FORTSCHREIBUNG STRATEGISCHE MARKETINGKONZEPTION

Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg

Ein Bericht von Kohl & Partner

Auftragnehmer:
Kohl & Partner Stuttgart, Alexander Seiz
Rechbergstraße 22
73550 Waldstetten
Tel. 07171/ 9 47 70 11
Fax 07171/ 9 47 70 14
E-Mail: alexander.seiz@kohl-int.com
www.kohl.at

Auftraggeber:
Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg
Herr Andreas Braun
Esslinger Str. 8
70182 Stuttgart

Projektleitung:
Dipl.- Bw (FH) Alexander Seiz

Datum:
30. Juni 2011

KOHL & PARTNER
CONSULTING FÜR TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT

INHALTSVERZEICHNIS

1. MANAGEMENT SUMMERY 4
2. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG 8
   2.1. Vorbemerkungen 8
   2.2. Ausgangslage 8
   2.3. Zielsetzung 8
3. PROJEKTSTRUKTUR UND PROJEKTABLAUF 10
   3.1. Konzeption und Vorgehensweise 10
   3.2. Projektgremien 12
   3.3. Einbezogene und gesichtete Unterlagen 13
   3.4. Terminübersicht Projektablauf 14
4. TOURISMUS IN BADEN-WÜRTTEMBERG 15
   4.1. Daten, Fakten und touristische Entwicklung 15
   4.2. Touristisches Image und Bekanntheit von Baden-Württemberg 19
   4.3. Fazit 22
5. DIE TOURISMUS MARKETING GMBH BW (TMBW) 23
   5.1. Einbettung der TMBW in die Tourismuslandschaft 23
   5.2. Neuer Markenauftritt 24
   5.3. Bisherige Erlebnismarken auf Landesebene (TMBW) 28
   5.4. Bisherige Zielgruppen, Quellmärkte und Destinationsmarken der TMBW 29
   5.5. Tourismusmarke Baden-Württemberg 30
   5.6. Der aktuelle Marketingplan der TMBW 31
   5.7. Die TMBW als Organisation 32
   5.8. Fazit 33
6. WICHTIGE TRENDS IM TOURISMUS 34
   6.1. Komsumtrends 2020 34
   6.2. Trends im Tourismusmarketing 35
      6.2.1. Grundsätzliche Marketingtrends im Tourismus 35
      6.2.2. Trends im Online-Marketing 36
      6.2.3. Trends im Offline-Marketing 37
   6.3. Best Practice anhand der 4 Themensäulen 37
      6.3.1. Beispiele und Trends Themensäule Kultur 37
      6.3.2. Beispiele und Trends Themensäule Natur 38
      6.3.3. Beispiele und Trends Themensäule Wohlsein 39
      6.3.4. Beispiele und Trends Themensäule Genuss 40
   6.4. Fazit 41
7. DIE MITBEWERBER-ANALYSE 42
   7.1. Hessen 42

7.2. Nordrhein-Westfalen ... 46
7.3. Tirol ... 50
7.4. Südtirol ... 54
7.5. Fazit ... 55

8. SWOT-ANALYSE ... 57
8.1. Stärken-Schwächen-Analyse Marketing ... 57
8.2. Chancen-Risiken-Analyse Marketing ... 57
8.3. Zusammenführung der Analyse-Ergebnisse (SWOT) ... 58

9. MARKETING-LEITBILD ... 59
9.1. Vision und Leitgedanken ... 59
9.2. Das touristische Markenverständnis in Baden-Württemberg ... 60
9.3. Selbstverständnis der TMBW ... 64
9.4. Marketingziele und Handlungsstrategien ... 65
9.5. Bewertung der Zielgruppen ... 67
9.6. Kernthemen-Zielgruppen-Matrix ... 68
9.6.1. Leitzielgruppen ... 68
9.6.2. Nebenzielgruppen ... 68
9.7. Kernthemen-Markt-Matrix ... 69
9.7.1. Primärmärkte ... 69
9.7.2. Sekundärmärkte ... 69

10. ZENTRALE HANDLUNGSSTRATEGIEN ... 70
10.1. Neue Markenpolitik und Markenarchitektur ... 70
10.2. Konzentration auf das Kerngeschäft ... 71
10.3. Stärkere Marktforschung & Entwicklung, Wissensmanagement ... 72
10.4. Umsetzung der Kernthemen in den Themensäulen ... 73
10.5. Neue Erlebnismarken ... 76
10.6. Netzwerkmanagement ... 78
10.7. Neuaufstellung der TMBW ... 79

11. WEITERE STRATEGIEN IM MARKETINGMIX ... 81
11.1. Werbung und Vertrieb ... 81
11.2. Verkaufsförderung/Messen ... 81
11.3. Bearbeitung Auslandsmarkt ... 82
11.4. Online-Marketing und Social Media ... 83
11.5. Marketing-Plan ... 84

12. WICHTIGE QUALITÄTSSTRATEGIEN AUF LANDESEBENE ... 85
12.1. Zusammenspiel Land und Regionen ... 85
12.2. Querschnittsaufgabe Qualitätsmanagement ... 88
12.3. Querschnittsaufgabe Innovationsmanagement ... 88

13. UMSETZUNGSPLAN ... 90

14. SCHLUSSBEMERKUNG ... 91

1. MANAGEMENT SUMMERY

Ausgangssituation

Die Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW) beauftragte im Oktober 2010 Kohl & Partner Stuttgart mit der Fortschreibung der strategischen Marketingkonzeption der TMBW. Aufgabe dieser Marketingkonzeption ist es, auf Basis des neuen Tourismuskonzeptes Baden-Württemberg aus dem Jahr 2009, dem neuen Erscheinungsbild der TMBW und den veränderten Rahmenbedingungen neue zukunftsfähige Strategien für die touristische Vermarktung des Landes zu definieren.

Tourismus in Baden-Württemberg

Der Tourismus im Land Baden-Württemberg ist ein bedeutender Wirtschaftszweig mit großen Wachstumsperspektiven und trägt einen wesentlichen Anteil zum Volkseinkommen in Baden-Württemberg bei. Darüber hinaus ist der Tourismus ein wichtiger Imageträger für das gesamte Land. Im Vergleich mit anderen Bundesländern haben sich die Übernachtungs- und Ankunftszahlen in den letzten Jahren eher unterdurchschnittlich entwickelt. Gewinner waren vor allem die großen Städte durch den starken Trend zum Städtetourismus. Verlierer eher die ländlichen Räume, teilweise sogar die klassischen Urlaubsregionen Bodensee oder Schwarzwald.

Die touristische Struktur im Land ist diffizil: Mit dem Schwarzwald und dem Bodensee verfügt Baden-Württemberg über zwei der bekanntesten Feriengebiete in Deutschland. Dazu kommen international bekannte Städte wie Heidelberg, Baden-Baden und Stuttgart oder erfolgreiche Einzeldestinationen wie der Europa-Park Rust. Darüber hinaus kennzeichnen das Land die Tourismusregionen Schwäbischen Alb, Oberschwaben und Odenwald sowie eher kleinstrukturierte Tourismusregionen im nördlichen Baden-Württemberg.

Bisher ging man davon aus, dass Baden-Württemberg keine touristische Destinationsmarke darstellt. Doch Baden-Württemberg hat an sich einen guten Imagewert, vor allem im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich. Die Reiseanalyse zeigt ebenso, dass die Themen Genuss/Kulinarik, Natur/Landschaft, Städte, Gesundheit/Wellness, Familien sowie Automobil eine besondere Zuordnung zu Baden-Württemberg erfahren und positiv behaftet sind. Hier sind deutliche Profilierungsmöglichkeiten auf Landesebene möglich. Mit dem neuen Erscheinungsbild „Wir sind Süden“ ist diese Diskussion neu entfacht. Gleichzeitig wurde damit ein Veränderungsprozess eingeleitet, der in dieser Marketingkonzeption weitergeführt und strategisch verankert wird.

Chance zur Neuausrichtung

Eine Neuausrichtung des Tourismus auf Landesebene erscheint dringend angeraten. Nicht nur um die in der Landestourismuskonzeption erarbeiteten Inhalte im Landesmarketing in Umsetzung zu bringen, sondern ebenso um aktuelle Marketingtrends aufzunehmen und nicht den derzeitigen Mitbewerbern hinterherzuhinken. Zusätzlich bietet die aktuelle Neuausrichtung des Markenauftritts und die Umstellung auf Themensäulen eine weitere Chance, das Tourismusmarketing auf Landesebene neu zu positionieren.

Wichtigste Neuerungen

Die wichtigsten Neuerungen in der strategischen Ausrichtung der TMBW sind:

- Ein klares Bekenntnis zu einer touristischen Landesmarke Baden-Württemberg.
- Die wesentlich prominentere Platzierung der wichtigen relevanten Destinationsmarken im touristischen Landesmarketing.
- Eine Konzentration im Marketing auf die Kernthemen des Landes sowie auf touristische Erlebnismarken als die „Spitzenprodukte“ des Landes.
- Die Erweiterung der inhaltlichen Aufladung der Marke „Wir sind Süden“ um das zentrale Merkmal Genuss/ Genießerland BW in der Kommunikation. D.h. gleichberechtigt mit dem Merkmal „Süden“ wird das Thema „Genuss“ in allen Themensäulen kommuniziert.
- Die Abkehr vom „Informationsdienstleister“ aller touristischen Angebote zur Bündelung und Konzentration mit dem Fokus auf Qualität und touristische Relevanz.
- Eine Ableitung der Produkte stärker aus den Zielgruppen und den Märkten und Verstärkung der Produkt- und Verkaufsorientierung.
- Die wesentlich stärkere strategische Marketingarbeit mit deutlichen Schwerpunkten und strategischen Management- und Marketingplänen.
- Die Neuaufstellung der TMBW selbst mit stärkerer Themen- und Marktorientierung in der Organisation.

Vision und Leitgedanken

Als Vision für die Marketingarbeit der TMBW wurde folgender Satz definiert:

> Der TMBW gelingt es, durch einen koordinierten Marktauftritt zwischen Land und Destinationen im In- und Ausland das Profil Baden-Württembergs und seiner Destinationen zu schärfen und Aufmerksamkeit für den Besuch des Landes zu generieren.

Die vier „starken“ Leitgedanken hierzu sind.

- Starker touristischer Marktauftritt durch Bündelung der Kräfte
- Starkes strategisches touristisches Marketing und Schärfung des Profils
- Starke Positionierung des Tourismus im Land und Vernetzung mit Partnern
- Starke zukunftsfähige Aufstellung der TMBW als Kompetenz-Zentrum

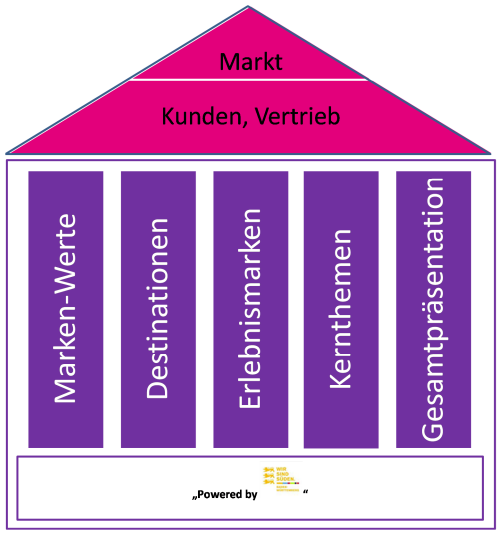
Positionierung und touristisches Markenverständnis

Die Bündelung der Markenwerte und Kräfte soll zukünftig unter der touristischen Landesmarke „Wir sind Süden“ erfolgen. Die touristische Landesmarke ist dabei als emotionales Orientierungslabel gedacht, welche die Destinationen flankiert und geografisch verortet. Sie bildet die Klammer für das Themenmarketing und bietet ein Wert- und Qualitätsgerüst. Gleichzeitig kann das neue Erscheinungsbild auch wertstiftend nach Innen eingesetzt werden. Die großen touristischen Destinationsmarken werden im Marketing weiter nach vorne gerückt und sollen die neue Marke zusätzlich aufladen.

Der neue Auftritt soll in erster Linie Lust auf Urlaub im Südwesten machen und nicht mehr nur die Arbeit der TMBW abbilden. Die Markenwerte sind Lebensgefühl, Vielfältigkeit, Wärme mit besonderer Betonung der Emotionen. Da gerade das Thema Genuss als besonders Baden-Württemberg affin gilt und hierzu bereits vielfältige Anstrengungen durch die Kampagne „Genießerland“ unternommen wurden, soll das Thema „Genuss“ stärker als bisher in der grundsätzlichen Landesmarke verankert werden. Durch frische Farben, emotionale Bilder und weniger Text, entsteht das Bild eines heiteren, jungen, liebenswerten Baden-Württemberg.

Markenstrategie

Die mit der neuen Marke verbundene Markenstrategie basiert auf fünf Säulen:



- 1. Säule „Marken-Werte“
  Die Marken-Werte der neuen Landesmarke sollen zukünftig das touristische Bild Baden-Württembergs prägen und eine grundlegende Wiedererkennbarkeit sichern.
- 2. Säule „Destinationen“
  Die starken Destinationen sollen zukünftig noch mehr in den Vordergrund des Landesmarketing rücken. Sie gilt es im Markenauftritt prominent zu platzieren.
- 3. Säule „Erlebnismarken“
  Sie sind die gebündelten Produktlinien aus Baden-Württemberg und die Speerspitzen des Tourismusangebotes.
- 4. Säule „Kernthemen“ (Produktlinien)
  Die Kernthemen repräsentieren die wichtigsten Tourismusthemen für Baden-Württemberg stehen im thematischen Fokus der Vermarktung.
- 5. Säule „Gesamtpräsentation“
  Sie ist die zentrale Informationsplattform für die Vielfalt der touristischen Angebote in Baden-Württemberg und wird vor allem durch den Internet-Auftritt gewährleistet.

Konkrete Marketingziele

Abgeleitet aus der SWOT-Analyse, der Vision und dem Markenverständnis wurden folgende Marketingziele definiert:

Qualitative Marketingziele:

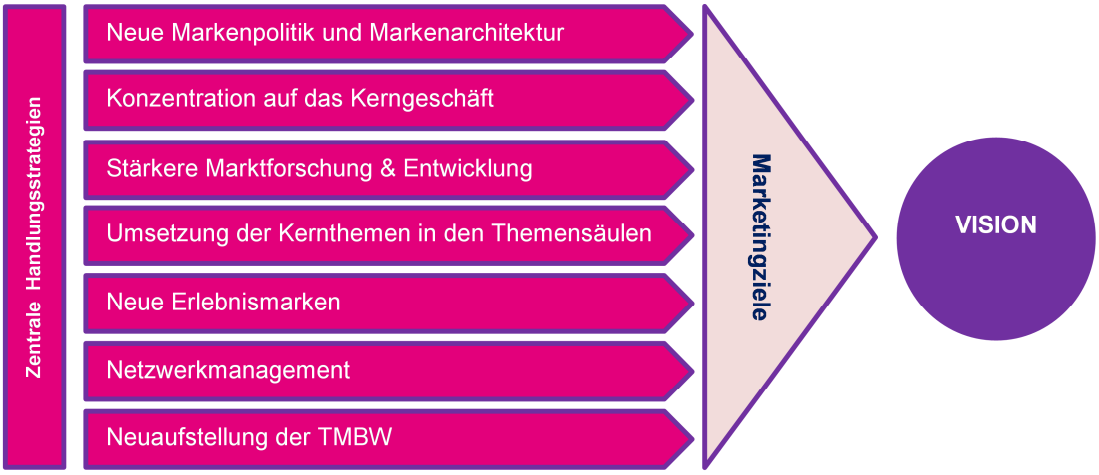
- Stärkere Profilierung des Tourismus in Baden-Württemberg im Kontext zu anderen Bundesländern in Deutschland
- Professionalisierung und Kommerzialisierung des touristischen Angebotes
- Erschließung neuer Kundengruppen durch gezieltes Themen- und Zielgruppenmarketing sowie neue Marktzugänge
- Erschließung neuer Absatzkanäle und Marktzugänge über Netzwerke und Marketingpartnerschaften

Quantitative Marketingziele:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der touristischen Themen von Baden-Württemberg, der touristischen Landesmarke sowie der Destinationsmarken
- Steigerung der touristischen Nachfrage bei Gästeankünften und Übernachtungen
- Erhöhung der Umsätze, der Wertschöpfung und der Kapazitätsauslastung bei den touristischen Leistungsträgern
- Steigerung der ausländischen Übernachtungsgäste, insbesondere in den Segmenten mit hoher Wertschöpfung

Handlungsstrategien

Aus diesen Zielen wurden folgende sieben zentrale Handlungsstrategien abgeleitet:



In Ergänzung wurden folgende fünf Strategien im Marketing Mix zu den Themen Werbung und Vertrieb, Verkaufsförderung/Messen, Bearbeitung Auslandsmarkt, Online-Marketing und Social Media sowie zum Marketingplan erstellt. Drei Qualitätsstrategien zum Zusammenspiel Land und Regionen, dem Qualitätsmanagement und dem Innovationsmanagement beschließen die Schwerpunktthemen der TMBW.

Zielgruppen und Märkte

Wie schon in der Landestourismuskonzeption definiert, sind die wichtigsten Zielgruppen für Baden-Württemberg Familien, Best Ager, Geschäftsreisende (inkl. MICE) und LOHAS. In der Kernthemen-Zielgruppen-Matrix wird deutlich, welche spezifischen Themen und Angebote für welche Zielgruppen in Frage kommen.

Für die Bearbeitung der Märkte genießen die Empfehlungen der TourComm-Studie oberste Priorität. Die Primärmärkte sind Deutschland, Schweiz, Niederlande, Frankreich, USA, Kanada, die Sekundärmärkte Großbritannien, Österreich, Italien, Indien, Arabische Golfstaaten, China. Die Kernthemen-Märkte-Matrix zeigt auf, welche Themen auf den einzelnen Märkten die besten Erfolgsaussichten haben.

Wichtigste Schlüsselprojekte für die Umsetzung

Die strategische Marketingkonzeption ist langfristig angelegt und enthält viele Empfehlungen, die nach und nach umgesetzt werden sollen. Die wichtigsten Schlüsselprojekte, die den Umsetzungsstart markieren sind:

- Umsetzung des neuen Markenverständnisses
  (mit Stärkung der Destinationsmarken, Genuss als übergeordnetes Markenthema, Schwerpunkte und Konzentration in den Themen)
- Umsetzung der Erlebnismarken und Kernthemen
  (mit Konzentration auf definierte Themen, Ableitung aus Zielgruppen und Markt, Qualitätsstrategie bei Darstellung und Partnerschaften)
- Neuaufstellung der TMBW
  (Einleitung eines Change-Prozesses)
- Anpassung und Optimierung Marketingplan
  (ev. mit professioneller Agentur)

2. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

2.1. Vorbemerkungen

Der Tourismus im Land Baden-Württemberg ist ein bedeutender Wirtschaftszweig mit großen Wachstumsperspektiven, der allein im Jahr 2007 etwa 280.000 Arbeitsplätze zur Verfügung stellte und mit einem Nettogesamtumsatz (Nettoprimärumsatz + Nettosekundärumsatz) von 22,4 Mrd. Euro und einer daraus resultierenden Wertschöpfung (aus Nettogesamtumsatz) von 7,5 Mrd. Euro rund 2,8% zum Volkseinkommen in Baden-Württemberg beitrug. (Quelle: Landestourismuskonzept 2009).

Um den Tourismus in Baden-Württemberg weiter zu stärken und am Markt noch gezielter und wettbewerbsfähiger zu positionieren beauftragte die Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW) Kohl & Partner, auf Basis des Tourismuskonzeptes Baden-Württemberg, das Strategische Marketingkonzept für den Tourismus in Baden-Württemberg zu aktualisieren und fortzuschreiben.

Das Konzept wurde in enger Abstimmung mit den Akteuren der TMBW sowie den touristischen Vertretern der einzelnen Regionen erarbeitet und dient als Informationsmedium und Wegweiser für selbige. Es soll als Orientierung und Richtungsweisung für sämtliche touristische Akteure in Baden-Württemberg dienen und sie bei ihrer operativen und strategischen Arbeit unterstützen.

2.2. Ausgangslage

Die allgemeinen Rahmenbedingungen im Tourismus unterliegen einem stetigen Wandel. Auch die mit dem Tourismus befassten Organisationen haben sich verändert und weiterentwickelt. Diesen Herausforderungen gilt es Rechnung zu tragen.

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat in den Jahren 2008 und 2009 ein neues Landestourismuskonzept erstellen lassen, das die Situation des Tourismus im Land analysiert und daraus mögliche Maßnahmen ableitet.

Vor diesem Hintergrund steht die TMBW vor der Herausforderung, ihr Marketingkonzept mit dem Landestourismuskonzept zu verzahnen. Diese Notwendigkeit wird auch in den Gremien und dem Marketingausschuss der TMBW gesehen, die die Fortschreibung und Neufassung der strategischen Marketingkonzeption nachdrücklich befürworten.

2.3. Zielsetzung

Folgende Zielsetzungen wurden an die Beratungsleistung gestellt:

Die strategische Marketingkonzeption soll vor dem Hintergrund veränderter Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen Ziele und Wege aufzeigen, wie der Tourismus in Baden-Württemberg mittel- und langfristig noch erfolgreicher zu gestalten ist. Der Analyse neuer Trends und der Entwicklung von entsprechenden Szenarien und Strategien kommt besondere Bedeutung zu.

Erwartet wird ein praxisnahes Planungsinstrument, aus dem konkrete strategische Einzelkonzepte und Maßnahmen abgeleitet werden können. Dies gilt insbesondere für die konzeptionelle, „zukunftsfeste“ Weiterentwicklung der TMBW-Kernthemen Kultur, Wohlsein, Genießerland und Natur und deren inhaltliche Neubestimmung über die bestehenden Produktlinien hinaus.

Richtschnur sind dabei das Landestourismuskonzept und die strategischen Neupositionierungen, die die TMBW im Zuge der Umsetzung und Fortschreibung der Marketingkonzeption 2003 vorgenommen hat.

Als Aufgabenschwerpunkte der Konzeption wurden fixiert:

- Weiterentwicklung und Neupositionierung der Marketing-Schwerpunkte der TMBW inklusive Entwicklung marktgerechter Produkte und Angebote in den jeweiligen Themenfeldern.

- Fortschreibung der strategischen Marketingkonzeption der TMBW auf Grundlage der Marketingkonzeption 2003, der Ergebnisse der TMBW-Klausurtagungen 2008 und 2010 und den Empfehlungen des Landestourismuskonzepts.

- Konzept zur Entwicklung neuer touristischer Erlebnismarken in Baden-Württemberg.

- Zusammenfassung der Ergebnisse in einem schriftlichen Bericht sowie in einem Management-Summary.

3. PROJEKTSTRUKTUR UND PROJEKTABLAUF

3.1. Konzeption und Vorgehensweise

Konzentration auf Marketingrelevanz bei Trends und Situationsbewertung

Mit dem Landestourismuskonzept wurde eine detaillierte Bestandsaufnahme zum Tourismus in Baden-Württemberg vorgelegt. Im Konzept sind auch schon die allgemeinen Tourismustrends und Rahmenbedingungen enthalten. Auf diesen Unterlagen aufbauend werden in dieser Marketingkonzeption vor allem die ergänzenden marketingrelevanten Trends und Entwicklungen aufgezeigt sowie der diesbezügliche Status Quo auf Landesebene in Baden-Württemberg recherchiert und bewertet. Insgesamt wurden als Vorarbeit zum Konzept die vielseitigen vorhandenen Unterlagen hierzu gesichtet und aufbereitet.

Empfehlung: Mitbewerberanalyse

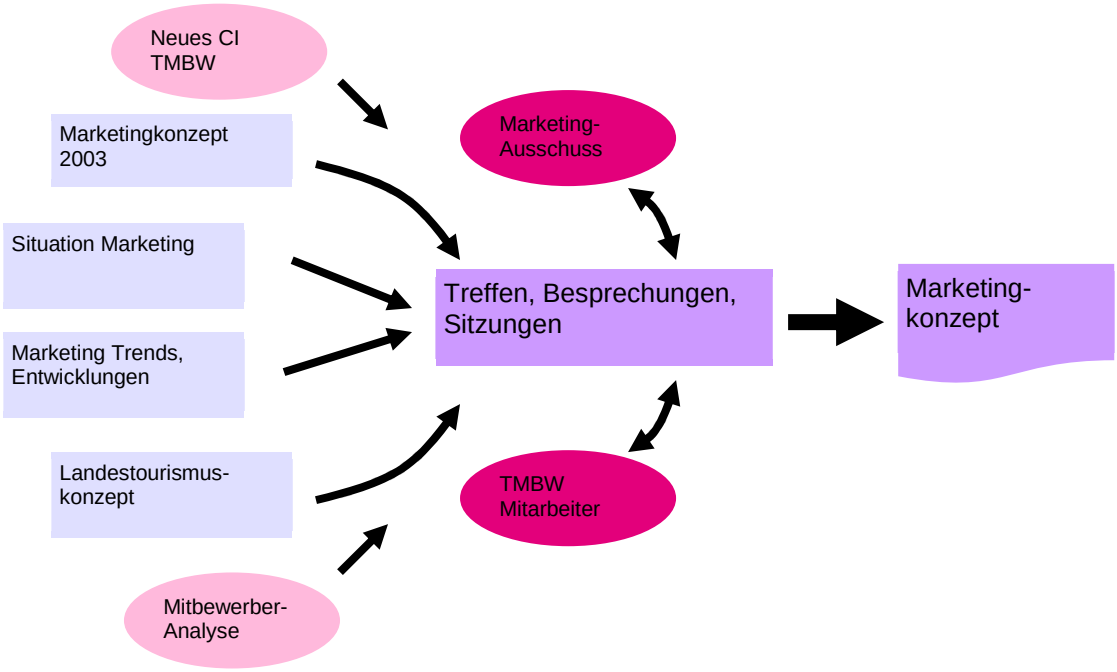
Der Wettbewerb im Tourismus nimmt zu und im erdgebundenen Bereich konkurrieren die Bundesländer miteinander um die Gunst der Urlauber. Dabei kann man von dem Mitbewerbern auch lernen. Kohl & Partner hat daher in die Marketingkonzeption eine kurze Betrachtung verschiedener Mitbewerber aufgenommen und geprüft, welche „Best-Practice“-Marktaktivitäten von anderen Ländern in Deutschland oder Österreich durchgeführt werden.

Umsetzungsorientierung

Die Marketingkonzeption soll kein Schubladenpapier sein, sondern ein in der Interaktion mit den verantwortlichen Gremien und Mitarbeitern erarbeitetes Handlungspapier. Daher wurde es mit dem Marketingausschuss und den Mitarbeitern der TMBW erarbeitet. Neben den Marketingzielen undstrategischen Handlungsfeldern werden im Konzept praktische Empfehlungen ausgesprochen, die zum größten Teil mit den handelnden Personen schon abgestimmt sind.

Integration der bisherigen Arbeiten, maßgeschneiderte Konzeption

Für die Fortschreibung des Marketingkonzeptes fanden über die Bestandsaufnahme und Trends hinaus, folgende wichtige Vorarbeiten und Unterlagen Eingang und wurden berücksichtigt: Marketingkonzeption von 2003, Landestourismuskonzept 2009, Ergebnisse der verschiedenen Klausurtagungen und Sitzungen des Marketingausschusses sowie Erfahrungen der Projektmanager der TMBW. Zusätzlich wurde das neue Erscheinungsbild der TMBW und Best-Practice-Beispiele anderer Landestourismusorganisationen berücksichtigt. Gemeinsam mit dem Marketingausschuss und den einzelnen Mitarbeitern der TMBW, die ja gerade in ihren Themenbereichen das spezielle Know-how besitzen, konnte eine maßgeschneiderte Marketingkonzeption erarbeitet werden. Unseren Zugang zeigt das folgende Schema:



Innovations-Transfer

Kohl & Partner bringt im Bereich Tourismus und Marketing nicht nur Erfahrungen aus Top-Destinationen, sondern auch Kenntnisse aktueller Marktentwicklungen durch seine Studien, Machbarkeitsanalysen und Marketingkonzeptionen in Deutschland und Österreich ein. Durch die Betreuung verschiedener Investitionsprojekte und Neupositionierungen im Tourismus konnte Kohl & Partner aktuelle innovative Konzepte und Erfahrungen ins Projekt einfließen lassen.

Integration wichtiger Themen

Neben den bereits in der Ausschreibung vorgegebenen Themen wurde es für sinnvoll angesehen, weitere wichtige Fragestellungen in die Konzeptionserstellung aufzunehmen und im Detail auszuarbeiten bzw. mit den Verantwortlichen abzustimmen. Neben den Erlebnismarken, Servicequalität und Innovationen zählen hierzu insbesondere:

- Marketingorganisation, Aufgabentrennung und Spielregeln auf Landesebene
- Finanzierungsalternativen für das Tourismusmarketing
- Besonderes Selbstverständnis und Rolle der TMBW
- Zusammenspiel Destinationsmarken und Erlebnismarken
- Kooperationen und strategische Partnerschaften
- Strategische Bearbeitung des klassischen Marketing-Mix: Kommunikationspolitik, Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik
- Betrachtung des Auslandsmarketing

3.2. Projektgremien

Projektteam

Das Projekt wurde bei Kohl & Partner Stuttgart von folgenden Beratern betreut:

- Dipl.-BW FH Alexander Seiz (Projektleitung)
  Geschäftsführer von Kohl & Partner Stuttgart
- Dipl.-BW FH Verena Hafner (Projektmanagerin)
  Geschäftsführer von Kohl & Partner Stuttgart

Innerhalb der Kohl & Partner Gruppe erfolgte der fachliche Austausch und die Abstimmung mit folgenden Beratern:

- Mag. Gernot Memmer (Coach im Hintergrund)
  Bereichsleiter Destinationen von Kohl & Partner Villach

Marketingausschuss

In diversen Sitzungen erfolgte die Abstimmung der Marketingkonzeption mit dem Marketingausschuss der TMBW. Während der Projektlaufzeit gab es hierbei personelle Veränderungen. Die folgende Liste gibt stellvertretend hierfür den Stand der letzten Sitzung am 25.05.2011 wieder, bei der die Marketingkonzeption vom Ausschuss beschlossen wurde.

