



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WIRTSCHAFT.  
WACHSTUM.  
WOHLSTAND.



# Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Band 1: Kurzreport Markenbildung

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### Stand

Februar 2013

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

vonzolomon – shutterstock (Titel),  
Micha Wolf – iStockphoto (S. 4),  
Pressmaster – shutterstock (S. 7),  
Marco 281 – Fotolia (S. 8),  
vege – Fotolia (S. 10),  
Allgäu GmbH – Gesellschaft für Standort  
und Tourismus (S. 11)

### Text und Redaktion

PROJECT M GmbH  
Andreas Lorenz, Hagen Melzer  
[www.projectm.de](http://www.projectm.de)

### Projektträger

Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)  
Schicklerstraße 5-7  
10179 Berlin  
Projektleitung: Hans-Gustav Koch  
Projektkoordination: Walter Krombach  
[www.driv.de](http://www.driv.de)

### Projektdurchführung

PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des  
Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa  
GmbH (NIT)



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

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

# Inhaltsverzeichnis

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung .....	2
2. Markenbildung: Ausgangssituation und Herausforderungen .....	4
3. Marken bilden, Marken führen .....	7
4. Markenstrategien und Best Practice .....	11
5. Fazit .....	17

# 1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung

---

## Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“

Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Voraussetzungen müssen von der öffentlichen Hand und von privaten Anbietern erfüllt werden? Wie sehen erfolgreiche Angebote aus? Welche Vertriebswege sind ziel führend und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen? Diesen Fragen ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom Deutschen ReiseVerband (DRV) durchgeführte Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nachgegangen. Das Tourismussystem ländlicher Räume wurde analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet, übergreifende Handlungsfelder benannt, Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet und in kompakte Checklisten für alle am Tourismus Beteiligten übersetzt. Mehr als 450 Praxisbeispiele wurden dabei einbezogen. Die Ergebnisse sind in einem Leitfaden zusammengefasst. Zehn Kurzreports zu den Handlungsfeldern vertiefen dessen Aussagen.

## Kurzreport „Handlungsfeld Markenbildung“

Dieser Kurzreport enthält spezielle Information und Empfehlungen zum Handlungsfeld Markenbildung. Nach einer Beschreibung der Ausgangssituation und Herausforderungen werden Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren anhand bester Praxisbeispiele erläutert. Checklisten bieten Orientierung und Impulse für das eigene Handeln.

Alle Informationen zum Projekt, zum Download von Leitfaden, diesem und aller weiteren Kurzreports stehen unter [www.tourismus-fuers-land.de](http://www.tourismus-fuers-land.de) und [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) zur Verfügung.

---

Tourismus in ländlichen Räumen umfasst weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“. Gemeint sind alle Angebotsformen und -themen, die außerhalb städtischer Ballungsräume und im Wesentlichen in kleineren Gemeinden bis zu 5.000 Einwohnern stattfinden.

Eine Reihe an **Potenzialen** und Entwicklungen beeinflusst die touristische Entwicklung ländlicher Räume positiv (vgl. Leitfaden S. 8–11): Natur, Regionalität und Nachhaltigkeit werden für die zunehmend älter werdenden Nachfrager bedeutsam. Das steigende Interesse der Reisebranche an ländlichen Räumen führt zu einer Verdichtung des Angebots. Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Kommunikation und Vertrieb der Vielfalt kleiner Angebote im Online-Bereich.

Tourismus in ländlichen Räumen steht jedoch auch vor großen **Herausforderungen** (vgl. Leitfaden S. 15–22): Landflucht und demographische Entwicklung gefährden die Grundversorgung vieler Regionen. Die Budgets der öffentlichen Hand sinken. Es mangelt an Fachkräften. Die Natur- und Kulturlandschaft ist im Wandel, die Interessen von Tourismus, Landwirtschaft und Energiewirtschaft sind auszugleichen. Die kleinteilige verstreute Anbieterstruktur erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren. Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt.

Die Aufgaben der Zukunft konzentrieren sich daher auf zehn übergreifende Handlungsfelder. Diesen sollten sich je nach Voraussetzung Anbieter, Vermarkter, Politik und Verwaltung gleichermaßen stellen.

### Zehn Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen

- **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Die natürlichen Grundlagen sind zu erhalten, regionale Identität als Basis für Standortqualität und touristische Attraktivität zu stärken.
- **Produktinszenierung:** Durch Inszenierung von Erlebnissen werden Angebote mit Mehrwert geschaffen.
- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Nur so können Wertschöpfungsketten verlängert werden. Vor allem kleine Partner profitieren hiervon.
- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Kristallisationspunkte müssen geschaffen werden, um Reiseanlässe zu generieren und Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt der Verknüpfung mit Markenstrategien zu.
- **Markenbildung:** Marken sorgen für Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und eine hohe Marktdurchdringung. Es handelt sich um eine zentrale Aufgabe des regionalen Tourismusmarketings.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Die Chancen liegen im Online-Bereich. Die Einbindung starker privater Partner im Vertrieb wird bedeutsamer. Anbieter und DMO sind umfassend zu qualifizieren.
- **Organisationsstrukturen:** Aufgabenorientierte Organisationsansätze werden im öffentlichen Tourismusmarketing erforderlich.
- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Gefordert ist die strategische und branchenübergreifende Einbeziehung dieser Aufgabe in regionale Tourismusstrategien.
- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen.
- **Barrierefreiheit:** Gerade in ländlichen Räumen stellt die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse eine große Herausforderung dar. Schlüsselstrategien sind ein regionaler Entwicklungsansatz und die Integration in regionale (Marken-)Strategien.

## 2. Markenbildung: Ausgangssituation und Herausforderungen



Sicher: Es gibt eine Menge guter touristischer Angebote in ländlichen Räumen. Viele Tourismusorganisationen richten bereits ihr Marketing an klaren Themenschwerpunkten und Zielgruppen aus. Aber macht allein ein bestimmtes Qualitätssiegel ein Hotel im Wettbewerb wahrnehmbar? Führen die konstante Verfügbarkeit eines Angebots, der gute Ausbau eines Radwegenetzes oder das Schneidern eines themenbezogenen und preiswerten Pauschalangebots durch die regionalen Touristiker automatisch zur Buchung oder der Reise?

