

**Die Etablierung einer Destinationsmarke am Beispiel des  
Leipziger Neuseenlands:  
Bisherige Umsetzung der Brandingaktivitäten  
durch die touristischen Akteure**

Anita Recklies

(Matrikelnummer: 70057360)

Eingereichte Abschlussarbeit

zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Tourismusmanagement

an der Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Prof. Dr. Carmen Kissling

Eingereicht am: 20.01.2014

Zweiter Prüfer: Dipl. Kfm. Thorsten Koppenhagen

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Anlagenverzeichnis .....	VIII
1 Einleitung .....	1
2 Begriffserläuterungen .....	3
2.1 Definition: Destination .....	3
2.2 Definition: Marke .....	3
2.3 Definition: Destinationsmarke.....	3
3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements .....	4
3.1 Organisationsstrukturen.....	4
3.2 Ziele und Aufgaben .....	5
3.2.1 Das normative Management.....	7
3.2.2 Das strategische Management .....	7
3.2.3 Das operative Management .....	8
3.2.4 weitere Aufgabenbereiche .....	11
3.3 Herausforderungen im Destinationsmanagement.....	12
4 Aufbau, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke .....	14
4.1 Funktionen von Destinationsmarken .....	14
4.2 Die Bestandteile einer Destinationsmarke .....	14
4.2.1 Die wahrnehmbare Ebene.....	15
4.2.2 Die nicht-wahrnehmbare Ebene .....	16
4.3 Die Entwicklung einer Destinationsmarke .....	17
4.3.1 Voraussetzungen.....	17
4.3.2 Die ersten Schritte .....	18

## Inhaltsverzeichnis

4.3.3 Markenstrategien .....	18
4.3.4 Gestaltung der Markenebenen .....	20
4.4 Die Etablierung einer Destinationsmarke.....	21
4.4.1 Herausforderungen .....	21
4.4.2 Markenkommunikation .....	22
4.5 Touristische Akteure als Erfolgsfaktor.....	24
4.5.1 Brand Commitment .....	26
4.5.2 Brand Citizenship Behavior – die Marke „leben“ .....	26
4.5.3 Qualitätskonstanz .....	27
4.5.4 Fazit .....	28
5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“ .....	29
5.1 Die Entstehung und bisherige Entwicklung .....	29
5.1.1 Die Gebietskulisse .....	30
5.1.2 Die Organisationsstruktur.....	32
5.1.3 Touristischer Gewässerverbund .....	32
5.2 Vermarktungsstrategie.....	33
5.2.1 Wettbewerbsstrategie.....	33
5.2.2 Schwerpunkträume .....	34
5.2.3 Zielgruppen und –märkte .....	34
5.2.4 Produktlinien .....	34
5.2.5 Qualitätsstrategie .....	35
5.3 Die Markenidentität.....	35
5.4 Etablierung und Führung der Marke .....	37
5.4.1 Markenstrategie .....	38
5.4.2 Markenkommunikation .....	38
5.4.3 Qualitätsaspekt .....	39
5.4.4 Übernachtungszahlen.....	40
6 Zwischenfazit.....	41

## Inhaltsverzeichnis

7 Empirische Untersuchung.....	42
7.1 Zielsetzung .....	42
7.2 Methodik.....	42
7.3 Aufbau der Beobachtungsprotokolle .....	44
7.4 Durchführung der Untersuchung .....	45
8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	46
9 Handlungsempfehlungen .....	50
10 Fazit .....	52
Literaturverzeichnis .....	54
Eidesstattliche Erklärung .....	59
Anhang .....	60

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der Lebenszyklus einer Destination.....	10
Abbildung 2: Die Bestandteile einer Marke .....	15
Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung.....	25
Abbildung 4: Übersichtskarte Leipziger Neuseenland .....	31
Abbildung 5: Altes Wort-Bild-Zeichen.....	36
Abbildung 6: Neues Wort-Bild-Zeichen mit Slogan.....	36
Abbildung 7: Die Identität der Marke Leipziger Neuseenland als Sollvorstellung .....	37
Abbildung 8: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure in Prozentangaben. ....	46
Abbildung 9: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure gegliedert nach den Untersuchungsschwerpunkten in Prozentangaben. ....	48
Abbildung 10: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure nach geografischer Lage in Prozentangaben.....	49

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die Aufgabenbereiche eines Destinationsmanagements.....	6
Tabelle 2: Die Wettbewerbsstrategien.....	7
Tabelle 3: Geeignete Instrumente für die Markenkommunikation .....	22

## **Abkürzungsverzeichnis**

GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
DMO.....	Destinationsmanagement-Organisation
PR.....	Public Relations
DEHOGA.....	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DTV.....	Deutscher Tourismusverband
DDR.....	Deutsche Demokratische Republik
Km <sup>2</sup> .....	Quadratkilometer
LTM.....	Leipzig Tourismus Marketing GmbH
Km.....	Kilometer

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1.....	Tabellarische Übersicht des Nördlichen Leipziger Neuseenlands
Anlage 2.....	Tabellarische Übersicht des Südlichen Leipziger Neuseenlands
Anlage 3.....	Kernassoziationen des Leipziger Neuseenlands
Anlage 4.....	Beobachtungsprotokoll für Tourist-Informationen
Anlage 5.....	Beobachtungsprotokoll für Beherbergungseinrichtungen
Anlage 6.....	Beobachtungsprotokoll für Gastronomieeinrichtungen
Anlage 7.....	Beobachtungsprotokoll für Freizeiteinrichtungen



### 1 Einleitung

Die Tourismusindustrie ist weltweit eine der bedeutendsten Wirtschaftszweige und Wachstumsbranchen. Immer mehr Anbieter, Länder, Regionen, Städte und Gemeinden versuchen sich auf dem Tourismusmarkt zu positionieren.<sup>1</sup>

Für touristische Zielgebiete ist es notwendig geworden, sich aktiv als Destinationen am Markt zu positionieren und zu vermarkten. Um der generellen Marktsättigung und zunehmenden Austauschbarkeit von Destinationen entgegenzuwirken, gewinnt die Markenbildung (Branding) von Destinationen immer mehr an Bedeutung.<sup>2</sup> Durch Branding ist eine Individualisierung sowie Differenzierung möglich und es können Vorteile bei der Reiseentscheidung generiert werden. Aufgrund vieler unterschiedlicher Akteure ist eine Destination ein komplexes, heterogenes System. Für eine Markenbildung und erfolgreiche Führung sind deshalb die Zustimmung und Beteiligung der touristischen Akteure grundlegende Voraussetzungen. Erst durch die touristischen Akteure und ihr Verhalten im direkten Kundenkontakt kann eine Marke gelebt werden.<sup>3</sup>

Die Destination und Marke „Leipziger Neuseenland“ umfasst die Wasserregion rund um die Messe- und Kulturstadt Leipzig. Bis Ende der 1980'er Jahre wurde in dieser Region Braunkohle abgebaut sowie verarbeitet. Aufgrund der Wiedervereinigung Deutschlands wurden ab 1990 viele Tagebaue stillgelegt und ein Rekultivierungsprozess eingeleitet. Ziel war es, aus der Braunkohleregion eine touristisch vermarktbarere Seenlandschaft mit der Großstadt Leipzig im Zentrum zu erschaffen sowie bestehende Flüsse und Kanäle der Stadt mit den Tagebauseen zu verbinden. Im Oktober 2007 haben politische Entscheidungsträger über die endgültige Gebietskulisse und Namengebung dieser Destination abgestimmt, die seitdem unter dem Namen „Leipziger Neuseenland“ vermarktet wird.<sup>4</sup>

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, Stärken und Schwächen der bisherigen Umsetzung der Brandingaktivitäten durch die touristischen Akteure im Leipziger Neuseenland aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen für die Destination zu entwickeln. Anhand von theoretischen Grundlagen sowie einer Markenanalyse soll durch eine empirische Untersuchung herausgefunden werden, wie stark die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ von den touristischen Akteuren gelebt wird und Brandingaktivitäten bisher umgesetzt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 34, 73.

<sup>3</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 34, 73; Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 70.

<sup>4</sup> Vgl. Landratsamt Landkreis Leipzig, S. 4; Grüner Ring Leipzig / Stadt Leipzig, 2012, S. 4 ff..

## 1 Einleitung

Zunächst werden grundlegende Begriffe definiert sowie theoretische Grundlagen über das Destinationsmanagement, den Aufbau, der Etablierung und Führung einer Destinationsmarke erläutert. Daran anschließend wird der bisherige Entwicklungsprozess der Destination „Leipziger Neuseenland“ sowie die Marke analysiert. In Kapitel sieben und acht werden die Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung erläutert sowie die Ergebnisse ausgewertet. Basierend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil, der Markenanalyse und der empirischen Untersuchung, werden im neunten Kapitel Handlungsempfehlungen für die Destination seitens des Autors gegeben.

## 2 Begriffserläuterungen

Die wissenschaftliche Arbeit baut auf die Begriffe „Destination“, „Marke“ sowie „Destinationsmarke“ auf, weshalb diese nachfolgend definiert werden.

### 2.1 Definition: Destination

Eine touristische Destination ist ein vom Nachfrager ausgewählter geographischer Raum, der das Reiseziel darstellt. In diesem geographischen Raum befinden sich aus Sicht des Gastes alle für einen Aufenthalt notwendigen Beherbergungs-, Verpflegungs- sowie Freizeiteinrichtungen. Destinationen sind Wettbewerbseinheiten im Incoming Tourismus, da sie in Konkurrenz zueinander stehen. Deshalb müssen sie strategisch als Einheit geführt werden, um am Markt bestehen zu können. Sie stellen touristische Leistungsbündel bereit, um die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, und sind somit produktliefernde Einheiten. Die Leistungserstellung erfolgt durch verschiedene touristische Akteure, wird aber vom Konsumenten als ein Produkt wahrgenommen und in seiner Gesamtheit bewertet.<sup>5</sup> Die räumliche Wahrnehmung einer Destination ist abhängig von den Bedürfnissen und Wahrnehmungen des Konsumenten sowie von dem Reisezweck und der Entfernung zwischen Quell- und Zielort. Je weiter die Destination vom Heimatort entfernt ist, desto größer wird sie räumlich wahrgenommen.<sup>6</sup>

### 2.2 Definition: Marke

Eine Marke ist ein Nutzenbündel, das durch differenzierende äußere und innere Bestandteile, wie Name, Zeichen, Slogan, spezifische Merkmale sowie Image, gekennzeichnet ist. Diese führen gegenüber vergleichbaren Nutzenbündeln langfristig zu Präferenzen bei den relevanten Zielgruppen.<sup>7</sup>

### 2.3 Definition: Destinationsmarke

Bei einer Destinationsmarke stellt eine Destination mit ihren vielen unterschiedlichen touristischen Leistungsträgern das gesamte Nutzenbündel dar. Durch eine Markenbildung, auch Branding genannt, soll eine Abgrenzung zu vergleichbaren Destinationen erfolgen. Die relevanten Zielgruppen sollen Präferenzen für eine bestimmte Destination entwickeln, sodass deren Reiseentscheidung positiv beeinflusst wird und die Wahl auf die jeweilige Destination fällt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli P., 2013, S. 54.

<sup>6</sup> Vgl. Eisenstein, B., 2010, S. 12 f.; Steinecke, A., 2013, S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. Burmann C. / Meffert, H. / Kors, M., 2005, S. 7 (nach Burmann / Blinda / Nitschke, 2003, S. 3); Scherhag, K., 2003, S. 43 (nach Baumgarth, C., 2001, S. 6).

### **3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements**

In den 1990'er Jahren fand in Deutschland ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt statt. Seitdem können die Konsumenten aus einem touristischen Überangebot wählen. Durch die stetig anhaltende und steigende Konkurrenzsituation auf lokaler, nationaler sowie internationaler Ebene ist es für touristische Zielgebiete notwendig geworden, sich aktiv als Destinationen am Markt zu positionieren und zu vermarkten.<sup>8</sup> Mit Hilfe des Destinationsmanagementkonzepts, welches in folgenden Unterkapiteln erläutert wird, sollen die verschärften Wettbewerbsbedingungen und zahlreiche Hindernisse überwunden werden.<sup>9</sup>

#### **3.1 Organisationsstrukturen**

Eine Tourismusorganisation hat viele Aufgaben zu erfüllen und soll den touristischen Akteuren einer Destination den Weg weisen. Jedoch herrscht in vielen deutschen Zielgebieten eine Überorganisation. Zu viele lokale und regionale Organisationen, Vereine und Verbände versuchen den Tourismus innerhalb einer Destination zu steuern und zu koordinieren. Dadurch kommt es oftmals zu Missverständnissen, Überschneidungen sowie unkoordinierten Handlungen. Öffentliche Gelder werden nicht effizient genutzt und es entsteht letztendlich kein einheitliches Tourismusbild. Ziel des Destinationsmanagementkonzepts ist es, auf lokaler oder regionaler Ebene eine Tourismusorganisation als übergeordnete Managementinstanz zu gründen, die zentrale Aufgabenbereiche übernimmt, Ressourcen effizient nutzt, auf die Bedürfnisse der Nachfrager eingeht, die touristischen Leistungsträger und andere bestehende Organisationen, Verbände oder Vereine erfolgreich koordiniert und mit Tourismusorganisationen auf höherer Ebene kooperiert.<sup>10</sup> „Diese Tourismusorganisation kann öffentlich-rechtlich (...) oder privatrechtlich (...) organisiert werden.“<sup>11</sup> Eine öffentlich-rechtliche Organisation ist in Form einer Verwaltungseinheit, als Teil des Gemeindehaushaltes, oder in Form eines kommunalen Eigenbetriebs, ein wirtschaftliches Unternehmen einer Gemeinde, möglich. Eine privatrechtliche Organisation ist als GmbH oder Verein möglich. Allerdings erfolgt bei einer Tourismus-GmbH oftmals nur eine teilweise Privatisierung, da häufig die Kommune als Gesellschafter mit über 50% Anteil agiert. Tourismusvereine finanzieren sich durch ihre Mitgliederbeiträge oder erhalten

---

<sup>8</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 34.

<sup>9</sup> Vgl. Eisenstein, B., 2010, S. 116 f..

<sup>10</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 24; Eisenstein, B., 2010, S. 17 f..

<sup>11</sup> Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 73.

aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit öffentliche Gelder. Je nach Größe einer Kommune, der zur Verfügung stehenden Mittel, dem Anteil der zu erfüllenden öffentlichen und privatwirtschaftlichen Aufgaben sowie eigenen Interessen müssen die Entscheidungsträger eine Rechtsform auswählen.<sup>12</sup>

#### **3.2 Ziele und Aufgaben**

Die Hauptziele des Destinationsmanagementkonzepts sind die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie eine nachhaltige Destinationsentwicklung. Natürliche Ressourcen sollen langfristig erhalten werden, Bedürfnisse so befriedigt werden, dass es bei zukünftigen Generationen keine Einschränkungen in dieser Hinsicht gibt und

- ökonomische (ausreichend Wertschöpfung, Einkommens- und Beschäftigungssicherheit)
- ökologische (u.a. Erhalt des Ökosystems und der Ressourcen) sowie
- soziokulturelle (Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager, Integration der Bevölkerung, Erhalt von Kultur und Traditionen)

Aspekte sollen bei der Destinationsentwicklung in Einklang gebracht und gleichermaßen berücksichtigt werden.<sup>13</sup>

Um diese Ziele zu erreichen, hat eine Destinationsmanagement-Organisation (DMO) sehr viele Aufgaben, welche man verschiedenen Bereichen zuordnen kann, zu erfüllen. In folgender Tabelle werden die verschiedenen Aufgabenbereiche mit dazugehörigen Maßnahmen/Aufgaben eines Destinationsmanagements dargestellt.

---

<sup>12</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 680 ff..

<sup>13</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 106 f.; Eisenstein, B., 2010, S. 56 f..

### 3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements

Aufgabenbereich	dazugehörige Maßnahmen/ Aufgaben
Normatives Management (langfristig: ca. 4 – 10 Jahre)	- normativen Rahmen (Ziele, Grundsätze, Unternehmensphilosophie und Wertsystem) festlegen
Strategisches Management (mittelfristig: ca. 2 – 4 Jahre)	- Marktpositionierungs- und Marktprofilierungsziele festlegen - Alleinstellungsmerkmale entwickeln - Zielgruppen formulieren ⇒ Strategien entwickeln / auswählen
Operatives Management (kurzfristig: ca. 1 – 2 Jahre)	- Strategien durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenbildung (Branding)</li> <li>• Marketingmix</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Change Management</li> </ul> umsetzen
Binnenmarketing	- kommunikationspolitische Maßnahmen
Interessenausgleich und -vertretung	- kommunikationspolitische, konfliktschlichtende Maßnahmen - Überzeugungsarbeit leisten
Schutz der natürlichen Ressourcen	- umweltfreundliche Rahmenbedingungen schaffen - Projekte und Kooperationen initiieren und/oder unterstützen

**Tabelle 1: Die Aufgabenbereiche eines Destinationsmanagements, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steinecke, A., 2013, S. 57 ff..**

Das normative, strategische und operative Management beinhalten die Kernaufgaben einer DMO. Diese und weitere wichtige Aufgaben werden nachfolgend erläutert.

#### **3.2.1 Das normative Management**

Im normativen Management werden grundlegende Rahmenbedingungen für die weitere Destinationsarbeit entwickelt sowie festgelegt. Dieser Aufgabenbereich beinhaltet die Formulierung und Festlegung von langfristigen Zielen, Verhaltensgrundsätzen gegenüber allen Beteiligten, Grundsätzen für Arbeits- und Entscheidungsprozesse, einer Unternehmensphilosophie sowie die Entwicklung eines Wertsystems. Die Grundlage dazu bilden umfangreiche Analysen über den aktuellen Markt, alle unternehmerischen Umwelten sowie über Wertvorstellungen der Mitarbeiter bzw. der Führungskräfte im Destinationsmanagement.<sup>14</sup> Diese Rahmenbedingungen werden oftmals während der Entwicklung eines Tourismuskonzepts in Form einer Vision und eines Leitbilds erarbeitet und nach außen kommuniziert. Die Vision enthält Wunschvorstellungen und Ziele der Zukunft und soll als langfristige Orientierungshilfe dienen. In einem Leitbild wird die Vision durch die vorher festgelegten Grundsätze und Wertvorstellungen konkretisiert und beinhaltet die Unternehmenspolitik, -philosophie und -kultur.<sup>15</sup>

#### **3.2.2 Das strategische Management**

Um die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination zu sichern sowie Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen, werden innerhalb des strategischen Managements Strategien entwickelt, welche die Richtung der weiteren Destinationsarbeit vorgeben. Grundlage dafür bilden eine Markt-, Umwelt- und SWOT-Analyse, die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen sowie die Formulierung von Zielvorstellungen über die Zielgruppe/n, zukünftige Destinationsentwicklung, Marktpositionierung und -profilierung.<sup>16</sup>

Eine DMO kann zwischen vier wettbewerbsbezogenen Grundstrategien wählen, wie die folgende Tabelle zeigt, und sich auf Leistungs- oder Kostenvorteile fokussieren.

<b>Markt</b>	<b>Leistungsvorteile</b>	<b>Kostenvorteile</b>
Gesamtmarkt	Qualitätsführerschaft	Kostenführerschaft
Teilmarkt	Nischenstrategie	Niedrigpreisstrategie

**Tabelle 2: Die Wettbewerbsstrategien, Quelle: Steinecke, A., 2013, S. 68 (nach Porter, M., 1993, S. 61)**

<sup>14</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 101 ff..

<sup>15</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 63 ff.; Bieger, T./ Beritelli, P., 2013, S. 104.

<sup>16</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 59 ff..

