



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



# Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland

Branchenreport „Kurorte und Heilbäder“

# Inhaltsverzeichnis

1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick.....	3
2. Gesundheitstouristische Marktsituation für Kurorte und Heilbäder .....	7
3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse für innovative Angebote .....	10
3.1 Erfolgsfaktor „Spezialisierung“ .....	10
3.2 Erfolgsfaktor „Managementkompetenz“ .....	14
3.3 Erfolgsfaktor „Interkommunale Kooperation“ .....	19
4. Fazit .....	21

# 1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick

## Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Wie sehen erfolgreiche Angebote im Gesundheitstourismus aus? Welche Produkthanforderungen müssen Anbieter erfüllen? Welche Trends und Neuerungen gibt es, was sind Innovationen und wie lassen sich diese umsetzen? Welches sind die Erfolgsstrategien? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des vom Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) initiierten und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“. Über 400 Hinweisen aus einer bundesweiten Veranstaltungsreihe, Experteninterviews und umfassenden Recherchen zu innovativen Ansätzen und Best Practices ist der DTV nachgegangen.

Die Ergebnisse wurden in einem **Leitfaden** zusammengefasst, der einen umfassenden Überblick zu den Projektergebnissen bietet. Vertiefend dazu wurden insgesamt sieben **Branchenreports** zu verschiedenen gesundheitstouristischen Anbietersegmenten verfasst.

→ Alle Informationen zum Projekt, zum Download des Leitfadens und der Branchenreports unter [www.innovativer-gesundheitstourismus.de](http://www.innovativer-gesundheitstourismus.de) oder [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

## Branchenreport „Gesundheitstourismus für Kurorte und Heilbäder“

Ihnen stehen neben **dieser Ausgabe** mit speziell zugeschnittenen Informationen für **Kurorte und Heilbäder** sechs weitere Branchenreports zu folgenden Themen zur Verfügung: „Flächendestinationen“, „Beherbergungsanbieter“, „Kliniken und Gesundheitszentren“, „Medizintechnik und Kommunikationstechnologie“, „Städtedestinationen“ und „Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen“.

Neben einer einführenden Beschreibung der Marktsituation mit Blick auf den Status quo und auf zukünftige Entwicklungen stehen den interessierten Fachlesern Praxisbeispiele, Checklisten und Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Segmente zur Verfügung. Eine Auswahl innovativer Ansätze, guter Beispiele und Hintergründe soll Orientierung bieten, interessante Impulse für die eigene Marktbearbeitung geben und wichtige Erfolgsfaktoren aufzeigen.

Neue Nachfrageformen, technischer Fortschritt und Kooperationen – der Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus bietet vielfältige Chancen für die Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft. Die Markt- und Trendforscher bescheinigen dem Gesundheitstourismus in den nächsten Jahren einen klaren Bedeutungszuwachs (vgl. Leitfaden S. 11). Immer mehr Menschen sind bereit, auch im Urlaub etwas für ihre Gesundheit zu tun. Der demographische Wandel, wachsendes Gesundheitsbewusstsein und Wertewandel, neue Altersanforderungen, Lebensstile, Bedürfnislagen und Indikationen aber auch der Einsatz neuer Technologien – für Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Angebotsgestaltung und Spezialisierung. Was sind die wichtigsten Treiber für die Entwicklung des „Neuen Gesundheitstourismus“?

### 1 Neue Zielgruppen und neue Bedürfnisse durch den demographischen Wandel

Der demographische Wandel bietet Chancen, erfordert aber auch im Gesundheitstourismus ein Umdenken. Barrierefreiheit und eine medizinisch-therapeutische Grundsicherung am Urlaubsort sind nur einige Beispiele, um sich auf die älter werdende Zielgruppe einzustellen. Aufgrund von Mobilitätseinschränkungen oder chronischen Krankheiten will man in Zukunft nicht auf den Urlaub verzichten müssen. Das heißt spezielle Service- und Komfortleistungen stellen besondere Ansprüche der älteren Zielgruppe dar, die sich in der gesamten Dienstleistungskette widerspiegeln sollten. Aber auch zielgerichtete Präventionsangebote für „Better Aging“ und Programme, die die besonderen Bedürfnislagen bei alterstypischen

Erkrankungen in einem urlaubstypischen Ambiente berücksichtigen, haben gute Chancen.

Nicht nur ältere Menschen nutzen künftig gesundheitstouristische Angebote. Neue Nachfrage entsteht mit großer Dynamik auch durch jüngere, mitten im Arbeitsleben stehenden Menschen mit hohen Anforderungen im privaten und beruflichen Lebensumfeld. Stressprävention wird gerade für wertschöpfungsstarke und jüngere Nachfragesegmente immer bedeutsamer.

## 2 Gesundheit wird zum Lifestyle

Die Deutschen sind sich zunehmend bewusst, dass sie selbst für ihre Gesundheit verantwortlich sind und eine Eigenvorsorge persönlich lohnend ist. Mehr Eigenverantwortung für die Gesundheit ergibt sich dabei nicht nur aus dem stetigen Rückzug der Sozialversicherungsträger. Immer mehr Menschen fördern aktiv eine gesunde Lebensweise – auch im Urlaub. „Soft Health“, die Durchdringung gesundheitlicher Aspekte in fast allen Wirtschafts- und Lebensbereichen, hält Einzug in den Tourismus. Der Wunsch zum Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit äußert sich auch in neuen konkreten Produkten, die sich beispielsweise um mentale Gesundheit, Selfness und innere Balance oder Ernährungsurlaube drehen. Klassische Erholungsformen wie Wandern und Radfahren werden zudem mit nachweislich gesundheitlichen Mehrwerten aufgeladen.

## 3 Neue Rahmenbedingungen durch Öffnung der Marktstrukturen

In der Vergangenheit war der Gesundheitstourismus in Deutschland vor allem von kurativen Aufenthalten in prädikatisierten Kurorten und Heilbädern geprägt. Im Zuge der Veränderungen im Gesundheitswesen haben sich die Rahmenbedingungen inzwischen aber grundlegend geändert. Durch den Rückzug der Sozialversicherungsträger werden die einstmals marktprägenden, kurfokussierten Anbieter zur Neuausrichtung angeregt. Gleichzeitig wird der Weg frei für neue Anbieter. Diese partizipieren nicht nur am gesundheitstouristischen Markt, sondern prägen diesen durch innovative, zielgruppenscharfe Angebotsformen und neue Vertriebswege.

## 4 Innovationen und neue Kooperationen auf Anbieterseite

Neue Möglichkeiten können sich zudem durch den Einsatz neuer Technologien im Gesundheitstourismus ergeben: Präventivdiagnostik mittels Hightech Check-ups, Einsatz von Telemedizin, Nachbetreuung gesundheitstouristischer Aufenthalte am Wohnort. Angetrieben von der medizinischen und technologischen Entwicklung entstehen innovative Angebotsformen. Neue, einfache und preisgünstige Diagnose- und Behandlungsformen (zum Beispiel mit Einsatz von Sensoren) ermöglichen massentaugliche Produkte im Präventionsmarkt. Online-Coaching-Instrumente ergeben beispielsweise gänzlich neue Formen des Dialogmarketings und der Kundenbindung. Die Möglichkeiten zum unterstützenden Einsatz von Telekommunikation bei Präventionsangeboten in den Bereichen Stressmanagement, Ernährung oder Bewegung sind noch längst nicht ausgeschöpft.

## Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus – Angebotspotenziale

Günstige Rahmenbedingungen und neue Nachfragepotenziale bedeuten jedoch nicht automatisches Wachstum. Der Markt steht derzeit an der Schwelle zu einem „Neuen Gesundheitstourismus“, der zunehmend an Fahrt gewinnt. Neben selbstzahlerorientierten Angeboten ist vor dem Hintergrund demographischer Wandel und Fachkräftemangel auch das betriebliche Gesundheitsmanagement als Chance für den Gesundheitstourismus zu nennen.

Die Ergebnisse des Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ haben zwar gezeigt: Viele Anbieter und Kooperationen bearbeiten den Markt bereits erfolgreich. Deutlich wurde aber auch, dass sich der „Neue Gesundheitstourismus“ insgesamt noch in einer frühen Marktphase befindet. Tourismus und Gesundheitswirtschaft fangen erst an, Synergien systematisch zu nutzen.

