
BACHELORARBEIT

Frau
Christin Hohmann

**Die Anforderungen an eine
Marketingkonzeption für die
Tourismuswirtschaft eines
Bundeslandes am Beispiel
von Brandenburg**

2014

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes am Beispiel von Brandenburg

Autor/in:
Frau Christin Hohmann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dr. phil. Dipl.-Soz. Alexander Sieg

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

The requirements for a marketing conception in the tourism industry of a state using the example of Brandenburg

author:

Ms. Christin Hohmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dr. phil. Dipl.-Soz. Alexander Sieg

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Hohmann, Christin

Thema der Bachelorarbeit: Die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes am Beispiel von Brandenburg

Topic of thesis: The requirements for a marketing conception in the tourism industry of a state using the example of Brandenburg

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die vorliegende Arbeit gibt Aufschluss darüber, warum es wichtig ist, spezielle Anforderungen an eine Marketingkonzeption für Bundesländer aufzustellen, welche sich vom Marketing einzelner Tourismusunternehmen unterscheiden. Dazu soll geklärt werden, welche Rolle der Tourismus für Bundesländer spielt, welche Aufgaben Tourismusmarketingorganisationen haben und wie das Marketing in den Bundesländern finanziert wird. Außerdem wird der Aufbau von Marketingkonzeptionen analysiert und am Beispiel von Brandenburg untersucht.

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG	1
2 TOURISMUS.....	3
2.1 WIRTSCHAFTSFAKTOR TOURISMUS.....	4
2.2 DESTINATION	5
2.3 POSITIONIERUNG VON DESTINATIONEN.....	6
2.4 TOURISMUSPOLITIK	7
2.5 TOURISMUS-MARKETING	8
2.5.1 <i>Entwicklung des Marketing im Tourismus</i>	9
2.5.2 <i>Besonderheiten des Marketing im Tourismus</i>	10
3 MARKETING VON BUNDESLÄNDERN.....	12
3.1 MARKETINGORGANISATIONEN VON BUNDESLÄNDERN	13
3.1.1 <i>Aufgaben und Ziele</i>	13
3.1.2 <i>Interessenvereinbarung</i>	15
3.1.3 <i>Kooperatives Marketing bei Bundesländern</i>	15
3.2 FINANZIERUNG DER MARKETINGKONZEPTIONEN.....	16
3.3 THEMENSETZUNG, INSZENIERUNG UND MARKENBILDUNG	18
3.4 AUFBAU EINES MARKETINGKONZEPTES FÜR BUNDESLÄNDER	20
3.4.1 <i>Marketing-Analyse</i>	21
3.4.2 <i>Marketing-Strategie</i>	23
3.4.3 <i>Marketing-Mix</i>	26
3.4.4 <i>Kontrolle</i>	30
4 BEISPIEL: MARKETINGKAMPAGNE DES BUNDESLANDES BRANDENBURG.....	32
4.1 AKTEURE DER KAMPAGNE.....	32
4.2 FINANZIERUNG DER KAMPAGNE.....	33
4.3 ZIELE, STRATEGIEN UND ZIELGRUPPEN DER KAMPAGNE	34
4.4 MARKETING-MIX	37
4.5 MAßNAHMEN ZUR ERFOLGSKONTROLLE.....	39
4.6 SWOT-ANALYSE.....	40
4.7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR WEITERE KAMPAGNEN.....	44
5 FAZIT	46
LITERATURVERZEICHNIS	IX
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	XIII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
App	Applikation, Kurzform des englischen Wortes application
CI	Corporate Identity (Unternehmensidentität)
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.
SWOT	Strengths (Stärken), Waeknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
T-Fis	touristisches Fachinformationssystem
TMB	Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH
USP's	Unique Selling Propositions, englisch für Alleinstellungsmerkmale
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation, Welttourismusorganisation
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder eines Betriebes	S. 4
Abbildung 2: Phasen eines Marketingkonzeptes	S. 21
Abbildung 3: Schlüsselstrategien für das Marketing von Brandenburg	S. 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse des Marketingplanes 2014 von BrandenburgS. 41

1 Einleitung

Bundesländer stehen zunehmend im globalen Wettbewerb mit anderen Destinationen (vgl. Scherhag, 2014a). Dadurch wird es immer schwieriger für einzelne Bundesländer, sich gegenüber den Konkurrenten weltweit zu behaupten und Gäste zu gewinnen.

Durch die Globalisierung und die Entwicklung gesellschaftlicher Trends verändern sich auch die Wünsche und Bedürfnisse der Reisenden (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 40). Dazu kommt die zunehmende Mobilität und die veränderte Kommunikation und Informationsbeschaffung in Folge der technischen Entwicklung. Der demographische Wandel sowie das veränderte Freizeitverhalten der Menschen erschweren zudem die Zielgruppenansprache. (vgl. Freyer, 2007, S. 44)

Aufgrund von veränderten Bedingungen und gestiegenen Ansprüchen der Reisenden reicht ein einfaches Marketing nicht mehr aus, um Gäste zu gewinnen (vgl. TMWAT, 2012, S. 23f.). Daher ist es für Destinationen und v. a. für Bundesländer unumgänglich, ein eigenes touristisches Marketing zu entwickeln (vgl. Freyer, 2007, S. 44).

Ziel dieser Arbeit soll es sein, herauszufinden wie das Marketing für Bundesländer aufgebaut sein sollte und welche Bestandteile enthalten sein müssen, damit eine Wirkung erzielt werden kann. Dabei sollen die Besonderheiten und Anforderungen an das touristische Marketing herausgestellt werden. Daraus ergibt sich das zu untersuchende Thema: Die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes am Beispiel von Brandenburg.

Zu Beginn wird geklärt, welche Bedeutung der Tourismus für die Wirtschaft eines Bundeslandes hat. Anschließend wird auf Destinationen als Reiseziel von Touristen eingegangen. Danach wird beschrieben, welchen Einfluss die Politik auf den Tourismus eines Bundeslandes hat. Am Ende des ersten Teils werden die Entwicklung und die Besonderheiten des Marketing im Tourismus erläutert. Im zweiten Teil der Arbeit wird speziell auf das Marketing von Bundesländern eingegangen. Dazu werden die Aufgaben und Ziele von Tourismusmarketingorganisationen erklärt und Möglichkeiten zur Interessenvereinbarung innerhalb von Kooperationen dargelegt. Außerdem wird untersucht, wie das Marketing finanziert wird und welche Rolle ausgewählte Themen, die Erlebnisinszenierung sowie die Entwicklung von Marken spielen. Anschließend wird der Aufbau eines Marketingkonzeptes für Bundesländer dargestellt.

Im empirischen Teil der Arbeit wird das Marketingkonzept des Bundeslandes Brandenburg beispielhaft im Hinblick auf die These analysiert. Dazu werden zu Beginn die Akteure, die Finanzierung sowie die Ziele und Strategien der Kampagne vorgestellt und daraufhin die verwendeten Marketingmaßnahmen dargelegt. Im Anschluss erfolgt eine

SWOT-Analyse, in der die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der untersuchten Kampagne aufgezeigt werden. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für weitere Kampagnen gegeben.

Die vorliegende Arbeit beruht dabei auf einer ausführlichen Literaturrecherche vor allem in den Bereichen Tourismus und Marketing sowie auf einer Analyse von Marketingkonzepten einzelner deutscher Bundesländer. Für den empirischen Teil wurden der Marketingplan 2014, der strategische Marketingplan 2012 - 2016 sowie die Landestourismuskonzeption 2011 - 2015 von Brandenburg analysiert.

2 Tourismus

Im weitesten Sinne beschäftigt sich der Tourismus mit dem Reisen und dem Ortswechsel von Menschen. Dabei stehen verschiedene Destinationen weltweit im Konkurrenzkampf um die Reisenden, die mit der zunehmenden Globalisierung immer mehr Möglichkeiten haben, neue Reiseziele zu entdecken.

Die Welttourismusorganisation, United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) definiert Tourismus als ein kulturelles und wirtschaftliches Phänomen, welches die Bewegung von Menschen außerhalb ihres gewohnten Umfeldes mit sich bringt:

„Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes“ (vgl. UNWTO, 2007).

Demnach hat der Tourismus einen Einfluss auf die Umgebung, die Bevölkerung und deren Kultur sowie auf die Touristen selbst. Es gibt eine Reihe von Stakeholdern¹, die direkt oder indirekt vom Tourismus betroffen sind, daher bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes der Entwicklung im Tourismus. Dabei dürfen die Wünsche und Bedürfnisse der Touristen nicht vor die der einheimischen Bevölkerung gestellt werden. Im Tourismus ist es daher wichtig, ein Gleichgewicht zu schaffen, in dem die Einheimischen zu gleichen Teilen von der touristischen Entwicklung und Erschließung der Destination profitieren. (vgl. UNWTO, 2007)

¹ Definition laut Duden 2014: „Person, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält (z. B. Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant)“.



Abbildung 1: Stakeholder eines Betriebes (vgl. Hartmann, 2014, S. 96)

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Tourismus zu einem wichtigen Faktor für die Wirtschaft in Deutschland entwickelt. Darauf soll im folgenden Abschnitt genauer eingegangen werden.

2.1 Wirtschaftsfaktor Tourismus

Wie bereits in der Definition der UNWTO erwähnt, ist Tourismus auch ein wirtschaftliches Phänomen. Der Tourismus zählt zu den Faktoren, die die Weltwirtschaft am stärksten antreiben. Dabei stellt er auch in schwächeren Regionen eine Chance für mehr Wachstum und die Schaffung neuer Arbeitsplätze dar. (vgl. BMWi, 2008, S. 10 rechts)

Der Tourismus trägt in vielen Gebieten Deutschlands außerdem zur Sicherung der Wohn- und Lebensqualität der Einwohner bei, da Kultur-, Sport- und Freizeitangebote gleichermaßen von Einwohnern und Touristen genutzt werden können (vgl. HMWVL, 2013, S. 6). Zudem wird der Tourismus als Imagerträger gesehen, was einen Anstieg an Tages- und Übernachtungsgästen bewirkt. Außerdem trägt das Image der touristischen Destination zu einer Ansiedlung branchenfremder Unternehmen bei, die wiederum einen Beitrag zur Finanzierung in der Wirtschaft leisten. (vgl. MWE, 2011, S. 10f.)

Deutschland zählt in Europa zu einem der beliebtesten Reiseziele. Im Jahr 2012 wurden hier 52,1 Millionen von insgesamt 407,3 Millionen Übernachtungen europäischer

Gäste gezählt. Dabei wurden die meisten Übernachtungen von deutschen Touristen verzeichnet, deren Ausgaben mit 70 Prozent deutlich über denen der ausländischen Touristen liegen. (vgl. BMWI, 2013a, S. 8) Knapp drei Millionen Erwerbstätige waren 2010 in Deutschland im Tourismus beschäftigt. Außerdem erzielte der Tourismus eine gesamte Bruttowertschöpfung von 4,4 Prozent in Deutschland. (ebenda, S. 4)

Auch viele nicht-touristische Betriebe profitieren von den Ausgaben der Touristen. Dazu zählen vor allem Ausgaben für Gastronomie und Shopping, durch die die Wirtschaft weiter gestärkt wird. (vgl. Freyer, 2007, S. 17)

Tourismus kann daher als Querschnittsbranche gesehen werden, da viele Bereiche der Wirtschaft vom Tourismus profitieren, was regionale Wirtschaftskreisläufe stärkt (vgl. HMWVL, 2013, S. 7).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Tourismus in Deutschland zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige gehört. Dazu tragen sowohl die direkten als auch die indirekten Ausgaben im Tourismus bei. Durch das positive Image Deutschlands als Reiseland können mehr Touristen zu einer Reise nach Deutschland und Unternehmen zu einer Ansiedlung animiert werden, wodurch auch die Wirtschaft weiter voran getrieben wird.

2.2 Destination

In diesem Abschnitt wird auf die Destination als Zielort von Touristen und dessen Bedeutung genauer eingegangen. Andere Aspekte wie Destinationen als Standort für die Wirtschaft, als Lebensraum für Einwohner oder als politische Verwaltungseinheit werden hier nicht weiter behandelt (vgl. Freyer, 2011, S. 258).

Nach Bieger und Beritelli, lässt sich der Begriff „Destination“ wie folgt definieren:

Eine Destination ist ein „geografischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung, Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming-Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (2013, S. 54).

Dabei lassen sich Destinationen laut Freyer nach ihrer „Größe, nach geographischen Aspekten, nach touristischer Angebotsart, -form“ und „nach Trägerschaften (und Rechtsformen“ unterteilen (vgl. Freyer, 2007, S. 23). Es können Städte, Regionen, Bundesländer, Länder und Kontinente als Destinationen geführt werden (ebenda, S. 23).

Die Angebote in einer touristischen Destination bestehen aus natürlichen und abgeleiteten Faktoren. Das heißt, natürliche Ressourcen wie die Landschaft, die Geschichte und die Wirtschaft sowie abgeleitete Faktoren wie die Organisation und Verwaltung der Destination tragen zu gleichen Teilen zum touristischen Angebot bei. (vgl. Freyer, 2011, S. 260)

Für die Reiseentscheidung der Touristen ist die Destination laut UNWTO ausschlaggebend. (vgl. UNWTO, 2007).

Bei der Entwicklung von Destinationen werden die Angebote somit auf die entsprechenden Zielgruppen ausgerichtet. Bewohner und Touristen sollten allerdings gleichermaßen von den Angeboten einer Destination profitieren. (vgl. Thomas, 2008, S. 34)

Eine Destination wird vom Gast ausgewählt, da sie eine Kombination von Angeboten enthält, die für den Gast und seinen Aufenthalt wichtig sind. Destinationen stehen im globalen Wettbewerb mit anderen Destinationen und sollten daher als Wettbewerbs-einheit geführt werden. (vgl. Scherhag, 2014a)

Bei der Vermarktung der Destination sollte eine „einheitliche Wahrnehmung als Urlaubsraum“ bei den Zielgruppen erzeugt werden (vgl. BMWi, 2013b, S. 38 links). Die Landesmarketingorganisationen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Aufgabenschwerpunkte sind: die Koordination der einzelnen Marketinginstrumente, die Profilierung der Destinationen im Wettbewerb und die Informationsvermittlung. (vgl. HMWVL, 2013, S. 19)

Das Destinationsmanagement ist für die „strategische Führung und Vermarktung“ zuständig. Darüber hinaus gehören die Förderung der Zusammenarbeit der Leistungsträger und die Interessenvereinbarung zu den Aufgaben des Destinationsmanagements. Zudem sollen die „ökologischen, ökonomischen und sozialen“ Aspekte berücksichtigt werden. Auf der Ebene der Bundesländer ist Destinationsmanagement oft auf das Marketing begrenzt und wird durch Bereiche der Politik beeinflusst. (vgl. Scherhag, 2014b)

2.3 Positionierung von Destinationen

Die Positionierung ist ein wichtiges Instrument im Marketing, um einem Produkt oder einer Destination einen bestimmten Platz im gesamten Markt zuzuweisen. Dabei soll bei den Zielgruppen der Wunsch zum Kauf oder zur Reise erzeugt werden und eine klare und positive Hervorhebung gegenüber der Konkurrenz erfolgen. Die Marketingstrategie sollte daher auf die Positionierung aufgebaut werden. (vgl. Kotler et al., 2011, S. 190f.) Dabei sollte die Positionierung so gewählt sein, dass sie im Markt noch

nicht besetzt ist und zur Tourismusmarke sowie zu der jeweiligen Zielgruppe passt (vgl. TMWAT, 2012, S. 32f.).

