Auf dem Brandenburgischen Tourismustag 2026 am 08. Oktober 2026 in Potsdam ging es im Workshop „Damit Investoren klingeln – Touristische Ansiedlungen strategisch begleiten“ um die Frage, wie Kommunen Investitionen in Hotellerie und Tourismus erfolgreich begleiten. Aus den Ergebnissen sind Handlungsempfehlungen für Kommunen entstanden. Doreen Apelt, Hospitality Innovation Manager bei der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH, hat darüber mit Olaf Steinhage, Gründer und Geschäftsführer von Holler Hospitality Beratungs- und Beteiligungs GmbH, gesprochen.

Die Kommune als Investitionspartner

Doreen Apelt: Herr Steinhage, wie wird eine Kommune zum kompetenten Partner für Investoren, Betreiber und Hoteliers?

Olaf Steinhage: Indem sie sich aktiv als Partner einbringt. Dazu braucht es einen kompetenten, empathischen und lösungsorientierten Ansprechpartner, der das Vorhaben begleitet und die Interessen des Investors versteht. Die Kommune sollte sich ausdrücklich als Partner ihrer Investoren verstehen und nicht ausschließlich als Genehmigungsbehörde.

Doreen Apelt: Was erwartet ein Investor ganz konkret von diesem Partner?

Olaf Steinhage: Vor allem Prozesssicherheit und Unterstützung. Die Kommune sollte die relevanten Akteure und Entscheidungsträger in der Region, in der Verwaltung und in der Politik kennen und sie frühzeitig zusammenbringen. Genauso wichtig sind Transparenz und Verlässlichkeit: Möglichkeiten, Grenzen und erforderliche Verfahrensschritte gehören offen auf den Tisch. Und man sollte keine Zusagen machen, die später nicht eingehalten werden können.

Doreen Apelt: Wann sollte eine Kommune mit der Vorbereitung beginnen?

Olaf Steinhage: Schon im Vorfeld der ersten Gespräche. Die Kommune sollte sich ein realistisches Bild der wirtschaftlichen und touristischen Rahmenbedingungen verschaffen. Dafür empfehle ich, frühzeitig die TMB und/oder spezialisierte Fachleute und Berater einzubinden.

Doreen Apelt: Welche Rolle spielt dabei das Umfeld in Verwaltung und Politik?

Olaf Steinhage: Eine große. Es geht darum, ein kommunikatives und unternehmerfreundliches Umfeld zu schaffen. Verwaltung und Politik sollten sich auf gemeinsame Entwicklungsziele und eine klare Perspektive für den Standort verständigen, zum Beispiel durch einen Masterplan.

Doreen Apelt: Sie haben Ihre Empfehlungen in fünf Schritte gegliedert. Wie sieht dieser Handlungsrahmen aus?

Olaf Steinhage: Er beginnt mit dem Rollenverständnis: Die Kommune versteht sich als Investitionspartner. Der zweite Schritt ist der Perspektivwechsel, also die Bedürfnisse

der Investoren zu verstehen. Drittens geht es darum, die kommunalen Hebel und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Viertens sollten Risiken frühzeitig erkannt und reduziert werden, um Handlungssicherheit zu geben. Und fünftens geht es um die regionale Wertschöpfung, also darum, langfristige Perspektiven zu entwickeln.

Was einen Standort für Investoren interessant macht

Doreen Apelt: Was macht einen Standort für Investoren interessant?

Olaf Steinhage: Am Anfang steht ein Perspektivwechsel. Kommunen sollten sich ihre eigene Position, ihre Alleinstellungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten bewusst machen. Eine professionelle Potenzial- und Wettbewerbsanalyse kann helfen, die tatsächlichen Stärken und Chancen des Standortes herauszuarbeiten.

Doreen Apelt: Und wie gelingt dieser Perspektivwechsel?

Olaf Steinhage: Indem man aus Sicht des Marktes denkt. Welche Nachfrage besteht tatsächlich? Welche Zielgruppen können erreicht werden? Welche Angebote fehlen oder ergänzen den bestehenden Markt sinnvoll?

Doreen Apelt: Investoren schauen am Ende auf die Zahlen. Was sollten Kommunen darüber wissen?

Olaf Steinhage: Jede Investition muss sich langfristig rechnen und eine angemessene Rendite ermöglichen. Das ist keine Frage von Gewinnmaximierung um jeden Preis, sondern eine grundlegende Voraussetzung für wirtschaftlich tragfähige Investitionsentscheidungen. Kommunen sollten sich deshalb mit den wirtschaftlichen Anforderungen sowohl der Investitions- als auch der späteren Betriebsphase vertraut machen.

Doreen Apelt: Was brauchen Investoren darüber hinaus?

Olaf Steinhage: Eine Zukunftsperspektive. Touristische Investitionsentscheidungen sind häufig langfristig angelegt und erfordern erhebliche Kapitalbindungen. Investoren brauchen daher Vertrauen in die zukünftige Entwicklung eines Standortes. Kommunen sollten möglichst verlässliche politische, planungsrechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen schaffen und eine klare kommunale Entwicklungsstrategie vermitteln.

Die wichtigsten Hebel für Kommunen

Doreen Apelt: Was kann die Kommune konkret tun? Welche Hebel hat sie in der Hand?

