



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM



# Strategisches Konzept 2020 für die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg

## - Kurzfassung -

### Inhaltsverzeichnis:

	Seite
Zusammenfassung	2
➤ Auftrag und Zielstellung	5
➤ Vorgehensweise	6
➤ Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg	7
➤ Strategisches Leitbild	13
➤ 20-Punkte-Programm für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen)	16
➤ Weiteres Vorgehen	26



Bergwaldstrasse 30 • 76227 Karlsruhe - Durlach

Tel: 0 721 / 7 90 80 – 60 • Fax: 7 90 80 – 77 • [www.reppel.de](http://www.reppel.de) • [info@reppel.de](mailto:info@reppel.de)

## ➤ Vorwort

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg erteilte im Juli 2008 den Auftrag zur Erarbeitung eines „Strategischen Konzeptes 2020 für die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg“. Schwerpunkte waren neben einer kurzen Situations- und Marktanalyse insbesondere eine Strategieskizze mit ersten Maßnahmenempfehlungen zur Umsetzung und der weiteren Vorgehensweise.

Die Erstellung des Konzeptes erfolgte in engster Abstimmung mit dem Auftraggeber, dem Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. sowie den Repräsentanten der Branche. Viele Recherchen, Interviews, Workshops und Abstimmungen stellten die Einbeziehung der Basis und damit die praxisnahe Vorgehensweise sicher („Bottom-Up-Ansatz“).

## ➤ Fakten

- Mit 57 hochprädikatisierten Heilbädern und Kurorten ist Baden-Württemberg zahlenmäßig das „Bäderland Nr. 1“ in Deutschland; 15% aller Ankünfte und 27% aller Übernachtungen entfallen in Baden-Württemberg auf die Heilbäder und Kurorte. Die Wertschöpfung in diesen Orten liegt nach einer Erhebung des DWIF (Basis 2006) bei über 40% der gesamten touristischen Wertschöpfung im Land.
- Die Heilbäderwirtschaft stellt einen außerordentlich starken und oft unterschätzten Wirtschaftsfaktor in Baden-Württemberg dar: Neben erheblichen materiellen Vorteilen (ca. 3 Mrd. € Gesamtumsatz) sind insbesondere auch immaterielle Wirtschaftsfaktoren (weiche Standortfaktoren) zu nennen.
- Die Gestaltungsspielräume in der Heilbäderwirtschaft sind in der Vergangenheit teilweise dramatisch geschrumpft: kürzere Produktlebenszyklen, Trendintervalle und gesetzgeberische Eingriffe erschweren eine kontinuierliche Langfristentwicklung.  
Zudem besteht deutschland- und europaweit ein heftiger Wettbewerb. In ihm verfügen die osteuropäischen Länder über wesentlich günstigere Rahmenbedingungen.
- Paradigmenwechsel, Megatrends und Marktentwicklungen bergen Chancen und Risiken. Allerdings ergeben sich ebenfalls interessante Ansatzpunkte für Marktdurchdringungen, Marktausweitungen und Diversifikationen.
- Im Stärken- und Schwächenprofil kann sich Baden-Württemberg durchaus positiv positionieren. Stärken werden kontinuierlich aus- und beeinflussbare Schwächen abgebaut.

## ➤ **Strategisches Konzept 2020**

- In einer „Heilbäderphilosophie“ und den „Visionen 2020“ wird eine noch stärkere Imageprofilierung und überzeugende Darstellung der Kompetenz angestrebt, die der Bedeutung dieser Branche gerecht wird und das Selbstbewusstsein stärkt.
- Die ganzheitliche Gesundheit für Körper, Geist und Seele unter Einbeziehung gesellschaftlicher Aspekte, Umweltleistungen und flankierender Gesichtspunkte sind die Bausteine zum angestrebten „Gesundheitserlebnis Baden-Württemberg“.
- Die Strategie zur nachhaltigen Revitalisierung der Heilbäderwirtschaft orientiert sich an den 4 Kernbereichen: 1. Infrastruktur & Management, 2. Märkte & Produkte, 3. Marketing, 4. Vertiefung und Umsetzung der Konzeption / Maßnahmen.

## ➤ **Schlüsselprojekte**

Aus diesen 4 Kernbereichen wurden Schlüsselprojekte und wesentliche Maßnahmen abgeleitet, die von grundsätzlicher Bedeutung und pragmatisch angelegt sind.

Die wichtigsten Schlüsselprojekte im Hinblick auf die Kernkompetenzen / „Alleinstellungsfähigkeit“, die Erschließung der Zukunftsmärkte und Marketing sind:

- **Kernkompetenz und „Alleinstellungsfähigkeit“, z. B.**
  - Qualitätsmanagement
  - Hervorheben des Wertes der ortsgebundenen / -typischen natürlichen Heilmittel
  - Profil „Der ideale Kurort“
  - „Kompetenzzentrum für Ganzheitliche Gesundheit“
  - Weitere Stärkung der Kundenorientierung

- **Zukunftsmärkte, z. B.**
    - Produktlinie „Ganzheitliche Gesundheitswirtschaft“
    - Produktlinie „Psychosoziale Gesundheit“
    - Produktlinie „Gesundheit und demografischer Wandel“
    - Produktlinie „Gesundheit am Arbeitsplatz“
    - Produktlinie „Lebenslange Gesundheitsbetreuung“
  - **Marketing, z. B.**
    - Markenbildung, Marktforschung, Image- und Markenkampagne
    - Verbesserung der Marketinginstrumente  
(z. B. Marktforschung und Innen- und Außenmarketing)
    - Starkes Branchenmanagement
- Aufgabe eines Strategiepapiers kann es nicht sein, sämtliche Maßnahmen umsetzungsreif auszuarbeiten; in Abstimmung mit den Partnern der Heilbäderwirtschaft wurden Vertiefungsoptionen bei einigen vorgeschlagen.
- Das Strategiepapier enthält einen Umsetzungszeitplan, der eine zügige Realisierung der wichtigsten Maßnahmen in kurz- und mittelfristigen Zeiträumen (2 - 5 Jahren) vorsieht.

# 1. Auftrag und Zielstellung

- Die Heilbäderwirtschaft im Lande benötigt eine zukunftsorientierte Ausrichtung, die dem Anspruch „Bäderland Nr. 1“ sowie der hohen arbeitsmarktpolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung gerecht wird und die die Einrichtungen sowie die Branche insgesamt in ihrer Existenz nachhaltig positioniert und sichert.
- Am 03. Juli 2008 erteilte uns das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg den Auftrag, ein **„Strategisches Konzept 2020 für die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg“** zu erstellen.
- Neben einer kurzen Situations- und Marktanalyse waren eine Strategieskizze und ein Maßnahmenplan zur Umsetzung Gegenstand des Auftrages.
- Der Ansatz des Strategischen Konzeptes soll insbesondere neben bewährten und traditionell erfolgreichen Strategien chancenreiche Zukunftsmärkte eröffnen, „Alleinstellungsmerkmale“ identifizieren und die Kernkompetenzen bestimmen.

Das Konzept ist unter besonderer Berücksichtigung und Wahrung der spezifischen Brancheneigenschaften mit der neuen Tourismuskonzeption des Landes Baden-Württemberg zu verknüpfen.