### 3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements

Bei der Strategie der Qualitätsführerschaft wird der eigene Leistungsvorteil, eine besondere Produkt- oder Servicequalität, hervorgehoben und als führend dargestellt, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Bei der Nischenstrategie versuchen Destinationen ihren Leistungsvorteil, stark beeinflusst vom jeweiligen Destinationsstandort, in einem touristischen Teilmarkt zu etablieren und an die Bedürfnisse der Nachfrager anzupassen. Die Strategie der Kostenführerschaft im Gesamtmarkt bzw. die Niedrigpreisstrategie in touristischen Teilmärkten bedeutet die günstigste Kostenstruktur zu besitzen und ist nur möglich, wenn eine Destination enorme Kostenvorteile, z.B. niedrige Arbeits- und/oder Beschaffungskosten, gegenüber den anderen Wettbewerbern hat.<sup>17</sup>

#### **3.2.3 Das operative Management**

Das operative Management beinhaltet viele Teilaufgaben. Ziel ist es, durch eine kurzfristig operative Planung, Maßnahmen bezüglich des Marktauftritts, einer zielgruppenorientierten Angebotsgestaltung, eines Qualitätsmanagements sowie eines ständig verändernden Markts festzulegen, um die vorher ausgewählten Strategien zu realisieren.<sup>18</sup> Die Gestaltung des Marktauftritts ist wichtig um wahrgenommen zu werden. Hierbei ist auch entscheidend, wie eine Destination von außen wahrgenommen werden möchte. Um einer generellen Marktsättigung und zunehmender Austauschbarkeit von Destinationen und deren touristische Dienstleistungsprodukte entgegenzuwirken, gewinnt die Markenbildung von Destinationen immer mehr an Bedeutung, worauf in Kapitel vier näher eingegangen wird.<sup>19</sup>

Die klassischen Marketinginstrumente, die sogenannten „4 P's“, dienen im operativen Management der Strategieumsetzung sowie einer zielgruppenorientierten Angebotsgestaltung und bilden im Zusammenspiel den Marketingmix. Sie können in folgende Bereiche gegliedert werden:

- *Kommunikationspolitik (Promotion)*
- *Leistungs politik (Product)*
- *Distributionspolitik (Placement)*
- *Preispolitik (Price).*<sup>20</sup>

Destinationen müssen in der Öffentlichkeit präsent sein, auf sich aufmerksam machen und über ihre Produkte, Qualität u.v.m. informieren. Ziel der Kommunikationspolitik ist es, die Bekanntheit der Destination zu erhöhen, ein positives Image sowie eine Beziehung zur

<sup>17</sup>Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 68 f..

<sup>18</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 104; Steinecke, A., 2013, S. 71.

<sup>19</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 73

<sup>20</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 177.



### 3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements

Öffentlichkeit und vor allem zu den Zielgruppen aufzubauen. Dazu dient eine Vielzahl an Instrumenten, die über verschiedene Kommunikationskanäle eingesetzt werden.<sup>21</sup>

Die Distributionspolitik beinhaltet alle Entscheidungen und Maßnahmen bezüglich der Vertriebswegauswahl und -gestaltung. Generell unterscheidet man den direkten (direkter Verkauf ohne einen Mittler) und indirekten (Verkauf mit Hilfe eines Mittlers) Vertrieb, wobei Destinationen in der Regel beide Vertriebswege gleichzeitig für ihre Produkte und Dienstleistungen verwenden.<sup>22</sup>

Die Leistungspolitik umfasst die gesamte Gestaltung des Leistungsprogramms einer Destination am Markt.<sup>23</sup> Die Grundlage des Leistungsprogramms bildet das natürliche, ursprünglich vorhandene Angebot einer Destination: Klima, Landschaft und Vegetation, die geographische Lage, die infrastrukturelle Grundausstattung sowie die Einheimischen einer Destination, wobei einerseits ihre Kultur als touristische Attraktion dienen kann und sie andererseits als touristische Akteure auftreten können. Das natürliche Angebot muss innerhalb einer Destination durch ein abgeleitetes Angebot, welches sämtliche Unterkunfts-, Verpflegungs- und Freizeiteinrichtungen umfasst, ergänzt werden. Durch den zunehmenden Wettbewerb sollten Destinationen in ihrer Leistungspolitik vor allem Kernkompetenzen nutzen und sich auf wenige Schwerpunkte konzentrieren. Die Hauptaufgaben eines Destinationsmanagements innerhalb der Leistungspolitik sind die Organisation von themenbezogenen Events, Kampagnen und Gästeführungen, der Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung von Tourist-Informationen und die Bündelung von touristischen Leistungen (Reiseveranstalterfunktion).<sup>24</sup>

In der Preispolitik werden die Preise für die Produkte, Dienstleistungen und Leistungsbündel gestaltet sowie Rabatt-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen festgelegt.<sup>25</sup>

Bei einigen Marketinginstrumenten hat eine DMO nur eingeschränkten oder indirekten Einfluss. Die Leistungs- und Preispolitik sowie teilweise die Distributionspolitik werden von den einzelnen touristischen Akteuren gesteuert, wobei ein Destinationsmanagement nur eine beratende Funktion einnehmen kann.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 552; Steinecke, A., 2013, S. 80 ff..

<sup>22</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 99 ff..

<sup>23</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 432.

<sup>24</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 85 ff..

<sup>25</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 475.

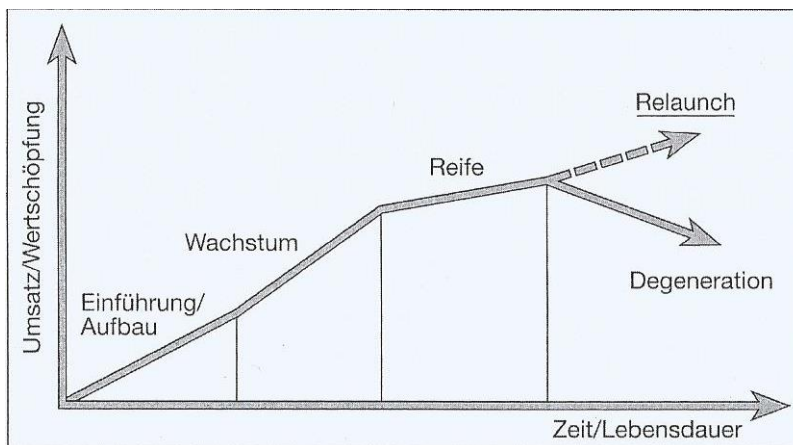
<sup>26</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 178 f..

### 3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements

Eine weitere Aufgabe innerhalb des operativen Managements ist das Qualitätsmanagement, das die Service- und Produktqualität sicherstellt sowie kontinuierlich überprüft, ob die Gästeerwartungen erfüllt werden. Es beinhaltet die Ermittlung der Besucherzufriedenheit durch Gästebefragungen oder den Einsatz von Testkunden (Mystery Shopper), die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter und der touristischen Akteure durch Schulungs- und Weiterbildungsangebote, die Beratung für Zertifizierungen, Gütesiegel und Klassifikationen sowie die Vermittlung von dazugehörigen Kontakten, um den Gästen ein hohes Qualitätsniveau zu signalisieren.

Durch Interessen- und Bedürfnisänderungen der Konsumenten, Trends, Innovationen und neue Wettbewerber ist die gesamte Tourismusbranche ständig veränderten Marktbedingungen ausgesetzt.<sup>27</sup>

Genau wie bei Konsumgütern durchläuft die Entwicklung von Destinationen unterschiedliche Phasen, welche in folgender Abbildung vereinfacht dargestellt werden.



**Abbildung 1: Der Lebenszyklus einer Destination, Quelle: Steinecke, A., 2013, S. 116 (nach Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 99).**

Während der Einführungs- und Wachstumsphase steigt die Nachfrage in einer Destination enorm an, wodurch hohe Preise festgelegt werden können, eine hohe Wertschöpfung erfolgt und viele Investitionen getätigt werden. In der Reifephase geht die Nachfrage langsam zurück, das Preisniveau stagniert und die Investitionsbereitschaft sinkt. In der Degenerationsphase ist die Wertschöpfung durch sinkende Nachfrage sowie Preise rückläufig und es stehen keine finanziellen Mittel für benötigte Investitionen zur Verfügung. Um eine Destination erfolgreich neu auf dem Markt zu positionieren (Relaunch), soll das Change Management (Management des Wandels) die

<sup>27</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 98.

Marktveränderungen beobachten und das Angebot rechtzeitig anpassen, z.B. durch Qualitätssteigerung, neue Produkte oder Zielgruppen, bzw. den touristischen Akteuren neue Ideen und Entscheidungshilfen geben.<sup>28</sup>

#### **3.2.4 weitere Aufgabenbereiche**

Weitere wichtige Aufgabenbereiche eines Destinationsmanagements sind das Binnenmarketing, die Interessenvertretung und der Schutz der natürlichen Ressourcen.

Um innerhalb einer Destination Tourismusbewusstsein und Kooperationsbereitschaft herzustellen und zu verbessern, sollte jedes Destinationsmanagement auch ein nach innen gerichtetes Marketing (Binnenmarketing) betreiben. Dieses richtet sich an alle Anspruchsgruppen, die in irgendeiner Art und Weise durch den Tourismus positiv oder negativ beeinträchtigt werden. Hierbei werden vor allem kommunikationspolitische Maßnahmen, wie z.B. Informationsveranstaltungen, Stammtische, gemeinsame Projekte, politische Lobbyarbeit sowie Öffentlichkeitsarbeit, eingesetzt.<sup>29</sup> Das Binnenmarketing ist eng mit dem Bereich Interessensausgleich und -vertretung verbunden. Zwischen den touristischen Akteuren untereinander und den Stakeholdern kann es zu Konkurrenzdenken, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten, z.B. bezüglich der Entwicklungsrichtung einer Destination oder der Verteilung von öffentlichen Geldern, kommen. Ein Destinationsmanagement muss für einen Interessensausgleich zwischen den touristischen Akteuren sorgen und gegenüber anderen Stakeholdern die touristischen Interessen vertreten und versuchen durchzusetzen.<sup>30</sup>

Auch in der Tourismusbranche werden natürliche Ressourcen benutzt und somit auch beschädigt. Häufige Folgen sind Landschaftszerstörung, Wasser- und Luftverschmutzung sowie Tier- und Pflanzengefährdung.<sup>31</sup> Fast alle Destinationen sind auf eine intakte Natur angewiesen, da sie standortgebunden sind, die Konsumenten in den letzten Jahrzehnten ein höheres Umweltbewusstsein entwickelt haben, die Natur oft als Alleinstellungsmerkmal einer Destination vermarktet wird und sie dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Deshalb ist es auch Aufgabe eines Destinationsmanagements zum Umweltschutz beizutragen, die natürlichen Ressourcen nachhaltig zu schützen und Vorbild für die anderen touristischen Akteure zu sein. Dies kann durch einen umweltfreundlichen Bürobetrieb, Verkehrsreduzierung und -lenkung in Zusammenarbeit mit Behörden und

---

<sup>28</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 116 ff..

<sup>29</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 594 f.; Steinecke, A., 2013, S. 129 ff..

<sup>30</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 201 f..

<sup>31</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 144 (nach Steinecke, A., 2011, S. 100ff.).

Transportunternehmen sowie Landschaftschutzprojekte in Kooperation mit Umweltschutzverbänden erfolgen.<sup>32</sup>

#### **3.3 Herausforderungen im Destinationsmanagement**

Touristische Destinationen sind öffentliche Räume, d.h. sie sind auch Lebensräume, Wirtschaftsstandorte, politische Verwaltungseinheiten sowie Naturräume. Durch politische Einschränkungen und diesen vielen unterschiedlichen Interessensgruppen wird die Arbeit eines Destinationsmanagements erschwert und es können viele Aufgabenbereiche nicht ohne Hindernisse sowie Einschränkungen ausgeführt werden.<sup>33</sup>

Eine DMO ist für die ganze Destination verantwortlich, aber auch für sich selbst als eigenes „Unternehmen“. Diese Doppelfunktion kann zu Konflikten führen und die Destinationsarbeit gefährden, vor allem wenn eine DMO touristische Leistungen anbietet, die denen der Akteure ähneln, und sie somit zum Wettbewerber wird. Des Weiteren lassen sich Ziele und der Erfolg von bestimmten Maßnahmen nur schwer messen und sind oftmals mit finanziell aufwändigen Primärerhebungen verbunden. Wichtig ist deshalb eine kontinuierliche positive Kommunikations- und Informationsarbeit, um Demotivation und Vertrauensverluste zu vermeiden.<sup>34</sup>

Viele Städte und Gemeinden engagieren sich durch verschiedene Ämter im Tourismus, welche vor allem durch den Bürgermeister und die Lokalpolitik gesteuert werden. Dadurch ist der politische Einfluss innerhalb einer Destination sehr groß, die Tourismusorganisationen haben nur eine eingeschränkte Handlungsfreiheit und die erforderliche Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden ist oftmals nur zweitrangig und wird vernachlässigt. Ein weiteres Hauptproblem im Destinationsmanagement ist die Finanzierung. Tourismusorganisationen sind auf öffentliche Gelder angewiesen, jedoch sind viele Kommunen verschuldet und eine gerechte Verteilung der vorhandenen Mittel erweist sich als schwierig.

---

<sup>32</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 144 ff..

<sup>33</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 21 (nach Steinecke, A., 2011, S. 112 f.).

<sup>34</sup> Vgl. Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 88 f..

### 3 Theoretische Grundlagen des Destinationsmanagements

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Umsetzung des Destinationsmanagementkonzepts schwierig und mit vielen Herausforderungen sowie Problemen verbunden ist. Eine DMO muss politische Interessen berücksichtigen, versuchen die unterschiedlichen Ziele und Interessensgegensätze der verschiedenen Interessensgruppen ins Gleichgewicht zu bringen sowie alternative Einnahmequellen, beispielsweise durch Fremdenverkehrs- oder Kurabgaben, finden.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 22 f.; Bieger, T. / Beritelli, P., 2013, S. 89 ff..

## **4 Aufbau, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke**

Die Markenführung im Destinationsbereich bietet viele Vorteile und spielt eine zunehmende Rolle im globalen Wettbewerb. Durch Branding ist eine Individualisierung sowie Differenzierung möglich und es lassen sich Vorteile bei der Reiseentscheidung generieren, denn Marken haben eine entscheidungsvereinfachende Funktion. Die Grundlagen einer Marke, Funktionen und Bestandteile, sind allgemein gültig und lassen sich somit auch auf den Destinationsbereich übertragen. Beim Aufbau und der Etablierung nehmen Destinationen eine Sonderstellung ein.<sup>36</sup> Diese allgemeinen und speziellen Aspekte werden in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert.

### **4.1 Funktionen von Destinationsmarken**

Neben der generellen Marktsättigung und zunehmenden Austauschbarkeit gibt es weitere Gründe weshalb die Markenbildung von Destinationen so bedeutsam ist. Marken haben folgende Funktionen:

- *Differenzierungsfunktion*
- *Kompetenzfunktion*
- *Imagefunktion.*
- *Orientierungsfunktion*
- *Vertrauensfunktion* sowie

Destinationen können mit Hilfe der Markenbildung Orientierungshilfe geben, kognitive und emotionale Komponenten vermitteln sowie ein ansprechendes, zielgruppenorientiertes Profil entwickeln oder ausbauen und sich dadurch von anderen Destinationen abgrenzen. Des Weiteren kann eine Marke ein hohes Leistungsniveau, besondere Leistungsmerkmale, Gruppenzugehörigkeit und Vertrauen signalisieren sowie den Nachfragern einen bestimmten Status vermitteln.<sup>37</sup>

### **4.2 Die Bestandteile einer Destinationsmarke**

Eine Destinationsmarke ist zentraler Bestandteil eines Kommunikationsprozesses zwischen Anbieter und Nachfrager. Die Marke wird von der jeweiligen DMO sowie eventuell weiteren Entscheidungsträgern entwickelt. Es wird eine Botschaft festgelegt, welche vom Nachfrager gedeutet wird, dieser sich anschließend eine Meinung bildet und eine Entscheidung trifft. Eine Marke ist Botschaft und Medium gleichzeitig. Man kann sie als Medium wahrnehmen und sie übermittelt festgelegte Botschaften. Somit besteht eine

---

<sup>36</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 116; Peters, M. / Schuckert, M. / Weiermair, K., 2008, S. 305.

<sup>37</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 74; Kirchgeorg, M., 2005, S. 594.

Marke aus zwei Ebenen: einer wahrnehmbaren Ebene und einer nicht-wahrnehmbaren Ebene. Diese bilden zusammen die Markenidentität.<sup>38</sup> In folgender Abbildung werden die zwei Markenebenen sowie deren Bausteine dargestellt und anschließend erklärt.

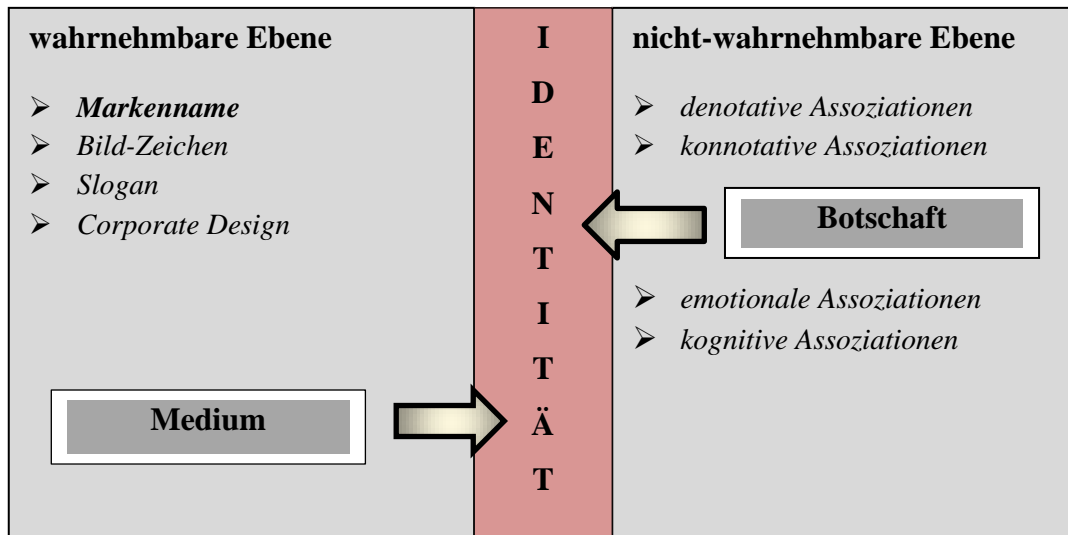


Abbildung 2: Die Bestandteile einer Marke, eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 70 ff..

### 4.2.1 Die wahrnehmbare Ebene

Die erste Ebene einer Marke ist wahrnehmbar, sichtbar und besteht zumeist aus folgenden Bausteinen: Name, Bild-Zeichen, Slogan, Schrift- und Farbauswahl sowie Corporate Design.

Der Markenname ist der wichtigste Baustein und Voraussetzung für eine Markenidentität. Er identifiziert und differenziert die Marke.<sup>39</sup> „Je besser der Name eine Marke identifiziert, desto stärker ist die Differenzierung gegenüber anderen Namen.“<sup>40</sup>

Das Bild-Zeichen (Logo) ist der zweitwichtigste Bestandteil auf der wahrnehmbaren Ebene. Es dient als weiteres Differenzierungsmerkmal, unterstützt den Markennamen und stärkt die Identifikation. Man kann Bild-Zeichen in drei Arten unterteilen: Wort-Zeichen, Bild-Zeichen sowie Wort-Bild-Zeichen. Bei Wort-Zeichen wird der Markenname typografisch gestaltet, d.h. die Gestaltung wird in den Schriftzug integriert. Reine Bild-Zeichen kommen nur selten vor, da sie sich verselbständigen können wenn sie ohne dazugehörigen Namen erscheinen. Am häufigsten wird eine Kombination aus beiden verwendet, ein Wort-Bild-Zeichen. Es gibt verschiedene Gestaltungsvarianten, jedoch werden oftmals zuerst der Name und dann das Logo abgebildet. Da das Bild-Zeichen nur

<sup>38</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 70 f..

<sup>39</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 72 f..

<sup>40</sup> Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 73.

visuell Botschaften transportiert, ist es als Bestandteil einer Marke nicht zwingend notwendig. Ein Slogan ist ebenfalls nicht erforderlich, aber eine gute Ergänzung um eine Markenbotschaft zu unterstützen und zu verdeutlichen.

Obwohl es eine große Auswahl an Schriftarten und Farben für die Gestaltung eines Markennamens, Bild-Zeichens und Slogans gibt, erfolgt meist eine eher unkreative Umsetzung, denn für nicht alltägliche Schriftarten und Farben braucht es Mut. Bei der Auswahl der Farbe ist zu beachten, dass sie auf verschiedenen Untergründen, beispielsweise unterschiedliches Druckpapier oder Merchandise Artikeln, immer gleich aussieht.