Um ein „Will-ich-haben-Gefühl“ zu erzeugen, müssen touristische Angebote und Regionen vom Gast als attraktiv und einzigartig wahrgenommen werden können. Neben rationalen Argumenten wie einem Qualitätssiegel oder dem Preis bedarf es daher auch emotionaler Anreize. Marken zielen genau darauf ab: Sie koppeln Produkte oder Dienstleistungen an persönliche Werte des Kunden und erzeugen auf diese Weise Identifikation. Dieser gefühlte Unterschied, die besondere Geschichte rund ums Produkt, eine bestimmte auf dieses Gefühl bezogene Qualität lösen den Kaufimpuls aus.

Erfolgreiche Marken beziehen dabei langfristig den gesamten Marketingprozess vom Produkt über die Kommunikation und Vertrieb bis hin zum Preis ein. Beispiele aus der Automobilindustrie sind Mercedes-Benz (hochwertige Automobile, konservativer Stil der Werbung, hoher Grundpreis für eher bodenständige Kunden) oder Audi (sportlich-modern designte Modelle, kreative Werbung für jüngere, designorientierte Käufer). Das Resultat: Wiedererkennbarkeit und Alleinstellung im Wettbewerb, Vertrauen ins Produkt, konkrete Kaufimpulse und dauerhafte Kundenbindung.

Gute Marken wirken aber auch nach innen. Auch ihre Macher identifizieren sich mit ihnen. Sind mehrere Partner oder Unternehmen an der Schaffung eines Produkts oder einer Dienstleistung beteiligt, kann die Marke das verbindende Glied für eine dauerhafte Kooperation sein.

## Warum Marken im Tourismus ländlicher Räume?

Vor allem auf regionaler Ebene können Marken entscheidend zu einer gezielten, Identifikation stiftenden, die Akteure einenden Tourismusentwicklung beitragen und dabei die Regionen wirklich unverwechselbar in den Köpfen der Gäste und der Einheimischen verankern. Marken müssen sich dabei auf regionale Identität und Werte beziehen, um die Partner vor Ort „mitzunehmen“.

Marken sind Leitlinie für die individuelle Angebotsgestaltung einzelner Anbieter, ebenso werden auch Kooperationen vor Ort gefördert. Auch touristische Infrastruktur kann mithilfe von Marken gezielt (weiter-) entwickelt werden.

Vor allem aber können gemeinsame, bündelnde Marken die Vielzahl kleiner Anbieter beim potenziellen Gast deutlich besser wahrnehmbar machen, als es mit dem oftmals wenig wirkungsvollen Marketing durch den einzelnen Anbieter möglich wäre: Der Gast nimmt nicht mehr nur einzelne Angebote wahr, sondern verbindet sie mit der besonderen, emotional ansprechenden Geschichte. Die gemeinsame Vermarktung z. B. durch die regionale Tourismusorganisation erzielt eine deutlich höhere Marktdurchdringung (höhere, weil gebündelte Budgets, Marketingkooperationen usw.). Je eindeutiger und attraktiver eine regionale oder thematische touristische Marke dabei ausgerichtet ist, umso mehr Relevanz gewinnt sie auch für die Vermarktung durch übergeordnete Ebenen, z. B. des Landestourismusmarketings oder der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) für die ausländischen Quellmärkte.

Kurzum: Der Gast profitiert von ihm emotional berührenden und in sich stimmigen Urlaubserlebnissen. Regionen und ihre Anbieter verfügen über eine die regionale Identität fördernde Arbeitsgrundlage zur touristischen Weiterentwicklung.

## Status Quo

Viele Reiseveranstalter und touristische Leistungsträger wie z. B. Hotels setzen Markenstrategien seit langem selbstverständlich und erfolgreich für die Vermarktung und Kundenbindung ein. Dagegen konnten bislang erst in wenigen ländlichen Regionen touristische Marken mit regionalem Bezug erfolgreich etabliert werden. Probleme sind:

- **Regionale Marken oft nicht ausreichend definiert:** Viele regionale Tourismusorganisationen beschränken sich auf ein Themenmarketing. Oftmals bestehen auch Wissensdefizite bezüglich Vorteil und Nutzen von Marken. Werden Marken für die regionale Ebene definiert, fehlt es häufig an der Festlegung klarer, auch vor Ort akzeptierter Werte, Zielgruppen, Kernthemen und an Anreizen für die Partner, sich einzubringen. Branchenübergreifende Markenansätze werden bislang noch eher selten verfolgt.
- **Eingeschränkte Markenführung auf regionaler Ebene:** Touristische Marken mit regionalem Bezug erfordern die Koordination einer Vielzahl von Partnern. Das Personal der markenführenden Tourismusorganisationen ist oft nicht entsprechend qualifiziert, der zeitliche Aufwand wird unterschätzt, notwendige personelle Erweiterungen um einen oder mehrere Markenmanager scheitern infolge begrenzter finanzieller Ressourcen oder gegensätzlicher lokaler Interessen. Auch Leistungsträger werden oft nur bedingt in den Markenprozess einbezogen: Anreizsysteme und verbindliche Kooperationsmodelle zu ihrer Einbindung fehlen häufig.
- **Verankerung regionaler Marken auf Ebene der Anbieter oft schwierig:** Anders als z. B. in einem Industrieunternehmen gestaltet sich der „Durchgriff“ auf die Leistungsträger als (freiwillige) Markenpartner schwierig. Eine markenbezogene Zusammenarbeit wird z. B. durch die Verstreutheit in der Fläche, Wissensdefizite und daraus resultierende fehlende Kooperationsbereitschaft erschwert.

## Herausforderung

Um Bekanntheit zu steigern, Image aufzubauen und die enorme Angebotsvielfalt in ländlichen Räumen besser bündeln und verkaufen zu können, stellen sich für die Markenbildung diese Herausforderungen:

- **Ableitung von Marken bzw. Markenfamilien auf der regionalen und landesweiten Ebene**, basierend auf lokaler bzw. regionaler Identität mit ihren Werten sowie realen Themen- und Zielgruppenpotenzialen, um die Partner vor Ort (auch branchenübergreifend) einbinden und Alleinstellung gegenüber dem Gast erzielen zu können.
- **Aufbau verbindlicher und langfristiger Kooperationsbeziehungen mit Markenbezug** zwischen Tourismusorganisationen und Leistungsträgern. Hierzu zählt auch der Aufbau von Anreizsystemen.
- **Professionalisierung der Markenführung auf Ebene der Tourismusorganisationen.**



### 3. Marken bilden, Marken führen



In der Regel entstehen touristische Marken nicht von selbst. Sie müssen gezielt aufgebaut werden. Dafür sind eine Reihe von Voraussetzungen und Entwicklungsschritten erforderlich. Dies betrifft alle Marken, unabhängig ihres Typs oder ihrer regionalen Ausdehnung.