## 2. Vorgehensweise

- Das „Strategische Konzept 2020“ wurde in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Auftraggeber, dem Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V. sowie den Repräsentanten und Akteuren erarbeitet („Bottom-up-Ansatz“). Daneben wurde in starkem Maße die Außenmarktsicht („Top-down“) einbezogen, insbesondere mit Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen, Trendentwicklungen und Zukunftsszenarien.
- Die kommunikative Projektarbeit umfasste:
  - Umfassende Recherchen
  - Interviews und Expertenbefragungen
  - Verbandsgespräche
    - Vorstellung erster Ergebnisse im Wirtschaftsministerium Stuttgart (01.10.2008)
    - 2. Projektbesprechung im Wirtschaftsministerium Stuttgart (19.11.2008)
    - Sitzung des Tourismusbeirates im Wirtschaftsministerium Stuttgart (08.12.2008)
  - Workshops
    - Workshop „Impulsgruppe“ in Baden-Baden (11.08.2008)
    - Strategiegespräch im Büro Reppel + Partner (15.12.2008)
    - Ausführliche Diskussion auf dem 25. Bad Liebenzeller Führungsseminar (12. / 13.02.2009)
    - Workshop in Bad Dürkheim (19.03.2009)

Weiterhin sind noch Regional- und / oder Themen-Gespräche geplant.

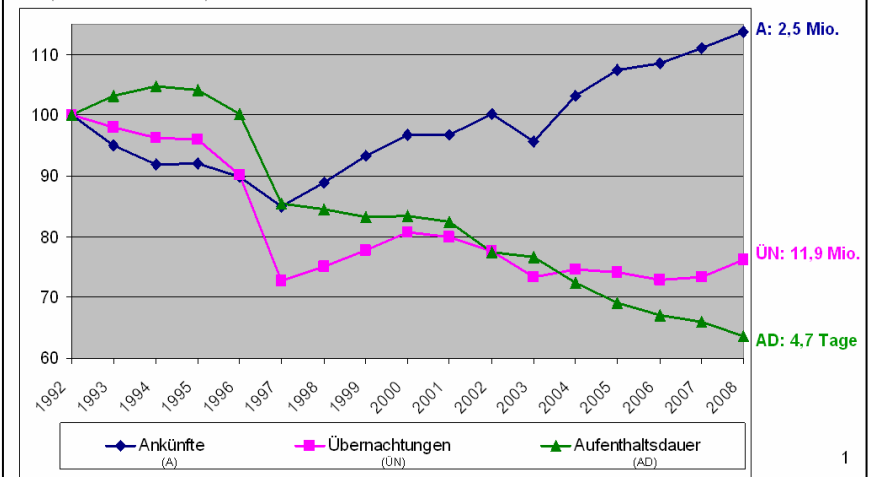
- Das Strategische Konzept muss langfristig ausgelegt sein - dennoch müssen die Weichenstellungen für strategische Maßnahmen bereits heute umsetzbar sein.  
Die Vorgabe des Auftraggebers war es dabei auch, eine realistische Situationsanalyse mit einer ehrlichen Stärken-Schwächen-Analyse zu erarbeiten und für die Zukunft durchaus auch „radikale“ Gedanken einzusetzen.

### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (1/6)

- Mit 57 hochprädikatisierten Heilbädern und Kurorten ist Baden-Württemberg zahlenmäßig das „Bäderland Nr. 1“ in Deutschland. Bei den Ankünften und Übernachtungen im Bäderbereich liegt Baden-Württemberg auf Platz 2 hinter Bayern (Ankünfte Baden-Württemberg: 2,5 Mio., Bayern: 4,3 Mio.; Übernachtungen Baden-Württemberg: 11,7 Mio., Bayern: 21,7 Mio.)\*
- 15 % aller Ankünfte und 27 % aller Übernachtungen in Baden-Württemberg entfallen auf die Heilbäder und Kurorte (im Vergleich: Bayern 11%; 2008); von den 13 Mio. gewerblichen Übernachtungen entfallen 53 % auf Reha-Kliniken / Sanatorien. Gut die Hälfte der Übernachtungen entfällt auf Hotels und sonstige gewerbliche Übernachtungsbetriebe. Als Gesundheitszentren der Region spielen sie auch in der Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum eine nicht zu unterschätzenden Rolle.
- Die Heilbäderwirtschaft ist ein traditionsreiches, gewachsenes und qualifiziertes Gebilde. Die gemeinsame Klammer sind die Prädikate und die damit verbundenen Qualitätsmerkmale. Sie ist kein homogenes Gebilde, sondern ein Portfolio-Mix aus Orten unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Zielausrichtung und Schwerpunktbildung (z. B. stärker „Privatzahler-orientierte“ Orte oder stärker „Sozialversicherungs-orientierte“ Orte). Daraus ergeben sich durchaus verschiedene Sichtweisen und ein gewisses Konfliktpotenzial.
- Die Gestaltungsspielräume in der Heilbäderwirtschaft verändern sich teilweise dramatisch: Immer kürzere Produktlebenszyklen, Trendintervalle und insbesondere gesetzgeberische Eingriffe erschweren eine kontinuierliche Langfristplanung und -strategie. Vielfach sind die Planungen auch durch kommunalpolitische Regelmechanismen geprägt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer erhöhten Anpassungsflexibilität. Die Innovationsfähigkeit wird zur Schlüsselgröße für wirtschaftlichen Erfolg.

\* Nicht berücksichtigt bei dieser Aussage sind die Übernachtungen in den Seebädern.

➤ Entwicklung touristische Kennzahlen der Heilbäder und Kurorte in BW von 1992 bis 2008  
Ankünfte, Übernachtungen, Aufenthaltsdauer gesamt  
(Index 1992 = 100)



Trotz der Rekordzahlen bei den Ankünften in jüngster Zeit liegen die Übernachtungszahlen gegenwärtig bei knapp 75% des Niveaus des Jahres 1992. Ursächlich hierfür ist die stark rückläufige durchschnittliche Aufenthaltsdauer.

### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (2/6)

- Die Heilbäderwirtschaft stellt einen außerordentlich starken und oft unterschätzten Wirtschaftsfaktor mit nicht exportierbaren Arbeitskräften in Baden-Württemberg dar:
  - **Materieller Wirtschaftsfaktor:**  
Ca. 3 Mrd. Euro Gesamtumsatz (brutto); die profitierenden Wirtschaftszweige sind Gastgewerbe (1,5 Mrd. Euro), Dienstleistungen (855 Mio. Euro), Einzelhandel (721 Mio. Euro. (Zahlen ohne den gesamten Akutbereich; Quelle: Dwif 2005)
  - **Immaterielle Wirtschaftsfaktoren:**  
Heilbäder und Kurorte erhöhen mit ihren positiven „weichen“ Standortfaktoren erheblich die Arbeits-, Wohn- und Lebensqualität.
  - Die relative wirtschaftliche Bedeutung der Heilbäderwirtschaft kann dann gehalten oder gar ausgebaut werden, wenn sie sich mindestens entsprechend der Gesamtwirtschaft entwickelt.
- Die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg steht mit weit über 500 Heilbädern europaweit im Wettbewerb, ca. 300 davon in Deutschland. Zunehmend erfolgreiche Marktinitiativen in Europa und insbesondere den Ländern der EU-Osterweiterung, die teilweise erheblich bessere Wettbewerbsbedingungen antreffen, erschweren die Arbeit. Der Heilbäderwirtschaft wird generell ein harter Verdrängungswettbewerb prognostiziert (teilweise über Preisdumping) wenn es nicht gelingt, noch stärker den selbstzahlenden „Gesundheits- und Wellnessurlauber“ zu gewinnen. Andererseits werden aber auch erhebliche Chancen für ein signifikantes Marktwachstum in den kommenden Jahren gesehen, bei dem insbesondere Qualitätsanbieter zunehmend in den Vordergrund rücken dürften.



### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (3/6)

- **Paradigmenwechsel, Megatrends und Einzelrends** verändern die Szene und zwingen zum Umdenken: Die Einrichtungen des Gesundheits- und Heilbäderwesens entwickeln sich vom konsumtiven Wohlfahrtsfaktor zum gesundheitspolitischen Teil der Volkswirtschaft (arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Aspekte werden dabei immer wichtiger!). Die Krankheitsbehandlung entwickelt sich immer stärker in Richtung Gesundheitsmanagement und Prävention; für die Zukunft wird der „Ganzheitlichkeit“ (anstatt der Symptombehandlung) wieder eine stärkere Rolle beigemessen. Allerdings entwickelt sich das öffentliche Gesundheitswesen auch verstärkt in Richtung der privaten Gesundheitsvorsorge und -eigenverantwortung; zudem ist ein radikaler Wechsel von der früheren „Angebotsorientierung“ zur künftigen „Nachfrageorientierung“ festzustellen. Dabei geht die Orientierung im Privatzahlerbereich z. T. stark von der „Versorgung“ hin zum „Erlebnis“.
- **Interessante Trends**, die von der Heilbäderwirtschaft Baden-Württemberg positiv umgesetzt werden können, beeinflussen z. B. folgende Themen:
  - Gesundheitswirtschaft
  - Seniorenwirtschaft
  - Spezielle Zielgruppenangebote (z. B. Frauen, Singles, **Hochaltrige**)
  - Arbeitsplatzgesundheit
  - Zivilisations-/Gesellschafts-/ Befindlichkeits-Krankheiten (in Prävention und Rehabilitation)
  - Sensuelle Gesundheit
  - Lebensbegleitendes Programm: „Ganzheitliche Gesundheit“
  - Persönlichkeitsentwicklung
  - Themen und Inszenierungen, z. B.: Genießerland, Automobilsommer, (ganzheitliche) Qualität
- **Gesetzliche Einflüsse und Nachfrageveränderungen** erhöhen allerdings auch die Unsicherheit und den Wettbewerbsdruck; Marktpotenziale werden sich neben den Kernleistungen des 1. Gesundheitsmarktes insbesondere im Selbstzahlermarkt entwickeln (2. Gesundheitsmarkt).

### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (4/6)

- **Wichtige Szenarien** für die Heilbäderwirtschaft ergeben sich aus folgenden Einflussfaktoren für den Gesundheitsmarkt:
  - **Gesetzliche Einflüsse**  
(z. B. weitere drastische Einsparungen im Gesundheitswesen, weitere Ausgabekontrollen, Standardisierungen, wachsender Druck auf die Finanzierungssysteme)
  - **Einflüsse der Nachfrage**  
(z. B. steigendes Gesundheits- und Qualitätsbewusstsein, steigende Ausgaben pro Kopf für Gesundheit, veränderte Bedürfnisse)
  - **Einflüsse des Wettbewerbs**  
(z. B. zunehmende Konkurrenz innerhalb der Heilbäderwirtschaft und insbesondere aus den EU-Beitrittsländern, veränderte Anforderungen und Erwartungen der Gäste an Infrastruktur- und Leistungsangebot, Erstattung von Gesundheitsleistungen im Ausland durch deutsche Kostenträger, Verteilungskämpfe)
- **Auch die Marktpotenziale** verändern sich: Der Anteil des Gesundheitstourismus („Health-Care-Urlaub“) wird 2010 fast die Hälfte (48,3%) aller Gesundheitsreisen ausmachen; die Gesamtausgaben deutscher Haushalte für alle Gesundheitsreisen werden dann 3,7 Mrd. Euro betragen (Quelle: Institut für Freizeitwirtschaft, 2005).

Maßnahmen rund um das Thema „Gesünder Altwerden“ gehören zu einem der zentralen Wachstumsfelder im Bereich von Gesundheit und Freizeit. Die „Lebenskurve“ für Produkte, Themen und Organisationen unterliegen einer zyklischen Entwicklung; die Intervalle werden immer kürzer und die Rentierlichkeit von Investitionen entsprechend ungewisser.
- **Eine „strategische Lücke“** ergibt sich aus steigenden Anforderungen (exogen wie endogen) und schwindenden Ressourcen: Die Gestaltungsspielräume könnten schrumpfen und es wird sich eine verstärkte Notwendigkeit zu Kooperationen und neuen Partnerschaften (z. B. Gesundheitswirtschaft, Stammkundenbildung) ergeben und neue Wege der Problemlösungen werden erforderlich sein.

### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (5/6)

- Folgende Szenarien zur erfolgreichen Nutzung und Anwendung der Trends und Zukunftsstrategien wurden in den Workshops entwickelt:

Angebote, Kampagnen, Themen der Heilbäderwirtschaft in BW (Beispiele )	Bestätigung durch folgende Trends und Entwicklungen (Beispiele)
➤ <b>Gesundheitswirtschaft</b>	Großtrend im Rahmen der Paradigmenwechsel, neue Rollenzuweisungen und neues Rollenverständnis der Partner im Gesundheitsmarkt
➤ <b>Seniorenwirtschaft</b>	Megatrend „Demographische Entwicklung“ mit differenzierten Ausprägungen verschiedener Altersschichten und Anforderungen
➤ <b>Spezielle Zielgruppenangebote (z. B. Frauen, Singles, Hochaltrige)</b>	Stark zunehmende Bedeutung; qualitativ anspruchsvoll; „Genuß“-geneigt, erlebnisorientiert
➤ <b>Arbeitsplatzgesundheit</b>	Chronische Krankheiten; Wachstum-Problem „Burnout“, psychosozial bedingte Berufsunfähigkeit, verlängerte Lebensarbeitszeit etc.
➤ <b>Zivilisations- / Gesellschafts- / Befindlichkeits-Krankheiten</b>	Süchte, chronische Krankheiten, ganzheitliche Gesundheit, Zunahme der psychosomatischen Erkrankungen, Allergien etc.
➤ <b>Spirituelle / Sensuelle Gesundheit</b>	Psychosoziale Gesundheit, Glaube, Selbstheilung; Rückbesinnung auf Ganzheitlichkeit: Körper-Geist-Seele
➤ <b>Prävention</b>	Herausragendes Zukunftsthema
➤ <b>Persönlichkeitsentwicklung</b>	„Trainingslager für gesundheitsbewussten Lebensstil“ (z.B. Ernährung, Bewegung, Raucherentwöhnung, Aktivierung körperlicher und geistiger Potenziale)
➤ <b>Lebensbegleitendes Programm: „Ganzheitliche Gesundheit“</b>	Ganzheitlicher Ansatz; Trend zur Komplementärmedizin
➤ <b>Thema: Genießerland</b>	Trend zu Genuss- und Erlebnisorientierung; Lifestyle; „Spaßfaktor“; breites Spektrum von Kulinarik und Wellness
➤ <b>Thema: Automobilsommer</b>	Trend zu Genuss- und Erlebnisorientierung; Lifestyle; „Spaßfaktor“; breites Spektrum von Kulinarik und Wellness
➤ <b>Thema: Qualität (ganzheitlich)</b>	Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, Erlebnisdichte