Vorname	Name	Organisation
Andreas	Braun	TourismusMarketing GmbH Baden-Württemberg
Armin	Dellnitz	Regio Stuttgart-Marketing und Tourismus GmbH
Reinhard	Dr. Altenmüller	Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg
Brigitte	Goertz-Meissner	Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH
Christopher	Krull	Schwarzwald Tourismus GmbH
Arne	Mellert	Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V.
Daniela	Pahl-Humbert	Internationale Bodensee-Tourismus GmbH (IBT)
Elke	Schönborn	Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald
Wilhelm	Schofer	Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg
Jürgen	Steiner	Schwäbische Alb Tourismusverband e.V.
Helmut	Wahl	Hohenlohe + Schwäbisch Hall Tourismus e.V.

3.3. Einbezogene und gesichtete Unterlagen

Folgende mit dem Projekt verbundene Unterlagen wurden von Kohl & Partner gesichtet und ausgewertet:

Titel/ Inhalt	Verfasser	Jahr
Strategische Marketingkonzeption für den Tourismus in Baden-Württemberg (touristische Marketingleitlinien für die TMBW und den Tourismus in Bade-Württemberg)	Klaus Reppel (Reppel + Partner), Roger Heidt (TMBW)	2003
Tourismuskonzept Baden-Württemberg (Status quo, Trends und Handlungsempfehlungen des Tourismus in Baden-Württemberg)	PROJECT M GmbH, Kohl & Partner	2009
Protokolle (Neues CI TMBW, Marketingaktivitäten der TMBW, Qualitäts-und Innovationsmanagement der TMBW, Selbstverständnis TMBW, Themenbearbeitung, Märkte, Zielgruppen, etc.)	Marketingausschuss TMBW	2010/ 2011
Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen	HA Hessen Agentur GmbH	2008
Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen	NRW-Tourismus, Roland Berger	2010
Neubewertung der Auslandsmärkte	TourComm Germany GmbH & Co. KG	2009
Marketingplan 2011	Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg	2010
Sonderstudie Reisezielimage mit Schwerpunkt Industriekultur	Reiseanalyse de N.I.T.	2010
Prospekte, Unterlagen, Internetauftritt (Imagebroschüren, Magazine, Flyer, etc.)	TMBW, beteiligte Regionen, Land Baden-Württemberg	2010/ 2011

3.4. Terminübersicht Projektablauf

Bereits im Vorfeld war Kohl & Partner mit der Begleitung des Marketingausschusses betraut und moderierte die Klausurtagung im April 2010 und Juli 2010. Darüber hinaus wurden folgende Termine explizit für die Inhalte der Marketingkonzeption wahrgenommen:

Termine	Inhalte
16.11.2010	Auftaktgespräch mit dem Auftraggeber (Vorstellungen zum Projekt, Ablauf)
06.12.2010	Sitzung TMBW (Gespräche und Daten-aufnahme mit Projekt- und Themenmanagern der TMBW)
03.02.2011	Sitzung TMBW (Mitbewerberanalyse, Erlebnismarken, Selbstverständnis und Leitgedanken der TMBW)
21.02.2011	Sitzung TMBW (Stärken und Schwächen, Vision, Leitgedanken, Kernkompetenzen TMBW, Marketing-Mix)
02.03.2011	Sitzung Marketingausschuss TMBW (Teilabstimmung der bisher erarbeiteten Inhalte der Marketingkonzeption)
28.04.2011	Sitzung TMBW (Abstimmung Entwurf)
04.05.2011	Sitzung TMBW (Vorstellung Entwurf allen Mitarbeitern der TMBW)
11.05.2011	Sitzung TMBW (Abstimmung der Rückmeldungen der TMBW und deren Mitarbeiter zum Entwurf)
25.05.2011	Sitzung Marketingausschuss TMBW (Endabstimmung Entwurf)

4. TOURISMUS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Eine ausführliche Darstellung des Tourismus in Baden-Württemberg wurde bereits in der Landestourismuskonzeption vollzogen. An dieser Stelle darf ausdrücklich auf die dort detailliert aufgeführten Statistiken und Analysen verwiesen werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Erkenntnisse hieraus nochmals dargestellt und durch weitere interessante Informationen ergänzt.

4.1. Daten, Fakten und touristische Entwicklung

Aus dem Landestourismuskonzept 2009 ist ersichtlich, dass die Tourismuswirtschaft ein bedeutender Wirtschaftsfaktor mit Wachstumsperspektiven ist. Insgesamt sichert die Tourismuswirtschaft rund 280.000 Arbeitsplätze. Übernachtungsgäste und Tagesausflügler tätigten 2007 direkte Ausgaben in Höhe von rund 13,6 Mrd. Euro. Der Beitrag des Tourismus zum Volkseinkommen liegt bei 2,8% und der Anteil tourismusindizierter Erwerbstätiger in Baden-Württemberg liegt bei 5,1% (Quelle Landestourismuskonzept).

Die Gästeankünfte in Baden-Württemberg haben im Zeitraum von 2004-2009 um 12,5 % zugenommen, die Übernachtungen um etwa 6,0 %. Somit konnten die Gästeankünfte in Baden-Württemberg von 14,3 Mio. auf 16,1 Mio. und die Übernachtungszahlen von 40,0 Mio. auf 42,4 Mio. gesteigert werden.

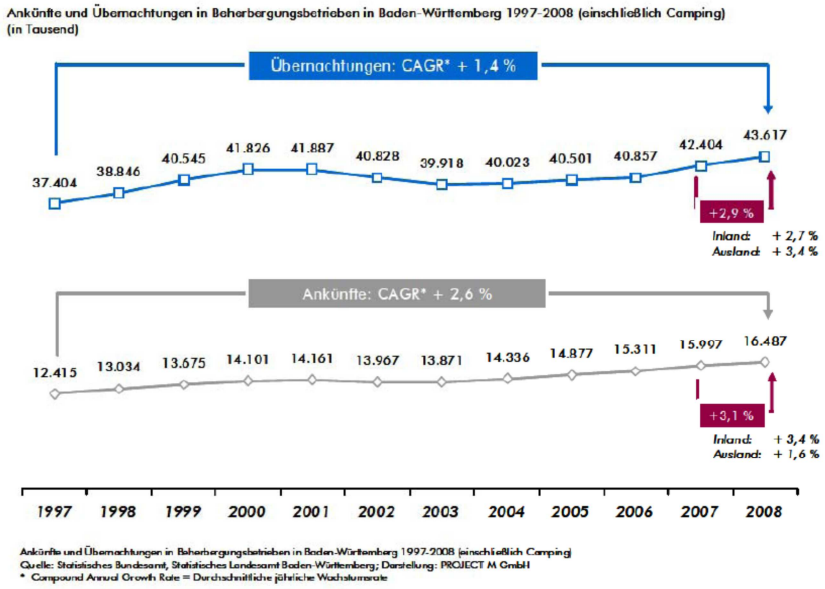


Abbildung 1: Ankünfte und Übernachtungen in Baden-Württemberg 1997-2008

Quelle: Landestourismuskonzept BW 2009, S. 11

Vor allem bei den ausländischen Übernachtungsgästen konnte in den letzten Jahren eine starke Zunahme beobachtet werden. So erhöhte sich die Zahl aller ausländischen Ankünfte um 16,4 % und die der von Ausländern getätigten Übernachtungen um 16,8 %, was verdeutlicht, dass ausländische Gäste eine längere Verweildauer aufweisen.

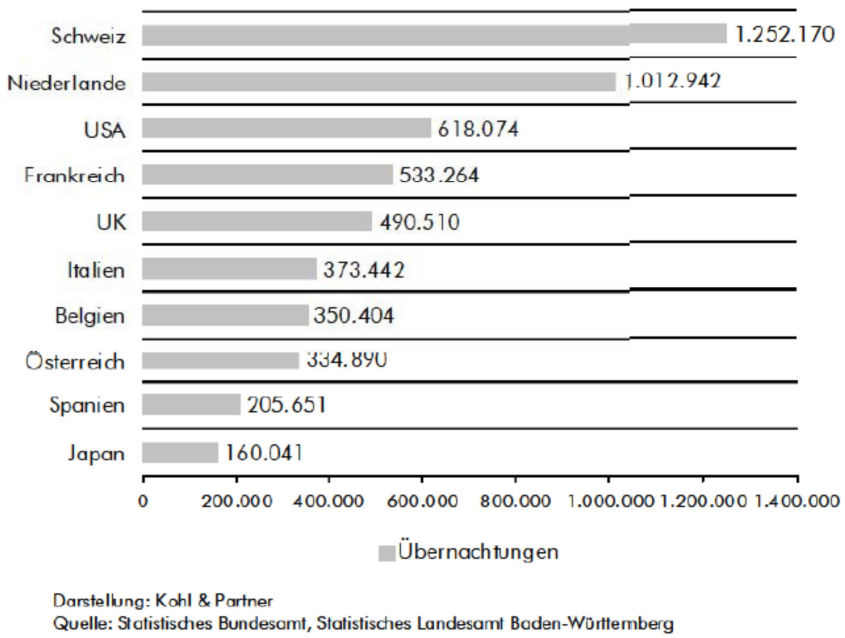


Abbildung 3: Top 10 Ausländische Quellmärkte (Tourismusjahr 2007) für Baden-Württemberg

Quelle: Landestourismuskonzept BW 2009, S. 12

Die ausländischen Gäste tragen in einem hohen Maße zur touristischen Wertschöpfung Baden-Württembergs bei. Vor allem Gäste aus der Schweiz, aus den USA und aus Frankreich leisten, aufgrund der Übernachtungszahlen den Hauptbeitrag zur touristischen Wertschöpfung.

Die Verweildauer der Gäste in Baden-Württemberg war in den letzten Jahren leicht Rückläufig und sank von 2,8 Tage auf durchschnittlich 2,6 Tage. Dies lässt sich durch Rahmenbedingungen wie weltweite Finanzkrise, Anstieg der Arbeitslosenzahlen und konjunktureller Veränderungen in Deutschland begründen, die sich in den letzten Jahren auf das Reiseverhalten der Deutschen aber auch ausländischen Gäste niedergeschlagen haben.

Die Graphik zur Beherbergungsstruktur veranschaulicht, dass der Hotelsektor sowie Hotel Garni und Gasthöfe den größten Teil des Bettenangbotes in Baden-Württemberg ausmachen. Allerdings ist in Baden-Württemberg der 4-5-Sterne-Sektor nach wie vor nicht ausreichend ausgebaut.

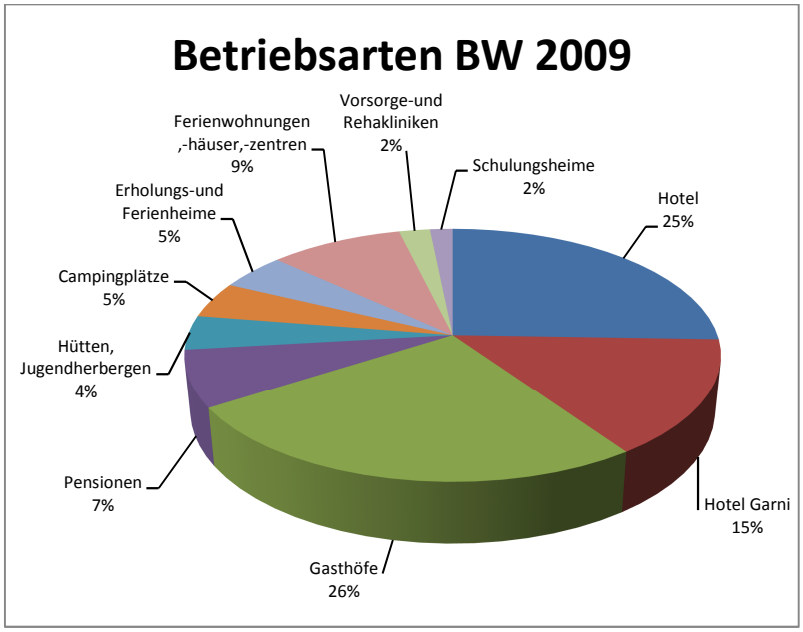


Abbildung: Kohl & Partner Stuttgart, 2011

Quelle: Daten des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg 2009

Baden-Württemberg kann bundesweit die zweithöchste Anzahl an 4- und 5-Sterne-Hotels verbuchen, allerdings ist der Anteil der 4-5-Sterne-Hotels, gemessen an der Gesamtzahl aller klassifizierten Betriebe, der zweitniedrigste. Somit wird deutlich, dass Baden-Württemberg einen Nachholbedarf an einer qualitativ hochwertigen, wachstumsstarken Hotellerie hat (S.19 LTK)

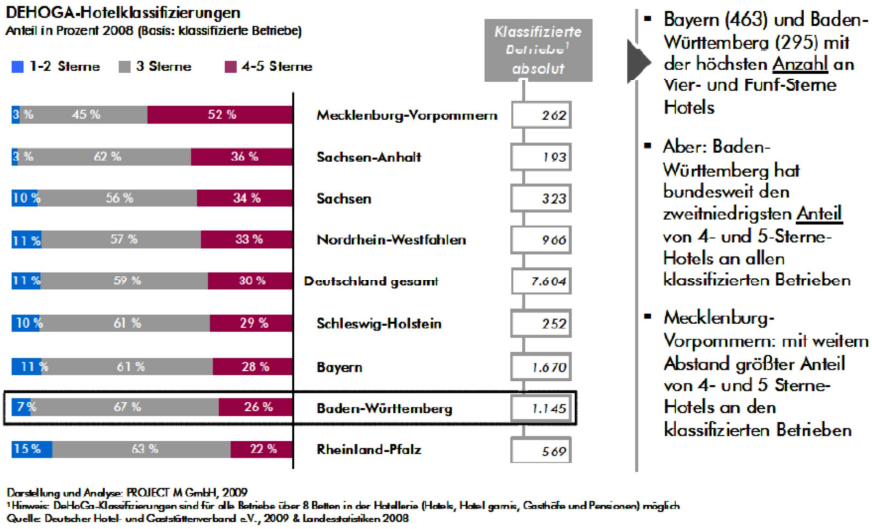
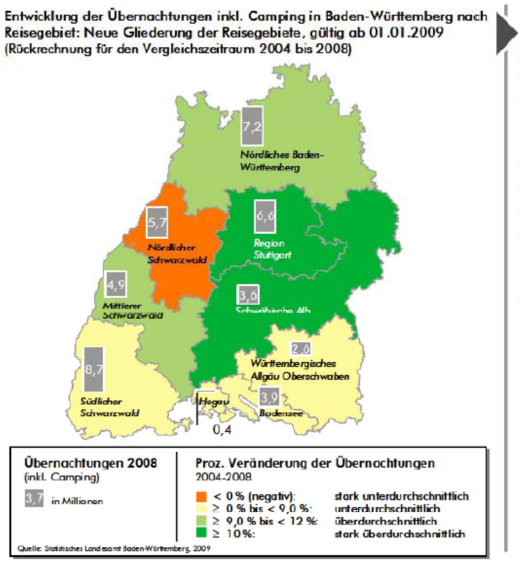


Abbildung 12: DEHOGA-Hotelklassifizierungen 2008

Quelle: Landestourismuskonzept BW 2009, S. 20

Unterschiedliche Entwicklung der Übernachtungs- und Ankunftszahlen in den einzelnen Reisegebieten Baden-Württembergs. Der Schwarzwald konnte 2008 zwar 19 Mio. Übernachtungen verbuchen, jedoch nicht die beste Entwicklung vorweisen.



Reisegebiet	proz. Veränderung 2004-2008	abs. Veränderung 2004-2008
Region Stuttgart	+19,0 %	+1.054.872
Schwäbische Alb	+17,7 %	+548.024
Mittlerer Schwarzwald	+11,2 %	+496.522
Nördliches Baden-Württemberg	+10,8 %	+698.643
Baden-Württemberg	**+9,0 %**	**+3.593.562**
Hegau	+8,6 %	+29.133
Bodensee	+6,9 %	+250.258
Südlicher Schwarzwald	+5,8 %	+472.206
Württembergisches Allgäu-Oberschwaben	+4,9 %	+124.280
Nördlicher Schwarzwald	-1,4 %	-80.376

Abbildung 8: Entwicklung der Übernachtungen nach Reisegebieten 2004-2008

Quelle: Landestourismuskonzept BW 2009, S. 17

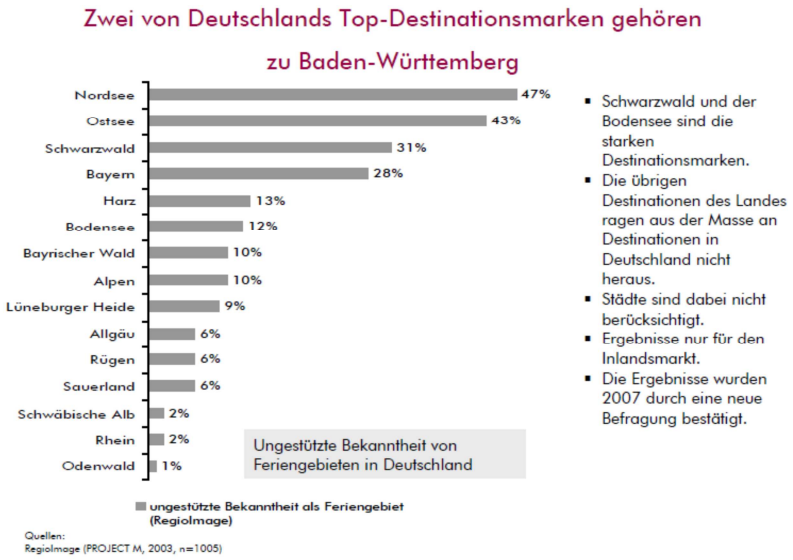
Die wichtigsten Daten und Fakten des Tourismus im Lande (Auszüge aus der Marketingkonzeption 2003 und dem Landestourismuskonzept Baden-Württemberg 2009):

- Im gesamtdeutschen Vergleich hat sich Baden-Württemberg im Bezug auf seine Übernachtungs- und Ankunftszahlen unterdurchschnittlich entwickelt, kann jedoch im Vergleich mit hoch entwickelten, traditionellen Reisezielen wie Bayern oder Schleswig-Holstein konkurrieren.
- Das Wachstum innerhalb Baden-Württembergs verteilte sich nicht gleichmäßig auf Stadt und Land sondern die großen Städte sind durchweg die Gewinner (Plus von 36% zwischen 1996 und 2008).
- Erholungsorte haben sich ebenfalls überdurchschnittlich gut entwickelt, was teilweise auf die Einstufung Rusts (Europa-Park) als Erholungsort zurückzuführen ist.
- Der ländliche Raum erfährt nicht die gleiche Wachstumsdynamik wie die städtisch geprägten Verdichtungsräume.
- Die Hotellerie hat sich in ganz Deutschland und auch in Baden-Württemberg als wesentlicher Wachstumstreiber erwiesen. Aufgrund von Investitionsstaus in eigenkapitalschwachen Betrieben wird jedoch die Wettbewerbsfähigkeit langfristig darunter leiden.
- 2006 fanden laut einer Analyse des DWIF rund 441 Mio. Tagesreisen in Baden-Württemberg statt. Darunter etwa 73 Mio. Tagesgeschäftsreisen.
- Bedeutende Ziele für den Tagestourismus sind vor allem Städte und großflächige Freizeitanlagen und –angebote wie der Europa-Park. Rund 82% der empfangenen Tagesausflüge kommen aus dem eigenen Bundesland, der Rest aus benachbarten Bundesländern.

4.2. Touristisches Image und Bekanntheit von Baden-Württemberg

Bekanntheit der touristischen Destinationen

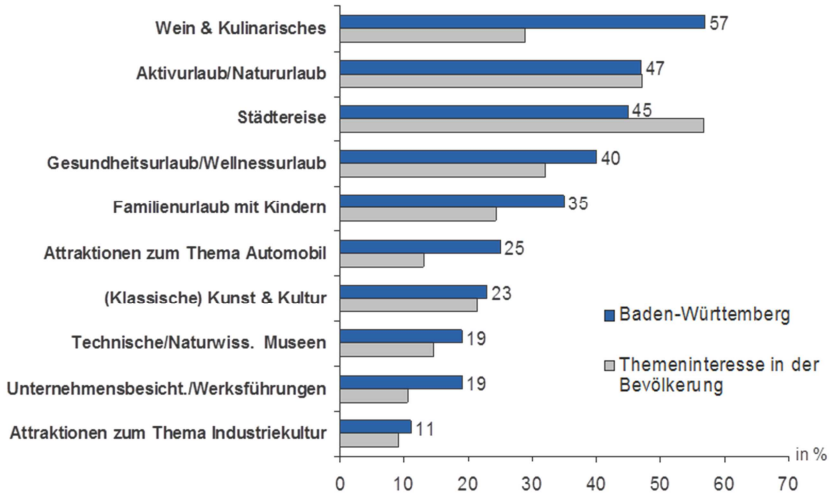
Vergleicht man nun die Feriengebiete in Deutschland untereinander schafft es der Schwarzwald mit 31% und der Bodensee mit 12% im Rahmen ener ungestützten Umfrage auf die vorderen Ränge.



Quelle: Landestourismuskonzept BW 2009

Das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (N.I.T.) befragte 2010 im Rahmen einer Stichprobe (Grundgesamtheit 64,82 Mio.) die deutschsprachige Wohnbevölkerung in Deutschland ab 14 Jahren, was sie mit dem Land Baden-Württemberg assoziieren.

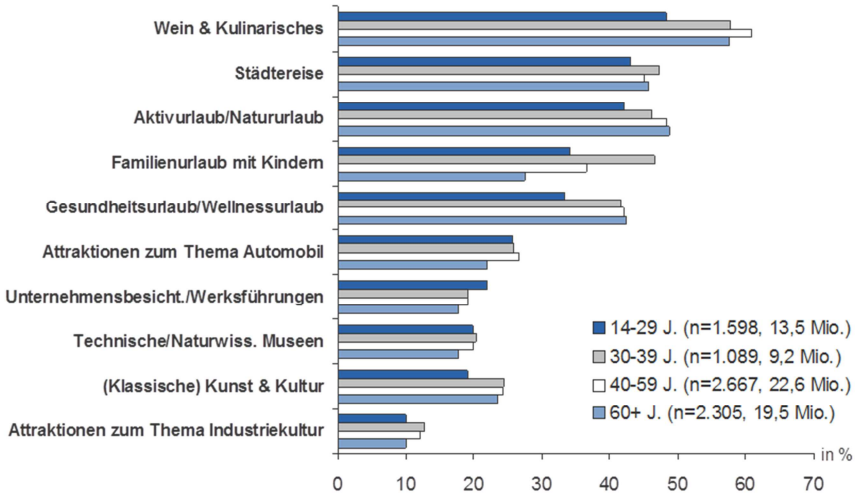
Assoziation zum Reiseland Baden-Württemberg



Quelle: FUR Reiseanalyse 2010

Das Image des Reiseziels Baden-Württemberg wird vor allem vom Aspekt Wein & Kulinarik geprägt. Auch die Urlaubsthemen Aktiv-/ und Natururlaub, Städtereisn, Gesundheits-/ und Wellnessurlab und Familienurlaub spielen eine wichtige Rolle. Attrakionen zum Thema Automobil assoziieren 25% der Deutschen mit Baden-Württemberg. Gerade in diesen Themenbereichen sollte sich das Land Baden-Württemberg noch stärker positionieren, was teilweise durch Kampagnen wie „Genießerland Baden-Würtemberg“ und den Automobilsommer 2011 bereits geschieht.

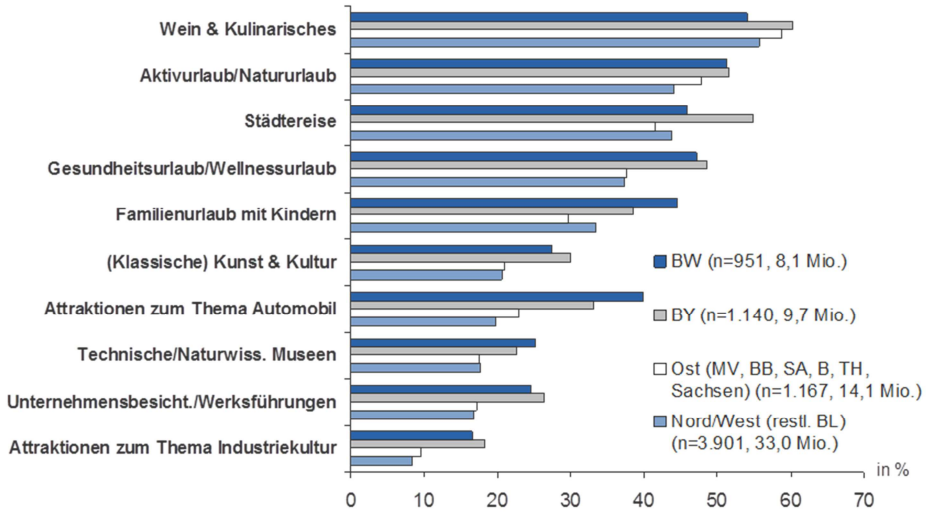
Assoziation zum Reiseland Baden-Württemberg nach Altersgruppen



Quelle: FUR Reiseanalyse 2010

Das Reisezielimage Baden-Württembergs ist bei Personen im mittleren und höheren Alter stärker ausgeprägt als bei ganz jungen Personen (14-29 Jahre).

Imageasspekte BW im Vergleich zu anderen Bundesländern



Quelle: FUR Reiseanalyse 2010

Baden-Württemberger und Personen aus Bayern haben die prägnanteste Vorstellung vom Reiseziel Baden-Württemberg, dies gilt vor allem für den Aspekt Attraktionen zum Thema Automobile. Den Aspekt Wein & Kulinarik verbinden Deutsche aus verschiedenen Regionen Deutschlands in etwa gleich häufig mit dem Reiseziel Baden-Württemberg, was die Bedeutung dieses Aspekts unterstreicht.

Weitere Inhalte und Details aus der Reiseanalyse 2010 für Baden Württemberg zu den einzelnen genannten Interessensfeldern sind:

- Interessenten für Wein & Kulinarik:
  Eher ältere Paare ab 40 Jahren, die im Urlaub v.a. genießen wollen und viel Wert auf landestypische Spezialitäten legen. Ausgeprägtes Interesse an Natururlaub.
- Interessenten für (klassische) Kunst & Kultur:
  Eher ältere Paare ab 40 Jahren mit überdurchschnittlicher Schulbildung, die im Urlaub etwas für ihre Bildung tun wollen und Neues erleben/lernen wollen. Ausgeprägtes Interesse an Kultur- und Städtereisen.
- Interessenten für techn./naturwissenschaftl Museen:
  Eher Männer als Frauen, entweder junge Unverheiratete oder Ältere mit Partner und überdurchschnittlicher Schulbildung. Überdurchschnittliches Interesse an Neuem, Kultur und Bildung. Ausgeprägtes Interesse an Städtereisen, Natururlaub und Erlebnisurlaub.
- Interessenten für Attraktionen zum Thema Automobil:
  Vor allem jüngere unverheiratete Männer oder verheiratete Männer im Alter zwischen 40 und 59 Jahren. Spaß und Vergnügen stehen bei Urlaubsreisen im Vordergrund. Ausgeprägtes Urlaubsforminteresse für Spaß-/Fun-/Partyurlaub (für die jüngeren Interessenten), Erlebnisurlaub und Städtereisen.
- Interessenten für Attraktionen zum Thema Industriekultur:
  Eher Männer als Frauen, entweder junge Unverheiratete oder Ältere mit Partner ab 40 Jahren. Kultur und Bildung sowie neues/viel erleben stehen im Urlaub im Vordergrund. Ausgeprägtes Urlaubsforminteresse für Erlebnisurlaub, Rundreisen und Aktivurlaub.

- Interessenten für Städtereisen:
  Am häufigsten zwischen 40 und 59 Jahren, aber auch viele Interessenten in anderen Altersstufen, z.B. Seniorenpaare. Ausgeprägtes Interesse für Kultur und Bildung und neue Eindrücke.
- Interesse für Aktivurlaub/ Natururlaub:
  Häufig mittleren Alters, aber auch viele Interessenten in anderen Altersstufen, z.B. Seniorenpaare (deren Interesse tendenziell eher beim Natur-als beim Aktivurlaub liegt). Natur, Gesundheit und aktiv sein spielen eine überdurchschnittliche Rolle.
- Interessenten für Gesundheitsurlaub/Wellnessurlaub:
  Häufig ältere Erwachsenen- und Senioren-Paare, darunter überdurchschnittliche viele Frauen. Gesundheit und sich verwöhnen lassen sind überdurchschnittlich wichtig.
- Interessenten für Familienurlaub mit Kindern:
  Vor allem Familien mit kleinen und größeren Kindern. Mit den Kindern spielen, Zeit füreinander haben und Freizeitparks zu besuchen ist von überdurchschnittlicher Bedeutung.