Neue Produkte und Angebote sollten passend zur bereits bestehenden Positionierung gewählt werden, um diese zu stärken und ein einheitliches Bild für die Zielgruppen zu schaffen (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 22). Die Entwicklung der Produkte oder Angebote sollte zudem immer zukunftsorientiert erfolgen (vgl. HMWVL, 2013, S. 9).

In Bezug auf Bundesländer ist ein Zusammenschluss der Regionen für eine bessere Positionierung ausschlaggebend, da knappe Ressourcen so gebündelt und zielgerichtet eingesetzt werden können. Da der Tourismus wesentlich zum Image einer Region beiträgt, kann die Positionierung USP's (Unique Selling Propositions), also Alleinstellungsmerkmale und Kompetenzen gegenüber der Konkurrenz hervorheben (vgl. MWE, 2011, S. 34). Damit sich eine Region positiv in der Wahrnehmung der Gäste verankern kann und ein Reisewunsch erzeugt wird, sollte bei der Positionierung ein Schwerpunkt auf bestimmte Themen oder eine Marke gelegt werden (siehe 3.3) (ebenda, S. 35).

2.4 Tourismuspolitik

Tourismuspolitik in Deutschland

Die Tourismuspolitik ist ein Querschnitt aus Bereichen der Wirtschaft, Gesellschaft und verschiedenen Politikressorts (vgl. Freyer, 2011, S. 368). Im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gibt es ein Referat für Tourismuspolitik, zu dessen Aufgaben die „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“, die „Förderung des nachhaltigen Tourismus“ und die Förderung von „Public Private Partnerships“² gehören (vgl. Freyer, 2011, S. 381).

Die Zusammenarbeit der Tourismuspolitik und -wirtschaft soll weiter verstärkt werden, damit „die Interessen von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft“ und verschiedenen Verbänden besser zusammengeführt werden können (vgl. BMWi, 2008, S. 8 rechts).

Zu den Zielen der Tourismuspolitik gehören: politische Rahmenbedingungen und die Leistungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft zu verbessern, einer breiten Bevölkerungsschicht eine Teilnahme am Tourismus zu ermöglichen sowie die Natur und Umwelt zu

² Unter dem Begriff „Public Private Partnership“ versteht man die „Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Körperschaften, Privatunternehmen und/oder Nonprofit-Organisationen“ (vgl. Proeller, Krause, 2014).

schützen und internationale Kooperationen zu verbessern (vgl. Freyer, 2011, S. 387). Die Bereitstellung und Verbesserung der Infrastruktur zählt zu den weiteren Aufgaben der Tourismuspolitik (vgl. BMWi, 2008, S. 7).

Da der Tourismus in Deutschland zu den Wirtschaftsfaktoren (siehe 2.1) zählt, wird er zum Teil durch die Politik auf verschiedenen Ebenen gefördert (ebenda, S. 18).

Durch die Tourismuspolitik werden außerdem tourismusrelevante Unternehmen gefördert, indem die Rahmenbedingungen für diese verbessert und vereinheitlicht werden. Dadurch soll zusätzlich die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen gesteigert werden. (ebenda, S. 18) Die Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (DZT) wird ebenfalls bei der Auslandsvermarktung von Deutschland gefördert und unterstützt (ebenda, S. 7 rechts).

Tourismuspolitik in den Bundesländern

Die Aufgabenverteilung des Tourismus erfolgt in den Bundesländern auf verschiedene Bereiche: dem Wirtschaftsministerium, einer Landesmarketingorganisation sowie regionale und kommunale Tourismusverbände (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 19). Auch die Planung, Entwicklung und Förderung des Tourismus gehören zu den Aufgaben der einzelnen Bundesländer (vgl. BMWi, 2008, S. 7).

In einem Bundesland wird der Tourismus durch einen Tourismusverband auf politischer Ebene und durch „eine touristische Marketingorganisation“ vertreten. Der Tourismusverband vertritt die Interessen der Tourismuswirtschaft sowie der Tourismusorganisationen im Landtag. Zudem werden Betriebe und Mitglieder bei der touristischen Entwicklung betreut und beraten. (vgl. HMWVL, 2013, S. 11) Die Tourismuspolitik unterstützt außerdem die Qualitätssicherung und -entwicklung der einzelnen Angebote (ebenda, S. 18).

Eine weitere Aufgabe der Tourismuspolitik ist es, die verschiedenen lokalen und regionalen Interessen in Einklang zu bringen und dabei eine Identität zu vermarkten, die für alle Regionen des Bundeslandes steht. Darüber hinaus sind bei der Tourismuspolitik auf Länderebene äußere Einflüsse wie internationale Politik und Umweltkatastrophen zu berücksichtigen. (vgl. Hudson, 2008, S. 402f.)

2.5 Tourismus-Marketing

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Ansprüche der Reisenden und der Nutzungsänderung der Medien ist es nötig, ein eigenständiges Marketing für den Tourismus zu entwickeln (vgl. TMWAT, 2012, S. 23f.). Durch besondere

Marketinginstrumente soll bei den Zielgruppen ein Reisewunsch geweckt werden und zum Besuch einer Destination anregen (vgl. Freyer, 2007, S. 69).

Mit dem demographischen Wandel hat sich auch das Reise- und Nachfrageverhalten geändert (vgl. TMWAT, 2012, S. 22). Durch die spezielle Angebotskonstruktion einer Reise oder einer Destination müssen im Marketing die Menschen und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen (vgl. Freyer, 2007, S. 105, S. 108). Es ist ein speziell auf die Zielgruppen und deren Wünsche abgestimmtes, gesellschaftsorientiertes Marketing notwendig (ebenda, S. 79). Dabei sollten auch ökologische, ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt werden, da diese für die Gesellschaft und somit für die Touristen immer mehr an Bedeutung gewinnen (ebenda, S. 103f.).

Aufgrund des Dienstleistungscharakters von touristischen Angeboten besteht die Notwendigkeit eines eigenständigen, ganzheitlichen Ansatzes für Marketingaktivitäten. (ebenda, S. 113). Vor allem bei dem Marketing von Bundesländern geht es darum, mit dem vorhandenen Budget die Zielgruppen möglichst gezielt mit entsprechenden Marketinginstrumenten anzusprechen und das eigene Image aufzubauen oder ggf. zu verbessern (vgl. Karpinski, 2011).

2.5.1 Entwicklung des Marketing im Tourismus

Der gesellschaftliche Wandel und die zunehmende Menge und Vielfalt an Angeboten machen den Tourismus immer komplexer. Der Kunde hat immer mehr Wahlmöglichkeiten, wo und wie er seine Reise verbringt. (vgl. TMWAT, 2012, S. 23) Durch die Globalisierung und die Entwicklung gesellschaftlicher Trends verändern sich zudem auch die Wünsche und Bedürfnisse der Reisenden (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 40).

Bei der Auswahl des Reiseziels spielen auch der stärkere Erlebniswunsch und die gestiegene Reiseerfahrung eine entscheidende Rolle. Zusammen mit den erhöhten Ansprüchen und dem einfachen Austausch von Reiseerfahrungen über das Internet wird ein einprägsames Marketing erschwert. (vgl. TMWAT, 2012, S. 23) Daher ist es sinnvoll, sich auf eine begrenzte Anzahl an Zielen und Maßnahmen sowie auf eine Verbesserung der Qualität zu fokussieren. Mit Hilfe des touristischen Marketing soll deshalb die Nachfrage gesteigert und ein Wiedererkennungseffekt geschaffen werden. (ebenda, S. 25)

Freyer unterteilt die Entwicklung des Marketing im Tourismus in fünf Stufen, wobei die erste Stufe kein eigenständiges Marketing für den Tourismus beschreibt. Aufgrund einer stetig steigenden Reisenachfrage, der Erschließung neuer Destinationen und knappen Kapazitäten bestand bis zur Mitte der 1970er Jahre zunächst keine Notwendigkeit für einen eigenständigen Marketingansatz. Die zweite Stufe begründet die Ent-

wicklung erster Marketinginstrumente mit einer Stagnation der Nachfrage. (vgl. Freyer, 2007, S. 49) In einer dritten und vierten Phase wurde die Entwicklung eigenständiger Marketinginstrumente aufgrund der deutsch-deutschen Vereinigung und der Erschließung neuer Destinationen erst einmal angehalten, doch ab der Mitte der 1990er Jahre erneut aufgenommen und vertieft. Fremdenverkehrsämter und -verbände sowie Kommunen und Städte waren um ein verstärktes Marketing bemüht, um ihre Kapazitäten auszulasten, da nun mehr Destinationen im Wettbewerb zueinander standen. In der fünften Stufe wird seit 2000 der Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologien erweitert und die Vermarktung von touristischen Angeboten auf die von den Zielgruppen am häufigsten genutzten Medien konzentriert. (ebenda, S. 51)

Dabei werden Marketingmaßnahmen für den Tourismus entwickelt, bei denen Aspekte wie der demographische Wandel, das Bedürfnis der Zielgruppen nach Erlebnissen, die Digitalisierung und auch Nachhaltigkeit berücksichtigt werden (vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband, 2014, S. 4).

Professionelles Außen- und Innenmarketing, Qualitätssicherung und -entwicklung sowie professionelle Gästebetreuung und Vermarktung spielen eine zentrale Rolle (ebenda, S. 5).

2.5.2 Besonderheiten des Marketing im Tourismus

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unterteilt die sogenannte Customer Journey, also die Reise des Gastes, gemäß „ic-tourismus“ und dem „alpen-tourismus“ Blog in fünf Phasen. In der ersten Phase muss der potentielle Gast durch gezielt platzierte Informationen inspiriert werden, das kann z. B. in Form von Bildern im Internet sein. In der zweiten Phase sucht dieser potentielle Kunde gezielt nach Informationen der Destination, daher ist die informative und übersichtliche Gestaltung des eigenen Internetauftrittes von großer Wichtigkeit. Insofern der potentielle Gast vom Reiseziel überzeugt werden konnte, erfolgt als nächstes die Buchung. Der Aufenthalt des Gastes muss authentisch und erlebnisreich gestaltet sein und von guter (Service-) Qualität sein, damit der Gast zufrieden ist. Als letzte Phase dieser Customer Journey reflektiert der Gast das Erlebte, in dem er über seine Reise spricht oder sich in Bewertungsportalen im Internet austauscht. (vgl. BMWi, 2013b, S. 41)

Für den Verkauf eines touristischen Angebotes muss eine spezielle Marketingstrategie entwickelt werden, bei der die Besonderheiten von Dienstleistungen berücksichtigt werden (vgl. Kotler et al., 2011, S. 691). Diese werden im Folgenden aufgezeigt und erklärt.

Dienstleistungen sind immateriell. Daher muss versucht werden, diese dem Kunden so greifbar wie möglich zu vermitteln. Das kann z. B. durch das Bereitstellen von Fotos vom Reiseziel erfolgen. (ebenda, S. 694)

Die Erstellung und der Konsum einer Dienstleistung erfolgen immer zeitgleich, nach dem „Uno-actu-Prinzip“, also in einem Akt (vgl. Meffert, Bruhn, 2009, S. 44). Somit ist es zwingend erforderlich, dass der Kunde an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt ist. Außerdem ist die Dienstleistungserstellung im Tourismus standortgebunden und damit nicht transportierbar (ebenda, S. 42 - 44). Sie hängt von Faktoren wie dem Personal und den Gegebenheiten der Umwelt ab. Durch diese Abhängigkeit vom Personal kann die Qualität der Dienstleistung je nach Tageszeit oder körperlicher oder seelischer Verfassung des Personals schwanken. (vgl. Kotler et al., 2011, S. 696f.)

Eine weitere Besonderheit ist die Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen, was spezielles Marketing notwendig macht, um eine gleichbleibende Auslastung der Kapazitäten zu erreichen, damit die Leistungsfähigkeit nicht verfällt (ebenda, S. 698).

Eine Unterscheidung von Dienstleistungen zwischen verschiedenen Anbietern ist oftmals schwierig und nur durch optimales Marketing und eine entsprechende Positionierung zu erreichen. Der Kunde ist dazu geneigt, bei ähnlichen Angeboten eine Differenzierung am ehesten über den Preis vorzunehmen. (ebenda, S. 703ff.)

3 Marketing von Bundesländern

In diesem Kapitel geht es um das Marketing von Bundesländern und darum, wer das Marketing betreibt, wer die Maßnahmen finanziert, wie ein Marketingkonzept für Bundesländer aufgebaut sein muss, wo das Marketing platziert wird und wie ein Erfolg des Marketingkonzeptes ermittelt werden kann.

Weltweit stehen Destinationen miteinander in Konkurrenz. Daher ist es notwendig, ein eigenständiges Marketing von Bundesländern zu entwickeln, um national und international konkurrenzfähig zu bleiben. (vgl. TMWAT, 2012, S. 22) Das Marketing für Bundesländer hat das Ziel, ein eindeutiges Bild vom jeweiligen Bundesland zu generieren und dadurch eine Positionierung zu erreichen, die Zielgruppen optimal anzusprechen und sich von den anderen Bundesländern und deren Angeboten abzusetzen (ebenda, S. 18).

Die am Tourismus beteiligten Interessengruppen eines Bundeslandes wie Marketingorganisationen, Städte, Verbände und Betriebe arbeiten gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Marketingplanes. Dabei ist es wichtig, die touristische Organisation und Entwicklung weiter zu fördern, gemeinsame Leitlinien zu erarbeiten und auf die aktuelle Marktsituation zu reagieren. (vgl. HMWVL, 2013, S. 5) Der strategische Marketingplan ist dabei Grundlage für die Marketingmaßnahmen und deren zeitliche Planung sowie für die Aufgaben- und Budgetverteilung auf die einzelnen Destinationen (ebenda, S. 45).

Dem Marketing auf Ebene der Bundesländer kommen dabei verschiedene Aufgaben zu. Zum einen wird ein Schwerpunkt auf die Kommunikation der Marketingaktivitäten im In- und Ausland gelegt. Dadurch sollen vor allem Neukunden gewonnen werden. Als Grundlage dafür wird professionelle Marktforschung betrieben, um die richtige Ansprache der Zielgruppen zu erreichen. (ebenda, S. 12)

Ein weiterer Punkt ist die Kooperation mit einzelnen Destinationen und Städten innerhalb des Bundeslandes sowie mit ansässigen Leistungsträgern. Bei der Zusammenarbeit werden vor allem Punkte wie Finanzierung und Personalbedarf, aber auch die Aufgabenabgrenzung zur lokalen und kommunalen Ebene und die Verteilung der einzelnen Aufgaben diskutiert. (ebenda, S. 12)

Das Marketing für Bundesländer erfolgt zum Teil themenspezifisch, wobei sich die Themen der Bundesländer oftmals ähneln und nur durch besondere Ausprägungen voneinander unterscheiden (siehe 3.3).

Des Weiteren gibt es spezielle Marketingorganisationen, die eine Destination vermarkten, welche sich über Teile mehrerer Bundesländer erstreckt. Dieser Fall soll jedoch nicht in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

3.1 Marketingorganisationen von Bundesländern

Die Marketingorganisation eines Bundeslandes ist für das nationale und internationale Tourismusmarketing zuständig. Der Aufbau dieser Organisationen ist in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich. (vgl. TMWAT, 2012, S. V)

Bei dem Marketing von Bundesländern besteht eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern im Bundesland und der Tourismusmarketingorganisation. Dabei werden Marketingmaßnahmen beschlossen und gemeinsam umgesetzt. (vgl. HMWVL, 2013, S. 33) Innerhalb der Tourismusmarketingorganisationen ist somit ein geeignetes Management notwendig, welches die Zusammenarbeit der einzelnen Partner steuert (siehe 3.1.3).