Doch in welchen konkreten Bereichen lassen sich gesundheitstouristische Angebote entwickeln und erfolgreich am Markt platzieren? Generell lässt sich der Gesundheitstourismus drei verschiedenen Ausrichtungen zuordnen (vgl. Infobox). Neben klassischen

## Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Gesundheitstourismus i.w.S.	Beispiele	Motivation und Ziel
1 Urlaub für gesunde Personengruppen mit gesundheitlichen Mehrwerten	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Familienurlaub an der See (Abhärtung, Reizklima)</li> <li>→ Wellness- und Genussurlaub</li> <li>→ Aktiv- und Sporturlaub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klassische Urlaubsmotivation</li> <li>→ keine primäre gesundheitliche Zielsetzung</li> <li>→ Gesundheit als Mehrwert</li> </ul>
2 Urlaub für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ barrierefreier Urlaub für Personen mit Mobilitätseinschränkungen</li> <li>→ betreuter Urlaub für chronisch Kranke und Angehörige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klassische Urlaubsmotivation</li> <li>→ spezialisierte gesundheitliche Versorgung am Urlaubsort entsprechend Einschränkung</li> </ul>
3 Primär gesundheitsorientierte Reiseformen bzw. Angebotssparten	<p>Ohne Indikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Primärprävention</li> <li>→ Leistungsfähigkeit</li> <li>→ Attraktivität</li> </ul> <p>Indikationsbezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sekundär- und Tertiärprävention</li> <li>→ Rehabilitation</li> <li>→ Heilung und Linderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klar definierte medizinisch-therapeutisch geprägte Motivation und Zielsetzung</li> </ul>

Quelle: PROJECT M & KECK MEDICAL 2011

→ Ausführliche Informationen zu den verschiedenen gesundheitsorientierten Reiseformen finden Sie im Leitfaden „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ unter [www.innovativer-gesundheitstourismus.de](http://www.innovativer-gesundheitstourismus.de) oder [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

Erholungsreisen, die mit gesundheitstouristischen Elementen aufgeladen sind und sich an gesunde Personen richten (1), zählen auch Urlaubsangebote für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen (2) zum Gesundheitsurlaub im weiteren Sinne. Beide Formen versprechen gesundheitliche Mehrwerte für den Gast ohne vorrangig auf Gesundheitsförderung bzw. Gesundheitserhaltung ausgerichtet zu sein. Den Kernbereich des Gesundheitstourismus stellen die primär gesundheitsorientierten Reiseformen bzw. Angebotssparten (3) dar. Ihnen liegen klar definierte medizinisch-therapeutische Ziele zu Grunde. Aus dem Spektrum der gesundheitstouristischen Ausrichtungen ergibt sich eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Entwicklung und Platzierung von Angeboten.

Am Markt für Gesundheitstourismus gewinnt der medizinische Aspekt zusehends an Bedeutung – die Nachfrage wird vielfältiger und differenzierter, eine stärkere Indikations-, Bedürfnis- und Nutzenorientierung der Kunden ist zu beobachten. Für Anbieter ergeben sich hieraus gute Chancen zur Spezialisie-

rung insbesondere für den Gesundheitstourismus im engeren Sinne, der mit primär gesundheitsorientierten Reiseformen (3) beschrieben werden kann. Dazu zählen:

- **indikationsunabhängige Angebotssparten** – richten sich an gesunde Personen und zielen auf die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ab
  - Primärprävention mit den Zielen der Krankheitsvermeidung, Gesundheitserhaltung und dem Aufbau von Kompetenzen für eine gesundheitsfördernde Lebensweise
  - Erhöhung der Leistungsfähigkeit
  - Erhöhung der Attraktivität
- **indikationsbezogene Angebotssparten** – richten sich an Personen, bei denen ein gesundheitliches Problem bzw. eine Diagnose bereits vorliegt

→ Sekundär- und Tertiärprävention mit dem Ziel der Früherkennung, der Verhinderung der Verschlimmerung oder des Wiederauftretens einer Erkrankung

→ Rehabilitation zur Wiederherstellung der Gesundheit

→ Behandlungen von Erkrankungen zur Heilung und Linderung

### Welche Merkmale kennzeichnen den „Neuen Gesundheitstourismus“? Dieser...

- gehört künftig zum **Angebot jeder Urlaubsdestination** – Sicherheit, Komfort und Barrierefreiheit gewinnen vor allem bei der wachsenden Zielgruppe der Älteren an Bedeutung und werden als wichtige Angebotsbestandteile nachgefragt.
- wird zunehmend **differenzierter** – für Anbieter ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Spezialisierung auf Subthemen und für die Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen (zum Beispiel nach Indikationen).
- ist zunehmend **medizinisch-therapeutisch** abzusichern – messbare Ergebnisse und Wirkungsnachweise sind gefragt, reine Wohlfühlangebote verlieren zusehends an Bedeutung.
- wird **indikationsorientierter** – Primärprävention wird deutlich medizinischer und wird langfristig in ihrer Bedeutung von den indikationsbezogenen Angebotssparten der Sekundär- und Tertiärprävention abgelöst.
- wird **nachhaltiger** – Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitschecks sowie Coachingangebote mit dem Ziel der langfristigen Lebensstiländerung bzw. des Entgegenwirkens von Altersbeschwerden, -krankheiten und Attraktivitätsverlust werden immer bedeutender.
- fordert deshalb **neue Kombinationen und Paketangebote**, die über den Aufenthalt hinausgehen – gesundheitliche Mehrwerte aus dem Urlaub werden in das Wohnumfeld übertragen.
- braucht **starke Anbieternetzwerke** zwischen professionellen Gesundheitsdienstleistern und der Hotellerie, Fitnessanbietern und Ärzten etc., um den vielfältigen Anforderungen der Gäste gerecht werden zu können.
- benötigt **zielgruppenspezifische** Vertriebswege abseits der klassischen, touristischen Marketingkanäle – veränderte Interessenlagen und wandelndes Kommunikationsverhalten schaffen neue Orte der Kommunikation, die eine zielgerichtete Ansprache ermöglichen.

## 2. Gesundheitstouristische Marktsituation für Kurorte und Heilbäder

### 350 prädikatisierte Heilbäder und Kurorte

Die über 350 prädikatisierten Heilbäder und Kurorte stellen ein zentrales Angebotssegment für Gesundheitsdienstleistungen und Gesundheitstourismus dar. Der Deutsche Heilbäderverband spricht von rund 350.000 direkt und indirekt Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von über 26 Mrd. Euro in Kurorten und Heilbädern. Rund 30 Prozent der Übernachtungen im Deutschlandtourismus finden in Kurorten und Heilbädern statt. Sie haben ein beachtliches Gewicht im Deutschlandtourismus – und sind ein wichtiger Spieler im „Neuen Gesundheitstourismus“.

### Rahmenbedingungen machen Neuausrichtung erforderlich

Doch Kurorte und Heilbäder müssen sich neuen Herausforderungen stellen: Über viele Jahrzehnte wurde der Gesundheitstourismus von kurativen Aufenthalten in prädikatisierten Kurorten und Heilbädern geprägt. Die Veränderungen im Gesundheitswesen haben die Rahmenbedingungen inzwischen grundlegend verändert. Der Rückzug der Sozialversicherungsträger seit den 90er Jahren macht für viele erstmals marktprägende Kuranbieter eine Neuausrichtung erforderlich.

Immer stärker entwickeln sich in Nachfolge kurativer Angebote andere gesundheitstouristische Formen. Bereits heute haben sich einige Kurorte und

Heilbäder auf neue gesundheitstouristische Märkte spezialisiert.

### Initiativen zur Entwicklung des Kur- und Bäderwesens

Verschiedene Initiativen im Deutschlandtourismus zielen darauf ab, qualifizierte Kurorte und Heilbäder zu unterstützen: beispielsweise die Gütesiegel „Prävention im Kurort“ und „Wellness im Kurort“ des Deutschen Heilbäderverbands, aber auch die Initiative der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT), die das Jahr 2011 unter das Motto „Gesundheitsurlaub und Wellness in Deutschland“ gestellt hat. Hierzu wurden 53 Leitkurorte aus Deutschland ausgewählt, die nun in einer internationalen Marketingkampagne beworben werden.