4.3. Fazit

Fazit:

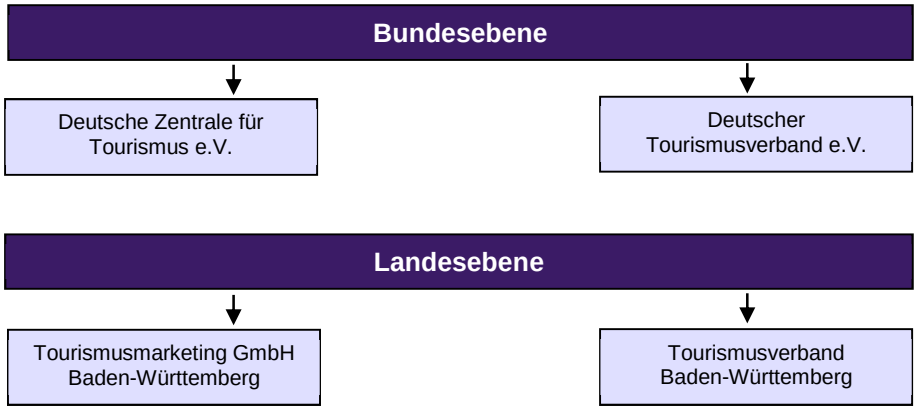
- Tourismus ist in Baden-Württemberg ein wichtiger Wirtschaftsfaktor der nicht nur zum Volkseinkommen beiträgt und Arbeitsplätze schafft, sondern auch das Image des Landes aufwertet
- In den letzten Jahren haben die städtischen Destinationen dem Deutschlandtrend folgend eine bessere touristische Entwicklung wahrgenommen denn der Tourismus auf dem Lande.
- Eine Positionierung zu bestimmten Urlaubsformen und –arten ist nur im Ansatz vorhanden. Das Angebot umfasst einen Mix von Wein & Kulinarik, Natururlaub und Landschaften, Städtereisen, Gesundheits- und Wellnessreisen sowie Familienurlaub.
- Im Vergleich zu anderen Bundesländern wird das Thema Automobil sehr deutlich dem Land Baden-Württemberg zugeordnet.

5. DIE TOURISMUS MARKETING GMBH BW (TMBW)

Die TMBW ist die Tourismusmarketing GmbH des Landes Baden-Württemberg und für die Vermarktung des Tourismus in Baden-Württemberg zuständig.

5.1. Einbettung der TMBW in die Tourismuslandschaft

Der Tourismus in Baden-Württemberg wird auf Landesebene durch 2 Institutionen vertreten: einem Tourismusverband und einer touristischen Marketingorganisation.



Die Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg hat neben einem Aufsichtsrat (10 Mitglieder, 2 Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und einen Aufsichtsratsvorsitzenden) einen Marketingausschuss, der sich aus Vertretern regionaler Tourismusorganisationen sowie Vertretern der DEHOGA, IHK, des Heilbäderverbandes sowie des Wirtschaftsministeriums zusammensetzt und die Marketingaktivitäten der TMBW unterstützend koordiniert.

TMBW	TVBW
• Marketingaktivitäten für den Tourismus in Baden-Württemberg • Operative Tätigkeiten • Mitglied im Deutschen Tourismusverband e.V.	• Keine Marketingaktivitäten • Lobby-Arbeit • Interessensvertretung • Keine operativen Tätigkeiten

Der Marketingausschuss spiegelt deutlich wieder, welche direkten Partnerorganisationen mit der TMBW vernetzt sind und den Tourismus in Baden-Württemberg vertreten. Darüber hinaus zeigen die derzeitigen strategischen Allianzen der TMBW, welche weiteren Organisationen für eine Tourismusarbeit in Baden-Württemberg von Bedeutung sind.

Strategische Allianzen

- Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg
- Akademie Ländlicher Raum Baden-Württemberg
- DEHOGA Baden-Württemberg
- Deutsche Bahn
- Deutsche Zentrale für Tourismus
- Die Jugendherbergen in Baden-Württemberg
- Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e.V.
- Flughafen Stuttgart
- Marketing Baden-Württemberg (MBW)
- Gütegemeinschaft Buskomfort e.V.
- Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V.
- Industrie- und Handelskammer Baden-Württemberg
- Landesmarketing Baden-Württemberg (Staatsministerium)
- L-Bank
- Messe Stuttgart
- Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH
- SWR
- Toto Lotto

5.2. Neuer Markenauftritt

Neues Erscheinungsbild

2010 hat sich die Tourismus Marketing GmbH des Landes einen völligen neuen Markenauftritt verordnet. Anfangs als reine Neuaufstellung des Internets geplant, hat sich die neue Markenkampagne auf die gesamte Arbeit der TMBW ausgeweitet. Angefangen von der Schaffung einer Wort-Bild-Marke über Internet-Auftritt, Magazine bis hin zu Imagefolder und Bildwelten, wurde eine Neuausrichtung der Marketingarbeit initiiert.

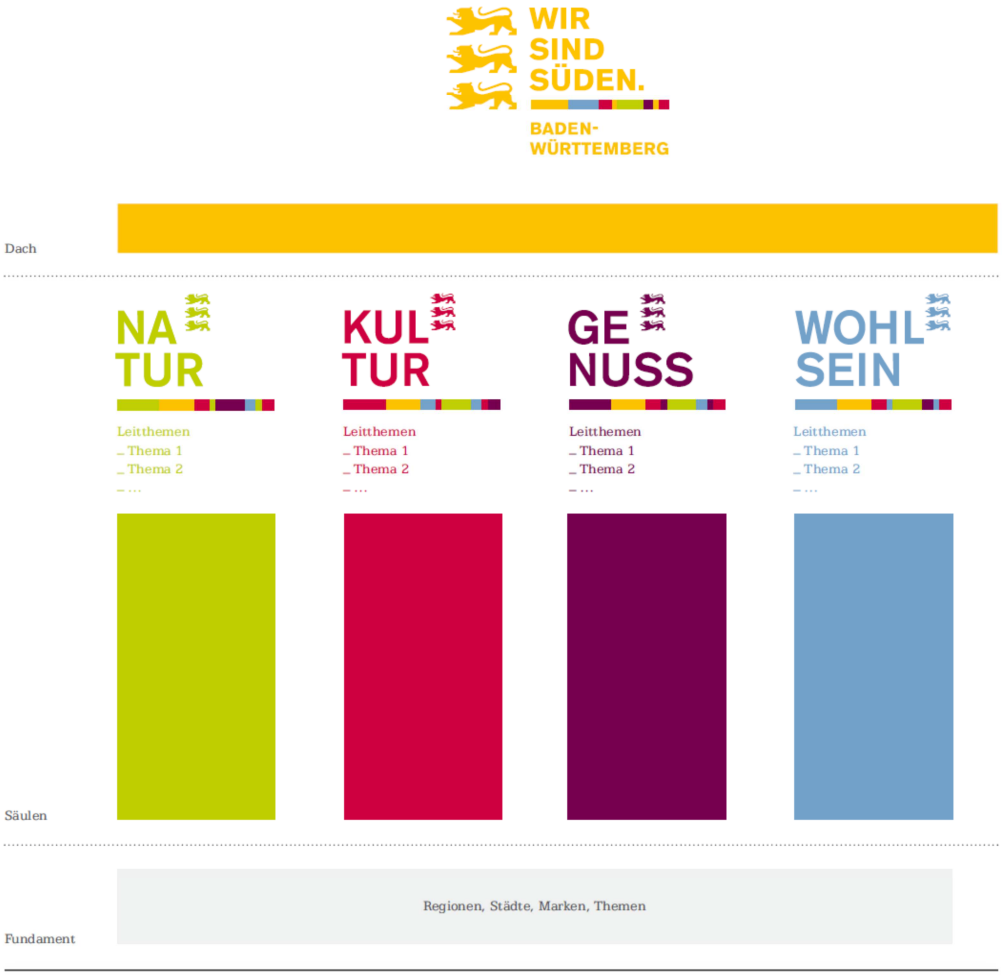
WIR SIND SÜDEN.
BADEN-WÜRTTEMBERG

Mit dem neuen Auftritt und der neuen Wort-Bild-Marke „Wir sind Süden“ knüpft der Tourismus in Baden-Württemberg direkt an die erfolgreiche Sympathie- und Imagekampagne des Landes an. Baden-Württemberg steht unter anderem für Sympathie und dies kommt wiederum dem Tourismus des Landes zu Gute.

Reisen hat auch immer etwas mit Emotionen zu tun und es ist bekannt, dass Kundenansprache auf der emotionalen Ebene wirkungsvollere Ergebnisse erzielt. Deswegen muss auch die Tourismus-Werbung des Landes Emotionen wecken, um Sympathien werben und ein positives Image aufbauen. Genau dies fördert die neue TMBW-Kampagne „Wir sind Süden“.

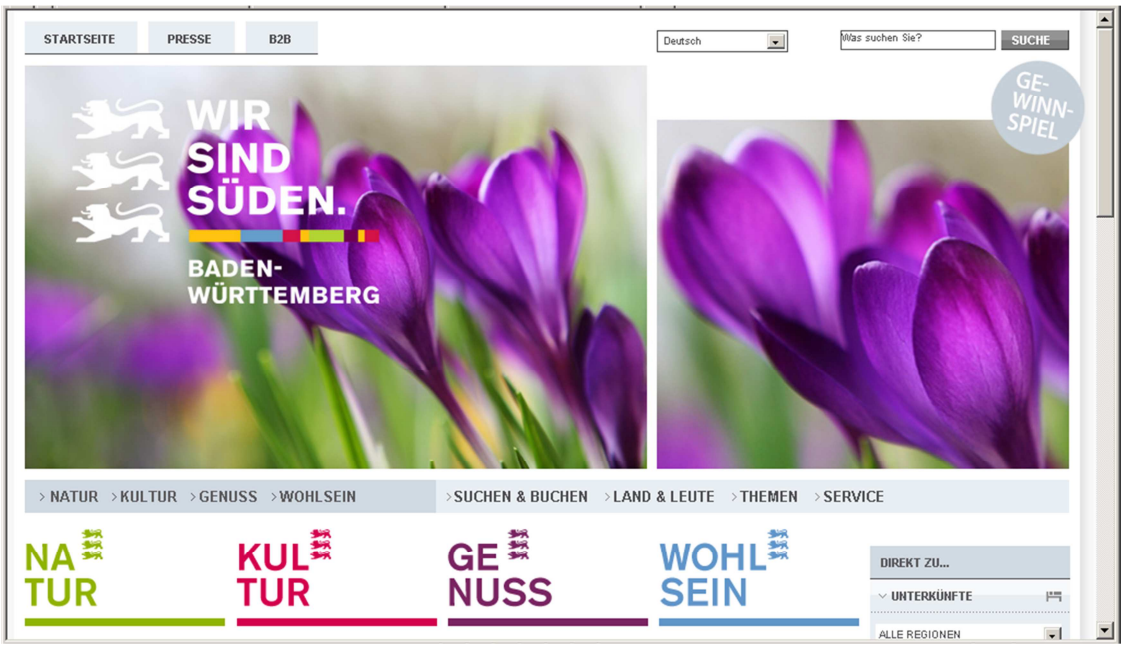
Die 4 Themensäulen der TMBW

In Ableitung aus den fünf empfohlenen Themensäulen der Landestourismuskonzeption wurden nun vier neue Themensäulen fest im Fundament der TMBW verankert und dienen dazu, das vielfältige Angebot in Baden-Württemberg gezielt zu strukturieren. Um auch dem Gast ein anschauliches Bild zu bieten, wurden vier starke Themensäulen definiert.



Für jede Themensäule der TMBW besteht derzeit eine eigene Imagebroschüre mit emotional aufgeladenen Bildern. Die Struktur und Inhalte der einzelnen Themensäulen werden im Internet der TMBW detailliert mit Inhalten und Angeboten dargestellt.

Neuer Internetauftritt:



Bislang kam die Kundenorientierung eindeutig zu kurz. Dies hat sich durch den neuen Internetauftritt der TMBW stark gewandelt. Der neue Auftritt soll in erster Linie Lust auf Urlaub im Süden machen und nicht mehr nur die Arbeit der TMBW abbilden. Durch frische Farben, emotionale Bilder und weniger Text entsteht das Bild eines heiteren, jungen, liebenswerten Baden-Württemberg. Durch die Formulierung „soll“ hört es sich so an, als wäre noch nichts unternommen worden.

Neben einer Optimierung der Seitenstruktur und der Benutzerfreundlichkeit wurden auch die Buchungsfunktionalität und die Implementierung einer interaktiven Karte im Internetauftritt der TMBW weiter ausgebaut.

Neue Printpalette

Die Printpalette der TMBW wird ständig aktualisiert. Bislang sind verschiedene Printtypen vorgesehen und in Umsetzung.

- Säulenimagefolder
  Für die vier Themensäulen wurden Säulenimagefolder entworfen, die den Urlauber durch eine emotional aufgeladene Bildsprache ansprechen sollen.

- Magazine
  Bereiten spezielle Themen der TMBW durch interessante Beiträge und Artikel im Magazincharakter auf.

- Themenbroschüren
  Stellen die Inhalte ausgewählter Themen in einer Broschüre zusammen.

- B2B-Broschüren
  Sales Guide und Bus- und Gruppenreiseplaner (D, E)

5.3. Bisherige Erlebnismarken auf Landesebene (TMBW)

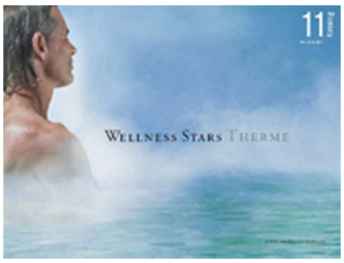
Bislang liegt keine allgemein gültige Definition von touristischen Erlebnismarken vor. Zwei besondere, bereits bestehende Marken im Tourismusland in Baden-Württemberg sollen hier angeführt werden.

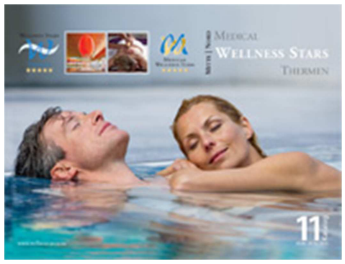
Angebotsgruppe „Familienfreundliche in Baden-Württemberg“

Die Arbeitsgemeinschaft „Die Familienfreundlichen“, die sich aus den durch den Landeswettbewerb „Familien-Ferien“ und „Familien-Restaurants“ ausgezeichneten Orten und Großbetrieben zusammensetzt, vermarktet gemeinsam mit der TMBW das Thema Familienurlaub in Baden-Württemberg.

Die Angebotsgruppe kennzeichnen ein gemeinsamer Katalog für ganz Baden-Württemberg, ein eigener Internetauftritt und verschiedene interne Aktivitäten mit der Gruppe und den angeschlossenen Betrieben sowie spezielle Marketingaktivitäten.

Wellness Stars GmbH





Das 2004 ins Leben gerufene Qualitätssiegel für Wellness- und Medical Wellness Einrichtungen in Hotels, Thermen und Sanatorien wird seit Februar 2011 als eigenständige GmbH geführt. Die Auszeichnung ist an eine Qualitätsprüfung gebunden, welche die jeweilige Einstufung in drei, vier oder fünf Sterne bedingt. Die beteiligten Betriebe werden in Broschüren und im Internet ausführlich vorgestellt und über ein entsprechendes Marketing-Mix vermarktet. Ausgehend von Baden-Württemberg wurde das Qualitätssiegel inzwischen auf andere Bundesländer wie NRW, Niedersachen, Hessen, Rheinland-Pfalz und Bayern sowie innerhalb Europas in der Schweiz und Südtirol ausgedehnt.

5.4. Bisherige Zielgruppen, Quellmärkte und Destinationsmarken der TMBW

Zielgruppen

Das Landestourismuskonzept Baden-Württemberg weist bisher folgende Zielgruppen für Baden-Württemberg aus, welche auch im Fokus der TMBW stehen:

Hauptzielgruppen:

- Familien
- Best Ager/ Ältere Senioren
- LOHAS (Überschneidung teilweise mit Familien, Best Ager)
- Geschäftsreisende (inkl. Messe-, Tagungs- und Kongressreisende)

Nebenzielgruppen:

- Gruppen-/ Busreisen
- Jugendreisen
- Camping-/ Reisemobil

Quellmärkte

Bei der Bearbeitung der Quellmärkte stützt sich die TMBW auf die Studie „Neubewertung der Auslandsmärkte“ von TourComm Germany GmbH & Co.KG. vom Dezember 2009:

Primärmärkte

- Deutschland, Schweiz, Niederlande, Frankreich, USA , Kanada

Sekundärmärkte:

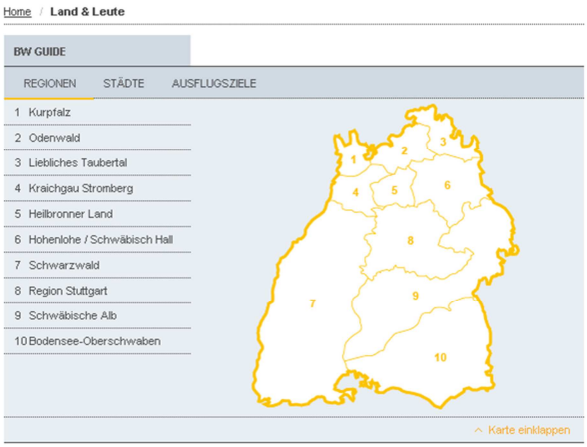
- Großbritannien, Österreich, Italien, Indien, Arabische Golfstaaten, China

Tourismusregionen

In der offiziellen Darstellung der TMBW werden derzeit folgende Regionen für Baden-Württemberg ausgewiesen (http://www.tourismus-bw.de/Land-Leute):

Tourismusregionen in Baden-Württemberg:

- Kurpfalz
- Odenwald
- Liebliches Taubertal
- Kraichgau
- Stromberg
- Heilbronner Land
- Hohenlohe
- Schwäbisch Hall
- Schwarzwald
- Region Stuttgart
- Schwäbische Alb
- Bodensee-Oberschwaben



5.5. Tourismusmarke Baden-Württemberg

Schon seit vielen Jahren wird im Land Baden-Württemberg die Diskussion geführt, ob das Land eine touristische Marke ist oder nicht. Bei Gäste- und Bevölkerungsumfragen zeigt sich immer wieder, dass die bekannten touristischen Marken Schwarzwald, Bodensee, Regio Stuttgart und Schwäbische Alb sowie einige Einzelmarken (z.B. Heidelberg, Baden-Baden, Europa Park Rust) sind, jedoch nicht Baden-Württemberg an sich.

Im Landestourismuskonzept wurde hierzu eine eindeutige Aussage getroffen. Demnach stellt das Bundesland Baden-Württemberg keine Destinationsmarke im klassischen Sinn dar. Es wird dort der Schulterschluss mit einer branchen- und kulturübergreifenden Dachmarke empfohlen, bei der der Tourismus eine Säule der Dachmarke sein könnte.

In der aktuellen Diskussion in den Gremien der TMBW zeigt sich ein klares Bild: Die TMBW soll das Tourismusmarketing im Land bündeln, insbesondere für den ausländischen Markt und im Themenmarketing. Unstrittig ist, dass hierbei ein eigener Marktauftritt als Land Baden-Württemberg notwendig ist und hierzu insbesondere die neue Marke „Wir sind Süden“ ansetzt.

5.6. Der aktuelle Marketingplan der TMBW

Die TMBW erstellt jährlich in Abstimmung mit dem Marketingausschuss einen Marketingplan. Der aktuelle Marketingplan für 2011 weist fünf große Themenfelder auf:

- Inlandsmarketing
- Auslandsmarketing
- Marketingkooperationen
- Partnerschaften
- Thematische Einzelmaßnahmen

Auffallend bei der aktuellen Marketingplanung sind:

- Hoher Mitteleinsatz für die beiden Messeauftritte CMT und ITB Trotz einer derzeitigen Verschiebung in das Online-Marketing ein Budget dort von nur 75.000€
- Bei der Marktforschung ein Budgetansatz von nur 56.000€.
- Die Budgetverteilung auf die Themensäulen sowie innerhalb der Auslandsmarktbearbeitung ist noch nicht 100% an den Stellenwert der jeweiligen Prioritäten angepasst.
- Der Aufbau des Marketingplans ist noch nicht 100% an die Aufteilung in Kernthemen, Erlebnismarken und Zielgruppenaktionen angepasst.

Exkurs Social Search

Die großen Suchmaschinen wie Google und Bing messen nutzergenerierten Inhalten immer größere Bedeutung bei. So werden bei Google Bewertungen, zum Beispiel von Hotels, bei Top-Treffern diese zunehmend direkt auf der Ergebnisseite angezeigt. Auch ist es offensichtlich, dass die Suchmaschinen Backlinks aus dem Social Web immer größere Bedeutung beimessen und diese somit bei der Berechnung der Relevanz eine entscheidende Rolle spielen. Deshalb wird es in 2011 für alle Anbieter Pflicht sein zu wissen, wo und wie über sie geredet wird und welche Möglichkeiten es gibt, sich am Gespräch zu beteiligen.

Im Rahmen der gängigen Suchmaschinenoptimierung wurde anhand ausgewählter Schlagwörter die Homepage der TMBW nach ihrer Listung bei Google analysiert.

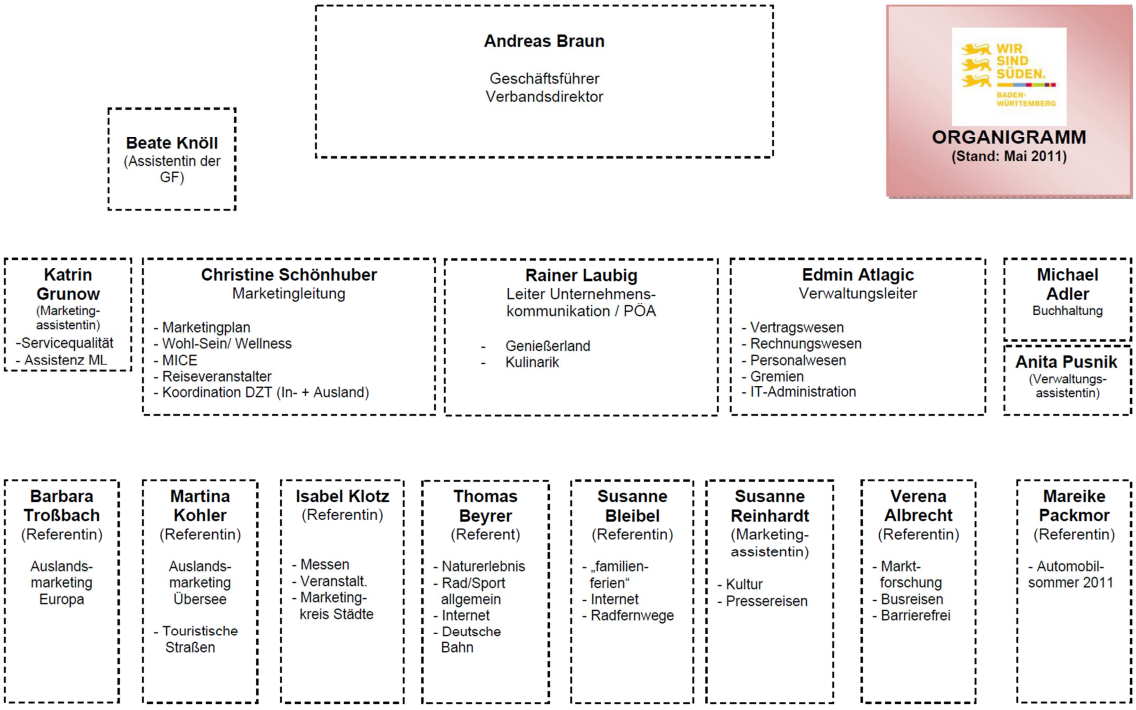
Schlagwort	Listung
Wir sind Süden	3. Stelle
Urlaub Baden-Württemberg	1. Stelle
Tourismus Baden-Württemberg	1. Stelle
Reisen Baden-Württemberg	5. Stelle
TMBW	1. Stelle
Urlaub im Süden Deutschlands	5. Stelle

Stand 10. Mai 2011, Ergebnisse ohne Anzeigen

Aus der Tabelle geht hervor, dass die Schlagwörter Urlaub und Tourismus in Verbindung mit dem Bundesland recht gute Listenergebnisse liefern. Nichtsdestotrotz muss die TMBW ihre SEO noch weiter verbessern.

5.7. Die TMBW als Organisation

Die Stellenübersicht der TMBW zeigt zum angegebenen Zeitpunkt folgende Funktionen und Stellen aus. Die Bearbeitung der einzelnen Themensäulen liegt bei den verschiedenen Referenten, die oftmals in gleichzeitiger Funktion noch weitere Spezialthemen (familienferien) oder Marktkompetenzen (Internet) bearbeiten.



Quelle: TMBW 2011

Auffallend bei der aktuellen Organisation sind:

- Keine stringente Organisationshierarchie mit entsprechender Vernetzung zwischen den Themen- und Marktkompetenzen.
- Die Themenbearbeitung innerhalb der Themensäulen wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Teilweise werden nur Angebote und Betriebe ins Marketing integriert, wenn diese sich finanziell beteiligen (Bsp. Kulturland). Teilweise werden alle wichtigen Partner transportiert ohne Beteiligungsvertrag, teilweise sind zur Marktbearbeitung konkrete Pools oder Arbeitskreise installiert (familien-freundliche).
- Besonders erwähnenswert ist die neue Diskussionskultur zwischen TMBW und Regionen mit der aktuellen Geschäftsführung. Ein harmonisches Miteinander und Füreinander wird angestrebt. In vielen Detailfragen macht sich bemerkbar, dass noch nicht lange an einer gemeinsamen Strategie gearbeitet wird und oft Fehlinterpretationen, unterschiedliche Erfahrungshorizonte oder fachlich differenzierte Sichtweisen die Diskussion erschweren.

5.8. Fazit

Fazit:

- Die TMBW ist eine wichtige Institution im Zusammenspiel der touristischen Organisationen in Baden-Württemberg und bereits sehr gut vernetzt. Dennoch fehlt es noch an einer besseren Verzahnung zur Politik und zur Wirtschaft.
- Mit dem neuen Markenauftritt wird ein neuer Weg im Erscheinungsbild und Außenmarketing beschritten. Die TMBW hat sich auf den Weg gemacht, von der reinen Informationsplattform für den Tourismus in Baden-Württemberg zu einem stärkeren aktiven Marketing überzugehen.
- Der Einsatz des neuen Erscheinungsbildes ist bereits in den Printmedien und im Internet weitestgehend umgesetzt und wird laufend weitergeführt.
- Die konsequente Zielgruppenorientierung bei den Destinations- und Themenmarken wird noch nicht gelebt.
- Die TMBW als Organisation kann derzeit ihre strategischen Aufgaben noch nicht in dem Umfang wahrnehmen, wie es für eine optimale Vermarktung der Landesthemen und Destinationen notwendig wäre.

6. WICHTIGE TRENDS IM TOURISMUS

6.1. Komsumtrends 2020

Wie sich der Konsum der Kunden im Wandel der Zeit bis zum Jahr 2020 verändern wird geht aus einer Studie des Zukunftsinstituts mit dem Titel „Der Komsument 2020“ hervor. Die 10 herausragenden Konsumtrends sind (Quelle Zukunftsinstitut):

- **Mood Manufacturing**
  Produkte müssen künftig meine Sinne ansprechen - nachhaltig und situativ!
- **Neo Recycling**
  Aus alt mach Schick
- **How-To...**
  Wieso, weshalb, warum? Ich möchte wissen, wie die Dinge um mich herum funktionieren!
- **Multi-Tool-Design**
  Design muss mehr als nur schön sein.
- **Ich-Werte-Konsum**
  Ethisch und ökokorrekt. Gerne, aber wie profitiere ich davon?
- **Supersicherheit**
  Angst und Ungewissheit beeinflussen mein Konsumverhalten
- **Diskretionismus**
  Ich will es einfacher und reduzierter, dabei aber auf nichts verzichten müssen!
- **Neo-Urbanismus**
  Leben in der Stadt bedeutet für mich vor allem mehr Lebensqualität!
- **Dialogisierung**
  Ich möchte beim Konsum nicht nur einfach bedient, sondern auch verstanden werden!
- **Self Design**
  Die Optimierung meiner Selbst gehört für mich zum Spiel der Leistungsgesellschaft!

6.2. Trends im Tourismusmarketing

6.2.1. Grundsätzliche Marketingtrends im Tourismus

- **Zielgruppen-Marketing**
  Viele Tourismusdestinationen haben noch gewaltiges Potenzial in der passgenauen Ausrichtung ihres Marketings auf konkrete Zielgruppen. Zu oft werden noch klassische Marketingaktionen mit hohem Streuverlust durchgeführt. Und noch zu wenig wird die Zielgruppe des Tourismusangebotes bis ins kleinste Detail ausgemacht und fixiert. Zukünftig wird es im Marketing mehr darum gehen zu ermitteln, wo sich die Zielgruppe genau befindet, wie sie sich verhält, welche Vorlieben diese hat und natürlich auch, wie diese Zielgruppe auf das Thema Reisen optimal angesprochen werden kann.

- **Kooperationsmarketing**
  Gerade im Tourismus gibt es hier enorm viele Möglichkeiten und Potenziale. Denn in den Destinationen gibt es viele Unternehmen, die mit potenziellen Kunden in Kontakt stehen. Dazu kommen noch die verschiedenen Partner innerhalb der Reiseindustrie wie Flughäfen, Busunternehmen, Reiseveranstalter und Reisebüros. Der Vorteil liegt klar auf der Hand: Auch mit kleinen Budgets lassen sich bei gegenseitiger Kommunikationsunterstützung oder in gemeinsamen Werbeprojekten neue Vertriebsmöglichkeiten erschließen oder eine größerer Marktabdeckung erreichen.

- **Empfehlungsmarketing**
  Empfehlungen von Bekannten und Verwandten stehen immer noch an der Spitze der Informationsquellen bei Reiseentscheidungen. Nur wenige Tourismusdestinationen nutzen diesen Vertriebskanal systematisch. Möglichkeiten hierzu bieten bisher vor allem die Urlaubstester, zum anderen die Destinationsbotschafter. Dennoch wird dem Empfehlungsmarketing noch wesentlich mehr Potenzial eingeräumt. Die Darstellung der Angebotsinformationen muss daher zukünftig noch mehr die Stimmen von Gästen, Fachexperten, lokalen Experten oder Persönlichkeiten enthalten, um sowohl die Wiederbesuchsabsicht als auch die Empfehlungsqualität und –intensität zu verbessern.