Das Corporate Design, was bereits in fast jedem Unternehmen als Standard dient, ist ein weiterer wichtiger Baustein auf der wahrnehmbaren Markenebene. Es definiert das Erscheinungsbild, alle visuellen Elemente, einer Marke. Das Corporate Design legt die Gestaltung von Visitenkarten, Briefbögen, Internet- und Messeauftritten, Arbeitskleidung u.v.m. fest. Es soll ein einheitlicher visueller Auftritt nach innen und außen erfolgen und dient der Markenidentifikation.<sup>41</sup>

### ***4.2.2 Die nicht-wahrnehmbare Ebene***

Die zweite Markenebene umfasst alle nicht-wahrnehmbaren Bestandteile einer Marke. Hierbei handelt es sich um Assoziationen, d.h. Vorstellungen, Emotionen, Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen, die mit einer Marke verbunden werden. Bei der Betrachtung der nicht-wahrnehmbaren Markenebene ist es wichtig, Zusammenhänge zwischen den Assoziationen zu erkennen und zu verstehen sowie die Bausteine herauszufinden, die die Ursache für die gewünschten Assoziationen einer Marke sind.

Man kann Assoziationen in zwei Dimensionen einteilen. Innerhalb der ersten Dimension unterscheidet man zwischen denotativen und konnotativen Assoziationen. Mit diesen lässt sich die inhaltliche Markenstruktur beschreiben. Denotative Assoziationen drücken die Grundbedeutung einer Botschaft aus und sind unabhängig von der Situation. Als Beispiel kann hierfür „Skiort“ für die Destination St. Moritz angeführt werden. Konnotative Assoziationen geben die Nebenbedeutung einer Botschaft wieder. Sie sind abhängig von der Situation, vom kulturellen Raum und entstehen nach subjektivem Empfinden. Konnotationen für St. Moritz sind beispielsweise „elegant“ oder „überteuert“.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 76 ff..

<sup>42</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 86 ff..



Innerhalb der zweiten Dimension differenziert man emotionale und kognitive Assoziationen. Emotionale Assoziationen drücken eine Gefühlsregung aus. Kognitive Assoziationen umfassen alle Begriffe, die mit Denken, Erkennen, Lernen und Erinnerung in Verbindung stehen. Diese beiden Assoziationsarten werden zusammenhängend betrachtet, denn eine Emotion ist immer mit einer Kognition verbunden.

Mit Hilfe der Semiotik, die Wissenschaft der Zeichen, kann die Bedeutung einer Marke erklärt und die nicht-wahrnehmbare Markenebene beschrieben werden. Es gilt die Bedeutung der Assoziationen, die in Beziehung zueinander stehen, herauszufinden und diese zu interpretieren, womit sich die Semantik, ein Teilbereich der Semiotik, beschäftigt. Durch qualitative oder quantitative Verfahren können die emotionalen und kognitiven Assoziationen der jeweiligen Zielgruppen einer Marke erfasst werden. Die Verbindungen zwischen den Assoziationen kann man beispielsweise mit Hilfe eines semantischen Netzes darstellen. Aus diesen Erkenntnissen kann eine Markenstrategie neu entwickelt oder ausgebaut werden.<sup>43</sup>

### **4.3 Die Entwicklung einer Destinationsmarke**

Die Markenbildung ist ein aufwändiger und vor allem langwieriger Prozess, der eine ausreichende Planung sowie viel Geduld bedarf. Nachfolgend werden die Voraussetzungen, ersten Schritte, mögliche Strategien sowie die Gestaltung der Markenebenen näher betrachtet und erläutert.

#### ***4.3.1 Voraussetzungen***

Eine Tourismusdestination ist durch die vielen unterschiedlichen Akteure ein komplexes, heterogenes System. Deshalb ist eine DMO, die für die Entwicklung, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke, einen einheitlichen Marktauftritt sowie für zahlreiche weitere Aufgaben (vgl. 3.2) verantwortlich ist, notwendig für einen erfolgreichen Markenaufbau.<sup>44</sup> Grundlegende Voraussetzungen sind allerdings die Zustimmung und Beteiligung der touristischen Akteure. Des Weiteren bedarf es einer langfristigen Strategie für einen Bekanntheits- und Vertrauensaufbau, ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 87 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 236.

<sup>45</sup> Vgl. Bieger, T., Beritelli, P., 2013, S. 174; Scherhag, K., 2003, S. 262.

### **4.3.2 Die ersten Schritte**

Für eine Markenbildung benötigt man eine gute Informationsgrundlage. Wie bereits in 3.2.1 und 3.2.2 erläutert wurde, werden innerhalb des normativen und strategischen Managements seitens einer DMO Ziele und Grundsätze festgelegt, Vision und Leitbild erstellt, durch umfangreiche Analysen Marktpositionierungs- sowie Profilierungsziele bestimmt, Alleinstellungsmerkmale entwickelt, eine Wettbewerbsstrategie ausgewählt sowie daraus Vermarktungsstrategien entwickelt. Der Prozess der Markenbildung baut auf diese vorhandenen Ziele, Analysen und Strategien auf. Da eine erfolgreiche Markenbildung von vielen Faktoren abhängig ist, werden jedoch weitere Analysen benötigt, welche die aktuelle Situation ermitteln und an die das Markenmanagement anknüpfen kann.

Um herauszufinden wie die Destination intern und extern wahrgenommen wird, ist eine Selbst- und Fremdbildanalyse bei der Markenbildung wichtig. Diese bilden die Grundlage für die spätere nicht-wahrnehmbare Markenebene. Um eine starke Markenidentität und einen erfolgreichen Kommunikationsprozess aufbauen zu können, sollte die Schnittmenge gemeinsamer Assoziationen möglichst groß sein.<sup>46</sup> Des Weiteren ist eine aktuelle Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie eine SWOT-Analyse notwendig, um Entwicklungen, Trends und Nischen zu erkennen sowie sich von anderen Destinationsmarken so weit wie möglich zu differenzieren. Welche genauen Analysen als Ergänzung benötigt werden, ist davon abhängig wann sich eine DMO für die Markenbildung entscheidet.<sup>47</sup>

Nachdem die Ausgangssituation analysiert wurde, ist es Aufgabe der DMO die Markenidentität als Sollvorstellung zu formulieren. Diese sagt aus, wie die Zielgruppen, touristischen Akteure, Wettbewerber, die Öffentlichkeit und alle anderen Stakeholder im Idealfall die Marke wahrnehmen sollen. Zudem werden Ziele definiert, was man mit dem Branding erreichen will, sowie die Positionierung der Marke bestimmt, wobei die Kernbausteine der Destinationsmarke, wodurch sie sich von anderen differenzieren soll, kurz zusammengefasst werden. Anschließend wählt die DMO eine Markenstrategie aus.<sup>48</sup>

### **4.3.3 Markenstrategien**

Es lassen sich drei Grundstrategien voneinander unterscheiden: die Einzelmarken-, Familienmarken- sowie Dachmarkenstrategie.

---

<sup>46</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 101 f..

<sup>47</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 232 ff..

<sup>48</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 236 ff.; Haedrich, Günther, 2001, S. 41.

#### 4 Aufbau, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke

Bei der Einzelmarkenstrategie steht die Marke für nur eine bestimmte Leistung. Die Vorteile dieser Strategie sind, dass sie sich auf nur eine definierte Zielgruppe konzentriert und eine klare Profilierung der Destination ermöglicht. Nachteilig ist, dass die unterschiedliche unternehmerische Ausrichtung der touristischen Akteure in der Destination die Umsetzung erschwert, wodurch diese Strategie sehr aufwendig und somit kaum realisierbar ist. Wenn verschiedene Zielgruppen angesprochen werden sollen, müssen mehrere Einzelmarken parallel geführt werden. Bei dieser Mehrmarkenstrategie werden Teilräume der Destination demzufolge unterschiedlich vermarktet.<sup>49</sup>

Eine Erweiterung der Mehrmarkenstrategie ist die Markenfamilienstrategie. Mindestens zwei Familienmarken werden parallel geführt, wobei mehrere artverwandte Dienstleistungen/ Produkte jeweils zu einer Familie gehören. Diese Strategie ist vor allem für Destinationen mit einem vielseitigen Angebot geeignet. Leistungen können für unterschiedliche Ansprüche gebündelt werden. Bei einer Angebotserweiterung kann von der Marktposition und dem Image einer bereits etablierten Marke profitiert werden. Andererseits kann aber auch ein negativer Imagetransfer entstehen. Ein großer Nachteil ist auch, dass wie bei der Mehrmarkenstrategie für die einzelnen Marken unterschiedliche Markennamen benötigt werden. Dies erfordert einen hohen Marketingaufwand und gestaltet sich als schwierig, da Destinationsmarkennamen häufig eng mit der geografischen Lage zusammenhängen.<sup>50</sup>

Bei einer Dachmarkenstrategie werden alle Dienstleistungen und Produkte einer Destination, also verschiedene Familien- oder Einzelmarken, unter einem Markendach zusammengeführt. Es kann eine spezifische Markenidentität aufgebaut und die Zugehörigkeit verdeutlicht werden, denn die verschiedenen Leistungen sowie Marken stehen unter einem gemeinsamen Markennamen und Corporate Design. Dadurch wird die Einführung neuer Einzel- oder Familienmarken erleichtert. Von Nachteil ist, dass Innovationen nicht signifikant profiliert werden können. Denn der Dachmarke wird alles untergeordnet. Bei Negativschlagzeilen fällt es auf die ganze Destination zurück.<sup>51</sup>

Durch die vorangegangenen Erläuterungen lässt sich feststellen, dass die Einzelmarken- sowie Mehrmarkenstrategie ungeeignet sind. Denn eine Destination soll als Ganzes wahrgenommen werden. Ideal für touristische Destinationen ist deshalb die Dachmarkenstrategie. Ressourcen können gebündelt und verschiedene Leistungen unter

---

<sup>49</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 247 ff.; Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 109.

<sup>50</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 254.

<sup>51</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 250 f.; Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 110.

einem einheitlichen Namen vermarktet werden. Jedoch ist es generell ohne eine strukturierte Außendarstellung schwierig, dass die beabsichtigte Strategie von den Nachfragern überhaupt wahrgenommen wird.<sup>52</sup> Des Weiteren werden in der Praxis häufig „(...) Elemente aus den verschiedenen Strategiemöglichkeiten zu einem Strategiemix zusammengefügt.“<sup>53</sup>

### **4.3.4 Gestaltung der Markenebenen**

Nachdem die DMO eine Markenstrategie ausgewählt oder einen Strategiemix entwickelt hat, erfolgt die Schaffung und Gestaltung der wahrnehmbaren Markenbausteine (vgl. 4.2.1). Mit dem Markennamen sollen alle Kern-Assoziationen der Marke verbunden sein, er ist der wichtigste Bestandteil. Deshalb muss er ausreichend differenzierend und juristisch schutzfähig sein. Er soll viele positive und nur wenige bis gar keine negativen Assoziationen vermitteln. Bei den meisten Destinationsmarken werden die traditionellen Landschafts- bzw. Städtenamen genutzt, da sie bereits bekannt sind. Es werden auch zunehmend berühmte Persönlichkeiten oder typisch regionale Produkte für einen Markennamen verwendet. Die Gestaltung eines Bild-Zeichens erfolgt oft nach subjektivem Empfinden. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass ein Zeichen auch negativ gedeutet werden kann, was eine größere betriebswirtschaftliche Tragweite in Folge hätte. Deshalb sollte es nicht nur subjektiv-ästhetischen Merkmalen entsprechen, sondern vor allem die Kriterien Differenzierung, Identifizierung sowie Prägnanz erfüllen. Zudem sollte das Design zeitlos, flexibel in der Anwendung sein und tragbare Druck- und Nutzungskosten haben. Ein Markenslogan dient zur Unterstützung bei der Markenkommunikation und spiegelt kreativ den Marken-Kern wieder. Er sollte kurz, einfach zu merken, positiv ausgerichtet und nicht austauschbar sein. Darüber hinaus muss bei der Gestaltung der wahrnehmbaren Markenebene ein Corporate Design festgelegt werden.<sup>54</sup>

Eine Gestaltung der nicht wahrnehmbaren Markenebene ist i.e.S. nicht möglich. Durch gezielte Markenkommunikation und das tägliche „leben“ einer Marke kann diese Ebene so gesteuert werden, dass die gewünschten Assoziationen möglichst in einem hohen Maß bei den Zielgruppen hervorgerufen werden.

---

<sup>52</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 252 ff..

<sup>53</sup> Scherhag, K., 2003, S. 243.

<sup>54</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 244 ff.; Steinecke, A., 2013, S. 74 ff..

## **4.4 Die Etablierung einer Destinationsmarke**

Wenn die Gestaltung einer Destinationsmarke erfolgreich umgesetzt wurde, erfolgt die Markenetablierung. Hierbei handelt es sich ebenfalls um einen sehr langwierigen Prozess, der mit vielen täglichen Aufgaben verbunden ist. Es bedarf viele Jahre, bis eine Marke mit den implementierten Botschaften verbunden wird. Deshalb ist es nicht das Ziel kurzfristige Erfolge und Gewinne zu erreichen, sondern die langfristige Festigung und Sicherung der Wettbewerbsposition. Eine Destinationsmarke ist Bestandteil eines Prozesses zwischen Anbieter und Nachfrager, die durch die Marke miteinander in Kontakt stehen. Somit ist der Markenprozess ein Kommunikationsprozess. Der Aufbau von Vertrauen und Reputation, der auch den inneren Zusammenhalt stärkt, sowie die gezielte Information über Landschaft und touristische Ausstattung stehen hierbei im Vordergrund.<sup>55</sup>

### **4.4.1 Herausforderungen**

Destinationen sind aus geografischer, soziologischer, kultureller, geschichtlicher und wirtschaftlicher Sicht sehr vielfältig und somit heterogen. Diese Vielfalt kann eine DMO nicht immer steuern. Schwierig ist dabei auch ein klares Profil zu vermitteln. Zudem weist ein touristisches Produkt im Vergleich zu Konsumgütern eine besondere Struktur auf, die die Kommunikation von Kern-Assoziationen zusätzlich erschwert und eine große Herausforderung darstellt. Touristische Produkte sind Leistungsbündel, die aus verschiedenen Teilleistungen bestehen. Ein touristisches Produkt ist nicht lagerfähig, Erstellung und Konsum erfolgen zur gleichen Zeit (Uno-Actu-Prinzip), es bezieht den externen Faktor Gast immer mit ein und ist immateriell, wodurch es nur schwer beschrieben werden kann.<sup>56</sup> Markenbewusstsein sowie Markentreue sind im touristischen Bereich geringer als im Konsumgüterbereich und Destinationsmarken werden noch nicht ausreichend wahrgenommen. Kunden werden immer anspruchsvoller, durch Wertewandel und Umwelteinflüsse verändern sich auch ihre Reisemotive laufend. Zu den wesentlichen Beweggründen für die Wahl eines Reiseziels zählen das Image, emotionale Erlebniswerte sowie die Empfehlungen von Familie oder Freunden.<sup>57</sup>

Trotz dieser Herausforderungen und den allgemeinen Hindernissen einer DMO, die bereits beleuchtet wurden, können Destinationsmarken dennoch den Entscheidungsprozess unterstützen. Es ist wichtig, dass eine DMO die Bereitschaft der touristischen Akteure, sich am Markenaufbau zu beteiligen, festigt. Nur ein zufriedener Gast, dessen Erwartungen

---

<sup>55</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 271 ff.; Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 70.

<sup>56</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 116; Bieger, T., Beritelli, P., 2013, S. 14 f..

<sup>57</sup> Vgl. Bieger, T., Beritelli, P., 2013, S. 5; Freyer, W., 2011, S. 205 f..

erfüllt oder übertroffen werden, trägt zu einem positiven Image der Destination bei und empfiehlt sie weiter. Somit sind Qualität, Kontinuität der Leistungserstellung sowie eine gute Markenkommunikation erfolgsrelevante Faktoren.<sup>58</sup>

#### 4.4.2 Markenkommunikation

Mit Hilfe der Markenkommunikation sollen die Markenidentität konsequent übermittelt und die Kern-Assoziationen verinnerlicht werden. Durch die Sonderstellung einer touristischen Destination und den damit verbundenen Schwierigkeiten müssen bei Destinationsmarken zunehmend Erlebniswerte und positive Emotionen, beispielsweise durch Bilder, auf kreative Art einfließen. Visuelle Schlüsselbilder und/oder akustische Schlüsselmelodien (z.B. Slogan als Jingle), sogenannte Brand Icons, spielen ebenfalls eine zunehmende Rolle. Diese unterstützen den Wiedererkennungswert und verkörpern die Marke visuell oder akustisch als direkt erlebbar.<sup>59</sup>

In der Markenkommunikation werden die gängigen Kommunikationsinstrumente aus dem Marketingbereich verwendet. Nachfolgend werden die für eine DMO am geeignetsten Instrumente sowie dazugehörige Maßnahmen tabellarisch dargestellt und anschließend kurz erläutert.

Kommunikationsinstrument	Maßnahmen
Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	Pressemitteilungen, PR-Veranstaltungen, Pressereisen
Werbung	- grafische Werbemittel - Direktmarketing - visuelle Werbemittel
Messen	Messeauftritt auf Fachbesucher- und/ oder Endverbraucher messen
Events	- Kultur-, Sport-, ...-, Naturevents

**Tabelle 3: Geeignete Instrumente für die Markenkommunikation, eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 252 ff.; Freyer, W., 2011, S. 609 ff..**

Anders als bei Konsumgütern können touristische Dienstleistungen und Produkte vor Reisebeginn nicht getestet werden. Deshalb spielt die Öffentlichkeitsarbeit, sogenannte Public Relations, eine große Rolle in der Markenkommunikation. Reisende können sich zusätzliche, vermeintlich objektive Informationen einholen.

<sup>58</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 271 ff..

<sup>59</sup> Vgl. Burmann, C. / Meffert, H., 2005, S. 91 ff..

#### 4 Aufbau, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke

Die wichtigsten PR-Maßnahmen um eine Marke zu etablieren und zu führen sind vor allem Pressemitteilungen und -konferenzen, PR-Veranstaltungen und Pressereisen. Bei Pressereisen werden Journalisten eingeladen, um eine Destination und ihre Facetten kennen zu lernen. Das Ziel ist eine positive Berichterstattung, die möglichst viele Leute erreicht.<sup>60</sup>

Werbung ist ein weiteres wichtiges Instrument für Markenkommunikation. Sie dient der Bekanntmachung, Information, Imagebildung und soll Kaufimpulse geben. Die Werbebotschaften sollten ehrlich sein und nichts versprechen, was nicht tatsächlich geleistet werden kann. Ansonsten leidet die Glaubwürdigkeit und es kann kein Vertrauen aufgebaut werden. Wichtig in der Werbe-Kommunikation ist eine zielgruppenspezifische Ansprache.<sup>61</sup> „Werbeform und –mittel müssen der Zielgruppe angemessen sein – eine theoretisch plausible, aber praktisch schwierige Aufgabe.“<sup>62</sup> Prospekte sind für Destinationsmarken eine gute Möglichkeit, um über Allgemeines zu informieren. Sie sollen die emotionale Ebene ansprechen und Aufmerksamkeit bewirken. Plakate und Informationstafeln, als weitere grafische Werbemittel, sind ebenfalls dazu geeignet. Ein weiterer Bestandteil der Werbepolitik ist das Direktmarketing, bei dem gezielt auf die Bedürfnisse der Nachfrager eingegangen werden kann. Direktmailings in Form von Newslettern, speziellen Angeboten, Veranstaltungseinladungen, Geburtstags- oder Weihnachtsgrüßen dienen der Kundenbindung und Neukundengewinnung. Als visuelle Werbemittel sind TV-Kampagnen, vor allem bei großen Destinationsmarken, sowie Internetwerbung, wobei besonders Suchmaschinenwerbung und der Auftritt in sozialen Netzwerken zunehmend an Bedeutung gewinnen, geeignet.<sup>63</sup>

Reisemessen bieten viele Möglichkeiten für die Bekanntmachung einer Destinationsmarke. Durch einen Messeauftritt ist Image- und Produktwerbung, Vertriebssteuerung, Verkaufsförderung sowie Öffentlichkeitsarbeit parallel möglich. Zusätzlich können Trend- und Marktforschung betrieben sowie Konkurrenten analysiert werden. Es gibt auf regionaler und nationaler Ebene einige Tourismusmessen in Deutschland. Je nach Ziel, ob man vorrangig Kontakte zu Fachbesuchern oder Endverbrauchern knüpfen möchte, sind entsprechende Messen auszuwählen. Im Vorfeld sollte man einen Messeauftritt

---

<sup>60</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 256 f..