Bedeutsame Initiativen gehen aber auch von einigen hoch qualifizierten Kurorten und Heilbädern selbst aus, die inzwischen mitunter einen echten Umschwung geschafft haben.

### Unterschiedliche Bedeutung des Gesundheitstourismus

Von Kurort zu Kurort ist die Bedeutung des Gesundheitstourismus allerdings unterschiedlich. So gibt es zum einen Kurorte, die überwiegend vom Gesundheitstourismus geprägt sind, und zum anderen solche, bei denen der Gesundheitstourismus eine geringe Rolle spielt.

### Handlungsdruck für Kurorte und Heilbäder

- Langfristiger, starker Professionalisierungsdruck
- Spezialisierung und Ausrichtung auf differenzierungsrelevante Schwerpunkte inkl. Netzwerkbildung/ Kooperation im Ort sowie thematisch und regional überörtlich
- Qualitätsgewinnung und Qualifizierung bei Leistungsanbietern
- Um- bzw. Nachnutzung (häufig kommunaler) Infrastruktur
- Anpassung an neue Vertriebsstrukturen und Erschließung neuer Vertriebswege: betriebliches Gesundheitsmanagement, Partnerschaften mit Patienten- und Ärzteverbänden, auf Gesundheit spezialisierte Veranstalter und Plattformen u. a.

Nach wie vor gilt: Viele Kurorte und Heilbäder verfügen heute über beste Voraussetzungen und Potenziale im „Neuen Gesundheitstourismus“ - aufgrund ihrer langen Tradition, ihrer Lagegunst (geographisch, landschaftlich, klimatisch), der ortsgebundenen Heilmittel und -typischen Heilverfahren, ihrer gesundheitstouristischen Infrastruktur, des qualifizierten Anbieterbesatzes und ihrer qualitativ hochwertigen Angebote der Prävention und Gesundheitsförderung.

### **Aktivierbarkeit der Anbieter entscheidend**

Im „Neuen Gesundheitstourismus“ sind in Kurorten und Heilbädern vor allem geeignete gesundheitlich-medizinische Anbieter entscheidend. Doch nicht alle von diesen sind auch sofort aktivierbar: In vielen Kurorten und Heilbädern finden sich mitunter aufgrund bestehender Netzwerke, vertraglicher Verpflichtungen sowie nicht vorhandener Freikapazitäten im Übernachtungssegment nicht genügend qualifizierte Partner.

In der Folge wird ein Teil der Kurorte und Heilbäder sofort sehr erfolgreich im „Neuen Gesundheitstourismus“ agieren können. Ein anderer Teil wird den Her-

ausforderungen durch eine Weiterentwicklung der Infrastruktur und innovativer Angebotsgestaltung begegnen müssen, um sich am Markt zu behaupten.

### **Unterschiedliche Typen – unterschiedliche Entwicklungsperspektiven**

Betrachtet man die Entwicklungsperspektiven der Kurorte und Heilbäder in Deutschland, so ist davon auszugehen, dass sich ein Teil der Orte im „Neuen Gesundheitstourismus“ hervorragend positionieren und entwickeln wird (Typ 1). Ein anderer, freizeittouristisch gut aufgestellter Teil wird Gesundheitstourismus als ein Marktsegment unter vielen betrachten, weniger investieren und – wenn überhaupt – eine Nachahmungsstrategie fahren (Typ 2).

Ein dritter Typ wird grundsätzliche Probleme bekommen (Typ 3): Hier stellen sich – unabhängig von der Ausrichtung im „Neuen Gesundheitstourismus“ – grundsätzliche Fragen bezüglich der künftigen Ausrichtung. Normstrategien für „Typ 3-Orte“ gibt es nicht, einige Ansätze können jedoch benannt werden:

→ Einige Kurorte und Heilbäder betreiben auf strategischer Grundlage ein konsequentes Ansied-

### **Typisierung der Entwicklung von Kurorten und Heilbädern**

- **Typ 1:** gesundheitstouristisch gut bis exzellent aufgestellte, marktaktive Kurorte und Heilbäder mit einer starken, markenartigen Profilbildung. Diese verfügen über konsequente Initiativen in Richtung Qualität, Service, Infrastruktur und innovativer Produkt-/ Angebotsentwicklung nebst klarer Spezialisierungen auf einzelne Marktsegmente.
- **Typ 2:** touristisch allgemein gut aufgestellte Kurorte und Heilbäder mit weniger ausgeprägten gesundheitstouristischen Aktivitäten. Hierbei handelt es sich oftmals um Orte in See- oder Gebirgslagen mit in verschiedenen Angebotsfeldern gut nutzbaren, natürlichen Potenzialen. Einige dieser Orte arbeiten inzwischen auch an der Entwicklung eines ergänzenden gesundheitstouristischen Profils – oft getrieben durch vorhandene kommunale Infrastruktur und/oder Bestrebungen für eine ganzjährige Auslastungsoptimierung.
- **Typ 3:** sowohl allgemein touristisch als auch gesundheitstouristisch schwächer aufgestellte Kurorte und Heilbäder mit Defiziten in Qualität, Service, Infrastruktur, Produkt-/Angebotsentwicklung. Diese Orte finden sich häufig in einer, durch natürliche Potenziale, weniger begünstigten Lage. Hier stellen sich grundsätzliche Fragen im Hinblick auf die künftige Ausrichtung und Schwerpunktsetzung sowie den entsprechenden Ressourcenansatz.

lungsmanagement und investieren konsequent in die örtliche Infrastruktur, um sich künftig besser zu positionieren.

- Wieder andere Kurorte und Heilbäder suchen die Nische und spezialisieren sich, entsprechend der Potenziale vor Ort, auf ausgewählte Marktsegmente und Zielgruppen.
- Verschiedene Orte setzen auf interkommunale Kooperation. Sie investieren nach einem abgestimmten funktionsteiligen Konzept in die touristische Infrastruktur, manche führen auch ihre Organisations- und Marketingstrukturen zusammen.

Nach wie vor zu viele „Typ 3-Orte“ verhalten sich allerdings passiv und versuchen, auf Grundlage des noch vorhandenen Prädikates als Heilbad und Kurort Mitnahmeeffekte zu erzielen: oftmals zu Lasten der Qualität und damit zu Lasten des Images der Kurorte und Heilbäder in Deutschland.

## 3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse für innovative Angebote

### 3.1 Erfolgsfaktor „Spezialisierung“

#### Unendliche Möglichkeiten der Spezialisierung

Der gesundheitstouristische Markt bietet nahezu unendliche Möglichkeiten der Spezialisierung: auf bestimmte Indikationen, auf verschiedene Zielgruppen, auf Unternehmen und Verbände im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements usw. Gerade Kurorte und Heilbäder haben darüber hinaus die Möglichkeit, Spezialisierungen durch eine zeitgemäße Aktivierung der ortsgebundenen Heilmittel und -typischen Heilverfahren zu verstärken. Verschiedene Kurorte und Heilbäder machen vor, wie es geht. Einige davon sollen hier vorgestellt werden.

#### Erfolgsfaktoren der Spezialisierung

Für viele Heilbäder und Kurorte stellt Spezialisierung den richtigen Weg dar, um sich ein langfristig wirksames, nicht kopierbares Profil aufzubauen. Das Gelingen hierbei ist von verschiedenen Erfolgsfaktoren abhängig. Viele der dargestellten Beispiele aus den Kurorten und Heilbädern weisen gemeinsame

Erfolgsfaktoren auf. Diese Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einer erfolgreichen Spezialisierung werden im Folgenden dargestellt und mit Beispielen untermauert. Ein strategischer Ansatz zur Spezialisierung erfordert immer ein Vorgehen in drei Schritten:

- **Schritt 1:** Ansätze für Spezialisierung im eigenen Ort aufspüren
- **Schritt 2:** Ehrliche Bewertung der Potenziale für eine Spezialisierung
- **Schritt 3:** Spezialisierung konsequent entwickeln

Diese drei Schritte werden im Folgenden durch Leitfragen und Thesen untermauert.