- **Emotionalisierung und Storytelling**
  In einer Welt in der es sehr stark um Erlebnisse und Emotionen geht muss auch die Werbung hoch emotional sein. Ob in der klassischen Werbung, in der Pressearbeit oder im Online-Marketing – Kunden interessieren sich für außergewöhnliche Geschichten. Das Wertebild sowie die Geschichten einer Marke oder eines Angebotes müssen quer über alle Vertriebskanäle einheitlich sein und funktionieren.

- **Innovative Marketingideen**
  Die Tourismusbudgets der deutschen Destinationen sind von Haus aus sehr knapp bemessen. Auf der anderen Seite soll damit ein möglichst großer Nutzen und eine sichtbare Kommunikation – sowohl nach außen wie auch nach innen – geleistet werden. Also kann es nur darum gehen, mit möglichst innovativen und neuen Ideen auf sich aufmerksam zu machen. Sei es durch außergewöhnliche Werbeaktionen, Auftritt bei branchenfremden Messen und Veranstaltungen, gezielten Sonderaktionen mit der Presse, tollen Tourismusprodukten, auffallenden Werbesprüchen und –motiven oder neuen, teils branchenfremden Kooperationen. Mit erstklassigen Produkt- und Werbeideen kann es auch gelingen, zusätzliche Aufmerksamkeit über eine große Presseresonanz zu erzielen.

6.2.2. Trends im Online-Marketing

- **Social Media**
  Der aktuelle Trend Nr. 1 geht in Richtung Social Media. Derzeit noch sehr stark von Facebook oder Xing dominiert werden weitere Social Media Netzwerke noch hinzukommen. Für die Touristik mit ihren hohen Empfehlungsraten optimal, da gerade die persönlichen Netzwerke sehr kaufentscheidend sein können. Die Facebook Seiten müssen allerdings einen klaren Nutzen haben, sonst funktionieren sie nicht! Die Facebook Ads helfen, zielgruppen-orientiert wie nie zu vor, Fans zu generieren.

- **Targeted Online Marketing**
  „Be where your clients are“ ist die zentrale These. Nicht neu aber immer noch Trend und darf nicht vernachlässigt werden. Google Adwords, Facebook Ads und Co garantieren gute Klick-Raten. Hierbei gilt es kreativ zu sein und das meiste aus diesen Plattformen herauszuholen. Wenn ein gutes Produkt, eine kreative Kampagne und eine clever ausgewählte Zielgruppe hinter diesen Online-Tools stehen, kann man nur gewinnen.

- **Video Marketing**
  Passt gut zum allgemeinen Trend des Storytelling und der Emotionalität. Die Umsetzung erfolgt im Netz zukünftig sehr stark über Filme, Videos und Fotos. Destinationen und Leistungsträger haben sich lange vor den Investitionen gescheut (und weiter Hochglanzprospekte gedruckt), erkennen jetzt aber die Chance, die Kunden „artgerecht“ zu „füttern“.

- **Social Search**
  Die großen Suchmaschinen wie Google und Bing bemessen nutzergenerierten Inhalten immer größere Bedeutung zu. So werden bei Google Bewertungen, zum Beispiel von Hotels, zunehmend bei Top-Treffern direkt auf der Ergebnisseite angezeigt. Auch ist es ganz offensichtlich, dass die Suchmaschinen Backlinks aus dem Social Web große Bedeutung beimessen und diese bei der Berechnung der Relevanz eine entscheidende Rolle spielen. Deshalb wird es in 2011 für alle Anbieter Pflicht zu wissen, wo und wie über sie geredet wird und welche Möglichkeiten es gibt, sich am Gespräch zu beteiligen.

- **Location Based Services**
  Die sogenannten ortsbezogenen Social Networks werden in naher Zukunft kräftig an Zuwachs gewinnen. Ging es bei den Social Networks bisher darum Informationen, Geschichten, Bewertungen oder Fotos weiterzugeben, wird sich dies auf die Möglichkeit in Echtzeit mit Gästen zu kommunizieren erweitern. Insbesondere die Destinationen haben damit die Chance, Gäste vor Ort über aktuelle Veranstaltungen oder Angebote schnell und kostensparend zu informieren.

- **Mobile Marketing**
  Die Anzahl an Smartphones, Tablet-PCs und den dazugehörigen „Applications“ wird weiter wachsen. Gäste fragen im Urlaub zunehmend Informationen zum Angebot über mobile Internetzugänge ab. Auf der anderen Seite wollen sie ihre Erfahrungen, Fotos/Videos sofort und ohne Umweg mit Freuden und bekannten teilen und festhalten. Touristische Anbieter müssen hier die entsprechenden Möglichkeiten schaffen, dies auf einfache Weise umzusetzen.

6.2.3. Trends im Offline-Marketing

- **Online-Gegentrend: Klassische Printwerbung**
  Wo es einen Trend gibt, dort gibt es auch immer einen Gegentrend. Wenn alle Tourismusdestinationen stark auf das Onlinemarketing setzen, so haben wieder die klassischen Printmedien eine neue Chance. Denn diese genießen dann oft mehr Aufmerksamkeit, als alle Maßnahmen die dem Online-Trend hinterherjagen. Insbesondere wenn man sich dies nochmals Zielgruppenspezifisch vor Augen führt. Denn gerade die ältere Generation, oder der Genussmensch setzt auf klassische emotionale Informationen und eine ausgeprägte haptische Wahrnehmung.

6.3. Best Practice anhand der 4 Themensäulen

6.3.1. Beispiele und Trends Themensäule Kultur

Die wichtigsten Trends und Entwicklungen im Bereich Kultur finden sich im Landestourismuskonzept zum Thema Städtetourismus und Kulturtourismus auf den Seiten 30 und 31. Weitere spannende Beispiele sind:

<u>Städtereisen mit dem Rad:</u>

Auf zwei Rädern in Millionen- Metropolen unterwegs? Ohne Knautschzone durch Pariser Staus, dichtes Verkehrsgewühl in Bangkok oder über Amsterdams Brücken? Was im ersten Moment vielleicht halsbrecherisch klingt, wird immer mehr zum Trend.

Mit dem Fahrrad bewegt man sich nicht nur umweltschonend, sondern oft sogar schneller als im Auto durch die verkehrsreichen Innenstädte, außerdem entfällt die lästige Parkplatzsuche. Die Einheimischen haben die vielen Vorteile der wendigen Zweiräder längst erkannt und auch bei Touristen werden Fahrräder immer beliebter. Auf geführten Fahrradtouren erlebt man die Stadt ganz unmittelbar und kommt viel weiter als zu Fuß. Die Großstädte reagieren auf die wachsende Nachfrage mit neuen Fahrradwegen und praktischen Ausleihsystemen.

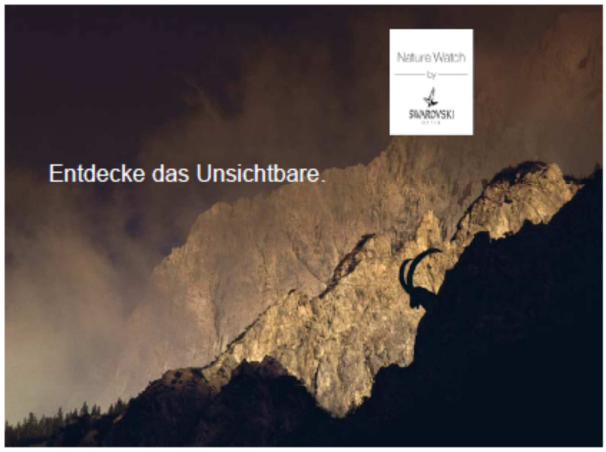
Auf Staedte-Reisen.de finden sich die schönsten Radtouren in verschiedenen Metropolen, die ungewöhnlichsten Führungen und Erfahrungsberichte zu den neuen Fahrrad-Leihstationen!

6.3.2. Beispiele und Trends Themensäule Natur

Die wichtigsten Trends und Entwicklungen im Bereich Natur finden sich im Landestourismuskonzept zum Thema Naturtourismus, Radtourismus und Wandertourismus auf den Seiten 25 bis 30. Weitere spannende Beispiele sind:

Nature Watch

Nature Watch© als neues Tiroler Urlaubsprodukt



Kooperationsprojekt Tirol Werbung, Swarovski Optik und Tiroler Naturparks

Verschränkt mit der Kampagne „Wertvoller denn je“ der ARGE Tiroler Naturparks und Tiroler Nationalpark Osttirol

Quelle: Tirol Werbung

Natur-Watch ist die Erlebnismarke der Tirol Werbung für den Bereich Natur. Dabei wurde die Natur selbst zum Gegenstand des Urlaubs gemacht. Die Bestandteile des Angebotes sind:

- Leistungsbündel aus:
  - Übernachtungsbetrieben
  - Schauplatz/Naturraum (Tiroler Naturparke)
  - Nutzenstiftendes Medium: ein Fernglas (Kooperation Swarowski)
  - Aktivitäten über Guides und Naturerlebnispädagogen

Nutzenstiftung des Projektes Nature Watch:

- Inwertsetzung von Natur und Landschaft und Bewusstseinsbildung im Tourismus für naturnahe Angebot
- Neues Urlaubsangebot- Wandern erhält eine neue Erlebnisebene
- Professionelle Betreuung- & Erlebnisqualität
- Zielgruppenvergrößerung
- Erweiterte Marketing- & Vertriebsaktivitäten
- Branchenübergreifende Standortkooperation- Tiroler Paradeindustriebetrieb – Tourismus – Naturschutz
- Imagegewinn für die Weltmarke Swarovski und die Marke Tirol

6.3.3. Beispiele und Trends Themensäule Wohlsein

Die wichtigsten Trends und Entwicklungen im Bereich Wellness finden sich im Landestourismuskonzept zum Thema Wellness und Medical Wellness auf den Seiten 23 bis 25. Weitere spannende Beispiele sind:

Wellness & Wandern

Wellness ist seit Jahren ein Trend der nicht abzureißen scheint und gerade Wandern erfreut sich bei allen Altersgruppen immer größere Beliebtheit.

Sri Lanka hat nun eindrucksvoll diese beiden Bereiche mit einander verknüpft. Dabei bedient das Land mit einer Fülle von ökologisch nachhaltigen, am sanften Tourismus orientierten Angeboten im Bereich Wandern, Wellness und Entspannung die Bedürfnisse ihrer nach Erholung und Entschleunigung suchenden Gäste.

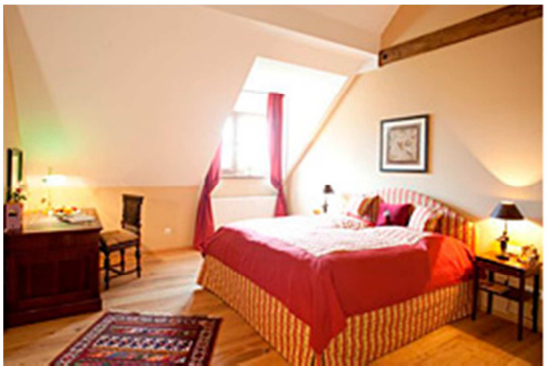
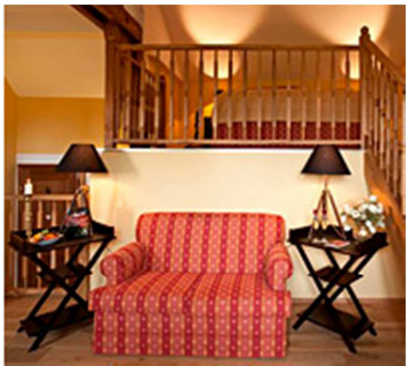
Bei allen Tourenangeboten in Sri Lanka kommen Wanderfreunde in den Genuss von geführten Wanderungen durch ortskundige Guides. Zur Wahl stehen etwa Exkursionen in das intakte Öko-System einer unberührten Dschungelwelt oder Trips in die atemberaubende Berglandschaft - vorbei an Wasserbüffeln, Reis- und Teeterrassen oder Kautschukplantagen. Alternativ bieten sich Erholungssuchenden in den ausgesuchten Destinationen von Ayurveda über Hot Stone bis hin zu Klangmassagen zahlreiche Entspannungsmöglichkeiten zur Stärkung von Geist und Seele. Den perfekten Abschluss bildet bei vielen Touren eine Relax Phase an den von Bambushainen und Palmen flankierten, zuckerweißen Sandstränden Sri Lankas.

Auch Österreich bietet mittlerweile eine Kombination aus Erholung, Wandern und Entspannung. Dabei verlagern sich die Wellness-Bereiche zunehmend nach draußen und werden häufig mit Naturmaterialien ausgestattet. Das Bedürfnis der Gäste nach Ruhe wird immer häufiger bei der Wahl von Urlaubsort und –form. Ständige Musikberieselung, Verkehrsgeräusche, erhöhte Medienstimulation veranlassen die Urlauber nach dem Ursprünglichen, Erholung, Ruhe und der Natur zu suchen. Die Verbindung zwischen Wandern (Pilgern), sanftem Tourismus und Wellnessangeboten (teilweise in der Natur), bringt die Balance der Urlauber dabei wieder ins Gleichgewicht.

6.3.4. Beispiele und Trends Themensäule Genuss

Die wichtigsten Trends und Entwicklungen im Bereich Genuss finden sich im Landestourismuskonzept zum Thema Genuss auf der Seite 34. Weitere spannende Beispiele sind:

Genießerzimmer Oberösterreich

Quelle: www.niederösterreich.at

Die „Genießerzimmer“ Niederöstrreich wird als Erlebnismarke bei der Niederösterreich-Werbung geführt. Die Genießerzimmer sind regionstypisch ausgestattete und vorzügliche Refugien für genussvolle Tage des Müßiggangs. Sie werden von Gastgebern bereitgehalten, die sich durch ihre Liebe zur Region, ihre Freude am Genuss und ideenreiche Angebote auszeichnen. Genießerzimmer stehen Gästen in Hotels, Pensionen und Bauernhöfen in ganz Niederösterreich für genussvolle Tage zur Verfügung.

Die Qualitätsphilosphie der Genießerzimmer ist:

- Alle Genießerzimmer sind großzügige Wohnräume, Hotelzimmer, Suiten, Ferienwohnungen und Appartements.
- Alle Genießerzimmer sind qualitätsgeprüft und zertifiziert. Die Qualitätskriterien werden regelmäßig kontrolliert.
- Die Genießerzimmer-Gastgeber bieten ihren Gästen ein besonderes Frühstücksservice bis 10.30 Uhr sowie regionale Spezialitäten an.
- Die Genießerzimmer-Gastgeber sind des Weiteren mit der Region bestens vertraut und kennen die besten Ausflugs-, Kultur- und Genusstipps.

6.4. Fazit

Fazit:

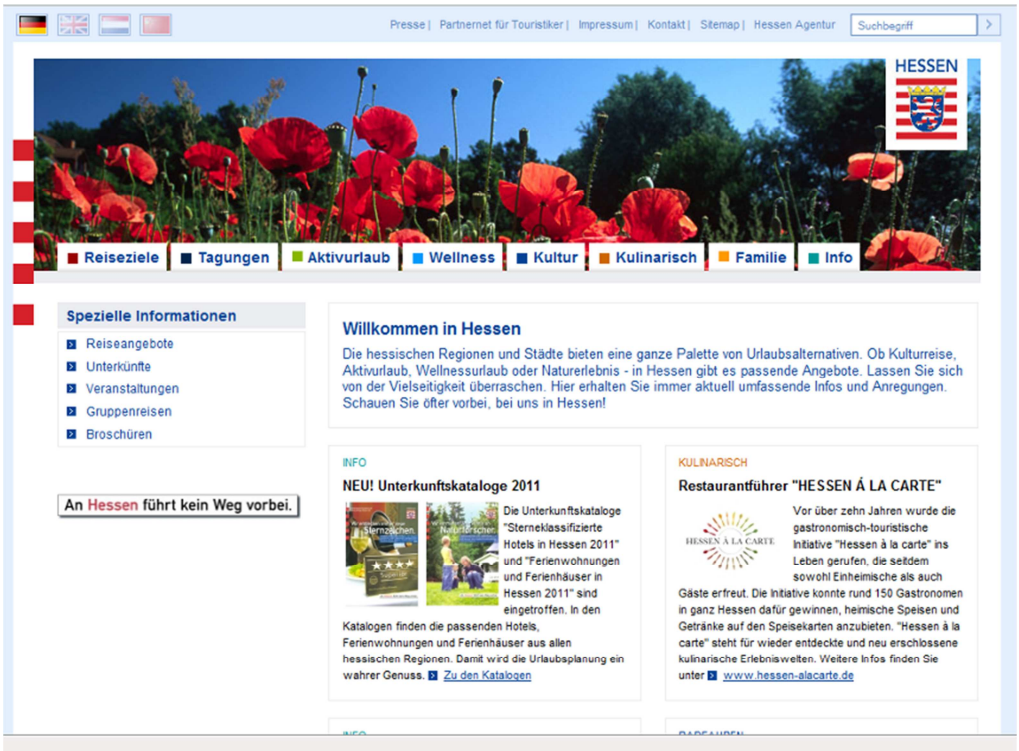
- Die Themensäulen der TMBW sind richtig gewählt. Werden doch in allen Märkten zukunftsfähige Tendenzen aufgezeigt.
- Beispiele aus anderen Regionen zeigen, dass gerade im Bereich Erlebnismarken und Nischenprodukte eine gezielte Zielgruppenansprache und zeitgleich eine Schärfung des Markenprofils möglich ist.
- Im Marketing haben sich in den letzten Jahren starke Verschiebungen ergeben. Den klassischen Konsumenten oder die einschätzbare Zielgruppe gibt es nicht mehr. Marken und einzelne identitätsstiftende Angebote drängen immer stärker in den Vordergrund.
- Kein Weg führt mehr an einem starken Online-Auftritt vorbei. Dennoch bleiben vorerst die klassischen Kommunikationswege in reduzierter Form erhalten, da es eine große Kundschaft, die die haptische Wahrnehmung von Katalogen einfordert gibt.
- Daneben liegen vor allem in Cross-Media-Kooperationen Potenziale, um an neue Kundengruppen zu gelangen und Synergieeffekte zu nutzen.

7. DIE MITBEWERBER-ANALYSE

Die Mitbewerberanalyse ist ein wichtiges Instrument zur Einschätzung der eigenen Position am Markt. Anhand der Ergebnisse einer detaillierten Mitbewerberanalyse hinsichtlich Übernachtungszahlen, Budget, Kernmärkte, etc. können Entscheidungen über zukünftige Strategien getroffen werden.

Zusammen mit der TMBW wurden folgende vier Mitbewerber ausgewählt und im Anschluss von Kohl & Partner in einem Benchmark analysiert sowie die Daten in übersichtlicher Form aufbereitet.

7.1. Hessen



Quelle: www.hessen-tourismus.de

Der Tourismus in Hessen wird derzeit von der HA Hessen Agentur vermarktet, die eine 100% Tochter des Landes ist.

- Die HA Hessenagentur ist Mitglied im Hessischen Tourismusverband e.V.
- Hervorgegangen ist sie aus folgenden Institutionen: Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH, Hessen Touristik Service e.V., Beratungsdienst InvestitionsBank Hessen AG, TechnologieStiftung Hessen GmbH
- Die HA Hessenagentur ist Kompetenzträger in Gesellschaft, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft die zusammengeführt und miteinander vernetzt werden
- Sie ist zuständig für nicht monetäre Wirtschaftsförderung und Standortwerbung des Landes Hessen. Für die monetäre Förderung ist die Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen verantwortlich

Quelle: Strategsicher Marketingplan Hessen 2008

Die HA HessenAgentur unterteilt sich wie im obigen Schaubild. Dabei ist die HessenMarketing für die Bereiche Tourismus-und Kongressmarketing sowie Standortmarketing zuständige, die folgende Aufgabenschwerpunkte haben:

- Bewerbung und Vermarktung der hessischen Regionen und Städte im In- und Ausland
- Konzentration auf die Marktsegmente Aktiv & Natur, Städte & Kultur, Gesundheit & Wellness, sowie Tagungen & Kongresse
- Interessen der hessischen Tourismusdestinationen und der Tourismuswirtschaft werden zusammengeführt
- Den hessischen Leistungsträgern werden zahlreiche Beteiligungsmöglichkeiten an zentralen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen in den Bereichen „Veröffentlichungen", „Medienwerbung", „Neue Medien", „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit", „Messen & WorkShops" angeboten
- Aktiv beteiligt sich das Tourismusmarketing an der Arbeit der Deutschen Zentrale für Tourismus e. V.
- Sie ist zuständig für nicht monetäre Wirtschaftsförderung und Standortwerbung des Landes Hessen

Das Land Hessen besitzt derzeit starke Destinationsmarken die weiter ausgebaut werden sollen und durch ihre Bekanntheit am Markt, den Tourismus in Hessen stärken.

Quelle: Internet

Im Rahmen der Vermarktung der touristischen Produkte, setzt das Land Hessen auf einen Themen-Zielgruppen-Quellmarkt-Mix. Innerhalb der 4 bestehenden Themensäulen werden Angebote gebündelt und anschließend nach Zielgruppen- und Quellmarktorientierung aufgearbeitet und spezialisiert.

Quelle: Strategsicher Marketingplan Hessen 2008

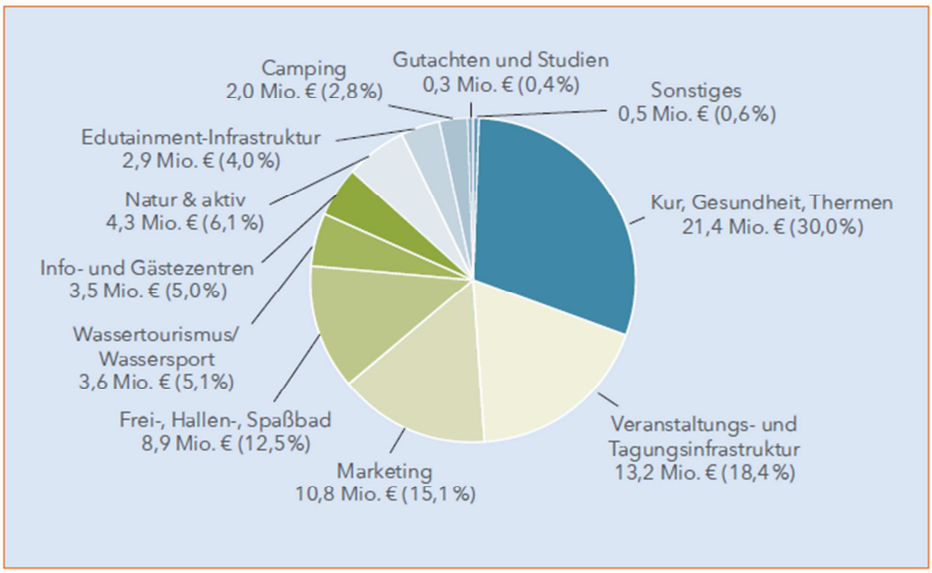
Die Vermarktung der HessenMarketing konzentriert sich dabei auf folgende Schwerpunkte:

- Vermarktung Themenlinien
- Bewerbung und Vermarktung Angebote und Produkte der hessischen Destinationen

- Marketingaktivitäten im Ausland (USA, England, etc.)
- Betreuung Printmedien („Ausgezeichnete Gastlichkeit)
- Betreuung Internet-Plattform
- Betreuung Promotion- und Fachausstellungen
- Aufbau Netzwerk und Bildung von Plattformen wie „Hessischer Tourismuspreis“
- Aufbau Kooperationen (Arbeitskreis „Städte in Hessen“, Hessische IHK, etc.)
- Nachhaltige Qualitätsentwicklung und –sicherung hessischer Angebote
- Gezielte Marktforschung

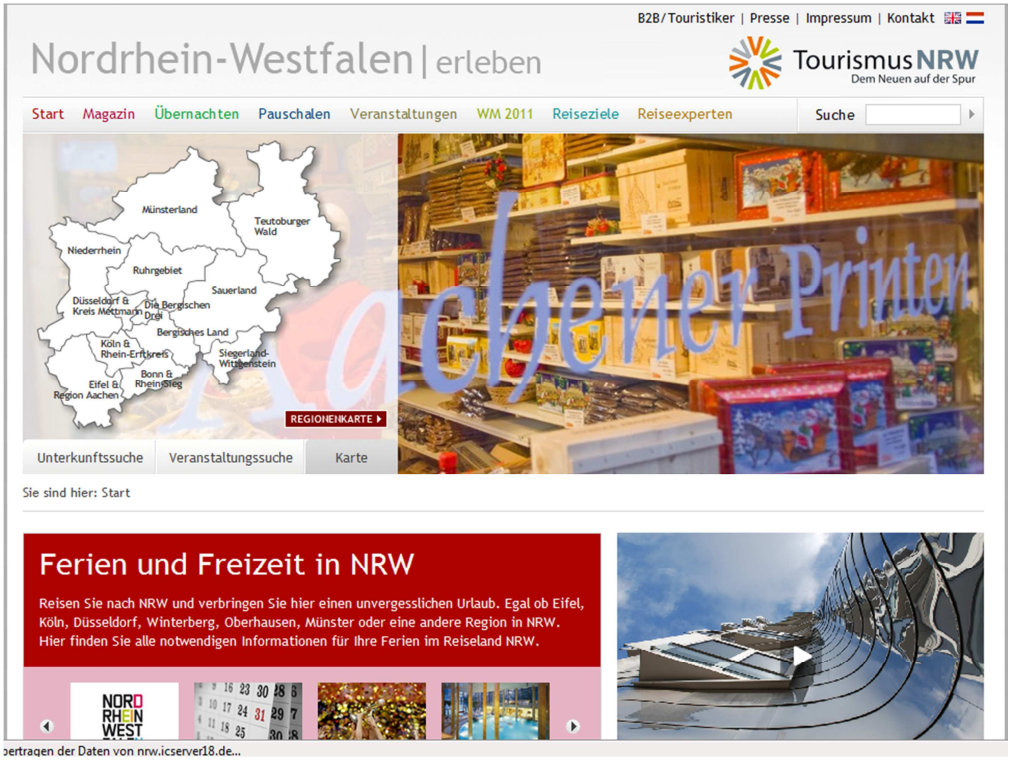
Das Budget der setzt sich derzeit wie folgt zusammen:

- Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
- Hessische Ministerium für Umwelt, ländlicher Raum und Verbraucherschutz (7,5 Mio. €)
- Wirtschaftsministerium (in den letzten 6 Jahren, 60 Mio. € für Projekte der öffentlichen touristischen Infrastruktur, davon 30% für „Kur und Gesundheit, 10,8 Mio. für Marketing)
- Investitionsbank Hessen (im Auftrag des Landes erhalten touristische Unternehmen zinsgünstige Darlehen)



Quelle: Strategischer Marketingplan Hessen 2008

7.2. Nordrhein-Westfalen

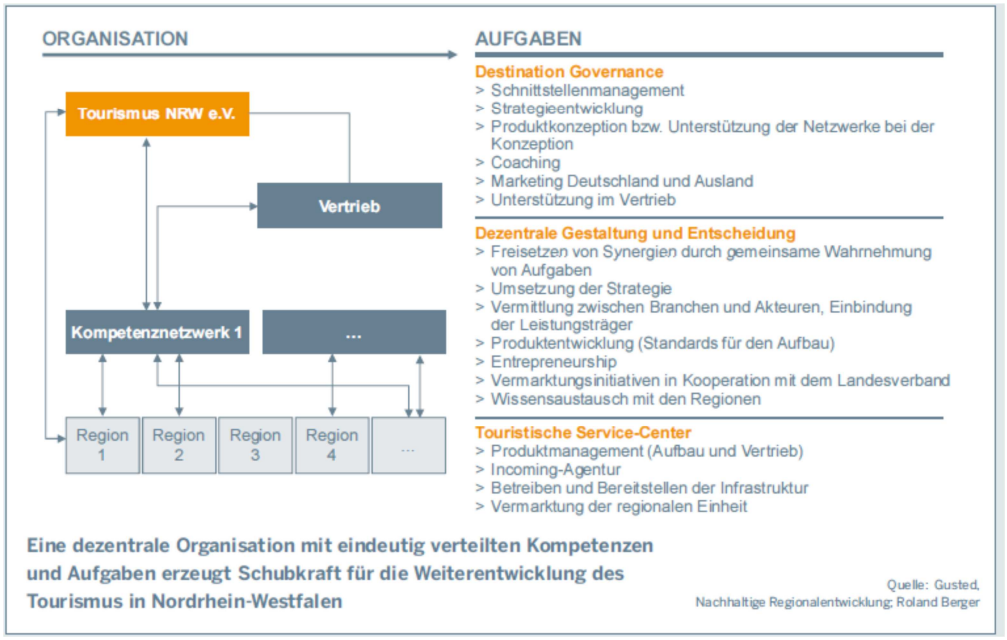


Der Tourismus NRW e.V. ist der touristische Dachverband Nordrhein Westfalens, welcher 1997 gegründet wurde und derzeit für die Vermarktung des Tourismus in NRW zuständig ist. Seine Zentralen Ziele sind unter anderem:

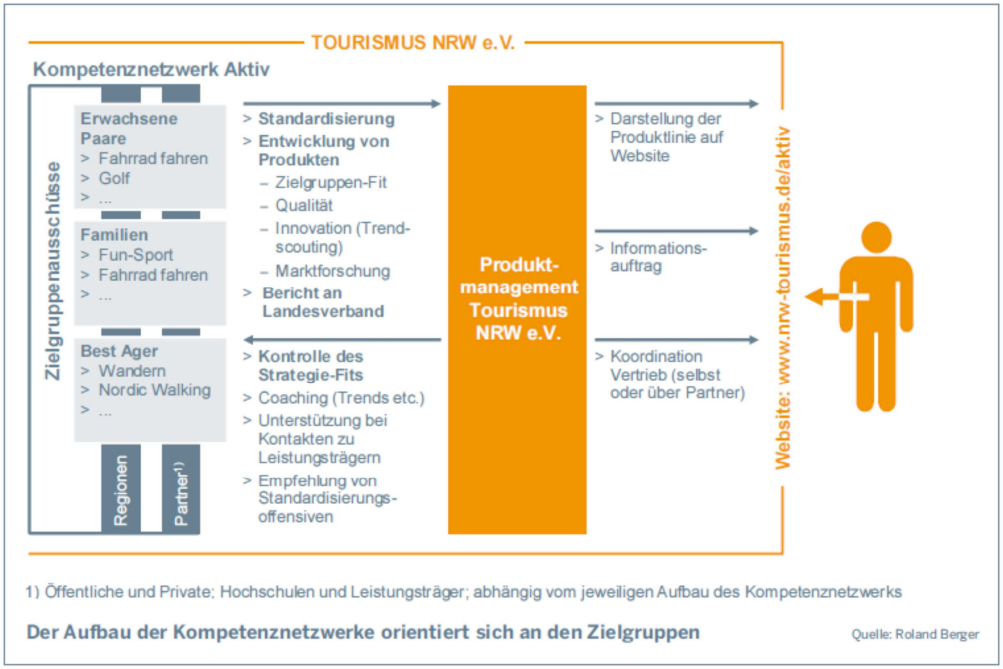
- Profilierung des Tourismus als zukunftsträchtiger Wirtschaftsfaktor
- Optimierung der Rahmenbedingungen für das touristische Marketing
- Förderung der touristischen Kooperation in NRW

Allgemeine Aufgaben:

- Beratung der Mitglieder in touristischen Fragen
- Unterstützung der Orte mit ihren privatwirtschaftlichen Partnern bei der Entwicklung touristischer Produkte
- Förderung der Profilierung der Regionen und Orte durch übergreifendes Themenmarketing
- Interessensvertretung gegenüber Politik, Verwaltung, Wirtschaft (Land,- Bund,- EU-Ebene)
- Bindeglied zu den Tourismusorganisationen (Bund-, EU-Ebene)
- Touristische Marktforschung
- Herstellung von Transparenz bei touristischen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen
- Schaffung eines landesweiten Portals für Informationen
- Initiierung von touristischen Konzepten und Marketingaktionen



Quelle: Masterplan Tourismus NRW

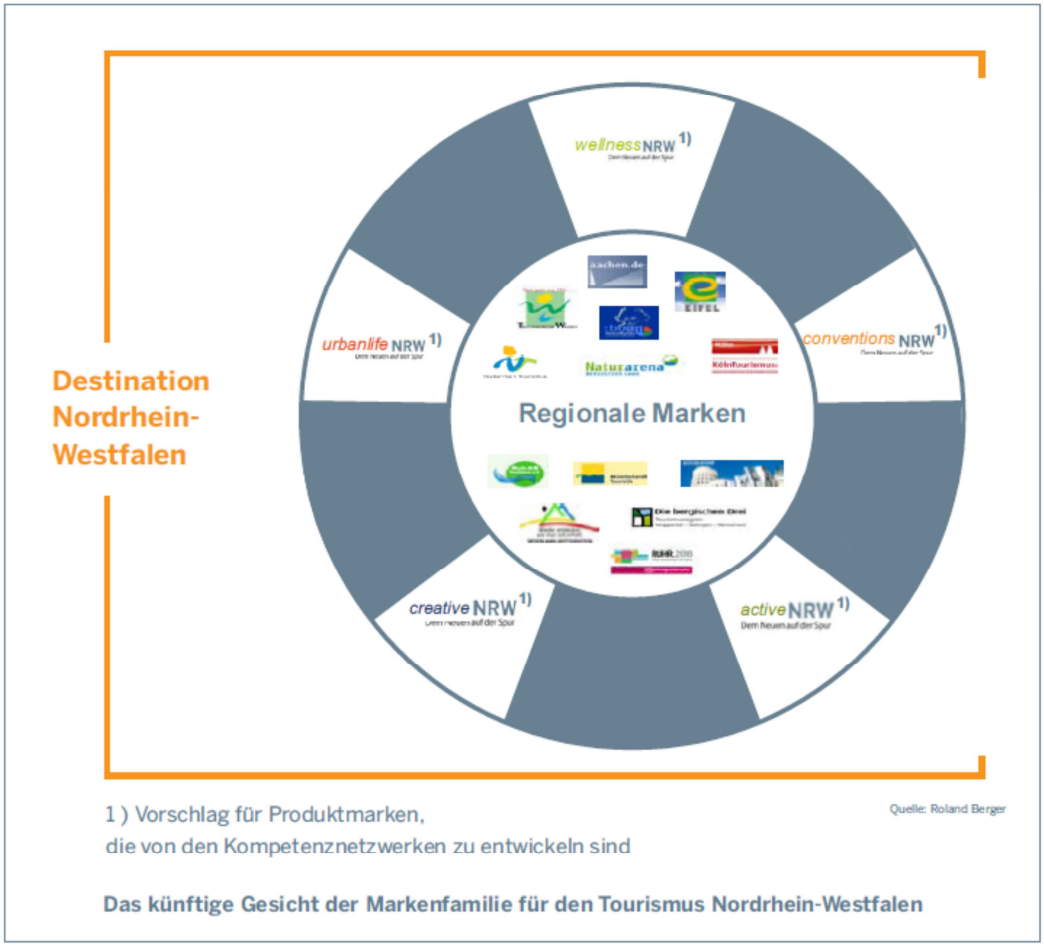


Quelle: Masterplan Tourismus NRW

Derzeit gliedert sich das Land in unterschiedlich starke Destinationsmarken, wie die nachfolgende Graphik zeigt.

Quelle: www.nrw-tourismus.de

Künftig sollen sich die Destinationsmarken innerhalb der Markenfamilie unter den Produktmarken WellnessNRW, ConventionsNRW, ActiveNR, CreativeNRW und UrbanlifeNRW bündeln und am Markt positionieren.



Quelle: Masterplan Tourismus NRW

Die Vermarktung in NRW erfolgt über einen Mix aus Themen (Themensäulen: Städte&Kultur, Aktiv&Natur, Sport/Fun und Action, Gesundheit&Wellness, Business/MICE) und den definierten Zielgruppen.

	BUSINESS	Gesundheit/ Wellness	Kultur	Aktiv	Stadt	Event
Junge Singles und Paare	> MICE			> Outdoor-Events > Funsport	> Großereignisse im Bereich Sport und Kultur (Konzerte, Love Parade)	> Überregionale Ereignisse mit Charakter des Besonderem
Erwachsene Paare		> Wellness > Verwöhnen > Ernährungs-themen	> Unterhal-tungskultur > Hochkultur	> Fahrrad fahren > Golf spielen	> Stadtreise i.V.m. kurz-weiliger Kultur und Gourmet-erlebnis	
Familien				> Fahrrad fahren > Funsport > Ski-/ Wintersport	> Tagesreise > Shoppinger-lebnis > Events, Kultur	
Aktive Best Ager		> Wellness > Prävention	> Hochkultur > (Lokalkultur)	> Wandern > Nordic Walking	> Stadtreise i.V.m. kurz-weiliger Kultur und Gourmet-erlebnis	
Boden-ständige Best Ager		> Kur > Medical Wellness	> Lokalkultur i.V.m. lokalen Events	> Wandern		> Lokale Events

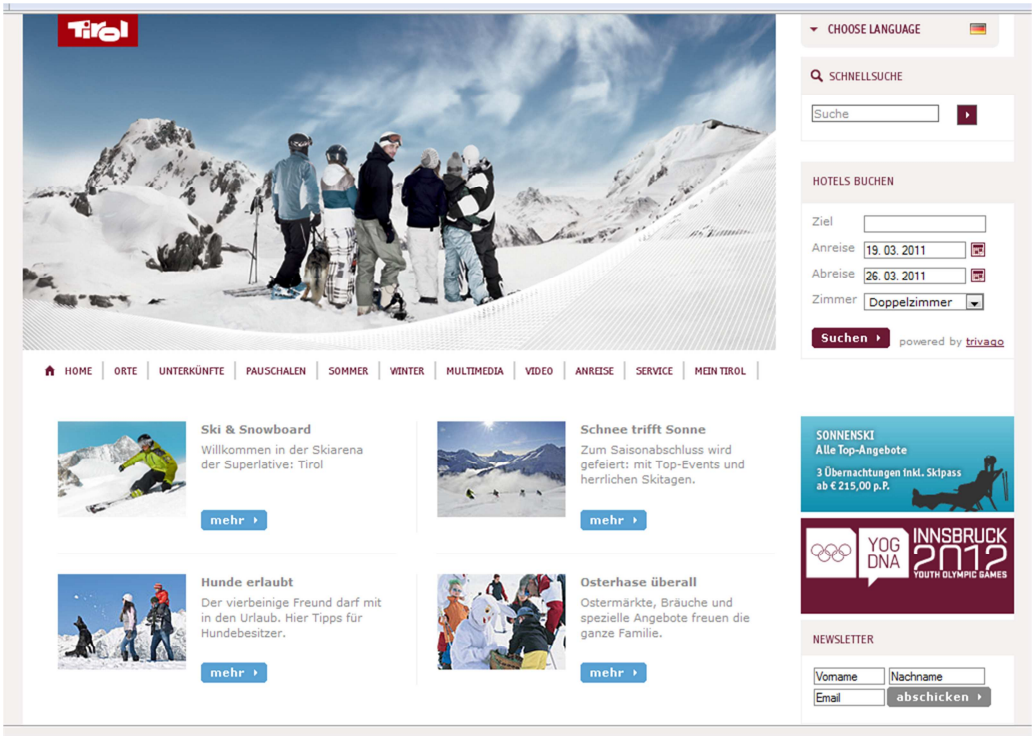
Empfehlung nach Roland Berger Analyse Verknüpfung mit diesen Schwerpunkten möglich und sinnvoll

Quelle: Roland Berger

Differenzierung der Themen nach Zielgruppen

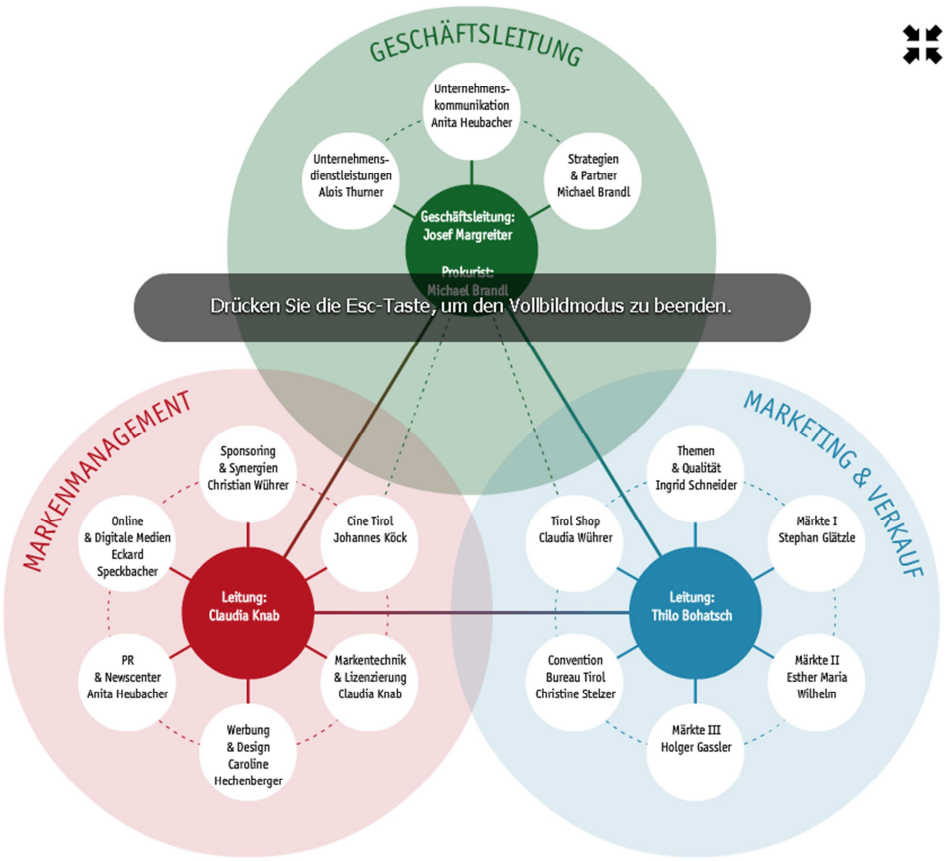
Quelle: Masterplan Tourismus NRW

7.3. Tirol



Quelle: www.tirol.at

Die Tirol Werbung GmbH übernimmt die Vermarktung des Tourismus in Tirol. Dabei setzt sich ihre Aufgabenverteilung wie folgt zusammen, wie nachfolgendes Organigramm veranschaulicht.



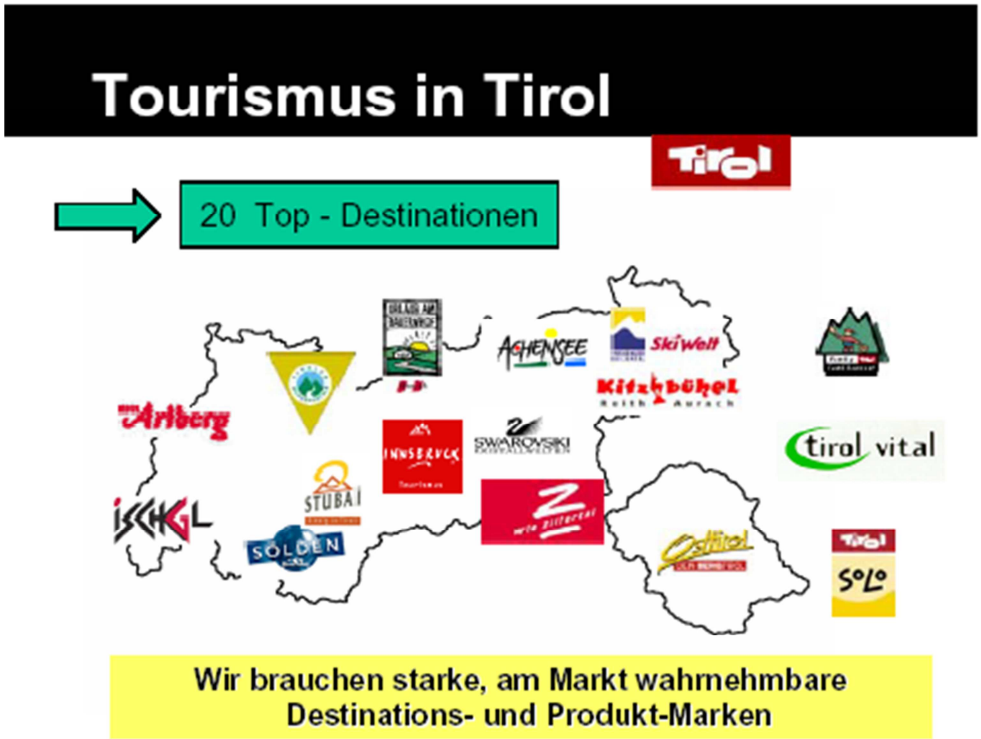
Quelle: Tirol Werbung

Folgende Schwerpunkte sind Bestandteil des Aufgabenbereiches der Tirol Werbung GmbH:

- Förderung des Ansehens Tirols und des Tiroler Tourismus
- Steigerung der touristischen Wertschöpfung durch Werbung und Marketingmaßnahmen
- Koordination der Marketingmaßnahmen der lokalen und regionalen Tourismusverbände und der Österreich Werbung zum Nutzen der Tiroler Tourismuswirtschaft
- Touristische Grundlagenarbeit (Pilotprojekte, Innovationen, interne Kommunikation, Angebotssensibilisierung, Maßnahmen zur Hebung der Tourismusgesinnung im Lande,…)
- Führung der touristischen Dachmarke Tirol
- Impuls- und Entwicklungsfunktion für Angebot und Destination Tirol

➔ Im Mittelpunkt der Aufgabenschwerpunkte steht vor allem die Imagebildung und Bekanntmachung der Marke Tirol

Derzeit untergliedert sich das Land in 32 starke und 20 Top- Destinationen. Im Zuge der Destinationsbildung schlossen sich einige kleinere Regionen zu größeren Einheiten zusammen.

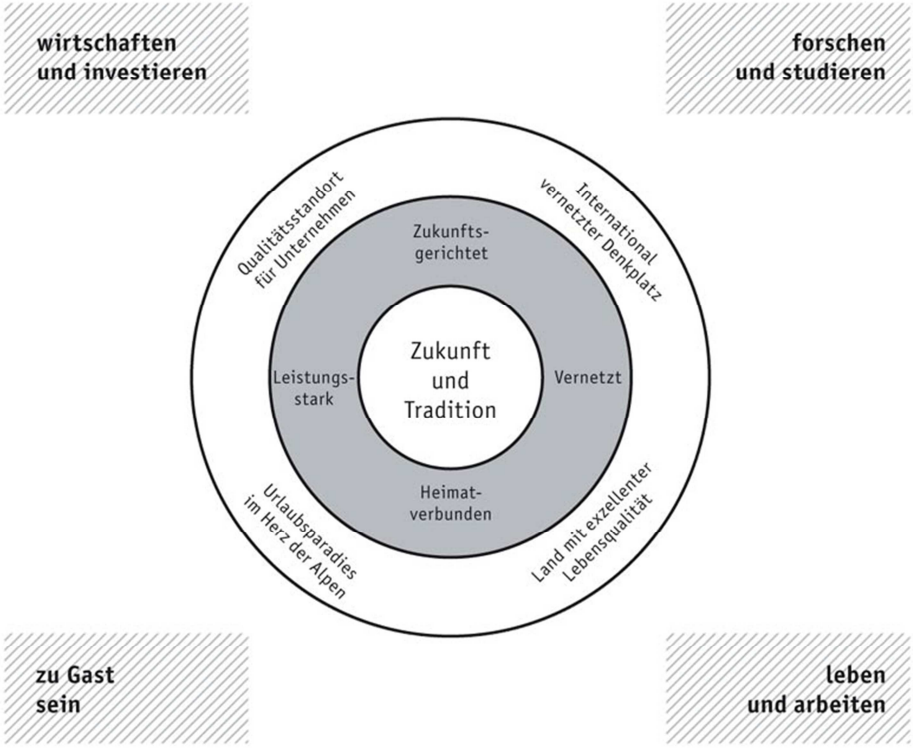


Quelle: Tirol Werbung

Neben den Kernthemen wie **Wandern & Genuss** (Adlerweg, Wandern, Nordic Walking, Berggehen, Sommerbahnen, Kultur, Kulinarik), **Bike** (Bike Trail Tirol, Mountainbike, Radwandern, Rennrad), **Outdoor** (Kletttern, Rafting, Paragliding, Canyoning, Hochseilgarten), **Ski Alpin** (Ski, Snowboard, Tourengehen), **Wintern Sanft** (Langlaufen, Rodeln, Winterwandern, Hüttenabende, Schneeschuhwandern) vermarktet die Tirol Werbung GmbH auch folgende Angebotsgruppen:

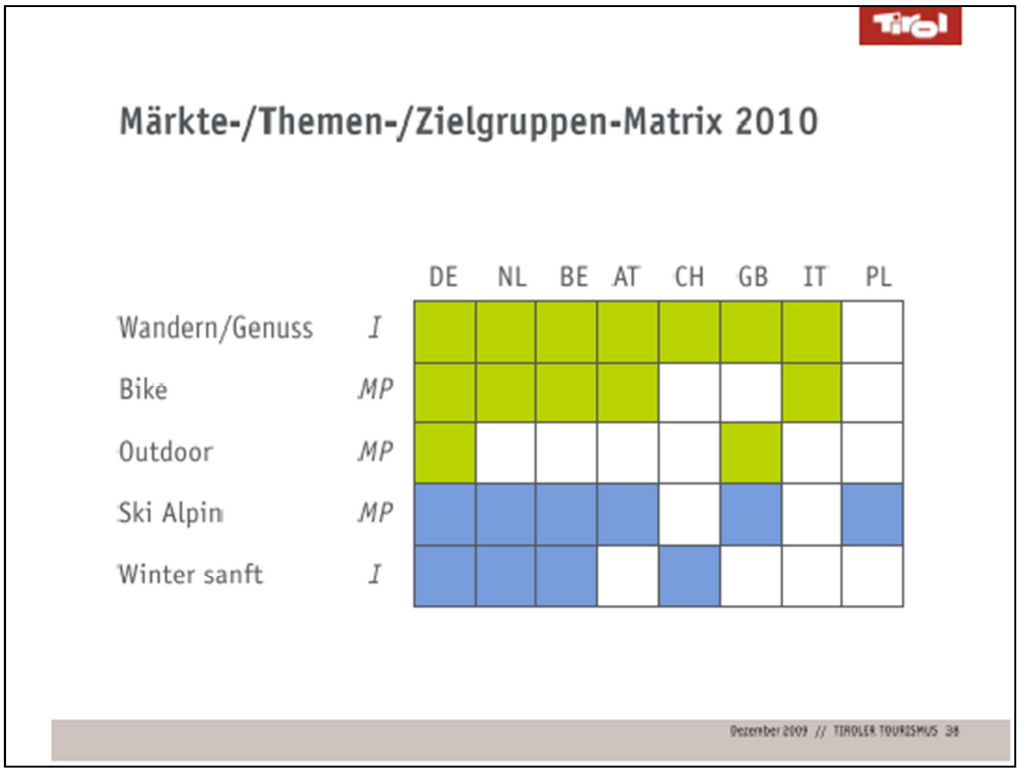
Quelle: Tirol Werbung

Der Markenkern der Tirol Werbung GmbH setzt sich wie folgt zusammen. Im Zentrum stehen Zukunft und Tradition.



Quelle: Tirol Werbung

Die Vermarktung findet ebenfalls über eine Markt-/ Themen-/ Zielgruppenmatrix statt. Dabei werden die Kernthemen Tirols über Zielgruppen und Quellmärkte differenziert.



Quelle: Tirol Werbung

7.4. Südtirol

Die Vermarktung des touristischen Angebotes wird in Südtirol von der, als Aktiengesellschaft mit Landesbeteiligung geführten Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG) übernommen. Eine ihrer Schwerpunktaufgaben ist der Aufbau und die Pflege der Dachmarke Südtirol.

Quelle: Südtirol Marketing GmbH

Quelle: Südtirol Marketing GmbH

Bei der Dachmarke Südtirol wird deutlich, dass sich diese in verschiedene übergreifende Themenbereiche mit ihrem Erscheinungsbild erweitert. Zum Beispiel als Dachmarke für die einzelnen touristischen Regionen, als Standortzeichen für Unternehmen oder als Produktlabel „Qualität Südtirol“.

Die Dachmarke Südtirol setzt sich dabei wie folgt zusammen:

- 1850 offiziell eingetragene Lizenznehmer
- 291 Lizenznehmer des Qualitätszeichens „Qualität Südtirol“
- 540 registrierte Anwender des Standortzeichens „Ein Unternehmen aus Südtirol“

➔ Bündelung aller Kommunikationsinhalte der Destination (Südtirol steht für: Genuss, Lebensraum, Kultur, Natur, landwirtschaftliche Produkte)

Aufgaben der Südtirol Marketing Gesellschaft sind unter anderem:

- TV-Spots
- Anzeigenkampagnen in Zeitungen & Zeitschriften
- Verlagskooperationen
- Web-Marketing
- Web-TV
- Crossmediale Kampagnen
- PR
- Neue Medien (fb, twitter, podcast, iPhone)
- Co-Marketing (Bsp.: Tschechien)
- Vertrieb (Fachmessen, IST, Neckermann, Mailings, etc.)

➔ Wie bereits bei Tirol liegt der Schwerpunkt hier auf der Imagebildung und Bekanntmachung der Marke Südtirol

7.5. Fazit

	Baden-Württemberg	Hessen	NRW	Tirol	Südtirol
Allgemeine Daten					
Bevölkerung	10.744.921	6.071.000	17.872.763	706.873	503.434
Touristische Daten					
Ankünfte	16.053.000	11.186.000	17.263.000	9.312.000	5.554.000
Übernachtungen	42.417.000	26.928.000	40.223.000	43.024.000	28.087.000
Betriebe	7.027	3.582	5.188	23.809	
Aufenthaltsdauer	2,6	2,4	2,3	4,7	5,1
Unternehmensdaten					
Mitarbeiter	16	20	21	70	50
Budget	3,5 Mio. €	10,8 Mio. €[2]	14 Mio. €[2]	18 Mio. €[3]	12 Mio. €

[1] Fördersumme des Landes für Marketingprojekte auf Landesebene, [2] inkl. Fördermittel EFRE und Erlebnis NRW; [3] zzgl. 10 Mio. € Filmförderung

Fazit:

- Die meisten Bundesländer in Deutschland vermarkten sich über die Themensäulen Natur&Aktiv, Städte&Kultur, Gesundheit&Wellness und Messe&Tagungen. Genuss und Kulinarik sind dort eher Querschnittsthemen.
- Im Gegensatz zu Tirol und Südtirol, die sich sehr stark auf die Imagewerbung konzentrieren, stellen die deutschen Landestourismusorganisationen mit starken Destinationsmarken die Bündelung der Tourismusangebote auf Landesebene in den Vordergrund.
- Die Vermarktung findet dort vor allem über einen Mix aus Themen, Zielgruppen und häufig auch Quellmärkten statt.
- Organisationen in Österreich oder Südtirol sehen als ihre Hauptaufgaben vermehrt die Imagebildung und Bekanntmachung der eigenen Marke. Die Professionalisierung nimmt in allen LMOs stetig zu.

8. SWOT-ANALYSE

8.1. Stärken-Schwächen-Analyse Marketing

Stärken	Schwächen
• zwei starke touristische Destinationsmarken: Schwarzwald und dem Bodensee • Bekannte Städte (Stuttgart, Baden-Baden, Heidelberg, Freiburg) • Emotionale identifizierende Wort-Bild-Marke „Wir sind Süden“ • Starke Themenangebote und –qualitäten (z.B. Wandern, Kultur, Gesundheit) • Starke Standortmarke Baden-Württemberg • Positive Ansätze in der Vernetzung der Institutionen (Ministerien) • Flexible Organisation	• Baden-Württemberg ist keine klassische touristische Marke • Neue Marke thematisch und emotional noch nicht genügend aufgeladen • Interne Vernetzung der Themen/ Arbeit innerhalb der TMBW noch nicht optimale • Kaum strategische und marktorientierte Ausrichtung (Trendsetting, Innovationen,….) • Ressourcenverbrauch für „Innenthemen“ • Die Struktur und Qualität der Produkte in den Destinationsmarken ist sehr differenziert • zu wenig „strategische Allianzen“ • Sehr differenziertes Erscheinungsbild des Tourismus auf Landesebene (Fehlendes einheitliches CI)

8.2. Chancen-Risiken-Analyse Marketing

Chancen	Risiken
• Imagetransfer der bekannten Marken Schwarzwald und Bodensee • Stärkere Vernetzung von Standortmarke Baden-Württemberg und Tourismusmarke • Eroberung neuer Märkte durch Aufbereitung spezifischer Kern- und Nischenthemen in den Produktlinien und Erlebnismarken (Bsp. Automobil) • Effektiverer Marktzugang (insb. auch ausländ. Märkte) durch Schwerpunktsetzung in den Online-Medien • Thema Nachhaltigkeit in Tourismusangebote integrieren	• Regionen und Partner beteiligen sich nicht verbindlich am neuen Markenverständnis • Die finanzielle Ausstattung wird weiter reduziert und schmälert damit den Spielraum für das notwendige Marketing • Europaweiter Wettbewerb • Politische Abhängigkeit • Reduzierung auf Schwarzwald und Bodensee • Schnelle Veränderung des Marktes im Bereich Marketing

8.3. Zusammenführung der Analyse-Ergebnisse (SWOT)

Die Gegenüberstellung der SWOT-Analyse in nachfolgender Matrix zeigt auf, wo Stärken und Schwächen auf Chancen oder Risiken treffen. Aus den Ergebnissen lassen sich die notwendigen und wichtigen Strategien und Profilierungsmöglichkeiten ableiten, welche die Position von Baden-Württemberg am Markt weiter strategisch ausbauen bzw. stärken sollen.

SWOT	Chancen	Risiken
Stärken	• Bekanntheit der starken Destinationsmarken und der Städte für den Markteintritt in neue Märkte gezielt nutzen • Ausbau des Themenmarketing durch Erlebnismarketing und die Kernthemen • Synergien durch Standortmarketing und Tourismusmarketing ausschöpfen (Cross Marketing – Strategische Allianzen mit der Industrie bilden) • Neue Angebote mit aktuellen Themen wie Nachhaltigkeit oder Automobil	• Weiterführung der Marken und Marketingdiskussion im Land • Konzentration seitens der TMBW auf das Kerngeschäft • Starkes Netzwerkmanagement nach Innen (Ministerien, Regionen) und Aussen (Wirtschaft) zur Verdeutlichung des Wirtschaftsfaktor Tourismus
Schwächen	• Markenhierarchie (auch für Kommunikation auf ausländ. Märkte) und Markenverständnis aufbauen • Qualitätsinitiative in den Produktlinien starten • Public Private Partnerships aufbauen (z.B. Rahmenverträge für Vertriebskooperationen mit ausgewählten Partnern inkl. Cross Marketing) • Ausbau des Online-Marketings inkl. Vertrieb für affine Zielgruppen • Nutzung der Marktforschung und von Innovationen zum besseren Trendsetting	• Strategische Umsetzung des neuen Erscheinungsbildes • Mutige Konzentration der Mittel auf Kernzielgruppen und Märkte • Neuaufstellung der TMBW als „Kompetenzzentrum Tourismus“ • Kundenorientierte strategische Organisationsstruktur: kompetenzorientierte Netzwerkstruktur mit verbindlichen Aufgaben (Form follows Function)

9. MARKETING-LEITBILD

9.1. Vision und Leitgedanken

Im Landestourismuskonzept wurde folgendes übergeordnetes Ziel des touristischen Handelns definiert:

> Der Erhalt der Leistungsfähigkeit des Tourismus in Baden-Württemberg, die Steigerung der Wertschöpfung, die Sicherung bestehender und das Schaffen neuer Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen Grundlagen.