### 3. Situationsanalyse der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg (6/6)

➤ Die wichtigsten **Stärken und Schwächen** der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg sind folgende:

- **Stärken:**

- Guter Mix an Orten, Zielrichtungen und Leistungen
- Hohe fachliche Gesundheitskompetenz, insbesondere Klinikkompetenz
- Profilierte Urlaubsregionen mit günstiger geographischer Lage und teilweise lange Tradition mit internationaler Ausstrahlung
- Zunehmende Rückbesinnung auf „Tradition und Innovation“ (ortsgebundene / ortstypische Kurmittel, Prädikat, ganzheitlicher Ansatz etc.)
- Hervorragende Profilierungspotenziale (insbesondere WellnessStars / Medical WellnessStars)
- Hoher Organisationsgrad und leistungsstarker Verband
- Hohe wirtschaftliche Bedeutung

- **Schwächen:**

- „Investitions- und Innovationsstau“ in der Branche (insbesondere im Privatbereich)
- Unzulängliche Erschließung des Selbstzahlermarktes
- Innenmarketing: Mangelnde Zusammenarbeit vor Ort
- Imageprobleme, zu schwache Profile und „USPs“
- Unzureichende Nutzung und Inszenierung (Abnehmende Bedeutung) der ortsgebundenen / ortstypischen Kurmittel
- Zu wenig durchgängige Produktlinien, Produktinnovationen, Nischenangebote
- Sehr gefährlich: Zunehmende Schrumpfung / Wegfall vieler inhabergeführter mittelständischer Betriebe in den Orten (insbesondere im Beherbergungs- und Gastgewerbe)
- Fehlendes qualifiziertes Bettenangebot im mittleren und oberen Bereich
- Noch unterentwickelte Beziehungen zu den Sekundärbereichen der Gesundheitswirtschaft
- Teilweise unzureichende Verkehrsanbindung, etwa im ÖPV
- Schwierige gesetzgeberische Rahmenbedingungen / zunehmend professionelle Konkurrenz in Deutschland und im Ausland

Aus dem Stärken-Schwächen-Profil ergeben sich entsprechende Chancen und Risiken für die Zukunft.

## 4. Strategisches Leitbild (1/3)

- Die „**Philosophie und Langfristpositionierung**“ der Heilbäderwirtschaft und insbesondere des Heilbäderverbandes Baden-Württemberg e. V. kann auf viele Wurzeln zurückgreifen: 25 Jahre der „Bad Liebenzeller Führungsseminare“ sowie der „Geinberg-Workshop“ haben immer wieder die strategische Ausrichtung und die Anpassung an sich verändernde Situationen festgelegt und stabilisiert.

Für die künftige Ausrichtung sind insbesondere folgende Faktoren von Bedeutung:

- **Neue Herausforderungen**  
(z. B. Klimawandel, demographischer Wandel, technologische Entwicklung, Globalisierung, Gesetzgebung)
- **Positionierung**  
(z. B. Profil, Alleinstellung, Qualität, „Gesundheitsstandort Baden-Württemberg“)
- **Wirtschaftsfaktor**  
(z. B. stärkere Verdeutlichung der materiellen und immateriellen Nutzenfunktionen; Schritt halten mit der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung)
- **Zusammenarbeit / kooperative Netzwerke**  
(z. B. Transparenz und Zusammenarbeit, Gesundheitswirtschaft, Seniorenwirtschaft, intelligente Clusterbildung)
- **Konsequenz zur Qualitätsausrichtung**  
(z. B. Hard- und Software-Qualität, Struktur-, Ablauf-, Ergebnisqualität, Servicequalität auf allen Ebenen; Erlebnisqualität; Teilhabe: Einbindung von Menschen mit Einschränkungen)

Die ganzheitliche Vernetzung erfolgreicher Segmente wie z. B. Gesundheit / Medizin, Natur, Kultur, Sport und Erlebnis und die Herausstellung der Vielfalt und Stärken können die „Heilbäderwirtschaft Baden-Württemberg“ erheblich stärken.

## 4. Strategisches Leitbild (2/3)

- **Heilbäderpolitische Anforderungen an das Leitbild** sollten sein:
  - Bündelung der Kräfte auf die gemeinsame Umsetzung des „Strategischen Konzeptes 2020“ sowie Verbesserung / Festigung der Zusammenarbeit unter den Beteiligten (Land, Verband, Orte, Betriebe)
  - Klares und einheitliches Auftreten nach innen und außen
  - Darstellung als starker und verlässlicher Partner in der Gesundheitswirtschaft
- **Heilbäderphilosophie:**

Hier kommt es sehr stark auf die Wiederentdeckung / Revitalisierung der klassischen, ganzheitlichen Kurortmedizin an („Tradition trifft Innovation - Zukunft braucht Herkunft“), in der das ortsgebundene Kurmittel sowie die balneo-medizinische Kompetenz **und Exzellenz** (einschließlich Ärzteversorgung) wieder einen sehr starken Stellenwert erhält. Die Heilbäderwirtschaft muss die Kompetenz für die ganzheitliche Gesundheit darstellen; sie stellt ein hohes Gut dar: gesundheits-, gesellschafts- und wirtschaftspolitisch!
- **Visionen 2020:**

Die Heilbäderwirtschaft soll / wird eine eingeführte Qualitätsmarke sein, die sich durch Geschlossenheit, Selbstbewusstsein und Qualität auszeichnet.

Wichtige Ziele sind:

  - Stärkung und Existenzsicherung der Branche (mit klarer Positionierung im nationalen und internationalen Wettbewerb)
  - Ausbau der wirtschaftspolitischen und arbeitsmarktpolitischen Effekte
  - Erhöhung des gesundheitlichen Nutzens für Gäste und Bürger
  - Gezielter Qualitätsausbau
  - Starke Imageprofilierung und überzeugende Darstellung der Kompetenz im schwieriger werdenden Wettbewerb

Authentizität, Markenbildung, (und) Profil / Alleinstellungsfähigkeit (Unique Selling Proposition = USP) und Marktfähigkeit sind dabei die größten Herausforderungen der Zukunft.