#### Schritt 1: Ansätze für Spezialisierung im eigenen Ort aufspüren

Der erste Schritt könnte auch als „Analyse der örtlichen Potenziale“ bezeichnet werden. Hierbei geht es um die Frage, welche Möglichkeiten und Ansätze der Ort für eine relevante Spezialisierung hat. Einige Empfehlungen hierzu: Geben Sie der Analyse eine hohe Priorität. Und vor allem: Beziehen Sie unbe-

#### Checkliste: So spüren Sie Möglichkeiten zur Spezialisierung auf:

- Wo steht der Ort ganz allgemein im gesundheitstouristischen Wettbewerb? Was sagen die Zahlen aus der Marktforschung? Welche Trends und Entwicklungen gilt es zu berücksichtigen?
- Welche medizinisch-therapeutischen Anbieter sind im Ort besonders vertreten? Wo liegen die medizinisch-therapeutischen Kernkompetenzen im Ort?
- Bei welchen Anbietern stimmt die Qualität, bei welchen nicht? Welche Anbieter können mitgenommen werden, welche nicht?
- Über welche natürlichen Alleinstellungen verfügt der Ort, wie lassen sich diese für den „Neuen Gesundheitstourismus“ nutzen?
- Über welche traditionellen Kernkompetenzen verfügt der Ort, wie können diese in die heutige Zeit übertragen werden?
- Welche Netzwerke und Initiativen sind im Ort bereits vorhanden, wie lassen sich diese einbinden?
- Welche Potenziale bietet das regionale Umfeld, wie lässt es sich nutzenbringend einbinden?

dingt medizinisch-therapeutisches Fachwissen extern und ortsintern in die Analyse ein.

### **Praxisbeispiel: Norderney. Die Thalasso-Insel**

→ Ausrichtung der Nordseeinsel Norderney als Thalasso-Insel – hier setzt die Insel auf ihre natürlichen Kompetenzen, die Wellness und Therapie mit kaltem oder erwärmtem Meerwasser, Meeresluft, Sonne, Algen, Schlick und Sand verbindet. Schwerpunkt ist das bade:haus Norderney, mit Deutschlands größtem Thalassozentrum (8.000 m<sup>2</sup>). Die außergewöhnliche Architektur mit natürlichen, edlen Materialien ist der Natur und Landschaft Norderneys angepasst. Durch die Ausrichtung auf Thalasso konnte ein authentisches Naturheilverfahren neu und zeitgemäß für die Nordsee definiert werden. ([www.badehaus-norderney.de](http://www.badehaus-norderney.de))

### **Praxisbeispiel: Urlaub für Allergiker in Bad Hindelang**

→ Modellvorhaben zur Schaffung qualitätsgesicherter, allergikerfreundlicher Urlaubsangebote in einer allergikerfreundlichen Gemeinde. Ziel ist es, gesamte Orte als allergikerfreundlich auszurichten und zu zertifizieren. Die umgesetzten Maßnahmen führen zu einem deutlich reduzierten Kontakt mit den häufigsten Allergenen wie

Hausstaubmilben, Schimmelpilzen, Tierhaaren und dem Ausschluss der häufigsten Allergie auslösenden Nahrungsmittel wie Nüsse, Milch und Sellerie. Die Erfahrungen aus einem modellhaften Zertifizierungsprozess am Beispiel der Allgäuer Gemeinde Bad Hindelang sollen auf andere Kommunen übertragbar dargestellt werden. Systematisch werden Methoden und Maßnahmen entwickelt, die andere Orte für ihre allergikerfreundliche Ausrichtung praktisch verwenden können. Die Maßnahmen werden vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert und von der ECARF koordiniert und wissenschaftlich begleitet. ([www.ecarf.org](http://www.ecarf.org) und [www.bad-hindelang.info](http://www.bad-hindelang.info))

### **Schritt 2: Ehrliche Bewertung der Potenziale für eine Spezialisierung**

Wenn Sie die Analyse durchgeführt und Spezialisierungspotenziale heraus gefiltert haben, nehmen Sie eine ehrliche Überprüfung der Potenziale vor. Unter anderem ist zu prüfen, ob vor allem die medizinisch-therapeutischen Anbieter in der Lage und willens sind, die erforderlichen Kapazitäten für die Umsetzung der Spezialisierung bereit zu stellen. Gehen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Ortes genau und intensiv durch. Betrachten Sie auch die Chancen und Risiken aufgrund der Rahmenbedingungen und des Markt- und Wettbewerbsumfelds.

#### **Checkliste: So erkennen Sie, ob eine mögliche Spezialisierung wirklich am Markt funktioniert:**

- Kann aus der gewünschten Spezialisierung ein echter Wettbewerbsvorteil abgeleitet werden?
- Was macht die Konkurrenz?
- Gibt es hinreichend Kunden für die mögliche Spezialisierung, wie groß sind die Nachfragepotenziale, sind sie langfristig stabil?
- Ist die Spezialisierung nachhaltig und langfristig tragfähig oder morgen bereits „ein alter Hut“?
- Lässt sich die angestrebte Spezialisierung einfach von den Wettbewerbern kopieren, oder wird sie, zum Beispiel über die Verbindung mit den ortsgebundenen natürlichen Potenzialen, schwer kopierbar?
- Reichen die Potenziale vor Ort aus, um eine glaubwürdige Spezialisierung aufzubauen? Gemeint sind: Anbieter, Kompetenzen, Infrastruktur, Netzwerke

- Sind vor allem die medizinisch-therapeutischen Anbieter in der Lage und willens, die erforderlichen Kapazitäten für die Umsetzung der Spezialisierung bereitzustellen (zum Beispiel personelle Ressourcen mit geeigneten Qualifikationen für Präventionsangebote nach den Qualitätsvorgaben des Leitfadens „Prävention“ (siehe Infobox S. 15) oder infrastrukturelle Ressourcen wie Räumlichkeiten, Wege usw.)?
- Verfügt der Ort über die erforderliche infrastrukturelle Ausstattung für die Umsetzung der Spezialisierung? Was ist zu investieren, welches sind die Investitionshürden?
- Welche Vorgaben sind unter Berücksichtigung medizinisch-therapeutischer Fachstandards oder sonstiger Qualitätsvorgaben zu berücksichtigen, um die Spezialisierung umzusetzen?
- Lässt sich die Spezialisierung entlang der gesamten Dienstleistungskette umsetzen? Gibt es ausreichend Anbieter, können Lücken ggf. durch Neuansiedlungen geschlossen werden?

### Praxisbeispiel: Power up – Gesundes Schlafen im Seeheilbad Friedrichskoog

- 13-tägiges Angebot in voll ausgestatteten Luxusferienhäusern mit präventivmedizinischer Betreuung durch Ärzte und Therapeuten sowie Ernährungs-, Bewegungs- und Gesund-Schlaf-Angeboten (zum Beispiel persönlicher Ernährungsplan, Entspannungstherapien, klimatherapeutische Anwendungen in freier Natur, Aqua Fitness usw.). Zielgruppen sind Menschen mit Schlafdefiziten sowie Unternehmen, welche die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern wollen. Das Programm ist nach den Richtlinien und Anforderungen des Qualitätshandbuches für Gesundheitstourismus Schleswig-Holstein ausgerichtet. ([www.sh-gesundheit.de/power-up-friedrichskoog.html](http://www.sh-gesundheit.de/power-up-friedrichskoog.html))

### Praxisbeispiel: Betreutes Reisen in Bad Salzuflen

- Zusammenschluss der Gastgeber Bad Salzuflens mit dem Ziel, ältere und mobilitätseingeschränkte Gäste anzusprechen. Erleichterung des Reisens durch spezielle Angebote und Serviceleistungen: An- und Abreisesevice, gratis Nutzung des Stadtbusses, bei Bedarf Sonderleistungen wie fachärztliche Betreuung, Bereitstellung von Rollstühlen, Hilfe beim An- und Auskleiden, Waschen usw. Das Angebot umfasst therapeutische Bewegungsübungen und Schwimmen in der Gesundheitstherme

VitaSol, einen Arztvortrag und Busausflüge. Das Gesundheitsprogramm „Betreutes Reisen“ für Senioren kann für 14 oder 21 Tage gebucht werden. ([www.betreutes-reisen.de/index\\_sm.htm](http://www.betreutes-reisen.de/index_sm.htm))

### Schritt 3: Spezialisierung konsequent entwickeln

Letztlich geht es für Ihren Ort „nur“ darum, auf Basis der gewünschten Spezialisierung ein authentisches Leistungsversprechen zu definieren und dieses langfristig und ganzheitlich aufzubauen und umzusetzen.