#### Marke als umfassendes Konzept begreifen

Marke ist mehr als ein Logo. Erst die konsequente Anwendung einer Markenstrategie im gesamten touristischen Entwicklungs- und Marketingprozess einer Region verhilft einer Marke zum Erfolg. Markenkonzepte umfassen daher:

- **Werte, Kultur und Selbstverständnis:** Festlegung der alleinstellenden Werte sowie Antwort auf die Frage: Was genau gibt dem Gast und dem Akteur vor Ort Vertrauen und Orientierung (Leistungsversprechen)?
- **Zielgruppenfokussierung:** Ableitung von Kernzielgruppen und Quellmärkten und des konkreten Leistungsversprechens (z. B. für naturbegeisterte

Best Ager aus Großstädten: unberührte Natur in Region X entdecken, genussvoll speisen...).

- **Produkt und Erlebnis:** Ausarbeitung eines Produkt-, Infrastruktur- und Qualitätskonzepts gemäß der Ansprüche der Zielgruppen (z. B. quantitativer/qualitativer Bedarf an Wanderwegen, buchbaren Pauschalangeboten, weiteren Services) und der Markenwerte.
- **Verhalten und Service:** Definition spezifischer Kriterien für die Akteure vor Ort, um die Marke(n) auch über diese erlebbar zu machen.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Gestaltung eines einheitlichen visuellen Auftritts der Marke (Logo und Corporate Design) für alle Medien und Werbemittel, anwendbar durch alle Partner vor Ort; Anpassung/Entwicklung eines markenkonformen Marketing- (und ggf. Vertriebs-)konzepts, d. h. Anpassung aller Marketingaktionen, Auswahl von Vertriebspartnern usw. gemäß Werten und Versprechen der Marke.



- **Management und Organisation:** Anpassung der Struktur der markenführenden Organisation (z. B. DMO) an die personal- und budgetrelevanten Anforderungen. Dies betrifft das Markenmanagement (z. B. Ableitung von – ggf. völlig neuen – Leitprodukten, professionelle Kommunikation, Sensibilisierung der Partner vor Ort) und Kooperationsaufbau (z. B. Markennetzwerke gemeinsam mit privaten und öffentlichen Partnern, die sich auch finanziell an der Marke und ihren Leitprojekten beteiligen).

## Voraussetzungen prüfen

Markenbildung ist keine „Allzweckwaffe“ für das Tourismusmarketing ländlicher Regionen. Wichtige Grundlagen müssen vorhanden sein, um Marken überhaupt am Markt platzieren zu können:

- **Nachfragepotenziale:** Für die angestrebte Marke ist eine „kritische“ Masse potenzieller Kunden vorhanden. Nachfragepotenziale (Zielgruppentypen, Quantität) sind zu ermitteln (Marktdaten, ggf. auch eigene Marktforschung erforderlich).
- **Potenziale vor Ort:** Eine ausreichende Anzahl an Leistungsträgern und ggf. natürliche, kulturelle und thematische Potenziale ermöglichen die Entwicklung klar abgrenzbarer Markenprodukte bezogen auf die Region oder bestimmte „Themenkulissen“ (z. B. ein regionales, grundsätzlich marktgerechtes Radwegenetz).

- **Einbindung in das regionale touristische System – Vermeidung von „Markenwildwuchs“:** Marken der jeweils untergeordneten Ebene (z. B. Anbieter, Ort) müssen übergeordnete Marken stützen (z. B. Bundesland, Destination) bzw. davon abgeleitet werden – erst dies ermöglicht Wettbewerbsvorteile und Effizienzgewinne. Oft können Angebote oder auch kleinere Regionen in bereits bestehende Markenfamilien integriert werden.

## Den richtigen Markentyp auswählen

Für die Bildung von Marken und Markenfamilien für touristische Regionen können je nach Potenzial verschiedene Markentypen genutzt und miteinander kombiniert werden:

- **Destinationsmarken** beziehen sich auf eine bestimmte Region und profilieren deren einzigartige und überregionale bekannte Besonderheiten (z. B. Eifel, Rügen, Erzgebirge). Sie werden meist als Dach- oder Familienmarke geführt. Ihre Steuerung obliegt der DMO (siehe Infobox).

### → Info

#### Destination und DMO

Nicht jedes Reiseziel ist zwingend eine touristische Destination. Destinationen zeichnen sich aus durch eine für Vermarktung und Wahrnehmbarkeit relevante Größe und eine einheitliche Wahrnehmung als Urlaubsraum bei Gästen aus den relevanten Quellmärkten.

Destinationen sind nicht nur an bestimmten Übernachtungskennzahlen festzumachen, es gibt auch tages-touristisch relevante Destinationen. Sie verfügen über landschaftliche und/oder kulturelle Geschlossenheit (Tradition) und können ein Angebotsbündel besonderer Eigenart mit marktfähigen Produkten inklusive aller für den Aufenthalt notwendigen Leistungen bilden.

Die so genannte Destinations-Management-Organisation (DMO), z. B. der regionale Tourismusverband, ist verantwortlich für das strategische Management und die Vermarktung der Destination.

- **Programmmarken** bündeln einzelne Produkte und/oder Produktmarken entlang eines bestimmten Themas (z. B. Wandern: „Baiersbronner Wanderhimmel“, [www.baiersbronn.de](http://www.baiersbronn.de)), für eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Familien: „Kinderland Bayern“, [www.bayern.by/familienurlaub-in-bayern-kinderland](http://www.bayern.by/familienurlaub-in-bayern-kinderland)) oder bestimmte Infrastruktureinrichtungen (z. B. Hotels: „Bio-Hotels“, [www.biohotels.info](http://www.biohotels.info)). Sie können, müssen aber keinen regionalen Bezug aufweisen und werden oftmals durch die DMO oder auch Leistungsträger gesteuert.
- **Produktmarken** beziehen sich auf ein konkretes touristisches Produkt und werden durch dessen Anbieter bzw. Betreiber geführt (z. B. Europapark Rust, [www.europapark.de](http://www.europapark.de)).

Insbesondere Destinations- und Programmmarken bieten große Potenziale, einzelne Angebote zu bündeln, Marketingsynergien für alle Beteiligten zu erzeugen und Regionen besser im Markt wahrnehmbar zu machen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf diese beiden Typen.