Diesem Ziel muss sich auch die Arbeit der Tourismus Marketing GmbH unterordnen. Als Vision für die Marketingarbeit der TMBW steht daher:

> Der TMBW gelingt es, durch einen koordinierten Marktauftritt zwischen Land und Destinationen im In- und Ausland das Profil Baden-Württembergs und seiner Destinationen zu schärfen und Aufmerksamkeit für den Besuch des Landes zu generieren.

Die vier Leitgedanken hierzu sind.

- Starker touristischer Marktauftritt durch Bündelung der Kräfte
  Aufgabe auf Landesebene muss es sein, typische Markenwerte für Baden-Württemberg zu transportieren und dadurch ein positives Grundbild zum Land zu erzeugen. Vergleicht man die Tourismuswerbung mit anderen Ländern, fällt auf, dass die Themenmarken eher Produktlinien darstellen und in keine Landesmarkenarchitektur eingebettet sind. Will man in der Markenwelt mitspielen, braucht man ein integratives und professionelles Brand Management.

- Starkes strategisches touristisches Marketing und Schärfung des Profils
  Die Ausrichtung des Tourismus in Baden-Württemberg muss zukünftig strategischer erfolgen als bisher. Abgeleitet aus der Landestourismuskonzeption und dieser Marketingkonzeption muss sich die tägliche Marketingarbeit an einer langfristigen Strategie orientieren. Dabei können zum Beispiel aktuelle Trends oder negative Tourismustendenzen Auslöser für neue Marktstrategien bilden. Zusätzlich muss es gelingen, das Profil Baden-Württembergs am Markt noch besser zu schärfen. Dazu müssen insbesondere spezifische Stärken und Imagefaktoren des Landes (wie z.B. Automobil, Innovation, Qualität, Wirtschaft, Gesundheit, Genuss, Kulinarik) sowie die Landesmarke selbst noch mehr durch konkrete Produkt- und Erlebnismarken untersetzt werden.

- Starke Positionierung des Tourismus im Land und Vernetzung mit Partnern
  Der Tourismus ist in Baden-Württemberg ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Die TMBW und der Tourismus nehmen aber noch nicht die politische Rolle ein, welche ihnen gebührt. Gemeinsam mit den Destinationsmarken muss es der TMBW gelingen, den Stellenwert des Tourismus auf Landesebene besser zu verankern und strategische Allianzen mit anderen Landesorganisationen oder starken Wirtschaftspartner einzugehen. Gerade in dem Zusammenspiel mit der Standortwerbung sind auch im Tourismus noch Potenziale am Markt vorhanden.

- Starke zukunftsfähige Aufstellung der TMBW als Kompetenz-Zentrum
  Ein starker Marktauftritt, die strategische Marketingarbeit sowie die Neupositionierung des Tourismus im Land können nur gelingen, wenn sich die TMBW selbst zur professionellen Agentur und zum Kompetenzzentrum für den Tourismus in Baden-Württemberg entwickelt. Die Landestourismusorganisationen in Nordrhein-Westfalen (Destination Governance Model) oder Südtirol (Markenagentur) sowie Tirol (gegenseitige Befruchtung von Standort- und Tourismusmarketing) sind hierbei die spannenden Benchmarks. Neben der strukturellen Neuorganisation sind entsprechende finanzielle und personelle Rahmenbedingungen zu schaffen. Insbesondere liegt in der Konzentration auf die Kernaufgaben ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

9.2. Das touristische Markenverständnis in Baden-Württemberg

Wie bereits dargestellt, wird seitens des Landestourismuskonzeptes und einigen Tourismusvertretern das Land Baden-Württemberg nicht als touristische Marke betrachtet. Dennoch gibt es einen neuen Markenauftritt der TMBW unter dem Titel „Wir sind Süden“.

Die Ausgangssituation:

- Baden-Württemberg hat starke Tourismusmarken über die sich das Land touristisch definiert. In der Stärke der einzelnen Destinationen wird auch die Stärke einer touristischen Marke des Landes gesehen.
- Darüberhinaus hat das Land an sich einen guten Imagewert, vor allem im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich. Die Reiseanalyse zeigt ebenso, dass die Themen Genuss/Kulinarik, Natur/Landschaft, Städte, Gesundheit/Wellness, Familien sowie Automobil eine besondere Zuordnung zu Baden-Württemberg erfahren und positiv behaftet sind. Hier sind deutliche Profilierungsmöglichkeiten auf Landesebene möglich.
- Eine Bündelung der touristischen Information und Kommunikation zum Gast auf Landesebene erscheint sinnvoll. Dies bedarf aber auch einer gebündelten Darstellung unter dem übergeordneten „Dach“ Baden-Württemberg und macht eine entsprechende Marke unumgänglich.
- Da nicht alle Destinationsmarken in Baden-Württemberg gleich professionell aufgestellt sind, wird die TMBW sicherlich noch eine Zeit lang das Themenmarketing nach Außen hin für diese Regionen stützen und übernehmen.

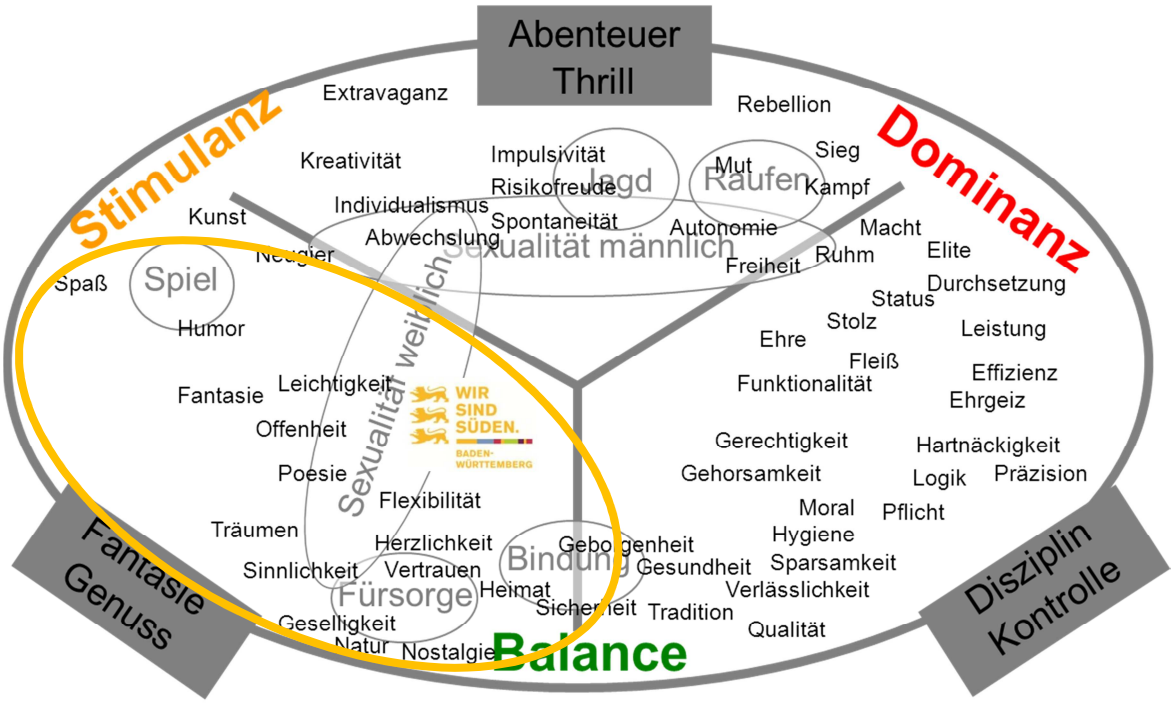
Die neue dynamische touristische Landesmarke „Wir sind Süden“:

- Da es sich bei der neuen Marke der TMBW nicht um eine klassische Dachmarke handelt, wird diese zukünftig als „dynamische touristische Landesmarke“ bezeichnet.
- Die Bezeichnung „Landesmarke“ drückt aus, dass darunter die touristischen Angebote und das Marketing auf Landesebene zusammengeführt werden. Das neue Erscheinungsbild bietet daher eine gute Ergänzung zu den touristischen Destinationsmarken.
- In diesem Sinne muss die neue Landesmarke als sogenannter „Endorsed Brand“ gesehen werden: Sie ist als emotionales Orientierungslabel gedacht, welche die Destinationen flankiert und geografisch verortet. Sie bildet die Klammer für das Themenmarketing und bietet ein Wert- und Qualitätsgerüst. Gleichzeitig kann das neue Erscheinungsbild auch wertstiftend nach Innen eingesetzt werden.
- Durch den Einsatz des Logos sollen die touristischen Destinationen und Leistungsträger ihre Zugehörigkeit zum Land demonstrieren und somit von den positiven Imageeffekten profitieren. Durch die Freiwilligkeit des Logoeinsatzes wird die Markenindividualität der Regionen gewahrt.
- Die Bezeichnung „touristisch“ soll darauf hinweisen, dass „Wir sind Süden“ zwar von der Standortkampagne abgleitet ist, jedoch nur auf die Tourismuswerbung angewendet wird. Wünschenswert wäre, dass sich die branchen- und kulturübergreifende Landesmarke zukünftig noch enger mit dem Tourismus verzahnt.
- Mit dem Zusatz „dynamisch“ soll ausgedrückt werden, dass der Einsatz, die Verwendung und die inhaltliche Tiefe der neuen Marke sehr dynamisch und individuell gehandhabt werden kann und muss. Die Übernahme des Erscheinungsbildes ist abhängig von den Anforderungen der Zielgruppen oder Quellmärkten bzw. von der Themenaffinität. Der Marktauftritt der TMBW könnte in spezifischen Auslandsmärkten durch andere Prioritäten bei den Destinationsmarken erfolgen. So könnte z.B. im russischen Markt nicht der Schwarzwald, sondern Baden-Baden im Vordergrund der Landeswerbung stehen.
- Insbesondere soll auch in der thematischen Umsetzung der Themensäulen und Erlebnismarken eine stärkere Dynamisierung zwischen Landesmarke und Destinationsmarken möglich sein. Bei dem Thema Automobil wird sicherlich die Affinität der Gäste zum Land höher sein als zu den Regionen, bei den Themen Wandern werden vor allem die Regionen stärker in der Gästegunst liegen.

Die Positionierung und Werte der neuen Kampagne

- Der neue Auftritt soll in erster Linie Lust auf Urlaub im Süden machen und nicht mehr nur die Arbeit der TMBW abbilden. Durch frische Farben, emotionale Bilder und weniger Text, soll das Bild eines heiteren, jungen, liebenswerten Baden-Württemberg entstehen.
- Reisen hat auch immer etwas mit Emotionen zu tun und es ist bekannt, dass Kundenansprache auf der emotionalen Ebene wirkungsvollere Ergebnisse erzielt. Deswegen zielt auch die Tourismus-Werbung des Landes zukünftig stärker auf Emotionen.
- Da gerade das Thema Genuss als besonders BW-affin gilt und hierzu bereits vielfältige Anstrengungen durch die Kampagne „Genießerland“ unternommen wurden empfiehlt sich, das Thema „Genuss“ stärker als bisher in die Kommunikation aufzunehmen, und die Landesmarke entsprechend aufzuladen (Süden = Lebensgefühl und Genuss). Bereits jetzt unterstützen die Bildsprache, die Emotionalität und die Farbsprache sehr stark die Genusselemente und ergänzen diese Positionierung.

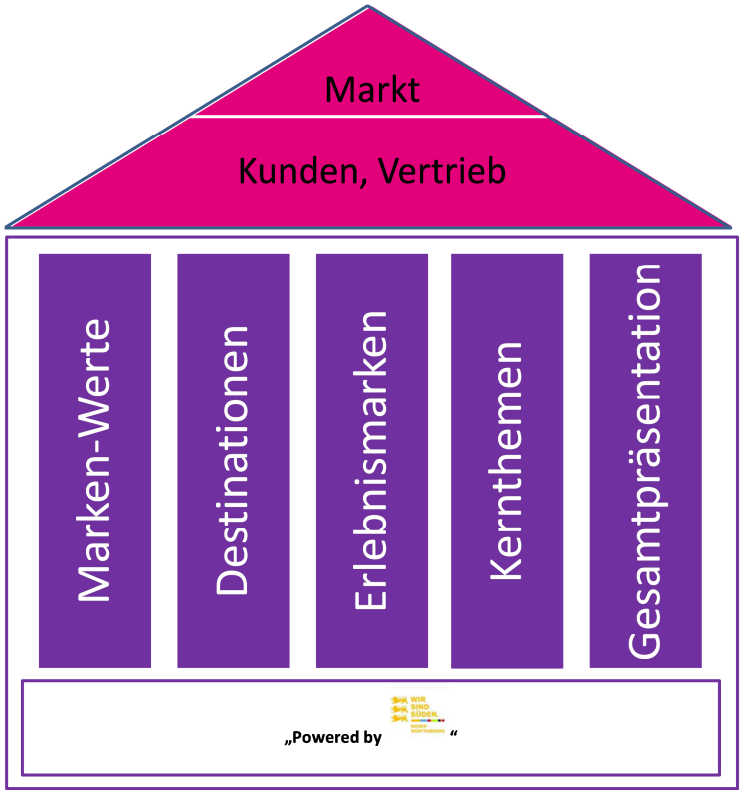
- Die Positionierung der neuen Landesmarke „Wir sind Süden“ kann ebenso anhand des Limbic-Map-Ansatzes von Dr. Hans-Georg Häusel aus München erfolgen. Sein Ansatz ist, das menschliche Handeln mit Hilfe eines soziobiologischen Erklärungsansatzes zu beschreiben. Er verknüpft erstmals die Erkenntnisse aus der Psychologie und der empirischen Marktforschung mit den Ergebnissen der Gehirnforschung. Das Ergebnis ist eine detaillierte „Landkarte“, um Kaufverhalten zu analysieren und um Marketing- und Werbekonzepte gezielt zu steuern.
- Mit den Werten Lebensgefühl, Genuss, Süden und Sinnlichkeit ist die Positionierung auf der Limbic-Map sehr stark im Bereich Fantasie/Genuss.



Quelle: H. Häusel, „Brain View“ (2010), S.45

Die fünf Säulen der Markenstrategie:

- 1. Säule „Marken-Werte“
  Die Marken-Werte der neuen Landesmarke sollen zukünftig das touristische Bild Baden-Württembergs prägen und eine grundlegende Wiedererkennbarkeit sichern. Die Umsetzung der Markenwerte erfolgt in einer reduzierten Imagewerbung sowie allen weiteren Säulen.
- 2. Säule „Destinationen“
  Die starken Destinationen sollen zukünftig noch mehr in den Vordergrund des Landesmarketing rücken. Sie gilt es im Markenauftritt prominent zu platzieren.
- 3. Säule „Erlebnismarken“
  Sie sind die gebündelten Produktlinien aus Baden-Württemberg und die Speerspitzen des Tourismusangebotes. Sie stehen für die wichtigsten Themen, sind qualitativ abgesichert und bieten dem Gast ein komplettes Produkterlebnis mit spezifischem BW-Charakter. Mit starken Erlebnismarken wird nicht nur die Landesmarke praktisch untersetzt, sondern diese entfalten auch Sogwirkung auf das Gesamtangebot der 4. und 5. Säule.
- 4. Säule „Kernthemen“ (Produktlinien)
  Die Kernthemen repräsentieren die wichtigsten Tourismusthemen für Baden-Württemberg. Sie wurden in der Landestourismuskonzeption aufgestellt und in etwas veränderter Form von der TMBW in den vier Säulen umgesetzt. Sie bilden die klassischen Produktlinien des Tourismus in Baden-Württemberg und stehen im thematischen Fokus.
- 5. Säule „Gesamtpräsentation“
  Sie ist die zentrale Informationsplattform für die Vielfalt der touristischen Angebote in Baden-Württemberg und wird vor allem durch den Internet-Auftritt gewährleistet. Die 5. Säule genießt vorerst keine Priorität.



9.3. Selbstverständnis der TMBW

Resultierend aus den Treffen mit der TMBW und den Klausurtagungen im Marketingausschuss wurde folgendes Selbstverständnis für die TMBW definiert:

- Die TMBW steigert die touristische Wertschöpfung durch gezielte touristische Imagewerbung sowie konkrete Marketingmaßnahmen für die baden-württembergischen Themen und seine Destinationsmarken.
- Die TMBW bündelt und koordiniert als moderne Agentur die Tourismusarbeit in Baden-Württemberg, gespeist durch die verschiedenen partizipierten Regionen und Institutionen.
- Die TMBW fördert die touristische Landesmarke Baden-Württemberg für Baden-Württemberg-Themen und als Informationsplattform und unterstützt die Tourismusdestinationen in ihren Destinations-Themen.
- Die TMBW sieht sich als Impulsgeber und Innovator für den Tourismus im Land. Sie transportiert wichtige Marktveränderungen nach Innen und gibt Anregungen für neue Angebote und Produkte.
- Die TMBW wird sich für die Förderung des Tourismus und das Ansehen des Tourismus in Baden-Württemberg einsetzen und insbesondere die Rolle als weicher Standortfaktor hervorheben.
- Die TMBW ist sich ihrer Rolle für die die strategische Entwicklung und Positionierung des Tourismus in Baden-Württemberg bewusst. Sie wird sich daher auch intern stärker strategisch ausrichten und auf ihre Kerndienstleistungen und Kompetenzfelder konzentrieren.
- Die TMBW sieht sich als professioneller Dienstleister für den Tourismus im Land. Zum einen aus Kundensicht in der Aufgabe, alle notwendigen touristischen Informationen zur Verfügung zu stellen und auf die besonderen touristischen Reize des Landes aufmerksam zu machen. Zum anderen im Dienste der Tourismusvertreter im Land mit der Aufgabe, diese beim Marktzugang zu unterstützen und wichtige Impulse vom Markt an diese zurückzukoppeln.

9.4. Marketingziele und Handlungsstrategien

Auf der Basis der Vision, der Leitgedanken und des Selbstverständnisses wurden folgende Marketingziele formuliert. Dabei hat sich gezeigt, dass einige Ziele aus dem Marketingkonzept von 2003 nach wie vor ihre Berechtigung haben:

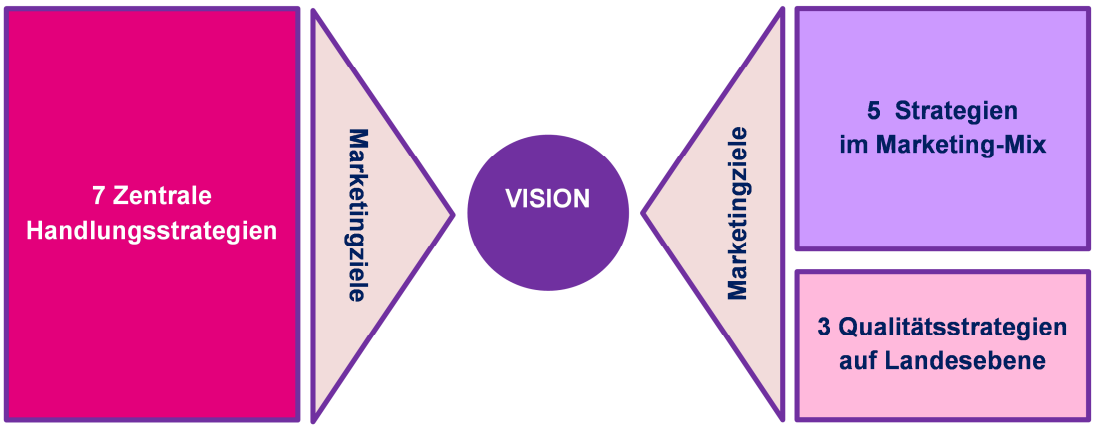
Qualitative Marketingziele:

- Stärkere Profilierung des Tourismus in Baden-Württemberg im Kontext zu anderen Bundesländern in Deutschland
- Professionalisierung und Kommerzialisierung des touristischen Angebotes
- Erschließung neuer Kundengruppen durch gezieltes Themen- und Zielgruppenmarketing sowie neue Marktzugänge
- Erschließung neuer Absatzkanäle und Marktzugänge über Netzwerke und Marketingpartnerschaften

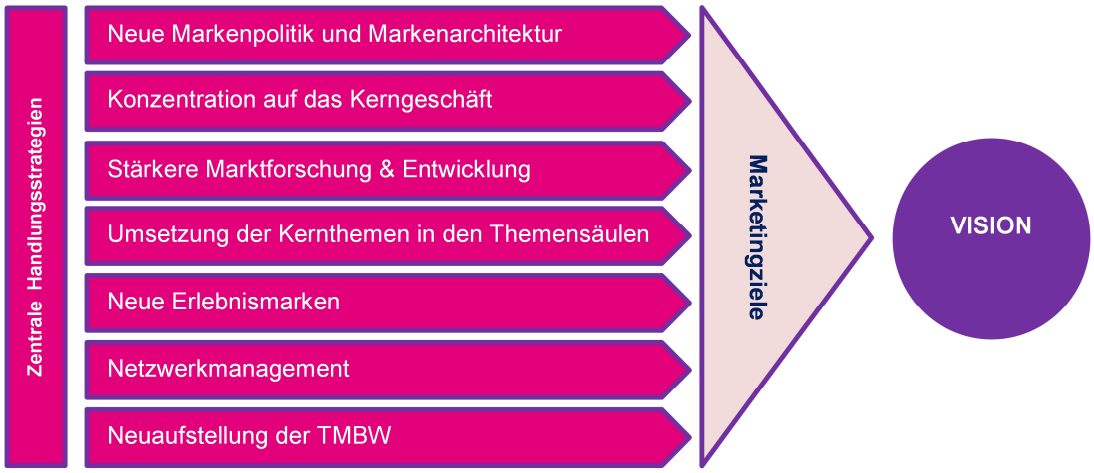
Quantitative Marketingziele:

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der touristischen Themen von Baden-Württemberg, der touristischen Landesmarke sowie der Destinationsmarken
- Steigerung der touristischen Nachfrage bei Gästeankünften und Übernachtungen
- Erhöhung der Umsätze, der Wertschöpfung und der Kapazitätsauslastung bei den touristischen Leistungsträgern
- Steigerung der ausländischen Übernachtungsgäste, insbesondere in den Segmenten mit hoher Wertschöpfung

Aus diesen Zielen wurden folgende 15 Handlungsstrategien abgeleitet, die sich in drei Bereiche aufteilen und über die Marketingziele auf die Vision wirken.



Aus diesen Zielen wurden folgende sieben zentrale Handlungsstrategien abgeleitet, die in Kapitel 10 ausführlich erläutert sind:



Ergänzt werden die sieben zentralen Handlungsstrategien durch fünf Strategien im Marketing-Mix und drei Qualitätsstrategien auf Landesebene, die in den Kapitel 11 und 12 näher erläutert werden.

9.5. Bewertung der Zielgruppen

Im Rahmen der Sitzungen mit der TMBW wurden aus den bisherigen Erfahrungen sowie den Vorschlägen der Landestourismuskonzeption folgende Zielgruppen für die Landesebene definiert:

Leitzielgruppen:

- Familien
- Best Ager und Senioren
- Geschäftsreisende (inkl. MICE)
- LOHAS

Nebenzielgruppen

- Gruppenreisende/ Busreisende
  (teilweise verknüpft mit der Zielgruppe Best Ager)
- Jugendliche
  (insbesondere in Überschneidung mit den Gruppenreisen für die Natur&Aktiv Themen sowie im Bereich Städtereisen)
- Camping/Reisemobil
  (im speziellen für die hierfür notwendige Infrastruktur und Verhaltensweisen)
- Barrierefrei
  (teilweise deckungsgleich mit Best Ager. Barrierefrei soll sich in naher Zukunft über alle Themensäulen erstrecken. Derzeit einige Angebote zum Thema im Barrierefrei Katalog. Langfristig soll dieser evtl. abgeschafft werden und das Thema an die nächste Instanz, die Destinationen, weitergegeben werden)

  Beispiele für weitere potenzielle Nebenzielgruppen (Nischen):

- „Premium Baden-Württemberg“
  (neue Zielgruppe für Themen wie Einkaufen in Metzingen, Mercedes, Porsche, Städte wie Stuttgart, Baden Baden, Top-Hotels)
- Verliebte / Honeymooner
  (vor allem im Ausland eine wichtige Zielgruppe. Geben viel Geld aus, gerade auch für die Themen Burgen & Schlösser. Zielgruppe für Kultur- und Städtereisen „Verliebt im Süden“.)

9.6. Kernthemen-Zielgruppen-Matrix

9.6.1. Leitzielgruppen

Zielgruppen Themen	Familien	Best-Ager Senioren	Geschäftsreisende	Lohas
Natur	• Natur • Landschaften	• Wandern • Rad (Radwandern)		• Natur • Landschaften • Rad (Rad/MTB)
Kultur		• Museen • Schlösser/Burgen • Traditionen/ Brauchtum • Städte • Automobil	• MICE • Automobil (Beiprogramm)	• Museen • Städte
Genuss	• Essen	• Wein • Essen	• Essen&Trinken (Beiprogramm)	• Wein • Essen
Wohlsein		• Wellness • Medical Wellness		• Wellness
Sonstiges	• Freizeitparks	• Busreisen		• Nachhaltigkeit, Sanfte Mobilität • Innovationen

9.6.2. Nebenzielgruppen

Zielgruppen Themen	Gruppen/Bus	Jugendliche	Camping/ Reisemobil	Barrierefrei
Natur	• Natur • Landschaften	• Rad (MTB)	• Natur • Landschaften • Rad • Wandern	• Querschnittfunktion alle Angebote
Kultur	• Landkultur	• Städte und Events • Kultur (Musicals)	• Städte und Events • Landkultur	• Querschnittfunktion alle Angebote
Genuss				• Querschnittfunktion alle Angebote
Wohlsein			• Wellness (Thermenstandorte)	• Querschnittfunktion alle Angebote
Sonstiges	• ÜN-Betriebe mit Buskapazität • Ausflugsziele	• Freizeitparks • Wintersport	• Rundreisen/ Themenrouten	•

9.7. Kernthemen-Markt-Matrix

9.7.1. Primärmärkte

Auslandsmarkt Themen	Schweiz	Niederlande + Flandern	Frankreich + Luxemburg	USA und Kanada
Natur	• Natur	• Wandern • Radfahren	• Landschaften	• Landschaften (Black Forest)
Kultur	• Städte und Events	• Städte und Events	• Städte und Events	• Städte und Events • Burgen/Schlösser • Städte (Heidelberg) • Automobil • Unesco
Genuss	• Essen		• Wein • Essen	• Wein • Essen
Wohlsein	• Wellness • Medical Wellness	• Wellness		
Sonstiges	• Shopping	• Rundreisen • Camping	• Sprach- und Jugendreisen • Rundreisen • Shopping	• Rundreisen

Quelle: eigene Recherchen und TourComm-Studie

9.7.2. Sekundärmärkte

Auslandsmarkt Themen	Groß-britannien	Österreich	Italien	Indien	Arab. Golfstaaten	China
Natur	• Landschaften • Wandern • Rad	• Natur	• Natur • Landschaften	• Landschaften (Black Forest)		• Landschaften (Black Forest)
Kultur	• Städte und Events • Automobil	• Städte und Events • Kultur (Musical/Oper)	• Städte und Events • Burgen/Schlösser • Automobil	• Schlösser/ Burgen • Städte (Heidelberg)	• Automobil	• Schlösser/ Burgen • Städte und Events • Automobil
Genuss			• Essen			• Wein
Wohlsein		• Wellness	• Wellness		• Wellness • Medical Wellness	
Sonstiges	• Freizeit-parks	• Freizeit-parks	• Bildungs-reisen	• Romantik/ Märchen • Shopping	• Shopping • Medizin • Luxus-hotellerie	• Shopping • Rundreisen

Quelle: eigene Recherchen und TourComm-Studie

10. ZENTRALE HANDLUNGSSTRATEGIEN

10.1. Neue Markenpolitik und Markenarchitektur

Wie schon im Marketing-Leitbild dargestellt wird es zukünftig darum gehen, das touristische Markenverständnis in Baden-Württemberg neu zu betrachten und auch in die Umsetzung zu bringen. Künftig soll sich die Informations-, Koordinations- und Werbeaktivitäten des Landes unter der Marke „Wir sind Süden“ bündeln und am Markt positionieren. Je nach Bekanntheit können auch einzelne Marken des Landes (z.B. Schwarzwald, Bodensee, Europapark, Baden-Baden, Heidelberg etc.) im Vordergrund des touristischen Landesmarketings stehen.

Strategie Markenpolitik:

- Abstimmung der Tourismusmarke „Wir sind Süden“ mit der Landesmarke. Stärkere Zusammenführung und Vernetzung des Marketing und der Marketinginhalte.
- Vertiefung des Markenkerns und der Markenwerte der Kampagne „Wir sind Süden“. Definition von konkreten Qualitäten im Markenauftritt (Werte, Assoziationen, Bildersprache, Text, Anmutung).
- Die Erweiterung der inhaltlichen Aufladung der Marke „Wir sind Süden“ um das zentrale Merkmal Genuss/ Genießerland Baden-Württemberg in der Kommunikation. D.h. gleichberechtigt mit dem Merkmal „Süden“ wird das Thema „Genuss“ in allen Themensäulen kommuniziert.
- Untersetzung der neuen Marke durch eine gezielte Imagekampagne. Nicht im großen Stil mit einem großen Budget, aber dennoch mit speziellen Mitteln, insbesondere in den neuen Medien. Zum Beispiel – wie teilweise schon als Basis begonnen - mit TMBW Apps, Imagefilme (Homepage, youtube), Facebook-Präsenz.
- Bei der Vermittlung der Marken-Werte insbesondere die Menschen und Unternehmen in Baden-Württemberg in den Fokus stellen und als Sympathieträgern einsetzen
- Ableitung von speziellen Erlebnismarken aus der neuen Landesmarke, die dann die Werte durch konkrete Produkte und Angebote untersetzen.
- Transport der neuen Marke mit den Werten in allen Kommunikationskanälen der TMBW

Strategie Markenarchitektur:

- Nach Neueinführung der Marke „Wir sind Süden“ im September 2010 weitere Vereinheitlichung und Vertiefung des Markenauftritts der TMBW unter dem neuen Design.
- Die neue Strategie der Printprodukte wird weiter umgesetzt (Säulenimagefolder, Magazine, Themenbroschüren):
    - 4 Imagebroschüren zu den Themensäulen
    - Magazinfamilie (Dauermagazine BW erleben und BW genießen Themenübergreifend, Aktuelle Sondermagazine themenabhängig)
    - Angebotskataloge (z.B. Kulturland, familienferien)
    - B2B-Produkte (Sales Guide, Gruppenreiseplaner)
- Ergänzung des bestehenden CI-Manual um wichtige Inhalte dieser strategischen Marketingkonzeption und Möglichkeiten der touristischen Partner, wie diese zur inhaltlichen und emotionalen Aufladung der neuen Marke „Wir sind Süden“ beitragen können.