Machen Sie sich dabei nichts vor: Der Aufbau eines erfolgreichen Leistungsversprechens, das zu einem echten Wettbewerbsvorteil wird, ist ein Weg, der mitunter mehrere Jahre in Anspruch nimmt und eines erheblichen Ressourceneinsatzes bedarf. Quasi nebenher ist das nicht zu machen. Und in der Regel sind auch nicht mehrere Spezialisierungen möglich – dabei würde es Probleme mit der Glaubwürdigkeit im Markt und dem erforderlichen Ressourcenansatz geben.

### Praxisbeispiel: Betriebliches Gesundheitsmanagement in Bad Pyrmont

- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in Bad Pyrmont beruht auf mehreren Säulen: einer Vereinbarung mit mittelständischen Unternehmen aus Bad Pyrmont und der Region zum

### So setzen Sie die Spezialisierung erfolgreich um:

- Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der angestrebten Zielgruppe bzw. an den indikationsspezifischen Bedürfnissen.
- Konsequente Untermauerung der Glaubwürdigkeit der Spezialisierung durch den medizinisch-therapeutischen Nachweis gesundheitsfördernder Mehrwerte für den Gast: zum Beispiel durch eine Begleitung der Umsetzung durch Patienten- oder Ärzteverbände, begleitende wissenschaftliche Untersuchungen und Studien.
- Konsequente Qualitätssicherung durch Management der gesamten spezialisierungsrelevanten Dienstleistungskette.
- Bildung von örtlichen Serviceketten und -netzwerken, Verstärkung durch regelmäßige Netzwerktreffen und Maßnahmen innerhalb des Netzwerkes.
- Erarbeitung und Umsetzung eines Entwicklungsplanes für die spezialisierungsrelevante Infrastruktur.
- Ingangsetzung einer konsequent zielgruppenbezogenen Angebots-/Produktentwicklung für innovative Produkt- und Serviceansätze.
- Aufbau eines internen Qualitätsmanagements für spezialisierungsrelevante Fragen.
- Aufbau eines ortsinternen Wissensmanagements und -transfers für spezialisierungsrelevante Fragestellungen.
- Aufbau von aus der Spezialisierung gewachsenen Kooperationen zu Medizintechnik, zu Kommunikationsunternehmen, zu Patienten- und Ärzteverbänden, zur Wissenschaft usw.
- Entwicklung neuer Vermarktungs- und Vertriebskooperationen unter Nutzung zielgruppen- bzw. indikationsspezifischer Plattformen.
- Aufbau von ortsübergreifenden Netzwerken mit anderen Kurorten und Heilbädern zu der gewählten Spezialisierung.
- Konsequente Markenbildung des Ortes rund um die gewählte Spezialisierung.

betrieblichen Gesundheitsmanagement; Nutzung des „Club Hufeland Fit“ in der Hufeland Therme; Teilung der Kosten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Darüber hinaus basiert es auf einer zielgruppenorientierten Strategie für betriebliches Gesundheitsmanagement: Bad Pyrmont spricht Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern an und schult das Management in gesundheitsbezogener Führung. Beispiel dafür ist die Airbus Gesundheitsinitiative (in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse). Die Initiative

ermöglicht den Mitarbeitern die Teilnahme an individuellen Gesundheitsseminaren in Partnerkliniken in Bad Pyrmont. Die Seminare bieten Reflexion und Ansätze zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation. Das Ziel der Seminare ist, neben der Informationsvermittlung selbst, das Erlernen von mittel- bis langfristigen Veränderungsmaßnahmen im Sinne eines gesundheitsfördernden Lebensstils. ([www.hufeland-therme.de/club-hufeland-fit\\_bgm](http://www.hufeland-therme.de/club-hufeland-fit_bgm))

### Praxisbeispiel: VITERIO - Das Bad Wörishofener Lebensstil-Programm

→ Das Bad Wörishofener Lebensstil-Programm VITERIO ist ein Präventionsangebot in Zusammenarbeit mit mehreren bayerischen Hochschulen, das zu einem präventivmedizinischen Kompetenzzentrum fortentwickelt wird. Die ganzheitliche Förderung und Stabilisierung der Gesundheit ist das Ziel des individuellen Gesundheitsmanagements (IGM). Durch das Lebensstiltraining sollen die Teilnehmer befähigt werden, ihre Gesundheit aktiv zu fördern und lernen, selbstbestimmt und kompetent mit den Informationen über ihre persönlichen Risiko- und Schutzfaktoren umzugehen. Per Telecoaching/Telekonsultation wird der Fortschritt überwacht. ([www.bad-woerishofen.de/gesundheit\\_kneipp/viterio/](http://www.bad-woerishofen.de/gesundheit_kneipp/viterio/))

### Was tun, wenn eine örtliche Spezialisierung nicht möglich ist?

Bei der Prüfung der gestellten Fragen mag der eine oder andere Ort zu der Antwort kommen: Eine Spezialisierung ist nicht oder kaum möglich. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Teilnahme am „Neuen Gesundheitstourismus“ nicht möglich wäre. Marktchancen können sich immer auch durch eine sehr konsequente Qualitätsorientierung ergeben, aus der oftmals neue Spezialisierungspotenziale erwachsen. Oder – und auch hierfür gibt es gute Beispiele – es entstehen neue Spezialisierungspotenziale durch interkommunale Kooperationen. Lesen Sie hierzu Kapitel 3.3. Die Zusammenarbeit mehrerer Orte führt oftmals zu besseren Potenzialen, als sie ein einzelner Ort hätte.

### 3.2 Erfolgsfaktor „Managementkompetenz“

Keine Frage: Klare Wettbewerbsvorteile ergeben sich durch eine konsequente Spezialisierung. Viele Kurorte und Heilbäder machen es vor, wie aus einer Spezialisierung auf Grundlage der örtlichen Potenziale Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden können.

### Managementkompetenz als Voraussetzung

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor zeigt sich jedoch auch in der Kompetenz des Managements in den Orten. Ohne eine ausgeprägte Managementkompetenz wird keine beabsichtigte Spezialisierung umgesetzt werden können. In der Managementkompetenz liegt die Ursache dafür, dass es manche Kurorte und Heilbäder trotz schlechterer Ausgangssituation besser schaffen, sich auf den „Neuen Gesundheitstourismus“ einzustellen als andere mit besseren Voraussetzungen.

Worauf kommt es also an? Anhand der untersuchten innovativen Ansätze und Best Practices im Projektvorhaben „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ können drei wesentliche Managementkompetenzen extrahiert werden:

→ Qualitätsmanagement

→ Netzwerkmanagement

→ Innovationsmanagement

### Zusammenspiel von lokaler Politik und Tourismusmanagement

Managementkompetenz ist unentbehrlich in den drei benannten Bereichen und bedeutet, dass sowohl bei der lokalen Politik als auch beim Tourismusmanagement vor Ort das erforderliche „Know-how“ vorhanden sein sollte.

Die Politik setzt die Rahmenbedingungen und sollte das Management auf Basis klarer und nachprüfbarer Zielvereinbarungen kontrollieren. Sie kann somit die unternehmerische Eigenverantwortung sowie die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Sie ist gut beraten, die operative Marktbearbeitung komplett dem Management zu überlassen und sollte größtmögliche Freiräume und Rückendeckung gewähren.

Zentraler Punkt ist im Rahmen der föderalen Zuständigkeiten die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur für den Tourismus. Die konkrete Planung, Entwicklung und unmittelbare Förderung des Tourismus liegt dabei generell in der Verantwortung der Länder und Kommunen.