Olaf Steinhage: Der erste Hebel ist Klarheit über die eigenen Handlungsspielräume, politisch, planungsrechtlich und wirtschaftlich. Damit schafft die Kommune die

Voraussetzungen für Prozesssicherheit und eine verlässliche Begleitung von Investitionsvorhaben.

Doreen Apelt: Kommunen müssen das aber nicht allein stemmen, oder?

Olaf Steinhage: Nein. Ein zweiter Hebel ist, die verfügbaren Unterstützungsangebote und Kompetenzen vor Ort und in der Region zu bündeln. Gemeinsam mit Zweckverbänden, lokalen und regionalen Dienstleistern, Unternehmen und Wirtschaftsförderungen lässt sich prüfen, wie ein Vorhaben unterstützt und vorangebracht werden kann, finanziell, kommunikativ und prozessual.

Doreen Apelt: Welche Rolle spielen Flächen und Grundstücke?

Olaf Steinhage: Eine zentrale. Kommunen sollten Klarheit über Flächenverfügbarkeit und Grundstückskonditionen schaffen. Dazu gehört, frühzeitig Eigentumsverhältnisse, Verfügbarkeit, Erschließung und planungsrechtliche Voraussetzungen zu klären, ebenso mögliche Kauf-, Pacht- oder Erbbaurechtsmodelle. Und sie sollten prüfen, welche kommunalen Flächen oder Entwicklungsmöglichkeiten für touristische Investitionen infrage kommen.

Doreen Apelt: Und Fördermittel?

Olaf Steinhage: Vorhandene Förder- und Unterstützungsinstrumente sollte man unbedingt nutzen und sich über geeignete Fördermöglichkeiten informieren.

Risiken frühzeitig erkennen und reduzieren

Doreen Apelt: Wo liegen die typischen Stolpersteine, und wie können Kommunen damit umgehen?

Olaf Steinhage: Auch hier hilft der Perspektivwechsel. Kommunen sollten sich fragen: An welchen Stellen des Ansiedlungsprozesses könnte das Vorhaben scheitern? Welche Entscheidungen stehen noch aus? Und wo entstehen durch fehlende Entscheidungen, unklare Zuständigkeiten oder mangelnde Verlässlichkeit Unsicherheiten? Diese Risiken gilt es frühzeitig zu identifizieren und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Doreen Apelt: Wie können solche Lösungsansätze aussehen?

Olaf Steinhage: Entscheidend ist eine kompetente Prozessbegleitung. Die Kommune sollte frühzeitig die politischen, planungsrechtlichen, wirtschaftlichen und kommunikativen Anforderungen klären, Zuständigkeiten abstimmen und bei Bedarf geeignete Fachleute und Partner einbeziehen.

Doreen Apelt: Und wenn es vor Ort Widerstände gibt?

Olaf Steinhage: Dann lohnt sich ein ehrlicher Blick darauf, ob es gelungen ist, ein gemeinsames Zukunftsbild für die touristische Entwicklung des Standortes zu

vermitteln und zu verankern. Wird es von der Kommunalpolitik, von möglichst breiten Teilen der Bevölkerung, der regionalen Wirtschaft und den übergeordneten Wirtschaftsförderungs- und Tourismusakteuren mitgetragen? Frühzeitige und transparente Kommunikation schafft Akzeptanz und eine möglichst langfristige Perspektive für das Vorhaben.

Vom Einzelprojekt zur regionalen Wertschöpfung

Doreen Apelt: Wie wird aus einem einzelnen Projekt ein Gewinn für die ganze Region?

Olaf Steinhage: Nachhaltiger und langfristig tragfähiger Erfolg entsteht, wenn die Region mitwachsen kann. Kommunen sollten deshalb frühzeitig die regionalen Unternehmen, die touristischen Akteure und die Bevölkerung in die Entwicklung einbeziehen, Kooperationen fördern und dafür sorgen, dass möglichst viele von den neuen Impulsen profitieren.

Doreen Apelt: Welche Effekte sollte eine Kommune dabei im Blick haben?

Olaf Steinhage: Die Chancen und möglichen Auswirkungen einer Investition sollten ganzheitlich und realistisch betrachtet werden. Neben den unmittelbaren wirtschaftlichen Effekten geht es vor allem um die Sekundäreffekte für die lokale und regionale Wirtschaft, um das Potenzial zusätzlicher Arbeitsplätze und Gäste, aber auch um mögliche Auswirkungen auf den Wohnungsmarkt und die Grundstückspreise.

Doreen Apelt: Eine Ansiedlung stellt auch Anforderungen an die Infrastruktur.

Olaf Steinhage: Genau, und die gehören von Anfang an in die Überlegungen. Dazu zählen etwa Wohnraumbedarf, Kita-, Schul- und Ausbildungsangebote, Mobilität und weitere öffentliche Infrastruktur.

Doreen Apelt: Wie bleibt eine solche Entwicklung über Jahre auf Kurs?

Olaf Steinhage: Indem man im Masterplan oder gemeinsamen Zukunftsbild konkrete, zeitlich überschaubare Zwischenziele und überprüfbare Entwicklungsschritte verankert. Erreichte Fortschritte und positive Entwicklungen sollten sichtbar gemacht werden, begleitet von einer kontinuierlichen, transparenten Kommunikation und Berichterstattung.

Doreen Apelt: Lieber Herr Steinhage, haben Sie ganz herzlichen Dank für das Gespräch!