<sup>61</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 252 ff.; Freyer, W., 2011, S. 609.

<sup>62</sup> Freyer, W., 2011, S. 609.

<sup>63</sup> Vgl. Freyer, W., 2011, S. 611 ff.; Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 255 f..

ankündigen sowie ein Konzept erarbeiten. Am Messestand sollte qualifiziertes Personal als Ansprechpartner präsent sein.<sup>64</sup>

Events sind ein weiteres geeignetes Instrument für die Markenkommunikation. Hierbei handelt es sich um eigenständig initiierte Veranstaltungen, bei denen die Markenbotschaft im Mittelpunkt stehen soll. Sie sind stark erlebnisorientiert und schaffen dadurch einen symbolischen Zusatznutzen. Durch Events kann die Bekanntheit der Destinationsmarke sowie die Attraktivität der Destination gesteigert und das Image gestärkt werden. Für eine DMO gibt es eine große Vielfalt an möglichen Events, beispielsweise kulturelle (Musik-, Theater-, Kunstevents), sportliche (Sportfeste, Wettkämpfe) sowie natürliche (Naturereignisse).<sup>65</sup>

Markenkommunikationsinstrumente sollten jedoch nicht einzeln betrachtet und gestaltet werden. Interessenten und Konsumenten nutzen fast immer mehrere Kommunikationskanäle bevor sie eine endgültige Entscheidung treffen. Deshalb ist für eine erfolgreiche Markenetablierung und -führung die Multichannel-Strategie notwendig. Die Kundenansprache erfolgt auf allen Ebenen, welche parallel betrachtet werden müssen und ein optimales Zusammenspiel ergeben sollen. Dabei ist die Information über aktuelle Kampagnen bei allen Mitarbeitern und Distributionspartnern notwendig.<sup>66</sup>

Bei Einführung einer neuen Destinationsmarke sollte die Kommunikation zu Beginn verstärkt erfolgen. Vor allem Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sollten anfangs in höherem Maß betrieben werden. Eine Einweihungsfeier als Event eignet sich besonders gut um eine neue Destinationsmarke medienwirksam einzuführen und der Öffentlichkeit vorzustellen, Kennlernangebote sowie spezielle Aktionen bieten sich ebenfalls an.

#### **4.5 Touristische Akteure als Erfolgsfaktor**

Für eine erfolgreiche Markenbildung, -etablierung und -führung im Destinationsbereich reicht eine alleinige Konzentration auf Kommunikationsinstrumente nicht aus. Ohne die Zustimmung und Bereitschaft der touristischen Akteure kann ein Markenprozess nicht stattfinden, sie selbst sind die grundlegende Bedingung und Voraussetzung. Sie müssen sich an dem Markenprozess beteiligen und ihre Aktivitäten danach ausrichten. Durch die Wichtigkeit und Unabdingbarkeit der touristischen Akteure sowie die Besonderheiten des touristischen Produkts, vor allem die Integration des Gastes als externer Faktor, eignet sich

---

<sup>64</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 257 ff.

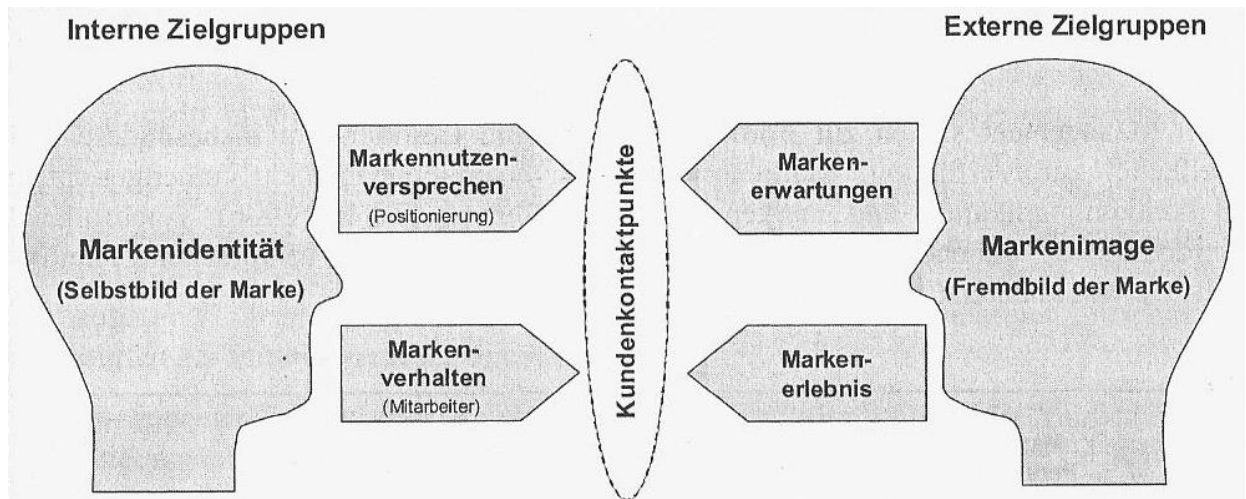
<sup>65</sup> Vgl. Burmann, C. / Nitschke, A., 2005, S. 388 f.; Freyer, W., 2011, S. 637 f..

<sup>66</sup> Vgl. Adjouri, N. / Büttner, T., 2008, S. 260 ff..



#### 4 Aufbau, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke

das identitätsorientierte Markenmanagement für eine DMO.<sup>67</sup> „Der identitätsorientierte Ansatz greift die Forderung der funktionsübergreifenden, ganzheitlichen Ausrichtung des Markenmanagements auf und erweitert gleichzeitig die vorherrschende absatzmarktbezogene Sichtweise um eine innengerichtete (...) Perspektive.“<sup>68</sup> In folgender Abbildung wird das Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung dargestellt.



**Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, Quelle: Burmann, C. / Maloney, P., 2008, S. 201 (nach Meffert, H. / Burmann, C., 1996, S. 35).**

Ziel ist es, das interne Markenverständnis (Markenidentität) nach außen (Markenimage) umzusetzen. Es ist notwendig, dass die touristischen Akteure die Markenidentität verstehen und im direkten Kundenkontakt durch ihr Verhalten leben. Während der Leistungserstellung sollen durch einheitliches Auftreten zentrale Identitätskomponenten erfahrbar gemacht werden. Gleichzeitig tritt aber die persönliche Identität der Akteure stark in den Vordergrund; sie handeln individuell, um den Gästeanforderungen gerecht zu werden und ein Wertschätzungsgefühl zu vermitteln. Beide Aspekte sind wichtig und stehen durch den identitätsorientierten Ansatz auch nicht im Widerspruch. Trotz hohem Individualitätsgrad soll ein einheitliches Identitätsverständnis vermittelt sowie das Markenversprechen eingelöst werden. Dadurch wird ein Markenerlebnis erzeugt, welches möglichst die Gästewartungen erfüllt oder bestenfalls übertrifft. Für die Zielerreichung, eine starke Destinationsmarke, sind ein ausgeprägtes Brand Citizenship Behavior, markenkonformes Verhalten, sowie ein, der Qualitätsstufe entsprechendes, gleichbleibendes Leistungsniveau seitens der touristischen Akteure erforderlich. Mit Hilfe

<sup>67</sup> Vgl. Burmann, C. / Schleusener, M. / Weers, J., 2005, S. 414; Scherhag, K., 2003, S. 271 f..

<sup>68</sup> Burmann, C. / Schleusener, M. / Weers, J., 2005, S. 417.

des identitätsorientierten Markenmanagements soll eine hohe Markenbindung, Brand Commitment, erzeugt werden, welches die Voraussetzung für ein markenkonformes Verhalten ist.<sup>69</sup>

### **4.5.1 Brand Commitment**

Der Begriff Brand Commitment umfasst die psychologische Verbundenheit mit einer Marke, welche unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Es gibt drei Ebenen: Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung.

Bei Fügsamkeit werden bestimmte Verhaltensweisen in Bezug auf die Markenidentität übernommen, jedoch nur um Regeln einzuhalten und nicht bestraft zu werden. Bei einer Identifikation mit der Markenidentität fühlt man sich der Marke, und somit einer Gruppe, zugehörig. Auf der dritten Ebene, der Internalisierung, wurde die Markenidentität verinnerlicht und beeinflusst das eigene Handeln. Alle drei Ebenen können durch markenorientierte Führung, einer starken Markenkommunikation sowie Unternehmenskultur beeinflusst werden. Identifikation und Internalisierung können auch von selbst entstehen, wenn die eigene Identität mit der Markenidentität weitestgehend übereinstimmt. Brand Commitment löst ein Brand Citizenship Behavior aus. Je größer die Verbundenheit mit einer Marke und positiver die Einstellung, umso konformer das Verhalten.<sup>70</sup>

### **4.5.2 Brand Citizenship Behavior – die Marke „leben“**

Erst durch die touristischen Akteure und ihre Interaktionen kann eine Destinationsmarke gelebt werden. Brand Citizenship Behavior, zu Deutsch Markenbürgertum, bedeutet markenkonformes Verhalten, d.h. die Ausführung von freiwilligen Verhaltensweisen, die über die Rollenerwartungen hinausgehen und die Markenidentität stärken. Es gibt folgende sieben Dimensionen: *Hilfsbereitschaft*, *Markenbewusstsein*, *Markeninitiative*, *Sportsgeist*, *Markenmissionierung*, *Selbstentwicklung* und *Markenentwicklung*. Diese umfassen ein markenkonformes Verhalten und beinhalten ein freundliches, markenspezifisches Verhalten in allen Situationen, hohes Engagement, positives Denken, die Weiterempfehlung der Marke, Erweiterung der eigenen Kenntnisse über die Marke sowie die Weiterentwicklung der Markenidentität.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Burmann, C. / Schleusener, M. / Weers, J., 2005, S. 420 f.; Burmann, C. / Maloney, P., 2008, S. 200.

<sup>70</sup> Vgl. Burmann, C. / Zeplin, S., 2005, S. 120 f..

<sup>71</sup> Vgl. Burmann, C. / Zeplin, S., 2005, S. 117 ff..

### 4.5.3 *Qualitätskonstanz*

Destinationsmarken haben, wie bereits in 4.1 erläutert wurde, u.a. eine Vertrauens- und Orientierungsfunktion. Es können besondere Leistungsmerkmale signalisiert werden, wodurch das Risiko für potentielle Konsumenten reduziert wird. Denn die Gäste können die Qualität vor Inanspruchnahme einer Leistung nicht selbst überprüfen. Die produzierte Qualität kann durch das Uno-Actu-Prinzip auch nicht nachträglich kontrolliert oder verbessert werden. Zudem sind die touristischen Akteure während des Kundenkontakts entscheidend für Qualitätswahrnehmung. Diesen Aspekten kann eine Marke nur gerecht werden, wenn das Leistungsversprechen durch die touristischen Akteure eingehalten wird.<sup>72</sup> Deshalb ist die Qualitätskonstanz, also die auf Abruf kontinuierliche Erstellung einer touristischen Dienstleistung „ (...) gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau (...)“<sup>73</sup>, besonders bedeutend und erfolgsrelevant. Durch die vielen unterschiedlichen Akteure in einer Destination kann kein einheitlicher Qualitätseindruck aufgebaut werden. Deshalb sollte vor allem der Faktor Individualität bei der Leistungserstellung betont werden. Dennoch ist ein Qualitätsmanagement seitens der einzelnen Akteure sowie seitens einer DMO (vgl. 3.2.3) notwendig. Hierbei kann eine DMO größtenteils nur beratend agieren sowie Kontakte vermitteln. Die touristischen Akteure müssen für eine starke Destinationsmarke sowie für ihre eigenen unternehmerischen Ziele selbst aktiv werden.<sup>74</sup>

Es gibt viele Möglichkeiten die eigene Service- oder Produktqualität zu überprüfen, sicherzustellen und zu verbessern. Mit Hilfe des GAP-Modells können touristische Unternehmen selbst Qualitätsschwächen aufdecken. Es zeigt Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleister und Kunde auf sowie dazugehörige Konfliktbereiche (Gaps). Die Zufriedenheit der Gäste/ Besucher lässt sich beispielsweise mit Hilfe von Fragebögen kostengünstig ermitteln, wobei auch der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen (Beschwerdemanagement) eine große Rolle spielt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Mitarbeiterqualifizierung, welche durch Fachzeitschriften, private oder öffentliche Schulungen sowie Weiterbildungen möglich ist.<sup>75</sup>

Klassifikationen, Gütesiegel und Zertifizierungen eignen sich, um potenziellen Gästen/ Besuchern das eigene Qualitätsniveau zu signalisieren. Beispielsweise können Hotels, Ferienhäuser und Privatzimmer von der DEHOGA und dem DTV in verschiedene

<sup>72</sup> Vgl. Burmann, C. / Schleusener, M. / Weers, J., 2005, S. 415 f..

<sup>73</sup> Bruhn, M., 2011, S. 38.

<sup>74</sup> Vgl. Scherhag, K., 2003, S. 276.

<sup>75</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 108 ff.; Bruhn, M., 2011, S. 69 ff..

Qualitätsstufen durch ein Fünf-Sterne-System klassifiziert werden. Des Weiteren gibt es zahlreiche Zertifizierungen und Gütesiegel, die verschiedene Qualitätsaspekte beurteilen. Beispielsweise gibt es für Tourist Informationen die „i-Marke“, die eine besondere Service- und Informationsqualität signalisiert, und für Beherbergungsbetriebe die „Blaue Schwalbe“, ein Öko-Gütesiegel. Aufgrund eines Überangebots von Qualitätszeichen sollten touristische Akteure jedoch sensibel damit umgehen, denn es besteht die Gefahr, dass Zeichen zu Verwirrungen führen, sie als unglaubwürdig empfunden werden und somit die positive Absicht verfehlt würde. Eine weitere Möglichkeit innerhalb des Qualitätsmanagements ist die Aktion „Service Qualität Deutschland“, ein dreistufiges Qualitätsmanagementsystem das für alle touristischen Akteure geeignet ist. Der Faktor Qualität kann auch in den Mittelpunkt eines Betriebs gestellt werden und mit Hilfe des Total Quality Managementkonzepts (TQM) auf allen Unternehmensebenen vollzogen werden.<sup>76</sup>

### **4.5.4 Fazit**

Zusammenfassend kann man festhalten, dass eine Marke auf allen Stufen der Dienstleistungskette gelebt werden muss. Dafür ist eine klare Markenidentität notwendig, die auf alle markenbezogenen Aktivitäten übertragen werden kann. Durch die Berücksichtigung der persönlichen Kontaktsituation sind die Anforderungen an das Konzept der identitätsorientierten Markenführung im Dienstleistungssektor viel höher als bei Sachgütern. Destinationsmarken nehmen hierbei eine Sonderstellung ein. Durch die vielen unterschiedlichen Akteure, die auch eigene unternehmerische Ziele verfolgen, ist die praktische Umsetzung überwiegend nur in abgeschwächter Form möglich. Dennoch ist die nach innen gerichtete Markenführung ebenso wichtig, denn der Erfolg einer Destinationsmarke geht stark von innen aus.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Steinecke, A., 2013, S. 110 ff.; Bruhn, M., 2011, S. 69 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Burmann, C. / Schleusener, M. / Weers, J., 2005, S. 420; Burmann, C. / Maloney, P., 2008, S. 199.

## **5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“**

Die Destination „Leipziger Neuseenland“ umfasst die Wasserregion rund um die Messe- und Kulturstadt Leipzig, die im Nordwesten von Sachsen liegt und ca. 520.838 Einwohner zählt.<sup>78</sup> Die vorangegangenen theoretischen Erläuterungen werden in diesem Kapitel auf die Destination übertragen. Nachfolgend werden die Entstehung, Entwicklung und einzelne Schwerpunkte der Vermarktungsstrategie erläutert sowie die Destinationsmarke, deren Etablierung und Führung analysiert.

### **5.1 Die Entstehung und bisherige Entwicklung**

Bis Ende der 1980'er Jahre wurde rund um die Stadt Leipzig Braunkohle in großen Mengen abgebaut sowie verarbeitet. Insgesamt 20 Tagebaue, 27 Brikettfabriken und 8 Großkraftwerke lieferten der ehemaligen DDR Strom und Benzin. Durch die politische Wende 1989/1990 wurden einige Tagebaue saniert, erhielten neue Nutzungskonzepte und sind heute noch in Betrieb. Die meisten Tagebaue in dieser Region wurden jedoch stillgelegt. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands wurde durch verschiedene Entscheidungsträger und Spezialisten, wie Kommunen, Regionalplaner, Bergleute, Tourismusexperten, Wasserwirtschaftler sowie Naturschützer, ein Rekultivierungsprozess für die stillgelegten Tagebaue sowie bereits bestehende Seen beschlossen. Ziel war es, aus der Braunkohleregion eine touristisch vermarktbarere Seenlandschaft mit der Großstadt Leipzig im Zentrum zu erschaffen und bestehende Flüsse und Kanäle der Stadt mit den Tagebauseen zu verbinden.<sup>79</sup>

Ab 1993 wurden die stillgelegten Tagebaue geflutet, wobei bei drei Tagebauseen dieser Prozess noch immer andauert. Durch den Bau von Hafenanlagen, Schleusen, Anlegestellen, Bootsliègeplätzen, Gewässerverbindungen, Brücken sowie die Erschließung von Strandflächen wurde schrittweise die Grundlage für ein vielfältiges wassertouristisches Angebot erschaffen. Die Infrastruktur um die Seen wurde durch Rad- und Wanderwege, Parkflächen sowie Beschilderung ausgebaut. Zahlreiche Beherbergungs-, Verpflegungs- und Freizeiteinrichtungen, die eine Vielfalt an touristischen Möglichkeiten am, im und auf dem Wasser bieten, kamen seitdem hinzu.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. <http://statistik.leipzig.de/> - Stadt-Daten, Bevölkerungsbestand (Zugriff am 13.01.2014).

<sup>79</sup> Vgl. Landratsamt Landkreis Leipzig, S. 4; Grüner Ring Leipzig / Stadt Leipzig, 2012, S. 4.

<sup>80</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2007, S. 36 ff..

## 5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“

Die Tagebauseen wurden bis Oktober 2007 unterschiedlich vermarktet. Die Leistungsanbieter der nördlich von Leipzig gelegenen Seen haben sich teilweise zu dem ehrenamtlichen Tourismusverein „Delitzscher Land“ e.V. zusammengeschlossen. Dennoch erfolgte keine ausreichend einheitliche Koordination und Kommunikation.