Die Politik hat über die Grundsätze einer Tourismuskonzeption und über die Tourismusförderung zu entscheiden. Das Konzept sollte ein fachpolitisches Grundsatzprogramm sein, das sich primär an alle richtet, die sich für die Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft verantwortlich fühlen bzw. sind. Ein solches Konzept sollte gemeinsam mit den Akteuren der Tourismuswirtschaft erarbeitet werden, um für die wichtigen Zukunftsaufgaben gerüstet zu sein.

Das Tourismusmanagement kann dann nachhaltig, qualitätsbewusst und strategisch auf dieser Grundlage agieren. Freiräume können jedoch nur genutzt, Rückendeckungen können nur eingeholt werden, wenn die Akteure entsprechend den Anforderungen des Marktes gesundheitstouristisch qualifiziert sind. Wünschenswert wären Absprachen mit den relevanten Partnern aus Medizin und Gesundheitswirtschaft auf Augenhöhe.

Das Tourismusmanagement kann Orte und Regionen sowie Akteure aus lokaler Politik und Wirtschaft vernetzen und somit über aktiv initiierte Qualitäts- und Innovationsprozesse für kontinuierliche Verbesserungen und Entwicklungen sorgen.

### Qualitätsmanagement – Entwicklung des Ortes zu einem Netzwerk

In einigen professionell agierenden Kurorten und Heilbädern finden sich bereits heute ausgereifte

Qualitätskonzepte. Diese Kurorte verstehen Qualitätsmanagement nicht nur als Management der Servicequalität, sondern als einen Prozess, der sich ganzheitlich auf die gesamte Destinationsentwicklung auswirken muss. Das Qualitätsmanagement beinhaltet dann:

- **Strukturqualität:** Diese setzt sich zusammen aus Personalqualität und -qualifizierung sowie der eingesetzten Hardware.
- **Prozessqualität:** Verständnis der Leistungserbringung als Prozess, gegliedert in mehrere Phasen und Teilprozesse. Entlang der gesamten Dienstleistungskette für den Gast bzw. Patienten und über alle Phasen des Aufenthaltes muss ein durchgehendes Qualitätsniveau gewährleistet werden.

Was hierbei wichtig ist: Der von Kurorten und Heilbädern sicher zu stellende Prozess endet nicht nach dem Aufenthalt des Gastes. Im Sinne der Nachhaltigkeit und auch aufgrund der hervorragenden Möglichkeiten der Kundenbindung sind diejenigen Produkte und Anbieter am Markt erfolgreich, die die Schnittstelle zur wohnortnahen (Nach-)Betreuung optimal gewährleisten.

Im „Neuen Gesundheitstourismus“ ist neben den touristischen Standards vor allem die Einhaltung der medizinisch-therapeutischen Richtlinien von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus stellt eine konsequente Umsetzung medizinischer Qualitäts-

### Gesundheitsspezifische Fachstandards

Im Leitfaden „Prävention“ des Spitzenverbandes der gesetzlichen Krankenkassen (Download unter [www.gkv-spitzenverband.de/Praevention\\_Leitfaden.gkvnet](http://www.gkv-spitzenverband.de/Praevention_Leitfaden.gkvnet)) finden sich wesentliche Grundlagen und Anforderungen, die für das gesundheitstouristische Kernangebot im Bereich der Primärprävention (Bewegung, Entspannung, Ernährung) gelten.

Darüber hinaus können je nach gesundheitstouristischer Ausrichtung und Grad der notwendigen medizinisch-therapeutischen Begleitung weitere Qualitätsstandards zum Tragen kommen. Bei **indikationsorientierten Programmen** sind **entsprechende indikationsspezifische Fachstandards** (u.a.: Leitlinien der Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF), Leitlinien medizinischer Berufsverbände, zum Beispiel Zentralverband der Physiotherapeuten/Krankengymnasten (ZVK), ISO-Zertifizierungen für beispielsweise Kliniken, Leitlinien der Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (KTQ), usw.) zu erfüllen.

standards oftmals bereits einen Leistungsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar.

In einigen Kurorten findet sich eine konsequente Qualitätsorientierung. Die Qualitätsorientierung scheint auch mit der Fähigkeit der Kurorte und Heilbäder in Verbindung zu stehen, innovative Ansätze zu erarbeiten. Dort, wo Qualitätsprozesse unternehmens- und ortsweit Anwendung finden, wurden oftmals auch innovationsfördernde Prozesse erfolgreich umgesetzt.

### Praxisbeispiel: „CLUB-Ort“ Bad Dürrhein

→ Mit dem „CLUB-Ort“ Bad Dürrhein wurde eine umfassende Qualitätsinitiative auf drei Säulen geschaffen: Kurbetrieb, Leistungsanbieter und einheimische Bevölkerung. Mit einer Club-Karte als effektives Kundenbindungsinstrument sind Zusatzleistungen und Vergünstigungen erhältlich, darunter auch einige im Gesundheitsbereich: Inklusivleistungen wie Schnupper-Soleinhalation oder Veranstaltungen des Gesundheitsprogramms (Vorträge, Gymnastikgruppen, Terrainkurwege und Atemwanderungen usw.). Ermäßigte Leistungen: Solemar und Schwarzwald-Sauna, MTT-Kurgastkarte (Therapeutisches Trainingszentrum) und offene MTT-Kurse. In dem vom Tourismus abhängigen Ort wurden erfolgreich vielfältige Maßnahmen entwickelt, um das Thema Kur neu zu interpretieren. Zu den Erfolgsfaktoren zählen auch umfassendes Binnenmarketing unter Einbeziehung der Bevölkerung sowie der Fokus auf Nachwuchsförderung und Fachkräftesicherung. (<http://tourismus.badduerrheim.de/>)

### Praxisbeispiel: Urlaub mit Gesundheitswert und persönlichem Gesundheitscoach Bad Hersfeld

→ Entwicklung von medizinisch begleiteten Gesundheitsvorsorge-Programmen durch Hotels, Kliniken und ambulante Gesundheitsdienstleister: Ein Gesundheitscoach übernimmt bereits bei der Anreise die Planung, koordiniert die Termine und optimiert als ständiger Ansprechpartner den Aufenthalt bis zur Abreise. Das Programm besteht aus drei Themenbausteinen: Leben hat Gewicht, Bewegung ist Leben und Leben in Balance. ([www.bad-hersfeld.de/\\_pdf/contents/flyer\\_medical\\_wellness.pdf](http://www.bad-hersfeld.de/_pdf/contents/flyer_medical_wellness.pdf))

### Netzwerkmanagement – Medizin und Tourismus Hand in Hand

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Kurorte und Heilbäder ist die Vernetzung, insbesondere zwischen Medizin und Tourismus. Mehrere Arten von Netzwerken sind erforderlich:

- **Anbieternetzwerke** in den Kurorten und Heilbädern selbst zur Ausrichtung und Optimierung der Dienstleistungskette.
- Netzwerke in **interkommunalen Kooperationen** zur arbeitsteiligen Marktbearbeitung und Kompetenzverstärkung (siehe unten).
- Die Einbindung des Kurortes in **überörtliche thematische und indikationsspezifische Kooperationen** zur Optimierung der Marktbearbeitung.

### Erfolgsfaktoren im Netzwerkmanagement

- Intensive Einbindung der medizinisch-therapeutischen Anbieter und Akteure.
- Nachhaltige, aufgabenadäquate Finanz- und Personalausstattung für Kooperationen und Netzwerke.
- Starke „Kümmerer“ auf Augenhöhe mit Gesundheitswirtschaft und Tourismus.
- Langfristige Zusammenarbeit und Ausrichtung auf Qualitätsentwicklung.
- Know-how im Hinblick auf Netzwerkbildung, -stabilisierung und -umsetzung.

→ **Vernetzung mit medizinisch-therapeutischen Akteuren**, z. B. Ärzten, Wissenschaft und Forschung.

Vernetzung hört sich einfach an – und jeder wird hinsichtlich der Wichtigkeit der Vernetzung zustimmen. Gerade an der Schnittstelle zwischen Medizin und Tourismus gibt es jedoch mitunter große Probleme. Einige Erfolgsfaktoren können im Folgenden aufgezeigt werden. Gute Beispiele für Netzwerkmanagement finden sich im Branchenreport „Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen“, auf den an dieser Stelle verwiesen wird.