#### → Info

##### „Markenvierklang“

Die Attraktivität von Regionen und damit ihr Potenzial zur Bildung einer Destinationsmarke basiert auf verschiedenen, messbaren Komponenten. Vor der Bildung einer Destinationsmarke ist anhand von Marktforschungsdaten die Erfüllung des „Markenvierklangs“ zu ermitteln:

**Bekanntheit:** Die Region ist allgemein bzw. in Bezug auf relevante Zielgruppen und die Angebotspotenziale bekannt.

**Sympathie:** Die Region wird durch die Zielgruppen mit bestimmten (positiven!) Werten, Themen, Angeboten assoziiert.

**Besuchsabsicht:** Ein Besuch ist für die Zielgruppen denkbar.

**Besuch:** Ein Besuch ist bereits erfolgt.

## Die Komponenten der Marke individuell ausgestalten

Gäste erwarten von touristischen Marken die Erfüllung eines Markenversprechens. Sie erwarten dabei (unbewusst) durchaus menschliche „Charakterzüge“. Marken, z. B. die einer Destination, müssen also mit solchen „persönlichen“ Eigenschaften aufgeladen werden. Dies ist Voraussetzung für eine emotionale Bindung an und die Identifikation mit der betreffenden Region oder bestimmten touristischen Angeboten.

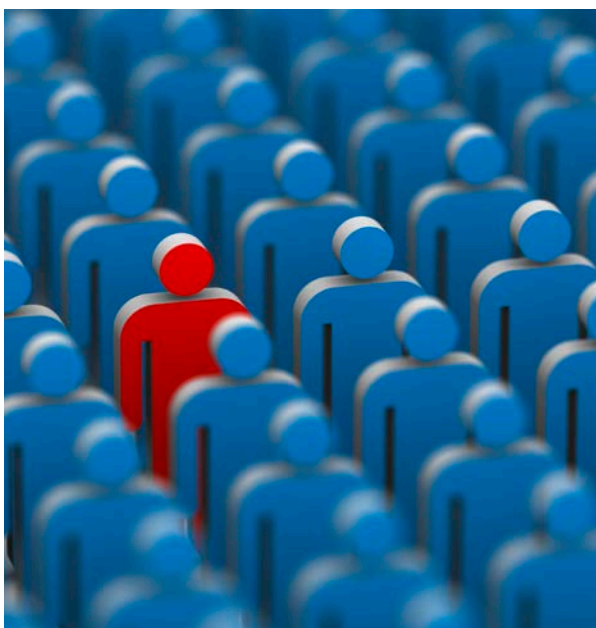
Egal welcher Markentyp, Marken basieren auf einigen grundlegenden Komponenten, die in ihrer spezifischen Kombination die Markenpersönlichkeit ausmachen und immer individuell in Bezug auf die betreffende Marke auszugestalten sind:

- **Markenkern** (Markenessenz): Dieser formuliert in wenigen Worten die Identität und die alleinstellende, emotional bindende Botschaft der Marke.
- **Markenwerte:** Diese formulieren die Ausrichtungen der Marke (z. B. genussvoll-authentisch) und greifen dabei die persönlichen Werte der ermittelten Kernzielgruppen sowie das Angebotspotenzial und die Identität der Akteure vor Ort auf. An diese Werte sind die zentralen Stories geknüpft, also die „persönlichen“ Geschichten, die über die Marke in Angebot und Kommunikation fortlaufend erzählt werden. Geschichten sind einprägsam und ihre stetige Wiederholung erhöht den Merkeffekt beim Gast und vor Ort.
- **Faszinationsfelder:** Touristische Marken mit regionalem Bezug beziehen sich immer auf ein oder mehrere profilierende Leitthemen (z. B. Kultur, Wintersport, Natur). Doch erst die Inszenierung eines Themas anhand der Markenwerte und einer Story erzeugt das besondere Urlaubserlebnis. Die Themen müssen daher in Infrastruktur und Leitprodukten deutlich werden, um vor Ort konkrete Kontaktpunkte mit der Marke zu erzeugen. Solche Erlebnisbündel aus Markenwerten, besonderen Geschichten, Leitthema und konkretem Leitprodukt werden als Faszinationsfelder bezeichnet. Sie führen zu Begeisterung und Faszination für eine Region.

- **Markenstil:** Dieser legt fest, auf welche Weise die Marke durch den Kunden oder auch vor Ort wahrnehmbar werden soll. Hierzu zählen die Wort-Bild-Sprache und ein Verhaltenskodex vor Ort (Corporate Identity). Das Erlebnis rund um die Marke beginnt bereits beim ersten Kontakt mit ihr, also vor dem Aufenthalt vor Ort.
- **Markengrundsätze:** Jede Marke benötigt darüber hinaus Kriterien, um in der täglichen Arbeit vor Ort und gegenüber dem Gast zu funktionieren. Sie müssen einfach, aber dennoch absolut verbindlich gehalten sein, um eine Vielzahl von Akteuren als „Markenpartner“ zu gewinnen. Markengrundsätze können z. B. sein: konstante Verfügbarkeit der Leitprodukte oder „Teilbarkeit“ von markenbezogenen Aussagen in der Kommunikation im Social Web (z. B. Facebook) usw.

### Markenbildung und -führung langfristig steuern

Einmal am Markt eingeführt, müssen Marken bewusst und dauerhaft gesteuert werden. Nachfragesteigerungen oder Synergieeffekte stellen sich oft erst nach einer mehrjährigen Startphase ein, denn die Marke muss zunächst bei den Partnern vor Ort akzeptiert und ins



konkrete Angebot und dessen Vermarktung übernommen werden. Neben der klar definierten strategischen Steuerung wird aber auch die zielgerichtete Einbindung der Partner vor Ort erforderlich. Markenführung umfasst:

- **Festgelegte und eindeutige Steuerung:** Diese liegt ausschließlich bei der markenführenden Tourismusorganisation, z. B. einer DMO. Insbesondere bei der Bildung von Destinationsmarken wird in der Regel die Einstellung bzw. Bestimmung eines qualifizierten Markenmanagers erforderlich. Seine Aufgaben liegen unter anderem in der – oft langwierigen – Vermittlung und Verankerung der Markenwerte bei den Partnern vor Ort (z. B. durch Informationsveranstaltungen) und dem Aufbau markenkonformer, die Leistungsträger einbindender Strukturen in der Region. Dies erfordert auch diplomatisches Geschick. Die Laufzeiten solcher Projektstellen sollten über mehrere, mindestens auf drei Jahre angelegt werden (siehe unten).
- **Einbezug der Innensicht in die Entwicklung von Markenkern und -werten:** Neben den erforderlichen Potenzial- und Zielgruppenanalysen müssen alle Werte und Ableitungen auf ihre Akzeptanz vor Ort geprüft werden, z. B. durch gemeinsame Strategieworkshops mit Leistungsträgern und weiteren Partnern. Vor Ort nicht akzeptierte Werte oder wenig potenzialträchtige Themen führen zwangsläufig zum Misserfolg der Marke.
- **Feste Arbeitsstrukturen zur Einbindung der Partner:** Dies umfasst z. B. an den Leitthemen bzw. Faszinationsfeldern ausgerichtete Markennetzwerke. Diese Netzwerke dienen der Realisierung von Leitprojekten in Infrastruktur oder Leitprodukten. Verbindlichkeit für die Teilnehmer kann dabei über die Gestaltung der Netzwerke mit hohem Maß an Eigenverantwortung in Kombination mit finanzieller Beteiligung erreicht werden.
- **Kontrolle und Feinsteuerung:** Die Marke ist fortlaufend anhand eines festzulegenden Systems an Kennziffern auf ihren Erfolg gemäß der Zielsetzungen zu überprüfen (z. B. Buchungszahlen, Nachfrageentwicklung, Gästezufriedenheit). Produktgestaltung und Vermarktung sind entsprechend anzupassen.

## 4. Markenstrategien und Best Practice

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen erfolgreiche Vorgehensweisen und Mechanismen bei der Bildung und Führung touristischer Destinations- und Programmmarken. Sie sind sowohl für touristisch etablierte als auch weniger stark entwickelte Regionen anwendbar, sofern die vorab beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden.

### Destinationsmarkenbildung: Allgäu (Bayern/Baden-Württemberg)

**Ziel der „Markenstrategie 2020“ der Allgäu GmbH (DMO) ist die bestmögliche Integration und Verknüpfung von Tourismus- und allgemeiner Standortentwicklung. Seit 2009 wurde und wird die Destinationsmarke entsprechend neu- und weiterentwickelt. Sie umfasst die zwei Bundesländer und zusätzlich das österreichische Kleinwalsertal und Tannheimer Tal.**

#### Definierter Markenkern und Werte, übertragen auf den gesamten Marketingprozess

Gemeinsam mit wichtigen regionalen Akteuren aus Wirtschaft und Tourismus wurde in einem extern moderierten Prozess der Markenkern entwickelt: „Das Allgäu ist führender, leistungsstarker und zukunftsorientierter Gestaltungsraum für Leben, Arbeiten und Urlauben im ländlichen Raum. Es zeichnet sich durch nachhaltiges Wirtschaften und gesundes Leben aus“.

Die Markenwerte (siehe Abbildung) wurden durch Potenzialanalysen vor Ort, Marktforschung und die Diskussion mit wichtigen touristischen Leistungsträgern, Vertretern der regionalen Wirtschaft und der Kommunen erarbeitet. Nach außen werden sie im Claim (also dem „Anspruch“ der Marke) „Allgäu. Fürs Leben gern ...“ kommuniziert.

Die fünf Leitthemen Wandern, Rad, Städte, Gesundheit und Winter „übersetzen“ die Marke in die touristische Praxis. Sie sind zugleich die touristischen Geschäftsfelder der Allgäu GmbH, d.h. der gesamte touristische Entwicklungs- und Vermarktungsprozess der Destination wird auf diese konzentriert.



Markenwerte der Marke Allgäu

Gemeinsam mit kommunalen und privaten Partnern werden fortlaufend Leitprojekte für die fünf Themen definiert und umgesetzt. Dabei wird auch die touristische Infrastruktur als einer der wichtigsten Markenkontaktpunkte „inszeniert“, z. B. das Wanderwegenetz im Rahmen der „Wandertrilogie“. Auf diese Weise entstehen für den Gast besondere, allgäutypische Erlebnisbündel, also die Faszinationsfelder der Marke.

Das neue Corporate Design (CD) mit Logo wird von Blautönen, elegant-locker wirkendem Schrifttypus und reiseführerartigem Stil bei Angebotsbeschreibungen geprägt. Hinzu kommt das blaue Allgäu-Quadrat als wiederkehrendes Designelement. Dieser Markenstil wird konsequent in allen Kommunikationskanälen (z. B. Website, Flyer), aber auch in der Infrastruktur vor Ort angewendet (z. B. bei Infostelen). Wichtig: Auch die Markenpartner (siehe unten) können das CD kostenfrei nutzen.

#### Verbindlicher und eigenverantwortlicher Einbezug der Partner

Der Markenprozess insgesamt wird durch die Geschäftsführung und einen eigens eingestellten „Projektleiter Marke“ bei der Allgäu GmbH vorangetrieben. Für die Entwicklung der Leitprojekte wurden weitere Projektleiter eingestellt. Um die Markenphilosophie auch bei kommunalen und privaten Partnern zu verankern, wurden konkrete Beteiligungsmöglichkeiten mit Verbindlichkeit und Eigenverantwortung geschaffen:

- **Einbindung in Markennetzwerke gemäß der Leitthemen und gemeinsame Entwicklung von Leitprojekten:** Die etwa 30 kommunalen Partner der „Wandertrilogie“ (so genannte Portal-/Etappen- und Themenorte) binden sich vertraglich für mindestens 5 Jahre ans Projekt und zahlen eine jährliche Umlage. Zugleich entwickeln sie eigene buchbare Leitprodukte. Damit wird der Erhalt und Ausbau einer markenkonformen Wegeinfrastruktur finanziert. Die Kommunen und die dortigen Leistungsträger profitieren von weiterer Nachfrage durch die Integration des „eigenen“ Angebots in das Gesamtpaket Allgäu mit seinen auf die Wandertrilogie bezogenen Kommunikations- und Vertriebswegen.
  