Der gemeinsam entwickelte Marketingplan der Bundesländer bildet dann eine Grundlage für die touristische Entwicklung des Landes (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 5). Um die Wettbewerbsfähigkeit aller Akteure und die des Bundeslandes langfristig zu sichern, ist es wichtig, dass sich die Marketingorganisation nachhaltig entwickelt (vgl. BMWi, 2013f, S. 15 links).

3.1.1 Aufgaben und Ziele

Marketingorganisationen sind für die Entwicklung und Umsetzung von Marketingkonzeptionen und Angeboten zuständig (vgl. TMWAT, 2012, S. V). Dabei müssen die vorgegebenen Ziele vom Bund mit den Zielen von einzelnen Wirtschaftsbereichen, Kommunen und Betrieben zusammengebracht werden (vgl. Freyer, 2007, S. 642).

Aufgaben

Bei der Vermarktung der Bundesländer kommt der Tourismusmarketingorganisation eine entscheidende Rolle zu.

Diese ist für die Bereitstellung von Informationen, die Koordination der Marketingaktivitäten, die Entwicklung von Angeboten und deren Vertrieb, den Auftritt in den sozialen Medien und das Projektmanagement zuständig (vgl. HMWVL, 2013, S. 44). Weiterhin gehören die Marktforschung, die Einrichtung eines Qualitätsmanagements, das In- und Auslandsmarketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für das Bundesland in Ab-

stimmung mit den Kommunen und Akteuren im Tourismus zu den Aufgaben (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 3; HMWVL, 2013, S. 33).

Die Marketingorganisation ist auch dafür zuständig, dass die Aufenthaltszeit der Touristen mit vielen Erlebnissen versehen wird. Dazu sind Werbemaßnahmen rechtzeitig zu platzieren. (vgl. Freyer, 2007, S. 665)

Die Unterstützung der Akteure im Tourismus ist ein weiterer Bestandteil der Aufgaben einer Tourismusmarketingorganisation. Hier geht es v. a. um die Beratung bei der Entwicklung von Angeboten und um die Umsetzung der Themen in den einzelnen Unternehmen. (vgl. TMWAT, 2012, S. 27) Zusätzlich ist es wichtig, dass die Leistungsträger den Dienstleistungsgedanken verinnerlicht haben und danach bestrebt sind, die Bedürfnisse der Gäste zu befriedigen (ebenda, S. 28).

Insgesamt soll das Bundesland als attraktives Reiseziel vermarktet werden und zusätzlich sollen der Bekanntheitsgrad gesteigert und die Besonderheiten der Region hervorgehoben werden (vgl. TZS, 2013, S. 4).

Eine weitere Aufgabe der Tourismusmarketingorganisation ist die Kontrolle der Marketingmaßnahmen (siehe 3.5).

Ziele

Ein Ziel der Aktivitäten ist es, eine möglichst gleich hohe Auslastung zu verschiedenen Saisonzeiten zu erreichen (vgl. Freyer, 2007, S. 665).

Zu den Zielen der Tourismusmarketingorganisationen gehört es, die Destination, also das Bundesland für die Zielgruppen attraktiv zu positionieren und dadurch Neukunden zu gewinnen. Dazu ist es wichtig, die passenden Zielgruppen für das Bundesland bzw. für die einzelnen Regionen zu ermitteln und gezielt anzusprechen. Ein eindeutiges Profil und eine Identität des Bundeslandes zu schaffen hilft dabei, die Destination erfolgreich zu positionieren. (vgl. Tourismus NRW e.V., 2013, S. 4f.)

Ein weiteres Ziel dieser Organisationen ist, die Zusammenarbeit mit den Leistungspartnern zu stärken und dadurch eine gute Qualität zu gewährleisten. Außerdem sollen die Kooperationen genutzt werden, um gemeinsam Angebote zu erstellen und somit ein einheitliches Marketing auf Landesebene zu erzielen. (vgl. BMWi, 2013h, S. 8 rechts) Eine Kooperation mit touristischen Partnern auf allen Ebenen und ein gemeinsames Marketing sind dafür unerlässlich. Alle Leistungspartner sollen von den gemeinsam finanzierten Werbemitteln profitieren. (vgl. Gerke, 2006, S. 205)

Durch verstärktes Marketing in Print- und Onlinemedien sollen mehr Gäste angesprochen und für das Bundesland begeistert werden (vgl. Tourismus NRW e.V., 2013, S. 4). Eine konsequente Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf die Zielgruppen ist dabei zwingend erforderlich (ebenda, S. 4).

Das Bundesland ist mit einem starken und nach außen gerichteten Auftritt zu vermarkten. Der Wissensaustausch und das Erkennen von Trends sind dabei wichtig, um die Zielgruppen richtig anzusprechen (ebenda, S. 9).

3.1.2 Interessenvereinbarung

Alle Stakeholder eines Bundeslandes sollen in die Marketingabstimmungen für das Bundesland durch Interessenvertreter einbezogen werden (ebenda, S. 9). Nur so können die Interessen aller am Tourismus beteiligten Akteure gesichert werden.

Die Tourismusmarketingorganisation stellt dabei die Schnittstelle zwischen der Tourismuspolitik und den Akteuren der Tourismuswirtschaft dar (vgl. HMWVL, 2013, S. 9). Außerdem sollten verschiedene Experten aus der Tourismuswirtschaft bei der Planung der touristischen Strategie hinzugezogen und auch lokale Unternehmen in Entscheidungen mit einbezogen werden (vgl. BMWI, 2013f, S. 15 links).

Zur Interessenvereinbarung der verschiedenen Leistungsträger und Akteure im Tourismus eines Bundeslandes ist es wichtig, dass eventuell existierende Spannungen und Konflikte in der Kooperation frühzeitig durch Kommunikation und Meinungsaustausch beseitigt werden. Dazu müssen geeignete Strukturen in der Organisation geschaffen werden. Zudem sollte die Mehrheit der Partner mit den Zielen und Strategien als Basis für eine gemeinsame Arbeit einverstanden sein. (vgl. TMWAT, 2012, S. 19f.) Alle anfallenden Aufgaben sollen adäquat unter allen Partnern verteilt werden um die Ressourcen optimal zu nutzen (siehe 3.1.3).

3.1.3 Kooperatives Marketing bei Bundesländern

Bei der Kooperation zwischen der Tourismusmarketingorganisation des Bundeslandes, den regionalen Tourismusorganisationen und Leistungspartnern sollen die gemeinsam formulierten Ziele und Strategien so umgesetzt werden, dass alle Interessengruppen vom Tourismus profitieren können (vgl. TMWAT, 2012, S. VII). Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten dazu bereit sind, gemeinsam an der Umsetzung ihrer Ziele zu arbeiten (ebenda, S. 1).

Es ist bedeutend, dass alle Marketingaktivitäten aufeinander abgestimmt und gemeinsam umgesetzt werden. Außerdem sollen die Interessen der Bürger und Betriebe durch eine Vertretung bei der Erstellung des Marketingkonzeptes berücksichtigt werden. (vgl. Thomas, 2008, S. 35)

Die Aufgaben und Zuständigkeiten (für einzelne Bereiche) sollten anhand der Fähigkeiten des Personals zwischen der Tourismusmarketingorganisation des Bundeslandes und der Marketingorganisationen der Regionen verteilt und verbindlich festgehalten werden (vgl. TMWAT, 2012, S. 45). Dazu sollten Kooperationsverträge für alle beteiligten Akteure geschlossen werden, in denen eine klare Abgrenzung der Aufgaben definiert ist (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 20). Innerhalb der Kooperationen müssen die Vorteile für alle Partner klar erkennbar sein, da eine Zusammenarbeit ansonsten nicht funktionieren kann (vgl. Deutscher Landkreistag, 2011, S. 31).

Kooperationen von Leistungsträgern bringen den Vorteil, dass diese nicht in Konkurrenz zueinander stehen (ebenda, S. 13f.). Zudem können Personal, Kompetenzen und finanzielle Ressourcen gebündelt und dadurch effektiver eingesetzt werden (vgl. Thomas, 2008, S. 79). Trotz knapper Ressourcen kann somit eine gute Positionierung und bessere Wahrnehmbarkeit am Markt erzielt werden (vgl. MWE, 2011, S. 21).

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es außerdem von Nöten, dass die Themen zur Vermarktung so gewählt werden, dass sie von allen Partnern umgesetzt werden können und dass der Fokus der Marketingaktivitäten auf den Zielgruppen liegt (vgl. TMWAT, 2012, S. 30). Ziel soll es hierbei sein, dass die Touristen die Kooperation der Leistungsträger durch Stilelemente in der Gestaltung und in den Angeboten erkennen können (ebenda, S. 34).

Der Austausch von Wissen innerhalb der Kooperation ist eine wichtige Methode, um die Marketingmaßnahmen erfolgreich umzusetzen und gleichzeitig einem Fachkräftemangel vorzubeugen (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 36f.).

Um eine Weiterentwicklung des Tourismus und eine Nachfrage nach den Angeboten zu erzielen, sind Kooperationen innerhalb eines Bundeslandes notwendig. Diese Kooperationen sollten die Entwicklung gemeinsamer Themen und Angebote sowie gemeinsames Marketing enthalten. (vgl. Thomas, 2008, S. 76)

3.2 Finanzierung der Marketingkonzeptionen

Zur Finanzierung der Marketingaktivitäten müssen die vorhandenen finanziellen Mittel effizient eingesetzt werden. Dabei sollten diese vor allem für die Vermarktung der Themen und der dazugehörigen Produkte genutzt werden, da diese bei den nationalen

und internationalen Zielgruppen eine hohe Resonanz erwarten lassen. (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 8)

Die Bundesländer sind für die Verteilung der finanziellen Mittel zuständig (vgl. Thomas, 2008, S. 89). Der Tourismusmarketingorganisation kommt nur ein Teil der gesamten, zur Verfügung stehenden Mittel zu. Hinzu kommt, dass die Förderungen der EU zurückgehen und die Bundesländer immer geringere Budgets für den Tourismus zur Verfügung haben. (BMW, 2013h, S. 4 rechts)

Die geringen staatlichen Zuschüsse zur Tourismusfinanzierung können die hohen Erwartungen der Zielgruppen an das Marketing und die Qualität oft nicht erfüllen und dem zunehmenden Wettbewerb somit nicht standhalten. Daher ist es nötig, die möglichen Finanzierungsmittel zu analysieren und touristische und private Leistungsträger für die Finanzierung zu gewinnen. (Deutscher Landkreistag, 2011, S. 21 links; BMW 2013h, S. 13) Außerdem können Steuern, Abgaben, Gebühren und direkte Einnahmen durch die Kommunen bei der Finanzierung der Marketingkonzeptionen hilfreich sein (vgl. Freyer, 2007, S. 684f.).

Vor allem Kooperationen zwischen dem Staat, den Regionen, der Marketingorganisation und den Leistungsträgern sind erforderlich, um die finanziellen Ressourcen zu bündeln (vgl. Thomas, 2008, S. 89).

Eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung im Tourismus besteht in der Kostenbeteiligung privatwirtschaftlicher Profiteure oder einer Fremdenverkehrsabgabe, da der Tourismus unmittelbare Vorteile für die wirtschaftlichen Unternehmen des Bundeslandes hat. Aber auch eine Einführung von Mitgliederbeiträgen von denjenigen, die direkt vom Tourismus profitieren, wäre denkbar. (vgl. Freyer, 2007, S. 685f., nach Bieger 1996 zitiert) Die Umsetzung dieser Methode ist schwierig, da Unternehmen selten bereit sind, einen freiwilligen finanziellen Beitrag zu leisten.

Die Tourismusförderung wirkt sich positiv auf eine Destination aus. Die Entwicklung und das Image eines Standortes werden dadurch gefördert, was sich wiederum positiv auf die Bevölkerung und die regionale Identität auswirkt. (vgl. DTV, 2010, S. 2) Da die Profiteure vom Tourismus sowohl die Touristen als auch Betriebe, Kommunen und Bürger sind, ist ein Finanzierungsmix durch die Gäste, die Leistungsträger und aus öffentlichen Mitteln eine vorstellbare Lösung (ebenda, S. 4f.).

Das Problem hierbei besteht allerdings darin, dass die Erwartungen der Gäste gestiegen, diese aber gleichzeitig nicht bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen.

3.3 Themensetzung, Inszenierung und Markenbildung

Themensetzung

Um den Bekanntheitsgrad des Bundeslandes zu steigern und auf aktuelle Trends zu reagieren, empfehlen Experten ausgewählte Profithemen zur gezielten Vermarktung einzusetzen (vgl. TMWAT, 2012, S. 19). Durch eine Schwerpunktsetzung auf authentische Themen lassen sich Alleinstellungsmerkmale herausstellen und eine Profilierung gegenüber den Konkurrenten schaffen (vgl. HMWVL, 2013, S. 17). Dazu sollten die Themen so entwickelt werden, dass diese sich ergänzen und sich ein einheitliches Bild des Bundeslandes nach außen transportieren lässt (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 12). Zusätzlich sind Informationen über die Themen und die Produktvielfalt sowie konkrete Angebote bereitzustellen (ebenda, S. 4f.).

Mit den Themen sollen außerdem die Destination und die regionale Identität gestärkt werden. Dabei sollen die Stärken und Potentiale des Bundeslandes genutzt werden, um sich am Markt langfristig zu positionieren. (vgl. Thomas, 2008, S. 191f.)

Die Auswahl der Themen erfolgt an Hand der vorangegangenen Markt- und Zielgruppenanalyse (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 9). Dabei sollen die vorhandenen Ressourcen auf die Vermarktung der ausgewählten Themen in geeigneten Kanälen im In- und Ausland konzentriert werden (ebenda, S. 18ff.).

Als Beispiel für die Themensetzung wird im Folgenden das Thema „Natur und Aktiv“ näher erläutert, da es in vielen Bundesländern genutzt wird.

Bei dem Thema „Natur und Aktiv“ oder auch „Aktiv und Natur“ geht es darum, Angebote zu Freizeitaktivitäten in der Natur verstärkt zu bewerben. Am häufigsten werden hierbei in den Bundesländern die Aktivitäten Radfahren und Wandern vermarktet. (vgl. TMWAT, 2012, S. 38) Dabei stellt das Thema „Natur und Aktiv“ kein eigenständiges Reisemotiv dar, sondern ist eine beliebte Freizeitaktivität für die Gäste während ihres Aufenthaltes (vgl. HMWVL, 2013, S. 22). Die Motive, die hinter dem Thema stecken, sind: „Natur erleben, erholen, sich bewegen, sich etwas Gutes tun, „kurz mal raus aus der Stadt“, Geselligkeit – Zusammensein – Gemeinsamkeit erleben, Regionstypisches genießen“ (ebenda, S. 23). Dadurch werden verschiedene Zielgruppen für das Bundesland angesprochen (ebenda, S. 23).

