungen und Ableitungen gewährleistet. Zudem war diese Synchronisierung der tourismusfachlichen und rechtlichen Inhalte und Rahmenbedingungen ein zentraler Schritt auf dem Weg zu einem integrierten Gesamtkonzept für den Freizeit- und Erholungsstandort Lübben (Spreewald).