- **Klare Kriterien für Markenpartner:** Nur wer seinen Geschäftssitz im Allgäu hat, nachweislich mindestens vier von sechs Nachhaltigkeitskriterien erfüllt und jährlich seinen „Nachhaltigkeitsstatus“ gegenüber der Allgäu GmbH dokumentiert, kann als Markenpartner in das Marketing eingebunden werden. Zusätzlich müssen sich diese Markenpartner unabhängigen Qualitätskontrollen stellen, die durch die Einnahmen aus den Markenpartnerschaften finanziert werden. Es erfolgt aber kein Ausschluss von Interessenten, die die Kriterien nicht sofort erfüllen: Über die Beantragung einer Marken-Anwartschaft und Teilnahme an (Marken-) Qualitätsprogrammen können sie innerhalb eines halben Jahres ebenfalls vollberechtigter Markenpartner werden.

### Stabile Rahmenbedingungen

Politik und Verwaltung haben ihren Anteil am Erfolg. Mit Blick auf begrenzte öffentliche Budgets und durch die Erkenntnis, diese nur in einer großen Einheit wirklich effizient in der Standort- und Tourismusentwicklung einsetzen zu können, unterstützen die vier Allgäuer Landkreise als Gesellschafter die Allgäu GmbH in ihren klar definierten Aufgaben des Tourismus-/Marken- und Standortmanagements. Der Markenprozess (zwei Projekte: Markenkonzept und Markenumsetzung) wurde und wird im Rahmen des LEADER-Programms gefördert.

[www.allgaeu.info](http://www.allgaeu.info)

### → Info

#### Perspektiven für Regionalmarken?

In vielen Regionen wurden Regionalmarken entwickelt, die einige Branchen und meist die Landwirtschaft umfassen (z. B. Rhön, Eifel). Ziel ist meist die Stärkung dieser Wirtschaftszweige durch Absatzsteigerung. Defizite solcher Regionalmarken bestehen oftmals in der Verknüpfung mit dem allgemeinen Tourismus- und Standortmarketing. Die Reichweite und Marktpräsenz ist oft gering, denn die Marken sind vor allem „nach innen“ in die Region gerichtet.

Statt isolierter Markenstrategien ist daher die Kooperation mit bzw. sogar Integration in Destinationsmarken ein möglicher Weg, der für alle Beteiligten Synergien erzeugen kann: Nur eine starke Marke profiliert die (touristische) Destination, ihre prägenden Branchen und Produkte. Die Reichweite der Regionalmarke und ihrer Partner erweitert sich auf touristische Zielgruppen und weitere Quellmärkte. Wirtschaftsbeziehungen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern, touristischen Leistungsträgern und Unternehmen aus weiteren Branchen können erweitert oder neu geschaffen werden. Die Zusammenführung der Strukturen im organisatorischen Bereich in einem gemeinsamen Markenmanagement schont personelle Ressourcen. Kurzum: Die Tragfähigkeit der früheren Regionalmarke wird verbessert, die vormals ausschließlich touristische Destinationsmarke gewinnt weitere Markenpartner vor Ort.

Ein Beispiel für die intensivierte Kooperation von Regional- und Destinationsmarke ist die Eifel ([www.eifel.info](http://www.eifel.info), [www.regionalmarke-eifel.de](http://www.regionalmarke-eifel.de))

### Checkliste – Lohnt sich die Destinationsmarke?

- Die Region ist klar umrissen, z. B. durch Naturräume, Landschaften, oder kulturell eindeutig definiert (sekundäre Bedeutung politischer Verwaltungsgrenzen!).
- Es gibt ein ausreichendes Nachfragepotenzial, welches die Investitionen rechtfertigt (Marktdaten prüfen!)
- Der potenzielle Gast hat ein (möglichst positives) Bild der Region: kritische Prüfung des „Markenvierklangs“ aus Bekanntheit, Sympathie, Besuchsabsicht und Besuch erforderlich (Marktforschung/Marktdaten!).
- Die angestrebte Marke verfügt über wirklich alleinstellende und profilierende Angebotspotenziale oder ist geeignet, solche zu schaffen.
- Es besteht eine „kritische Masse“ an Partnern und Anbietern, um die potenziellen Themen/Faszinationsfelder im Angebot umsetzen zu können.
- Auch andere Branchen beziehen sich auf die Destination. Eine Verzahnung mit dem allgemeinen Standortmarketing und ggf. auch mit bestehenden Regionalmarken anderer Branchen ist möglich.
- Das Wettbewerbsumfeld lässt keine oder nur bedingt Kannibalisierungseffekte mit ähnlich ausgerichteten „Destinationen“ und ihrer Marken vermuten.
- Es bestehen klare, sicher und langfristig finanzierte Organisationsstrukturen für ein künftiges Markenmanagement bzw. eine entsprechende Perspektive (z. B. sich räumlich überschneidende Strukturen können in eine gemeinsame Struktur eingehen).
- Aufsichtsgremien und politische Entscheider unterstützen den Prozess bzw. können für ihn gewonnen werden.

### Zielgruppenorientierte Programmmarke: „Kinderland Bayern®“

---

**Programmmarken eignen sich bestens zur zielgruppengenauen Vermarktung regionaler Leitthemen und zur Einbindung einer Vielzahl auch kleinerer Anbieter. Sie können in eine Destinationsmarkenstrategie eingebunden sein: Dies ermöglicht einen positiven Imagetransfer von der Destinationsmarke auf die Programmmarke. Im Umkehrschluss profitiert die Destinationsmarke von deren attraktiven Angeboten für wichtige Kernzielgruppen.**

---

### „Kinderland Bayern®“: Einbettung in die Markenfamilie Bayerns

Das „Kinderland Bayern®“ als eine der sechs Programmmarken der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (Landestourismusorganisation/LMO) richtet sich an Familien mit Kindern. Die Marke zielt auf die Verknüpfung von Übernachtungsangeboten mit Erlebnisanbietern wie Freizeitparks, Skischulen, Museen usw. Der Anspruch lautet: „Kinder werden im Urlaub glücklich“.

Insgesamt 315 Markenpartner, vor allem touristische Leistungsträger, sind beteiligt, Tendenz seit Einführung der bayerischen Markenfamilie 2003 stetig steigend. Eigene Qualitätskriterien für die Markenpartnerschaft sind Grundlage für alle Angebote und Pauschalen. Das Markennetzwerk wird durch ein bei der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH personell fest installiertes Management gesteuert.