## 4. Strategisches Leitbild (3/3)

- Das „**Gesundheitserlebnis Baden-Württemberg**“ wurde als ein besonderes Ziel im Workshop Baden-Baden am 11.08.2008 definiert; es zeichnet sich aus durch:

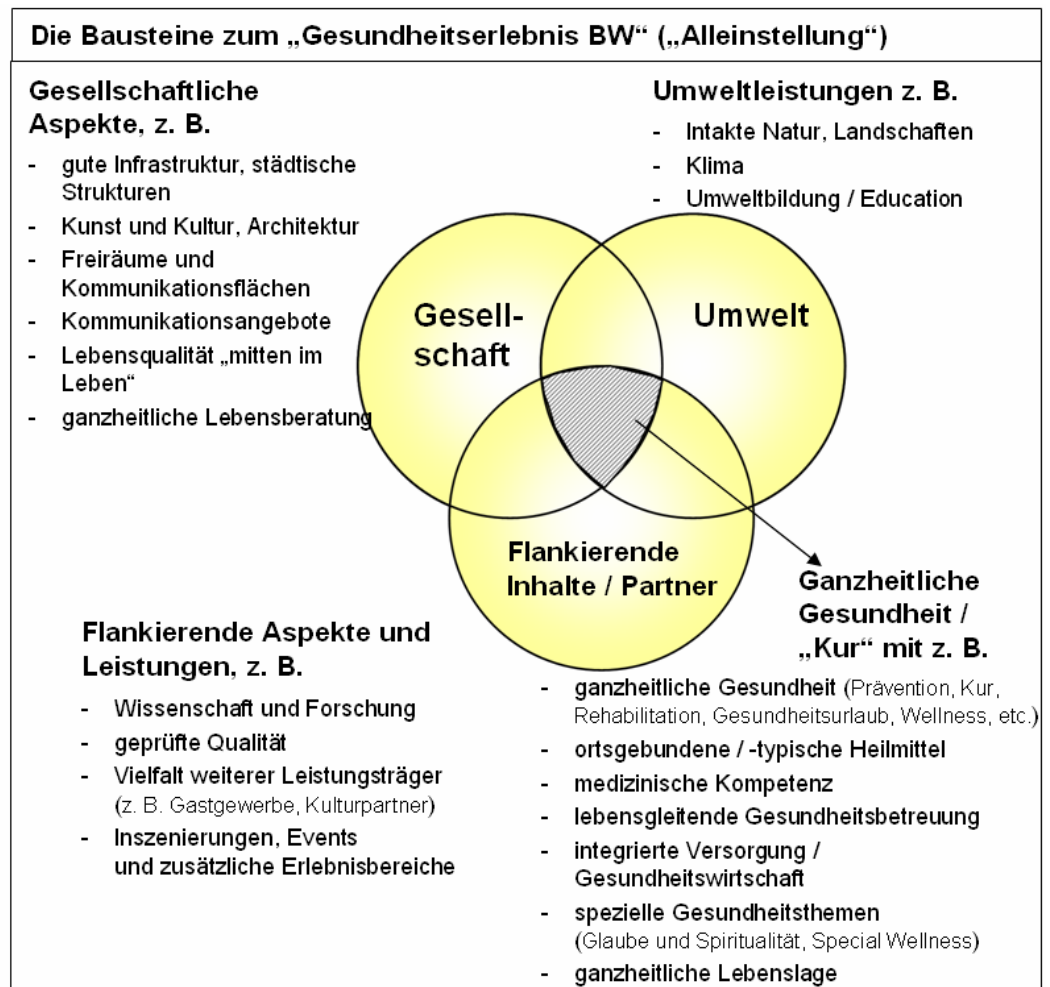
- Die **Ganzheitliche Gesundheit für Körper, Geist und Seele** mit Prävention, Kur, Rehabilitation.

Es wird ergänzt und unterstützt durch... (vgl. Skizze)

- **Umweltleistungen**
- **gesellschaftliche Aspekte**
- **flankierende Aspekte und Leistungen**

Die „**Alleinstellung**“ („USP“) liegt in der Kombination vieler Stärken, insbesondere z. B. in

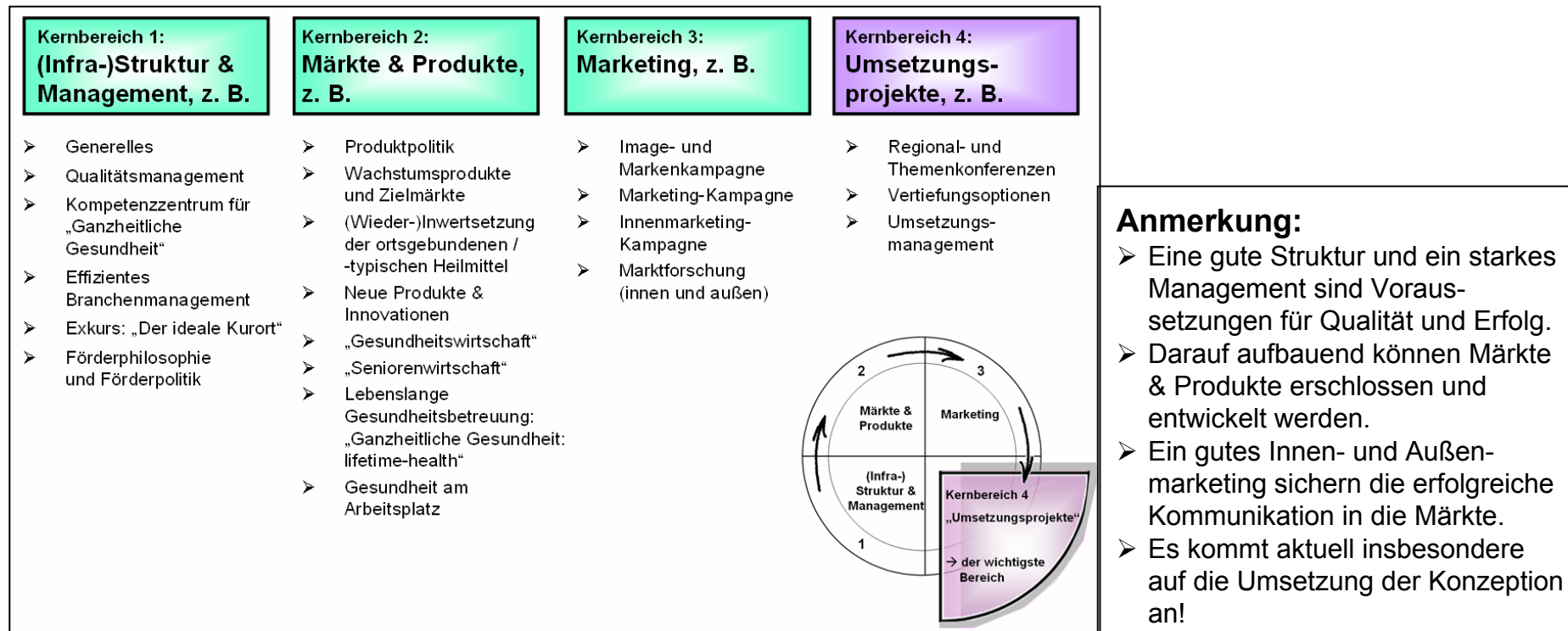
- den natürlichen Gegebenheiten
- der medizinischen Kompetenz, Infrastruktur & Qualität
- den Kultur- & Freizeitangeboten
- der Lagegunst & Erreichbarkeit
- den Heilbädern als Wirtschaftsfaktor





## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen)

- Zur Strategie der nachhaltigen Revitalisierung der Heilbäderwirtschaft zählen diese vier Kernbereiche:
1. Infrastruktur & Management
  2. Märkte & Produkte
  3. Marketing (Innen- / Außenmarketing)
  4. Umsetzung der Konzeption und Maßnahmen



- Aus diesen vier Kernbereichen wurden über 20 Schlüsselprojekte und wesentliche Maßnahmen abgeleitet, die nachfolgend kurz skizziert werden:



## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (1/9)

### 5.1 Verbesserung der Infrastruktur

Die Infra- und Angebotsstrukturen in den Heilbädern und Kurorten erscheinen derzeit unterschiedlich zukunftsfähig. Mix und Qualität der (Infra-)Struktureinrichtungen stellen jedoch den „Humus“ für die Aktivitäten und Angebote im Heilbad dar und sind wesentliche Erfolgsfaktoren. In den nächsten 10-15 Jahren ist allerdings damit zu rechnen, dass sich das Strukturangebot wahrscheinlich weiterhin radikal verändert (durch z. B. Lifestyle, Demographie, Privatzahleranforderungen).