Die südlich von Leipzig gelegenen Tagebauseen wurden vom Tourismusverein „Leipziger Land“ e.V. bereits als „Leipziger Neuseenland“ mit einem professionellem Corporate Design vermarktet. Der Verein war mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung ausgestattet, hatte auch Mitgliedschaften aus dem Nordraum sowie die Stadt Leipzig als zentralen Kooperationspartner. Dadurch waren die Organisation und die Entwicklung der Angebotssituation im Vergleich zum nördlichen Seengebiet viel weiter fortgeschritten.<sup>81</sup>

Im Jahr 2006 wurde vom Tourismusverband „Sächsisches Burgen- und Heide- und Heideland e.V.“ eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben, ob die mitteldeutschen Tagebaufolgelandschaften als Gesamtregion unter der Marke „Mitteldeutsche Seenlandschaft“ oder als einzelne Teilregionen vermarktet werden können. Diese Studie wurde von einem Tourismus- und Regionalberatungsunternehmen durchgeführt. Mit Vertretern des ehemaligen Tagebaugesbietes Mitteldeutschland wurden in mehreren Sitzungen Perspektiven und Chancen einer möglichen Zusammenarbeit diskutiert, vorhandenes touristisches Angebot, die bisherige Vermarktung der Regionen sowie Best-Practice-Beispiele recherchiert und analysiert. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie haben im Oktober 2007 die politischen Entscheidungsträger der Regionen, wie z.B. Bürgermeister und Landräte, über die endgültige Gebietskulisse und Namengebung der Destination abgestimmt. Um den Gästen die Lage der Seenlandschaft eindeutig zu vermitteln und das herausgearbeitete Alleinstellungsmerkmal „Wasserwelten, Großstadt-Flair und Regionalkultur“ zu kommunizieren, entschied man sich gegen den Markenbegriff „Mitteldeutsche Seenlandschaft“ und für die Übernahme des bestehenden Namens „Leipziger Neuseenland“. Wegen zu großer räumlicher Distanz sind einige Regionen und dazugehörige Tagebauseen ausgestiegen.<sup>82</sup>

### **5.1.1 Die Gebietskulisse**

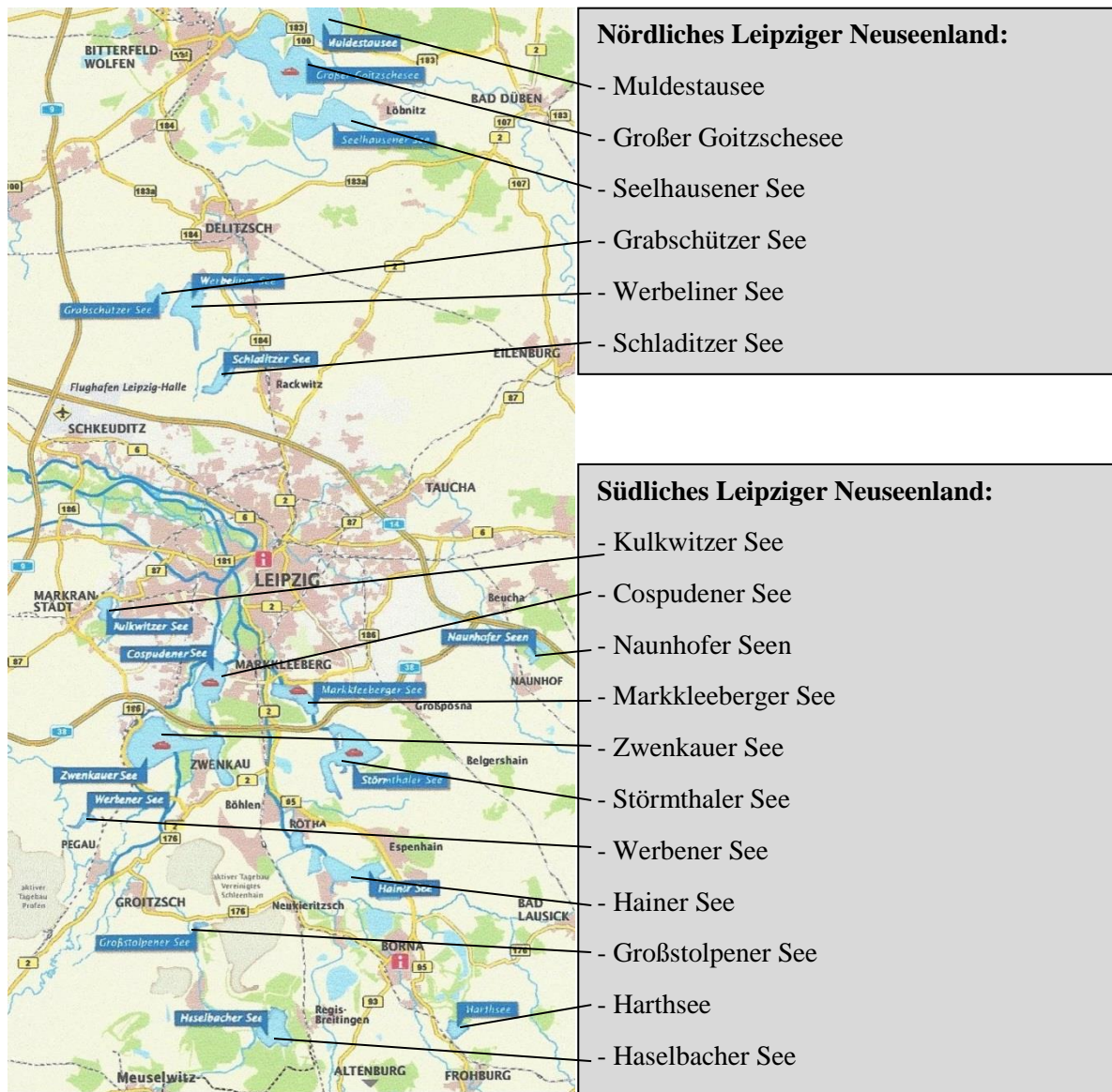
Folgende Abbildung zeigt die seit Oktober 2007 bestehende Gebietskulisse des Leipziger Neuseenlands mit den Tagebauseen, die nördlich und südlich von Leipzig liegen, sowie der Stadt Leipzig im Zentrum.

---

<sup>81</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2007, S. 47 ff..

<sup>82</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2007, S. 8ff.; BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 7ff..

## 5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“



**Abbildung 4: Übersichtskarte Leipziger Neuseenland, Quelle: Tourismusverein Leipziger Neuseenland e.V., 2013, S. 15.**

Aufgrund der geografischen Lage der Tagebauseen kann die Destination in Nord und Süd unterteilt werden. Zum Nördlichen Leipziger Neuseenland gehören sechs Seen mit einer Wasserfläche von ca. 33,9 km<sup>2</sup> (s. Anlage 1), das Südliche Leipziger Neuseenland umfasst elf Seen mit ca. 35,85 km<sup>2</sup> Wasserfläche (s. Anlage 2).<sup>83</sup> Diese 17 Hauptseen des Leipziger Neuseenlands bieten eine Gesamtwasserfläche von etwa 69,75 km<sup>2</sup> (Vergleich Stadt Leipzig: 297,37 km<sup>2</sup> <sup>84</sup>). Eine Vielzahl an kleineren Seen, die ebenfalls zu der Destination gehören, wurde hierbei nicht berücksichtigt. Im Norden erstreckt sich die Destination bis

<sup>83</sup> Vgl. [http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder\\_Raum.html](http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder_Raum.html) (Zugriff am 26.12.2013); <http://www.lmbv.de/index.php/suedraum-leipzig.html> (Zugriff am 26.12.2013); <http://www.seenkompass.de/> (Zugriff am 26.12.2013).

<sup>84</sup> <http://statistik.leipzig.de/> - Fläche nach Nutzungsarten (Zugriff am 28.12.2013).

Sachsen-Anhalt / Landkreis Anhalt-Bitterfeld und im Süden bis nach Thüringen / Landkreis Altenburger Land.

### **5.1.2 Die Organisationsstruktur**

Der Tourismusverein „Delitzscher Land“ e.V. wurde 2008 in „Leipziger Neuseenland“ e.V. umbenannt. Seitdem agiert er als DMO, ist für die Destination sowie Marke „Leipziger Neuseenland“ verantwortlich und vermarktet sie.

Das Leipziger Neuseenland ist eine Teilregion des Sächsischen Burgen- und Heidelands. Diese Region ist eine von sechs Ferienregionen, die vom Bundesland Sachsen vermarktet werden. Sie umfasst den Nordwesten Sachsens einschließlich der Großstadt Leipzig und ist in drei Teilregionen untergliedert: Sächsisches Heide- und Heidelands, Sächsisches Burgenland und Leipziger Neuseenland. Der Tourismusverband „Sächsisches Burgen- und Heide- und Heidelands“ e.V. ist für das gesamte Verbandsgebiet verantwortlich, erfüllt öffentliche Aufgaben und sichert vor allem die Angebotsentwicklung mit Unterstützung von Fördermitteln. Seit Juli 2013 vermarktet die Leipzig Tourismus Marketing GmbH (LTM) neben der Stadt Leipzig auch die dazugehörige Region. In der Abteilung „Region“ sind Vertreter der drei Teilregionen für eine gästeorientierte, überregionale Vermarktung zuständig. Die Vereine der Teilregionen und der Leipzig Tourist Service e.V., zu dem die LTM gehört, sind ordentliche Mitglieder im Tourismusverband und vertreten die Interessen in ihrem Gebiet.<sup>85</sup>

### **5.1.3 Touristischer Gewässerverbund**

Um die wassertouristische Attraktivität zu steigern, ist es das langfristige Ziel, bestehende Flüsse und Kanäle der Stadt Leipzig mit den Tagebauseen zu verbinden sowie eine Verbindung der Seen untereinander herzustellen. Um die Vielzahl der dazugehörigen Einzelprojekte sowie beteiligte Akteure koordinieren und steuern zu können, wurde der „Touristische Gewässerverbund Leipziger Neuseenland“ gegründet. Dieser Verbund ist ein Zusammenschluss von zwei bestehenden Kooperationsgemeinschaften, dem Grünen Ring Leipzig sowie dem Zweckverband Kommunales Forum Südraum Leipzig, und der Lausitzer und Mitteldeutschen Bergbauverwaltungsgesellschaft mbH. Es wurde ein Leitplan mit dem Ziel entwickelt, ein Kursnetz aus insgesamt 200 km Gewässerstrecke zu errichten, welches von der Leipziger Innenstadt in das Nördliche und Südliche Neuseenland führt. Dieses Vorhaben ist noch am Wachsen bzw. Entstehen und wird noch

---

<sup>85</sup> Vgl. Tourismusverband Sächsisches Burgen- und Heide- und Heidelands e.V., 2013, S. 3 f.; <http://www.saechsisches-burgenland.de/> - der Verband (Zugriff am 30.12.2013); <http://www.sachsen-tourismus.de/> - Regionen in Sachsen (Zugriff am 30.12.2013).



Jahre andauern. Bestehende Flüsse sowie Kanäle wurden und werden saniert sowie umgestaltet. 2010 wurde der Leipziger Stadthafen eröffnet. Der Bau von weiteren Schleusen, Häfen sowie Umtrageeinrichtungen für Kanuten ist geplant. Die Gewässerstrecke wurde in acht Wasserkurse aufgeteilt, wovon Teilstrecken bereits nutzbar sind. Langfristig ist die An- und Verbindung des Leipziger Neuseenlands mit den Flüssen Weiße Elster und Saale geplant. Des Weiteren hat der Gewässerverbund die Vision, das Neuseenland an das nationale Gewässernetz anzubinden.<sup>86</sup>

### **5.2 Vermarktungsstrategie**

Aufgrund der Destinationserweiterung wurde im Jahr 2010 mit Hilfe eines Tourismus- und Regionalberatungsunternehmens in Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteuren eine langfristige Vermarktungsstrategie für die neue Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ entwickelt.<sup>87</sup> Für ein besseres Markenverständnis werden nachfolgend einzelne Schwerpunkte erläutert.

#### **5.2.1 Wettbewerbsstrategie**

Das Leipziger Neuseenland konzentriert sich auf Leistungsvorteile in touristischen Teilmärkten und verfolgt somit eine Nischenstrategie. Gästespezifische, besondere Produkteigenschaften sollen durch Konzentration auf Alleinstellungsmerkmale, klare Themen, attraktive Produktlinien, Anpassung der touristischen Leistungen an Gästebedürfnisse als Leistungsvorteil vermittelt werden.<sup>88</sup>

Mit dem Alleinstellungsmerkmal „Wasserwelten, Großstadt-Flair und Regionalkultur“ und den folgenden Profilierungsmerkmalen<sup>89</sup>

- „Kulturmetropole Leipzig mit Wasseranbindung“
- „Gewässerlandschaft mit bestehendem und entstehendem Gewässernetz“
- „Industriekultur im Wandel: Aus Tagebaulandschaften entsteht ein attraktives Seengebiet“
- „Optimale deutschlandweite und internationale Erreichbarkeit und Verkehrsanbindung“

soll eine klare Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern erfolgen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Grüner Ring Leipzig / Stadt Leipzig, Broschüre, 2012, S. 4 ff..

<sup>87</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 10 f..

<sup>88</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 72.

<sup>89</sup> BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 108.

### **5.2.2 Schwerpunkträume**

Das Leipziger Neuseenland wurde aufgrund der unterschiedlichen sowie vielfältigen Städte, Gemeinden und touristischen Gegebenheiten in drei Schwerpunkträume aufgeteilt, nach denen touristische Angebote und Produkte spezifisch ausgerichtet werden.

Unter dem Motto „natürlich und sanft“ wird im Nördlichen Leipziger Neuseenland Wassertourismus mit Naturerleben, Wellness und Gesundheit kombiniert. In der Stadt Leipzig werden unter dem Leitsatz „urban und mittendrin“ Wasseraktivitäten auf den Gewässern mit kulturellen Aktivitäten in der Stadt verknüpft und im Südlichen Leipziger Neuseenland steht aktiver Wassersport unter „fun und action“ im Vordergrund.<sup>90</sup>

### **5.2.3 Zielgruppen und –märkte**

Die Angebotsgestaltung des Leipziger Neuseenlands richtet sich nach den drei folgenden Zielgruppen:

- Familien mit Kindern unter 14 Jahren,
- Fun- und Action-Urlauber zwischen 15 und 45 Jahren sowie
- anspruchsvolle Genießer (Singles und Partnerschaften ohne/ mit erwachsenen Kindern).

Die Destination konzentriert sich auf touristische Teilmärkte. Hauptfokus der Vermarktung liegt dabei auf dem regionalen Markt Sachsen sowie auf den überregionalen Hauptquellmärkten des Sächsischen Burgen- und Heidelands: Sachsen-Anhalt, Thüringen, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Die wichtigsten internationalen Quellmärkte sind die Niederlande und Tschechien.<sup>91</sup>

### **5.2.4 Produktlinien**

Das Touristische Gesamtangebot des Leipziger Neuseenlands wird durch drei Produktlinien differenziert. Die Hauptthemen der Produktlinie „KulturErleben“ sind Kulturerlebnisse in und um Leipzig sowie Landschaftswandel, welche die Zielgruppen anspruchsvolle Genießer und Familien mit Kindern ansprechen soll. Die Produktlinie „Aktiv & Fit an neuen Ufern“ umfasst sämtliche Sport- sowie Outdoor-Aktivitäten im und am Wasser und richtet sich an Fun- und Action-Urlauber. Die dritte Produktlinie „Spaß und Entspannung für die ganze Familie“ soll die Zielgruppen Familien mit Kindern sowie

---

<sup>90</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 75 ff..

<sup>91</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 89 ff..

anspruchsvolle Genießer ansprechen und fokussiert Freizeitaktivitäten, Naturerlebnisse, Gesundheit und Wellness.<sup>92</sup>

### **5.2.5 Qualitätsstrategie**

Um Leistungsvorteile erreichen zu können, müssen Gästewartungen erfüllt oder übertroffen werden. Deshalb ist Qualitätskonstanz oder bestenfalls kontinuierliche Qualitätssteigerung notwendig sowie erfolgsrelevant für eine Destinationsmarke (vgl. 4.5.3). Die Qualitätsstrategie der DMO „Leipziger Neuseenland“ e.V. hat zum Ziel, die Aufenthaltsqualität in ihrer Gesamtheit zu erhöhen. Touristische Akteure sollen mit dem „Service Q“ zertifiziert und die touristische Infrastruktur mit verschiedenen Qualitätssiegeln klassifiziert werden. Um eine flächendeckende Service- und Produktqualität sicherzustellen, soll die DMO als Vorbild agieren sowie Anreize für ihre Mitglieder schaffen.<sup>93</sup>

## **5.3 Die Markenidentität**

Die Markenidentität setzt sich aus einer wahrnehmbaren Ebene, die als Medium eingesetzt wird, und einer nicht-wahrnehmbaren Ebene, die festgelegte Botschaften übermitteln soll, zusammen (vgl. 4.2). Ende 2007 wurde die Destination um das nördlich von Leipzig gelegene Seengebiet erweitert, der alte Markenname „Leipziger Neuseenland“ wurde übernommen und das bestehende Wort-Bild-Zeichen umgestaltet.

Der Markenname „Leipziger Neuseenland“ vermittelt die geografische Lage der Destination, profitiert von der Bekanntheit der Stadt Leipzig und erklärt gleichzeitig, dass es sich um eine neu geschaffene Seenlandschaft handelt.

Das Bild-Zeichen besteht aus drei unterschiedlich großen Formen, welche die Gesamtregion darstellen. Markenname und Zeichen treten zusammen auf und bilden ein Wort-Bild-Zeichen. Das bereits vor Oktober 2007 bestehende Wort-Bild-Zeichen wurde aufgrund der Destinationserweiterung überarbeitet und der Slogan „Land in Bewegung“ hinzugefügt. Nachfolgend werden das alte sowie neue Wort-Bild-Zeichen abgebildet.

---

<sup>92</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 81 ff..

<sup>93</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 117 ff..



**Abbildung 5: Altes Wort-Bild-Zeichen; Quelle: BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 15 (nach Tourismusverein „Leipziger Neuseenland“ e.V. 2010).**



**Abbildung 6: Neues Wort-Bild-Zeichen mit Slogan; Quelle: BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 15 (nach Tourismusverein „Leipziger Neuseenland“ e.V. 2010).**

Der dreiteilige Schriftzug wurde in einen zweiteiligen mit gleichbleibender Schriftdicke geändert. Die blaue Fläche symbolisiert die Seen, die grüne Fläche ergibt einen nicht-durchgängigen Kreis, der die Stadt Leipzig sowie die Natur darstellt. Symbolisch für die Destinationserweiterung wurden die grüne kreisförmige Fläche sowie die rechte blaue Seen-Form vergrößert. Der Veränderungsprozess der Destination bezüglich der Landschaftsentwicklung sowie der touristischen Weiterentwicklung wird mit dem Slogan „Land in Bewegung“ kurz und prägnant verdeutlicht.

Wunschassoziationen, als nicht-wahrnehmbare Markenebene, wurden im Touristischen Leitbild des Leipziger Neuseenlands, welches dem Innenmarketing als langfristige Orientierungshilfe dient, festgehalten (s. Anhang 3). Darin wird die Destination als eine einzigartige Seenlandschaft/Wasserwelt mit Großstadtatmosphäre bezeichnet. Es werden Angebotsvielfalt, Freundlichkeit, Servicementalität, Qualität in allen Bereichen sowie eine Erhöhung der touristischen Attraktivität suggeriert.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 57 f..

## 5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“

Die Wunschassoziationen sollen durch gezielte Markenkommunikation als Botschaft vermittelt werden (Markenversprechen) und bilden zusammen mit den wahrnehmbaren Bestandteilen die Markenidentität des Leipziger Neuseenlands, die in folgender Abbildung dargestellt wird.

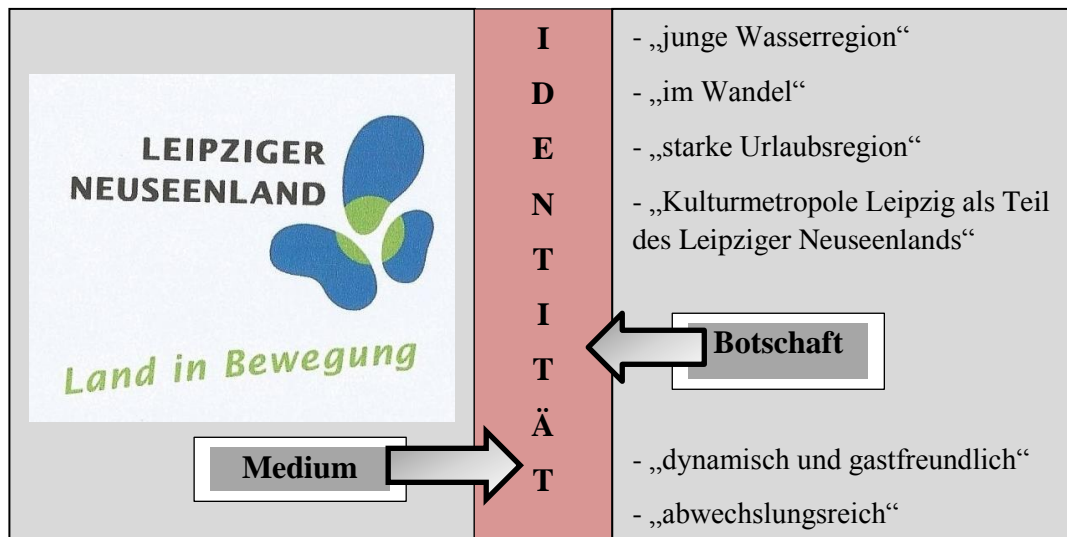


Abbildung 7: Die Identität der Marke Leipziger Neuseenland als Sollvorstellung; eigene Darstellung mit Verwendung Wort-Bild-Zeichen und Wunschassoziationen von BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 15 & 58.