**Praxisbeispiel: Atem-Ort Bad Reichenhall**

→ Um Bad Reichenhall mit Bayerisch Gmain auf Basis der erkannten Kernkompetenzen des Ortes (Bad Reichenhall ist seit mehr als 150 Jahren ein besonderer Ort für atemwegs- und lungenkranke Patienten) noch stärker als Atem-Ort zu positionieren, wurde rund um das Thema „Atmung“ ein interdisziplinäres Netzwerk von Atemdienstleistern – bestehend aus Kliniken, Ärzten und Kureinrichtungen - gegründet. Es gibt diverse Angebote zur AtemGesundheit, AtemPrävention, zur AtemKur, aber auch zur akuten Lungenmedizin. Eine Reihe von „Atemkompetenzpartnern“ aus Medizin, Hotellerie und sonstigen Leistungsanbietern setzt die Kernkompetenz des Ortes um. ([www.atemort.de](http://www.atemort.de))

**Praxisbeispiel: Glutenfreier Urlaub in Scheidegg**

→ Die Marktgemeinde Scheidegg bietet ein Rundum-Paket für Patienten mit der Nahrungsmittelunverträglichkeit Zöliakie an. In Zusammenarbeit mit dem Wirteverein, den Beherbergungsbetrie-

ben, einer örtlichen Bäckerei, Lebensmittelgeschäften sowie der Kurverwaltung sollen Zöliakie-Betroffene sorglose Urlaubswochen verbringen können. Zudem gibt es ein Informations- und Beratungszentrum für glutenfreie Ernährung, das ganzjährig sowohl die örtlichen Gastgeber beim Einkauf und der Zubereitung von glutenfreien Speisen berät als auch, speziell für Neudagnostizierte, eine kompetente Anlaufstelle bietet und so den Einstieg in die glutenfreie Ernährung mit Rat und Tat begleitet. Außerdem werden Gesprächskurse, Schulungen und Kochkurse für Leistungsträger sowie für Betroffene angeboten. Für seine konsequente Ausrichtung entlang der gesamten Servicekette wurde der Ort mit dem „Bayerischen Innovationspreis für Angebotsgestaltung im Tourismus 2011“ ausgezeichnet. ([www.glutenfrei-scheidegg.info](http://www.glutenfrei-scheidegg.info) bzw. [www.scheidegg.de/index.shtml?glutenfrei](http://www.scheidegg.de/index.shtml?glutenfrei))

**Innovationsmanagement – ein systematischer Prozess**

Eine weitere wichtige Erkenntnis lässt sich aus dem Projektvorhaben „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ ableiten: Viele der Kurorte und Heilbäder mit innovativen Produkten und Angeboten betreiben ein systematisches Qualitätsmanagement und verfügen über entwickelte Kooperationsnetzwerke.

Es ist daher davon auszugehen, dass Kurorte und Heilbäder, die ein systematisches Qualitätsmanagement in Netzwerken umsetzen und gleichzeitig konsequent an ihrem Profil arbeiten, strukturell die Innovationsfähigkeit im Ort fördern. Es gibt daher einen klaren Zusammenhang zwischen Profilbildung, Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement und einer innovativen Marktbearbeitung.

**Acht Thesen zur Innovationsfähigkeit von Kurorten und Heilbädern**

- Kurorte und Heilbäder finden leichter zu Innovationen, wenn sie systematisch über den eigenen Tellerand schauen: Was tut sich gesamtgesellschaftlich, welche Themen sind in den Medien aktuell, was kommt morgen?
- Kurorte und Heilbäder, die ein eigenes Profil und eine eigene Spezialisierung aufbauen, finden leichter zu innovativen Angeboten, Produkten und Services.

- Nur in Kurorten und Heilbädern, in denen Anbieternetzwerke aus Medizin, Therapie und Tourismus funktionieren, können innovative Angebote, Produkte und Services umgesetzt werden.
- Ein systematisches Qualitätsmanagement im Kurort befördert strukturell die Innovationsfähigkeit. Durch Einbindung in das örtliche Qualitätsmanagement können Innovationsprozesse gefördert werden.
- Die frühzeitige Einbindung des Kunden in die Produkt- und Angebotsentwicklung stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Durch Partnerschaften mit Patientenverbänden, Selbsthilfegruppen, Ärzten, Unternehmen usw. entstehen neue, maßgeschneiderte Angebote.
- Innovationsmanagement ist als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen, der permanent und aktiv vom Management des Ortes – also von Politik und Tourismusmanagement – befördert und gestaltet werden sollte.
- Die entscheidende Quelle von Ideen und innovativen Ansätzen ist der Transfer von Technologien, Ansätzen und Anwendungen aus Medizin-/Kommunikationsbranche. Durch Entwicklungspartnerschaften können gänzlich neue, heute noch nicht am Markt befindliche Produkte und Angebote geschaffen werden.
- Innovationsmanagement benötigt Rahmenbedingungen: Es bedarf einer grundsätzlich positiven Einstellung zu Neuem und zu Veränderungen. Ressourcen müssen bereitgestellt und Anreize geschaffen werden. Innovationsmanagement braucht Spielräume und Rückendeckung durch eine „Fehler-Kultur“ im Ort. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, können keine Innovationen erwartet werden.

### **Praxisbeispiel: Mentale Gesundheit in Bad Kreuznach**

- Stressprävention mittels gesundheitstouristischer Angebote, Qualifizierungsangebote, Aufbau von Netzwerken zur Nachhaltigkeit und Einbindung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ziele sind die Entwicklung, Markteinführung und Erprobung von gesundheitstouristischen Angeboten, die verhaltens- und verhältnispräventiv wirksam sind, die Prävention von Stresserkrankungen durch Qualifizierungsangebote und Angebote für das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie der Aufbau von Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette. Interessante Pauschalangebote mit Anti-Stress-Coaching inkl. Online-Nachbetreuung werden entwickelt. Parallel läuft ein Arbeitsmarktprojekt zur Weiterqualifizierung für den Umgang mit gestressten Gästen („Anti Stress-Coach“). (<http://gesundheitswirtschaft.rlp.de/massnahmen/landesleitprojekte/>; [www.stress-helfer.de](http://www.stress-helfer.de))

### **Praxisbeispiel: Prophylaxe Center Bad Füssing**

- Serviceinnovation auf Initiative des Zentrums für naturheilkundige Forschung (ZnF), der Technischen Universität München, der Gemeinde Bad Füssing, den Thermen und den beteiligten Ärzten und Einrichtungen von Bad Füssing sowie der AC Online GmbH in Regensburg. Mithilfe eines individuellen Gesundheitsmanagements soll die Eigenverantwortung gestärkt, das Verhalten nachhaltig verändert und die Lebensqualität verbessert werden. Nach Bestimmung der Risiko- und Schutzfaktoren erhalten Kunden ihren persönlichen Gesundheitsbericht und lernen durch individuelles Gesundheitstraining ihre langfristige Gesundheitsplanung. Je nach gebuchtem Check-up unterscheidet sich der Umfang der Untersuchungen sowie weiterer Leistungen (zum Beispiel Info@Zepte – Tipps zu gesundheitsförderndem Verhalten, Glossar usw.). Für ein begleitendes Lebensstiltraining steht zusätzlich ein Internet-Portal zur Verfügung (E-Health). ([www.bad-fuessing.de](http://www.bad-fuessing.de))

### Praxisbeispiel: Mobile Kommunikation mit „Apps“ für bayerische Kurorte

- Ein neues Service- und Marketinginstrument bieten derzeit ausgewählte bayerische Kurorte. Beispielsweise führt die Bad Aiblinger App für das iPhone und andere Smartphones die wichtigsten gesundheitsrelevanten Daten für Bürger und Gesundheitsgäste auf: Gesundheitsanwendungen, Ärzte, Restaurants und Freizeitmöglichkeiten in Verbindung mit Kartendaten etc. Per Handykamera und mit einem „Augmented-Reality-Browser“ werden etwa Restaurants oder Ärzte, die in der jeweiligen Blickrichtung liegen, im Display angezeigt. ([www.aib-kur.de](http://www.aib-kur.de) oder [www.gesundes-bayern.de](http://www.gesundes-bayern.de))

## 3.3 Erfolgsfaktor „Interkommunale Kooperation“

### Mehr interkommunale Kooperation in Kurorten und Heilbädern

Eine bemerkenswerte Entwicklung im Bereich der Kurorte und Heilbäder ist die Zunahme interkommunaler Kooperationen. Die Gründe hierfür liegen zum einen im veränderten Marktumfeld des „Neuen Gesundheitstourismus“: Die Anforderungen steigen angesichts eines zunehmend offenen Wettbewerbs und sind oftmals nicht mehr einzelörtlich zu bewältigen. Zum anderen zwingt die kommunale Haushaltslage zur Optimierung des Ressourceneinsatzes. Dieser Aspekt kann sich verschärfen, wenn die Förderung kurörtlicher Infrastruktur nicht mehr in erforderlichem Maße erfolgt und wenn gleichzeitig

Förderkulissen aufgebaut werden, die interkommunale Kooperationen bevorzugen.