Im Bereich „Aktiv und Natur“ liegt ein Fokus auf der Weiterentwicklung der Infrastruktur v. a. für die Aktivitäten Radfahren und Wandern. Durch spezielle Angebote innerhalb der Themen und besondere Attraktionen und Sehenswürdigkeiten soll sich das Bun-

desland von anderen abheben können und eine Unverwechselbarkeit geschaffen werden. (vgl. TMWAT, 2012, S. 38)

Nicht allein die Erstellung von Themen ist für den Neukundengewinn und die bessere Zielgruppenansprache wichtig, auch die Erlebnisorientierung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dazu ist es notwendig, dass die Erlebniskonzepte aufeinander abgestimmt sind und einzelne Angebote innerhalb der Kooperationen gebündelt und umgesetzt werden. Durch die gemeinsame Vermarktung soll der Wiedererkennungswert gesteigert werden. (vgl. Thomas, 2008, S. 113)

Inszenierung

Bei der Inszenierung der Themen durch Erlebnisse ist es wichtig, den Touristen neue und außergewöhnliche Erfahrungen zu bieten, die alle Sinne ansprechen und glaubwürdig vermittelt werden. Dazu sollte die Inszenierung in der Unternehmensstrategie festgehalten werden und von allen Mitarbeitern umgesetzt werden. (vgl. BMWi, 2013d, S. 6f.) Die Themen sind entsprechend zielgruppenorientiert zu wählen, sodass die Bedürfnisse der Gäste befriedigt werden und die Inszenierung für den Gast nachvollziehbar ist (ebenda, S. 18 links).

Für die Inszenierung der Themen eignen sich Ereignisse und Events besonders gut (vgl. Gerke, 2006, S. 206). Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie müssen für die Inszenierung von Erlebnissen folgende Elemente enthalten sein: Ein „Roter Faden“ muss für den Gast erkennbar sein, das Inszenierungskonzept sollte auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt sein, eine Geschichte sollte mit der Inszenierung erzählt werden, ein Erlebnisraum sollte z. B. durch die Architektur, das Licht oder das verwendete Material geschaffen werden und ein Wohlfühlmanagement sollte betrieben werden, um die Bedürfnisse der Zielgruppen zu befriedigen. (vgl. BMWi, 2013b, S. 29)

Markenbildung

Um zielgruppengerechtes Marketing zu betreiben und dem zunehmenden Wettbewerb standzuhalten, müssen innovative und aufmerksamkeitserregende Werbemaßnahmen generiert werden. Es wird daher zunehmend wichtiger, eine Marke aufzubauen, die der Tourist mit der Destination verbinden kann, damit sich eine positive Positionierung erreichen lässt. (vgl. Hudson, 2008, S. 401ff.) Darum ist es notwendig, eine spezifische, verständliche und authentische Marke im Tourismus zu entwickeln (vgl. TMWAT, 2012, S. 31).

Bei der Bildung von Marken geht es darum, eine Identifikation mit dem Bundesland zu schaffen und die regionale Identität hervorzuheben. Im Gegensatz zu Themen, die in

vielen Bundesländern sehr ähnlich benannt und gestaltet sind (siehe Themensetzung Beispiel: „Natur und Aktiv“), können Marken die „Wiedererkennbarkeit und Alleinstellung im Wettbewerb“ verstärken, Vertrauen erzeugen und eine Kundenbindung erreichen. Marken müssen dabei langfristig geplant und aufgebaut werden. (vgl. BMWi, 2013c, S. 4f.)

Bei der Entwicklung von Marken werden Schwerpunkte gesetzt und die Themen mit den touristischen Angeboten für die Zielgruppen zusammengeführt. Dabei lassen sich die Stärken eines Bundeslandes authentisch vermitteln und eindrucksvolle Erlebnisse schaffen. (vgl. Tourismus NRW e.V., 2013, S. 6f.)

Dabei ist es unerlässlich, dass die Strategie einer Marke in das Gesamtmarketingkonzept eingebunden wird. Zudem müssen Marken so entwickelt werden, dass sie von allen Partnern übernommen und ggf. leicht angepasst werden können. (vgl. TMWAT, 2012, S. 21)

3.4 Aufbau eines Marketingkonzeptes für Bundesländer

Die Erstellung einer Marketingkonzeption zur Vermarktung eines Bundeslandes ist zwingend erforderlich, um einen Erfolg mit den eingesetzten Werbemaßnahmen zu erzielen. Dabei ist der Aufbau der Marketingkonzeptionen in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich und basiert auf der jeweiligen Landestourismuskonzeption.

Außerdem ist es wichtig, das Konzept mit den Kooperationspartnern sowie mit den Marketingorganisationen der einzelnen Regionen gemeinsam zu erstellen und die Angebote zu bündeln (vgl. Thomas, 2008, S. 113).

Innerhalb der Tourismusmarketingorganisation eines Bundeslandes sollten die Aufgaben daher klar verteilt sein und die Ressourcen effizient genutzt werden. Dazu sollte ein eindeutiger Ansprechpartner für die einzelnen Bereiche und Aufgaben benannt werden. (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 34)

Um die beschlossenen Marketingaktivitäten erfolgreich realisieren zu können, ist internes Marketing wichtig. Die Mitarbeiter müssen motiviert sein, die Vorgaben umzusetzen. Dazu sollte das Marketing auch in der Unternehmenskultur verankert sein. (vgl. Becker, 2010, S. 198)

Laut Freyer ist eine Marketingkonzeption in fünf Teile unterteilt. Am Anfang steht dabei die Informations- oder Analysephase, in der das Umfeld, der Markt, die Zielgruppen sowie die Konkurrenz analysiert und die eigenen Stärken und Schwächen ermittelt

werden. Darauf folgt eine Strategie- oder Zielphase, in der das Konzept erstellt wird, welches die langfristigen Ziele und Strategien festhält. In der Gestaltungsphase werden die Instrumente des Marketing-Mix bestimmt und in der Realisierungs- oder Umsetzungsphase in konkrete Aktivitäten umgesetzt. Am Ende steht eine Kontrollphase die entweder parallel oder im Anschluss stattfindet, um die Realisierung der Zielsetzung zu überprüfen. Bei Abweichungen der Ergebnisse von den Zielen müssen eine Ursachenanalyse durchgeführt sowie Konsequenzen für weitere Aktivitäten gezogen werden. (vgl. Freyer, 2007, S. 110ff.)



Abbildung 2: Phasen eines Marketingkonzeptes (eigene Abbildung in Anlehnung an Freyer, 2007, S. 111)

In den folgenden Unterkapiteln sollen nun die einzelnen Bestandteile einer Marketingkonzeption im Hinblick auf die Anforderungen für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes genauer erläutert werden.

3.4.1 Marketing-Analyse

Es gibt verschiedene Methoden zur Marketing-Analyse, um interne und externe Aspekte zu untersuchen.

Die Betriebsanalyse fokussiert sich dabei auf unternehmensinterne Aspekte, die für das Marketing relevant sind. Dabei gilt es die Stärken und Schwächen zu erkennen

und die Ziele für das Marketing zu überprüfen. (vgl. Freyer, 2007, S. 243) Vor allem betriebsinterne Bereiche und organisatorische Strukturen wie Verkauf, Personal und Marketing werden untersucht (ebenda, S. 245).

Zu Beginn wird eine Ist-Analyse in Bezug auf vorhandene Ressourcen sowohl bei touristischen Einzelunternehmen als auch bei der Tourismusmarketingorganisation durchgeführt (ebenda S. 253f.). Der gesamte Prozess von der Angebotserstellung bis zum Aufenthalt der Gäste sollte zudem in das Marketingkonzept eingearbeitet und hinsichtlich der Qualität analysiert werden (ebenda, S. 265).

Bei der Marktanalyse wird die Angebots- und Nachfrageseite inklusive der Konkurrenz analysiert und somit der relevante Markt betrachtet (ebenda, S. 161f.).

Zur Erstellung einer geeigneten Marketingstrategie ist das Betreiben von Marktforschung eine wichtige Grundlage. Dabei sollen touristische Kennzahlen, die Entwicklung des Marktes sowie aktuelle Trends analysiert werden. Die Marktforschung kann dazu von den Tourismusmarketingorganisationen eines Bundeslandes selbst durchgeführt werden oder durch das Hinzuziehen anderer Studien erfolgen oder ergänzt werden. (vgl. TZS, 2013, S. 7)

Ziel der Marktforschung ist es, Informationen über Nachfrager und über Angebote der Wettbewerber zu erlangen, damit die eigenen Marketingaktivitäten zielgerichtet durchgeführt werden können. Dabei sollen Hinweise zu den Wünschen und Bedürfnissen, zum Reiseverhalten und den individuellen Reisemotiven sowie zum Qualitätsempfinden der Zielgruppen gewonnen werden und bei der Auswahl der eigenen Marketinginstrumente und Kanäle berücksichtigt werden. (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 86; Freyer, 2007, S. 195) Ein weiteres Ziel ist es, relevante Aspekte herauszufinden, die für die Marketing-Strategie nützlich sind. Das können beispielsweise USP's sein, die durch geeignete Marketinginstrumente bevorzugt beworben werden. (vgl. Freyer, 2007, S. 263f.)

Die Ergebnisse der Marktforschung sollten den Leistungspartnern und Marketingorganisationen der einzelnen Regionen ebenfalls mitgeteilt werden (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 27).

Darüber hinaus bildet die Marktforschung eine Grundlage, auf der die Planung und das Controlling der Marketingaktivitäten aufgebaut werden können (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 86).

Bei der Umfeldanalyse wird das gesamte Umfeld betrachtet, das für den Betrieb und das Marketing bedeutsam ist (vgl. Freyer, 2007, S. 119). Hier werden auch Trends und die Entwicklung der Branche untersucht und Zukunftsprognosen entwickelt (ebenda, S.

120f.). Um die Ergebnisse der Umfeldanalyse übersichtlich zu gestalten, eignen sich nach Freyer folgende Verfahren zur Interpretation: „Chancen-Risiken-Analyse, SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Lebenszyklusanalyse“ (ebenda, S. 161).

Im folgenden soll nun auf die SWOT-Analyse eingegangen werden, da diese im praktischen Teil dieser Arbeit verwendet wird. Die anderen Methoden werden aufgrund der Eingrenzung dieser Arbeit nicht weiter erläutert.

Die SWOT-Analyse (aus dem Englischen: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist eine Kombination aus der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Risiken-Analyse. Durch diese einfache und geordnete Gegenüberstellung unternehmensinterner Möglichkeiten und externer Potentiale wird sie in der Praxis oft angewendet. (ebenda, S. 315) Um eine übersichtliche SWOT-Analyse zu erhalten, sind die einzelnen Argumente nach ihrer Wichtigkeit und Verlässlichkeit zu filtern. Bei den Stärken und Schwächen sind nur Faktoren zu nennen, die für den Erfolg oder Misserfolg eine Rolle spielen. (vgl. Kotler et al., 2011, S. 172) Dazu meinen Kotler et al.: „Die Schwächen verdeutlichen die Notwendigkeit für das Unternehmen, Schwerpunkte zu setzen.“ (ebenda S. 175) Bei der Analyse der Chancen und Risiken geht es darum zu erkennen, wie zukünftige Entwicklungen verlaufen können und welche Bedeutung diese für das Unternehmen hat. Dabei sind Chancen oft mit Risiken verbunden. Hier muss das Management beurteilen, „ob die zu erwartenden Erträge die Risiken rechtfertigen.“ (ebenda, S. 173)

3.4.2 Marketing-Strategie

Da es sich bei einem Marketingkonzept für ein Bundesland um eine Dienstleistung handelt, muss bei der Erstellung eine spezielle Strategie entwickelt werden, welche die Besonderheiten von Dienstleistungen berücksichtigt (siehe 2.5.2) (vgl. Kotler et al., 2011, S. 691). Außerdem ist es notwendig, Authentizität zu vermitteln und einen Wiedererkennungswert zu schaffen. Das Konzept sollte unverwechselbar und prägnant sowie auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet sein, um eine dauerhafte Positionierung zu erreichen. (vgl. Thomas, 2008, S. 102f.) Für die Umsetzung der Marketingaktivitäten sollte deshalb ein Zeitplan erstellt werden, der die Abfolge und den Einsatz verschiedener Marketinginstrumente in den einzelnen Kanälen regelt (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 27).

Die Marketingstrategie soll aktuelle Trends, die Entwicklung des Marktes und die veränderten Umweltbedingungen berücksichtigen (vgl. BMWi, 2008, S. 67; MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 27). Ein Ziel der Marketingstrategie sollte es deshalb sein, die zukünftige Entwicklung des Bundeslandes aktiv zu gestalten und dafür konkrete Ziele und Leitbilder zu formulieren (vgl. Freyer, 2007, S. 303f., S. 337).

Um flexibel auf Marktveränderungen und Trends reagieren zu können, sollten auch kurzfristige Anpassungen der Angebote möglich sein und in der Marketingstrategie berücksichtigt werden (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 4). Daher sollten geeignete Kontrollmethoden festgelegt und die Strategie laufend auf Erfolg kontrolliert und von Beginn an dynamisch und flexibel gestaltet werden (vgl. Freyer, 2007, S. 304, S. 332).

Die Entwicklung eines Leitbildes ist sinnvoll, um eine gemeinsame Identität in Form einer Corporate Identity (CI) innerhalb des Bundeslandes zu schaffen (ebenda, S. 337). Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass die einzelnen Regionen einbezogen, die Geschichte des Bundeslandes sowie die Traditionen und die Eigenarten der Bevölkerung berücksichtigt werden (vgl. Thomas, 2008, S. 35).

Mittels der Marketingstrategie sollen die Besonderheiten, Stärken und Alleinstellungsmerkmale der Destinationen und der vorhandenen Angebote betont und verstärkt vermarktet werden (vgl. HMWVL, 2013, S. 22; Freyer, 2007, S. 363ff.). Dabei sollten USP's gezielt im Markt platziert und beworben werden (vgl. Freyer, 2007, S. 306).

Zu Beginn ist es besonders wichtig, die genauen Zielgruppen festzulegen und das Marketingkonzept konsequent an diesen auszurichten (vgl. TMWAT, 2012, S. V). Zudem muss hier an Hand geeigneter Marktanalysen festgelegt werden, mit welchen Marketingmaßnahmen in welchen Kanälen geworben wird (vgl. BMWi, 2008, S. 33). Bei der Entwicklung von Zielen sollte zudem der Umfang festgelegt werden, in dem die Teilziele zu erreichen sind (vgl. Freyer, 2007, S. 332). Außerdem sollten die Marketing-Instrumente aufeinander abgestimmt und dadurch ein einheitliches Bild für die Kunden geschaffen werden (ebenda, S. 406). Die verwendeten Marketingmaßnahmen sollten für den Gast möglichst übersichtlich gestaltet und mit allen wesentlichen Informationen versehen sein, z. B. bei dem Internetauftritt, in Broschüren und weiteren Medien (vgl. Thomas, 2008, S. 35).

Die Neukundengewinnung und -bindung sollte das Ziel der Handlungen sein. Deshalb sollten möglichst viele potentielle Gäste aus anderen Regionen und Ländern erreicht werden. (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 15)

Es ist generell darauf zu achten, dass alle Interessengruppen mit den beschlossenen Zielen einverstanden sind. Innerhalb der einzelnen Ebenen ist darum eine Abstimmung der Marketingorganisation und der Leistungsträger erforderlich. (vgl. Freyer, 2007, S. 333f.)