Empfehlung: Die (Infra-)Struktur sollte im Hinblick auf eine radikale Hinwendung zum Markt überprüft und flexibel angepasst werden. Staatliche Förderungen können dabei helfen; sie sollten weiterhin nach markt- und betriebswirtschaftlichen Kriterien gewährt werden.

### 5.2 Qualitätsmanagement

Die Qualitätsanforderungen werden teilweise extrem steigen und insbesondere im Selbstzahlermarkt werden Qualität und Qualitätsempfinden zunehmend von den Konsumenten definiert.

Empfehlung: Die Qualitätsstandards sind ohne Niveauverlust auf realistische Anforderungen und Nutzenfunktionen zu überprüfen. Ziel muss es sein, die heimischen Standards zum internationalen Benchmark für Qualität im Gesundheitstourismus zu machen. Eine öffentlichkeitswirksame Image-, Qualitäts- und Servicekampagne kann dies erfolgreich kommunizieren.

### 5.3 „Ganzheitliche Gesundheit“

Die Heilbäder und Kurorte müssen ihr Profil schärfen. Dazu bedarf es neben den Basiskompetenzen auch klarer Profilierungen und erkennbarer „Alleinstellungen“.

Empfehlung: Gemäß dem Grundsatz „Tradition und Innovation“ sollte der traditionell in den Heilbädern geübte ganzheitliche Ansatz wieder stärker in den Mittelpunkt treten.

Dies gilt es, in einem kreativen Prozess glaubwürdig und zeitgemäß zu definieren und praxisnah herzuleiten.

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (2/9)

### 5.4 Management der Heilbäderwirtschaft

➤ **Generell:**

Die enormen Herausforderungen an die Heilbäderwirtschaft (z. B. Wettbewerb, Konjunktur, Gesetzgebung) erfordern ein schlagkräftiges und vollprofessionelles Branchenmanagement. Dies sowohl im Ehrenamt, als auch in der operativen Umsetzung durch die HKM. Je stärker der Verband aufgestellt ist, umso stärker ist sein Gewicht!; die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Potenz bestätigt dies.

➤ **Mitgliedernutzen:**

Der Nutzen für die Mitglieder des Heilbäderverbandes muss durch Transparenz, Innovation und Kommunikation deutlich herausgestellt werden (z. B. Leistungen in den Feldern Innovationsimpulse / Innovationsbörse, „Info-Line“, Marktforschung, Führungsakademie)

➤ **Mitgliederstruktur:**

Es sollte erneut überlegt werden, welche neuen Wege der Teilhabe an der Verbandsarbeit man zur Stärkung des Verbandes bei Beibehaltung der Unabhängigkeit gehen kann: z. B. Bindung von Heilbäder-nahen Institutionen und Unternehmen, Kliniken, Medical Wellness-Anbietern, Hotellerie, heilbäderaffine Produkthanbieter, (z.B. Mineralwasser, Medizinprodukte, nachhaltige Kosmetika) Landesapothekenkammer (insbesondere für / über die HKM!)

➤ **Strategische Allianz: „Netzwerk Gesundheitstourismus“**

Die Heilbäderwirtschaft als Kernbereich des Gesundheitstourismus muss ein maßgeblicher Faktor in einem gesundheitstouristischen Netzwerk sein.

➤ **Strategische Allianz: „Netzwerk Gesundheitswirtschaft“**

Um die Heilbäderbranche zu stärken und ihrer Bedeutung gemäß zu positionieren, sollte möglicherweise auch über eine weitergehende Strukturorganisation nachgedacht werden. Ein Vorschlag könnte sein, die Heilbäderwirtschaft als wichtigen und starken Partner unter das Dach einer Initiative „Gesundheitswirtschaft Baden-Württemberg“ zu bündeln bzw. zusammen zu führen. Dabei ist unbedingt darauf zu achten, dass die Unabhängigkeit gewahrt bleibt und keine fachliche Überfremdung oder Bevormundung stattfindet (gewährleistet über den Verband als Idealverein).

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (3/9)

### 5.5 „Der ideale Kurort 2020“

In den Workshops wurde intensiv darüber nachgedacht, wie denn der „ideale Kurort“ der Zukunft aussehen könne; Patentrezepte gibt es natürlich nicht. Als Lösung wurden folgende Eckpunkte benannt:

- **Management:**  
Ein zentraler Ansprechpartner im Ort für Gesundheitswirtschaft, Wirtschaftsförderung, Planung, Stadtmarketing etc. etc.
- **Vernetzung:**  
Starke Vernetzung und Synergieeffekte mit Partnern, die direkt und indirekt an dem Produkt „Kur / Prävention / Reha / Gesundheit und Akutmedizin“ beteiligt sind
- **Erlebnisorientierte Gesundheit:**  
Verwirklichung einer „Gesundheitserlebniswelt“ („alles unter einem Dach“, hochqualifiziert und trotzdem mit seriösem Erlebnischarakter). Revitalisierung klassischer kurörtlicher Leistungen, wie z. B.
  - **Neuausrichtung:**  
Kurtax- und Sonderveranstaltungsleistungen sollten in „neuem Gewande“ ausgerichtet werden (z. B. Wandel- / Trinkhalle als kommunikativer Treff, Kurpark als lebendiges Kommunikationszentrum, Kurmusik ....)
  - **Ganzheitlichkeit:**  
Wiederentdeckung, Zusammenführung und glaubwürdige Darstellung einer ganzheitlichen Medizin, basierend auf den ortsgebundenen Heilmitteln

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (4/9)

### 5.6 Förderphilosophie und Förderpolitik

In der Heilbäderwirtschaft werden traditionell hohe Fördermittel ausgereicht; das Prinzip der Projektförderung hat sich dabei außerordentlich bewährt. Wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit der Infrastruktur sind dabei von wesentlicher Bedeutung. In einer zukunfts- und erlebnisorientierten Bäderwirtschaft werden insbesondere im Selbstzahlerbereich Software und Softskills (z. B. Konzepte, Marketing) an Bedeutung gewinnen.

Empfehlung: Anpassung der Förderphilosophie in der Gestalt, dass bei den „Hardware-Maßnahmen“ verstärkt das Thema Nachhaltigkeit berücksichtigt wird. Daneben ist zu prüfen, ob und in welcher Weise bäderbezogene „Software-Maßnahmen“ gefördert werden, um die wünschenswerte Nachhaltigkeit zu stärken. Evaluierungen können weitere Impulse geben.

### 5.7 Produktpolitik

Die Produktphilosophie und Produktpolitik der Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg sind in der Vergangenheit erfolgreich näher an den Absatzmarkt gerückt; Angebote werden in den Heilbädern und Kurorten überwiegend mit den Augen des Absatzmarktes und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten gestaltet.

Empfehlung: Diese strenge Marktorientierung ist weiter zu entwickeln. Insbesondere sind Themen- und Angebotsideen an konkreten Zielgruppen zu orientieren. Dabei müssen Baden-Württemberg-typische bzw. ortstypische Kriterien im Vordergrund stehen und authentisch umgesetzt werden.