### Regionale und thematische Kooperation

Gegenwärtig beschränkt sich die interkommunale Kooperation auf regionale Zusammenarbeit – das heißt die Zusammenarbeit mit benachbarten Kurorten und Heilbädern. Aufgrund der fortschreitenden Spezialisierung im „Neuen Gesundheitstourismus“ sind künftig vermehrt auch thematische Kooperationen zu erwarten – und anzuraten. Solche thematischen Kooperationen werden von indikationsbezogen ähnlich spezialisierten Orten angegangen werden.

### Arbeitsteilige Marktbearbeitung

Ob regionale oder thematische Kooperation – gefordert sind auf Arbeitsteilung ausgerichtete Konzepte und Planungen, die es möglich machen, eine starke, möglichst vertraglich langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit zu vereinbaren.

### Praxisbeispiel: Ortsübergreifende Kooperation in der Gesundheitslandschaft Vulkaneifel

- Ziel des Projekts ist die erfolgreiche Profilierung der Region der Verbandsgemeinden Ulmen, Daun und Manderscheid als Reiseziel im Gesundheitstourismus. Die Vulkaneifel als „therapeutische Landschaft“ nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Das umfassende Projektvorhaben beinhaltet:

### Typische Kooperationsanlässe und -themen im Neuen Gesundheitstourismus

- Bei regionalen interkommunalen Kooperationen: Infrastrukturplanung und Ansiedlungsmanagement, Betrieb der touristischen Infrastruktur, regionale Markenbildung, abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung, Qualitätsmanagement, Vermarktung und Vertrieb, Organisationsentwicklung bis hin zur Integration der gesamten Tourismusstrukturen.
- Bei thematischen interkommunalen Kooperationen: Qualitätssicherung, Vermarktung und Vertrieb, Produkt- und Angebotsentwicklung, Forschung und Entwicklung, Qualifizierung, Erfahrungsaustausch.
- Kurorte und Heilbäder, die ein eigenes Profil und eine eigene Spezialisierung aufbauen, finden leichter zu innovativen Angeboten, Produkten und Services.

Neupositionierung der Kurorte Bad Bertrich, Daun und Manderscheid, Markenbildung, Abstimmung und Entwicklung der gesamten gesundheitstouristischen Infrastruktur, Zusammenführung sämtlicher Marketingaktivitäten, Aufbau, Koordinierung und Pflege eines medizintouristischen Dienstleistungsnetzwerks (inzwischen als Genossenschaft gegründet) als Arbeitsschwerpunkt einer ortsübergreifenden Kooperation, Zusammenführung der touristischen Organisationsstrukturen der drei Verbandsgemeinden. Alle Projekte und Maßnahmen werden in interkommunaler Zusammenarbeit geplant und umgesetzt. Das Projekt wurde im Rahmen des Ideenwettbewerbs für Heilbäder und Kurorte in Rheinlandpfalz prämiert. ([www.gesundheitslandschaft-vulkaneifel.de](http://www.gesundheitslandschaft-vulkaneifel.de))

### **Praxisbeispiel: VitalSpring im Bäderland Bayerische Rhön**

→ Kooperation von fünf nordbayerischen Kurorten aus den Landkreisen Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld in verschiedenen Themenfeldern: Kurkartenanerkennung, kostenloser Busshuttle, Bäderlandbus, zentrale Service-Rufnummer, diverse Pauschalpakete mit spezifischen Präventionsanwendungen und -maßnahmen. VitalSpring bündelt in Zusammenarbeit mit den Ärzten, Kliniken und Krankenkassen die medizinischen Kernkompetenzen eines jeweiligen Kurortes zu einem einheitlichen Präventionsangebot. Zielgruppe sind gesundheitsbewusste Selbstzahler. ([www.baederland-bayerische-rhoen.de/index.html](http://www.baederland-bayerische-rhoen.de/index.html))

## 4. Fazit

Betrachtet man die Chancen, die der „Neue Gesundheitstourismus“ den Kurorten und Heilbädern bietet, lässt sich festhalten: Die Perspektiven sind trotz hoher Anforderungen für professionell agierende Marktteilnehmer hervorragend. Einige prädikatisierte Orte stehen aber auch vor großen Herausforderungen. Die Erfolgsfaktoren sind klar zu benennen:

- Spezialisierung und Profilbildung
- Managementkompetenz im Qualitäts-, Netzwerk- und Innovationsmanagement
- Interkommunale Kooperation

Die bereits heute in ihren Auswirkungen klar erkennbaren Marktveränderungen werden in Zukunft immer deutlicher zu spüren sein. Folgende Tendenzen lassen sich bereits heute erkennen:

- Die **indikationsorientierte Spezialisierung** auf Zielgruppen in Prävention, Heilung/Linderung, Rehabilitation und Verbindung mit ortsgebundenen Heilmitteln und -typischen Heilverfahren wird weiter voranschreiten.
- Die **Markenbildung** auf Grundlage eines indikationsorientierten Leistungsversprechens (ganzheitlich: Dienstleistungskette, Kommunikation, Service, Infrastruktur, Angebote usw.) wird in Kurorten und Heilbädern verstärkt stattfinden.
- Aus der fortschreitenden Spezialisierung ergeben sich auch neue Kooperationsansätze von indikationsbezogenen spezialisierten Orten – **interkommunale Kooperation** wird vermehrt nicht nur regional, sondern auch thematisch stattfinden: Qualitätssicherung, Infrastruktur, Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Qualifizierung etc.
- **Qualitätsinitiativen** und Investitionen in Struktur- und Prozessqualität werden von professionellen Kurorten und Heilbädern permanent vorgenommen werden müssen. Insbesondere Infrastrukturinvestitionen werden von Kurorten und Heilbädern kontinuierlich zu erbringen sein.
- **Entwicklungs- und Management-Kooperationen** mit wissenschaftlichen Organisationen und Unternehmen der Kommunikations-/Medizintechnik werden verstärkt Einzug in Kurorten und Heilbädern halten. Diese werden auf Produktentwicklung, Markttest sowie Markteinführung und Marktdurchdringung ausgerichtet sein.
- **Neue Angebotskombinationen und Vertriebspartnerschaften** mit wohnortnahen Anbietern (zum Beispiel Fitness-/Gesundheitsstudios, Arzthäusern) und Unternehmen werden alltäglich werden.

## **Impressum**

### **Text und Redaktion**

PROJECT M GmbH  
Cornelius Obier, Christoph Creutzburg  
www.projectm.de

KECK MEDICAL GmbH  
Dr. med. Andreas Keck  
www.keck-medical.de

Institut für Tourismus- und Bäderforschung  
in Nordeuropa GmbH (N.I.T.)  
Prof. Dr. Martin Lohmann  
www.nit-kiel.de

### **Gestaltung**

PRpetuum GmbH, München

### **Bildnachweis**

Helgo – Fotolia (Titel)

### **Herausgeber**

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
www.bmwi.de



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

### **Stand**

August 2011

Diese pdf-Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.