Aus Sicht des Autors drücken die Assoziationen „junge Wasserregion“, „im Wandel“, „starke Urlaubsregion“ sowie „Kulturmetropole Leipzig als Teil des Leipziger Neuseenlands“ die Grundbedeutung (Denotation) aus. Die weiteren Wunschassoziationen „abwechslungsreich“, „dynamisch und gastfreundlich“ können aus Sicht des Autors sowohl den konnotativen als auch den emotionalen, kognitiven Assoziationen zugeordnet werden. Markenkommunikation und -führung müssen so ausgerichtet sein, dass die Marke von den Gästen mit den implementierten Botschaften verbunden und wahrgenommen wird.

### 5.4 Etablierung und Führung der Marke

Wie bereits im vierten Kapitel dargelegt wurde, ist die Bildung und Etablierung einer Marke ein sehr langwieriger Prozess. Dies zeigt sich auch am Beispiel der Destinationsmarke Leipziger Neuseenland. Die Destination wurde erweitert und der bestehende Markenname übernommen. Es entstand eine neue Destinationsmarke, die es zu etablieren galt. Obwohl die DMO 2009 ein professionelles Corporate Design entwickelt hat und dieses seitdem im Internet verwendet, wurde die Destinationsmarke anfangs nicht einheitlich kommuniziert. In unterschiedlichen Medien und von touristischen Akteuren

wurde sie unter verschiedenen Begriffsbezeichnungen und dem alten Wort-Bild-Zeichen geführt. Erst 2010, nach der Ausarbeitung eines professionellen Vermarktungskonzepts, erfolgte eine einheitliche Kommunikation sowie schrittweise Etablierung.<sup>95</sup>

### **5.4.1 Markenstrategie**

Aus Sicht des Autors wird keine klassische Markenstrategie angewandt, sondern ein Strategiemix (vgl. 4.3.3). Die Destination ist zwar eine Teilregion des Sächsischen Burgen- und Heidelands, wird aber unter keinem Markendach sondern eigenständig vermarktet. Obwohl die Destination in drei Schwerpunkträume unterteilt wurde, gibt es keine ersichtlichen Einzel- oder Familienmarken und somit auch keine Dachmarkenstrategie i.e.S.

### **5.4.2 Markenkommunikation**

Um die Destinationsmarke Leipziger Neuseenland zu kommunizieren, d.h. die Markenidentität zu übermitteln, verwendet die DMO „Leipziger Neuseenland“ e.V. die gängigen Kommunikationsinstrumente Public Relations, Werbung, Messen und Events (vgl. 4.4.2) sowie verschiedene Kommunikationskanäle. Ausgewählte Beispiele werden nachfolgend erläutert.

Die DMO präsentiert die Destination auf einem Internetportal, welches mit einer Mediathek, Links zu sozialen Netzwerken, einem Online-Buchungssystem, Fanshop sowie Pressebereich ausgestattet ist. In dem Pressebereich werden Pressemitteilungen, Newsletter, Fotostrecken und Imagefilme zur Verfügung gestellt. Für zusätzliche Informationen wird ein Pressedienst mit Kontaktperson angeboten.<sup>96</sup>

Es wurde eine Vielzahl an Prospekten und Broschüren über die Destinationsmarke erstellt, die auf der Internetseite heruntergeladen oder bestellt werden können. Imagebroschüren informieren über die Produktlinien, den Landschaftswandel und Touristischen Gewässerverbund. Verschiedene Seenkarten und Erlebnisführer, die nach den Produktlinien benannt sind, informieren über Freizeitmöglichkeiten, Gastronomie- und Beherbergungseinrichtungen. Es gibt Radwegflyer und Gewässerkarten mit verschiedenen Routen/Kursen sowie Broschüren über diverse Beherbergungsmöglichkeiten. Diese Printmedien enthalten auch Informationen über die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Kleine Symbole geben Zusatzauskünfte, beispielsweise ob Einrichtungen für Rollstühle zugänglich sind, bargeldloses Zahlen möglich ist oder Hunde willkommen

---

<sup>95</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 15 f..

<sup>96</sup> Vgl. <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse> (Zugriff am 04.01.2014).

sind. Innerhalb des Direktmarketings werden Newsletter und Postkarten an die Zielgruppen sowie Geschäftspartner verschickt.<sup>97</sup>

Die Marke wird jährlich auf den regionalen Messen „Beach & Boat“ und „Touristik & Caravaning International“ in Leipzig sowie auf der größten Konsumenten-Reisemesse der Niederlande, die „Vakantiebeurs“ in Utrecht, präsentiert.<sup>98</sup> Zudem werden regelmäßig Sportevents initiiert, wie beispielsweise die Wanderveranstaltung „7-Seen-Wanderung“ und das Radrennen „Sparkassen neuseen classics“.<sup>99</sup>

Um den Zusammenhalt innerhalb der Destination zu stärken sowie Bürger, Vereine und Unternehmen aus der Region als Werbebotschafter zu gewinnen, wurden mehrere Innenmarketingkampagnen gestartet. Beispielsweise wurde dazu aufgerufen, seinen Lieblingsort im Leipziger Neuseenland auf der Internetseite vorzustellen.<sup>100</sup>

Wie bereits erläutert, müssen bei Destinationsmarken positive Emotionen und Erlebniswerte in die Markenkommunikation einfließen. Um die touristischen Produkte des Leipziger Neuseenlands lebendig zu machen, repräsentiert eine Comic-Familie die drei Produktlinien. Die Familienmitglieder, deren Namen von Tagebauseen der Destination abgeleitet wurden, dienen als Testimonials der einzelnen Produktlinien und stellen gleichzeitig die Zielgruppen dar. Familienvater Hainer Schladitz repräsentiert „KulturErleben“, Mutter Adriana und Tochter Cosima stehen für „Spaß und Entspannung für die ganze Familie“ und Sohn Mark vertritt die Produktlinie „Aktiv & Fit an neuen Ufern“. Durch den Einsatz von Bildern, sechs verschiedenen Imagefilmen und einem Kinospot, die auf dem Internetportal sowie in den sozialen Netzwerken Facebook, Twitter und YouTube eingesetzt werden, sollen die Atmosphäre von Landschaften und Orten sowie die Vielfalt der Region transportiert werden.<sup>101</sup>

### **5.4.3 Qualitätsaspekt**

Für den Erfolg einer Destinationsmarke ist ein, der Qualitätsstufe entsprechendes, gleichbleibendes Leistungsniveau seitens der touristischen Akteure notwendig (vgl. 4.5.3).

---

<sup>97</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 141;

<http://www.leipzigerneuseenland.de/service/prospektdownload> (Zugriff am 04.01.2014).

<sup>98</sup> Vgl. <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/presse-archiv/pressemitteilungen> (Zugriff am 04.01.2014); <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/aktuelle-pressemitteilungen> (Zugriff am 04.01.2014).

<sup>99</sup> Vgl. <http://www.leipzigerneuseenland.de/aktiv-und-fit/sportevents> (Zugriff am 04.01.2014).

<sup>100</sup> Vgl. <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/presse-archiv/pressemitteilungen> (Zugriff am 04.01.2014).

<sup>101</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 80 ff.; <http://www.leipzigerneuseenland.de/> (Zugriff am 04.01.2014).

## 5 Die Destination „Leipziger Neuseenland“

Für ihre Mitglieder veranstaltet die DMO jährlich einen Qualitätstag, sie bildet Gästeführer aus und hat 2012 einen Serviceratgeber erarbeitet.<sup>102</sup>

Auf dem Internetportal der DMO werden die Sterneklassifizierung der DEHOGA und des DTV sowie das Qualitätssiegel „ServiceQualität Deutschland“ vorgestellt. Beherbergungseinrichtungen mit einem solchen Qualitätssiegel werden auf dem Internetportal unter der Rubrik „Übernachten“ in dem gesonderten Bereich „Unsere Sternchen“ vermarktet.<sup>103</sup>

### **5.4.4 Übernachtungszahlen**

Das Jahr 2012 war laut DMO mit insgesamt 522.641 Übernachtungen das bisher erfolgreichste in der touristischen Entwicklung der Destination. Im Vergleich zu 2011, mit 438.457 Übernachtungen, gab es eine Steigerung um 19,2 Prozent.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 125; Pressemeldung vom 30.03.2012 – <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/presse-archiv/pressemitteilungen> (Zugriff am 05.01.2014).

<sup>103</sup> Vgl. <http://www.leipzigerneuseenland.de/uebernachten/unsere-sternchen> (Zugriff am 05.01.2013).

<sup>104</sup> Vgl. Pressemeldung vom 22.03.2013 - <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/aktuelle-pressemitteilungen> (Zugriff am 06.01.2013).



## 6 Zwischenfazit

Die Markenführung spielt für Destinationen aufgrund des globalen Wettbewerbs eine zunehmende Rolle. Durch Branding ist eine Individualisierung sowie Differenzierung möglich. Ziel ist es, die Wettbewerbsposition langfristig zu festigen und zu sichern.

Eine DMO ist für die Entwicklung, Etablierung und Führung einer Destinationsmarke verantwortlich. Es bedarf viele Jahre, bis eine Marke mit den implementierten Botschaften verbunden wird. Erfolgsfaktoren sind dabei eine gute Markenkommunikation sowie die touristischen Akteure, die im direkten Kundenkontakt durch ihr Verhalten ein Markenerlebnis erzeugen sowie für Service- und Produktqualität verantwortlich sind. Die Akteure einer Destination müssen die Markenidentität verstehen und sich mit der Marke verbunden fühlen, um sie „leben“ zu können.

Bei der, aus Sicht des Autors noch jungen, Destinationsmarke „Leipziger Neuseeland“ zeigt sich, dass ein professionelles Vermarktungskonzept für eine einheitliche Positionierung am Markt notwendig ist. Mit dem Alleinstellungsmerkmal „Wasserwelten, Großstadt-Flair und Regionalkultur“ soll eine klare Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern erfolgen. Eine abwechslungsreiche, gastfreundliche Wasser- und Urlaubsregion, die sich noch im Wandel befindet, mit der Kulturmetropole Leipzig als Teil davon sowie einer vielfältigen Regionalkultur ist die Kernbotschaft der Destinationsmarke. Die Marke wird auf mehreren Ebenen kommuniziert, die aus Sicht des Autors gut vernetzt sind und somit eine Multichannel-Strategie gegeben ist. Steigende Übernachtungszahlen in der Destination lassen auf eine steigende Markenbekanntheit schließen.

## **7 Empirische Untersuchung**

Nur mit der Zustimmung und Beteiligung der touristischen Akteure kann ein Markenprozess in Destinationen stattfinden. Aus den vorangegangenen Betrachtungen wurde deutlich, dass erst durch die touristischen Akteure und deren Interaktionen mit den Gästen eine Destinationsmarke gelebt werden kann. Dafür sind ein gutes Markenverständnis, ein ausgeprägtes Brand Citizenship Behavior sowie ein, der Qualitätsstufe entsprechendes, gleichbleibendes Leistungsniveau erforderlich. Die empirische Untersuchung bezieht sich auf die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“. Nachfolgend werden Zielsetzung, Methodik sowie Vorgehensweise erläutert.

### **7.1 Zielsetzung**

Ziel der empirischen Untersuchung ist herauszufinden, wie stark die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ von den touristischen Akteuren gelebt wird und Brandingaktivitäten bisher umgesetzt werden.

### **7.2 Methodik**

Eine Besonderheit touristischer Dienstleistungen ist, dass sie während des Kundenkontakts erstellt sowie “konsumiert“ werden (vgl. 4.4.1). Das Verhalten der touristischen Akteure während des direkten Kundenkontakts ist entscheidend für ein Markenerlebnis und -image. Deshalb wurde das Mystery Shopping, auch Silent Shopping genannt, als Methodik für die empirische Untersuchung ausgewählt. Es ist ein kunden-/gästeorientiertes Verfahren, womit man Dienstleistungsprozesse und Dienstleistungsqualität bewerten sowie eventuelle Defizite aufdecken kann. Testkäufer, sogenannte Mystery oder Silent Shopper, simulieren eine reale Dienstleistungssituation und bewerten diese, aus dem Zeitpunkt der Gästeinteraktion gewonnenen Ergebnisse anhand von festgelegten Kriterien. Somit ist diese Methodik eine verdeckte, objektive sowie teilnehmende Beobachtung. Die Testkäufer müssen unabhängig, kritisch, objektiv und anonym sein. Die getesteten Akteure/ Personen wissen nicht, dass sie beobachtet werden. Eine Objektivität ist durch Beobachtungsprotokolle, Checklisten o.Ä. gegeben, die festgelegte Bewertungskriterien beinhalten. Ergebnisse von Beobachtungen, die an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden, können dadurch miteinander verglichen werden. Des Weiteren handelt es sich um

## 7 Empirische Untersuchung

eine teilnehmende Beobachtung, weil eine aktive Beteiligung am Dienstleistungsprozess erfolgt.<sup>105</sup>

Neben Objektivität sollte die empirische Untersuchung zwei weitere Gütekriterien erfüllen: Validität und Reliabilität. Die Validität ist gegeben, wenn das Testverfahren genau das misst, was gemessen werden soll und somit der eigentlich interessierende Sachverhalt tatsächlich erfasst wird. Reliabilität (Zuverlässigkeit) besteht, wenn bei einer Wiederholung des Testverfahrens unter konstanten Bedingungen es zum selben Ergebnis kommt.<sup>106</sup> Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit war keine Wiederholung des Testverfahrens möglich. Durch objektivierte Merkmale im Beobachtungsprotokoll ist jedoch eine instrumentspezifische Reliabilität gegeben.<sup>107</sup>

Die Grundgesamtheit sind alle touristischen Akteure innerhalb der Destination Leipziger Neuseenland, die bewusst dem Markenprozess zustimmen und sich daran beteiligen. Für die empirische Untersuchung wurden insgesamt 24 touristische Einrichtungen innerhalb der Destination ausgewählt und getestet. Diese werden alle von der DMO „Leipziger Neuseenland“ e.V. vermarktet, was auf eine Mitgliedschaft im Tourismusverein und somit auf eine bewusste Zustimmung sowie Beteiligung schließen lässt. Es erfolgte eine bewusste Auswahl der touristischen Akteure, um eine große Bandbreite abdecken zu können.<sup>108</sup>

Die 24 ausgewählten Einrichtungen setzten sich wie folgt zusammen:

- Tourist-Informationen: 4 (von 4 möglichen)
- Beherbergungseinrichtungen: 10 (3 kleine Hotels bis 60 Betten, 5 große Hotels, 2 Ferienhauseinrichtungen)
- Freizeiteinrichtungen: 6 (5 Kultureinrichtungen, 1 Indoor-Sporteinrichtung)
- Gastronomieeinrichtungen: 4 (2 gehobene Restaurants, 1 Gaststätte, 1 Café).

Jahreszeitlich bedingt konnten keine wassertouristischen Freizeiteinrichtungen getestet werden. Sechs von den zehn ausgewählten Beherbergungseinrichtungen weisen eine Klassifizierung zwischen drei und fünf Sternen auf, vier Einrichtungen sind nicht klassifiziert. Die empirische Untersuchung ist nicht repräsentativ, gibt aber durch die große Bandbreite an getesteten Akteuren ein gutes Abbild der Grundgesamtheit wieder.

---

<sup>105</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 142 f.; Dreyer, A. / Linne, M., 2004, S. 367 ff..

<sup>106</sup> Vgl. Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P., 2009, S. 80 ff..

<sup>107</sup> Vgl. Deckers, R. / Heinemann, G., 2006, S. 31; Kopenhagen, T., 2008, S. 66.

<sup>108</sup> Vgl. Berekoven, L. et al., 2009, S. 49.

### 7.3 Aufbau der Beobachtungsprotokolle

Für die Zielerreichung wurden Merkmale entwickelt, die sich auf die Markenidentität des Leipziger Neuseenlands (vgl. 5.3) beziehen. Aufgrund der verschiedenen ausgewählten touristischen Einrichtungen, die unterschiedliche Dienstleistungen/Dienstleistungsprodukte anbieten, wurden vier differenzierte Beobachtungsprotokolle erstellt (s. Anlage 4-7). Für die schrittweise Entwicklung wurden die Bewertungskriterien zunächst in einem Grundmodell festgehalten und anschließend wenige spezifische, für die touristischen Einrichtungen angemessene, Kriterien hinzugefügt. Die entwickelten Beobachtungsprotokolle bestehen aus geschlossenen Fragen, wodurch sie operational bzw. objektiv gehalten sind, und beinhalten folgende Untersuchungsschwerpunkte: wahrnehmbare Markenebene; Markenbewusstsein/ -verständnis, Servicementalität/Freundlichkeit sowie Angebotsvielfalt als nicht-wahrnehmbare Markenebene.<sup>109</sup> Diese werden in allen Beobachtungsprotokollen durch neun gleiche Hauptfragen erfasst. Nur das Kriterium „Angebotsvielfalt“ wird aufgrund der verschiedenen touristischen Einrichtungen unterschiedlich ermittelt. Die dazugehörigen Fragen wurden von dem Touristischen Gesamtangebot/den Produktlinien der Destination abgeleitet.

Die geschlossenen Fragen wurden in die zwei Teilbereiche „visuell wahrnehmbare Marken Aspekte“ und „verhaltensspezifische Marken Aspekte“ gegliedert, was bei der Auswertung eine differenzierte Betrachtung ermöglicht. Für jede Frage gibt es eine Soll-Punktzahl. Die Ist-Punktzahl wurde bei Erfüllung eines Kriteriums in Höhe der jeweiligen Soll-Punktzahl vergeben. Die Nicht-Erfüllung eines Kriteriums wurde mit null Ist-Punkte bewertet. Alle Hauptfragen entsprechen Kriterien mit einer hohen Relevanz und haben eine Soll-Punktzahl von 10. Untergeordnete Fragen, gekennzeichnet durch Buchstaben, haben eine Soll-Punktzahl von 5.<sup>110</sup> Das Kriterium „Wort-Bild-Zeichen“ sowie dazugehörige untergeordnete Kriterien sind aus Sicht des Autors in Tourist-Informationen von höherer Relevanz und erhielten deshalb eine höhere Soll-Punktzahl von 20 und 10. Wenn untergeordnete Fragen durch Nicht-Erfüllung eines Hauptkriteriums nicht mehr zuträfen, wurden diese nicht in die Bewertung aufgenommen und die jeweilige Soll-Punktzahl auf null gesetzt.

---

<sup>109</sup> Vgl. Dreyer, A. / Linne, M., 2004, S. 373.

<sup>110</sup> Vgl. Deckers, R. / Heinemann, G., 2006, S. 94.

Um die Einzelbewertungen in eine zentrale Kennziffer umwandeln zu können, wurden alle Soll- und Ist-Punktzahlen der geschlossenen Fragen addiert und die jeweils erreichte Ist-Punktzahl prozentual zur erreichbaren Soll-Punktzahl modifiziert. Das prozentuale Verhältnis/Endergebnis gibt den Zielerreichungsgrad an, wie stark die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ seitens der touristischen Akteure gelebt wird.<sup>111</sup>

### **7.4 Durchführung der Untersuchung**

Die empirische Untersuchung wurde im Zeitraum vom 10. bis 13. Januar 2014 in den Städten Leipzig, Markranstädt, Markkleeberg, Delitzsch, Borna und Rötha der Destination Leipziger Neuseenland durchgeführt. Sie fand als verdeckte, teilnehmende sowie nicht-teilnehmende Beobachtung statt, da auch Kriterien außerhalb des Dienstleistungsprozesses untersucht wurden.<sup>112</sup> Pro Tag fanden sechs Mystery-Shopping-Einsätze statt, die vom Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit durchgeführt wurden. Es wurden verschiedene Dienstleistungssituationen simuliert und innerhalb der entstandenen Kommunikation mit den touristischen Akteuren von spezifischen Dienstleistungsprodukten auf die gesamte Destination gelenkt.