Bei der Umsetzung der Maßnahmen sollten der inländische und der ausländische Markt separat bedient werden. Auf ausländischen Märkten können bekannte Personen, Themen oder Veranstaltungen die Erfolgchancen verbessern. Dabei können bundes-

landübergreifende Kooperationen hilfreich sein. (vgl. MW Sachsen Anhalt, 2013, S. 10) Innerhalb der Kooperationen gilt es, die gemeinsamen Interessen zu bündeln. Für das Auslandsmarketing ist eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT) und deren Auslandsvertretungen wichtig. Durch die professionelle Auslandsvermarktung und das große Netzwerk der DZT können hier Vorteile für die richtige Ansprache der Zielgruppen gewonnen werden. (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 48) In Ländern mit verstärkter Nachfrage kann es sich sogar anbieten, eigene Fremdenverkehrsbüros zu eröffnen (vgl. BMWi, 2008, S. 33). Dabei sollten die Gegebenheiten und Unterschiede des jeweiligen Landes im Zuge eines „multinationalen Marketing“ berücksichtigt werden und die Marketingmaßnahmen an die Anforderungen des Zielmarktes angepasst werden (vgl. Freyer, 2007, S. 384).

Im Folgenden werden die wichtigsten Strategien für das Marketing eines Bundeslandes erläutert. Je nach Schwerpunkt und Zielsetzung sind verschiedene Strategiekombinationen vorstellbar.

Bei der Entwicklung der für den Tourismus wichtigen **Produkt-Markt-Strategie** ist am Anfang zu überlegen, ob der gleiche Markt mit gleichen Angeboten (Marktdurchdringung), ein zusätzlicher Markt mit gleichen Angeboten (Marktentwicklung), der gleiche Markt mit neuen Angeboten (Produktentwicklung) oder ein neuer Markt mit neuen Angeboten (Diversifikation) bedient werden soll. (vgl. Freyer, 2007, S. 377f.)

Eine wichtige Strategie für das Marketing von Bundesländern ist die **Marktsegmentierung**. Damit wird der Gesamtmarkt „in kleine Segmente“ (vgl. Kotler et al., 2011, S. 454) unterteilt. Danach wird ein Marktsegment als Zielmarkt ausgewählt und mit einer Strategie effektiv bearbeitet (vgl. Freyer, 2007, S. 368f.). Die Strategie soll dabei die bereits „vorhandene Marktposition sichern“ und ggf. erweitern (ebenda, S. 372). Es ist außerdem wichtig, einen Wert für den Zielkunden zu schaffen und das eigene Angebot zu differenzieren, um vom Kunden besser wahrgenommen zu werden (vgl. Kotler et al., 2011, S. 454).

Eine kundenorientierte Segmentierungsstrategie könnte dabei aufgrund verschiedener Bedürfnisse und dem Reiseverhalten einzelner Zielgruppen erfolgen (ebenda, S. 454). Dabei wird das zu bedienende Marktsegment gewählt, der Zielmarkt festgelegt und eine Positionierung aufgebaut (vgl. Freyer, 2007, S. 391).

Dazu ist die **Positionierungsstrategie** eine weitere wichtige Strategie für Bundesländer. Die eigenen Angebote sollen dabei aus Kundensicht gegenüber der Konkurrenz im Markt positioniert werden. Der Kunde entscheidet anhand von Kriterien wie Preis und Leistung über die Positionierung dieser Angebote. (vgl. Freyer, 2007, S. 396) Die Positionierungsstrategie wird daher häufig mit der Präferenzstrategie oder der Preis-

Mengen-Strategie in Zusammenhang gebracht. Das heißt, die Kunden legen entweder einen Schwerpunkt auf Premium- oder Luxus-Angebote oder auf preisgünstige Angebote. Die Präferenzstrategie ist dabei stärker auf die Bedürfnisse der Nachfrager ausgerichtet. (ebenda, S. 396ff.)

Im Sinne einer Differenzierung zur Konkurrenz ist es wichtig, die eigene Position zu stärken und dem Kunden einen Mehrwert zu liefern. Eine Alternative besteht darin, eine bislang unbesetzte Position zu suchen, vorausgesetzt, es sind ausreichend potentielle Gäste vorhanden. (vgl. Kotler et al., 2011, S. 497)

Zusätzlich muss eine **Marktrealstrategie** entwickelt werden. Bei dieser strategischen Entscheidung wird festgelegt, auf welche lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Areale oder Gebiete sich die Maßnahmen erstrecken. Dabei sind v. a. die Quellmärkte, aus denen die Touristen kommen, für den Incoming-Tourismus entscheidend. (vgl. Freyer, 2007, S. 383)

Nach Becker ist eine Kombination mehrerer Strategien auf verschiedenen Ebenen notwendig (vgl. Becker, 2010, S. 81).

Einen Übergang vom strategischen zum operativen Marketing stellen die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsstrategie dar (vgl. Hartmann, 2014, S. 136). Im folgenden Kapitel, dem Marketing-Mix, werden die Bereiche ausführlich erläutert.

3.4.3 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix stellt innerhalb des Marketingkonzeptes den Kommunikationsprozess des Bundeslandes mit den Zielgruppen dar. Dabei werden kommunikationspolitische Instrumente als Mittel zur Beförderung von Informationen gesehen. (vgl. Becker, 2010, S. 146) Die Gestaltung des Marketing-Mix für eine Destination bietet vielseitige Möglichkeiten. Daher muss der Einsatz der verschiedenen Instrumente sorgfältig geplant und genau auf die Zielgruppen abgestimmt sein. (ebenda, S. 615)

Laut Hudson besteht eine Aufgabe des Destinationsmarketing darin, potentielle Besucher über einen Marketing-Mix zu erreichen, um die Destination bekannter zu machen und die Einstellung der Gäste gegenüber der Destination sowie deren Kaufverhalten zu beeinflussen (vgl. Hudson, 2008, S. 410).

In der ersten Phase vor der Buchung durch den Gast sind Instrumente der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik umzusetzen, da hier die Angebote und die Leistungsfähigkeit vermittelt werden müssen. In der zweiten Phase, dem Aufenthalt des Gastes, ist nach Freyer ein Schwerpunkt auf die Produktpolitik und hier besonders

auf die Qualität der Angebote und die Kommunikation mit dem Gast zu legen. Dabei sollte auch auf dessen Wünsche eingegangen werden. In der Phase nach der Reise ist wiederum die Kommunikationspolitik ein wichtiges Instrument, damit der Gast mögliche Kritik äußern und für ein Wiederkehren gewonnen werden kann. (vgl. Freyer, 2007, S. 408f.)

Im Folgenden werden die vier Bereiche der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik sowie Personal und ihre Bedeutung für eine Marketingkonzeption eines Bundeslandes näher erklärt.

Produktpolitik

Die Produktpolitik im Tourismus betont den Dienstleistungscharakter der Angebote. Bei der Entwicklung der einzelnen Angebote müssen die zuvor beschlossenen strategischen Entschlüsse umgesetzt und mit allen Kooperationspartnern abgestimmt werden. Die Angebote müssen so auf die Zielgruppen zugeschnitten sein, dass diese einen Nutzen darin erkennen und ihre Bedürfnisse befriedigt werden können. Nebenleistungen als Bestandteil der Angebote sind dabei immer entscheidender für die Zielgruppen, da diese ein Unterscheidungskriterium zur Konkurrenz bilden. Außerdem spielt die Qualität der Produkte eine entscheidende Rolle. (vgl. Freyer, 2007, S. 421ff.)

Preispolitik

Die Preispolitik im Marketing eines Bundeslandes trägt zur Positionierung der Angebote im Markt bei. Bei der Preisgestaltung der Angebote müssen interne Faktoren³ der Tourismusmarketingorganisation und der Leistungspartner sowie externe Faktoren⁴ berücksichtigt werden. (vgl. Freyer, 2007, S. 470)

Eine Preiselastizität ist wichtig, damit die Auslastung zu verschiedenen Saisonzeiten besser gesteuert werden kann (ebenda, S. 401). Zum Beispiel können höhere Preise in der Hochsaison und niedrigere Preise in der Nebensaison für eine bessere Auslastung sorgen. Das ist von großer Bedeutung, da es sich, wie bereits im Kapitel 2.5.2 erwähnt, bei touristischen Angeboten um Dienstleistungen handelt, die nicht lagerfähig sind und somit verfallen, wenn sie nicht genutzt werden.

³ Interne Faktoren sind z. B. die Erreichung eines Deckungsbeitrages für das Unternehmen und eine Kostendeckung der Marketingaktivitäten.

⁴ Externe Faktoren sind z. B. die Preise der Konkurrenz und die Preissensibilität der Kunden.

Kommunikationspolitik

Bei der Kommunikationspolitik werden die Zielgruppen durch den gezielten Einsatz von ausgewählten Kommunikationsinstrumenten angesprochen (vgl. Freyer, 2007, S. 349). Dabei sollte ein Wiedererkennungseffekt bei den Zielgruppen ausgelöst werden (vgl. TMWAT, 2012, S. 25).

Es ist wichtig zu wissen, wer die Zielgruppen sind und wie man diese ansprechen muss. H.D. Lasswell hat ein Kommunikationsmodell entworfen, welches eine Beschreibung für die Kommunikation mit den Zielgruppen bietet:

„Wer (Unternehmen, Werbetreibender) sagt was (Werbebotschaft) unter welchen Bedingungen (Situation) über welche Kanäle (Media) zu wem (Zielgruppe) mit welchen Wirkungen (Werbewirkung)?“ (vgl. Esch, 2014, zitiert nach Lasswell)

Innerhalb der Zielgruppen gibt es verschiedene, individuelle Interessen und Bedürfnisse. Diese sollten mit geeigneter Kommunikation angesprochen werden. Dabei ist es wichtig, die Destination authentisch zu vermarkten und einen Reisewunsch bei den Zielgruppen zu wecken. (vgl. Thomas, 2008, S. 104)

Folgende Medien sollten für die Kommunikation und den Vertrieb fester Bestandteil sein: Internetauftritt, Onlinemarketing, Printmedien, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Messen. Dabei sollen diese Kommunikationsinstrumente so im Markt platziert werden, dass eine erfolgreiche Positionierung der Angebote ermöglicht wird. (vgl. Tourismus NRW e.V. 2013, S. 14; TZS, 2013, S. 19)

Das Internet als Medium zur Kommunikation mit den Zielgruppen ist in der heutigen Zeit unumgänglich (vgl. TZS, 2013, S. 16). Aufgrund einer Zunahme an Buchungen über das Internet ist es wichtig, die Kommunikation hier zu verstärken und die Chancen zu nutzen, die sich dadurch bieten (vgl. BMWi, 2013g, S. 5). Zusätzlich zu einem eigenen Internetauftritt müssen alle Onlinekanäle und sozialen Netzwerke bedient werden, die von den Zielgruppen genutzt werden (ebenda, S. 9).

Auch im Internetauftritt sollen sich die gesetzten Themen wiederfinden lassen und die Kooperationen erkennbar sein. Zum Beispiel durch Verlinkungen zu den einzelnen Leistungspartnern können diese zusätzliche Aufrufe generieren und mehr Gäste ansprechen. (vgl. Tourismus NRW e.V., 2013, S. 20) Zudem kann eine Suchmaschinenoptimierung erfolgen, wodurch zusätzliche Seitenaufrufe erzeugt werden können (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 4).

Innerhalb des Internetauftrittes sollte die Möglichkeit bestehen, Informationsmaterial sowie Kartenmaterial (z. B. Stadtpläne oder Wander- und Radkarten) kostenfrei herunterzuladen.

terladen zu können und Newsletter zu bestellen. Außerdem sollte das direkte Buchen von Reiseangeboten möglich sein. (vgl. TZS, 2013, S. 17) Als zusätzliche Informations- und Interaktionsplattform kann eine kostenlose App für Smartphones entwickelt werden, was vor allem jüngere Zielgruppen anspricht (ebenda, S. 18).

Eine Anpassung an mobiles Internet ist zudem wichtig, um den potentiellen Gästen mehr Buchungsmöglichkeiten zu bieten und gleichzeitig Informationen über das Nutzungsverhalten dieser zu gewinnen (vgl. BMWi, 2013g S. 5). Des Weiteren bietet sich durch mobiles Internet die Chance, den Gast vor Reiseantritt, während und nach der Reise zu begleiten und für diesen gezielt Informationen bereitzustellen (ebenda, S. 7).

Trotz einer starken Internetpräsenz ist es weiterhin wichtig, für das Bundesland in Printmedien zu werben und Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften zu schalten, die von den Zielgruppen genutzt werden (vgl. TZS, 2013, S. 23). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Mailings, also Werbebriefe an bestehende Kunden zu versenden (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 28).

Bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollte es Ziel sein, das Bundesland als attraktives Reiseziel in nationalen und internationalen Medien zu positionieren und somit den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und das Image zu verbessern. Dabei sollen ausgewählte Informationen zielgerichtet über verschiedene Marketinginstrumente bereitgestellt werden. (ebenda, S. 104)

Eine weitere Möglichkeit der Kommunikation mit dem Zielpublikum ist eine Beteiligung an nationalen und internationalen Messen. Dabei können das Bundesland aktiv beworben und Gäste im direkten Kontakt gewonnen werden. (vgl. TZS, 2013, S. 19)

Generell ist es sinnvoll, das vorhandene Informationsmaterial sowie den Internetauftritt in mehreren Sprachen zu gestalten, um die Gäste auf ausländischen Zielmärkten optimal anzusprechen (vgl. TourismusMarketing Niedersachsen, 2012, S. 4).

Distributionspolitik

Aufgrund der Immaterialität der touristischen Produkte fallen die Produktion der Dienstleistung und die Distribution, also der Vertrieb nach Freyer zusammen. Daher stellt der Erwerb nur einen Anspruch auf die Leistungserbringung dar. (vgl. Freyer, 2007, S. 497)

Bei der Distribution im Tourismus wird vor allem die „Multi-Channel-Strategie“ verwendet, da sie eine gleichzeitige, parallele Nutzung mehrerer unterschiedlicher Vertriebskanäle ermöglicht (ebenda, S. 501).

Die häufigsten Vertriebsformen für Angebote der Tourismusmarketingorganisationen sind der Direktvertrieb und der Vertrieb über Reiseveranstalter und Reisebüros (vgl. TZS, 2013, S. 15). Printmedien stellen weiterhin den wichtigsten Distributionskanal dar, wobei neue Medien immer stärker an Bedeutung gewinnen (vgl. Thomas, 2008, S. 104).

Im Tourismus ist der Marketing-Mix um die Bereiche „person“ (Personal), „physical environment“ (Umfeld, Ambiente) und „process“ (Vorgang der Leistungserstellung) zu erweitern. Deshalb ist es wichtig, wer die Leistung erstellt (Personal), in welcher Umgebung die Leistung erstellt oder auch bereits verkauft wird (Umfeld) und wie die Leistungserstellung abläuft (Prozess). (vgl. Kotler et al., 2011, S. 704)

Personal

Da es sich bei touristischen Leistungen um Dienstleistungen handelt, ist der Erfolg vom ausführenden Personal abhängig. (siehe 2.5.2) Die Personalplanung ist deshalb auch für die Qualität der Produkte bedeutend. Für das Personalmanagement gilt es daher, die Mitarbeiter zu motivieren und durch Aus- und Weiterbildung ausreichend zu qualifizieren. (vgl. Freyer, 2007, S. 667)

Im Anschluss oder bereits während der Durchführung des Marketing ist ein Controlling unerlässlich, um die Erfolge der Aktivitäten unter Berücksichtigung der Ziele zu überprüfen, damit bei Bedarf die verwendeten Marketinginstrumente angepasst werden können (vgl. Becker, 2010, S. 206). Im folgenden Kapitel wird näher darauf eingegangen.