### 5.8 Wachstumsprodukte und Zielmärkte

Die Trends und Entwicklungen bieten nach Marktverwerfungen auch große Chancen, insbesondere im Selbstzahlermarkt.

Empfehlung: Wachstums-, Primär- und Nischenmärkte sollten identifiziert und konsequent umgesetzt werden. „Leuchtturmprojekte“ (Vorbildfunktion!) können diese Innovationen erfolgreich in den Markt kommunizieren („Spitze unterstützt Breite“).

Es sollte getestet werden, ob sich Erlebnisinszenierungen für verschiedene Lebensformen, Vitalitäts- und Lebensstilkonzepte entwickeln lassen. Insbesondere die Wachstumsmärkte Prävention, Seniorenmärkte, Sensuelle Gesundheit etc. passen gut für Baden-Württemberg. Der Automobilsommer 2011 kann evtl. interessante Impulse in die Heilbäder und Kurorte bringen.

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (5/9)

### 5.9 (Wieder-)Inwertsetzung der ortsgebundenen / -typischen Heilmittel

Die Heilmittel bilden i. e. S. die Einzigartigkeit eines jeden Heilbades - allerdings ging die Wertigkeit der ortsgebundenen Heilmittel in den letzten 30-40 Jahren teilweise verloren (insbesondere im klinischen Bereich).

Empfehlung: Die (Wieder-)Inwertsetzung des wertvollen Alleinstellungsmerkmals erscheint unverzichtbar: Die Schaffung wissenschaftlicher Grundlagen, Aufklärung und Kommunikation und insbesondere authentische Anwendung sind die Voraussetzungen. Ziel sollte eine umfassende Exzellenzinitiative im Hinblick auf die ortsgebundenen Heilmittel sein.

### 5.10 Neue Produkte und Innovationen

Die klassischen Märkte, insbesondere aber der Selbstzahlermarkt müssen noch offensiver angegangen werden. Viele Heilbäder im Lande zeigen hier herausragende Leistungen und können als Vorbilder gesehen werden, in denen man „frische“, neue und ungewöhnliche Ideen aufgreift und testet.

Empfehlung: Es sollte wieder „Mut zum Experiment“ zugelassen werden und innovative Ideen sollten im Lande als Pilotprojekte gezielt gefördert werden.

Mittel- bis längerfristig müssen komplexe „Gesundheits-Erlebniswelten“ entwickelt werden - dafür gibt es keine Patentrezepte, sondern es handelt sich vielfach um „Experimentierfelder“.

Im Hinblick auf das Trendthema Prävention könnten Konzepte entwickelt werden, um die Heilbäder und Kurorte als „Trainingslager für Persönlichkeitsentwicklung“ zu profilieren (Verbindung von Gesundheit / Ernährung / Weiterbildung / Kreativität / Lebensfreude). Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass zeitweilige Berufsunterbrechungen, wie z.B. Sabbatjahre, vor dem Hintergrund verlängerter Lebensarbeitszeiten künftig verstärkt nachgefragt werden dürften.

Auch sollte die „seelische Gesundheit / sensuelle Gesundheit“ wieder stärker in den Fokus genommen werden, weil diese in den traditionellen Heilbädern und Kurorten eine gute Tradition hat (der Markt zeigt hohe Wachstumsraten an seelischen Befindlichkeiten und Störungen).

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (6/9)

### 5.11 Gesundheitswirtschaft

Baden-Württemberg verfügt bereits seit 2004 über ein umfangreiches Konzept zum Thema „Gesundheitswirtschaft mit dem Fokus der Heilbäder und Kurorte“.

Empfehlung: Die über 100 Maßnahmen weisen den Weg und werden in die Handlungsempfehlungen als Bestandteil dieses „Strategischen Konzeptes 2020“ aufgenommen und weiter kontinuierlich umgesetzt.

### 5.12 Seniorenwirtschaft

Die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg geht überwiegend bereits sehr professionell und zukunftsorientiert mit diesem Thema um. Vertreter der Senioren beklagen allerdings oftmals die sehr „biederen“ Angebote, die nicht unbedingt mit den Augen des Gastes entwickelt wurden.

Empfehlung: Der demographische Wandel beschert eine neue Art von Senioren („die neuen Alten sind anders als die alten Alten“) und dies ist eine ungeheure Chance für die Heilbäderwirtschaft. Die Heilbäder verfügen mehr als jeder Anbieter im Gesundheitsmarkt über die Instrumente zur ganzheitlichen Betreuung der Senioren in unterschiedlichen Lebensabschnitts- und Befindlichkeitsphasen. Der Heilbäderwirtschaft wird es mehr als allen anderen Beteiligten gelingen, durch den Gewinn an mehr Lebensqualität eine alleinstellungsfähige Position in diesem Markt zu erreichen („den Jahren mehr Leben geben“).

Insbesondere sind die Heilbäder und Kurorte prädestiniert, um neue, wirtschaftlich tragfähige Angebote für die am stärksten wachsende Bevölkerungsgruppe, nämlich die Hochaltrigen, zu entwickeln.

Diese Bevölkerungsgruppe ist im Tourismus allgemein, aber auch im Gesundheitstourismus noch immer etwas vernachlässigt.

### 5.13 Lebenslange Gesundheitsbetreuung

Die Heilbäderwirtschaft mit ihrem traditionell ganzheitlichen Ansatz kann den Menschen lebenslang als „Gesundheitsbegleiter“ mit Rat und Tat zur Verfügung stehen.

Empfehlung: Von der pränatalen Betreuung über Prävention / Gesundheitsurlaub über Arbeitsplatzgesundheit bis hin zum altersgerechten Langzeiturlaub und Servicewohnen ist die gesamte Palette der lebensverbessernden Maßnahmen denkbar.

## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (7/9)

### 5.14 Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg hat mit den „Topfit-Jobfit“-Aktivitäten dieses wichtige Thema in Deutschland erstmals aufgegriffen und dazu Angebote entwickelt und am Markt positioniert. Vor dem Hintergrund zweistelliger Zuwachsraten (z. B. bei dem Burnout-Syndrom sowie zunehmend wirtschaftlichem Druck, psychischen Fehlbeanspruchungen und daraus folgenden Umstrukturierungen am Arbeitsplatz) und ist dieses Thema hoch aktuell.

Empfehlung: Die Aktivitäten werden seitens des Heilbäderverbandes derzeit neu geordnet und es soll mit einem andiskutierten Programm an den Markt gegangen werden.

### 5.15 Klimawandel

Der Klimawandel lässt auch die Heilbäder und Kurorte nicht unberührt. Einerseits können sich durch den Klimawandel gerade auch für diesen Bereich neue Marktchancen ergeben (z.B. auch für die heilklimatischen Kurorte) Diese Marktchancen müssen kontinuierlich entwickelt werden. Außerdem ist es gerade auch für die Heilbäderwirtschaft eine besondere Herausforderung, selbst einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, nicht zuletzt deshalb weil die Nachfrage nach klimafreundlichen touristischen Angeboten auch auf dem Gesundheitsmarkt zunehmen dürfte.

Empfehlung: Innovative Ideen sollten gerade auch im Hinblick auf den Klimawandel entwickelt werden. Denkbar sind etwa Modellprojekte für „Clean-Energy-Tourismus“ oder CO2-neutrale Tourismusmobilität.