10.2. Konzentration auf das Kerngeschäft

Aus der Geschichte der TMBW heraus gestaltet sich das derzeitige Aufgabenspektrum der TMBW sehr vielseitig. So werden derzeit neben den klassischen Marketingaufgaben auch Aufgaben in der Produktentwicklung wie bei den Radfernwegen oder den barrierefreien Angeboten durchgeführt. Personal und Mittel werden durch die Wahrnehmung dieser Aufgaben nicht in ureigenste Marketingarbeiten investiert.

Strategie Kerngeschäft

- Mit seiner Informations- und Koordinationsfunktion für die Destinationen und im Themenmanagement muss die TMBW Aufmerksamkeit für touristische Angebote im Markt erzeugen.
- Bei der Konzentration auf das Kerngeschäft „Marketing“ ist insbesondere eine Professionalisierung notwendig. Zum Beispiel in Form einer verbesserten Marketingplanung sowie einem noch neu einzuführenden Marketingcontrolling.
- Neben den Kerngeschäften ist es durchaus möglich und teilweise auch notwendig, sogenannte „Service-Dienstleistungen“ zu übernehmen. Dabei liegen die Aufgaben nicht im ureigensten Interessenbereich der TMBW, sind aber dennoch für das Land oder die Regionen wichtig. Langfristig sollte es Ziel sein, diese Serviceaufgaben durch eigene Ressourcen zu besetzen und entsprechend auch zu refinanzieren.

Kompetenzfelder der TMBW:

- Markenpolitik und Markenmanagement (inkl. Imagewerbung)
- Netzwerkmanagement
- Marktforschung und Entwicklung
- Zielgruppenmarketing
- Themenmanagement mit Themensäulen und Erlebnismarken
- Internationalisierung / Auslandsmärkte
- Marketing- Mix (PR)
- Marketing-Mix (Online-Marketing, Social Media)

Mögliche Service-Dienstleistungen:

- Qualitätsmanagement (Service Q)
- Marketing- Mix (Vertrieb)
- Angebotsentwicklung
- Mittelverteilung an Regionen

10.3. Stärkere Marktforschung & Entwicklung, Wissensmanagement

Bislang wird die Marktforschung noch sehr stark von einer rückwärtsgerichteten Betrachtung durchgeführt. So sind vor allem die touristischen Statistiken und die klassischen Tourismusanalysen die derzeitigen festen Bestandteile in der Marktforschung. In den einzelnen Themensegmenten werden teilweise vertiefende Analysen durchgeführt oder ausgewertet. Bisher aber noch zu wenig untereinander vernetzt. Die TMBW soll künftig mehr Markt-und Marketingforschung betreiben. Trends werden vom Markt her analysiert, aufbereitet und an die Destinationen und weitere Institutionen weitergeleitet. Die TMBW versteht sich dabei als Dienstleister.

Strategie

- Die TMBW muss sich stärker als Impulsgeber des Tourismus in Baden-Württemberg empfinden. Veränderungen und Erkenntnisse des Marktes müssen für die touristischen Institutionen im Land untersucht und aufbereitet werden.
- Es empfiehlt sich auf Landesebene eine Ausrichtung an moderneren Marktforschungsinstrumenten, die insbesondere stärker in die Motivforschung und Trendforschung – insbesondere in auch in den Quellmärkten oder zu den Hauptzielgruppen - gehen und neue Erkenntnisse für Produktinnovationen und –anpassungen bzw. neue Marketingansätze bringen.
- Hierzu muss bei der TMBW eine eigene F&E-Abteilung (Forschung und Entwicklung) eingerichtet werden, die sich auf folgende Aufgaben konzentrieren kann:
    - Kenntnisse der für den Tourismus vorhandenen Marktstudien
    - Auswertung für die Belange in Baden-Württemberg
    - Aufbereitung der Ergebnisse für die TMBW, die Regionen und Partner
    - Durchführung und Beauftragung eigener Marktforschungen
- Die F&E-Abteilung muss sich als Dienstleister für die Themenmanager der TMBW wie auch die Touristiker im Land begreifen und leitet wichtige Erkenntnisse zu den Themenbereichen und Märkten an die entsprechend zuständigen Verantwortlichen weiter.
- Als „Transformator“ für wichtige neue Impulse wäre die Tourismus-Akademie der richtige Partner. Hier könnten in Form von Workshops, Tagungen und Foren neue Themen aufbereitet und diskutiert werden. Ein entsprechend wissenschaftlich besetzter Beirat (z.B. mit Vertretern der touristischen Hochschulen) könnte wichtige Impulse und Inputs auch für die Arbeit der F&E-Abteilung geben sowie für die Tourismus-Akademie an sich geben.
- Als eine weitere Aufgabe im Rahmen der Marktforschung muss die TMBW neue und zukunftsträchtige Themenfelder anhand von Pilotprojekten aufbereiten und erschließen (siehe Innovationsmanagement).
- Insbesondere obliegt es auch der F&E-Abteilungen, wichtige Marktveränderungen im Tourismus in Baden-Württemberg aufzunehmen und zu hinterfragen. Als weiterer Aspekt wäre in diesem Zusammenhang zu klären, wie ein entsprechendes Krisen-management aussehen könnte. In vielen Alpendestinationen gibt es im Zusammenspiel von Landestourismusverband und Ministerien z.B. die Möglichkeit, bei Übernachtungs-rückgängen kurzfristig mit Sonderaktionen gegenzusteuern.

- Als wesentlicher Bestandteil der neuen Marktforschung ist das entsprechende Wissensmanagement zu sehen. Auf Landesebene wäre hierzu ein eigenes Wissensmanagement aufzubauen, welches den Regionen, Betrieben und Partnern nützliche und gefilterte Brancheninformationen zur Verfügung stellt. Zentrale Bestandteile einer entsprechenden Internetbasierten Wissensdatenbank könnten Informationen sein zu:
  - Märkten und Zielgruppen
  - Kernthemen, Erlebnismarken
  - Statistiken/Marktforschungen/Trends
  - Tipps/Best Practice/Studien.

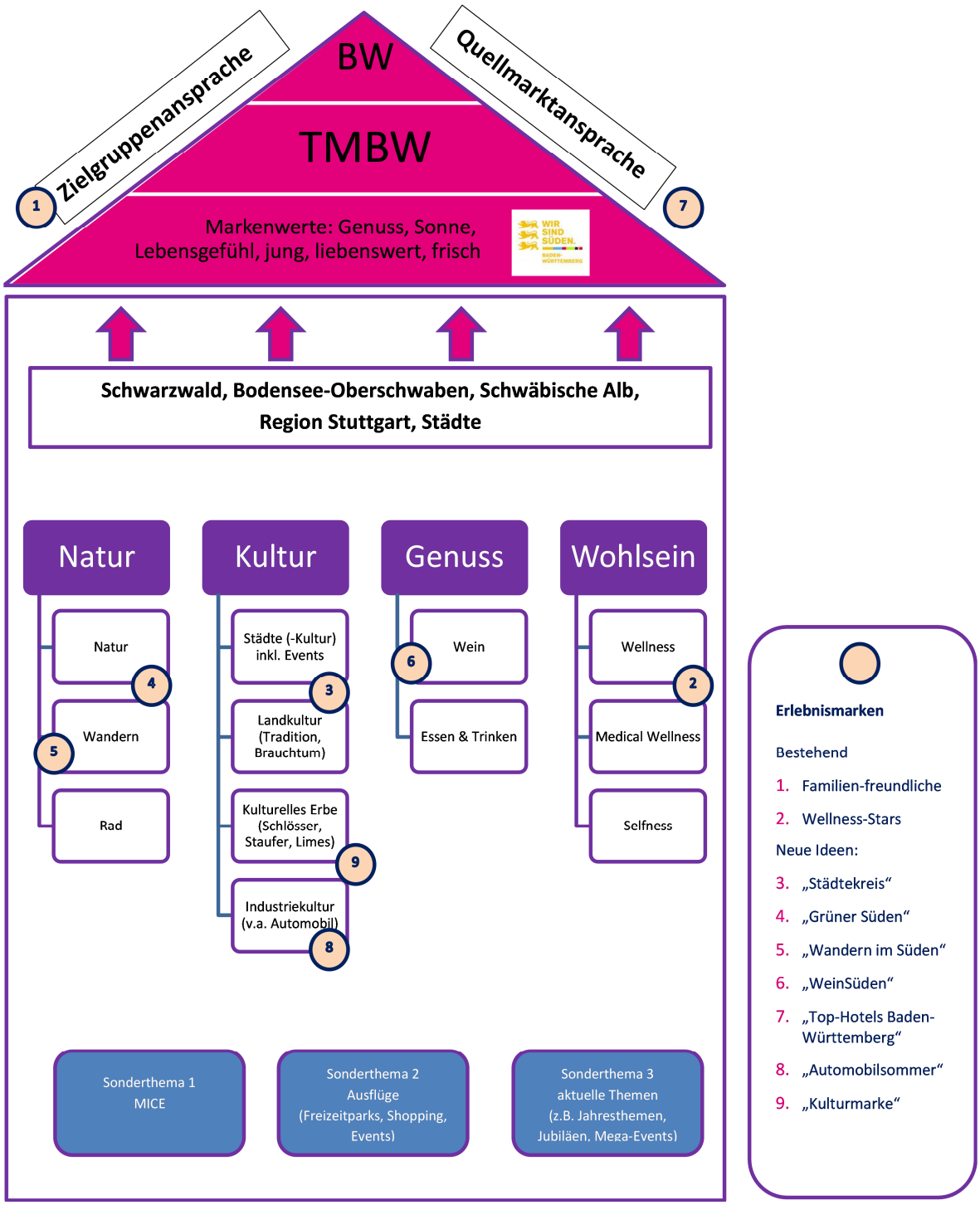
10.4. Umsetzung der Kernthemen in den Themensäulen

Das Landestourismuskonzept hat die Kernmärkte für Baden-Württemberg klar fixiert. Die TMBW hat daraus ihre vier aktuellen Themensäulen entwickelt. Die Themensäule Wohlsein wird derzeit sehr stark durch die HKM betreut. Die Themenvielfalt in Baden-Württemberg ist sehr vielseitig und nicht alle touristische Regionen können alle Themen bedienen.

Strategie

- Prioritäre Aufgabe der TMBW ist es, sich auf die bestehenden Themensäulen zu konzentrieren und dort entsprechende Inhalte und Angebote zu bündeln und einzustellen und diese zu klaren Produktlinien aufzubauen.
- Nicht mehr die Kommunikation aller Angebote steht im Vordergrund, sondern die Darstellung und Konzentration der auf Landesebene herausragenden Angebote und Produkte (Leuchtturmstrategie).
- Erst in einem zweiten Schritt könnten die Themensäulen inhaltlich noch durch spezifische Nischenangebote (Special Interest) erweitert werden. Insbesondere ist darauf zu achten, dass diese Nischenangebote eine starke Verbindung zu der neuen touristischen Landesmarke und deren Werte aufweisen.
- Erst der dritte Schritt und insbesondere im Bereich Internet realisierbar wäre die Gesamtpräsentation des touristischen Angebotes.
- Die Produktlinien und deren detaillierte Inhalte müssen sich noch wesentlich stärker aus den Märkten und Zielgruppen ableiten, wie dies schon in der Themen-Zielgruppen-Matrix und der Themen-Markt-Matrix realisiert wurde.
- Beim Aufbau und Darstellung der Themensäulen sowie die Zusammenarbeit mit Partnern wird eine „Qualitätsstrategie“ praktiziert. An vorderster Front kommen Tourismusangebote die,
  - Qualitativ hochwertig oder qualitätsgeprüft sind,
  - eine starke Nachfrage seitens der Kunden aufweisen,
  - auf einen besonderen Bekanntheitsgrad aufbauen können,
  - besonders außergewöhnlich und innovativ sind,
  - oder besonders zum Image und den Markenwerten beitragen.
- Den Regionen und den großen herausragenden touristischen Unternehmen wird damit eine Chance geboten, sich im Landesmarketing an vorderster Stelle zu beteiligen und zu platzieren.

- Innerhalb der Kernthemen ist besonders wichtig, eine gegenseitige Vernetzung der Themen zu erreichen. Denn gerade in der Überschneidung und Überlagerung der Kernthemen kommt es zu neuen innovativen und spannenden Produkt-Markt-Kombinationen.
- Aus der Themen-Zielgruppen-Matrix und der Themen-Markt-Matrix wird deutlich, dass folgende weitere Themen sehr stark im Markt nachgefragt werden. Dort lohnt sich ein stärkerer Fokus:
  - Freizeitparks
  - Shopping-Tourismus
  - Rundreisen (ev. auch abgedeckt über die Themenstraßen)
- Das Thema Kultur könnte neu aufgebaut und noch mehr auf die Zielgruppenausrichtung ausgerichtet werden mit Gruppierung der Unterthemen:
  - Städtekultur (Hochkultur, städt. Museen, Musicals, Shopping, Events, Popart)
  - Landkultur (Kultur im ländlichen Raum mit Museen, Brauchtum)
  - Kulturelles Erbe (Schlösser/Burgen/Parks/UNESCO/Staufer/Limes etc.)
  - Industriekultur (speziell Automobil)
- Unbedingt ratsam erscheint die Bearbeitung des Themas MICE stärker als bislang. Immerhin handelt es sich hierbei um ein sehr starkes wirtschaftliches Geschäftsfeld im Tourismus in Baden-Württemberg. Auch wenn seitens des Marketingausschusses hierzu noch keine Notwendigkeit für ein Convention Bureau oder auch das Potenzial für eine Erlebnismarke gesehen wird, so wäre doch eine minimale Marktbearbeitung, z.B. in Form einer ausgefeilten Internetdatenbank, ein erster Schritt für eine langfristig gezieltere Marktbearbeitung.
- Es empfiehlt sich einige wichtige zusätzliche Themen und Aspekte, die sich nicht in die Themensäulen integrieren lassen, als wichtige Sonderthemen aufzunehmen:
  - MICE
  - Ausflüge (Freizeitparks, Shopping)
  - Aktuelle Themen (Themenjahre, Jubiläen, Events etc.)
- Innerhalb der Themensäule Wohlsein wären – im Hinblick auf die Zielgruppe der LOHAS sowie die Ausrichtung auf den ausländischen Markt - noch folgende zwei weitere Themenfelder zu prüfen:
  - Medizintourismus (gezielte Medizinische Behandlungsangebote) - Bearbeitung durch HKM
  - Sensuelle Gesundheit (Spirituelle Gesundheitsangebote, Selfness) – Bearbeitung ev. als Nischenthema
- Die Koordination im Rahmen der Themensäulen soll organisatorisch vor allem über die TMBW Themenmanager erfolgen. Diese können unterstützend entsprechende Pools oder Arbeitskreise installieren und führen damit die Themensäulen oder entsprechende Erlebnismarken.
- Bei der Einbindung von Partnern steht die oben genannte Qualitätsstrategie im Vordergrund. Bei allen Themensäulen sind die Kriterien der TMBW zur Beteiligung einheitlich. Die Beteiligung ist damit nicht mehr rein von der finanziellen Beteiligung abhängig.
- Bei der Marktbearbeitung sollte unbedingt ein Raum für „Sonderthemen“ wie Themenjahre, Jubiläen, Großereignisse (Z.B. WM) eingeplant werden, auf die die TMBW aktuell und situativ eingehen kann.
- Bei Themenbearbeitung für Aufgaben spezielle Fachpartner suchen (z.B.: IHK, HBV, GFT, DEHOGA,…).



Themensäulen, Erlebnismarken und Inhalte (Diskussionsstand und Vorschläge)

10.5. Neue Erlebnismarken

Neben den bereits bestehenden Erlebnismarken sollen weitere landesweite Erlebnismarken ausgebaut werden. Beim Thema Erlebnismarken zeigt sich, dass bisher keine einheitliche Definition hierfür vorhanden ist.

Definition Kohl & Partner für Erlebnismarken…

- ...bündeln Angebote und Produkte bzgl. eines speziellen Anlasses, Themas, Bedarfs etc. (Leistungen orientiert an den speziellen Kundenbedürfnissen und entlang der kompletten Servicekette),
- …schaffen ein besonderes Erlebnis, welches dem Kunden einen Mehrwert zu den reinen Produkteigenschaften bietet,
- …erfahren eine zusätzliche emotionale Aufladung durch Werbung und im Produktdesign (spezieller Name, eigene Werbelinie, authentische/gelebte Markenumsetzung),
- …unterstützen im Idealfall die emotionale Marke (den Brand) durch ein konkretes erlebbares Produkt,
- …stehen für eine spezielle Qualität und Einzigartigkeit und heben sich deutlich von der Masse gleichgearteter Mitbewerberprodukte ab,
- …sind als Bündel oder Produkt auch einfach buchbar.

Vergleicht man das Thema Erlebnismarken mit anderen Tourismusregionen, so wird deutlich dass zwischen einer reinen marketingtechnischen Aufbereitung der Themenlandschaft und tatsächlichen Erlebnismarken deutlich unterschieden werden muss.

Strategie

- Ausbau der bestehenden Erlebnismarken, zu einer langfristig selbst tragfähigen Marketingorganisation und einem eigenen Markenmanagement, möglichst mit Angliederung und Vermarktung über die TMBW.
  - Angebotsgruppe „Familien-freundliche“
    (für das Thema Familienurlaub in Baden-Württemberg)
- Ausbau des AK Städtekreises zu einer Erlebnismarke z.B. unter der Überschrift „9 Sterne des Südens“.
  - Konzentration auf die „Städtethemen“ (Hochkultur, Musicals, Shopping, Events)
  - Längerfristige Marketingplanung und Budgetaufstockung
  - ev. mit einer weiteren Submarke „Young Cities“ für jüngere Zielgruppe
  - ev. mit Erweiterung des Teilnehmerkreises (über die kreisfreien Städte hinaus) auf Basis der thematischen Ausrichtung
- Aufbau neuer Erlebnismarken unter folgendem strategischen Ansatz
  - Entwicklung aus der Marke „Wir sind Süden“ mit besonderer Stärkung der Werte
  - Ableitung aus den wichtigen, landesweiten Kernthemen
  - Ableitung aus Themen, für die Baden-Württemberg bereits bekannt ist (Image)
  - Entwicklung von Erlebnismarken, um Schwachstellen auszugleichen oder negativen Tendenzen entgegenzuwirken
    (Bsp. Bauernherbst Salzburger Land)

  - Entwicklung von Erlebnismarken aus einzelnen herausragenden Angeboten, Anlässen oder zur Bearbeitung von konkreten Zielgruppen und Märkten
- Die Entwicklung neuer Erlebnismarken könnte zum einen durch einen entsprechenden Start in Arbeitskreisen, zum anderen auch über sogenannte Themenjahre, wie derzeit mit dem Automobilsommer, erfolgen.
- Wichtig für die neuen Erlebnismarken ist es, von Anfang an konkrete Qualitätskriterien für die Teilnahme zu definieren.

Ideen für neue Erlebnismarken (Priorität 1):

- „Grüner Süden“
  Bündelung der Angebote zum Thema Natur und Nachhaltigkeit/Ökologie, Sanfter Tourismus
- „Wandern im Süden“
  Bündelung aller Wanderangebote/Qualitätswanderwege/Erlebnismarken im Land, Aufbau von speziellen Submarken nach dem Beispiel der Österreich-Werbung mit z.B. Genusswandern, Erlebniswandern, Pilgern etc.
- „WeinSüden“
  Bündelung der beiden Weinlandschaften Baden und Württemberg sowie der Weinstraßen, Winzerhöfe, Weingüter und Winzergenossenschaften
- „Top-Hotels Baden-Württemberg“
  Zusammenführung der Top-Hotellerie und Gastronomie, insbesondere für den internationalen Markt
- „Automobilsommer“
  Nutzung des aktuellen Jahresthemas und Verstetigung der Angebote, Kooperationen und Aktivitäten unter einer neuen Erlebnismarke
- „Kulturmarke“ für Baden-Württemberg
  Weitere Untersuchung, welches „Kulturthema“ aus der Themensäule hat am meisten Potenzial/Bekanntheit/Imagewerte? (z.B. spezielle Traditionen/Brauchtum, Schlösser/Gärten/Parks, Musik, Kulturelles Erbe, UNESCO)

Ideen für neue Erlebnismarken (Priorität 2):

- „Landgasthöfe mit Flair“
  Zusammenführung der typischen Landgasthöfe mit gemütlichen Gaststuben inklusive entsprechender kulinarischer Auszeichnungen (Schmeck den Süden etc.)
- „Top-Ausflugsziele“
  Bündelung der Ausflugsziele, besucherstärksten Museen, Freizeitparks
- „Premium Baden-Württemberg“
  Erlebnismarke für die internationale Zielgruppe der „Bestverdiener“ mit Shopping Angeboten, Top-Hotels, Sterne-Gastronomie, Automobilmarken, hochwertigen Kulturprogrammen
- „Innovativer Süden“
  Erlebnismarke für die Zielgruppe LOHAS und junge Paare mit besonders außergewöhnlich innovativen Tourismusangeboten, zum Beispiel im Bereich Hotelarchitektur, Freizeitparks/Anlagen
- „Shopping Baden-Württemberg“
  Bündelung der interessantesten Einkaufsziele (z.B. v.a. ein Thema der Regio Stuttgart, zusammen mit Metzingen und weiteren Outlet-Centern)

10.6. Netzwerkmanagement

Der Tourismus in Baden-Württemberg steht auf einem breiten Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Akteuren, wichtigen Branchenvertretungen, der Politik und den tragenden Unternehmen. Die Vernetzung erfolgt dabei nicht nur ins Land, sondern darüber hinaus auch zur Bundesebene (DZT, DTV). Zu einer langfristigen professionellen Ausrichtung der TMBW gehört auch, dieses Netzwerk noch stärker auszubauen und aber auch zu nutzen.

Strategien

- Das Marketingbudget der TMBW ist sehr gering. Daher ist es unumgänglich, zukünftig wichtige Synergieeffekte im Marketing durch strategische Marketingallianzen und ein starkes Cross-Marketing zu nutzen. Insbesondere mit der führenden Tourismuswirtschaft und den wirtschaftlich stärksten Unternehmen in Baden-Württemberg muss ein enger Dialog erfolgen.
- Die TMBW muss den Tourismus und auch sich selbst stärker ins Bewusstsein bei Wirtschaft und Politik bringen. Als wichtiges Argument zählt dabei in Baden-Württemberg als starkem Industrieland das Thema Tourismus noch stärker als weichen Standortfaktor zu betrachten. Wichtig ist hierbei, zu den Tourismusthemen fachlich fundiert Stellung zu beziehen und immer wieder touristische Themen in die politische Diskussion auf Landesebene einzubringen.
- Der Tourismus ist nicht nur branchenübergreifend, sondern auch themenübergreifend zu betrachten. Förderungen in den Tourismus werden durch verschiedene Ministerien geleistet. Der Weg einer intensiveren Kommunikation und engeren Verzahnung zwischen den Ressorts soll weiter beschritten werden. Als besonderes wichtiges Element im Netzwerkmanagement ist die Einbindung der Partner in die praktische Marketingarbeit der TMBW zu sehen. So können gerade bei den Pools, Arbeitskreisen und Erlebnismarken wirtschaftliche Unternehmen sehr spannende und wichtige Partner für das Marketing und den Vertrieb sein.
- Um zukünftig besser auf potenzielle und auch „potentere“ Partner zugehen zu können ist es erforderlich, eine entsprechende Information über die Arbeit der TMBW und die Kooperationsmöglichkeiten zusammenzustellen und aufzubereiten. Es wäre dort insbesondere auch darzulegen, welche spezifischen Leistungen die TMBW für die Partner erbringen könnte.
- Neue Partnerschaften wären z.B. nach folgenden Ansätzen auszusuchen
    - Wo bestehen bereits Vorkontakte zu Unternehmen?
    - Wo gibt es strategisch sinnvolle Präferenzen (Ableitung Markenwerte)?
    - Welches sind die bekanntesten Unternehmen in Baden-Württemberg (siehe Liste)?
    - Welches sind die bekanntesten touristischen Unternehmen in Baden-Württemberg?
    - Welches sind die am stärksten frequentierten Unternehmen in Baden-Württemberg?

Die 30 größten Unternehmen nach Umsatz in Baden-Württemberg:

Rang 2007	Name, Ort	Branche	Umsatz 2007 in Mrd. Euro	Veränderung in Prozent	Beschäftigte 2007	Veränderung in Prozent
1	Daimler, Stuttgart	Automobil	99,40	± 0	272 382	– 0,6
2	Schwarz-Gruppe, Neckarsulm	Einzelhandel	50,00	+ 13,9	260 000	k. A.
3	Robert Bosch, Stuttgart	Kfz-Zulieferer	46,32	+ 6,0	271 000	+ 3,7
4	Celesio, Stuttgart	Pharmahandel	22,35	+ 3,6	37 516	+ 2,9
5	Phoenix, Mannheim[1]	Pharmahandel	21,60	+ 4,2	22 000	+ 2,3
6	EnBW, Karlsruhe	Energie	14,71	+ 14,3	20 499	+ 1,2
7	ZF, Friedrichshafen	Kfz-Zulieferer	12,65	+ 8,5	57 372	+ 3,6
8	Heidelberg Cement	Baustoffe	10,86	+ 35,8	67 916	+ 47,8
9	SAP, Walldorf	Software	10,24	+ 9,1	44 000	+ 11,7
10	Bilfinger Berger, Mannheim	Bau	9,22	+ 16,1	52 723	+ 7,3
11	Würth, Künzelsau	Schraubenhandel	8,49	+ 9,5	63 699	+ 16,0
12	Porsche, Stuttgart[1]	Automobil	7,37	+ 1,4	11 571	+ 1,6
13	Schlecker, Ehingen	Drogeriemärkte	7,00	+ 1,4	52 000	± 0
14	Hewlett-Packard, Böblingen[1]	Computer	6,50	+ 10,2	8 500	+ 3,7
15	IBM Deutschland, Stuttgart[2]	Computer	5,94	± 0	21 500	± 0
16	Südzucker, Mannheim[1]	Lebensmittel	5,78	± 0	18 642	– 4,8
17	Edeka Südwest, Offenburg	Groß- und Einzelhandel	5,71	+ 2,0	43 500	+ 17,6
18	Freudenberg, Weinheim	Kfz-Zulieferer	5,34	+ 6,0	34 330	+ 2,4
19	Mahle, Stuttgart	Kfz-Zulieferer	5,06	+ 17,4	47 900	+ 24,1
20	Voith, Heidenheim[1]	Maschinenbau	4,19	+ 12,0	37 264	+ 9,3
21	DM, Karlsruhe	Drogeriemärkte	4,15	+ 13,1	27 054	+ 10,5
22	Roche Deutschland, Grenzach-Whylen	Pharma	4,06	+ 9,1	10 350	+ 3,9
23	Eurobaustoff, Karlsruhe	Baustoffe	3,75	+ 2,2	30 000	± 0
24	Heidelberger Druckmaschinen[1]	Maschinenbau	3,67	– 3,4	19 596	+ 2,2
25	Bauhaus, Mannheim[2]	Baumärkte	3,60	+ 12,5	k. A.	k. A.
26	Behr, Stuttgart	Kfz-Zulieferer	3,38	+ 6,0	19 448	+ 4,6
27	Liebherr, Biberach[2]	Baumaschinen, Kühlgeräte	3,30	+ 1,5	14 000	+ 16,7
28	ABB, Mannheim	Elektro/Kraftwerksbau	3,20	+ 22,6	10 643	+ 2,8
29	Cronimet, Karlsruhe	Metallhandel	3,20	+ 3,2	4 180	+ 2,9
30	Wieland-Werke, Ulm[1]	Metallverarbeitung	2,91	+ 16,4	5 959	+ 1,5

Quelle: http://content.stuttgarter-zeitung.de/media_fast/626/TopUnternehmen.pdf

10.7. Neuaufstellung der TMBW

Die TMBW hat im Vergleich zu Landestourismusorganisationen wie der Tirol Werbung, der Südtirol Marketing GmbH oder auch der Bayern Tourismus Marketing GmbH noch keine so strategische Marketingarbeit. Es ist aber unerlässlich, dass die TMBW weiter zu einem strategischen Kompetenz- und Servicecenter für Tourismusentwicklung und Tourismusaktivitäten im Lande ausgebaut wird.