3.4.4 Kontrolle

Um herauszufinden, ob die eingesetzten Marketinginstrumente wirksam waren, ist die Durchführung einer gegenwartsbezogenen Erfolgskontrolle, also ein Controlling nötig (vgl. Freyer, 2007, S. 716). Dabei wird ein Soll-Ist-Vergleich anhand von Kennzahlen durchgeführt, um die Ergebnisse mit den Zielvorgaben abzugleichen (vgl. Becker, 2010, S. 206).

Aufgrund geringer Budgets und begrenzter personeller Ressourcen ist eine gezielte Kontrolle und gegebenenfalls Nachbesserung der Maßnahmen für Tourismusmarketingorganisationen notwendig, damit die Ressourcen effizient genutzt werden können.

Bei dem Controlling werden qualitative und quantitative Zahlen und Ergebnisse mit den Zielen abgeglichen (vgl. TMWAT, 2012, S. 28). Quantitative Zahlen können durch den erwirtschafteten Umsatz und Gewinn, an den Aufrufen des Internetauftrittes sowie anhand von Besucher- und Übernachtungszahlen gemessen werden. Qualitative Kennzahlen wie die Gästezufriedenheit oder das Image werden durch Befragungen oder das Beschwerdemanagement gewonnen. (vgl. Freyer, 2007, S. 720f.; Deutscher Landkreistag, 2011, S. 18 rechts)

Das Marketing-Controlling kann sowohl bereits während der Umsetzung als auch im Anschluss daran erfolgen (vgl. Freyer, 2007, S. 719).

Eine Methode der Erfolgskontrolle ist die Parallel- oder Verfahrenskontrolle. Dabei geht es darum, die einzelnen Schritte hinsichtlich ihrer Effektivität zu überprüfen (vgl. Freyer, 2007, S. 719ff.). Diese Form der Kontrolle findet parallel, also zeitgleich zur Durchführung der Maßnahmen statt, sodass Ressourcen im Vergleich mit der Ergebniskontrolle eingespart werden können, da früher auf Abweichungen reagiert werden kann.

Bei der End- oder Ergebniskontrolle wird die Erreichung der Ziele überprüft. Dazu werden qualitative und quantitative Kennzahlen hinzugezogen (vgl. Freyer, 2007, S. 720f.). Diese Form der Ergebniskontrolle kann sowohl im Anschluss an die Durchführung als auch bei Zwischenkontrollen stattfinden (ebenda, S. 719).

Falls die Ergebnisse nicht mit den Zielen übereinstimmen, ist eine Ursachenanalyse durchzuführen, um die Gründe dafür herauszufinden. Anhand derer sollten Konsequenzen für das Marketing gezogen werden. (ebenda, S. 723)

Im folgenden Teil der Bachelorarbeit wird die Marketingkampagne des Bundeslandes Brandenburg beispielhaft für die These dieser Arbeit untersucht. Dabei soll überprüft werden, ob oder inwieweit das Marketingkonzept Brandenburgs die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes erfüllt.

4 Beispiel: Marketingkampagne des Bundeslandes Brandenburg

Mit den Zielen aus der Landestourismuskonzeption 2011 - 2015 und dem strategischen Marketingplan 2012 - 2016 entstehen zahlreiche Chancen, die Brandenburg mit dem Marketingplan für 2014 realisieren kann.

Im Marketingplan 2014 sind zwei Jahreskampagnen vorgesehen. Dabei bildet eine Erlebniswelt jeweils einen Schwerpunkt pro Kampagne. Zur Durchführung der Kampagne sollten personelle und finanzielle Ressourcen innerhalb von Kooperationen gebündelt werden. Für eine optimale Zielgruppenansprache durch die Kampagnen werden die Kommunikationsmedien und -kanäle den Nutzungsprofilen der Zielgruppen angepasst. (vgl. TMB, 2013, S. 36)

Zur Analyse der Kampagne wird untersucht, wer daran beteiligt ist und wie die Kampagne finanziert wird. Zudem werden die Ziele und Strategien sowie die verwendeten Marketinginstrumente und die geplanten Methoden zur Erfolgskontrolle analysiert. Eine SWOT-Analyse wird Aufschluss über die Stärken und Schwächen sowie über die Chancen und Risiken geben, die diese Kampagne enthält.

4.1 Akteure der Kampagne

Im Folgenden wird auf einzelne Akteure der Kampagne eingegangen.

Die Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB) ist die Landesmarketingorganisation des Landes Brandenburg, die 1998 gegründet wurde. Hauptaufgabe ist die qualitative und quantitative „Entwicklung und Vermarktung der touristischen Angebote im Land Brandenburg“. (vgl. TMB, 2012, S. 5) Zudem übernimmt die TMB folgende Aufgaben: Marktforschung und -analyse, Entwicklung von Marketingstrategien, Markenentwicklung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Qualitätssicherung und Ausbau von Kooperationen (ebenda, S. 5). Im Rahmen der Marketingkampagnen arbeitet die TMB mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen. Diese sind auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene am Marketing beteiligt. Ein Ziel der TMB ist es, mehr Kooperationspartner für einzelne Maßnahmen, vor allem auch für das Auslandsmarketing zu gewinnen, damit weiterhin Ressourcen gespart und mehr Personen aus den Zielgruppen erreicht werden können. (vgl. MWE, 2011, S. 21f.; TMB, 2013, S. 5)

Der Landestourismus Brandenburg e.V. ist „ein Zusammenschluss aus touristischen Regional- und Fachverbänden“ (vgl. LTV, 2014) und sorgt als ein Gesellschafter der TMB dafür, dass die Interessen der Mitglieder gewahrt werden (vgl. TMB 2013, S.14)

rechts). Darüber hinaus werden gemeinsam mit der TMB Produkte entwickelt und vermarktet, ein Veranstaltungskalender erstellt und IRS-Buchungsstellen (Informations- und Reservierungssystem) betrieben (ebenda, S. 26).

Bei der Umsetzung der Maßnahmen wird die TMB von weiteren Kooperationspartnern unterstützt. Die DZT unterstützt die Vermarktung im Ausland durch: Messen, „Workshops, DZT-Themenjahr, Presse- und Studienreisen, Pressekonferenzen, Internet, Werbung (und) Kataloge/Broschüren“ (ebenda, S. 25).

Die Kooperation mit Berlin stellt eine Schlüsselrolle für das Marketing dar. Die seit 1998 bestehende Kooperation mit *visitBerlin* soll weiter ausgebaut werden. Dabei werden gemeinsame Produkte entwickelt, Messestände, Pressearbeit und Reservierungssysteme betrieben sowie Publikationen veröffentlicht und Newsletter versandt. (vgl. TMB, 2013, S. 25) Bei dieser Kooperation soll vor allem „themen- und zielgruppenbezogen“ geworben werden (vgl. MWE, 2011, S. 66 links). Durch den Zusammenschluss der beiden Tourismusmarketingorganisationen kann eine bessere Positionierung erreicht werden (ebenda, S. 21).

Die TMB arbeitet bei dem Marketing mit der DB Regio AG, Regio Nordost zusammen. Hier geht es um die Erstellung touristischer Produkte im öffentlichen Personennahverkehr und deren Vermarktung. (ebenda, S. 26)

Mit dem punkt3-Verlag der DB Regio existiert eine Kooperation bei der Erstellung von Publikationen, Katalogen und Informationsmaterial sowie dem Betrieb eines Vermarktungsschalters am Hamburger Hauptbahnhof (ebenda, S. 28f.).

Seit 2002 kooperiert die TMB außerdem mit dem Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg (VBB). Dabei wird gemeinsam auf Messen geworben, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betrieben, im Internet und Vertrieb gearbeitet sowie eine Tourist-Information am Berliner Flughafen Schönefeld betrieben. Zudem werden gemeinsame touristische Angebote im öffentlichen Personennahverkehr entwickelt. (ebenda, S. 30)

4.2 Finanzierung der Kampagne

Der Marketingplan 2014 der TMB wird durch verschiedene Stellen finanziert. Ein Großteil kommt aus der Unterstützung durch das Land Brandenburg. Des Weiteren werden einige Marketingmaßnahmen durch die Beteiligung von Leistungsträgern, Kommunen und Regionen mitfinanziert. Außerdem können aus bestehenden „Kooperationen mit Unternehmen“ und anderen „touristischen Organisationen“ finanzielle Mittel gewonnen werden. Zusätzlich sollen Sponsoren gewonnen werden, die finanzielle Mittel für die Marketingmaßnahmen der TMB bereitstellen und im Gegenzug bei den gemeinsamen

Zielgruppen mitbeworben werden. (vgl. TMB, 2013, S. 12) Ein weiterer Teil der Einnahmen wird aus „eigene(n) wirtschaftliche(n) Tätigkeit(en)“ generiert. (ebenda, S. 12) Das sind beispielsweise Informations- und Vermittlungsleistungen sowie die „Tourist-Information Berlin-Brandenburg am Flughafen Schönefeld“ (ebenda, S. 12).

4.3 Ziele, Strategien und Zielgruppen der Kampagne

Ziele

Mit dem Marketingplan 2014 sollen verschiedene Ziele erreicht werden. Dabei ist das Hauptziel, „die Tourismusmarke Brandenburg“ (vgl. TMB, 2013, S. 4) nachhaltig zu positionieren und dem Wettbewerb mit anderen Bundesländern standzuhalten. Es soll erreicht werden, die Angebote effektiver zu platzieren und dadurch höhere Verkaufszahlen zu erzielen. Außerdem sollen Arbeitsplätze im Tourismus geschaffen und dadurch ein Beitrag zur gesamten Wirtschaftslage geleistet werden. (ebenda, S. 4)

Es gibt zwei wesentliche Ziele, die mit dem strategischen Marketingplan verfolgt werden. Zum Einen ist das die **„Steigerung des ökonomischen Nutzens durch eine nachhaltige Tourismusentwicklung.“** (vgl. TMB, 2012, S. 16) Das heißt, dass vorhandene Potentiale genutzt und dadurch die gesamte Wertschöpfung im Tourismus erhöht werden sollen. Das zweite Ziel ist die **„Verbesserung/Aufwertung des Gesamtimages von Brandenburg durch den Tourismus nach innen und außen.“** (ebenda, S. 17) Dabei soll der Tourismus zu einer Steigerung des Images beitragen. Vor allem durch die Tourismuskampagne soll sich das Image bei den (potentiellen) Gästen und den Einheimischen verbessern. (ebenda, S. 17f.)

Außerdem soll Brandenburg durch die Marketingkampagnen als ein Urlaubsland positioniert werden, welches mit positiven Emotionen verbunden wird. Die Kampagnen sollen Aufmerksamkeit erzeugen und Erwartungen bei den Zielgruppen wecken. Die dabei vermittelten Werte sollen ein authentisches und real erlebbares Bild von Brandenburg wiedergeben. Dazu soll ein Fokus auf die Tourismusmarke Brandenburg und dessen Ausbau gelegt werden. Die Marke Brandenburg soll dabei durch die Werte „natürlich, kultiviert, beruhigend“ geprägt sein. (ebenda, S. 15f.)

Strategien

Im Rahmen einer integrierten Kommunikation werden die einzelnen Maßnahmen weiter aufeinander abgestimmt und deren Einsatz optimiert. Der Marketingplan ist an der Leitidee der Marke Brandenburg ausgerichtet, die wie folgt lautet:

„Brandenburg ist die aktive Naturbühne und kultivierte Landschaftsinszenierung Berlins am Wasser.“ (vgl. TMB, 2013, S. 4 rechts)

Aufbauend auf dieser Leitidee werden die Kommunikationsmaßnahmen ausgewählt und Angebote entsprechend entwickelt (vgl. TMB, 2013, S. 4 rechts; TMB, 2012, S. 17).

Zudem wurde ein Claim entwickelt: „Das Weite liegt so nah“ (vgl. TMB, 2014, S. 31). Der Claim soll sich durch die Ableitung des Sprichwortes „Das Gute liegt so nah“ besser einprägen und eine positive Assoziation hervorrufen. Außerdem soll der Claim auf die weite Landschaft und die geografische Nähe, z. B. zu Berlin anspielen. (ebenda, S. 31)

Innerhalb der Kommunikation werden Geschichten durch authentische Personen vermarktet, die eine „Verbundenheit“ zu Brandenburg haben (vgl. TMB, 2014, S. 13). Ein Bestandteil der Kampagne werden daher die Brandenburger selbst sein. Diese sollen das Land authentisch und attraktiv vermarkten. „Sie werden ihr Land präsentieren, erzählen, was an Brandenburg aus ihrer Sicht eine Reise wert ist, und die Menschen dazu einladen, Brandenburg und seine Sehenswürdigkeiten selbst zu entdecken.“ (ebenda, S. 4f.) Dabei sollen verschiedene Personen und Charaktere eine Identifikation der Zielgruppen mit dem Bundesland erreichen und eine „Atmosphäre der Gastfreundschaft“ erzeugen (ebenda, S. 13).

Bei der Vermarktung stehen die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden klar im Mittelpunkt. Daher sollen die ausgewählten Themen eine hohe „(Erlebnis-)Qualität“ aufweisen und stärker miteinander vernetzt werden. (vgl. MWE, 2011, S. 38) Durch die zielgerichtete Ansprache der Zielgruppen und der Bewerbung über die Erlebniswelten soll der Streuverlust der Maßnahmen verringert werden (vgl. TMB, 2013, S. 12).

Die Kommunikation der Marketingkampagne erfolgt über die Erlebniswelten, in denen verschiedene Produktgruppen aus einzelnen Themen enthalten sind. Die Erlebniswelten für Brandenburg sind: „Landlust ausleben, Wasser entdecken, Tief [sic] durchatmen, Kultur erleben, Horizonte erweitern“. (vgl. TMB, 2014, S. 8) Zusammen bilden sie die Tourismusmarke Brandenburg (ebenda, S. 8). Über die Leitprodukte innerhalb dieser Erlebniswelten, die gemeinsam mit Leistungsträgern und Verbänden entwickelt wurden, soll ein eindeutiges Bild von Brandenburg bei dem Gast erzeugt werden. Dabei wird die Marketingkampagne 2014 über die beiden Erlebniswelten „Wasser entdecken“ und „Kultur erleben“ gesteuert. (vgl. TMB, 2013, S. 4)

Die Gestaltung der Marketingmaßnahmen orientiert sich an der Gestaltung der Marke und soll ein einheitliches Erscheinungsbild haben (vgl. TMB, 2012, S. 17). Die Kommunikationsinstrumente werden zunehmend auf die Nutzungsgewohnheiten und Be-

dürfnisse der Zielgruppen abgestimmt und entsprechend eingesetzt (vgl. TMB, 2013, S. 37). Dabei werden verstärkt Online-Marketing betrieben und die Aktivitäten im Internet besser miteinander verknüpft (vgl. MWE, 2011, S. 20 rechts). Weiterhin werden Printprodukte produziert und darin auf die Internetauftritte verwiesen (vgl. TMB, 2012, S. 26). Die Gäste sollen nach ihrer Reise die gemachten, positiven Erfahrungen nach außen tragen, um so weitere, potentielle Gäste derselben Zielgruppe zu erreichen (ebenda, S. 23).

Die Marketingmaßnahmen sollen gezielt, entsprechend den Erkenntnissen aus der Marktforschung platziert werden. Das regionale, überregionale und internationale Marketing werden zukünftig getrennt (quellmarktorientiert) betrieben und mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten bearbeitet. (ebenda, S. 18, S. 24) Die Kommunikation der Marke soll allerdings landesweit einheitlich gestaltet werden (ebenda, S. 25). Dabei steht das Marketing im Inland im Vordergrund der Aktivitäten (vgl. MWE, 2011, S. 37).