### 5.16 Imagekampagne

Das Image der Heilbäder und Kurorte ist in der Öffentlichkeit nicht ganz unproblematisch: Im oftmals grauen Einerlei gibt es durchaus herausragende Anbieter und Produkte, die das Image positiv befördern.

Empfehlung: Eine gezielte Imagekampagne (sowohl konzeptionell als auch in der operativen Umsetzung) sollte für die Heilbäder und Kurorte in Baden-Württemberg ein klares Profil schaffen und kommunizieren.

Dabei sollte Baden-Württemberg als Top-Qualitätsstandort im Gesundheitstourismus positioniert werden. Ein entsprechendes Konzept ist zu entwickeln.



## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (8/9)

### 5.17 Markenkampagne

Die bereits bestehenden „Marken“ sind in der Erkennbarkeit weiter zu verstärken.

Empfehlung: Die „Marken“ sollen die hohe Kompetenz in den Segmenten Prävention, Rehabilitation und Gesundheit herausstellen und auch die Markenführerschaft z. B. im Segment „Prävention“ (z. B. Topfit-Jobfit / Arbeitsplatz, WellnessStars und Medical WellnessStars) als Wettbewerbsvorteile im stark umkämpften Markt sichern. Ein entsprechendes Konzept ist zu entwickeln.

Neben den ortsgebundenen Heilmitteln sind es Produktinnovationen, Qualität, innovative Kommunikation und insbesondere eine Initiative „Ganzheitliche Gesundheit im Kurort“, die das Ziel markieren.

### 5.18 Marketing- / Innenmarketing-Kampagne

Ständig wachsende Gästefluktuations, verstärkte Marketinganstrengungen und schrumpfende finanzielle Mittel erschweren langfristig orientierte und umfangreiche Marketingkampagnen. Heterogene örtliche Strukturen und unterschiedliche Zuständigkeiten oder Interessenlagen sind dabei hier und da weitere Probleme.

Anders als in anderen Konsum- und Dienstleistungsbranchen besteht das Angebot der Heilbäder und Kurorte aus einer Vielzahl und Vielfalt unterschiedlicher Leistungsbestandteile und auch Leistungserbringer. Diese zu koordinieren ist vor Ort für das kurörtliche Management nicht immer einfach.

Empfehlung: Die Heilbäderwirtschaft benötigt einen deutlichen Positiv-Schub im Außenmarketing. Deshalb erscheint uns eine verstärkte Begleitung der Image- und Markenkampagne durch deutliche Außenmarketing-Aktivitäten unverzichtbar. Die klare Identifizierung und Bewerbung von Quellmärkten und die Erschließung Erfolg versprechender Auslandsmärkte gehören dazu.

In Anknüpfung an die damalige Konzeption des Landes „Interkommunale Zusammenarbeit“ werden auch für die Heilbäder und Kurorte in einem Innenmarketing-Konzept strategische Vorgaben und praktische Hilfen für die Verbesserung des Innenmarketings gegeben: Information, Kommunikation und Kooperation können so nachhaltig gesteigert werden.



## 5. 20 Punkte für 2020 (Schlüsselprojekte und Maßnahmen) (9/9)

### 5.19 Marktforschung und Marktinnovation

Innovation und Gestaltungskompetenz werden zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor werden. Dazu braucht die Branche aber leistungsfähige Instrumente, insbesondere die Marktforschung. Empfehlung: Die Heilbäderwirtschaft versteht sich als branchenspezifisches Kompetenz-Zentrum für Forschung und Entwicklung mit starker anwendungsorientierter Ausrichtung (z. B. zur Produktinnovation, Markterschließung, Qualitätsverbesserung).

### 5.20 Umsetzung

#### ➤ Regional- und Themenkonferenzen

Das „Strategische Konzept 2020“ muss zügig bekannt gemacht und sukzessive umgesetzt werden.

Empfehlung: In Regional- und / oder Themenkonferenzen / Workshops werden die Inhalte des „Strategischen Konzeptes 2020“ vermittelt und mit Akteuren vor Ort die Umsetzung konsensfähiger Maßnahmen diskutiert. Dabei kann es durchaus unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Themencluster, Produktlinien, Regionen oder Prädikaten geben.

#### ➤ Umsetzungsmanagement

Der Umsetzung des „Strategischen Konzeptes“ kommt entscheidende Bedeutung zu.

Erfahrungsgemäß sind es nicht die konzeptionellen Probleme, sondern es sind Umsetzungsdefizite, die Konzepte oftmals scheitern lassen.

Empfehlung: Nach Abschluss und Auswertung der Regional- / Themenkonferenzen sind Wege für die weitere Umsetzung des Konzepts zu entwickeln. Neben dem Engagement der örtlichen Akteure sollte eine aktive „Steuerungsgruppe“ auf Landesebene als professionelle Projektorganisation installiert werden, die sich externer Fachunterstützung (Projektmanagement) bedient. Nur so erscheint eine erfolgreiche Umsetzung bei einem gleichzeitig günstigem Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet.

## 6. Weiteres Vorgehen (1/2)

- Die Heilbäderwirtschaft in Baden-Württemberg leistet sehr gute Arbeit bei vergleichsweise relativ geringem Mitteleinsatz. Deshalb darf man auch in der Zukunft Vertrauen in die Leistungs- und Organisationsstärke haben.

Das heißt aber auch, dass die Heilbäderwirtschaft Wege zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie 2020 finden muss.

Dazu können z. B. zählen:

- ein funktionsfähiges Umsetzungsmanagement (Projektorganisations-Struktur)
  - ausreichende Finanzmittel
  - das Recht zur selektiven Zusammenarbeit und Freiheiten bei der Begründung von Partnerschaften
- 
- Bei der Umsetzung sollten folgende Realisierungsgrundsätze im Vordergrund stehen:
    - Qualität und Effizienz der Projekte
    - Innovationsgrad und Nachhaltigkeit
    - Hoher Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel
    - Schnelle Realisierbarkeit bei Konzentration auf kurz- und mittelfristige Bereiche („rascher“, aber seriöser Erfolg)
    - Orientierung am Verbraucherinteresse!
    - Bildung und Nutzung von Netzwerken und Strategischen Allianzen (Affinität und Synergie)
    - Differenzierte Zusammenarbeit: Partner wählen, die entweder schon gut sind oder gut werden wollen in diesem Markt - auf schwache Partner verzichten
    - Weitere Professionalisierung des Branchenmanagements

## 6. Weiteres Vorgehen (2/2)

- **Zügige Umsetzung:**  
Die Umsetzung sollte in folgenden Schritten durchgeführt werden:
- Schritt 1:** Diskussion des vorliegenden Strategiekonzeptes mit Aufarbeitung und Einarbeitung der Ergebnisse
  - Schritt 2:** Durchführung von 2-4 Workshops an der Basis
  - Schritt 3:** Bearbeitung der Schlüssel- / Vertiefungsoptionen
  - Schritt 4:** Kommunikation nach innen: Festlegung des Umsetzungsmanagements
  - Schritt 5:** Umsetzung: Voraussetzungen schaffen
  - Schritt 6:** Umsetzung: Konzentrierte und konzertierte Aktivitäten (über ca. 1 Jahr) (z.B. Arbeits- / Themenkreise; Training / Coaching; konkrete Fallstudien, Qualitäts- und Marketingbeispiele etc. etc.)