Um die entwickelten Beobachtungsprotokolle auf Genauigkeit zu überprüfen, wurde am ersten Tag der Untersuchung für jede touristische Einrichtung mindestens ein Pretest durchgeführt. Das Protokoll für Tourist-Informationen wurde um das untergeordnete Kriterium „eigener Prospektaufsteller“ ergänzt. Aufgrund keiner signifikanten Änderungen der Protokolle, wurden die Pretests vollwertig bewertet.

---

<sup>111</sup> Vgl. Deckers, R. / Heinemann, G., 2006, S. 94; Kopenhagen, T., 2008, S. 72.

<sup>112</sup> Vgl. Dreyer, A. / Linne, M., 2004, S. 369.

## 8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung war es herauszufinden, wie stark die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ seitens der touristischen Akteure gelebt wird. Dazu wurden 24 touristische Einrichtungen (Tourist-Informationen, Beherbergungs-, Gastronomie- sowie Freizeiteinrichtungen) getestet. Um die ermittelten Ergebnisse besser beurteilen zu können, wurde folgende Bewertungsskala erstellt:

- 92 – 100%: Die Destinationsmarke wird sehr gut/vollständig gelebt.
- 80 – 91%: Die Destinationsmarke wird gut gelebt.
- 60 – 79%: Die Destinationsmarke wird befriedigend gelebt.
- 40 – 59%: Die Destinationsmarke wird nicht ausreichend gelebt.
- unter 40%: Die Destinationsmarke wird nicht gelebt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt sowie erläutert.

Die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ wird von den 24 getesteten Akteuren im Durchschnitt zu 65,9% nur befriedigend gelebt. Verhaltensspezifische Marken Aspekte, Freundlichkeit, Kompetenz, Markenverständnis und Angebotsleistungen, werden zu 80,8% erfüllt. Visuell wahrnehmbare Marken Aspekte, Wort-Bild-Zeichen, Sauberkeit sowie ausliegende Prospekte/Broschüren, werden hingegen insgesamt nur zu 51,3% erfüllt. Diese Ergebnisse setzten sich wie folgt zusammen.

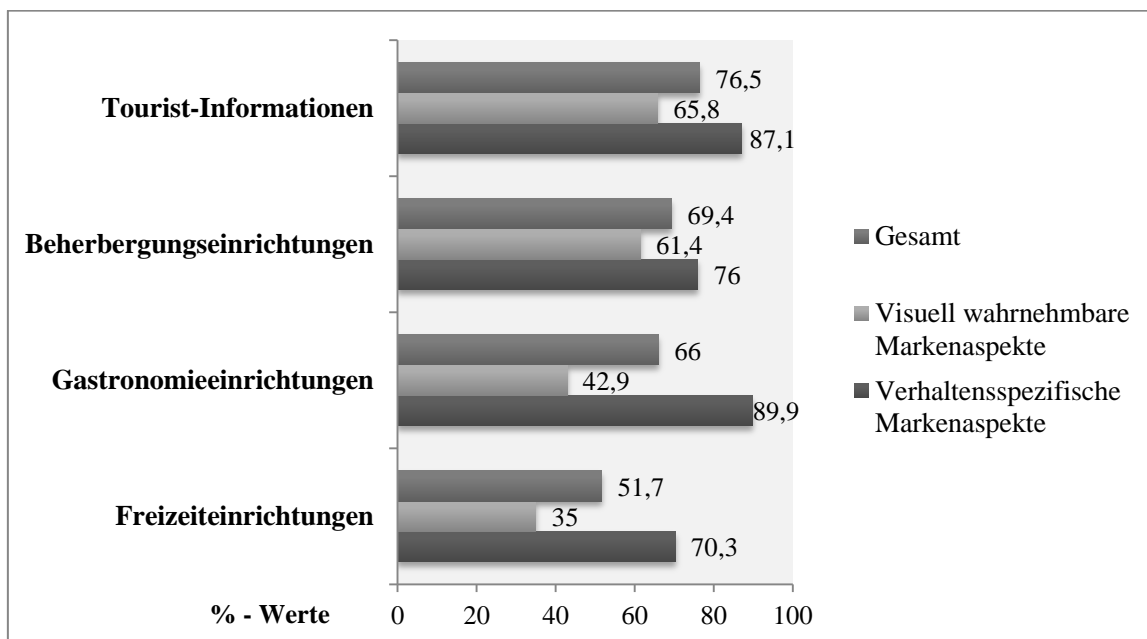


Abbildung 8: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure in Prozentangaben, Quelle: eigene Erhebung, 2014.

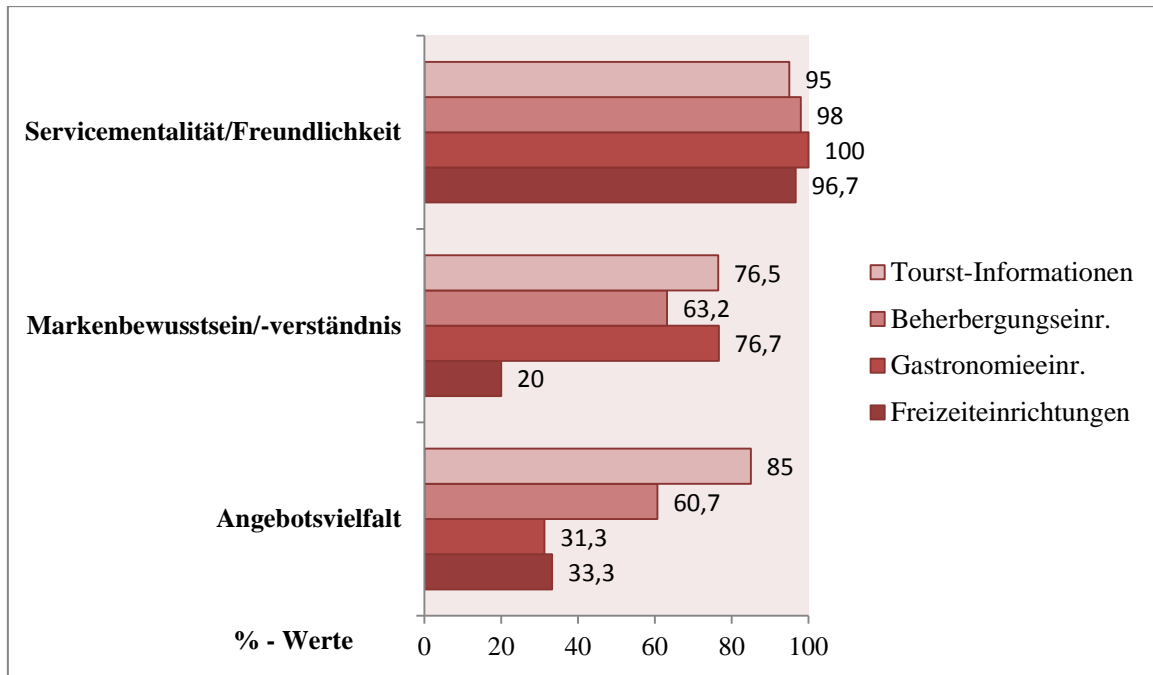
## 8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Am stärksten wird die Destinationsmarke von den Tourist-Informationen gelebt, aber ebenso wie die Beherbergungs- und Gastronomieeinrichtungen nur befriedigend. Die Brandingaktivitäten werden von den Freizeiteinrichtungen um etwa ein Drittel weniger umgesetzt als von den Tourist-Informationen und sind nicht ausreichend. Die verhaltensspezifischen Brandingaktivitäten sind bei den Tourist-Informationen und Gastronomieeinrichtungen mit über 80% gut ausgeprägt, bei den Beherbergungs- und Freizeiteinrichtungen hingegen nur befriedigend. Bei allen touristischen Einrichtungen sind sie aber höher ausgeprägt als die visuell wahrnehmbaren Marken Aspekte, die bei keiner getesteten Einrichtung als gut oder vollständig gelebt eingestuft werden können.

Die Untersuchungsschwerpunkte sind bei den touristischen Akteuren insgesamt sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Wort-Bild-Zeichen als wahrnehmbare Markenebene war in keiner der getesteten touristischen Einrichtungen als Plakat od. Ä. vorhanden. Im Gegensatz dazu wird „Servicementalität/Freundlichkeit“ mit insgesamt 97,4% sehr gut erfüllt. „Markenbewusstsein/-verständnis“, d.h. Nennung des Markennamens, ausliegende Prospekte/ Broschüren der Destinationsmarke sowie Wissen über die Destination, ist bei den getesteten Akteuren nur zu 59,1% ausgeprägt. „Angebotsvielfalt“ als weiterer Untersuchungsschwerpunkt, wozu ausliegende Prospekte/Broschüren über diverse Freizeitaktivitäten, Beherbergungsmöglichkeiten, gastronomische Einrichtungen sowie Angebotsleistungen von Tourist-Informationen und Beherbergungseinrichtungen zählen, ist mit insgesamt 52,6%, ebenso wie „Markenbewusstsein/-verständnis“ als unzureichend zu bewerten.

In folgender Abbildung werden die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure gegliedert nach den Untersuchungsschwerpunkten dargestellt.

## 8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung



**Abbildung 9: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure gegliedert nach den Untersuchungsschwerpunkten in Prozentangaben, Quelle: eigene Erhebung, 2014.**

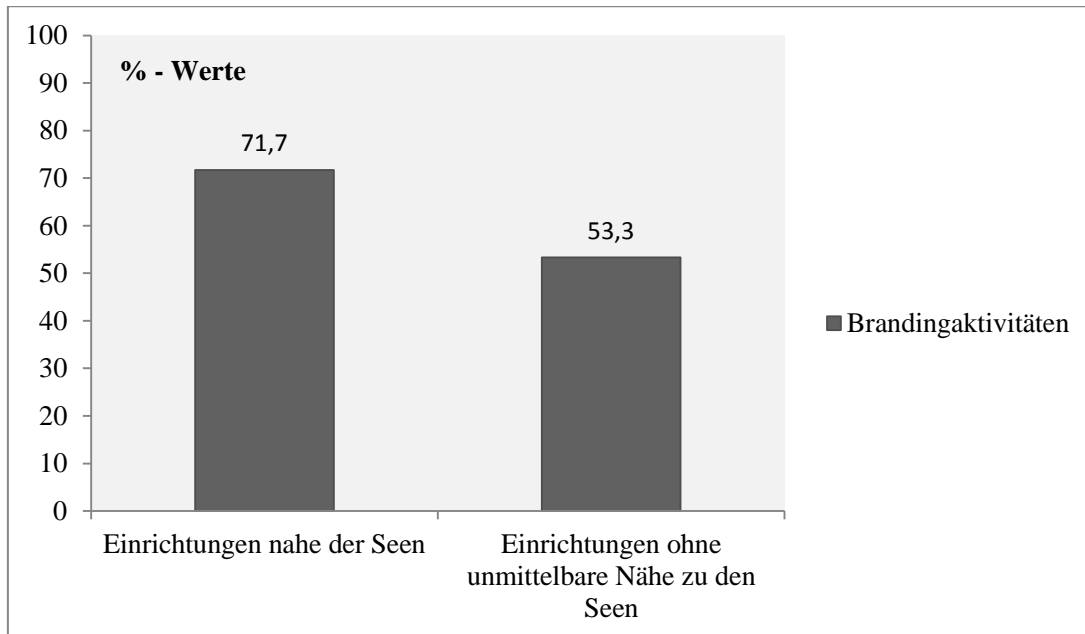
„Markenbewusstsein/-verständnis“ ist in den Tourist-Informationen, Beherbergungs- und Gastronomieeinrichtungen nur befriedigend ausgeprägt. Wissen über die Destination ist nur teilweise vorhanden und der Markenname wird nicht von allen Akteuren kommuniziert. Die Hälfte der Beherbergungseinrichtungen wusste zwar über die Destination bescheid, nannte aber nicht den Markennamen. Die Akteure der getesteten Freizeiteinrichtungen haben kein Bewusstsein/Verständnis über die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“. Es lagen keine Prospekte/Broschüren der Marke aus und über die Hälfte der Akteure konnte keine Auskunft über die Destination geben.

Eine Angebotsvielfalt wurde lediglich von den Tourist-Informationen durch ausliegende Prospekte/Broschüren sowie Angebotsleistungen gut signalisiert. Die Hälfte aller getesteten Beherbergungsbetriebe bietet keine externen Freizeitangebote als Zusatzleistung an, verfügt über kein Infomaterial über gastronomische Einrichtungen in der Umgebung sowie Sport- und Outdoor-Aktivitäten. Die Gastronomie- und Freizeiteinrichtungen verfügten kaum über Infomaterial für Gäste.



## 8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Zwei Drittel der getesteten Einrichtungen befinden sich in unmittelbarer Nähe zu einem Tagebausee der Destination. Folgende Abbildung stellt die durchschnittlichen prozentualen Brandingaktivitäten der touristischen Einrichtungen nahe der Tagebauseen mit den getesteten Einrichtungen, die keine unmittelbare Nähe zu den Tagebauseen aufweisen, gegenüber.



**Abbildung 10: Die Brandingaktivitäten der touristischen Akteure nach geografischer Lage in Prozentangaben, Quelle: eigene Erhebung, 2014.**

Es wird deutlich, dass die touristischen Einrichtungen nahe den Seen die Destinationsmarke zu fast 20% stärker leben. Dies lässt darauf schließen, dass diese Akteure eine größere Verbundenheit zu der Destination haben. Sie sind näher am Geschehen dran, können den Landschaftswandel direkt miterleben und haben dadurch anscheinend ein besseres Markenverständnis.

Aus den vorangegangenen Ergebnissen geht hervor, dass die Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ noch nicht stark genug von den touristischen Akteuren gelebt wird und Brandingaktivitäten nicht ausreichend umgesetzt werden. Das Wort-Bild-Zeichen wird nicht als Medium eingesetzt, die Angebotsvielfalt nicht ausreichend vermittelt. Internes Markenverständnis sowie der Einsatz von visuellen Hilfsmitteln sind verbesserungswürdig. Zudem haben die touristischen Einrichtungen, die keine unmittelbare Nähe zu den Tagebauseen aufweisen, ein geringeres oder sogar fehlendes Zugehörigkeitsgefühl zur Destination.

## 9 Handlungsempfehlungen

Aufgrund der vorangegangenen Auswertung der empirischen Untersuchung sowie aufgezeigten Schwachstellen bei der Umsetzung der Brandingaktivitäten durch die touristischen Akteure, werden seitens des Autors die nachfolgenden Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Um das interne Markenverständnis zu verbessern, Wissen über die Destination zu vertiefen sowie das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, sollte die DMO „Leipziger Neuseenland“ e.V. ein nach innen gerichtetes identitätsorientiertes Managementkonzept einführen/ggf. verbessern. Dafür bieten sich vor allem gemeinsame Exkursionen sowie regelmäßige Veranstaltungen zum Informationsaustausch mit den touristischen Akteuren an. Veränderungen in der Destination und touristische Neuerungen können durch einen internen Newsletter kommuniziert werden.

Um die Markenbotschaft zu verdeutlichen sowie die Zugehörigkeit zur Destinationsmarke zu signalisieren, sollte die DMO „Leipziger Neuseenland“ e.V. unbedingt alle Tourist-Informationen mit Plakaten od. Ä., auf denen das Wort-Bild-Zeichen sowie der Slogan „Land in Bewegung“ abgebildet ist, ausstatten. Wichtig ist, dass diese für Besucher gut sichtbar angebracht werden, beispielsweise im Schaufenster oder über den Beratungstresen. Zudem wäre empfehlenswert, die Prospekte/Broschüren der Destinationsmarke in einem gesonderten Prospektaufsteller zu platzieren. Für die anderen touristischen Einrichtungen wären kleine Pappaufsteller oder Aufkleber mit dem Wort-Bild-Zeichen geeignet.

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass insgesamt kaum über gastronomische Einrichtungen informiert oder aufmerksam gemacht wird. Die DMO könnte einen kulinarischen Erlebnisführer, der über gastronomische Einrichtungen in der gesamten Destination informiert und die verschiedenen Zielgruppen anspricht, entwickeln und diesen im Internet sowie in anderen Einrichtungen kommunizieren.

Um Gästen allgemein die Angebotsvielfalt der Destination besser zu vermitteln, ist es für die touristischen Akteure empfehlenswert, sich untereinander besser zu vernetzen, Kooperationen zu schließen und somit Synergieeffekte zu nutzen. Innerhalb einer Ortschaft könnten die verschiedenen Akteure, bspw. mit Hilfe von Prospekten oder übergreifenden Angeboten, gegenseitig auf sich aufmerksam machen. Gastronomie- und Freizeiteinrichtungen sollten im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten mit mehr

## 9 Handlungsempfehlungen

Informationsmaterial ausgestattet werden. Für Freizeiteinrichtungen bieten sich vor allem die produktlinienbezogenen Prospekte der Destinationsmarke an. Beherbergungsbetriebe könnten in Zusammenarbeit mit der DMO externe, zielgruppenspezifische Freizeitaktivitäten als Zusatzleistung anbieten.

Die touristischen Akteure müssen für diese Handlungsempfehlungen aufgeschlossen sein und auch selbst kreativ werden. Für eine erfolgreiche Destinationsmarke muss sich das Konkurrenzdenken untereinander lockern, interne Zusammenarbeit gestärkt werden hin zu einem „Wir-Gefühl“.

## 10 Fazit

Anhand der vorangegangenen theoretischen Erläuterungen, der Markenanalyse sowie der empirischen Untersuchung, konnten nützliche Erkenntnisse über die Etablierung und Führung einer Destinationsmarke sowie Stärken und Schwächen der bisherigen Umsetzung der Brandingaktivitäten durch die touristischen Akteure im Leipziger Neuseenland gewonnen werden.

Die Markenbildung im Destinationsbereich bietet viele Vorteile und spielt eine zunehmende Rolle im globalen Wettbewerb. Es ist ein aufwändiger und vor allem langwieriger Prozess. Die Etablierung einer Destinationsmarke ist mit vielen Herausforderungen verbunden. Markenbewusstsein sowie Markentreue sind im touristischen Bereich geringer als im Konsumgüterbereich. Zudem erschwert die besondere Struktur von touristischen Produkten die Kommunikation von Kern-Assoziationen.

Erfolgsfaktoren für eine Destinationsmarke sind gute Markenkommunikation sowie die touristischen Akteure selbst. Deshalb ist es wichtig, dass eine DMO die Bereitschaft der touristischen Akteure, sich am Markenaufbau zu beteiligen, festigt. Eine Marke muss auf allen Stufen der Dienstleistungskette gelebt werden. Dafür ist eine klare Markenidentität notwendig, die auf alle markenbezogenen Aktivitäten übertragen werden kann. Um eine hohe Markenbindung bei den touristischen Akteuren zu erzeugen, ist ein nach innen gerichtetes identitätsorientiertes Managementkonzept notwendig.

Die noch junge Destinationsmarke „Leipziger Neuseenland“ wird von der DMO auf mehreren Ebenen und unter dem Einsatz von Erlebniswerten, Testimonials sowie positiven Emotionen bereits gut kommuniziert. Die empirische Untersuchung hat jedoch gezeigt, dass die Marke noch nicht ausreichend von den touristischen Akteuren gelebt wird. Das interne Markenverständnis ist verbesserungswürdig. Die Angebotsvielfalt der Destination wird noch nicht ausreichend vermittelt und das Wort-Bild-Zeichen nicht als Medium genutzt. Das Zugehörigkeitsgefühl muss vor allem bei den touristischen Einrichtungen in Leipzig und der Umgebung, die nicht in unmittelbarer Nähe zu den Tagebauseen liegen, gestärkt werden. „Servicementalität/Freundlichkeit“, als ein weiterer Bestandteil der Markenidentität, wird hingegen bereits sehr gut von den touristischen Akteuren erfüllt bzw. umgesetzt.

## 10 Fazit

Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Destinationen eine Sonderstellung einnehmen. Die vielen unterschiedlichen Akteure in einer Destination sind eigenständige Unternehmen, die eigene unternehmerische Ziele verfolgen. Deshalb ist es schwierig, dass eine Destinationsmarke zu 100% von den touristischen Akteuren gelebt wird und Brandingaktivitäten gleichermaßen umgesetzt werden. Eine DMO kann wegweisend agieren sowie Hilfestellung geben, aber die touristischen Akteure müssen dafür aufgeschlossen sein, selbst aktiv und kreativ werden.