### Angebotsdiversifizierung und schrittweise Erweiterung der Quellmärkte auch ins Ausland

Die Stärken der Programm Marke liegen in der Produktgestaltung und im kommunikativen Bereich. Das Angebot wird kontinuierlich erweitert, vorher in Einzelaktivitäten der Partner fließende Budgets können zielgruppen- und quellmarktspezifisch eingesetzt werden:

- **Angebotsdiversifizierung:** Nach einer etwa vierjährigen Startphase mit ersten Sommer- und Winterprogrammen für Kinder und Familien wurde schrittweise das Angebot verdichtet. Seit 2010 werden neue Zielgruppensegmente wie z. B. Großeltern mit Enkeln mit entsprechenden Angebotskombinationen angesprochen. Jährlich wird ein anderer Ort bzw. Markenpartner „Kinderland-Hauptstadt“ mit speziellen Pauschalangeboten. Ab 2011 werden gemeinsam mit der AOK gesundheitsorientierte und familienfreundliche Programme aufgelegt.
- **Kommunikation und Vertrieb fortlaufend erweitert:** Die gebündelten Budgets der Partner und deren Eingliederung in die Aktivitäten der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH ermöglichen die konstante Ansprache der Zielgruppe über alle relevanten Kommunikations- und Vertriebskanäle, z. B. Kinderland® Katalog (auch in der iPad-App), Sonderkataloge (z. B. „Mit den Enkeln auf Tour“ 2011), Direct Mailings an Familien, saisonale Online-Kampagnen, Integration der Angebote in die Deutschland-Kataloge großer Reiseveranstalter, cross-mediale Aktivitäten (z. B. Integration in Newsletter von Spielwarenherstellern) usw.

Wichtige ausländische Quellmärkte (auch für Bayern allgemein) werden mit regelmäßigen Aktivitäten und Kampagnen bearbeitet, auch im Cross-Marketing (branchenübergreifend, z. B. mit einem niederländischen Versandhändler).

### Intensive Betreuung der Markenpartner

Erklärtes Ziel des Markenmanagements ist die bayernweite Förderung der Kooperation zielgruppenaffiner Anbieter, z. B. über jährliche Netzwerktreffen oder das Online-Partnerportal im „da.by-Extranet“ der BAYERN

TOURISMUS Marketing GmbH. Dieses stellt den Markenpartnern alle Informationen zum Marketing und Umsetzungshilfen für die Angebotsgestaltung zur Verfügung.

[www.bayern.by/familienurlaub-in-bayern-kinderland](http://www.bayern.by/familienurlaub-in-bayern-kinderland)

### Thematische Programm Marke mit Infrastrukturbezug: „Traumpfade Rhein-Mosel-Eifel-Land“

---

**Programmmarken können auch für bestimmte Themen (z. B. Wandern) gestaltet werden. Gerade die für ländliche Räume wichtige verbindende Wegeinfrastruktur ist einer der am häufigsten frequentierten Markenkontaktpunkte des Gasts (siehe Kurzreport „Infrastruktur und Investitionsmanagement“). Thematische Programmmarken, gerade im Natur- und Aktivtourismus, müssen also zwingend auch die Infrastruktur prominent einbeziehen.**

---

Paradebeispiel für einen an die Infrastrukturentwicklung gekoppelten Markenbildungsprozess sind die „Traumpfade Rhein-Mosel-Eifel-Land“, kurz „Traumpfade“. Sie zielen auf die Integration in die Wanderstrategie von Rheinland-Pfalz. 26 so genannte „Premi-umwege“ (zertifiziert nach den Kriterien des Deutschen Wanderinstituts) wurden seit 2006 entwickelt und in drei Schritten über drei Jahre eröffnet.

Die „Traumpfade“ sind ein Gemeinschaftsprojekt der Rhein-Mosel-Eifel-Touristik (REMET), von Verbandsgemeinden und Städten des Landkreises Mayen-Koblenz, der regionalen Wirtschaftsförderung und des Landesforstens Rheinland-Pfalz.

### Markenentwicklung synchron mit der infrastrukturellen Gestaltung

Anders als in oftmals eher „planerisch“ vorangetriebener Wegenetzgestaltung wurde bereits mit Ermittlung und Festlegung der potenziellen Zielgruppen und ihrer Anforderungen die Markenpersönlichkeit definiert. Der Markenkern besteht im „entspannten Genusswandern höchster Qualität für Gelegenheitswanderer“.



Entsprechende Markenwerte wie „Abwechslungsreichtum“, „überraschend“ oder „gut für die Seele“ werden konsequent auf die Wegeplanung angewendet: Die „Traumpfade“ sind eher kurze und körperlich wenig anspruchsvolle Tagesrundwege von meist etwa 9–15 km Länge, bieten viele Aussichtspunkte, einen konstanten Wechsel zwischen Wald und offener Landschaft oder verschiedenen Landschaftstypen (Flusstäler, Hochebenen). Sehr bequeme Ruhebänke und hochwertige Gastronomie komplettieren das Angebot.

Der Markenstil und damit die Kommunikation soll „leicht“, „verträumt“, „sanft“ und vor allem „natürlich“ wirken. Der Claim „Zum Wandern verführen“ kommuniziert die Marke nach außen.

#### **Stufenweise Markeneinführung ermöglicht neue Kommunikations- und Reiseanlässe**

Die eher aus pragmatischen Gründen angedachte mehrstufige Eröffnung aller Wege ermöglichte in der Phase des Markteintritts fortlaufende Kommunikations- und Reiseanlässe. Somit konnten schnell neue Stammgäste gewonnen werden, darunter auch viele Übernachtungsgäste aus dem Kurzausflugsbereich (z. B. Ballungsraum Rhein-Main-Gebiet). 26 Tagesrundwege bedeuten eine ausreichende kritische Masse an individuell nutzbarem Wanderangebot, für das es sich lohnt, auch ein ganzes Wochenende in der Region zu verbringen oder diese immer wieder mal zu besuchen.

#### **Infrastruktur und gesamten Marketingprozess auf die Marke abgestimmt**

Infrastruktur allein erzeugt jedoch nicht das besondere Markenerlebnis. Der Erfolg der „Traumpfade“ (Bruttoumsatz 2010: 3 Mio. Euro, 2011: + 8% Übernachtungen allein im Landkreis Mayen-Koblenz, steigender Quellmarktradius) basiert auf der Umsetzung des Markenversprechens („Leicht-Genuss-Abwechslung“) im gesamten Angebot, z. B. entsprechender Pauschalangebote, Qualifizierung von „Qualitätsgastgebern Wanderbares Deutschland“ oder auch Services wie GPS-Tracks oder Hol- und Bringdienste der Hoteliers.