Das Auslandsmarketing basiert auf den Marktanalysen der letzten Jahre und erfolgt in Ländern, aus denen ein Zuwachs an Gästen zu verzeichnen war. Dazu gehören für 2014: „Polen, Dänemark, Österreich und Schweiz“ (vgl. TMB, 2013, S. 5 links) sowie Tschechien und die Niederlande. Die Maßnahmen in Großbritannien und Schweden werden hingegen reduziert, da die Entwicklung schwächer war. Seit 2013 stellt Tschechien einen besonderen Kernmarkt dar. Hier werden auch die Zusammenarbeit mit der DZT Prag ausgeweitet und die Werbemaßnahmen verstärkt. (ebenda, S. 5 links)

Bei dem Auslandsmarketing werden die Themen und Erlebniswelten im Rahmen der Markenstrategie beworben. Außerdem wird die Kooperation mit Berlin verstärkt, da Berlin einen Anziehungspunkt für potentielle Gäste darstellt und über gemeinsame Angebote mehr Gäste nach Brandenburg gezogen werden können. (ebenda, S. 5 rechts; TMB, 2012, S. 25)

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurden zehn verschiedene Schlüsselstrategien entwickelt:



Abbildung 3: Schlüsselstrategien für das Marketing von Brandenburg (vgl. TMB, 2012, S. 18)

Zielgruppen

Die Hauptzielgruppen, die mit der Marketingkampagne 2014 angesprochen werden sollen, sind: „Gesellige Familien, Intellektuelle Kulturliebhaber (und) Qualitätsbewusste Entschleuniger“ (vgl. TMB, 2013, S. 13 links). Die Definitionen dieser Zielgruppen erklären, wie diese am Besten erreicht werden und welche Produkte für sie interessant sein können (ebenda, S.12 rechts). Aufgrund der Zielsetzung der Arbeit werden die einzelnen Zielgruppen nicht näher erläutert.

4.4 Marketing-Mix

Der Einsatz der einzelnen Marketingmaßnahmen erfolgt anhand der Zielgruppenprofile und ist so aufeinander abgestimmt, dass „ein optimierter, zeitlich und räumlich aufeinander abgestimmter Werbedruck entsteht.“ (vgl. TMB, 2013, S. 13 rechts) Dabei greift die TMB auf eigene und gekaufte Kanäle sowie auf Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zurück. Zu den eigenen Kanälen zählen beispielsweise: Onlinekommunikation, Facebook, Blogs, Newsletter und Tourist-Informationen. Zu den gekauften Kanälen zählen: „Medialeistungen, Marketingkooperationen mit Dritten, Kampagnen, Onlinemarketing über Kanäle Dritter, Messen/Promotions/Workshops [sic], Vertriebsleistungen über Dritte“. Die Kommunikation bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erfolgt vor allem über „Print, TV, Hörfunk (und) Onlinekanäle“. (ebenda, S. 13 rechts) Für eine optimale

Zielgruppenansprache werden diese Maßnahmen für eine bestimmte Dauer und in begrenztem Umfang in den „ausgewählten Quellmärkten gezielt platziert“ und mit einander verknüpft (ebenda, S. 54). Vor dem Einsatz der Marketinginstrumente, sollen jeweils geeignete Maßnahmen zur Erfolgskontrolle festgelegt werden (ebenda, S. 36).

Die Erlebnisinszenierung für die Gäste soll mit Hilfe der Kommunikationspartner vor, während und nach der Reise, im Rahmen einer integrierten Kommunikation erfolgen. Diese Customer Journey wird dabei von der TMB und verschiedenen Kooperationspartnern begleitet. (ebenda, S. 36)

Der Marketing-Mix wird sich aufgrund von veränderten Nutzungsbedingungen verstärkt auf das Internet und soziale Medien erstrecken. Darüber hinaus soll es an mobile Endgeräte angepasst werden. Außerdem sollen die Online- und Offlinekommunikation im Rahmen einer integrierten Kommunikation besser miteinander verknüpft werden. (ebenda, S. 13 rechts)

Zudem wird versucht, eine Suchmaschinenoptimierung zu erreichen, indem aktuelle Inhalte generiert werden. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Nutzer die Inhalte, sogenannte „user generated content(s)“ produzieren. Das ist z. B. möglich, indem die Gäste Bewertungen und Kommentare im Internet abgeben. Außerdem sind Erwähnungen in Blogs wichtig, damit die Informationen authentisch vermittelt werden. Des Weiteren sollen die Angebote des mobilen Internets verbessert werden. Dazu sollen Apps im Rahmen der Customer Journey weiterentwickelt werden, damit die Nutzer vor Ort die Möglichkeit haben, gezielt Informationen zu erhalten. (vgl. TMB, 2013, S. 38)

Neben dem Internet ist der Einsatz von Publikationen weiterhin sehr bedeutsam. Diese sind zur Information für die Gäste, für das Image und den Aufbau der Marke dienlich. Zu den Publikationen zählen Broschüren, Magazine und Karten zu den Erlebniswelten sowie saisonalen Angeboten und Locations. Dabei werden spezielle Angebote zusätzlich beworben über: „begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Endkundenmailing, Vertrieb über den TMB Informations- und Vermittlungsservice, den RegioPUNKT im Berliner Hauptbahnhof, über Messen und Promotionveranstaltungen, Bewerbung der Angebote in der „Punkt3-Zeitung“ (...), Kampagne über google.de (...), berlin.de und weitere Websites“. (ebenda, S. 46ff.)

Außerdem tritt die TMB auf verschiedenen Messen auf. Zum Teil wird sie dabei von Kooperationspartnern unterstützt, wie z. B. auf der ITB in Berlin, wo es einen gemeinsamen Stand von Brandenburg und Berlin gibt. Die Messeteilnahmen konzentrieren sich auf kleine Messen in Berlin sowie auf Auftritte in Hamburg und Leipzig. Zudem sind Promotionveranstaltungen in Essen, Duisburg, Bochum, Dortmund und Hamburg geplant. (ebenda, S. 49ff.)

Die Kampagne „Kultur erleben“ wird beispielsweise in Berlin, Dresden, Leipzig und Hamburg im Juni 2014 geschaltet. Die Zielgruppe der „Intellektuelle(n) Kulturliebhaber“ soll dabei über folgende Medien erreicht werden: „Zeitungsbeilage Magazin „Kultur erleben““, „Promotionveranstaltung in Hamburg“, Plakatwerbung in den Städten, „Marketingkooperation mit dem Tagespiegel“ und Beilage des Magazins, Aktionen in den sozialen Medien, Pressemaßnahmen und internationale Vermarktung durch Messeauftritte, Presse- und Studienreisen. (vgl. TMB, 2013, S. 55f.)

In den Hauptquellmärkten Berlin, Hamburg und Nordrhein-Westfalen werden besonders Medienkooperationen zur Bewerbung der Kampagnen durchgeführt. Durch „Anzeigenschaltungen in Tageszeitungen“, „Special-Interest-Zeitschriften und Veranstaltungskatalogen“ sollen die Erlebniswelten und besonders auch Sonderthemen beworben werden. (ebenda, S. 56)

Im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden folgende Maßnahmen organisiert und bereitgestellt: Pressekonferenzen/Pressegespräche, Redaktions- und Hintergrundgespräche, Medienkooperationen und Kampagnen, Pressereisen, Pressedienst für regionale und überregionale Medien sowie Fachmedien, TMB Presse-News regional und überregional, Veranstaltungstipps, Pressemitteilungen, Gewinnspielpool und das TMB Fotoarchiv (ebenda, S. 57ff.).

Bei der Vermarktung im Ausland werden verschiedene Themen mit unterschiedlichen Maßnahmen und in Kooperation mit verschiedenen Partnern vor Ort beworben. In Tschechien werden beispielsweise „Lausitzer Seenland, Fläming, Aktivurlaub mit Radtourismus, Paddeln und Skaten auf dem Flaeming-Skate, Schlösser und Gärten, Tropical Islands“ gezielt durch ein eigenes Presse-Event, „Studienreisen, Exklusivnewsletter, Workshop-Teilnahme über Busreisen.cc (und) Akquisitionsreise(n)“ beworben. (ebenda, S. 62)

4.5 Maßnahmen zur Erfolgskontrolle

Die TMB verwendet unterschiedliche Methoden zur Erfolgskontrolle der Marketingaktivitäten. Zum Einen wird die Marktforschung immer weiter betrieben, um aktuelle Erkenntnisse über die Marktentwicklung, Trends, Wettbewerber und die Zielgruppen zu erlangen. (vgl. MWE, 2011, S. 50) Außerdem werden Gästebefragungen durchgeführt, um die Qualität und das Image zu überprüfen sowie die Nutzerzahlen der Onlinekanäle gemessen und ausgewertet (vgl. MWE, 2011, S. 19f.; TMB, 2013, S. 39).

Zusätzlich wird das touristische Fachinformationssystem „T-Fis Brandenburg“ betrieben, wo relevante, statistische Daten sowie „öffentliche Studien und Erhebungen“ eingepflegt, schnell aufgerufen und ausgewertet werden können (vgl. TMB, 2013, S. 16f.).

Dabei müssen alle Partner bereit sein, ihre Daten im System zur Verfügung zu stellen. Hier kann der Erfolg der eigenen Marketingaktivitäten ausgewertet werden. Einzelne Destinationen, Regionen und Unternehmen können das Erreichen ihrer Ziele überprüfen. Außerdem lassen sich Destinationen untereinander vergleichen. Das „T-Fis“ wird seit 2010 in Brandenburg verwendet und dabei stets aktualisiert und ausgewertet. (ebenda, S. 17)

4.6 SWOT-Analyse

Die nachfolgende SWOT-Analyse bezieht sich auf den zuvor beschriebenen Marketingplan 2014 des Bundeslandes Brandenburg. Darin wird untersucht, inwieweit dieser Marketingplan die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes erfüllt.

Der Marketingplan 2014 des Bundeslandes Brandenburg enthält eine Vielzahl an Stärken und Chancen. Dabei können sich die Chancen auch zu Stärken entwickeln, wenn sie zielgerichtet und erfolgreich umgesetzt werden. Aber auch einige Schwächen und Risiken sind durch die geplanten Aktivitäten gegeben. Zudem enthalten die Chancen oftmals auch Risiken. (vgl. Kotler et al., 2011, S. 172f.)

<p><u>Stärken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen → personelle und finanzielle Ressourcen gebündelt • Marketingaktivitäten basieren auf Marktanalysen • eigene Einnahmen → generieren finanzieller Mittel, stärken der Unabhängigkeit • Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen stehen im Mittelpunkt • Kommunikationsinstrumente auf Nutzerverhalten abgestimmt • verstärktes Online-Marketing • Vernetzung der Aktivitäten • an mobile Endgeräte angepasst • Festlegung der Maßnahmen zur Erfolgskontrolle • kontinuierliches Betreiben von Marktforschung • Profithemen, Markenbildung und Erlebnisinszenierung 	<p><u>Schwächen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe Beteiligung von Kooperationspartnern an Aktivitäten
<p><u>Chancen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zwei Kampagnen pro Jahr • Zielgruppenansprache entsprechend den Nutzungsprofilen • begleiten der Customer Journey • Mix aus eigenen und gekauften Kanälen sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Vernetzung der Themen • Kooperation mit Berlin • zusätzliche Kooperationspartner • Zusammenarbeit innerhalb der Kooperationen verbessern • Sponsoren gewinnen • Messeauftritte • Printprodukte • Brandenburger als Teil der Kampagnen • Schlüsselstrategien • touristisches Fachinformationssystem „T-Fis“ 	<p><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Abhängigkeit vom Land Brandenburg • Inhalte von Gästen und Autoren produzieren lassen

Tabelle 1: SWOT-Analyse des Marketingplanes 2014 von Brandenburg

Stärken

Der Marketingplan 2014 des Bundeslandes Brandenburg weist eine Vielzahl an Stärken auf. Dazu zählen die verschiedenen Kooperationen mit Leistungspartnern, durch die personelle und finanzielle Ressourcen gebündelt und Marketingmaßnahmen gemeinsam umgesetzt werden (vgl. MWE, 2011, S. 21f.; TMB, 2013, S. 36). Außerdem werden finanzielle Mittel zum Teil durch eigene Einnahmen generiert, was zu einer Unabhängigkeit von finanziellen Zuschüssen beiträgt. Eine weitere Stärke ist, dass die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen klar im Mittelpunkt stehen. (vgl. TMB, 2013, S. 12) Die Kommunikationsinstrumente werden auf die Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt und entsprechend eingesetzt. Daher werden auch die Inhalte zur Nutzung mit mobilen Endgeräten angepasst. (ebenda, S. 37, S. 13) Zusätzlich werden verstärkt Online-Marketing, v. a. in sozialen Medien betrieben und die Aktivitäten im Internet besser miteinander verknüpft (ebenda, S. 13). Dadurch lassen sich die Zielgruppen optimal erreichen und Ressourcen einsparen. Außerdem werden vor dem Einsatz der Marketinginstrumente geeignete Maßnahmen zur Erfolgskontrolle festgelegt. (ebenda, S. 36) Dabei wird die Marktforschung kontinuierlich weiterbetrieben (vgl. MWE, 2011, S. 50).

Eine weitere Stärke ist die Vermarktung über Profithemen und die Bildung einer eigenen Marke. Dabei werden ein einheitliches Bild vom Bundesland erzeugt, eine Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz geschaffen und die Zielgruppen über eine Erlebnisinszenierung angesprochen. (vgl. TMB, 2014, S. 5, S. 8)

Schwächen

Eine Schwäche des Marketingplanes 2014 ist, dass es zum Teil eine zu geringe Beteiligung von Kooperationspartnern an Aktivitäten gibt. Daher musste beispielsweise „aufgrund einer zu geringen Nachfrage durch Mitaussteller“ der Auftritt auf der Urlaubsmesse CMT Stuttgart 2014, abgesagt werden. (vgl. TMB, 2013, S. 49)

Chancen

Dadurch, dass der Marketingplan 2014 die Durchführung von zwei Kampagnen pro Jahr vorsieht, können in diesem Zeitraum mehr Zielgruppen und potentielle Gäste angesprochen sowie die Vielfalt des Bundeslandes dargestellt werden. Der Einsatz der Marketinginstrumente innerhalb des Marketing-Mix kann, basierend auf den Nutzungsprofilen der Zielgruppen, zu einer verbesserten Zielgruppenansprache und zu einer Reduzierung des Streuverlustes beitragen. (vgl. TMB, 2013, S. 12, S. 36) Durch Begleitung des Gastes bei seiner Customer Journey wird versucht, dessen Bedürfnisse vor, während und nach der Reise zu erfüllen (ebenda, S. 36). Durch den Mix aus eige-

nen und gekauften Kanälen sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit können mehr potentielle Gäste über die einzelnen Kanäle erreicht werden (ebenda, S. 13 rechts).

Durch die Gewinnung zusätzlicher Kooperationspartner können weitere Maßnahmen umgesetzt sowie personelle und finanzielle Ressourcen gebündelt werden. Das ist v. a. bei der Vermarktung im Ausland wichtig, da sich der Markt mit Hilfe ausländischer Partner oder Auslandsvertretungen effektiver bearbeiten lässt. (vgl. MWE, 2011, S. 21f.) Anhand von Marktanalysen können die richtigen Zielmärkte erkannt und gezielt bearbeitet werden (vgl. TMB, 2013, S. 5). Die Kooperation mit Berlin bietet die Chance, mehr Gäste und dadurch eine bessere Positionierung zu erreichen (vgl. MWE, 2011, S. 21). Zusätzlich können durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Regionen mehr Leistungsträger von gemeinsamen Marketingaktivitäten profitieren (ebenda, S. 64).