Strategien

- Deutlich strategischere Planung wie bisher, z.B. durch langfristige Managementpläne, Schwerpunkte und klare Zielsetzungen in einem Zeithorizont von 3-5 Jahren.
- Professionalisierung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung
- Umstellung der Organisation auf ein Modell mit folgender Mindestaufteilung: Je einen Themenmanager pro Themensäule (der auch das Netzwerkmanagement zum Thema übernimmt bzw. die darin enthaltenen Erlebnismarken), 2-3 Manager der Auslandsmärkte, 1 Brandmanager, 3-4 Manager zu speziellen Marktkompetenzen (Internet, Social Media, Vertrieb, PR), 2 Mitarbeiter Forschung & Entwicklung, Verwaltung.
- Beim Vergleich mit anderen Landestourismusorganisationen und dem hier definierten Aufgabenspektrum wird ersichtlich, dass die bisherige Ressourcenausstattung nicht ausreichend ist. Eine geringe Aufstockung des Personals in Kombination mit einer Budgetaufstockung für konkrete Marketingaktionen (insbesondere in Zusammenarbeit mit entsprechenden professionell am Markt agierenden Agenturen) wäre für die Erfüllung der Aufgaben der TMBW notwendig.

- Change-Projekt um die Wandlung vom Informations-Dienstleister zur professionellen Landes-Marketing-Agentur und Kompetenz-Center zu vollziehen.
- Ausbau des Cross-Marketing und Initiierung marktgerechter und effektiver Vermarktungsmaßnahmen im In- und Ausland.
- Bessere Interne Vernetzung der Themenbearbeitung mit den Managern der Marktkompetenzen.
- Stärkere strategische Themenbearbeitung in den Themensäulen. Langfristig Aufbau abgestimmter Partnerschaftsmodelle, die sowohl bei der Bearbeitung der Themensäulen wie auch der Zielgruppen- oder Auslandsmärkte eine einheitliche strategische Vorgehensweise im Sinne der Qualitätsstrategie aus den Kernthemen erkennen lässt.
- Im Rahmen des weiteren Professionalisierungsprozesses müsste vor allem auch die Erfolgskontrolle der Marketingaktivitäten einen höheren Stellenwert bekommen. Neben dem Monitoring der allgemeinen Tourismus-Kennzahlen zählen hierzu insbesondere die Messeauswertung, Anzahl Partnerbetriebe bzw. Beteiligte, Anfragenstatistik, Rückmeldequoten, Klickstatistiken und Zugriffe oder Kampagnenreichweiten. Wichtig wäre dabei, die Rückmeldung aus dem Markt und damit den konkreten Erfolg bewerten zu können und nicht nur die Marketingdienstleistung (verteilte Kataloge) zu bewerten.

11. WEITERE STRATEGIEN IM MARKETINGMIX

11.1. Werbung und Vertrieb

Die Werbeaktivitäten der TMBW orientieren sich derzeit stark an den einzelnen Themensäulen, Arbeitskreisen und Pools. Eine direkte Buchungsfunktion ist derzeit bei der TMBW nicht gegeben. An einer einheitlichen Informations- und Buchungsplattform, die aber zu entsprechenden Systemen der Betriebe und Regionen verlinkt, wird derzeit gearbeitet. Für die Ausflugsziele wird ebenfalls an einem kartenbasierten Informationssystem zusammen mit der Fa. Alpstein gearbeitet.

Strategie

- Die klassische Werbung (Print, Plakate, Anzeigen) wird sehr zurückhaltend und selektiv markt- und themenorientiert zur Wahrung eines Grundsortiments wahrgenommen.
- Die Werbeaktivitäten der TMBW sollen daher auch weiterhin sehr stark in Absprache mit den jeweiligen Themenverantwortlichen oder den Pools erfolgen.
- Durch eine längerfristige Planung der konkreten Werbeaktivitäten soll eine Abstimmung mit den Marketingprojekten auf Regionalebene erfolgen, um mehr Synergieeffekte zu nutzen.
- Die TMBW wird in ihren Themensäulen den entsprechend aktiven Regionen und Anbietern Werbeaktivitäten vorschlagen und diese zur Beteiligung an einem gemeinsamen Marketing animieren.
- Die TMBW soll und will sich nicht zu einer eigenständigen Buchungsplattform entwickeln. Dennoch müssen die Angebote und Pauschalen aus Baden-Württemberg auch über die TMBW – gerade für Gäste aus dem Ausland – buchbar sein. Hierzu wurde bereits eine Informationsplattform eingerichtet. Deshalb ist bei der TMBW eine reine Informationsplattform einzurichten, bei der die bestehenden Buchungssysteme ihre Angebote einstellen können und die Buchungen dort realisiert werden.
- Die TMBW geht damit den Weg der Informationsplattform. Sie wird nicht als eigener Reiseveranstalter tätig und weist keine eigene Buchbarkeit auf, sondern versteht sich als weiterer Vertriebskanal für die Betriebe und Regionen.
- Eine Vermittlungsgebühr für die Informationsvorhaltung als weiterer Vertriebskanal ist vorerst nicht vorgesehen.
- Vor allem im Thema Vertriebskooperationen wird ein starkes Aufgabenfeld der TMBW gesehen. Mit den Vertriebspartnerschaften in den einzelnen Themensäulen bzw. bei den Erlebnismarken sollen Produkte und Betriebe besser und über neue Vertriebskanäle dem Markt zugänglich gemacht werden..

11.2. Verkaufsförderung/Messen

Die Messebeteiligung, insbesondere in Deutschland, wird von vielen Destinationen immer wieder hinterfragt. Vor dem Hintergrund eines effizienten Mitteleinsatzes sind Messen von den Kosten oft nicht mehr zum Effekt darstellbar. Dies hat auch der aktuelle Qualitätsmonitor Deutschland wieder bestätigt. Dennoch haben sie eine wichtige Funktion im Innenmarketing. Die TMBW konzentriert sich in Deutschland auf die beiden Messen CMT und ITB.
Strategie

- Die grundsätzliche Strategie der TMBW lautet so wenige Messen wie möglich, so viel wie notwendig.
- Die beiden Messen CMT und ITB bleiben vorerst wichtige Darstellungsmöglichkeiten des Landes. Langfristig sollte der Einsatz der TMBW hierfür reduziert werden, denn die Effektivität (Kosten-Nutzen-Verhältnis) wird heute immer mehr in Frage gestellt. Dies wäre auch ein wichtiges Signal für die touristischen Regionen.
- Zudem sind die Messen im Auslandsmarketing eine wichtige Präsentationsmöglichkeit. Hierbei sind der GTM und WTM, aber auch ausgewählte Endverbrauchermessen in Europa (Fespo Zürich, Vakantiebörse Utrecht, BIT Mailand etc.) zu nennen.
- Insbesondere im bisher eingeschlagenen Weg der Bündelung der Regionen und Themen unter dem Dach der TMBW soll weiter verfolgt werden.

11.3. Bearbeitung Auslandsmarkt

Für die Bearbeitung der Auslandsmärkte ist die TourComm-Studie vom Dezember 2009 eine gute Basis. Dort wurden alle interessanten Auslandsmärkte untersucht und klassifiziert.

Strategie

- Die TMBW wird in Abstimmung mit der DZT und auf Basis der TourComm-Empfehlungen die Ausländischen Märkte bearbeiten. Dabei sind aktuell folgende Märkte anvisiert:
  - Europäische Primärmärkte:
    Schweiz, Niederlande (+flämischer Teil Belgiens), Frankreich (wallonischer Teil Belgiens + Luxemburg)
  - Europäische Sekundärmärkte:
    Großbritannien, Österreich, Italien
  - Europäische Beobachtungsmärkte:
    Spanien
  - Außereuropäische Primärmärkte:
    USA + Kanada
  - Außereuropäische Sekundärmärkte:
    Indien, Arabische Golfstaaten, China
  - Außereuropäische Beobachtungsmärkte:
    Russland, Japan

  - Primärmärkte sind somit
    Schweiz, Niederlande, Frankreich, USA, Kanada
  - Sekundärmärkte sind somit:
    Großbritannien, Österreich, Italien, Indien, Arabische Golfstaaten, China
- Darüber hinaus kann die TMBW regionale Destinationen beim Marktauftritt in anderen Quellgebieten unterstützen und über diese Marken (Bsp. Baden-Baden Russischer Markt) das gesamte Land Baden-Württemberg transportieren. Dies erfolgt jedoch erst in zweiter Priorität und auf der Basis einer interessanten Kosten-Nutzen-Rechnung.
- Die Auslandsmarktbearbeitung wird im Hauptaufgabengebiet der TMBW gesehen. Daher ist wünschenswert, dass die Destinationen ihre Auslandsaktivitäten mit der TMBW abstimmen. Mindestens einmal (optimal wäre zweimal) jährlich sollten die Marketingpläne und –aktivitäten der Regionen mit der TMBW abgestimmt werden.

- Die Bearbeitung der Auslandsmärkte durch konkrete Maßnahmenpakete mit konkreten Beteiligungsangeboten für die Regionen und Leistungsträger sollte fortgeführt und ausgebaut werden. Dabei sollen die Regionen ihre Bündelungsfunktion wahrnehmen.
- Gerade in der Bearbeitung des Auslandsmarktes sollte noch mehr Wert auf verkaufbare Produkte, insbesondere in Zusammenarbeit mit den Incoming-Veranstaltern und Regionen, gelegt werden.
- Die Bearbeitung der Auslandsmärkte erfolgt unter folgendem Fokus:
  - Für europäische Märkte erfolgt die Bearbeitung neben dem klassischen B2B Bereich (Reiseindustrie) auch über gezielte Öffentlichkeitsarbeit und über Workshops und Verbrauchermessen
  - In den außereuropäische Märkten liegt der Schwerpunkt der Marktbearbeitung im B2B Bereich und in einer intensiven Press- und Öffentlichkeitsarbeit, sowie in strategischen Marketingkooperationen mit Partner der dortigen oder hiesigen Reiseindustrie (Veranstalter, Fluglinien etc.).
- Ideen für neue Maßnahmenpakete zur Auslandsbearbeitung können von den einzelnen Länderbeauftragten, den Teilnehmern oder auf Anregung der DZT bzw. Marktforschungsergebnissen erfolgen.
- Die TMBW gibt wesentliche Impulse der Auslandsmärkte an seine Partner und Regionen weiter. Hierzu zählen vor allem Maßnahmen zur Verbesserung der Produktangebote für den ausländischen Markt wie Qualifizierungsmaßnahmen, Angebotsbündelung oder Themenaufbereitung.
- Das Auslandsmarketing gehört zu einer der TMBW-Kernaufgaben und bietet großes Entwicklungspotential für die Zukunft. Um die erforderlichen Kompetenzen für eine nachhaltige Bearbeitung der Märkte entgegenzubringen, sollen für den Bereich mehr Ressourcen bereitgestellt und zudem interne Synergien besser genutzt werden.

11.4. Online-Marketing und Social Media

Der Trend zum Online-Marketing und Social Media ist auch im Tourismus ungebrochen. Die TMBW hat in den letzten Jahren den Trend aufgenommen und bereits viele Aktivitäten (bisher vor allem im Online-Marketing) durchgeführt. Dem muss zukünftig mit einer eigenen Strategie (insbesondere im Bereich Social Media) noch mehr Rechnung getragen werden.

Strategie

- Gerade im Social Media und Teile des Online- Marketing liegen ausgezeichnete Möglichkeiten, die Themen und Inhalte aus Baden-Württemberg und den Regionen zu kommunizieren, und so die Marke indirekt aufzuladen und mit Leben zu füllen.
- Ansätze im Social Media sollen adäquat zu den Kernthemen und ggf. temporären Themen sein. Eine klare Strategie ist hierbei Voraussetzung.
- Kräfte (finanziell) auf wichtige Themen im Social Media bündeln und nicht zu weit streuen. Dazu wird eine eigene Analyse der wichtigsten Zielgruppen und Quellmärkte und deren Verhalten im Social Media empfohlen.
- Um dem Stellenwert des Social Media die entsprechende Kompetenz bei der TMBW entgegenzusetzen ist das Thema mit mindestens einer eigenen Stelle innerhalb der TMBW zu besetzen.

11.5. Marketing-Plan

Der Marketingplan wurde in den letzten Jahren immer wieder den veränderten Marktbedürfnissen und der internen strategischen Ausrichtung angepasst. So sind die Marketingausgaben nun nach den Themensäulen aufgesplittet und auch an den einzelnen Quellmärkten und deren Marktbearbeitung orientiert.

Strategie

- Langfristig wird der Ausbau des Online Marketings unumgänglich sein.
- Die Marketingaktivitäten innerhalb der Themensäulen sollten sich noch mehr – soweit markttechnisch sinnvoll - strategischer angleichen. Erfahrungen aus Marktbearbeitungen einzelner Themensäulen können so leichter auf andere Themen und Produkte übertragen werden.
- Der Budgetansatz und die Inhalte für Marktforschung sind im Zuge der Etablierung einer Forschungs- und Entwicklungseinrichtung aufzustocken.
- Die Bearbeitung der Auslandsmärkte dürfte sich langfristig auch im Budget an die neue Bewertung der Auslandsmärkte in A, B, C-Märkte orientieren.
- Der Aufbau des Marketingplans dürfte sich noch stärker an der internen Strukturierung der Organisation (Marktkompetenzen) und Themen (Imagebildung-Markenwerte, Erlebnismarken, Kernthemen, Zielgruppenprojekte, Innenmarketing) orientieren.
- Insgesamt ist nochmals die Budgetverteilung zu hinterfragen. Die weite Streuung über den Marketingmix lässt die Wirkung der einzelnen Maßnahmen stark verpuffen. In gemeinsamer Diskussion sollte nochmals geprüft werden, ob nicht eine stärkere Konzentration der Marketingmittel auf die Erlebnismarken und Kernthemen sinnvoller wäre.
- Gerade der Vergleich mit anderen Tourismusregionen tut sehr gut. Es empfiehlt sich, den aktuellen Marketingplan daher von einer professionellen Marketingagentur, die auch andere Tourismusregionen z.B. aus Österreich oder Südtirol betreut, hinsichtlich Effizienz bewerten zu lassen. Darüber hinaus sollte die Agentur Vorschläge aufzeigen, wie die Inhalte dieser strategischen Konzeption ihre Umsetzung im Marketingplan finden und der Mitteleinsatzes weiter optimiert werden kann.

12. WICHTIGE QUALITÄTSSTRATEGIEN AUF LANDESEBENE

12.1. Zusammenspiel Land und Regionen

Effektive Marketingarbeit vor dem Hintergrund knapper Budgets ist nur mit einer engen Abstimmung aller Tourismusbeteiligten möglich. Auf den einzelnen Ebenen der touristischen Strukturen kommt es daher immer wieder zu Überschneidungen, Doppelarbeiten und Reibungsverlusten. In einem subsidiaren System wird sich dies nicht ganz vermeiden lassen. Eine klare Aufgabentrennung und Abstimmungssystematik kann jedoch wesentlich zur Vermeidung derartiger Reibungsverluste beitragen.

Strategie

- Basis der Aufgabenteilung ist die nachfolgend dargestellte idealtypische Rollenverteilung für die Tourismusstrukturen in Baden-Württemberg.
- Den jeweiligen Ebenen wurden spezifische Kernaufgaben zugewiesen, bei denen diese als Hauptakteur auftreten.
- Der Wunsch aller Parteien ist es, dass über eigene Aktivitäten im Kernaufgabengebiet einer anderen Ebene diese über die geplanten Aktivitäten informiert wird (Beispiel: Koordinator Schweizer Markt = TMBW, Regionen informieren dann die TMBW über ihre eigene Marktaktivitäten in der Schweiz zur Abstimmung)
- Als Abstimmungssystematik wird vorgeschlagen, bei einem gemeinsamen Abstimmungstermin (evtl. August/ September) mit Partnern und Regionen, den Austausch über essentielle Marketingaktivitäten des Folgejahrs und eine Abstimmung der Marketingpläne durchzuführen.
- Sehr hilfreich wäre dazu ein eigenes Kooperationsmanual der TMBW für die Regionen nach dem Beispiel von Bayern.
- Wichtig für eine Abstimmung wäre natürlich, dass die Regionen in sich geschlossen auftreten und ihre Marketingaktivitäten jeweils intern auch abgestimmt sind
- Beim Einsatz der Marken zur Marktbearbeitung soll Markenbekanntheit Vorrang vor geographischen Gegebenheiten haben (Bsp.: Bearbeitung des Russlandmarktes über Baden-Baden)
- Die konkreten Kommunikationswege zwischen TMBW und Destinationen sollen aus den Kernaufgaben und der Rollenverteilung abgeleitet werden.
- Die Themen wie Auslandsmarketing und Inlandsmarketing (Messen) sowie Kooperation mit der DZT sind wichtige Themen für den weiteren Dialogprozess.
- Auch eine detaillierte Regelung der Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung mit anderen Partnern wie DZT, BW-International, Ministerien, Dehoga, IHK, HKM wäre empfehlenswert.

Funktion	Thema	Land (TMBW)	Destination	TAG/TVB	Gemeinden
Angebot	Gäste-Information	Auskunft, Prospektversand	Call-Center, Prospektversand	Tourist-Information, Prospektversand	Tourist-Info
	Gästebetreuung	-	-	Regional	Lokal
	Produktentwicklung	Erlebnismarken, Impulse	Regionale Erlebnismarken, Themencluster	Themencluster Inszenierung Erlebnisraum	Mitwirkung an regional
	Qualitätssicherung	Über Erlebnismarken			
	Infrastruktur	Impuls	Impuls	Regionale Leuchttürme	Errichtung & Betrieb
	Veranstaltungen	Impuls	Großevents	Events	Gästeprogramm
Vermarktung	Marke/Brand	Tour. Landesmarke	Branding komplett	Submarke	-
	Verkaufsförderung/Messen	International National Koordination CMT, ITB	International mit TMBW National	National mit Destination Regional	-
	Vertrieb	Kein Eigenvertrieb, Info-Plattform	Eigenvertrieb, Plattform	Eigenvertrieb Pauschalen	-
	Marktforschung	Trends, Mafo, Impulse	Regionale Mafo	Statistiken	Einzelstatistiken
Management	Leitbild/Planung	Marketing-strategie	Markenstrategie	Leitbild/Masterplan	Stadt-/Dorfentwicklung
	Wissenstransfer	Kontakt Destinationen/Partner	Kontakt TVB/Partner	Kontakt Gemeinden, Leistungsträger	Kontakt Leistungsträger
	Innenmarketing	Destinationen/Partner	TVB/Partner	Gemeinden, Leistungsträger	Leistungsträger
	Interessenvertretung	Landesebene	Destinationsebene	Regionalebene	

Vorschlag Aufgabenteilung in Baden-Württemberg

Ebene	Kernaufgaben
TMBW	• Repräsentanz des Tourismus in BW in allen Bundes- und länderübergreifenden Aspekten • Aufbau eines neuen Markenmanagements mit den 5 Säulen mit Fokus auf „Vernetzung“ mit den Destinations-Marken • Sicherstellung eines integrierten „Marken-Management“ für die neue touristische Landesmarke. • Ausbau der Speerspitzen für den BW-Tourismus durch Entwicklung neuer Erlebnismarken • Stärkerer Ausbau des Online-Marketings auf Landesebene • Marktbearbeitung Ausland • Kommunikations-Funktion (Presse, PR) in Kooperation mit Regionen/Themen • Interessenvertretung und Kooperationen auf Landesebene mit Ministerien, Interessenvertretungen und Unternehmen • Zentrales Plattform-Management für alle Vertriebsorganisationen. • Impulse für Innovationen und neue Produkte • Wissenstransfer per Tourismus-Akademie und Wissensdatenbank
Destinationen	• Branding: Markenpflege, Marken-Management und Marken-Kommunikation nach innen und außen der eigenen Marke. • Vermarktung spezieller eigenständiger Destinations-Themen. • Destinationsspezifische Presse- und PR Arbeit. • Verkaufsförderung und Eigen-Vertrieb von touristischen Produkten auf nationaler Ebene • Produktentwicklung auf Basis der Destinations-Themen, Untersetzung Landesthemen • Wissenstransfer in die Regionen
Tourismusverbände, Tour. Arbeitsge-meinschaften,	• Pflege und Markenmanagement der Submarke • Einhaltung der vereinbarten Markenpolitik (= Integration in Produkt- und starke übergeordnete Destinationsmarke). • Touristische Angebotskoordination (Entwicklung von Dienstleistungsketten über die einzelnen Verbandsgemeinden). • Touristische Veranstaltungskoordination und fakultatives Ausrichten touristisch relevanter Events. • Entwicklung von Tourismus-Highlights für übergeordnete Produkt- und Destinationsmarken. • Produktentwicklung nach Regionalthemen (Leitbild), Inszenierung des Erlebnisraumes Touristische Infrastrukturkoordination • Verkaufsförderung von (über-)betrieblichen Tourismusprodukten. • Marktbearbeitung im Nahbereich (Tagesausflug, Kurzreise, bis 150km).
Gemeinden	• Betreuung der Gäste im Ort/Gäste-Information (regional abgestimmt) • Betreuung der touristischen Leistungsträger (regional abgestimmt) • Errichtung, Erhaltung, Wartung und Betrieb touristisch relevanter Infrastruktur & Schaffung von Standortattraktivität für die Bevölkerung. • Örtliche Organisation und Abwicklung tourismusrelevanter Veranstaltungen • Produktentwicklung in Abstimmung zu übergeordneten Verbänden

Vorschlag Kernaufgaben der einzelnen Institutionen

12.2. Querschnittsaufgabe Qualitätsmanagement

Das Thema Qualitätsmanagement wird in Baden-Württemberg auf Landesebene vor allem im Rahmen des Projektes ServiceQualität Deutschland bearbeitet. Das Projekt ServiceQualität wurde 2001 in Baden-Württemberg eingeführt. Von hier aus entwickelte es sich zu einer erfolgreichen Initiative, der sich im Jahre 2010 alle Bundeländer zu „ServiceQualität Deutschland“ zusammengeschlossen haben. Neben der TMBW sind die IHK, die HKM, der DEHOGA und der Handelsverband Württemberg Träger des Projektes. Das Projekt wird bei der TMBW koordiniert, hierfür ist eine Stelle eingerichtet.

Waren es am Anfang hauptsächlich touristische Unternehmen, die sich mit dem Q zertifizieren ließen, so ist ServiceQualität Deutschland heute eine branchenübergreifende Qualitäts-Initiative. Neben Hotels, Restaurants, Bädern und Tourist-Informationen finden sich Beratungsunternehmen, Einzelhändler, Handwerksbetriebe, Arztpraxen oder Stadtverwaltungen unter den zertifizierten Unternehmen. ServiceQualität hat sich dadurch teilweise auch aus dem touristischen Fokus entfernt.

Auf Grund der tendenziellen Entwicklung des Projektes, muss überlegt werden, ob es auch weiterhin in diesem Umfang von der TMBW betreut werden sollte.

Strategie

- Grundsätzlich wird das Qualitätsmanagement durch die Kriteriendefinition in den einzelnen Themen und Produkten sowie Erlebnismarken fixiert. Dabei kann Servicequalität ein wesentlicher Bestandteil sein (z.B. familienferien).
- Die derzeitige Ausrichtung von ServiceQualität Deutschland bringt nicht die erhoffte touristische Durchdringung. ServiceQualität Deutschland muss in Baden-Württemberg wieder stärker touristisch aufgeladen und emotional erlebbar werden.
- Baden-Württemberg sollte seine Innovationskraft und ehemalige Führungsrolle zurückerobern und bei der Weiterentwicklung die treibende Kraft – auch auf Bundesebene - bilden.
- Auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen ist eine klare Positionierung, Rollenklärung und Finanzierung für das Projekt ServiceQualität dringend notwendig.

12.3. Querschnittsaufgabe Innovationsmanagement

Gerade beim Thema Innovationen klafft eine große Lücke zwischen dem (Wirtschafts-)Image des Landes Baden-Württemberg an sich und den Angeboten hierzu im Tourismus. Wobei dies nicht immer auf einen Mangel im Angebot, sondern auch in der Kommunikation hinweist. So gibt es einige innovative Tourismusprojekte (z.B. KONUS, Aquacycling) die in Baden-Württemberg erfunden wurden, jedoch als solche nicht immer zugeordnet werden.

Strategie

- Umsetzung und Förderung von neuen innovativen Angeboten über eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung bei der TMBW.
- Die TMBW wird beim Thema Innovationen noch stärker als Impulsgeber aktiv. Insbesondere aus Ergebnissen der Marktforschung und Marktbeobachtung heraus, aber auch auf Grund von aktuellen Ereignissen.
- Die TMBW kann zwar die Impulse geben und die Themen anregen, jedoch nicht langfristig umsetzen und betreiben. Hier braucht es eine enge Partnerschaft mit der IHK.
- Als „Impuls-Transformator“ könnte die bisherige Tourismus-Akademie genutzt werden, die die aktuellen Themen mit Tagungen, Workshops und Fachveranstaltungen in die Regionen und Betriebe transportiert. Die Tourismus-Akademie sollte hierzu wieder stärker belebt und auch finanziell ausgestattet werden.
- Im Rahmen der F&E-Abteilung oder der Tourismus-Akademie ist ein wesentlich engerer Dialog mit den Wissenschaftsorganisationen und vor allem den Hochschulen im Lande (z.B. Ravensburg, Heilbronn) zu pflegen. Gemeinsam könnten wichtige Zukunftsthemen aufbereitet werden. Insbesondere ist auch an den Umgang mit wesentlichen Grundveränderungen auf den Tourismus wie Klimawandel, Überalterung etc. zu denken.
- Langfristig erscheint es überlegenswert, eine eigene Erlebnismarke zu innovativen Tourismusprodukten in Baden-Württemberg aufzulegen.

13. UMSETZUNGSPLAN

Die Marketingkonzeption der TMBW wird nur zum Erfolg des Tourismus in Baden-Württemberg beitragen können, wenn Sie als Leitschnur für die touristische Vermarktung nicht nur bei der täglichen Arbeit der TMBW verankert ist, sondern auf den verschiedensten Ebenen und bei den verschiedenen Partnern bewusst ist.

Der Weg eines Dialogs zwischen den Tourismuspartnern im Land und der Abstimmung der Marketingarbeit hat erst begonnen.

Strategie zur Umsetzung

- Kenntnis der Marketingkonzeption und der damit verbundenen Neuausrichtung bei allen Schlüssel-Akteuren auf Landes- und Regionalebene ist die Voraussetzung für eine gemeinsame Arbeit an der Umsetzung.
- Fachliches Verständnis, Motivation und Disziplin sind gefordert, um das Tourismusmarketing im Land effektiv zu gestalten und einen abgestimmten Marktauftritt zu erreichen.
- Vertrauens-Kultur als wesentlicher Bestandteil einer Zusammenarbeit und Koordination muss die tägliche Arbeit der TMBW wie auch seiner Gremien prägen.
- Pflege des engen Dialogs zwischen Regionen, Partnern und Interessenvertretern in den Gremien der TMBW zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Konzeption.

Nächste praktische Schritte

- Vorstellung der Marketingkonzeption in den verschiedenen Gremien der TMBW
- Transport der Neuausrichtung bei den touristischen Präsentationsterminen im Land (insbesondere Kooperationsbörse) und auf der Arbeitsebene
- Erstellung einer übersichtlichen und komprimierten „Markenfibel“ mit den wichtigsten Inhalten dieser Marketingkonzeption als Broschüre für die touristischen Partner im Land.
- Fortsetzung des begonnenen Dialogs zwischen Regionen, Organisationen und der TMBW zur Abstimmung der landesweiten Tourismusarbeit und Vertiefung der einzelnen Inhalte der Marketingkonzeption.

Wichtigste Schlüsselprojekte

- Umsetzung des neuen Markenverständnisses
  (mit Stärkung der Destinationsmarken, Genießen/ Genießerland als übergeordnetes Kommunikationsthema, Schwerpunkte und Konzentration in den Themen)
- Umsetzung der Erlebnismarken und Kernthemen
  (mit Konzentration auf definierte Themen, Ableitung aus Zielgruppen und Markt, Qualitätsstrategie bei Darstellung und Partnerschaften)
- Neuaufstellung der TMBW
  (Einleitung eines Change-Prozesses)
- Anpassung und Optimierung Marketingplan
  (ev. mit professioneller Agentur)

14. SCHLUSSBEMERKUNG

Der vorliegende Bericht ist die Zusammenfassung der Arbeiten zum "Fortschreibung der touristischen Marketingkonzeption Baden-Württemberg". In den verschiedenen Sitzungen und Treffen mit der TMBW sowie dem Marketingausschuss wurden teilweise darüber hinausgehende Inhalte und Unterlagen erörtert. Die Umsetzung in die Tiefe und die Verfeinerung einzelner Inhalte wird Bestandteil der weiteren Arbeit der TMBW sowie des Dialogprozesses sein.

Mit der Fortschreibung der Strategischen Marketingkonzeption wurden folgende zu Beginn des Prozesses definierten Zielsetzungen erfüllt:

- ✓ Die strategische Marketingkonzeption soll vor dem Hintergrund veränderter Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen Ziele und Wege aufzeigen, wie der Tourismus in Baden-Württemberg mittel- und langfristig noch erfolgreicher zu gestalten ist.
- ✓ Erstellung eines praxisnahen Planungsinstruments, aus dem konkrete strategische Einzelkonzepte und Maßnahmen abgeleitet werden können.
- ✓ Konzeptionelle, „zukunftsfeste“ Weiterentwicklung der TMBW-Kernthemen Kultur, Wohlsein, Genuss und Natur und deren inhaltliche Ausgestaltung über die bestehenden Produktlinien hinaus.
- ✓ Fortschreibung der strategischen Marketingkonzeption der TMBW auf Grundlage der Marketingkonzeption 2003, der Ergebnisse der TMBW-Klausurtagungen 2008 und 2010 und den Empfehlungen des Landestourismuskonzepts.
- ✓ Weiterentwicklung und Neupositionierung der Marketing-Schwerpunkte der TMBW inklusive Entwicklung marktgerechter Produkte und Angebote in den jeweiligen Themenfeldern.
- ✓ Konzept zur Entwicklung neuer touristischer Erlebnismarken in Baden-Württemberg.
- ✓ Zusammenfassung der Ergebnisse in einem schriftlichen Bericht sowie in einem Management-Summary.

Waldstetten, 30. Juni 2011

Dipl.-BW Alexander Seiz
Kohl & Partner Stuttgart
(Projektleiter)