#### **→ Info**

##### **Marken für speziellere landtouristische Themen? Beispiel „Sachsens Dörfer – Land.Leute.Lebensart.“**

Programmmarken eignen sich auch für kleinere und speziellere Segmente. So platziert „Sachsens Dörfer“ das Nischenthema „Dorf“ in Verbindung mit landtouristischen Elementen erfolgreich im Markt. Grundlage sind auch hier die Ermittlung realer Nachfragepotenziale, gezielter Angebotsaufbau und die Integration in eine reichweitenstarke Vermarktung auf Landesebene durch die Tourismus Marketing Sachsen GmbH (LMO).

Auch der Vertrieb ist wanderspezifisch ausgerichtet: Die Kooperation mit Wikinger Reisen als Deutschlands führendem Wanderreiseveranstalter (beteiligt an der Erarbeitung der Qualitätsphilosophie) erhöht die Reichweite beim wanderaffinen Publikum.

Wichtig ist die Integration der thematischen Programm- und Markenmarken „nach oben“: Die „Traumpfade“ werden auf Destinationsebene in das Themenmarketing der Eifel Tourismus GmbH und auf Landesebene in die Programm- und Markenmarken „Wanderwunder“ eingebunden. Eine gezielte deutschlandweite und internationale Marktbearbeitung wird somit möglich.

#### **Definiertes Markenmanagement**

Die REMET zeichnet allein für die Markenführung verantwortlich, alle Maßnahmen der Marktbearbeitung und die Koordination der Partner vor Ort obliegen ihr. Über ein Projektbudget ist die Finanzierung für die nächsten fünf Jahre gesichert (Stand 2012). Die Kosten werden im Wesentlichen durch den Landkreis Mayen-Koblenz getragen. Zusätzlich stellte das Land Rheinland-Pfalz über das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW) Fördermittel bereit.

[www.traumpfade.info](http://www.traumpfade.info)

**Checkliste: Marken bilden und führen**

- Ermittlung von Trends und Nachfragepotenzialen (Marktdaten erforderlich).
- Potenzialprüfung vor Ort (z. B. thematische/zielgruppenbezogene Angebots- und Akteursdichte, besondere Infrastruktur, nutzbare Netzwerke, nutzbare Trends, weitere branchenübergreifende Partnerschaften und Kooperationspotenziale durch die Marke).
- Ermittlung des Integrationspotenzials nach „oben“ und des horizontalen Kooperationspotenzials mit weiteren Marken(familien) und Partnern.
- Aufbau eines Verständnisses vor Ort: Definition von alleinstellender Kultur, Werten und Selbstverständnis immer unter Einbezug von Multiplikatoren, wichtiger öffentlicher und privater Partner, ggf. neutral moderiert.
- Reale Leistungsversprechen und hohe, aber erfüllbare Ansprüche an Produkt, Infrastruktur, Erlebnisqualität, Kommunikation und Partnermanagement.
- Ableitung von Leitprojekten und -produkten, Festlegung von Meilensteinen.
- Handhabbares Corporate Design und Corporate Identity, Entwicklung des Marketingkonzepts nach außen (für den Gast) und innen (für die Partner).
- Personelle und finanzielle Absicherung von Markenführung und Markennetzwerkmanagement (Markenmanager).
- Verbindlichkeit für Markenpartner durch klare und erfüllbare Kriterien, Konditionen und Anreizsysteme; Förderung von Eigenverantwortung bei der Einbindung der Partner.
- Ggf. stufenweise Einführung der Marke und ihrer Leitprojekte.
- Konstante Erfolgskontrolle anhand eines Kennzahlensystems (Nachfrage, Einbindung von Partnern, Gästezufriedenheit usw.).
- Fortlaufende Wettbewerbsbeobachtung; zügige Durchführung ggf. erforderlicher Aktualisierungen in Strategie, Produkt, Infrastruktur, Kommunikation.
- Konstantes und persönliches Partnermanagement: Wissenstransfer/Qualifizierung und Austausch/Kooperation im Markennetzwerk ermöglichen, persönliche Betreuung/Coaching der Markenpartner.
- Lobbyarbeit bei politischen Partnern.

## 5. Fazit

Touristische Markenbildung mit regionalem Bezug besitzt in ländlichen Räumen zentrale Bedeutung zur Bündelung der Angebotsvielfalt und einer damit einhergehenden Steigerung der Wahrnehmbarkeit. Erfolgreiche Marken entstehen jedoch nicht einfach. Sie müssen langfristig aufgebaut, gesteuert und ständig weiterentwickelt werden. Neben dem Auslösen besonderer emotionaler Urlaubserlebnisse beim Gast sollte immer auch eine größtmögliche Identifikation der Partner vor Ort Ziel regionaler Markenstrategien sein. Die Heterogenität ländlicher Regionen in Bezug auf touristischen Entwicklungsgrad oder Angebotsvielfalt und Anbieterdichte legt nahe: Eine Patentlösung für den idealtypischen Markenaufbau (Destinationsmarken oder Programmmarken) kann es nicht geben. Grundsätzlich sind jedoch übergreifende Anforderungen an Markenbildung und -führung zu beachten:

- **Verbindlichkeit in der Markenumsetzung:** Diese wird durch eine den Markenerfordernissen angepasste, beständige Organisationsstruktur für das Markenmanagement, z. B. bei einer DMO, erreicht. Dabei kann und sollte auch externes Wissen (so genannte Markencoaches) einbezogen werden.
- **Verbindliche Einbindung kommunaler und privater Partner:** Eigenverantwortliche Markennetzwerke unter finanzieller Beteiligung der Partner sind ein bewährter Weg. Dieser ermöglicht auch die gemeinsame Realisierung größerer Investitionen.
- **Ausrichtung kommunaler und teilregionaler Marken-Initiativen an den übergeordneten Ebenen** und deren Markenfamilien, soweit vorhanden.
- **Vermeidung von „Destinationsmarkeninflation“:** Eine ehrliche Potenzialabschätzung ist zwingend notwendig. Oft können statt Destinationsmarken auch bündelnde Programmmarken entwickelt werden bzw. das Angebot in bestehende Programmmarken höherer Ebenen integriert werden. Je nach Markenkern kommt der Infrastruktur dabei eine wichtige markenbildende Rolle zu.
- **Branchenübergreifende Markenpolitik:** Destinationsmarken sollten mit dem allgemeinen Standortmarketing verknüpft werden und eventuell vorhandene Regionalmarken anderer Branchen integrieren, um Synergien zu nutzen und eine optimale Vernetzung der Partner vor Ort zu erreichen.