Abschließend kann man festhalten, dass das Leipziger Neuseenland auf einem guten Weg ist, sich zu einer erfolgreichen Destinationsmarke in touristischen Teilmärkten zu entwickeln. Jedoch muss das interne Markenverständnis noch besser nach außen umgesetzt werden.

## Literaturverzeichnis

### Literatur

- Adjouri, Nicholas / Büttner, Tobias: Marken auf Reisen. Erfolgsstrategien für Marken im Tourismus. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. Markenwirkung – Markenführung – Markenforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 12. Auflage, 2009.
- Bieger, Thomas / Beritelli, Pietro: Management von Destinationen. München: Oldenbourg Verlag, 8. Auflage, 2013.
- Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, 8. Auflage, 2011.
- Burmann, C. / Blinda, L. / Nitschke, A.: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement. Bremen: Universität Bremen, 2003.
- Burmann, Christoph / Schleusener, Michael / Weers, Jan-Philipp: Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.
- Burmann, Christoph / Zeplin, Sabrina: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.
- Burmann, Christoph / Meffert, Heribert: Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.
- Burmann, Christoph / Nitschke, Axel: Profilierung von Marken mit Sponsoring und Events. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin:

## Literaturverzeichnis

- Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.
- Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers, Martin: Stellenwert und Gegensand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.
  - Burmann, Christoph / Maloney, P.: Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken.; In: Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd: Dienstleistungsmarken. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
  - Deckers, Ralf / Heinemann, Gerd: Mystery Shopping. Mit Testkäufern Verkauf und Service nachhaltig verbessern. Göttingen: BusinessVillage Verlag, 2006.
  - Dreyer, Axel / Linne, Martin: Der Einsatz von Mystery Guests in touristischen Destinationen. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung. In: Hinterhuber, Hans / Pechlaner, Harald / Kaiser, Marc-Oliver / Matzler, Kurt: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2004.
  - Eisenstein, Bernd: Grundlagen des Destinationsmanagements. München: Oldenbourg Verlag, 2010.
  - Freyer, Walter: Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München: Oldenbourg Verlag, 7. Auflage, 2011.
  - Haedrich, Günther: Branding und Positionierung von Destinationen. In: Bieger, Thomas / Pechlaner, Harald / Steinecke, Albrecht: Erfolgskonzepte im Tourismus. Marken – Kultur – Neue Geschäftsmodelle (Management und Unternehmenskultur, Band 5). Wien: Linde Verlag, 2001.
  - Kirchgeorg, M.: Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2005.

## Literaturverzeichnis

- Koppenhagen, Thorsten: Erfolgsfaktoren für Reisebüros. Dienstleistungsqualität – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Erlebnismarketing. Bundesweite Mystery Shopping-Studie in 622 Reisebüros. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph: Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. In: Meffert, H. / Backhaus, K. / Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapiere der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.. Münster: Nr. 100, 1996.
- Peters, Mike / Schuckert, Markus / Weiermair, Klaus: Die Bedeutung von Marken im Management von Tourismus-Destinationen; In: Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd: Dienstleistungsmarken. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- Porter, Michael, E.: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Sonderausgabe, 1993.
- Scherhag, Knut: Destinationsmarken und ihre Bedeutung im touristischen Wettbewerb. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael Jäckel, Universität Trier. Köln: Eul Verlag, 2003.
- Steinecke, A.: Tourismus. Das geographische Seminar. Braunschweig: Westermann, 2. Auflage, 2011.
- Steinecke, Albrecht: Destinationsmanagement. Konstanz / München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2013.

## Internet

- Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH: [http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder\\_Raum.html](http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder_Raum.html) (Zugriff am 26.12.2013).
- Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH: <http://www.lmbv.de/index.php/suedraum-leipzig.html> (Zugriff am 26.12.2013).
- Leipziger Neuseenland:
  - <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse> (Zugriff am 04.01.2014).
  - <http://www.leipzigerneuseenland.de/> (Zugriff am 04.01.2014).
  - <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/presse-archiv/pressemitteilungen> (Zugriff am 04.01.2014).
  - <http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/aktuelle-pressemitteilungen> (Zugriff am 04.01.2014).



## Literaturverzeichnis

- <http://www.leipzigerneuseenland.de/aktiv-und-fit/sportevents>  
(Zugriff am 04.01.2014).
- <http://www.leipzigerneuseenland.de/service/prospektdownload>  
(Zugriff am 04.01.2014).
- Pressemeldung vom 30.03.2012  
<http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/presse-archiv/pressemitteilungen>  
(Zugriff am 05.01.2014).
- Pressemeldung vom 22.03.2013  
<http://www.leipzigerneuseenland.de/presse/aktuelle-pressemitteilungen> (Zugriff am 06.01.2013).
- Sachsen Tourismus: <http://www.sachsen-tourismus.de/> - Regionen in Sachsen  
(Zugriff am 30.12.2013).
- Sächsisches Burgen- und Heide- und Heideland: <http://www.saechsisches-burgenland.de/> - der Verband (Zugriff am 30.12.2013).
- Seenkompass Leipzig: <http://www.seenkompass.de/> (Zugriff am 26.12.2013).
- Statistik Leipzig:
  - <http://statistik.leipzig.de/> - Fläche nach Nutzungsarten (Zugriff am 28.12.2013).
  - <http://statistik.leipzig.de/> - Stadt-Daten, Bevölkerungsbestand  
(Zugriff am 13.01.2014).

### **Sonstiges**

- BTE Tourismusmanagement, Regionalentwicklung: Machbarkeitsprüfung zur Vermarktung der Tagebaufolgelandschaften Mitteldeutschlands. Endbericht. Berlin: August 2007.
- BTE Tourismusmanagement, Regionalentwicklung: InnenMarketing Leipziger Neuseenland. Konzept zur Umsetzung der Ergebnisse „Wasserregion Mitteldeutschland: Machbarkeitsstudie zur Vermarktung der Tagebaufolgelandschaften Mitteldeutschlands“. Berlin: September 2010.
- Landratsamt Landkreis Leipzig: Leipziger Neuseenland. Land in Bewegung. Leipzig: Broschüre.
- Grüner Ring Leipzig / Stadt Leipzig: Der Touristische Gewässerverbund Leipziger Neuseenland. Von der Vision zur Wirklichkeit. Leipzig: Januar 2012, Broschüre.
- Sächsisches Burgen- und Heide- und Heideland e.V.: Neues Organisationsmodell für das Sächsische Burgen- und Heide- und Heideland. Juli 2013, Broschüre.

## Literaturverzeichnis

- Tourismusverein „Leipziger Neuseenland“ e.V., 2010.
- Tourismusverein Leipziger Neuseenland e.V.: Aktiv & Fit ... an neuen Ufern.  
Borna: Januar 2013, Broschüre.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum: .....

Unterschrift: .....

## **Anhang**

## 1 Tabellarische Übersicht des Nördlichen Leipziger Neuseenlands

Name des Sees	Fläche in km <sup>2</sup>	Flutung von – bis	Bundesland
Muldestausee	ca. 6,3	1975 - 1976	Sachsen-Anhalt
Großer Goitzschesee	ca. 13,3	1999 – 2002	Sachsen-Anhalt
Seelhausener See	ca. 6,3	2000 – 2005	Sachsen-Anhalt
Grabschützer See	ca. 1,3	1997 - 2022	Sachsen
Werbelineer See	ca. 4,5	1998 – 2010	Sachsen
Schladitzer See	ca. 2,2	1999 - 2012	Sachsen
	<b>Gesamt: ca. 33,9</b>		

Tabelle 1: Nördliches Leipziger Neuseenland, eigene Darstellung in Anlehnung an [http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder\\_Raum.html](http://www.lmbv.de/index.php/Bitterfelder_Raum.html), Stand: 09/2013, Zugriff am 26.12.2013.

## 2 Tabellarische Übersicht des Südlichen Leipziger Neuseenlands

Name des Sees	Fläche in km <sup>2</sup>	Flutung von - bis	Bundesland
Kulkwitzer See	ca. 1,5	1963 – 1973	Sachsen
Cospudener See	ca. 4,4	1993 – 2000	Sachsen
Naunhofer Seen	ca. 1,35	< 1990	Sachsen
Markkleeberger See	ca. 2,5	1999 - 2012	Sachsen
Zwenkauer See	ca. 9,7	2007 – 2014	Sachsen
Störmthaler See	ca. 7,3	2003 – 2012	Sachsen
Werbener See	ca. 0,8	1998 – ca. 2090	Sachsen
Hainer See	ca. 4,0	1999 – 2010	Sachsen
Großstolpener See	ca. 0,3	1994 – 1995	Sachsen
Harthsee	ca. 0,65	1985 – 1996	Sachsen
Haselbacher See	ca. 3,35	1993 - 2002	Sachsen / Thüringen
	<b>Gesamt: ca. 35,85</b>		

Tabelle 2: Südliches Leipziger Neuseenland, eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.lmbv.de/index.php/suedraum-leipzig.html>, Stand: 09/2013, Zugriff am 26.12.2013; <http://www.seenkompass.de/>, Zugriff am 26.12.2013.

### 3 Kernassoziationen des Leipziger Neuseenlands

„Wir sind...

- ... eine junge Wasserregion.

Eine einzigartige neue Seenlandschaft und Wasserwelt prägt unsere ganze Region. Sie ist die Basis für unsere Zukunft und unsere Arbeit.

- ... eine Region im Wandel.

Wo einst die Braunkohlenindustrie das Landschaftsbild bestimmte, entsteht nach und nach in einem atemberaubenden und für den Besucher erlebbaren Prozess eine einzigartige Wasserlandschaft. Ehemalige Kohlegruben bilden heute als Seen das Fundament für die touristische Entwicklung des Leipziger Neuseenlands.

- ... eine attraktive Urlaubsregion mit der Kulturmetropole Leipzig als ein Teil des Leipziger Neuseenlands.

Mit der Kulturmetropole Leipzig als Teil des Leipziger Neuseenlands entsteht eine einmalige Verbindung zwischen einer attraktiven Wasserlandschaft und dem Flair einer Großstadt mit vielseitigen Kulturerlebnissen, die so in Deutschland nirgendwo anders gegeben ist.

- ... eine starke Urlaubsregion.

Gemeinsam mit den zentralen Tourismusorganisationen der Region, der Leipzig Tourismus Marketing GmbH und dem Tourismusverband Sächsisches Burgen- und Heidefeld e.V., erhöhen wir die touristische Attraktivität der Region und generieren insgesamt positive Effekte des Tourismus für alle Einwohner der Region.

- ... eine dynamische und gastfreundliche Region.

Freundlichkeit, Servicementalität und eine individuelle persönliche Betreuung aller Gäste zeichnet uns aus. Qualität in allen Bereichen gilt für uns als Fundament für einen langfristigen Erfolg.

- ... eine Region mit abwechslungsreichen Erlebnismöglichkeiten.

Wir bieten Touristen eine Vielzahl an Angeboten, die vom Fun- und Trendsport und spannenden Wasseraktivitäten, über Großveranstaltungen und die zahlreichen kulturellen Highlights der Großstadt Leipzig bis zur aktiven und passiven Erholung in naturnahen Landschaften reichen.“

Quelle: BTE Tourismusmanagement, 2010, S. 59 f..

## Anhang

### 4 Beobachtungsprotokoll für Tourist-Informationen

Tourist-Information:

Datum der Erhebung:

Anliegen:

Visuell wahrnehmbare Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
1. Machte die Einrichtung einen sauberen und gepflegten Eindruck?				<b>10</b>
2. War das Wort-Bild-Zeichen als Plakat o.Ä. vorhanden?				<b>20</b>
2a. Wenn ja, war der Slogan darunter abgebildet?				<b>10</b>
2b. Wenn ja, war es gut sichtbar?				<b>10</b>
3. Lagen Prospekte / Broschüren der Destinationsmarke aus?				<b>10</b>
3a. Wenn ja, waren die Prospekte / Broschüren in einem gesonderten Prospektaufsteller der Destinationsmarke?				<b>5</b>
4. Lagen Prospekte / Broschüren über kulturelle Angebote aus?				<b>10</b>
5. Lagen Prospekte / Broschüren über Sport- und Outdoor-Aktivitäten aus?				<b>10</b>
6. Lagen Prospekte / Broschüren über familienbezogene Aktivitäten aus (Freizeitaktivitäten, Naturerlebnisse, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>10</b>
7. Lagen Prospekte / Broschüren über Beherbergungseinrichtungen aus?				<b>10</b>
8. Lagen Prospekte / Broschüren über Gastronomieeinrichtungen aus?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				
Verhaltensspezifische Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
9. Erfolgte eine freundliche Begrüßung (spätestens bei Mitarbeiterkontakt)?				<b>10</b>
10. Erfolgte eine kompetente Beratung / ein kompetenter Service?				<b>10</b>
11. War die Beratung / der Service freundlich?				<b>10</b>
12. Wurde der Markenname genannt (ohne ihn vorher selbst erwähnt zu haben)?				<b>10</b>

## Anhang

13. War Wissen über die Destination vorhanden?				<b>10</b>
13a. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass Region sich noch im Wandel befindet?				<b>5</b>
13b. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass es eine (junge) Wasserregion ist?				<b>5</b>
14. Wurden vielfältige Freizeitmöglichkeiten angeboten?				<b>10</b>
14a. Wenn ja, kulturelle Angebote?				<b>5</b>
14b. Wenn ja, Sport- und Outdoor-Aktivitäten?				<b>5</b>
14c. Wenn ja, Freizeitaktivitäten für Familie (vor allem naturbezogene Aktivitäten, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>5</b>
15. Erfolgte eine freundliche Verabschiedung?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				
<b>Gesamtauswertung</b>				



## Anhang

### 5 Beobachtungsprotokoll für Beherbergungseinrichtungen

Beherbergungseinrichtung:

Datum der Erhebung:

Anliegen:

Visuell wahrnehmbare Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
1. Machte die Einrichtung einen sauberen und gepflegten Eindruck?				<b>10</b>
2. War das Wort-Bild-Zeichen als Plakat o.Ä. vorhanden?				<b>10</b>
2a. Wenn ja, war der Slogan darunter abgebildet?				<b>5</b>
2b. Wenn ja, war es gut sichtbar?				<b>5</b>
3. Lagen Prospekte / Broschüren der Destinationsmarke aus?				<b>10</b>
4. Lagen Prospekte / Broschüren über kulturelle Angebote aus?				<b>10</b>
5. Lagen Prospekte / Broschüren über Sport- und Outdoor-Aktivitäten aus?				<b>10</b>
6. Lagen Prospekte / Broschüren über familienbezogene Aktivitäten aus (Freizeitaktivitäten, Naturerlebnisse, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>10</b>
7. Lagen Prospekte / Broschüren über Gastronomieeinrichtungen aus?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				<b>70 / 80</b>
Verhaltensspezifische Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
8. Erfolgte eine freundliche Begrüßung (spätestens bei Mitarbeiterkontakt)?				<b>10</b>
9. Erfolgte eine kompetente Beratung / ein kompetenter Service?				<b>10</b>
10. War die Beratung / der Service freundlich?				<b>10</b>
11. Wurde der Markenname genannt (ohne ihn vorher selbst erwähnt zu haben)?				<b>10</b>
12. War Wissen über die Destination vorhanden?				<b>10</b>
12a. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass Region sich noch im Wandel befindet?				<b>5</b>
12b. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass es eine (junge) Wasserregion ist?				<b>5</b>

## Anhang

13. Wurden externe Freizeitangebote als Zusatzleistung offeriert?				<b>10</b>
13a. Wenn ja, kulturelle Angebote?				<b>5</b>
13b. Wenn ja, Sport- und Outdoor-Aktivitäten?				<b>5</b>
13c. Wenn ja, Freizeitaktivitäten für Familie (vor allem naturbezogene Aktivitäten, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>5</b>
14. Erfolgte eine freundliche Verabschiedung?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				
<b>Gesamtauswertung</b>				

## Anhang

### 6 Beobachtungsprotokoll für Gastronomieeinrichtungen

Gastronomieeinrichtung:

Datum der Erhebung:

Anliegen:

Visuell wahrnehmbare Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
1. Machte die Einrichtung einen sauberen und gepflegten Eindruck?				<b>10</b>
2. War das Wort-Bild-Zeichen als Plakat o.Ä. vorhanden?				<b>10</b>
2a. Wenn ja, war der Slogan darunter abgebildet?				<b>5</b>
2b. Wenn ja, war es gut sichtbar?				<b>5</b>
3. Lagen Prospekte / Broschüren der Destinationsmarke aus?				<b>10</b>
4. Lagen Prospekte / Broschüren über kulturelle Angebote aus?				<b>10</b>
5. Lagen Prospekte / Broschüren über Sport- und Outdoor-Aktivitäten aus?				<b>10</b>
6. Lagen Prospekte / Broschüren über familienbezogene Aktivitäten aus (Freizeitaktivitäten, Naturerlebnisse, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>10</b>
7. Lagen Prospekte / Broschüren über Beherbergungseinrichtungen aus?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				<b>70 / 80</b>
Verhaltensspezifische Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
8. Erfolgte eine freundliche Begrüßung (spätestens bei Mitarbeiterkontakt)?				<b>10</b>
9. Erfolgte eine kompetente Beratung / ein kompetenter Service?				<b>10</b>
10. War die Beratung / der Service freundlich?				<b>10</b>
11. Wurde der Markenname genannt (ohne ihn vorher selbst erwähnt zu haben)?				<b>10</b>
12. War Wissen über die Destination vorhanden?				<b>10</b>
12a. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass Region sich noch im Wandel befindet?				<b>5</b>
12b. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass es eine (junge) Wasserregion ist?				<b>5</b>

## Anhang

13. Erfolgte eine freundliche Verabschiedung?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				<b>60 / 70</b>
<b>Gesamtauswertung</b>				

## Anhang

### 7 Beobachtungsprotokoll für Freizeiteinrichtungen

Freizeiteinrichtung:

Datum der Erhebung:

Anliegen:

Visuell wahrnehmbare Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
1. Machte die Einrichtung einen sauberen und gepflegten Eindruck?				<b>10</b>
2. War das Wort-Bild-Zeichen als Plakat o.Ä. vorhanden?				<b>10</b>
2a. Wenn ja, war der Slogan darunter abgebildet?				<b>5</b>
2b. Wenn ja, war es gut sichtbar?				<b>5</b>
3. Lagen Prospekte / Broschüren der Destinationsmarke aus?				<b>10</b>
4. Lagen Prospekte / Broschüren über andere Freizeiteinrichtungen aus?				<b>10</b>
4a. Wenn ja, lagen Prospekte / Broschüren über kulturelle Angebote aus?				<b>5</b>
4b. Wenn ja, lagen Prospekte / Broschüren über Sport- und Outdoor-Aktivitäten aus?				<b>5</b>
4c. Wenn ja, lagen Prospekte / Broschüren über familienbezogene Aktivitäten aus (Freizeitaktivitäten, Naturerlebnisse, Gesundheit- und Wellnessangebote)?				<b>5</b>
5. Lagen Prospekte / Broschüren über Beherbergungseinrichtungen aus?				<b>10</b>
6. Lagen Prospekte / Broschüren über Gastronomieeinrichtungen aus?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				
Verhaltensspezifische Marken Aspekte	Ja	Nein	Ist-Punkte	Soll-Punkte
7. Erfolgte eine freundliche Begrüßung (spätestens bei Mitarbeiterkontakt)?				<b>10</b>
8. Erfolgte eine kompetente Beratung / ein kompetenter Service?				<b>10</b>
9. War die Beratung / der Service freundlich?				<b>10</b>
10. Wurde der Markenname genannt (ohne ihn vorher selbst erwähnt zu haben)?				<b>10</b>

## Anhang

11. War Wissen über die Destination vorhanden?				<b>10</b>
11a. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass Region sich noch im Wandel befindet?				<b>5</b>
11b. Wenn ja, kam zum Ausdruck, dass es eine (junge) Wasserregion ist?				<b>5</b>
12. Erfolgte eine freundliche Verabschiedung?				<b>10</b>
<b>Zwischenauswertung</b>				<b>60 / 70</b>
<b>Gesamtauswertung</b>				