Mit der Gewinnung von Sponsoren besteht die Möglichkeit, weitere finanzielle Mittel zu generieren und unabhängiger von staatlichen Zuschüssen zu werden (vgl. TMB, 2013, S. 12).

Die Entwicklung des Claims „Das Weite liegt so nah.“ bietet die Chance einer besseren Wiedererkennung bei den Zielgruppen (vgl. TMB, 2014, S. 31).

Das Produzieren von zahlreichen Inhalten im Internet durch Gäste und Autoren, kann zu einer Suchmaschinenoptimierung führen. Hierbei besteht allerdings zugleich ein Risiko, da sich die Inhalte der Beiträge nicht steuern und kontrollieren lassen. (vgl. TMB, 2013, S. 38)

Durch Auftritte auf verschiedenen Messen in Quellgebieten können weitere Gäste angesprochen werden (ebenda, S. 49 - 53). Dadurch, dass die Brandenburger selbst ein Teil der Kampagne sind, lässt sich diese authentischer vermarkten (vgl. TMB, 2014, S. 4, S. 13).

Mit den entwickelten Schlüsselstrategien sollen die Chancen auf das Erreichen der gesetzten Ziele erhöht werden (vgl. TMB, 2012, S. 18).

Gästabefragungen und die Auswertung von Nutzerzahlen in den Onlinekanälen werden als Controllinginstrumente genutzt (vgl. MWE, 2011, S. 19f.; TMB, 2013, S. 39). Des Weiteren bietet das touristische Fachinformationssystem „T-Fis“ eine Möglichkeit zur Erfolgskontrolle, die von allen Partnern genutzt werden kann (vgl. TMB, 2013, S. 16f. rechts).

Risiken

Da ein Großteil der finanziellen Mittel vom Land Brandenburg kommt, ist die Durchführung von Marketingaktivitäten von der Höhe der Zuschüsse abhängig (ebenda, S. 12). Aufgrund von rückgängigen Zuschüssen, besteht das Risiko, dass zukünftig nicht genügend finanzielle Mittel zur Durchführung zur Verfügung stehen.

Ein Ziel der Kampagne soll sein, dass die Gäste die gemachten Reiseerfahrungen nach außen tragen, um so weitere potentielle Gäste derselben Zielgruppe zu erreichen (vgl. TMB, 2012, S. 23). Da sich diese Inhalte nicht kontrollieren lassen und auch unzufriedene Gäste ihre Meinung mitteilen, kann diese Aktion auch negative Auswirkungen haben.

4.7 Handlungsempfehlungen für weitere Kampagnen

Anhand der SWOT-Analyse lassen sich bereits einige Stärken erkennen, welche die TMB nutzt.

Aufgrund knapper Ressourcen und rückgängiger finanzieller Förderungen durch die Politik, muss sich die Tourismusmarketingorganisation kontinuierlich weiterentwickeln. Demzufolge werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für weitere Kampagnen gegeben, damit sich das Bundesland weiterhin im Wettbewerb mit anderen Destinationen profilieren kann.

Eine intensive Pflege der bisherigen Kooperationen sowie eine Ausweitung auf weitere, gemeinsame Maßnahmen sind erforderlich, um im Wettbewerb mit anderen Bundesländern bestehen zu können. Die Bemühungen um weitere Kooperationspartner für einzelne Marketingmaßnahmen sollten daher verstärkt und die Zusammenarbeit attraktiver gestaltet werden. Zusätzlich sollten auch die Kooperationen mit den einzelnen Regionen und Kommunen im Bundesland verstärkt werden, damit ein einheitliches Bild für den Gast entsteht und möglichst viele Partner von der Zusammenarbeit und einem gemeinsamen Marketing profitieren können. Außerdem können somit notwendige finanzielle Mittel generiert werden.

Um Ressourcen zu sparen und die Zielgruppen effektiv anzusprechen, sollten weitere Kooperationspartner im Ausland für das Marketing in den jeweiligen Ländern gewonnen werden. Dabei sollte vor allem ein Austausch von Wissen über die Zielgruppen und deren idealer Ansprache erfolgen. Eventuell können Anreizsysteme oder flexible Kooperationsverträge für touristische Betriebe deren Kooperationsbereitschaft beeinflussen.

Des Weiteren müssen zusätzliche Maßnahmen für die Finanzierung ergriffen werden. Die Bemühungen um Sponsoren müssen ausgeweitet werden. Außerdem sollten zusätzliche Möglichkeiten zur Finanzierung weiter ausgeschöpft werden.

In Bezug auf die verwendeten Marketingmaßnahmen sollte die Marktforschung kontinuierlich als Controllinginstrument weiterbetrieben werden. Hier ist vor allem das Nutzungsverhalten der Zielgruppen entscheidend. Bei Änderungen im Nutzungsverhalten sollten die Maßnahmen sowie die genutzten Kanäle entsprechend angepasst werden.

Zusätzlich ist es möglich, noch mehr Brandenburger in die Kampagne zu integrieren, um das Image Brandenburgs unter den Einheimischen zu verbessern. Hier könnten spezielle Angebote für Einheimische erstellt werden, um diese für einen Urlaub oder einen Ausflug im eigenen Bundesland zu gewinnen.

Die Gäste könnten mit zusätzlichen Anreizen dazu motiviert werden, Brandenburg nach ihrem Aufenthalt im Internet zu bewerten. Das kann beispielsweise durch Reise-gutscheine für ihre nächste Reise oder über andere Aktionen erfolgen.

Generell sollten die Online-Marketingmaßnahmen verstärkt werden, da das Internet immer wichtiger wird und verschiedene Kanäle von den Zielgruppen genutzt werden. Dadurch werden zusätzlich finanzielle Mittel eingespart.

5 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes zu erforschen. Zu diesem Zweck wurden Marketingkonzepte von Bundesländern ausgewertet und literarische Werke zum Tourismus und Tourismus-Marketing hinzugezogen.

Dabei ergab sich, dass es besonders wichtig ist, möglichst viele Stakeholder in die Entscheidungen bezüglich der touristischen Entwicklung des Bundeslandes einzubeziehen und die Interessen der Touristen nicht vor die Interessen der Einheimischen zu stellen. Die Positionierung sollte klar und positiv sein und die eigenen Stärken und USP's gegenüber den Konkurrenten betonen. Was die Zielgruppen betrifft, so konnte anhand der untersuchten Marketingkonzepte festgestellt werden, dass die Wünsche und Bedürfnisse dieser im Fokus der Handlungen stehen sollten, um neue Kunden zu gewinnen und zu binden. Dabei sind die richtige Ansprache und auch die Qualität der Angebote erfolgsentscheidend. Um auch die Zielgruppen auf ausländischen Märkten optimal anzusprechen, sind diese Märkte mit Kooperationspartnern vor Ort separat zu bedienen.

Bei der Erstellung von Marketingkonzeptionen ist generell der Dienstleistungscharakter von touristischen Leistungen zu berücksichtigen. Zudem haben Studien ergeben, dass Kooperationen zur Bündelung von Ressourcen und Stärkung der Positionierung bedeutend sind. Dabei ist nicht nur die Tourismusmarketingorganisation am Erfolg beteiligt, sondern v. a. auch Kooperationspartner und Einwohner.

Was die Finanzierung der Maßnahmen betrifft, so wurde deutlich, dass diese zu Beginn sichergestellt werden muss, bevor der Marketingplan umgesetzt werden kann. Dies sollte zunehmend aus eigenen Einnahmen sowie aus der Gewinnung von Sponsoren erfolgen.

Obwohl Profilt Themen für das Marketing von Bundesländern weiterhin wichtig sind, gewinnen die Markenbildung sowie die Erlebnisinszenierung zunehmend an Bedeutung. Dabei ergab sich, dass die Marken zur Stärkung des Images und der regionalen Identität beitragen sowie einen Wiedererkennungseffekt schaffen. Die Erlebnisinszenierung muss den Gästen zudem außergewöhnliche Erlebnisse vermitteln und dabei Authentizität ausstrahlen. Zwar ist der Aufbau der Marketingkonzepte in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich, dennoch ist allgemein zu erkennen, dass mehrere Phasen zur Erstellung, Umsetzung und Kontrolle vorgesehen sind. Weil das Konzept die zukünftige touristische Entwicklung des Bundeslandes festlegt, sollte dieses auf einen längeren Zeitraum über mehrere Jahre ausgerichtet sein.

Die Untersuchung macht deutlich, dass das kontinuierliche Betreiben von Marktforschung zwingend erforderlich ist, um auf aktuelle Trends und vor allem auf die Bedürfnisse der Zielgruppen einzugehen und diese gezielt anzusprechen. Zusätzlich können Informationen über die Marktentwicklung sowie über die Konkurrenten gewonnen werden.

Außerdem zeigt die Untersuchung, wie wichtig es ist, die Instrumente des Marketing-Mix aufeinander abzustimmen, da somit ein einheitliches Bild für die Zielgruppen geschaffen und nach außen transportiert werden kann. Damit kann ein zeitlich abgestimmter Werbedruck erzeugt werden.

Was das Controlling betrifft, so konnte anhand der untersuchten Marketingkonzepte gezeigt werden, dass eine Erfolgskontrolle unerlässlich ist, weil nur so die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen überprüft werden kann. Demnach können die Maßnahmen gegebenenfalls angepasst und der Ressourceneinsatz effektiver gestaltet werden.

Insgesamt hat diese Arbeit eine Vielzahl an Kriterien aufgezeigt, die eine Marketingkonzeption für Bundesländer erfüllen muss, um erfolgreich zu sein. Aufgrund knapper Ressourcen und begrenzter Budgets ist es in der Praxis jedoch schwierig, alle Punkte bei der Erstellung und Durchführung des Marketing zu berücksichtigen. Darum ist es besonders wichtig, Sponsoren für die Finanzierung zu gewinnen und Kooperationen weiter auszubauen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Die Anforderungen an eine Marketingkonzeption für die Tourismuswirtschaft eines Bundeslandes sind komplex und hängen von unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und landschaftlichen Gegebenheiten ab. Daher müssen Marketingkonzeptionen für jedes Bundesland individuell erstellt werden, wie am Beispiel von Brandenburg dargelegt wurde.

Literaturverzeichnis

Becker, Jochen (2010): Das Marketingkonzept. Zielstrebig zum Markterfolg!. 4. Auflage. München.

Bieger, Thomas; Beritelli, Pietro (2013): Management von Destinationen. 8. überarb. Auflage. München.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2008): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. 16. Legislaturperiode. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013a): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. 17. Legislaturperiode. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013b): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013c): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 1: Kurzreport Markenbildung. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013d): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 4: Kurzreport Produktinszenierung. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013e): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 7: Kurzreport Infrastruktur und Investitionsmanagement. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013f): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 8: Kurzreport Netzwerke und Kooperationen. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013g): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 9: Kurzreport Kommunikation und Vertrieb. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013h): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 10: Kurzreport Organisationsstrukturen. Berlin.

Deutscher Landkreistag (2011): Organisation und Finanzierung der Tourismusförderung in Landkreisen. Erfolgsfaktoren – Strategien – gute Beispiele. Band 99. Berlin.

DTV (Deutscher Tourismusverband e.V.) (2010): Handlungsempfehlungen des Deutschen Tourismusverbandes zur Finanzierung des kommunalen Tourismus. Bonn.

Duden (2014): Stakeholder. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stakeholder> [Stand 1.7.2014].

Esch, Franz-Rudolf (o.J. ca. 2014): Lasswellsche Formel. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82233/lasswellsche-formel-v6.html> [Stand 1.7.2014].

Freyer, Walter (2007): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. überarb. Auflage. München.

Freyer, Walter (2011): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10. überarb. Auflage. München.

Gerke, Thorsten (2006): Tourismuswerbung. Marketing für Reisebüros, Reiseportale, Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Destinationen. Landsberg am Lech.

Hartmann, Rainer (2014): Marketing in Tourismus und Freizeit. Konstanz.

HMWVL (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung) (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018. Wiesbaden.

Hudson, Simon (2008): Tourism and hospitality marketing. A global perspective. London.

Karpinski, Detmar (2011): Vermessung II: Wie wird ein Standort vermarktet?. Interview mit Detmar Karpinski, Geschäftsführer der Werbeagentur KNSK. URL: <http://www.wir-thueringen.de/ausgabe-2011-04/vermessung-ii-wie-wird-ein-standort-vermarktet> [Stand 1.7.2014].

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica; Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. Übers. von Prof. Dr. Ralf Schellhase und Dr. Birgit Franken. München [Orig.: PRINCIPLES OF MARKETING. 2008].

LTV (Landestourismusverband Brandenburg e.V.) (2014): Landestourismusverband Brandenburg e.V.. URL: <http://www.ltv-brandenburg.de/> [Stand 2.7.2014].

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 6. Auflage. Wiesbaden.

MW Sachsen Anhalt (Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft des Landes Sachsen-Anhalt) (o.J. ca. 2013): Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020. URL: <http://www.mw.sachsen->

an-

halt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MW/Tourismus/Dokumente/Masterplan_Tourismus_Sachsen-Anhalt_2020.pdf [Stand 1.7.2014].

MWE (Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten) (2011): Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011-2015. Kurzfassung. Potsdam.

Ostdeutscher Sparkassenverband (2014): Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland. Erste Ergebnisse zur ITB, 6. März 2014. URL: http://www.osv-online.de/uploads/media/Sparkassen_Tourismusbarometer_Kurzfassung_ITB_2014.pdf [Stand 1.7.2014].

Proeller, Isabelle; Krause, Tobias (o.J. ca. 2014): Public Private Partnership. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6046/public-private-partnership-v10.html> [Stand 1.7.2014].

Scherhag, Knut (o.J. ca. 2014a): Destination. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/89693/destination-v11.html> [Stand 1.7.2014]

Scherhag, Knut (o.J. ca. 2014b): Destinationsmanagement. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90265/destinationsmanagement-v8.html> [Stand 1.7.2014].

Thomas, Roland (2008): Tourismusförderung in der kommunalen Praxis. Strategien – Organisation – Marketing – Kooperation – Förderung – Finanzierung. Berlin.

TMB (Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH) (2012): Strategische Marketingplanung 2012-2016. Potsdam.

TMB (Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH) (2013): Marketingplan 2014. Potsdam.

TMB (Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH) (2014): Kommunikationsstrategie und Leitlinien für das touristische Landesmarketing der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH. Potsdam.

TMWAT (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie) (2012): Landestourismuskonzeption 2011 – 2015. Wo die Reise hingeht. 2. überarb. Auflage. Erfurt.

Tourismus NRW e.V. (o.J. ca. 2013): Marketingplan 2014. Düsseldorf.

TourismusMarketing Niedersachsen (o.J. ca. 2012): Marketingplan TourismusMarketing Niedersachsen GmbH für das Jahr 2013. URL: http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de/data/mediadb/cms_mime/%7B8970ff09-9615-3ce5-1cb6-cc0c153e71cf%7D.pdf [Stand 13.5.2014].

TZS (Tourismus Zentrale Saarland GmbH) (o.J. ca. 2013): Fahrplan 2014. Marketing und Vertrieb. Saarbrücken.

UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) (2007): Understanding Tourism: Basic Glossary. URL: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> [Stand 1.7.2014].

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname