

„Die Bedeutung des Corporate Designs im Destinationsmanagement“

Eine Analyse am Beispiel der Destination

„Harz“

Lena Fricke

Matr.Nr.:70045389

Eingereichte Arbeit 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. Küblböck Eingereicht am: 10.09.2013

Zweiter Prüfer: Dipl.-Kfm. Koppenhagen



Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit sowohl fachlich, als auch persönlich unterstützt haben.

Zunächst gilt Herrn Lehmborg vom Harzer Tourismusverband e.V. ein großes „Dankeschön“! Sie habe alle meine Fragen sofort beantwortet und ohne Ihre Unterstützung hätte ich diese Arbeit nicht schreiben können.

Des Weiteren möchte ich mich bei allen meinen Interviewpartnern der Harzer Ortsmarketingagenturen bedanken. Frau Clemens, Frau Ruppelt, Frau Galanakis, Herr Klamt und Herr Kaczmarek, vielen Dank, dass Sie sich für mich und meine Fragen Zeit genommen haben. Es hat mir großen Spaß gemacht Sie kennenzulernen.

Prof. Dr. Küblböck, der die Erstbetreuung dieser Arbeit übernommen hat, danke ich für alle Ratschläge und Anmerkungen.

Für ihre Unterstützung und lieben Worte danke ich auch meinen Freunden. Ohne euch wären die letzten Wochen schwerer zu bewältigen gewesen.

Zuletzt möchte ich mich auch noch bei meiner Familie bedanken, die mir dieses Studium und damit auch diese Arbeit erst ermöglicht hat.

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.

Braunschweig, 10.09.13

Lena Fricke

(Ort, Datum & Unterschrift)

Inhalt

Danksagung.....	II
Eidesstattliche Erklärung	III
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Corporate Identity und Markenbildung mit touristischem Fokus.....	2
2.1 Die Corporate Identity	2
2.2 Das Corporate Design	5
2.3 Herausforderungen der Corporate Identity	7
2.4 Die Merkmale und der Nutzen von Marken	9
2.5 Von der CI zur Marke	10
3. Management und Marketing von Destinationen.....	11
3.1 Die Destination als Wettbewerbseinheit und die Rolle der Tourismusorganisation	11
3.2 Aufgaben und Ziele des Destinationsmanagements	12
3.3 Herausforderungen und Besonderheiten im Destinationsmanagement	13
3.4 Destinationsmarketing	14
3.5 Destination Branding	17
3.5.1 Die Übertragung des Markenkonzeptes auf das Destinationsmanagement.....	17
3.5.2 Probleme touristischer Markenbildung	19
4. Die Marke Harz	20
4.1 Die Destination Harz	20
4.1.1 Der HTV als Destinationsmanagementorganisation	21
4.1.2 Herausforderungen des Harzer Destinationsmanagement und - marketing.....	21
4.2 Das Branding der Destination Harz als „magische Gebirgswelten“	22
5. Fragen und Methodik der Arbeit.....	27
5.1 Fragestellungen.....	27
5.2 Methodik.....	29
6. Auswertung der Experteninterviews und Beantwortung der Forschungsfrage	34

6.1 Auswirkungen einer Destinationsmarke und die Einstellung der Experten	34
6.2 Zusammenarbeit mit dem Harzer Tourismusverband	37
6.3 Herausforderungen bei Planung und Umsetzung.....	38
6.4 Anwendung des CD und Resümee	41
6.5 Bedeutung der Markenbildung im Harz	44
7. Kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess.....	46
8. Fazit & Handlungsempfehlungen	48
8.1 Fazit	48
8.2 Handlungsempfehlungen an den Harzer Tourismusverband e.V.	49
9. Anhang	52
Interviewleitfaden	52
Anwendungsoptionen der Partner	53
Submarke „Typisch Harz“	53
10. Literaturverzeichnis.....	54

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f./ff.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HTS	Harz Tourismus Service GmbH
HTV	Harzer Tourismusverband
KTW	Kur-, Tourismus- und Wirtschaftsbetriebe
m ü. NN	Meter über Normalnull
PR	Public Relations
S.	Seite
stellv.	stellvertretender
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Markenbildung.....	14
Abb. 2:	Bildung einer Destinationsmarke.....	22
Abb. 3:	Die Bestandteile des Corporate Designs des HTVs.....	29

1. Einleitung

Durch die Globalisierung und die verbesserten Kommunikations- und Transportmitteln treten immer mehr Destinationen miteinander in den Wettbewerb. Ergänzend kann auch der strukturelle Wandel der touristischen Nachfrage aufgeführt werden. Diese Entwicklungen, welche in Kapitel 3.1 näher beschrieben werden, haben Einfluss auf die Wahl des Urlaubsortes und zwingen Destinationen zu einem strategischen, professionelleren und effizienteren Marketing. Eine Steigerung der Attraktivität und die Entwicklung neuer Vermarktungskonzepte sind somit notwendig, um auf diesem Markt wettbewerbsfähig zu sein. Eine mögliche Strategie auf diese Veränderungen zu reagieren und eine Destination wettbewerbsfähiger zu machen, ist die Entwicklung eines Corporate Designs und die Bildung einer Destinationsmarke.

In dieser Arbeit soll analysiert werden, inwiefern sich die Entwicklung eines Corporate Designs und die Entwicklung einer Marke auf eine Destination auswirkt. Die sich daraus entwickelnde Forschungsfrage lautet somit:

„Welche Bedeutung hat das Corporate Design im Destinationsmanagement?“

Die Fragestellung soll am Beispiel der Destination Harz ausgewertet werden. Diese Region eignet sich besonders als Untersuchungsobjekt, da der Harzer Tourismusverband die Positionierung der Destination vor einigen Jahren geprüft und, mit dem Ziel eine wettbewerbsfähige Position zu erlangen, als „magische Gebirgswelt“ strategisch neu ausgerichtet hat. Die Berliner Agentur Embassy hat hierfür ein ganzheitliches Marketingkonzept entworfen, zu dem auch ein umfassendes Corporate Design gehört. Um eine theoretische Grundlage zu schaffen, wird in Kapitel 2 zunächst die touristische Relevanz der Corporate Identity, insbesondere des Corporate Designs, und die Bedeutung von Marken untersucht. Im weiteren Verlauf werden in Kapitel 3 die Aufgaben, Ziele und Herausforderungen eines Destinationsmanagements dargestellt und auf die Rolle einer zentralen

Managementorganisation eingegangen. Das Marketing, als Bestandteil des Managements, wird hier auf Grund der hohen Relevanz für diese Arbeit näher beleuchtet. Zum Ende dieses Kapitels wird das in Kapitel 2 behandelte Markenkonstrukt als Instrument des Destinationsmarketings dargelegt. Das Destination Branding, als Transfer einer Markenbildung auf Destinationen, und seine Funktionen werden hier genauer betrachtet. Das vierte Kapitel ist eine Zusammenführung der theoretisch-konzeptionellen Kapitel 2 und 3, die auf den Harz angewandt werden. An dieser Stelle wird die Destination Harz und das hierfür entwickelte Branding als „magische Gebirgswelt“ vorgestellt. Die oben genannte Forschungsfrage wird im fünften Kapitel dieser Arbeit in einzelne Unterfragen aufgeschlüsselt, die aus den vorangegangenen Kapiteln abgeleitet sind. Des Weiteren wird hier die Methodik der Datengewinnung für diese Forschung erläutert. Die Fragestellungen werden daraufhin anhand der mit dem HTV und den Harzer Ortsmarketingagenturen geführten und ebenfalls in diesem Kapitel ausgewerteten Experteninterviews in Kapitel 6 beantwortet. Nach der kritischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess endet diese Arbeit mit einem Fazit und einigen Handlungsempfehlungen für den Harzer Tourismusverband.

2. Corporate Identity und Markenbildung mit touristischem Fokus

Die Bildung von Marken ist ein oft genutztes Mittel von Unternehmen, um auf einen verschärften Wettbewerb zu reagieren und die Position des Unternehmens am Markt zu stärken. In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Corporate Identity im Tourismus, sowie deren Rolle in der Markenbildung behandelt.

2.1 Die Corporate Identity

Was wir von anderen Menschen halten, entscheidet sich oft binnen weniger Sekunden. Das äußere Erscheinungsbild, die Art zu sprechen oder das Verhalten einer fremden Person führen automatisch zu einem Gesamteindruck und lassen uns Rückschlüsse auf die Identität und die Absichten des Fremden ziehen (Abdullah; Cziwerny 2007, S.10). Dieser

Sachverhalt kann auch auf Unternehmen angewendet und von ihnen genutzt werden. Schon 1992 wurde die Corporate Identity, also die Unternehmensidentität, als wirksames strategisches Managementwerkzeug zur Führung eines Unternehmens und zur Steuerung und Optimierung seiner Außenwahrnehmung erkannt. Ein touristisches Zielgebiet, das in Kapitel 3.1 noch näher erläutert wird, kann als Unternehmen angesehen werden. Somit kann die Corporate Identity, im Folgenden auch CI genannt, im Tourismus zur Führung von Destinationen genutzt werden. Die CI setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Hierzu zählen die Kommunikation, das Verhalten und das Design eines Unternehmens (Beyrow 2007, S.8f.). Die drei Handlungsfelder sind nicht überschneidungsfrei und werden im Folgenden noch näher erläutert.

Bisher bleibt jedoch die Frage offen, wieso ein Unternehmen bzw. eine Destination eine Identität braucht. Jedes Unternehmen, ganz gleich welchen Markt es bearbeitet, ist abhängig davon, dass Kunden dessen Produkte bzw. Dienstleistungen kaufen. Für die Destination bedeutet dies die Abhängigkeit von Personen, die in das Zielgebiet reisen und touristische Leistungen in Anspruch nehmen. Die Kaufentscheidung wurde früher vor allem auf Grundlage der Produktqualität und des Preises getroffen. Das riesige Produktangebot und die Vielzahl an konkurrierenden Unternehmen führen heute zu einer Erweiterung der Kaufentscheidungskriterien um die Faktoren Funktionalität, Ideologie, Sympathie und Ästhetik. Die Kaufentscheidung geht also über das Produkt hinaus hin zum eigentlichen Unternehmen. Der Kunde identifiziert sich mit seiner Kaufentscheidung mit dem Produkt und dem Unternehmen. Je klarer ein Unternehmen seine Identität ausdrückt, desto leichter kann sich ein Kunde damit identifizieren. (Abdullah; Cziwerny 2007, S.12f.).

Auch im Tourismus wird die Reiseentscheidung nicht mehr allein auf Grund des Preises getroffen. Der Reisende identifiziert sich heutzutage mit der Destination, wodurch die Kommunikation eines Destinationsimages an Bedeutung gewinnt. Wie schon der berühmte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sagte, „kann man nicht nicht kommunizieren“ (Beyrow 2007, S.9). Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen vorteilhafter planvoll zu kommunizieren und darauf zu achten,

dass kommunizierte Qualität, Werte, Ziele etc. glaubwürdig sind. Die Corporate Identity muss der Realität entsprechen und darf nicht künstlich aufgebauscht werden, sonst werden die Erwartungen des Konsumenten bzw. des Reisenden, die sich aus der Unternehmenskommunikation ergeben haben (Beyrow 2007, S.15), nicht erfüllt. Eine erfolgreiche CI beruht somit auf der richtigen Einschätzung der Substanz und Qualität eines Unternehmens und seiner Produkte. Des Weiteren hat sie das Ziel die Außenwahrnehmung (Image) und die Innenwahrnehmung (Persönlichkeit) des Unternehmens anzugleichen (Beyrow 2007, S.13ff.). Birkigt, Stadler und Funk formulieren dies wie folgt: „Die Unternehmenspersönlichkeit [ist] als das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens definiert. Voraussetzung für die Corporate Identity ist [...] zunächst, dass ein Unternehmen sich selbst versteht – und zwar mit seinem (mikroökonomischen) Bestand, seinen Zielen, seinen Zwecken, in seiner makroökonomischen Funktion und in seiner sozialen Rolle.“ (Birkigt; Stadler; Funck 2002, S.19) Das bedeutet, dass ein Unternehmen zunächst seinen Ist-Zustand und Soll-Zustand betrachten (intern) und diese mit dem Fremdbild (extern) vergleichen sollte. So können Lücken und Probleme im Gesamtauftritt nach innen und außen erkannt und behoben werden (Abdullah; Cziwerny 2007, S.40). Im Tourismus kann als Ergebnis ein Bild einer einzigartigen Destination vermittelt werden, das die Wahrnehmung ihrer Dienstleistungen am Markt positiv beeinflusst. Ein weiterer Vorteil, der einer Destination aus der Formulierung einer Unternehmensidentität und damit der Abgrenzung von Konkurrenten erwächst, ist die Steuerung und Stärkung der Unternehmensposition am Markt. Festzuhalten ist allerdings, dass es sich bei der Entwicklung einer Corporate Identity nicht um ein endliches Projekt, sondern um einen Prozess handelt (Abdullah; Cziwerny 2007, S.41). Die CI und die drei zugehörigen Instrumente müssen immer wieder an die Marktanforderungen angepasst werden (Abdullah; Cziwerny 2007, S.11). Sie kann über Medien vermittelt werden. Welche Botschaft mit welchen Medien an welche Adressaten vermittelt wird, hängt von der Zielgruppe eines Unternehmens bzw. einer Destination ab (Beyrow 2007, S.17).

Botschaft und Wiedererkennung werden mit Hilfe folgender drei Instrumente erreicht. Das erste Instrument der CI ist das Corporate Behaviour (CB). Es

übermittelt die Unternehmensidentität über die Verhaltensweise nach innen und außen und umfasst das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, der Öffentlichkeit, den Führungskräften und den Kunden (Regenthal 2009, S.99f.). Die Art zu kommunizieren macht das zweite Instrument, die Corporate Communication (CC), aus. Es verfolgt das Ziel die Haltung von Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen positiv zu beeinflussen. Anwendungsfelder sind z.B. PR, Werbe- und Marketingmaßnahmen sowie die Mitarbeiterinformation und Öffentlichkeitsarbeit (Regenthal 2009, S.145f.).

2.2 Das Corporate Design

Das Corporate Design, im Folgenden auch CD genannt, ist das dritte und für diese Arbeit entscheidende Instrument der Corporate Identity. Es ist deshalb so wichtig, weil es die „sichtbare Manifestation der Unternehmensphilosophie ist [...]und der erste manchmal der einzige Kontakt zwischen Publikum und Organisation“ (Manss 2007,S.23). Das CD transportiert die Unternehmensidentität über visuelle Mittel und macht es so unverwechselbar (Abdullah; Cziwerny 2007, S.12f.). Genannte Mittel sind z.B. Zeichen, Typografien, Farben und Bilder. Durch die Nutzung eines CDs entstehen einem Unternehmen viele Vorteile. Ein entscheidender Pluspunkt liegt im Vertrauensgewinn von Kunden und Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen und dessen Produkten, sowie die Identifikation mit diesem. Des Weiteren werden Abläufe vereinfacht und ein klares Unternehmensprofil am Markt erzielt (Abdullah; Cziwerny 2007, S.14). Nicht zu vergessen ist der ökonomische Nutzen, der einem Unternehmen durch die Anwendung eines CDs erwächst, denn beispielsweise die Bereitstellung von vorgefertigten Templates, also Vorlagen für Präsentationen und Korrespondenzen, sparen die Mitarbeiter Arbeitszeit und damit das Unternehmen Geld (Abdullah; Cziwerny 2007, S.15ff.).

Folglich kann eine Destination mit Hilfe eines CDs ihre Außenwahrnehmung steuern, sich klar am Markt positionieren, Kosten sparen, das Vertrauen potenzieller Reisender in ihre Dienstleistungen gewinnen und die Identifikation der Reisenden mit dem Zielgebiet fördern.

Der Prozess eines Corporate Designs ist in sechs Phasen unterteilt (Abdullah; Cziwerny 2007, S.24):

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Bedarfsermittlung | 4. Dokumentation (Manual) |
| 2. Planung der Realisierung | 5. Implementierung |
| 3. Realisierung | 6. Evaluation/ Controlling |

In der Bedarfsermittlung werden, soweit die Corporate Identity noch nicht hinreichend definiert ist, Selbstbild und Fremdbild des Unternehmens, sowie der CD Ist-Zustand ermittelt. Hieraus ergibt sich die strategische Herangehensweise für die Entwicklung. In dieser zweiten Phase werden Prototypen von Logo, Schrift, Farbe etc. entwickelt. In der Realisierungsphase werden diese Basiselemente und ihre Anwendung genau definiert und in einem CD-Manual (Gestaltungshandbuch) dokumentiert (Phase 4) (Abdullah; Cziwerny 2007, S.48ff.). Die Implementierung bedeutet die Anwendung dieser Gestaltungsrichtlinien auf reelle Gestaltungsaufgaben (Abdullah; Cziwerny 2007, S.53). Da der zu bearbeitende Markt und damit auch die Anforderungen an ein Unternehmen ständig im Wandel sind, ist die letzte Phase, das Controlling, elementar. Kontrollmechanismen während und nach der Entwicklung stellen sicher, dass das CD immer aktuell bleibt und von allen Nutzern richtig angewendet wird (Abdullah; Cziwerny 2007, S.55). Nutzer des CDs einer Destination können, je nach Größe der Destination, Ortsmarketingagenturen, Beherbergungsbetriebe oder andere touristische Leistungsträger sein. Die Kosten für ein Corporate Design ergeben sich aus den Kosten für die Agenturleistung (bei CD-Erstellung durch eine Werbeagentur), den Fremdkosten (z.B. für einen Fotografen) und den Materialkosten (z.B. für Drucke) (Abdullah; Cziwerny 2007, S.53). Der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Design wird durch Thomas Manss Zitat „Wer ein einprägsames Design entwerfen will, muss mit einem einprägsamen Gedanken anfangen“ deutlich (Manss 2007, S.23).

CD Manual

Die in Phase 4 beschriebene Dokumentation des CDs findet in Form eines CD Manuals statt. Vorteilhaft ist es ein User-Manual mit einer Herleitung zu beginnen, die verdeutlicht aus welchen Gründen die nachfolgenden Entscheidungen getroffen wurden. Im CD Manual werden z.B. Signets, Hausfarben, Hausschriften, Piktogramme, Formate, Gestaltungsraster, Papiere und Bildkonzepte dokumentiert. Nach dieser Dokumentation folgen im Idealfall Anwendungsbeispiele. Je nach Art des Unternehmens und nach Anforderungen an den späteren Gebrauch können Inhalt und Umfang eines Manuals variieren. Als klassisches Medium für das Manual gilt die gedruckte Form. Um flexibler auf Änderungen eingehen zu können und Druckkosten zu sparen, bietet sich jedoch heutzutage eine digitale Dokumentation im Internet an (Abdullah; Cziwerny 2007, S.20ff.). Auf das CD und das Gestaltungshandbuch des Harzes wird in Kapitel 4.2 eingegangen.

2.3 Herausforderungen der Corporate Identity

Eine entscheidende Herausforderung bei der Entwicklung einer CI liegt für ein Unternehmen darin, eine konsistente Persönlichkeit zu formulieren, auf der die Kommunikation beruht. Unternehmen sind heutzutage so groß und komplex, dass sie mehrere Produkte anbieten und mehrere Zielgruppen ansprechen. Die oft heterogenen Interessen und Erwartungen der Stakeholder erschweren die Formulierung einer Unternehmensidentität. Als Ergebnis verfassen Unternehmen unscharfe Ziele und Werte, die einen Kompromiss aus allen Interessen bilden. Für ein Unternehmen selbstverständliche Eigenschaften wie Seriosität und Modernität werden genannt. Eine „Persönlichkeit“ hingegen sollte aus einer eigenen Haltung resultieren (Beyrow 2007, S. 10). Die Destination als Unternehmen umfasst mehrere Orte, Beherbergungsbetriebe, gastronomische Einrichtungen und Anbieter touristischer Attraktionen. All diese Leistungsträger können eigene Interessen verfolgen und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Die Herausforderung besteht für die Destination also darin, eine Corporate Identity herauszuarbeiten, die für alle Leistungsträger zutreffend und tragbar ist.

Vor der eigentlichen Entwicklungsphase müssen in der „Sensibilisierung“ Auftraggeber (z.B. Destinationsmanagementorganisation) und Auftragnehmer (Werbeagentur) gemeinsam Unternehmenswerte, -qualitäten und -ziele erarbeiten und Notwendigkeiten für die Arbeit formulieren (Abdullah; Cziwerny 2007, S.47). Unter dem Begriff der Sensibilisierung versteht man ein Vorgespräch zwischen Agentur und Auftraggeber. Es hat den Zweck das Verständnis der Agentur an das des Auftraggebers anzupassen (Abdullah; Cziwerny 2007, S.38). Ein Problem bei der Implementierung des Corporate Designs ist die Holflicht der Anwender. Die aktive Beteiligung und Initiative der Anwender bei der Beschaffung und Integration von Vorgaben des CD Manuals in den Arbeitsalltag ist also Voraussetzung für eine erfolgreiche CD Implementierung. Des Weiteren muss der „Kreativitätsdrang“ der Anwender (touristischer Leistungsträger) gezügelt werden. Die Bereitstellung von Dokumentenvorlagen, die einen kontrollierten, individuellen Freiraum ermöglichen, kann hier vor „Eigenkreationen“ der Anwender schützen. Die übergeordnete Tourismusorganisation einer Destination muss folglich allen touristischen Leistungsträgern, die das CD anwenden sollen, ein CD Handbuch zur Verfügung stellen, um einen einheitlichen Außenauftritt der Destination zu unterstützen. Ein weiteres Problemfeld stellt das Controlling dar. Es ist sehr zeitintensiv und nahezu unmöglich alle Printmedien und Websites der Anwender/ Leistungsträger auf korrekte Anwendung des CD's zu kontrollieren. Besser ist es daher im Voraus klar zu machen, wie wichtig eine korrekte CD-Anwendung ist und fertige Anwendungsdateien anzubieten (Abdullah; Cziwerny 2007, S.24ff.). Da sich das CD als Element der CI, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, immer an die aktuellen Marktanforderungen anpassen muss, entsteht die Herausforderung der Aktualisierung der Gestaltungsrichtlinien. Als Lösungsansatz kann z.B. ein Newsletter mit aktuellen Veränderungen an alle Anwender geschickt werden. Im Vergleich zu der Herausgabe gedruckter Manuals bieten CD-Portale im Web eine geeignetere und flexiblere Möglichkeit die Gestaltungsrichtlinien zu aktualisieren (Abdullah; Cziwerny 2007, S.20ff.). Nicht zuletzt ist zu beachten, dass die Kosten für die Entwicklung eines Corporate Designs zu Beginn eines Projektes nicht realistisch einschätzbar sind. Nur einzelne

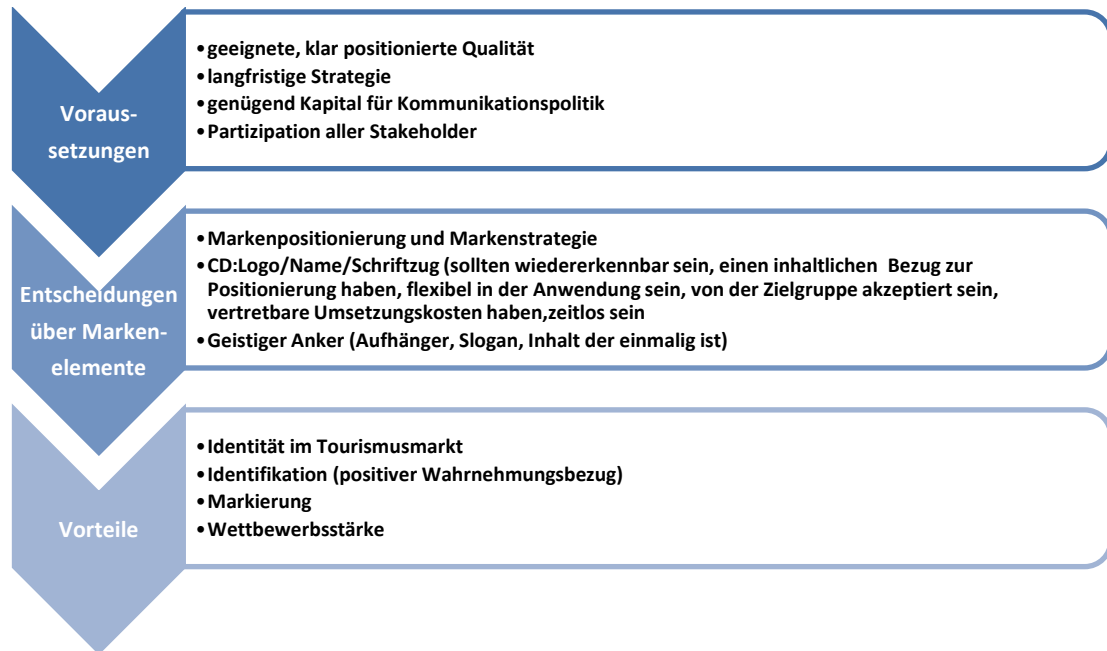
Phasen des Entwicklungsprozesses können kurzfristig geplant werden (Abdullah; Cziwerny 2007, S.47).

2.4 Die Merkmale und der Nutzen von Marken

Eine Marke ist nach der Definition der American Marketing Association (AMA) „a name, term, sign, symbol or design or a combination of them, intended to identify goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors“ (Hankinson; Cowking 1995, zit. In: Kozak; Baloglu 2011, S.155). Sie formt Image und Identität eines Unternehmens und seiner Produkte und weckt Assoziationen und Erwartungen (Kozak; Baloglu 2011, S.155). Anonyme, depersonalisierte Unternehmen gewinnen durch Branding und die damit einhergehende Zuschreibung symbolischer Werte an Bedeutung und Vertrauen (Baur 2007, S.47). Die Markenidentität setzt sich zusammen aus der Core Identity, dem unveränderlichen Kern einer Marke, und der Extended Identity, die sich den ändernden Marktanforderungen anpasst (Kozak; Baloglu 2011, S.162). Dem Konsumenten werden durch eine Marke Vorteile auf vier Ebenen versprochen (Markenversprechen). Zunächst gibt es das funktionale, problemlösende Markenversprechen z.B. die gute Erreichbarkeit einer Destination. Darüber hinaus wird eine symbolische/ emotionale Ebene angesprochen. Hiermit sind positive Empfindungen eines Konsumenten gegenüber dem Markenartikel gemeint. Eine Destination kann vom Gast z.B. mit Freude, Ausgelassenheit oder Geborgenheit verknüpft werden. Die dritte Funktion ist die Selbstaussage. Der Kunde kann durch den Kauf eines Artikels bzw. den Besuch einer Destination eine Aussage über sich selbst machen. Gilt die Destination z.B. als abenteuerlich, gilt der Reisende als Abenteurer. Zuletzt gibt es noch das Preisversprechen. Das Markenmanagement und die Bildung einer Identität fokussieren allerdings weniger den Preis als vielmehr die Vorteile, welche einem Konsumenten entstehen (Kozak; Baloglu 2011, S.164). Die konkreten Vorteile, die einem Kunden aus der Markenbildung erwachsen, sind z.B. eine höhere Zufriedenheit während des Konsums und eine durch Vertrauen erleichterte Kaufentscheidung. Die Bedeutung und der Erfolg einer Marke kann

gemessen werden an der Bekanntheit des Markennamens, der angenommenen Qualität und der Markenassoziation. Das Unternehmen profitiert durch eine hohe Effizienz von Marketingprogrammen, die Markentreue der Kunden und eine höhere Gewinnspanne, welche zu einem Wettbewerbsvorteil führen (Scherhag 2000, S.159 /Kozak; Baloglu 2011, S. 176ff.).

Abb. 1: Markenbildung



(Bieger 2008, S.188f.)

2.5 Von der CI zur Marke

Wie in den Kapiteln 2.1 und 2.2 beschrieben, dient die CI der Steuerung und Optimierung der Außenwahrnehmung eines Unternehmens. Das Unternehmensimage weckt beim Konsumenten Erwartungen gegenüber den Produkten eines Unternehmens, schafft Assoziationen und Vertrauen und beeinflusst die Kaufentscheidung. Konsumenten sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können und dessen Produkte denen anderer Unternehmen vorziehen. Kapitel 2.4 macht deutlich, dass hier eine Parallele zwischen der CI und einer Marke gezogen werden kann, da eine Marke die gleichen Ziele verfolgt wie eine CI. Sie soll die Identifikation eines Unternehmens bzw. eines Produktes erleichtern und von Wettbewerbern abgrenzen, um Vorteile wie z.B. die Loyalität der Konsumenten gegenüber der Marke zu realisieren.

Eine Marke muss unterscheidungs-fähig sein, um Erfolg zu haben (Gutjahr 2011, S.76). Sie ist nicht einfach nur ein Symbol oder ein Slogan, sondern muss eine eigene, profunde Persönlichkeit haben. Die Markenidentität wird, wie bei der CI, durch Kommunikation, Verhalten und Design nach außen projiziert und bildet das Markenimage. Die durch dieses Image hervorgerufenen Erwartungen werden als Markenversprechen bezeichnet. Jede gute Marke basiert also auf einer durchdachten und konsistenten „Identity“. Hier wird jedoch zwischen der Brand Identity, also der Identität der Konsummarke, und der Corporate Identity, der Identität eines Unternehmens, unterschieden (Beyrow 2007, S.52). Ein Unternehmen kann nur eine CI, wohl aber mehrere Marken mit jeweils eigenen Identitäten haben.

Auf die Anwendung von Marken im Destinationsmanagement wird in Kapitel 3.6 näher eingegangen.

3. Management und Marketing von Destinationen

In diesem Kapitel werden zunächst die Destination, sowie die Aufgaben, Ziele und Herausforderungen des Destinationsmanagements beleuchtet. Als wichtiger Managementbestandteil nimmt das Marketing für diese Arbeit eine besondere Rolle ein und wird daher ausführlicher behandelt. Zuletzt wird die, in Kapitel 2 behandelte Markenbildung, als mögliches Instrument des Marketings auf die Destination angewendet.

3.1 Die Destination als Wettbewerbseinheit und die Rolle der Tourismusorganisation

Die Destination

Nach der Definition von Bieger ist eine Destination ein „geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt.“ Dieser Raum, der alle für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen (Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung) enthält, ist somit eine strategisch zu führende Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus (Bieger 2008, S.56). Die Größe einer Destination ist laut Bieger abhängig von der Sicht und den Bedürfnissen eines Gastes und kann von der Größe eines Resort bis hin zum gesamten Kontinent reichen (Bieger 2008, S.56).

Reisende sind heutzutage besser informiert, gebildeter, reiseerfahrener und haben somit höhere Erwartungen an Ihren Urlaub. Hinzu kommt die Globalisierung und die verbesserten Transport-, Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten. Diese Entwicklungen haben zu einem verstärkten Wettbewerb unter den Destinationen geführt und haben Einfluss auf die Wahl der, in Kapitel 3.4 näher erklärten, Marketing Strategie. (Kozak; Baloglu 2011, S.3).

„Der Kunde differenziert beim Konsum der verschiedenen Leistungselemente (z.B. Transport, Essen) oft nicht nach den verschiedenen Unternehmen, sondern schreibt die Leistung und deren Qualität der Destination als Ganzes zu.“ (Bieger 2008, S.58). Das Produkt einer Destination ist somit, genau wie die Größe, ebenfalls aus Sicht des Gastes zu definieren. Eine Destination muss daher alle Leistungen entlang der Dienstleistungskette kundenorientiert bündeln und vermarkten (Bieger 2008, S.58). Diese Aufgabe wird von der Tourismusorganisation umgesetzt.

Die Tourismusorganisation

Die Destination als Unternehmen und das touristische Produkt an sich erfordern eine kooperative Wahrnehmung der, in Punkt 3.2 aufgelisteten, Funktionen und Aufgaben durch eine Tourismusorganisation (Bieger 2008, S. 64). Als Resultat entsteht so ein leistungsträgerübergreifendes Gesamtprodukt für den Touristen. Tourismusorganisationen gibt es auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene (Bieger 2008, S.73). Abhängig von dieser Handlungsebene ergeben sich die wahrzunehmenden Aufgaben. Für diese Arbeit ist die lokale und regionale Ebene von Bedeutung.

3.2 Aufgaben und Ziele des Destinationsmanagements

Eine kooperative Tourismusorganisation hat vier primäre Funktionen: *Planungsfunktion*, *Angebotsfunktion*, *Interessenvertretungsfunktion* und *Marketingfunktion*.

Aus diesen vier Funktionen lassen sich folgende konkrete Aufgaben ableiten: Bei der Planung müssen sowohl Leitbild als auch Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie festgelegt werden. Die Angebotsfunktion betrifft z.B.

den Betrieb einer Tourist Information, die Erstellung eines touristischen Produktes, die Gästebetreuung und –unterhaltung, die Organisation von Events usw. Als drittes beinhaltet die Marketingfunktion bspw. die Entwicklung einer Marketingstrategie, Marktforschung, den aktiven Verkauf, sowie das Markenmanagement und die Imagewerbung. Auf diese Funktion wird noch in Punkt 3.5 näher eingegangen. Die Interessenvertretung dient der Information der Bevölkerung, der Förderung des Tourismusbewusstseins und der politischen Interessenvertretung für konkrete Produkte (Bieger 2008, S.67f.). Die Ausführung dieser Funktionen und Aufgaben trägt zur Zielerreichung bei. Klassische Ziele des Destinationsmanagements sind z.B. Steigerung der Gästezahlen, Erzeugung eines positiven Destinationsimages (Kozak; Baloglu 2011, S.81), Erreichung einer Wettbewerbsfähigkeit und die Verbesserung der Servicequalität und damit Steigerung der Kundenzufriedenheit (Kozak; Baloglu 2011, S.140f.).

3.3 Herausforderungen und Besonderheiten im Destinationsmanagement

Die Destination kann als ein Unternehmen mit besonderen Anforderungen und Voraussetzungen gesehen werden. Die Besonderheiten, die im Destinationsmanagement zu beachten sind, werden in diesem Unterkapitel aufgezeigt.

Doppelfunktion der Tourismusorganisation

Eine Tourismusorganisation ist einerseits für die Organisation, Führung und den Erfolg des eigenen Unternehmens verantwortlich, hat darüber hinaus aber vor allem auch die Aufgabe die gesamte Destination zu vermarkten. Es ist ratsam die Tourismusorganisation als non-profit Organisation zu führen, um Interessenkonflikte zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens und dem der gesamten Destination zu vermeiden. Des Weiteren ist eine Tourismusorganisation auf die Kooperation der örtlichen Leistungsträger angewiesen, die durch eben jenen Interessenkonflikt negativ beeinflusst werden kann (Bieger 2008, S.97).

Unklare und schwer messbare Ziele

Eine Tourismusorganisation, als non Profit Organisation, kann weder eine Rendite, noch eine Wertschöpfung als Ergebnis seiner Arbeit erheben. Der Erfolg durch die, in Kapitel 3.2 genannten Aufgaben einer Tourismusorganisation, lässt sich schwer messen. Durch diese Problematik wird die Legitimation der Existenz einer Tourismusorganisation gegenüber der Öffentlichkeit erschwert. Allein die Wechselbeziehung zwischen Maßnahmen und Zielerreichung kann geprüft werden (Bieger 2008, S.98).

Limitierte Einflussmöglichkeiten

Die Einflussmöglichkeiten einer Tourismusorganisation sind aus zwei Gründen beschränkt. Zum einen hat die Politik durch die Bereitstellung öffentlicher Gelder oft einen großen Einfluss auf die Arbeit einer Tourismusorganisation. Zum anderen kann sie nur versuchen durch Motivation und Kommunikation auf die externen unabhängigen Leistungsträger einzuwirken und so Einfluss zu nehmen (Bieger 2008, S.98).

Hoher Stellenwert der Interessengruppen

Einwohner, Gäste, Leistungsträger, Politiker und viele weitere Gruppen, die sogenannten Stakeholder, wollen ihre Interessen in der Führung einer Destination repräsentiert sehen. Eine Tourismusorganisation hat die Aufgabe diese Interessen zu vertreten, eventuelle Konflikte zu lösen und Kompromisse zu schließen, sodass letzten Endes alle Anspruchsgruppen konstruktiv zusammen arbeiten (Bieger 2008, S.99 / Kozak; Baloglu 2011, S.79f.).

3.4 Destinationsmarketing

Das Marketing ist eine Hauptaufgabe einer Destinationsmanagementorganisation (Elbe et al. 2008, S.283). Der Begriff „Marketing“ bezeichnet die Führung eines Unternehmens vom Absatzmarkt her, „die alle Unternehmensaktivitäten systematisch und dabei wirksamer und effizienter als die Konkurrenz an den Bedürfnissen der Abnehmer ausrichtet, um dadurch die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten“ (Bieger

2008, S.157). Die Vermarktung von Destinationen birgt auf Grund des Dienstleistungscharakters einige Besonderheiten.

Das *uno-actu Prinzip*, also die Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und –konsum, setzt das Zusammentreffen vom Reisenden und Leistungsersteller voraus. Leistungen, wie Hotelübernachtungen sind *nicht lagerbar* und verfallen bei Nichtinanspruchnahme. Durch diesen Umstand hat das Destinationsmarketing die Aufgabe für eine ausgeglichene quantitative Nachfrage zu sorgen. Des Weiteren hat der *externe Faktor Mensch* Einfluss auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität. Der Reisende erlebt die Dienstleistung. Die Destination kann die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität also nur durch Schaffung guter Voraussetzungen, wie gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter, eine gute Infrastruktur oder vernetzte Angebote, positiv beeinflussen. Im Gegensatz zum physischen Produkt ist die Dienstleistung *immateriell* und kann nicht vor dem Kauf ausprobiert werden, sodass der Kauf auf Vertrauen basiert. Aus diesem Grund spielen Images und Marken eine besondere Rolle im Destinationsmarketing (Bieger 2008, S.157ff.).

Marketingstrategien

Die Marketingstrategie verfolgt das Ziel den Unternehmenserfolg zu sichern und eine wettbewerbsfähige Position zu erreichen. Es wird unterschieden zwischen der *Marktfeldstrategie* (z.B. Marktdurchdringung, Markt-/Produktentwicklung oder Diversifikation), der *Marktpulsstrategie* (z.B. Profilierung oder Preis-Mengenstrategie), der *Marktgebietsstrategie* und der *Marktsegmentstrategie* (Bieger 2008, S.168). „Segmentorientiertes Marketing spricht spezifische Zielmärkte an und versucht Produkte aus Kundensicht gezielt von der Konkurrenz abzugrenzen und sie zu positionieren“. Es ist daher für das Destinationsmarketing elementar (Bieger 2008, S.185). Auf Basis der Marketingstrategie werden die Marktbearbeitungsinstrumente des Marketing-Mixes (Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik) ausgerichtet (Bieger 2008, S.167).

Die Marke als Positionierungselement

Luft beschreibt die Markenstrategie als allumfassende Maßnahme zur Positionierung und Individualisierung von Produktangeboten als Marke (Luft 2007, S.289). Marken gibt es auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Die Beschreibung der Beziehungen von Marken wird als Markenarchitektur bezeichnet. Die Markenarchitekturstrategie beantwortet laut Strebinger (2010) zwei Fragen: „Welche Marke kommt mit welcher Prominenz auf welches Angebot?“ und „Welche Bekanntheits-, Image- und Einstellungstransferwirkung wollen wir dadurch erreichen?“ (Strebinge 2010, S.13). Für diese Arbeit ist die Beziehung zwischen Dachmarken und Einzelmarken zu betrachten. Dachmarken können alle Leistungen einer Region unter einem Namen und einem Design vermarkten und so die Wahrnehmung und Bekanntheit bei der Zielgruppe steigern. Innerhalb der Region können einzelne Orte sogenannte Einzelmarken bilden, die, wie im folgenden Absatz näher erläutert, der regionalen Dachmarke zugeordnet werden können (Luft 2007, S.114f.).

Da die Markenbildung enorme Kosten verursacht, die für Destinationen oft nicht zu bewältigen sind, besteht die Möglichkeit zur Kooperation und Markenkombination. Neben der Verteilung der Kosten bietet diese Zusammenarbeit die Chance einer gesteigerten Markenbekanntheit. Kleinere touristische Destinationen können sich z.B. größeren Destinationen anschließen und sich unter einer gemeinsamen Dachmarke einordnen (Anknüpfung an eine Dachmarke). Eine weitere Möglichkeit besteht in der Markenerweiterung, bei der eine Destination einem anderen Unternehmen die Nutzung ihrer bereits bekannten und bewährten Marke erlaubt. Als umgekehrte Option stellt ein Unternehmen seine Marke einer Destination zur Verfügung (Markenübernahme) (Bieger 2008, S.189 f.).

Im Destinationsmanagement erlangt die Markenpolitik zunehmende Bedeutung, denn Marken, wie schon in 2.4 erwähnt, ermöglichen es Unterschiede in dem großen Angebot touristischer Destinationen zu erkennen und Präferenzen zu bilden (Luft 2007, S.289). Auf diesen Aspekt wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

3.5 Destination Branding

Um über dieses Thema sprechen zu können, wurden erst einmal die Begriffe „Destination“ in Kapitel 3.1 und Brand/Marke in den Kapiteln 2.4 und 2.5 geklärt. Die Erreichung der Ziele des Destinationsmanagements (siehe 3.2) mit Hilfe der Markenbildung wird als „Destination Branding“ bezeichnet und ist, wie in 3.4 erklärt, eine mögliche Strategie des Destinations-marketings.

3.5.1 Die Übertragung des Markenkongzeptes auf das Destinationsmanagement

„The battle for consumers in tomorrow’s destination marketplace will be fought not over price but over hearts and minds“(Morgan; Prichard 2004, S.61). Dieses Zitat von Morgan und Prichard macht deutlich, weshalb die Markenbildung für Destinationen an Bedeutung gewinnt. Die Wahl des Urlaubsortes, an dem die Menschen ihre knappe Freizeit verbringen und ihr hart verdientes Geld ausgeben, wird bedeutsamer. Die Destinationswahl wird durch den emotionalen Reiz einer Marke zu einem Lifestyle Statement (Morgan; Prichard 2004, S.60), denn eine Destinationsmarke ist definiert als „perception about a place as reflected by the associations held in tourist memory“(Cai 2002, S.155). Sie identifiziert ein touristisches Zielgebiet und grenzt es von der Konkurrenz ab (Ritchie and Ritchie 1998, zit. In: Kozak; Baloglu 2011, S.155).

Zusammengefasst hat das sogenannte „Destination Branding“ vier Funktionen:

1. Die Marke dient als Kommunikator.
2. Die Marke dient der Wiedererkennung, denn Name, Logo etc. erleichtern das identifizieren und differenzieren der Destination.
3. Die Marke dient der Wertsteigerung. Erzeugte Erwartungen werden mit der Destination verknüpft.
4. Die Marke dient der Bildung emotionaler Verbindungen zwischen Reisendem und Destination

(Hankinson 2004, zit. In: Kozak; Baloglu 2011, S.156).

Erfolgreiche Marken haben somit sowohl einen sozialen und emotionalen Wert, als auch einen Wiedererkennungswert. Sie erfüllen die durch das Markenimage (siehe 2.5) geweckten Erwartungen und den versprochenen

Nutzen (Morgan; Prichard 2004, S.60). Hierbei gilt: „The greater the match between the destination image and ones actual and ideal self-concept the greater the tendency for tourist to visit that destination” (Kozak; Baloglu, S.168). Bei touristischen Destinationsmarken bildet der Name des touristischen Zielgebietes schon die eigentliche Substanz der Marke. Das Problem ist also, dass kein „phantasievoller Kunstname“ entwickelt werden kann, wie es bei Konsumgütern der Fall ist. Der Ortsname allein reicht aber nicht, um einen Leistungsvorteil zu kommunizieren, daher muss ein Markierungskomplex (Logo) aus Schriftzug des Gebietsnamens, Signet/Symbol und Slogan entwickelt werden (Luft 2007, S.290f.). Wichtige Voraussetzungen für die Entwicklung eines Brand Images und somit des Images der Destination ist die Vernetzung einer Destination und die Kommunikation von Markeneigenschaften (Gnoth 2002, zit. In: Kozak; Baloglu 2011, S.154).

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, hat sich der Wettbewerb unter touristischen Destinationen verstärkt. „Der Wettbewerb erfordert Geschlossenheit nach Innen und Klarheit im Auftritt nach Außen“, sagt hierzu Heinz Dieter Quack (2000). Der Prozess der Markenbildung (siehe 2.4) sieht auf eine Destination übertragen wie folgt aus:

Abb.2: Bildung einer Destinationsmarke



(Hudson; Richie 2009, S.219)

Er beinhaltet Elemente des Destinationsmanagements und trägt zur Wettbewerbsfähigkeit einer Destination bei. Zu diesen Elementen zählen z.B. die Vernetzung aller Leistungsträger, ein zentrales Management und ein professionelles Marketing (Quack 2000, S.172). Um den neuen Wettbewerbsbedingungen professionell begegnen zu können, setzen heute also viele Tourismusorganisationen vermehrt auf das sogenannte Branding

und bekämpfen so die Substituierbarkeit ihrer Destination (Morgan; Prichard 2004, S.61). Sie bilden einen Markencharakter heraus und gewährleisten somit eine Alleinstellung, welche die Touristen in ihrer Wahl des Urlaubsortes positiv beeinflusst (Kozak; Baloglu 2011, S.15). Das Destination Branding sollte strategisch von der Tourismusorganisation durchgeführt werden, um die Corporate Identity richtig zu formulieren und kommunizieren (Kozak; Baloglu 2011, S.154). Wie auch bei der Entwicklung einer Corporate Identity ist laut Aaker (1991) darauf zu achten, die Destination von der Nachfrager-Perspektive zu definieren und nicht aus der Sicht der Anbieter (Aaker 1991, zit. In: Kozak; Baloglu 2011, S.155s). Die geweckten Erwartungen müssen nachhaltig, glaubwürdig und zuverlässig sein, damit der Gast nicht enttäuscht wird (Morgan; Prichard 2004, S.65). „Die touristische Besonderheit eines Ortes bzw. eines kleinen Gebietes ist meistens allein nicht groß genug, um eine ausreichende räumliche Orientierung für ein Aufenthaltsinteresse herbeizuführen“ (Luft 2007, S.293). Daher werden viele Tourismusstandorte keine eigenständige Marke am Markt etablieren können. Eine „*landschaftsräumliche Dachmarke*“ kann dagegen den „Erlebnischarakter einer Region abwechslungsreich bündeln und einen weiträumigen Imagetransfer einprägsam auslösen (Luft 2007, S.293f.).

3.5.2 Probleme touristischer Markenbildung

Die Markenbildung von Destinationen birgt auf Grund der Besonderheiten des Destinationsmanagements einige Probleme, die bei der Entwicklung einer Konsumgütermarke nicht entstehen und bedeutet weit mehr als nur die Entwicklung eines Logos und eines Slogans (Kozak; Baloglu 2011, S.156). Zum einen hat eine Destination viele Stakeholder, die ihre Interessen vertreten sehen wollen. Wenn ihnen das durch die Marke kommunizierte Image nicht zusagt, kann die Unterstützung verweigert und die Markenbildung erschwert oder verhindert werden.

Zum anderen agieren diese Leistungsträger unabhängig voneinander. Dem Gast fällt es durch diese fehlende Produkttiefe schwer die einzelnen Leistungen einer Destination mit der Destinationsmarke zu verknüpfen. Die Angebote einer Destination sind multidimensional und heterogen. Dies

erschwert die Vereinbarung eines einheitlichen, alle Leistungsträger abdeckenden, Designs (Kozak; Baloglu 2011, S.156).

Hieraus ergibt sich das größte und für diese Arbeit entscheidende Problem der mangelnde Wiedererkennungswert einer Destination. Die Entwicklung eines Corporate Designs ist ein fundamentales Instrument der Markenbildung. Bisher besteht jedoch häufig die Problematik, dass Leistungsträger entlang der Wertschöpfungskette unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, divergierende Corporate Identities haben und damit ein unterschiedliches Design anwenden. Dieses Chaos aus Logos und sonstigen Designelementen macht es Gästen schwer einen Urlaubsort mit einer einzelnen Destinationsmarke zu verbinden (Tödter 2000, S.180ff.). Die Kontrolle aller Leistungsträger auf einheitliche und richtige Anwendung der Marke ist sehr aufwändig und kaum realisierbar (Kozak; Baloglu 2011, S.156f.). Vermeintliche Konkurrenten müssen also zu Kooperationspartnern werden, um eine Destination als „Markenartikel“ kommunizieren zu können (Tödter 2000, S.185).

Eine weitere Herausforderung stellt die Finanzierung der Markenentwicklung dar. Tourismusorganisationen haben oft ein sehr geringes Budget, das für eine umfassende Marketingkampagne oft nicht ausreicht. Die Markenbildung führt außerdem nicht zwangsläufig zu einer Steigerung des Umsatzes (Morgan; Prichard 2004, S.62).

Es kann längere Zeit dauern bis Ergebnisse des Brandings sichtbar und messbar werden. Dies steht im Widerspruch zu dem Druck kurzfristig Ziele erreichen zu müssen (Morgan; Prichard, S.63).

4. Die Marke Harz

4.1 Die Destination Harz

Der Harz ist ein in Norddeutschland gelegenes Mittelgebirge. Er erstreckt sich über die drei Bundesländer Niedersachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt. Die höchste Erhebung des Harzes ist der Brocken mit 1141m ü. NN. Mit dem Nationalpark Harz, drei Naturparks und einem Biosphärenreservat bietet der Harz eine vielfältige und naturbelassene Landschaft. Die natürlichen Gegebenheiten wie Berge, Flüsse, Wasserfälle und eine

artenreiche Flora und Fauna bieten Besuchern eine große Auswahl an Aktivitäten wie z.B. Wintersport, Wassersport und Wandern. Des Weiteren bietet der Harz mit seinen historischen Städten, wie beispielsweise der Kaiserstadt Goslar auch kulturelle Attraktionen. Aus diesen Gründen spielt der Tourismus eine zentrale Rolle der regionalen Wirtschaft.

Touristisch vermarktet wird diese Destination durch den Harzer Tourismusverband (HTV) (Harzer Tourismusverband e.V., Zugriff vom 29.08.13).

4.1.1 Der HTV als Destinationsmanagementorganisation

Der Harzer Tourismusverband ist die Dachorganisation und somit die offiziell anerkannte Marketingorganisation für den Gesamtharz. Gegründet wurde der Verband 1904 in Wernigerode. Seit 1989 ist er wieder für den gesamten Harz zuständig und hat seinen Sitz in Goslar. Momentan zählt der HTV 230 Mitglieder, die aus Landkreisen, Kommunen, Städten, Beherbergungsbetrieben, touristischen Einrichtungen oder ganz anderen Unternehmen stammen, die am Tourismus des Harzes beteiligt sind.

Der HTV übernimmt eine Vielzahl von Aufgaben (siehe auch 3.1 und 3.2). Hierzu zählt vor allem das Destinationsmanagement, welches eine enge Kooperation mit Kommunen und Leistungsträgern voraussetzt. Weitere Tätigkeiten sind z.B. die Organisation von Messeauftritten, Pressearbeit und die Produktion von Broschüren. Die Struktur des HTV's als Solidargemeinschaft, in dessen Fokus der Gemeinnutzen aller Mitglieder steht, lässt eine Unterstützung einzelner Mitglieder nur in geringem Umfang zu. Um den Mitgliedern dennoch Beratungs- und Managementleistungen zukommen zu lassen, wurde die Tochtergesellschaft Harz Tourismus Service GmbH (HTS) gegründet (Harzer Tourismusverband e.V., Zugriff vom 29.08.13).

4.1.2 Herausforderungen des Harzer Destinationsmanagement und -marketing

Neben den üblichen Herausforderungen, die ein Destinationsmanagement zu bewältigen hat (siehe 3.3), hat der Harz einige Besonderheiten, die ein übergeordnetes Management beachten muss. Eine entscheidende

Herausforderung des Harzes liegt in der geografischen Lage der Destination. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, erstreckt sich der Harz über drei Bundesländer. In Kapitel 3.3 wird die Politik als ein Stakeholder der Destination genannt. Durch die Ausbreitung der Destination auf drei Bundesländer verdreifacht sich die Problematik der Interessenvertretung, denn so haben gleich drei Landesregierungen Einfluss auf das Destinationsmanagement und die Finanzierung von Projekten. Des Weiteren gibt es im Harz, bedingt durch die Landesgrenzen und die Größe der Destination viele Vereine und Verbände, die Teile des Harzes repräsentieren und vermarkten wollen. Dieses Gemenge erschwert eine einheitliche Vermarktung und kann potenzielle Gäste verwirren. Nicht zuletzt ist zu sagen, dass es sich bei dem Harz um eine sehr traditionelle und erfolgreiche Destination handelt. Dies ist auf der einen Seite natürlich sehr positiv. Auf der anderen Seite kann durch diesen Erfolg auch die Notwendigkeit zu Neuerungen übersehen werden.

4.2 Das Branding der Destination Harz als „magische Gebirgswelten“

In diesem Kapitel wird das neue Vermarktungskonzept des Harzes vorgestellt. Im Besonderen wird auf die Zielgruppen eingegangen, die mit dem neuen Marketing angesprochen werden sollen, sowie auf die einzelnen Elemente des neuen Corporate Designs der Destination. Abschließend werden noch die möglichen Anwendungsarten des CDs erläutert und die Submarke „Typisch Harz“ vorgestellt.

Der Relaunch

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben nimmt der Wettbewerb unter den Destinationen immer weiter zu. Aus diesem Grund hat der Harzer Tourismusverband 2009/2010 Schritte unternommen, die die Wettbewerbsfähigkeit des Harzes gegenüber anderen Destinationen stärken sollen. Die Berliner Agentur Embassy wurde damit beauftragt die Positionierung der Marke „Harz“ zu prüfen. Daraufhin wurde die strategische Neuausrichtung als „magische Gebirgswelt“ empfohlen. Diese Dachmarkenstrategie (siehe Kapitel 3.4 und 3.5), die 2012 den

Tourismuspreis des Landes Sachsen-Anhalt erhielt, richtet sich nach den Interessen der Zielgruppen, auf die noch näher eingegangen wird, und besinnt sich auf die Besonderheiten des Harzes. Hierzu zählen Sagen, Mythen, alte Schlösser, die Gebirgswelt und die Magie. Wer kennt z.B. nicht die Geschichte, in der Hexen zur Walpurgisnacht auf dem Brocken tanzen und sich mit dem Teufel vermählen? Die Reisetemen *Natur pur*, *Kultur pur* und *Spaß pur* spiegeln die vielfältigen Möglichkeiten den Harz zu erleben wieder und machen die Destination unverwechselbar. Neben der Themenentwicklung erneuerte Embassy auch das Corporate Design des Harzes. Logo, Merchandisingprodukte und die Abbildung in den Medien wurden angepasst (Harzer Tourismusverband e.V., S. 3; Androschin, Asemann Partnerschaft, Zugriff vom 06.09.13).

Die Zielgruppe

Die CI bzw. die Marke hat das Ziel die Außenwahrnehmung des Harzes positiv zu beeinflussen (siehe 2.5). Um den Markt also gezielt bearbeiten zu können (siehe 3.5), muss zunächst entschieden werden, wer die Zielgruppe ist und was sie als positiv empfindet. Der Zielmarkt des Harzes gliedert sich in Kernsegment, Komplementärsegment und Bestandssegment. Die Zielgruppen, deren Grundwerte, soziale Lage und Reisemotive durch die Einordnung in das Sinus Milieu genau beschrieben werden können, wurden anhand von Marktforschungsdaten ermittelt.

Zum Kernsegment des Harzes zählen die *Best Ager* und die *Family with Kids*. Das Segment der Familien mit Kindern beinhaltet berufstätige Eltern des Sinus Milieus der Bürgerlichen Mitte mit dem Altersschwerpunkt zwischen 30 und 50 Jahren, die einen Tagesausflug oder Kurzurlaub mit Ihren Kindern machen wollen. Wichtig für diese Zielgruppe ist ein vielseitiges Angebot, das die Interessen aller Familienmitglieder befriedigt und keiner aufwändigen Planung bedarf. Die Best Ager sind zwischen 50 und 70 Jahren alt und kommen aus dem Etablierten oder Konservativen Sinus Milieu. Sie sind in der Regel gebildet und haben ein Interesse für Kultur und Geschichte. Im Gegensatz zu den Familien steht ihrer Reise eine langfristige Planungsphase bevor.

Das Komplementärsegment zeigt auf, in welchen Bereichen touristisches Potenzial besteht. Für den Harz betrifft dies die Segmente der *Young Professionals* und der *Thrill Seeker*. Die Young Professionals aus dem Milieu der Postmateriellen/Modernen Performer sind im Alter von 20-40 Jahren, haben wenig Zeit und legen hohen Wert auf Qualität. Bei den jungen berufstätigen Paaren besteht das Reisemotiv darin, Entspannung zu finden oder Sport zu treiben. Die Thrill Seeker sind höchstens 40, konsumfreudig, aber weniger einkommensstark. Sie stammen aus dem Milieu der Experimentalisten, Hedonisten oder Konsummaterialisten und wollen günstig Spaß und Unterhaltung finden.

Das Bestandssegment der *Seniors* soll nach der neu entwickelten Marketingstrategie gepflegt werden. Es steht aber nicht mehr im Fokus der Aktivitäten. Diese Reisenden aus dem traditionellen Milieu sind 70 Jahre oder älter. Charakteristisch für diese Zielgruppe ist die hohe Loyalität gegenüber der Destination. Da diese Gruppe Leistungen in Anspruch nimmt, die für nachfolgende Generation nicht mehr interessant sind, müssen die Leistungen zum Generationswechsel aktualisiert werden.

Die Interessen dieser Zielgruppen sollen durch die Produktthemen *Natur*, *Kultur* und *Spaß* abgedeckt und ihre Bedürfnisse und Erwartungen somit befriedigt und erfüllt werden. (Harzer Tourismusverband e.V., S.4)

Die Bestandteile des Corporate Design

Das Aussehen und die Anwendung aller Bestandteile des Harzer CD's wurden genau festgelegt und allen Kooperationspartnern in einem Gestaltungshandbuch zur Verfügung gestellt. Dies soll einen einheitlichen Außenauftritt gewährleisten und zur Erreichung der drei Vorteile einer Marke (Markierung, Identität und Identifizierung) beitragen. Im Folgenden werden die einzelnen CD Bestandteile kurz vorgestellt, die sich nach den Anforderungen für Logo, Name und Schrift aus Abb.1 richten.

Für das *Harz-Logo* wurde extra ein neuer Schriftzug entwickelt. Das Logo sollte ursprünglich nur in Weinrot, Schwarz oder Weiß abgedruckt werden. Im Laufe der Implementierung wurde aber auch die graue Variante erlaubt, um die Anwendung flexibler zu gestalten. Des Weiteren wurden Logogröße, -position und Hintergrundfarbe festgelegt.

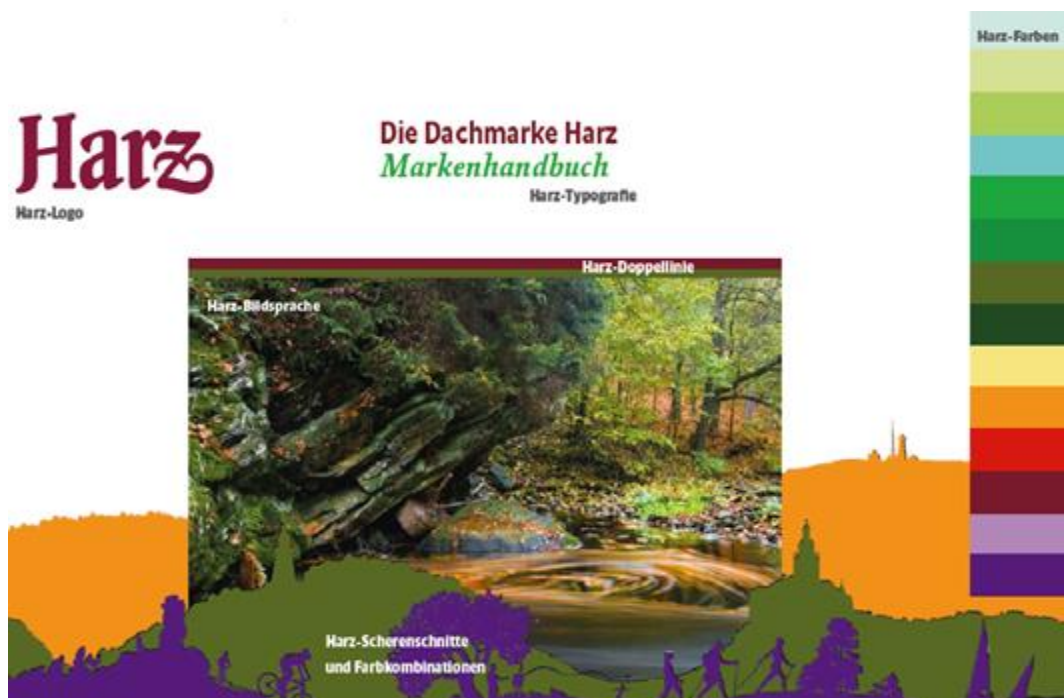
Die *Harz Doppellinie* besteht aus zwei unterschiedlich starken, farbigen Linien. Die obere Linie ist dabei doppelt so hoch wie die untere Linie.

Auch die *Farben*, welche für Broschüren etc. verwendet werden dürfen, sind genauestens festgelegt, um eine durchgängige Farbgestaltung zu gewährleisten. Sie können unterschiedliche Stimmungen erzeugen und sind in Primärfarben (für Logo, Scherenschnitte und Typografien), Sekundärfarben (für Scherenschnitte und Typografien) und Tertiärfarben (für Scherenschnitte und Flächen) unterteilt. Für eine leichte Anwendung, wie es auch in 2.2 empfohlen wird, wurden erlaubte Farbkombinationen in den Gestaltungsrichtlinien genannt.

Die Technik des *Scherenschnitts* wurde gewählt, da sie ein altes Handwerk der Region symbolisiert und Landschaften und Aktivitäten zeigen kann. Dies stellt den in der Abb.1 aufgelisteten inhaltlichen Bezug zur Positionierung dar und entspricht der Auffassung, dass Signets/Symbole umso wirksamer sind, je konkreter sie für ein charakteristisches Markenangebot stehen. Als Identifikationssymbol, wie es auch im Harzer CD der Fall ist, bieten sich hiernach z.B. Silhouetten von Städten oder bekannten Bauwerken an (Luft 2007, S.291). Sie bestehen aus drei Ebenen, die sich auch in Ihrer Farbhelligkeit unterscheiden. Die Farbkombinationen sind festgelegt. Abweichungen müssen vom HTV abgesegnet werden, um die in 2.3 erwähnten Eigenkreationen zu kontrollieren. Die Verschiebung der Scherenschnitte gegeneinander ermöglicht viele Variationen. Auf Wunsch einzelner Leistungsträger können aber auch noch weitere individuelle Scherenschnitte angefertigt und angewendet werden.

Auch die zu verwendenden *Schriftarten* (Typografie), der Zeilenabstand, die Textausrichtung, der Textaufbau und das Wording wurden festgelegt. Die Farbe der Schrift orientiert sich an der Farbe des vorderen Scherenschnittes, sodass alle Elemente des CDs zusammenpassen und eine harmonische Einheit bilden. *Bilder*, die für den Titel verwendet werden, sollten einen Horizont bzw. erkennbaren Fluchtpunkt besitzen. Die Farbigkeit und das Bildthema sollten zum Scherenschnitt passen, um optisch zu harmonisieren und die Bildaussage zu verstärken (Harzer Tourismusverband e.V., S5 ff.).

Abb. 3: Die Bestandteile des Corporate Designs des HTVs



(Harzer Tourismusverband e.V., S.5)

Anwendung durch die Partner

Die Anwendung des CDs durch die Leistungsträger ist wichtig für einen gemeinsamen Außenauftritt und den Wiedererkennungswert einer Destination (siehe 3.5). Die Partner des HTVs haben drei Layout-Optionen, zwischen denen sie wählen können (siehe Anhang). Jede Option entspricht einer unterschiedlich starken Bindung an das Corporate Design des Dachverbandes. Option 1 bietet die engste Verbindung zum CD und übernimmt Scherenschnitte, Farbe, Linien, Typografie und Logo. Option 2 wurde für Partner angedacht, die bereits ein eigenes Erscheinungsbild haben. Sie können das Harzer Scherenschnitt-Logo zusammen mit der Doppellinie am Fuß des Formates anwenden. Die Scherenschnittinhalte können sich individuell nach den Partnern richten. Für Partner, die auf eine enge Anlehnung an das CD des Dachverbandes verzichten möchten, kann Option 3 gewählt werden. Sie verwendet nur das Harz-Logo in schwarz oder weiß. Trotz der genauen Anwendungsvorschriften für das Corporate Design kann durch diese drei Optionen eine flexible Anwendung des CDs geboten werden, die sich nach den Bedürfnissen der Partner richtet und, wie aus

Abb.1 hervorgeht, wichtig für eine Marke ist (Harzer Tourismusverband e.V., S.31)

Die Submarke „Typisch Harz“

Das "Typisch Harz" Logo (siehe Anhang), das es in unterschiedlich farbigen Variationen gibt, kennzeichnet Produkte, die im Harz hergestellt werden. Die Produktmarke darf nur von Träger des Labels verwendet werden. Das Label kennzeichnet nur Artikel hoher Qualität aus den Produktgruppen: Tierische Produkte, pflanzliche Rohprodukte, verarbeitete/ veredelte Nahrungsmittel und handwerkliche Produkte. Damit ein Produkt mit der Regionalmarke gekennzeichnet werden darf, muss der Hersteller bestimmte Kriterien erfüllen. Im Lebensmittelbereich zum Beispiel soll die Marke für art- und umweltgerechte Erzeugung stehen. Neben den oben genannten Produktgruppen können auch Gastronomen einzelne Gerichte oder Ihren kompletten Betrieb bzw. touristische Leistungsträger Ihre Angebote als harztypisch kennzeichnen lassen (Harzer Tourismusverband e.V., Zugriff vom 29.08.13 / Harzer Tourismusverband e.V., S.34).

5. Fragen und Methodik der Arbeit

In diesem Kapitel werden zunächst die Fragen, die sich aus den theoretisch-konzeptionellen Kapiteln zwei bis vier ableiten, aufgeführt. Im Anschluss wird auf die Methodik eingegangen, nach der bei der wissenschaftlichen Arbeit vorgegangen wird, um diese Fragen beantworten zu können.

5.1 Fragestellungen

Um die Frage zu klären, ob die neue Vermarktung des Harzes als „magische Gebirgswelt“ zu den in Kapitel 2.4 beschriebenen Vorteilen einer Marke, wie eine Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Destination, geführt hat und welche Rolle dabei dem neuen Corporate Design zukommt, müssen einige Unterfragen beantwortet werden. Diese haben sich aus den Theoriekapiteln 2,3 und 4 ergeben, auf denen diese Arbeit aufbaut, und sollen anhand der Experteninterviews mit dem HTV als Dachverband der Destination Harz und den Ortsmarketingagenturen von Wernigerode, Goslar, Braunlage, Bad Harzburg und dem Oberharz beantwortet werden.

Zunächst muss die Auswirkung der Destinationsmarke und die Einstellung der Interviewpartner gegenüber dem Dachmarketingkonzept untersucht werden. Hierfür muss zunächst die Entwicklung der Gästezahlen der Harzorte erfasst werden. Wie viele Touristen besuchen die Destination jährlich und ist seit der Neuvermarktung bereits ein positiver oder negativer Trend zu verzeichnen? Welche Verbindung sehen die Experten zwischen dieser Entwicklung und dem Marketing? Des Weiteren muss in Erfahrung gebracht werden, ob die Interviewpartner die Notwendigkeit und generellen Vorteile der gemeinsamen Dachvermarktung und der Markenbildung (siehe 2.4 und 3.5) kennen und als bewährte sehen oder, ob für sie dadurch eher Nachteile überwiegen. Haben sich die Verantwortlichen mit Rückblick auf das alte Logo überhaupt eine Neuerung gewünscht oder waren sie mit der Situation zufrieden?

Als nächstes ist zu untersuchen, ob bei Planung und Durchführung des Markenkonzeptes Probleme oder Konflikte aufgetreten sind, die die Einstellung der Leistungsträger gegenüber dem Marketingkonzept geprägt haben können. Es stellt sich z.B. die Frage, ob die speziellen Herausforderungen des Harzes, die in 4.1.2 beschrieben wurden, oder die in 3.3 beschriebenen generellen Probleme des Destinationsmanagements einen negativen Einfluss auf die Markenbildung haben. Mit Blick auf die Implementierung des CDs ist auch zu prüfen, ob die Orte Probleme bei der CD Anwendung haben? Da anzunehmen ist, dass bei geringer Anwendung des CD's auch die Ergebnisse entsprechend geringer ausfallen, muss untersucht werden, in welchem Maß und aus welchen Gründen das CD überhaupt vor Ort angewendet bzw. nicht angewendet wird. War dieser Anwendungsgrad so vom Dachverband geplant und ist der HTV damit zufrieden oder wünscht er eine verstärkte CD Nutzung? Wird die Corporate Identity von allen Partnern des HTVs getragen oder treffen die in 2.3 und 3.5.2 vorgestellten Herausforderungen der touristischen CI- und Markenbildung, wie z.B. ein Chaos aus separaten und divergierenden Ortsidentitäten und Logos, zu? Zusätzlich muss auch untersucht werden, ob das CD richtig angewendet wird oder, ob es zu den in Kapitel 2.3 beschriebenen Eigenkreationen kommt. Die Bereitschaft zur Umsetzung und die Einstellung gegenüber dem Projekt werden, wie in Kapitel 2.3

beschrieben, sehr durch die Einbeziehung der einzelnen Stakeholder beeinflusst. Aus diesem Grund muss darauf eingegangen werden, ob und in welchem Maße die Orte in die Entscheidung zur Neueinführung des neuen Marketingkonzeptes mit einbezogen wurden.

Auch das Verhältnis zwischen Ortsmarketingagenturen und dem HTV als Dachverband der Destination Harz muss untersucht werden, da vorausgegangene positive oder negative Beziehungen zwischen beiden Parteien einen Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem neuen CD sowie die Bereitschaft zur Umsetzung haben könnten. Die Zukunftsperspektive und das Resümee des HTVs und der Harzorte kann Auskunft über die weitere Entwicklung der Dachmarke geben. Sind Veränderungen, Verbesserungen oder Erweiterungen geplant? Stimmen diese Perspektiven überein oder divergieren sie? Zahlt sich das neue Vermarktungskonzept aus Sicht der Orte und des Dachverbandes aus oder hat es keinerlei Auswirkungen? Die genannten Fragestellungen werden in dieser Arbeit in Kapitel 6 beantwortet.

5.2 Methodik

In diesem Kapitel wird die Methode der Datenerhebung dieser wissenschaftlichen Arbeit vorgestellt und begründet, weshalb sich für diese Methode entschieden wurde. Im weiteren Verlauf wird das Interview als Instrument der Datenerhebung, die Auswahl der in dieser Arbeit befragten Experten und die Erstellung des Interviewleitfadens erklärt. Zuletzt wird die Methodik der Informationsauswertung beleuchtet.

Die Qualitative Forschung

In dieser Arbeit wird von den Einstellungen und Erfahrungen der Ortsmarketingagenturen der Destination Harz, sowie des HTV's als Initiator des neuen Corporate Designs auf die allgemeine Bedeutung eines Corporate Design im Destinationsmanagement geschlossen. Somit handelt es sich um eine sogenannte Einzelfallstudie (Schnell; Hill; Esser 2008, S.250f.), die ein Kennzeichen der Qualitativen Forschung ist. Die empirische Methode der Qualitativen Forschung ist aus vielerlei Hinsicht von Vorteil, um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können. Zum einen zeichnet sich diese Methodik dadurch aus, dass sie sich am Alltagsgeschehen und Alltagswissen orientiert. Mit der Befragung der Interviewpartner soll genau

dieses Wissen erfasst werden, um es später verallgemeinern zu können. Zum anderen soll die Perspektive der Beteiligten herangezogen und analysiert werden, um vielmehr komplexe Zusammenhänge als isolierte Beziehungen zu verstehen. Dieses „methodisch kontrollierte Fremdverstehen“ wird durch das Prinzip der Offenheit in der Qualitativen Forschung unterstützt. Die Fragen werden im Interview offen gestellt, um den Perspektiven der Beteiligten Raum zu lassen. Laut Flick (2010) ist die Entwicklung einer Hypothese das Ziel der explorativen, qualitativen Forschung und nicht die Ausgangsbasis (Flick; Kardoff; Steinke 2010, S.22ff.).

Die Leitfaden Befragung

Die Leitfaden-Befragung ist eine besondere Form der Befragung. Bei dieser teilstrukturierten Befragung werden Einzelpersonen mit Hilfe eines vorher entwickelten Leitfadens befragt (Schnell; Hill; Esser 2008, S.322). Der Leitfaden soll sicherstellen, dass alle im Vorab entwickelten Themen genannt und die Antworten der Experten dadurch zumindest ansatzweise verglichen werden können. Dem Interviewer steht es frei die Fragen je nach Gesprächsverlauf in einer anderen Reihenfolge zu stellen oder gar ganz wegzulassen. Diese offene Gesprächsführung ermöglicht den Einblick in die Erfahrungshintergründe des Befragten. Die genannte Form der Datenerhebung ist charakteristisch für die Hypothesengenerierende Qualitative Forschung (Atteslander 2008, S. 131f. / Schnell; Hill; Esser 2008, S.387).

Die Leitfadententwicklung

Zu Beginn wurden vier Themenblöcke entwickelt, denen jeweils die zugehörigen Fragen zugeteilt wurden. Der erste Themenblock befasst sich mit den Auswirkungen einer Destinationsmarke und der Einstellung der Experten. Zunächst werden die Interviewpartner nach der *Entwicklung der Gästezahlen* gefragt und gebeten diese Entwicklung in *Zusammenhang mit der neuen Dachvermarktung* zu bringen. Hierdurch soll ermittelt werden, ob die Experten eine Verbindung zwischen dem gemeinsamen Marketing sehen. Ist seit der Neuvermarktung eine Veränderung in den Zahlen bemerkbar und kann diese durch das neue Konzept erklärt werden oder ist

sie auf andere Faktoren zurückzuführen? Des Weiteren wurden folgende Fragen gestellt: *Welche positiven Aspekte haben Sie sich von einem neuen Marketing versprochen? Und Welche negativen Aspekte haben aus Ihrer Sicht eher gegen die Einführung eines neuen Marketingkonzeptes gesprochen?* Diese Fragen sollen die Einstellung der Experten vor der Durchführungsphase eruieren. Die Antworten können dann mit denen der nachfolgenden Themenblöcke verglichen werden. Hierdurch kann ermittelt werden, ob sich die Vorstellungen der Experten bestätigt haben oder ob sich die Haltung im Verlauf der Implementierung verändert hat. Es folgt der Themenblock zwei, der sich mit den Herausforderungen bei Planung und Umsetzung beschäftigt. Zunächst soll die offene Frage *Welche Konflikte und Probleme haben sich bei Planung und Durchführung des Projektes ergeben?* die Experten ermuntern alle denkbaren Probleme anzusprechen ohne vom Interviewer beeinflusst zu werden. Die darauf folgenden Fragen *Finden Sie das Markenhandbuch mit den Gestaltungsrichtlinien für die Dachmarke Harz verständlich und anwendbar? Und Wie wurde das Projekt finanziert? Mussten Sie an anderen Punkten einsparen?* beziehen sich auf explizite, häufige Probleme bei der Implementierung eines neuen Corporate Design. Themenblock drei bezieht sich auf die Zusammenarbeit der Harzorte mit dem HTV. Die Fragen *Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit dem Harzer Tourismusverband beschreiben? Inwieweit wird Ihre Arbeit durch den HTV beeinflusst?* werden nur den Ortsmarketingagenturen gestellt und dienen der Analyse des Verhältnisses zwischen Leistungsträger und Dachverband. Dieser Aspekt ist wichtig, da eine grundsätzlich schlechte Zusammenarbeit beider Parteien einen negativen Effekt auf die neue Dachvermarktung haben kann. Wie in Kapitel 3.2 angesprochen, spielt die Einbeziehung der Leistungsträger in Entscheidungen eine zentrale Rolle im Destinationsmanagement. Die Frage *Welches Mitspracherecht hatten Sie/ Wurden Sie genug in die Entscheidung zur Neueinführung mit eingebunden?* soll daher klären, ob diese Voraussetzung vom HTV zufriedenstellend erfüllt wurde. Der letzte Themenblock behandelt die Umsetzung des Corporate Designs und das Resümee der Experten. Die Fragen *Welche Rolle spielt das Corporate Design des Dachverbandes für Ihren Ort? und Ist das neue Konzept für Ihren Ort von Vorteil von Nachteil oder beeinflusst es sie gar*

nicht?, die ausschließlich an die Harzorte gestellt wurden, sollen offen legen, ob, in welchem Maß und aus welchen Gründen das CD angewendet bzw. nicht angewendet wird und was dies für den Ort bedeutet. Das Ergebnis dieser Fragen kann in der Auswertung der Frage *Wie zufrieden sind Sie mit der Nutzung der Dachmarke durch die einzelnen Tourismusorte im Harz?*, die an den HTV gestellt wurde, gegenüber gestellt werden und so eventuelle Missverhältnisse aufdecken. Zuletzt wurden sowohl die Tourismusorte als auch der HTV die Fragen *Hat sich die Neuvermarktung aus Ihrer Sicht ausgezahlt bzw. wird sie sich noch auszahlen? Und Wie geht es jetzt weiter?* gestellt. Diese Fragestellung soll klären, wie zufrieden die Interviewpartner mit der Dachvermarktung bisher sind und welche Erweiterung, Änderung oder Verbesserung sie sich für die Zukunft wünschen. Dieses Resümee soll unter anderem in Kapitel 8 Anwendung finden, wenn es darum geht Handlungsempfehlungen für die Zukunft auszusprechen.

Das Telefoninterview

Da das Marketing für den Oberharz an die Glücksburg Consulting Group mit Sitz in Hamburg übergeben wurde, wurde die persönliche Befragung erschwert. Als Lösung fungiert in diesem Fall ein Telefoninterview. Das Telefoninterview ist eine Form der Befragung, die sich durch Kosteneinsparung, höhere zeitliche Effizienz und Erreichbarkeit sowie einen schnellen Ersatz bei Ausfällen auszeichnet (Atteslander 2008, S.148). Nach einer Terminvereinbarung mit der für das Oberharzer Tourismusmarketing zuständigen Person wurde auch das Telefoninterview auf Grundlage des Leitfadens geführt und mit Hilfe der Lautsprecherfunktion und des Diktiergerätes aufgezeichnet.

Die Expertenauswahl

In diesem Kapitel wird erläutert, was die Interviewpartner dieser Forschung zu Experten macht und wie die Stichprobe für die Interviews gezogen wurde. Nach Atteslander zeichnet sich ein Experte dadurch aus, dass er „besondere und umfassende Erfahrungen über den Forschungsgegenstand“ hat (Atteslander 2008, S.131). Die Ortsmarketingagenturen des Harzes und der HTV haben erst einige Jahre zuvor den Prozess der Entwicklung und Implementierung eines neuen Corporate Designs miterlebt und dadurch oben

erwähnte persönliche Erfahrungen gemacht. Die Grundgesamtheit dieser Forschung lautet also wie folgt: „Alle Ortsmarketingagenturen der Destination Harz sowie der Harzer Tourismusverband“. Andere Leistungsträger wie z.B. Hotels oder Betreiber touristischer Attraktionen werden aus Gründen des begrenzten Umfangs dieser Arbeit aus der Grundgesamtheit ausgeschlossen, obwohl auch sie das neue Corporate Design umsetzen können. Die Vollerhebung kann also nicht gewährleistet werden, sodass die empirische Untersuchung auf Basis einer Teilerhebung stattfindet. Die bewusste Auswahl der Experten wurde nach dem Konzentrationsprinzip getroffen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass ein für die Forschung interessantes Merkmal sehr stark ausgeprägt ist (Schnell; Hill; Esser 2008, S.300). Da das Corporate Design von den Gästen wahrgenommen werden soll, stellt eine hohe Gästezahl eines Ortes dieses besondere Merkmal dar. Die Stichprobe dieser Forschung besteht somit aus den touristischen Orten Wernigerode, Goslar, Braunlage, Bad Harzburg und dem Oberharz, die ein hohes Gästeaufkommen haben und geografisch den gesamten Harz abdecken.

Die Auswertung

Alle Interviews wurden mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet und im Nachhinein wortgenau transkribiert. Die transkribierten Interviews bilden die Basis der Auswertung. Als nächstes wurden Themenkategorien entwickelt, nach denen die Interviewinhalte sortiert und verglichen werden können. Diese Themenkategorien *Auswirkungen einer Destinationsmarke und die Einstellung der Experten, Herausforderungen bei Planung und Umsetzung, Zusammenarbeit mit dem HTV und Anwendung des CD und Resümee* stimmen mit denen des vorgestellten Leitfadens überein. Im dritten Schritt wurden einzelne Textstellen, die diesen Kategorien bzw. Fragen des Leitfadens zugeordnet werden können, unterschiedlich farblich markiert. Laut Christiane Schmidt (2010) ist zu beachten, dass wichtige Textpassagen im offen geführten Leitfadeninterview nicht zwangsläufig im Kontext zu der gestellten Frage, sondern häufig auch erst im späteren Verlauf des Interviews zu finden sind (Schmidt 2010, S.450). Im vierten Schritt wurde eine Tabelle erstellt, die der vergleichenden Übersicht aller Interviews dient.

Für diese Tabelle wurden alle Aussagen eines Experten zu jedem Themenblock zusammengefasst und in die Tabelle eingetragen. Als letzten Schritt wurden pro Themenkategorie die Aussagen aller Experten miteinander verglichen und es wurde ein Resümee gezogen.

6. Auswertung der Experteninterviews und Beantwortung der Forschungsfrage

Um die generelle Bedeutung des Corporate Designs im Destinationsmanagement beurteilen und damit die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, wurde die Destination Harz betrachtet. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung ausgewertet. Hierbei wird entlang der Themenrubriken und der Fragen des Leitfadens vorgegangen. Die Fragestellungen aus Kapitel 5.1 werden daraufhin jeweils anhand der Experteninterviews beantwortet. Die Experten dieser Arbeit sind:

Frau Clemens, Geschäftsführerin der Wernigerode Tourismus GmbH

Herr Klamt, Geschäftsführer der Braunlage Tourismus GmbH

Frau Galanakis, Leiterin Marketing&PR der Goslar Marketing GmbH

Frau Ruppelt, Mitarbeiterin der Tourist Information St. Andreasberg, ein Projekt der Glücksburg Consulting AG

Herr Kaczmarek, Mitarbeiter der KTW Bad Harzburg GmbH

Herr Lehmborg, stellv. Geschäftsführer des Harzer Tourismusverband e.V.

6.1 Auswirkungen einer Destinationsmarke und die Einstellung der Experten

Um einerseits die Einstellung aller Experten gegenüber dem neuen Vermarktungskonzept und andererseits die Auswirkungen, die die neue Marke bisher verursacht hat, beurteilen zu können, wurden die Experten zunächst darum gebeten sich zu der Entwicklung der Gästezahlen im Harz und in ihrem Ort zu äußern und diese Entwicklung in Zusammenhang zu der neuen Vermarktung und damit dem neuen CD zu bringen. Außerdem sollten in diesem Zusammenhang die empfundenen positiven und negativen Aspekte des neuen Marketingkonzeptes genannt werden.

Frau Ruppelt sagt hierzu ganz klar, dass das Ziel des neuen Marketings natürlich auch sei neue Kunden zu akquirieren. Es ist festzustellen, dass alle Experten insgesamt sehr zufrieden mit den Gästezahlen sind und einen positiven Trend erkennen. Alle Experten sprechen von steigenden Zahlen, Frau Clemens nennt sogar Wachstumsraten im zweistelligen Bereich. Diese Entwicklung ist laut Herrn Lehmborg auf die generell positive „Grundstimmung“ der Reisenden gegenüber dem Harz und die verbesserte Außendarstellung und Positionierung durch das neue Marketing und Corporate Design zurückzuführen. Allerdings haben auch alle Interviewpartner angemerkt, dass es schwer ist diesen Anstieg mit einzelnen Marketingaktionen in Verbindung zu bringen, da es viele Faktoren gibt, die Einfluss auf die Gästezahlen haben. Frau Clemens nennt hier beispielsweise das Wetter, die demografische Entwicklung und Baumaßnahmen, die zeitweise die Attraktivität eines Ortes schmälern. „Eine direkte Korrelation zwischen steigenden Übernachtungszahlen und diesen Bestandteilen des umfassenden Marketings [...] ist schwierig“ äußert sich Herr Klamt zu dieser Problematik. Um eine wissenschaftlich fundierte Korrelation feststellen zu können, würden bisher Marktforschungsdaten fehlen. „Es bleibt abzuwarten“ sagt auch Frau Ruppelt. Der positive Trend der Gästezahlen sei also laut den Experten zwar eigentliches Ziel des Marketings, er könne aber ohne eine entsprechende Marktforschung nicht allein auf die neue Vermarktung zurückgeführt werden.

Die genaue Auswirkung des neuen CDs des Harzes auf die Gästezahlen kann somit noch nicht gemessen werden. Dennoch sehen alle Experten einen generellen Zusammenhang zwischen einer verbesserten Außendarstellung des Harzes und einer positiven Entwicklung der Zahlen. Wie der nachfolgende Absatz zeigt, kennen alle Experten die theoretischen Motive für ein Dachmarketing und die Vorteile der Markenbildung, die in Kapitel 2.4 und 3.5.1 beschrieben wurden, und betonen immer wieder, wie wichtig sie die gemeinsame Vermarktung aus diesen Gründen finden. Dies lässt darauf schließen, dass die Vertreter der Ortsmarketingagenturen sich dem Thema Dachmarketing nicht generell verschließen und einen vorteilhaften Effekt des Marketings des HTVs auf die Entwicklung der Gästezahlen im eigenen Ort erwarten. Dies wird auch durch die Antworten

auf die Frage nach den Motiven bzw. positiven Aspekten deutlich, die sich die Interviewpartner persönlich von dem neuen Marketing versprochen haben. Als Hauptpunkt wurde hier von allen die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen und die Positionierung des Harzes genannt. Laut Herrn Lehmborg liegt ein weiteres Ziel des neuen Konzeptes in der flexibleren Anwendung durch die Partner und der übersichtlicheren Strukturierung der Themen. Diese Ziele werden auch von anderen Experten genannt. Frau Clemens sagt beispielsweise „wir müssen das ganz klar strukturieren“. Als Ergebnis gibt es im Vergleich zum alten Marketing nun nur noch die drei Themenfelder: Natur, Kultur und Spaß. Des Weiteren werden noch positive Aspekte wie ein modernes, und attraktives Auftreten und die zusätzliche Ansprache einer jüngeren Zielgruppe, welche zuvor nicht im Fokus des Harzer Marketings lag, angegeben. Frau Ruppelt erhofft sich auch, das „verstaubte Image“, das der Harz mancherorts „ungerechter Weise“ habe, zu bekämpfen. Herr Lehmborg sagt hierzu, dass der Harz mit dem neuen Konzept so vermarktet werden soll, wie ihn der Gast erwarte, auch wenn dessen Sicht teilweise von der der Anbieter abweiche, die „total hipp und flippig und modern und neu“ erscheinen möchten. Der Gast erwarte seiner Ansicht nach im Harz etwas „Rustikales“ und diese Erwartungen müssen auch erfüllt werden. Diese Aussage verdeutlicht er mit einem der im Marketing meist genutzten Zitate: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“. Die Frage nach den negativen Aspekten, die für die Experten eher gegen das neue Marketing gesprochen haben, wird sehr gemischt beantwortet. Zwei der sechs Interviewpartner haben keinerlei negative Aspekte nennen können. Wohingegen Herr Kaczmarek die inhaltliche Diskrepanz der „magischen Gebirgswelt“ zu dem Wellness- und Kurgastorientierten Bad Harzburg als Problem anmerkt. „Da spielen natürlich die Gebirgswelten und Mythen weniger eine Rolle“. Ein negativer Aspekt, der besonders das Marketing des Oberharzes betrifft, ist, dass der alte Slogan „Harz-immer ganz oben“ besser zu der Hochlage des Oberharzes gepasst habe als der neue Slogan „magische Gebirgswelten“. Ein negativer Aspekt, der von nahezu allen Experten für die Neuvermarktung erwartet und genannt wird, ist die notwendige Überzeugungsarbeit, die der HTV und die Agentur Embassy zu leisten hatten, um die Leistungsträger von dem Projekt zu

überzeugen und Fragen hierzu zu beantworten. Dies sei laut Herrn Klamt, der die transparente Umsetzung und Planung des HTV lobt, sehr gut umgesetzt worden. Auch Frau Clemens gibt an, dass die Agentur Embassy immer wieder Stellung bezogen und die Beweggründe für gestalterische Entscheidungen erläutert hat. Als weiteren negativen Aspekt gibt Frau Ruppelt zu bedenken, dass ein einheitliches neues Design das generelle Problem des „Kirchturmdenkens“ im Harz nicht lösen kann. „Ich glaube es ist einfach wichtig, dass wir uns im Harz als Einheit verstehen. Das tun wir aber nicht, indem wir oberflächlich ein Logo irgendwo anbringen.“ „Ich glaub nicht, dass es damit getan ist, dass jeder den Scherenschnitt verwendet und dann in der Ansprache des Gastes die Gemeinsamkeit einfach dahingehend verloren geht, dass man den Gast am liebsten mit einem Seil an der Tourist Information festbindet, um ihn zu halten, und nicht mal ein Plakat von einer Veranstaltung aufhängt, die 10km entfernt in einem anderen Ort stattfindet.“ Die Einstellung der Experten gegenüber einem Dachmarketing für den Harz ist also generell offen und positiv, jedoch gibt es auch negative Faktoren, die die Umsetzung der Theorie in die Praxis erschweren. Auf diese Probleme, die hier teilweise schon kurz angeschnitten wurden, wird in 6.3 näher eingegangen.

6.2 Zusammenarbeit mit dem Harzer Tourismusverband

Da eine schlechte Zusammenarbeit zwischen Dachverband und einzelnen Orten einen negativen Einfluss auf die Akzeptanz und Unterstützung der Dachmarkenbildung haben kann, muss die Beziehung zwischen dem HTV und den Harzorten untersucht werden. Die Frage nach der Zusammenarbeit mit dem HTV und dem Einfluss des Dachverbandes auf das jeweilige Ortsmarketing wird unterschiedlich beantwortet. Herr Kaczmarek gibt beispielsweise deutlich zur Kenntnis, dass er nicht immer mit dem HTV „auf einer Linie“ sei. Der Großteil der Experten spricht aber von einer „sehr engen und konstruktiven Zusammenarbeit“, die sich zum Beispiel durch die gemeinsame Vermarktung auf Messen etc. darstellt. Der Dachverband ermöglicht z.B. eine überregionale Vermarktung, die für die einzelnen Orte zu teuer wäre. Als weitere Verknüpfungspunkte wurden Personalschulungen,

Beratungen, gemeinsames Infomaterial, Zertifizierungsmaßnahmen etc. genannt. Die Zusammenarbeit wird besonders in der Gremienarbeit deutlich, womit parallel auch die folgende Frage nach dem Mitspracherecht bei der Entscheidung zu einer Neuvermarktung beantwortet wird. Aus jedem in dieser Arbeit befragten Ort sitzt eine Person im Abteilungsvorstand Marketing, in dem z.B. über Gestaltungsfragen des Designs abgestimmt werden konnte. Frau Clemens begründet ihre Teilnahme an den Sitzungen wie folgt: „nur wer sich einbringt kann auch etwas erwarten“. Allein Bad Harzburg ist dort nicht vertreten. Zwar sitzt laut Herrn Kaczmarek normalerweise auch der Bürgermeister von Bad Harzburg, der gleichzeitig Geschäftsführer der Bad Harzburg Tourismusmarketing GmbH ist, in diesem Gremium, an den Abstimmungen zum neuen Marketing habe er aber nicht teilgenommen. Mit Ausnahme von Bad Harzburg, wird die Zusammenarbeit mit dem HTV insgesamt also von allen Experten als sehr gut, konstruktiv und vorteilhaft beschrieben. Dem Problem der fehlenden Zustimmung der Interessengruppen, das auch in 6.3 nochmal aufgegriffen wird, haben der HTV und die Firma Embassy versucht entgegenzuwirken, indem die Orte durch den Abteilungsvorstand Marketing mit in die Entscheidung zur Markenbildung einbezogen wurden. Hier wurde auch über gestalterische Fragen abgestimmt, um eine möglichst hohe Zustimmung zu erreichen. Dieses Recht zur Mitsprache haben alle Experten bestätigt und bis auf Bad Harzburg auch in Anspruch genommen. Das Beispiel des Ortes Bad Harzburg zeigt hier, welchen negativen Einfluss eine eher schlechte Beziehung zwischen Dachverband und Ort auf die Beteiligung und Unterstützung der Markenbildung haben kann. Da dies hier aber ein Ausnahmefall ist, ist die Basis einer guten Zusammenarbeit für die Bildung einer Marke, die von allen Mitgliedern getragen und unterstützt wird, daher im Harz weitestgehend gegeben.

6.3 Herausforderungen bei Planung und Umsetzung

Es musste auch analysiert werden, ob die in den Kapiteln 2.3 und 3.5.1 erwähnten Probleme der CI- und Markenbildung aufgetreten sind, da diese eine erfolgreiche Markenbildung im Harz behindern bzw. verhindern können.

Zu dieser Rubrik wurden die Experten zunächst nach Konflikten und Problemen gefragt, die sich bei der Planung und Umsetzung der Neuvermarktung ergeben haben.

Als erstes wurden die Interviewpartner speziell danach gefragt, ob sie das Markenhandbuch mit den Gestaltungsrichtlinien leicht verständlich und anwendbar finden. Laut Herrn Lehmborg haben sich bezüglich der Anwendung des Corporate Designs noch keine großen Probleme ergeben. Es ist gewünscht, dass sich die Orte bei Fragen trotz Handbuch auch weiterhin an den HTV wenden. Dies dient dem Zweck „irgendwelche wilden Geschichten“, womit er Anwendungsfehler meint, zu vermeiden. Die Gespräche mit den Ortsmarketingagenturen bestätigen diese Aussage. Das Handbuch sei gut verständlich und kann leicht von der für das Layout zuständigen Person angewendet werden. Herr Klamt bestätigt ebenso, dass das Handbuch nur eine Grundlage sei und die direkte Absprache mit dem HTV weiterhin nötig ist, um Fehler zu vermeiden. Ein Grund für die große Zufriedenheit kann in der flexiblen Anwendungsmöglichkeit des Designs gesehen werden. Frau Clemens spricht hier die drei Anwendungsmöglichkeiten an. Viele Orte nutzen hauptsächlich das Logo, dessen Anwendung einfach ist und kein Problem darstellt. Frau Ruppelt und Herr Kaczmarek sagen hierzu z.B. „wir sind da gar nicht groß ins Thema eingestiegen“. Das Problem des Controllings, das in 2.3 angesprochen wurde, hat sich also weitestgehend nicht bewahrheitet. Durch das CD Manual, das von allen Experten als gut verständlich bezeichnet wurde, und die Freiheit zur ausschließlichen Nutzung des Logos ist es bisher zu keinen Anwendungsfehlern gekommen.

Laut der Expertenaussagen, ist auch das häufige Problem der schweren Finanzierung für den Harz nicht zu treffend. Das Projekt wurde laut Aussage von Herrn Lehmborg vom HTV aus einem „Fördermitteltopf“ bezahlt, der von den drei Bundesländern Thüringen, Sachsen-Anhalt und Niedersachsen bereitgestellt wurde. Diese Gelder wurden sowohl für die Konzepterstellung als auch für den Druck der Broschüren etc. verwendet. Für die einzelnen Orte kamen hierfür dadurch keine Zusatzkosten zustande. Nichtsdestotrotz mussten die örtlichen Broschüren, Stempel, Briefpapier usw. dem CD des Dachverbandes angepasst, neu gedruckt und angeschafft werden. Frau

Galanakis sagt hierzu "Die Umstellung verursacht natürlich enorme Kosten". Die Kosten wurden aber durch eine sukzessive Erneuerung gut verteilt und stellten kein Problem dar. Laut Herrn Klamt haben sich eher finanzielle Vorteile durch die enge Zusammenarbeit mit dem HTV ergeben. Die Internetseite von Braunlage wird z.B. von der gleichen Agentur gestaltet, wie die vom HTV. Diese Synergien nutzen das Know-how effizient und sparen Zeit und Kosten. Durch das neu eingeführte Marketingkonzept wurden auch laut Frau Clemens eher personelle als finanzielle Ressourcen belastet. „Das alles so schnell durchzupfeitschen war auch eine Herausforderung hinsichtlich der Mitarbeiterpower des HTV“. Sie beschreibt die Mitarbeiter in diesem Kontext als „hochmotiviert“ und „willens das schnell zu realisieren“. Eine in 3.5.2 genannte häufige Herausforderung der touristischen Markenbildung besteht in der Partizipation aller Stakeholder einer Destination. Die touristische Markenbildung wird dadurch erschwert, dass nicht alle Stakeholder ihre Interessen vertreten sehen und daher die Nutzung des CDs verweigern. Mit diesem Problem hat auch die Destination Harz zu kämpfen (siehe 6.4). Nicht alle Experten stehen hinter der Corporate Identity und vor allem nicht hinter allen Bestandteilen des Corporate Designs wie z.B. dem sehr umstrittenen Scherenschnitt. Hierzu wird von nahezu allen Experten die enorme Überzeugungs- und Abstimmungsarbeit genannt, die im Abteilungsvorstand Marketing des HTV stattfand. Dieser negative Aspekt, welcher schon im Vorfeld befürchtet wurde, wurde damit in der Praxis bestätigt. Als bedeutender Diskussionspunkt wird hier z.B. der Scherenschnitt oder die Schriftart des Logos genannt. Es ist jedoch auch festzuhalten, dass diese Punkte eher als „üblich“ und „normal“ angesehen werden und nicht als Konfliktpotenzial oder Projektgefährdung. Eine große Herausforderung bestehe laut Herrn Kaczmarek darin, dass nicht alle Orte hinter dem Konzept stehen würden, „zu wenige nutzen es“. Dieser Sachverhalt wird indirekt auch von anderen Vertretern des Harzer Ortsmarketings bestätigt. Vier der fünf befragten Vertreter der Orte sagten, dass das eigene CI und CD des Ortes nicht aufgegeben werden wolle. „Jeder ist bemüht auch über die gemeinsame Dachmarke Harz hinaus seinen eigenen Ort zu vermarkten“ merkt hierzu Frau Ruppelt an. Herr Kaczmarek sagt in diesem Kontext der unterschiedlich gewichteten

Bedeutung von Orts- und Regionalvermarktung scherzhaft „wir sind aber kein Gallisches Dorf, nicht ganz zumindest“. Dadurch, dass die Dachmarke z.B. im Fall von Bad Harzburg nur im Hintergrund mitläuft und keine große Rolle spielt, gibt es aber auch kein offenes Konfliktpotenzial. Diese Aussage gilt auch für den Oberharz. „Wenn der HTV gesagt hätte, jedes Mitglied ist dazu verpflichtet bzw. angehalten, z.B. in seinen Printprodukt nicht nur die Wort Marke also das Harz Logo zu verwenden, sondern auch den Scherenschnitt überall aufzugreifen, dann wären vielleicht größere Diskussionen aufgekommen.“ Auf den damit angesprochenen Grad der CD-Anwendung wird in 6.4 noch näher eingegangen.

6.4 Anwendung des CD und Resümee

Für die erfolgreiche Entwicklung einer Marke und Implementierung eines Corporate Design ist, wie auch schon in Kapitel 3.5.2 erläutert, die Partizipation der Stakeholder einer Destination vorausgesetzt, denn sie müssen das CD anwenden. Die Anwendung des Corporate Designs dient der Markierung der Produkte einer Destination. Der Grad der Nutzung hat also einen direkten Einfluss auf die Wiedererkennbarkeit und somit den Erfolg der Markenkommunikation. Aus diesem Grund galt es die Anwendung des Corporate Designs des Dachverbandes durch die Ortsmarketingagenturen zu untersuchen. Herr Lehmborg ist mit der Anwendung des neuen Designs durch die Orte sehr zufrieden. Vor allem im Printbereich „wird es sehr gut angenommen“ wohingegen im Onlinebereich noch Verbesserungspotenzial bestehe. Hier sehe man große Unterschiede zwischen gerade neu gestalteten und älteren Webseiten. Obwohl die meisten Orte nur das Harz-Logo abbilden ist der HTV zufrieden mit der Umsetzung. „Das Logo reicht uns schon“, sagt dazu Herr Lehmborg. „Hauptsache es ist überall präsent“. Vor allem im Vergleich zum vorherigen Außenauftritt sei dies schon ein Erfolg. Die drei im Kapitel 4.2 erwähnten Anwendungsmöglichkeiten des Designs wurden genau aus diesem Grund eingeführt. Alle Orte sollen frei entscheiden können, wie stark sie sich an das Design des Dachverbandes binden. „Niemand soll gegängelt werden“, erklärte Herr Lehmborg. Der HTV selbst wendet das Design bei

Messeauftritten, eigenen Printmedien und Merchandisingartikeln an. Die fünf weiteren Interviewten haben die Rolle des Corporate Designs für Ihren Ort recht unterschiedlich bewertet. Auf der einen Seite nutzt z.B. Bad Harzburg weder Logo noch Scherenschnitte etc. auf Printmedien und Website. Herr Kaczmarek erklärt die untergeordnete Rolle des Dachverband Designs mit der anderen „Aufstellung“ von Bad Harzburg und gibt an, dass die Untersuchungen der Agentur Embassy, welche der CD Entwicklung vorausgegangen sind, aber durchaus für das eigene Marketing genutzt werden. Auf der anderen Seite wird z.B. von Braunlage das komplette CD umgesetzt. Zusätzlich zum gemeinsamen Marketing ergreift Braunlage auch vom HTV unabhängige Werbemaßnahmen. „Das CD des Harzes bildet den Rahmen“ und stellt eine „gute Verbindung aus eigener Produktaussage und dem Design“ dar. Das Marketing von Goslar, Wernigerode und dem Oberharz kann zwischen diesen beiden Extremen eingeordnet werden. Sie halten an ihrem örtlichen CD fest, aber das Logo wird auf allen Broschüren abgebildet, wohingegen auf die Scherenschnitte, die Farbgebung und andere Bestandteile des Corporate Designs weitestgehend verzichtet wird. Diese kommen eher bei ortsübergreifenden Veranstaltungen und Projekten zum Einsatz. Frau Ruppelt spricht in diesem Zusammenhang von einer „Lösung in abgespeckter Form“ und auch Frau Clemens sagte dazu: „man macht da mit, wo man meint davon zu partizipieren“. Zusammenfassend muss also gesagt werden, dass zwar die meisten Partner Teile des CDs nutzen, der Anwendungsgrad der umfassenden CD-Bestandteile aber eher gering ist. Mit Ausnahme der beiden Extrembeispiele Braunlage und Bad Harzburg greifen die Orte überwiegend auf die, in Kapitel 4.2 vorgestellte, dritte Anwendungsvariante zurück, bei der die Partner auf eine enge Anlehnung an das Erscheinungsbild des Harzer Tourismusverbandes verzichten. Die Bekennung zum Dachverband und die Kenntnis der positiven Aspekte eines Dachmarketings würden allerdings eine engere Bindung an den HTV und daher die Nutzung der zweiten Anwendungsoption nahelegen. In diesem Zusammenhang waren die Gründe zu untersuchen, weshalb der Anwendungsgrad des Corporate Designs in den Harzorten relativ niedrig ist. Die Begründung der Orte bezüglich der Entscheidung für Anwendungsoption 3 ist, dass sich zum Dachverband unter der gemeinsamen Vermarktung

bekannt werden solle, die Eigenschaften und Besonderheiten des eigenen Ortes aber abweichen und stärker kommuniziert werden müssen. „Der Markenkern ist halt ein anderer“. Des Weiteren werden einzelne Bestandteile, wie z.B. der Scherenschnitt als unpassend und designbestimmend empfunden. „Diese Scherenschnittvariante[...], die ist schon einschneidend“.

Zum Ende des Interviews wurden die Vertreter des Ortsmarketings gebeten einzuschätzen, ob das neue Marketing für Ihren Ort eher von Vorteil oder Nachteil ist oder eventuell sogar gar keinen Einfluss auf den Ort hat. Drei der fünf Experten haben mit den Zitaten „es macht überregionale Werbung möglich“, „das Konzept ist frisch und nutzbar“ und „beeinflusst die Außenkommunikation vorteilhaft“ eine sehr positive Auswirkung bescheinigt. Bad Harzburg nimmt eine gesonderte Rolle ein, da hier, auf Grund der fehlenden Anwendung, das Marketing eher keinen Einfluss auf den Ort hat. Als Resümee sollte sich sowohl Ortsvertreter als auch der HTV dazu äußern, ob sich die Neuvermarktung ausgezahlt habe. Dies wurde größtenteils mit einem klaren „ja“ beantwortet. Die Vermarktung hat sich schon ausgezahlt und wird sich laut Herrn Klamt auch noch weiter auszahlen. Herr Kaczmarek gibt zu bedenken, dass „die Neuvermarktung prinzipiell eine gute Idee“ sei aber „nicht ganz umgesetzt“ wurde. Auch Frau Ruppelt sagt zum Marketing durch den Dachverband „das ist im Grunde schon der richtige Weg“. Sie wünscht sich aber eine inhaltlich „stringentere Umsetzung“ des Themas „magische Gebirgswelt“, „dann hat das eine gute Chance ein Erfolg zu werden“. Auch laut Herrn Klamt „bleibt abzuwarten“, wie sich das Projekt weiter entwickelt und, dass Marktforschungsdaten für die Beantwortung dieser Frage nötig seien.

Als Abschluss wurden alle Experten nach Ihrer Zukunftsaussicht gefragt. Bad Harzburg und der Oberharz werden weiterhin nur das CD des HTV anwenden, „wenn es Sinn macht“ und „modern“ ist. Größtenteils wurde zu dieser Frage aber eine Weiterentwicklung des Projektes genannt. Es handelt sich laut Frau Galanakis um einen „dynamischen Prozess“ in dem immer wieder „nachjustiert“ werden muss. Herr Klamt sagt beispielsweise dazu, dass der „Grundstock“ gelegt sei und nun eine „Verfeinerung der Produktpolitik“ folge. Auch der HTV gibt an, dass die Marke „Harz“ „immer

weiter in den Markt“ gebracht werden soll „und im nächsten Schritt das Ganze im Harz auch präsenter werden soll“. Als konkrete Maßnahmen nennt Herr Lehmborg hier neue Merchandisingartikel, einen Ausbau der Regionalmarke „Typisch Harz“ und die Einführung von Flyer Ständern im Design des Dachverbandes, die in den Tourist Informationen aufgestellt werden sollen und die Prospekte der magischen Gebirgswelt anpreisen. Auch Frau Clemens wünscht sich eine stärkere Präsenz der Marke und eine Weiterentwicklung des Modells. Als Möglichkeiten nennt sie hier ebenfalls den Ausbau der Regionalmarke, sowie den Vertrieb dieser Produkte in „Harzläden“. Insgesamt wird eine positive Zukunft für den Harz gesehen. Frau Galanakis spricht z.B. von einer „Goldgräberstimmung“ die momentan im Harz herrsche. Herr Klamt unterstreicht diese Aussage mit den Worten: „wir haben hervorragendes Potenzial im Harz und eben auch am Markt noch stärker zu positionieren als es im Moment der Fall ist“.

6.5 Bedeutung der Markenbildung im Harz

Die Chance mit Hilfe der touristischen Markenbildung als Destination eine wettbewerbsstarke Position einzunehmen, wurde bereits in den Kapiteln 2.4 und 3.5.1 genannt. Auch das Potenzial der „Magischen Gebirgswelt“ steht in dieser Arbeit außer Frage. Es wurde von einer renommierten Werbeagentur entwickelt und erfüllt die Erfolgskriterien der Fachliteratur (siehe Kapitel 2). Des Weiteren wurde der HTV für diese Marketingmaßnahme vom Land Sachsen-Anhalt mit dem Tourismuspreis als „Vorreiter“ ausgezeichnet und auch die meisten Harzorte, als Interessengruppen des HTVs, stehen hinter einer gemeinsamen Vermarktung. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Destinationsmarke scheinen daher gut zu sein. Die Feldforschung hat jedoch ergeben, dass zumindest kritisch zu hinterfragen ist, ob die Vorteile einer Marke, also die Erarbeitung und Kommunikation einer Identität, die Markierung und Wiedererkennbarkeit der Produkte, die Erzielung einer Identifikation und Verbindung positiver Assoziationen der Gäste mit dem Harz, durch den vorhandenen Umsetzungsgrad des Markenkonzeptes (siehe 6.4) erreicht wurden, da die Intensität der Nutzung ein entscheidender Faktor

für den Erfolg einer Marke ist. Als Untersuchungskriterium für diese Bewertung muss die Sicht der potenziellen und reellen Gäste herangezogen werden. Fällt ihnen bei Reiseplanung und am Urlaubsort das Corporate Design der magischen Gebirgswelt überhaupt auf? Natürlich nutzt der HTV das Design umfassend und präsentiert es auf der Webseite, Messen, Merchandisingartikeln und eigenen Printmedien. Durch Auslage der Broschüren und Merchandisingartikel in den einzelnen Tourist Informationen ist das Design auch dort zu sehen. Wenn man aber von der Nutzung durch den HTV und den Ort Braunlage absieht, kann der Gast oft nur noch das Harz-Logo ausfindig machen. Meist ist das Logo auf den Printmedien der Orte klein und farblich unauffällig platziert, sodass bezweifelt werden muss, ob es von Touristen überhaupt wahrgenommen wird. Auch auf den Internetseiten der meisten Orte ist nur das Logo zu finden, obwohl dies eine sehr gute Plattform wäre potenziellen Gästen die „magische Gebirgswelt“ zu präsentieren und so ihre Reiseentscheidung zu Gunsten des Harzes zu beeinflussen. Des Weiteren kann das Harz-Logo allein nicht die Identität und die funktionale und emotionale Bedeutung der „magischen Gebirgswelt“ kommunizieren. Eine tatsächliche Präsenz der Markenaussage ist aus diesen Gründen nicht überall zu spüren, so wie sich das Herr Lehmberg eigentlich gewünscht hat (siehe 6.4). Den befragten kritischeren Stimmen ist dies auch aufgefallen. Es wird geschildert, dass das Projekt nicht ganz umgesetzt wurde und es wird eine stringendere Umsetzung der „magischen Gebirgswelt“ gewünscht. Den offenen Sympathisanten scheint dies jedoch eher nicht aufzufallen. Diese Diskrepanz wird sehr deutlich, wenn man die Zitate eines Kritikers und eines begeisterten Anhängers bezüglich der CD-Anwendung gegenüberstellt. Der Kritiker bemängelte einige CD-Bestandteile und sagte daher „[...]deshalb benutzen wir auch *nur* das Logo auf unseren Prospekten[...]“. Der von allen CD-Bestandteilen überzeugte Experte sagte zu diesem Thema „[...] zusammen sind wir stärker und wir müssen Synergien nutzen [...] daher haben wir bewusst auf allen unseren Printmedien das Harzlogo drauf“.

Die Produkte werden also durch eine geringe Nutzung der umfassenden CD-Bestandteile nicht genug markiert. Dadurch wird die Identität nicht umfangreich kommuniziert und die Schaffung einer emotionalen Verbindung

zwischen Gast und Destination erschwert bzw. verhindert. Das Eintreten positiver Effekte, wie eine gesteigerte Kundenzufriedenheit, eine höhere Wiederbesuchsrate oder die Akquise neuer Gäste, kann zwar ohne entsprechende Marktforschung nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden, allerdings kann auf Grundlage der Theorieteile dieser Arbeit die Annahme getroffen werden, dass die Vorteile, die eigentlich durch die Markenbildung mit Hilfe des Corporate Designs erreicht werden sollten, ohne eine umfassendere Markenkommunikation voraussichtlich unerreicht bleiben. Aus diesem Grund ist die zukünftige Bemühung um eine stärkere Präsenz der Marke im Harz, die der HTV anstrebt, essentiell für den Erfolg der Dachmarke. Vorschläge hierfür werden dem HTV in Kapitel 8.2 unterbreitet.

7. Kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess

Anhand von vier Kriterien soll nun die Aussagekraft dieser wissenschaftlichen Arbeit geprüft werden.

Mit der *Validität* wird die inhaltliche Gültigkeit angegeben. Es wird also geprüft, ob das Messinstrument das misst, was es messen soll. Das Messinstrument ist in dieser Arbeit das Experteninterview. Für eine valide Forschung spricht der erstellte Interviewleitfaden. Er sorgt dafür, dass keine Frage vergessen wird. Des Weiteren wurden die Fragen offen gestellt, so dass der Interviewpartner bei seiner Antwort in keine Richtung gedrängt wurde, sondern frei Antworten konnte. Die Wahl der Ortsmarketingagenturen als Interviewpartner spricht ebenfalls für eine valide Datenerhebung, denn sie können am besten über Gästezahlen, deren Entwicklung und über positive und negative Aspekte bei Planung, Durchführung und Ergebnis der Neuvermarktung Auskunft geben, da sie den Prozess vor kurzem selbst durchlaufen haben und die Situation vor und nach dem Relaunch vergleichen können. Die Validität wird jedoch dadurch eingeschränkt, dass die Nachfrageseite unerforscht bleibt. Es kann somit keine Aussage darüber getroffen werden, ob das neue CD den Reisenden auffällt und sich positiv auf die Wahl der Destination und deren Image auswirkt. Des Weiteren sind die Ansprüche an einen Interviewer bei einer Expertenbefragung trotz Leitfaden hoch. Er muss situativ erfassen, wann

welche Frage bzw. Nachfrage gestellt werden muss, um zur späteren Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen.

Die *Reliabilität* gibt Auskunft über die Zuverlässigkeit des Forschungsprozesses und die Genauigkeit der Messung. Sie dient dazu, Messfehler zu vermeiden. Um die Reliabilität gewährleisten zu können, wurden die Termine für die Interviews im Vorfeld abgesprochen. So konnte von den Interviewpartnern genug Zeit eingeplant werden und die Fragen mussten nicht unter Eile beantwortet werden. Des Weiteren wurden die Interviews aufgenommen und im späteren Verlauf transkribiert. So wurden alle Aussagen aufgezeichnet und konnten genau analysiert werden. Es kann jedoch nicht kontrolliert werden, ob die Experten ihre wahre Meinung äußern oder nur das sagen, was sie für die „richtige“ Antwort halten, um die Geschäftsbeziehung zum HTV nicht zu belasten.

Ob diese Forschung generalisierbar ist, die Expertenauswahl also repräsentativ ist wird durch die *Repräsentativität* ausgedrückt. Da es sich bei dieser Arbeit um eine qualitative Forschung handelt, ist die Anzahl von sechs Expertengesprächen als Stichprobe groß genug, um eine repräsentative Aussage treffen zu können. Außerdem wurden Ortsmarketingagenturen aus verschiedenen Teilen des Harzes und unterschiedlichen Bundesländern befragt, sodass die Forschung nicht durch die geografische Lage und somit Nähe bzw. Ferne zum HTV verfälscht werden konnten. Die Repräsentativität wird allerdings dadurch eingeschränkt, dass auf Grund des Umfangs dieser Arbeit nur große Ortsmarketingagenturen interviewt wurden. Kleinere Orte und andere Leistungsträger wie beispielsweise Hotels wurden nicht befragt, obwohl sie eventuell andere Meinungen vertreten. Darüber hinaus können für den Harz als etablierte, erfolgreiche Destination besondere Bedingungen herrschen. Für kleine und weniger bekannte Destinationen können daher andere Herausforderungen und Erfolgsaussichten bei einem Relaunch der Corporate Identity bestehen.

Als letztes Kriterium muss nun noch die *Objektivität* geprüft werden. Hierbei muss betrachtet werden, ob die Arbeit neutral verfasst wurde und die Ergebnisse nachprüfbar sind. Dafür spricht, dass es sich bei der qualitativen Forschung um ein hypothesengenerierendes Verfahren handelt. Zu Beginn der Forschung wird also keine Hypothese aufgestellt und im weiteren Verlauf

geprüft. Hierdurch wird sichergestellt, dass im Vorfeld kein "richtig" oder "falsch" festgelegt wird, welches den Verfasser der Arbeit beeinflussen könnte. Des Weiteren wurden die Fragen im Interview offen gestellt. Diese Umstände bezweckten dem Interviewten nicht zu suggerieren was eine gute bzw. schlechte Antwort wäre.

8. Fazit & Handlungsempfehlungen

8.1 Fazit

In Kapitel 6.5 wurde bereits die Bedeutung des Corporate Designs im Harz erläutert. In diesem Kapitel soll nun die Forschungsfrage dieser Arbeit: *„Welche Bedeutung hat das Corporate Design im Destinationsmanagement?“* allgemeingültig beantwortet werden.

Die Bildung von Destinationsmarken wird immer gefragter. Sie bietet Destinationsmanagementorganisationen die Möglichkeit eine wettbewerbsstarke Position am Markt einzunehmen und potentielle Gäste durch eine unterscheidbare Persönlichkeit anzusprechen und ihre Reiseentscheidung positiv zu beeinflussen. Das Destinationsimage, also die wahrgenommene Persönlichkeit einer Destination, wird in großem Umfang von dem Corporate Design beeinflusst, denn durch Designelemente werden Produkte der Destination markiert und die Kommunikation einer Persönlichkeit erst möglich bzw. für den Gast sichtbar gemacht. Als Beantwortung der Forschungsfrage kann also gesagt werden, dass das Corporate Design eine grundlegende und entscheidende Rolle in der Markenbildung und damit wettbewerbsstarken Vermarktung und Positionierung von Destinationen spielt. Wie die Untersuchung der Vermarktung des Harzes ergeben hat, birgt die Markenbildung im Destinationsmanagement weitaus größere Hürden als die Bildung von Konsummarken. Im Gegensatz zu den meist hierarchisch geführten Unternehmen hat die Destination sehr viele Stakeholder, deren Interessen vertreten werden müssen und deren Mitwirken bei der Markenbildung unerlässlich ist. Die Destinationsmanagementorganisation kann somit nicht einfach eine Identität und das zu kommunizierende Design festlegen. Sie muss alle Interessengruppen in die Entscheidung mit

einbeziehen, über Designelemente abstimmen und einen von allen Beteiligten getragenen Kompromiss finden, um die einheitliche und umfassende Kommunikation der Marke zu gewährleisten.

8.2 Handlungsempfehlungen an den Harzer Tourismusverband e.V.

Die Forschung hat gezeigt, dass der HTV und die Firma Embassy bei der Design- bzw. Markenentwicklung viel Aufklärungsarbeit geleistet haben. Die Partner wissen um die Vorteile einer gemeinsamen Vermarktung der Destination Harz unter einem Dach und einer Marke. Die Basis der Aufgeschlossenheit wurde damit für die Destination gelegt. Die logisch folgende Umsetzung der CD Implementierung befindet sich zurzeit allerdings auf einem unzureichenden Niveau. Es ist anzunehmen, dass die Markenbildung durch die, zu großen Teilen fehlende umfassende Anwendung des Corporate Designs durch die Partner, erschwert bzw. verhindert wird und die gewünschten angestrebten Ziele so unerreicht bleiben. Der HTV, der die Marke im Harz durchaus präserter machen möchte, sollte sich der hohen Relevanz der Nutzung von CD-Bestandteilen, die über das Logo hinaus gehen, bewusst werden und ersuchen die nachfolgenden Schritte zu unternehmen, da ohne eine stärkere Visualisierung die Markenpersönlichkeit nicht kommuniziert und kein Destinationsimage gebildet werden kann. Das Potenzial der „magischen Gebirgswelt“ bliebe so weitestgehend ungenutzt und wirkungslos. Natürlich müssen diese Schritte auf gemeinschaftlicher Basis und durch Erklärungen und Begründung stattfinden, um die überwiegend sehr gute Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Dachverband und Harzorten nicht zu gefährden. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeit werden dem HTV folgende Handlungsempfehlungen unterbreitet:

Zunächst sollten die Broschüren und Merchandisingartikel des HTV, die die „magische Gebirgswelt“ schon deutlich kommunizieren, in den Ortsmarketingagenturen auffälliger ausgelegt sein, um Touristen vor Ort auf die Marke aufmerksam zu machen. Erste Schritte hierzu wurden bereits

durch die Konzeption neuer Flyerstände unternommen, die an möglichst vielen Orten aufgestellt werden sollten.

Als zweites sollten die Orte von einer deutlicheren Kennzeichnung ihrer Produkte, d.h. Printmedien, Veranstaltungen etc., durch die CD Bestandteile der Dachmarke überzeugt werden, um das Thema der „magischen Gebirgswelt“ für Touristen vor Ort öfter aufzugreifen, stringent durchzuführen und somit die geweckten Erwartungen der Gäste zu erfüllen. Eine Möglichkeit hierfür ist die zweite Anwendungsoption, bei der das ortseigene CD beibehalten aber die Zugehörigkeit zur Dachvermarktung auffälliger wird. Es sollte erkannt werden, dass die einzelnen Orte durch die Nutzung des Dachmarketings nicht an Außenwirkung und Werbemöglichkeit verlieren, sondern durch die „magische Gebirgswelt“ an Aufmerksamkeit gewinnen.

Der dritte Handlungspunkt betrifft die Verbesserung der Kommunikation der Dachmarke in der Phase der Informationsgewinnung und Reiseentscheidung. Menschen informieren sich heute über potenzielle Reiseziele oft mit Hilfe des Internets. Die Webseiten der Harzorte weisen größtenteils aber nur die Wortmarke „Harz“ auf, die allein nicht fähig ist auf die Dachmarke der Region aufmerksam zu machen und deren inhaltliche Aussage zu kommunizieren. Hier sollte eine deutlichere Kommunikation der Marke, z.B. in Form der zweiten CD-Anwendungsoption, angestrebt werden.

Kurzfristig ist es aus mehreren Gründen ratsam auch eine Gästebefragung durchzuführen. Hierdurch kann z.B. geprüft werden, ob und in welchem Maß das gemeinsame Corporate Design, welches die „magische Gebirgswelt“ kommunizieren soll, bisher von den Gästen vor Ort und auch im Vorfeld bei der Informationsgewinnung und Reiseplanung wahrgenommen wird. Des Weiteren kann so erfragt werden, wie umstrittenen Designbestandteile von den Gästen wahrgenommen werden. Dies kann helfen die Orte, welche z.B. die Scherenschnitte aus Sorge sie seien zu altmodisch oder designbestimmend nicht anwenden, von der Notwendigkeit einer umfassenderen Nutzung der CD Bestandteile und der positiven Außenwirkung dieser zu überzeugen und langfristig zu einem stärkeren

Gebrauch anzuregen. Die Bildung einer Marke für die Destination Harz kann so weiter vorangetrieben werden, wodurch letztendlich auch die erwarteten Vorteile der CI- und Markenbildung aus Kapitel 2.4 und 3.5.1, die alle Stakeholder sehen und erreichen wollen, realisiert werden.

9. Anhang

Interviewleitfaden

(Dank für die Teilnahme, Vorstellung der Arbeit, Aufnahme erlaubt?, Anonymität gewünscht?)

Auswirkung einer Destinationsmarke und die Einstellung der Experten:

- 1) Wie würden Sie den Zusammenhang zwischen Marketing und Entwicklung der Gästezahlen beschreiben?
(Entwicklung nennen, Zusammenhang selbst darstellen lassen)
- 2) Welche positiven Aspekte haben Sie sich von dem neuen Marketingkonzept versprochen?
(Rückblick auf altes Logo, Neues erwünscht?, was haben Sie sich versprochen?, zufrieden?)
- 3) Welche negativen Aspekte haben aus Ihrer Sicht eher gegen eine Einführung des neuen Konzeptes gesprochen?

Zusammenarbeit mit dem HTV

- 4) **Nur für die Orte:** Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit dem Tourismusverband Harz beschreiben? In wie weit wird Ihre Arbeit vom Harzer Tourismusverband beeinflusst?
- 5) **Nur für die Orte:** Welches Mitspracherecht hatten Sie/ wurden Sie genug in die Entscheidung zur Neueinführung eingebunden?

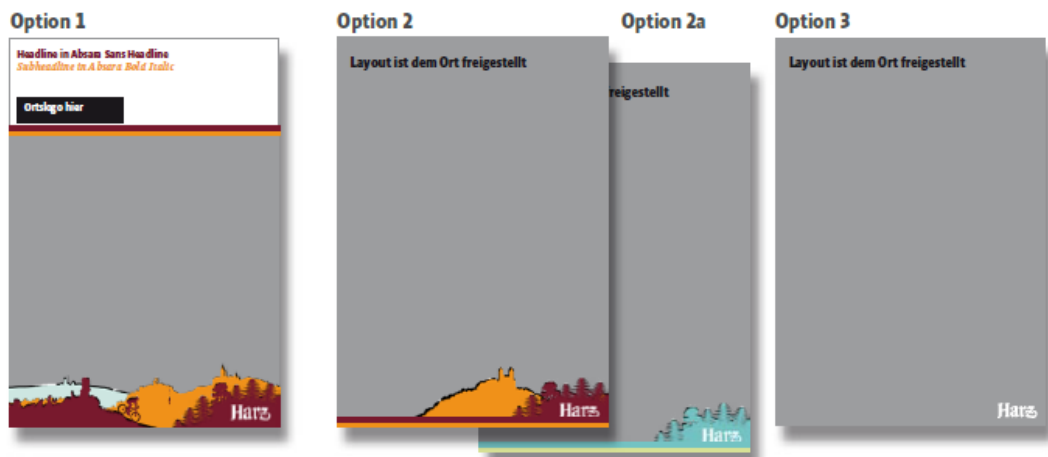
Herausforderungen bei Planung und Umsetzung

- 6) Welche Konflikte und Probleme haben sich ergeben?
- 7) Finden Sie das Markenhandbuch mit den Gestaltungsrichtlinien für die Dachmarke Harz verständlich und anwendbar?
- 8) Wie wurde das Projekt finanziert? Mussten Sie an anderen Punkten einsparen?

CD-Anwendung und Resümee

- 9) Welche Rolle spielt das Corporate Design des Dachverbandes für Ihren Ort?
(wird das CD genutzt?, wieso/wieso nicht?)
- 10) **Nur für den HTV:** Wie zufrieden sind Sie mit der Nutzung der Dachmarke durch die einzelnen Tourismusorte im Harz? (genug/ zu wenig genutzt?, war das so geplant? Wie wollen Sie das ändern?)
- 11) **Nur für die Orte:** Ist das neue Konzept für Ihren Ort von Vorteil/ Nachteil oder beeinflusst es Sie gar nicht?
- 12) Hat sich die Neuvermarktung aus Ihrer Sicht ausgezahlt bzw. wird sie sich noch auszahlen?
- 13) Wie geht es jetzt weiter? (Zukunftsaussicht)

Anwendungsoptionen der Partner



Submarke „Typisch Harz“

TYPISCH
Harz

10. Literaturverzeichnis

Abdullah, R.; Cziwerny, R. (2007): Corporate Design. Kosten und Nutzen. 2.Auflage, Mainz: Verlag Hermann Schmidt.

Atteslander, P.(2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12.Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH &Co.

Baur, R. (2007): Komplexität. Eine Kuh ist eine Kuh. In: Beyrow, M.(Hrsg.), Kiedaisch, P., Daldrop, N.W. (2007): Corporate Identity und Corporate Design. Ludwigsburg: Avedition GmbH, S.46-49.

Beyrow, M. (2007): Einleitung. 25 Jahre Corporate Something. In: Beyrow, M.(Hrsg.), Kiedaisch, P., Daldrop, N.W. (2007): Corporate Identity und Corporate Design. Ludwigsburg: Avedition GmbH, S.8-17.

Beyrow, M. (2007): Logo und Marke. Mehrwert Marke. In: Beyrow, M.(Hrsg.), Kiedaisch, P., Daldrop, N.W. (2007): Corporate Identity und Corporate Design. Ludwigsburg: Avedition GmbH, S.52-61.

Bieger, T. (2008): Management von Destinationen. 7.Auflage, München: Oldenbourg.

Birkigt, K.; Stadler, M.; Funck, H.J. (2002): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech: Redline.

Elbe, J.; Hallen, L.; Axelsson, B. (2009): The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process. In: International Journal of Tourism Research, Nummer 11, S. 283-296.

Flick, U.; Kardoff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2010): Was ist die Qualitative Forschung?. In: Flick, U.; Kardoff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2010): Qualitative Forschung. 8.Auflage, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S.13-29.

Gutjahr, G. (2011): Markenpsychologie. Wie Marken wirken- Was Marken stark macht. Wiesbaden: Gabler.

Harzer Tourismusverband e.V.: Wir über uns. In: <http://www.harzinfo.de/htv/wir-ueber-uns.html> (Zugriff vom 29.08.13)

Harzer Tourismusverband e.V.: Harz Tourismus Service GmbH. In: <http://www.harzinfo.de/htv/hts-gmbh.html> (Zugriff vom 29.08.13)

Harzer Tourismusverband e.V.: Regionalmarke Harz. In: <http://www.harzinfo.de/erlebnisse/regionalmarke-typisch-harz.html> (Zugriff vom 29.08.13)

Harzer Tourismusverband e.V.: Natur / Spaß/ Kultur. In:
<http://www.harzinfo.de/natur.html> (Zugriff vom 29.08.13)

Harzer Tourismusverband e.V.: Gestaltungsrichtlinien

Hudson,S.; Richie, J.R.B. (2009): Branding a Memorable Destination Experience. The Case of Brand Canada. In: International Journal of Tourism Research, Nummer 11, S. 217-228.

Kozak, M.; Baloglu, S. (2011): Managing and Marketing Tourist Destinations. Strategies to Gain a Competitive Edge. New York u.a.: Routledge.

Luft, Prof.Dr.H. (2007): Destination Management in Theorie und Praxis. Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen. Meßkirch: Gmeiner Verlag GmbH.

Manss, T. (2007): Idee. Humor ist nicht zum Lachen. In: Beyrow, M.(Hrsg.), Kiedaisch, P., Daldrop, N.W. (2007): Corporate Identity und Corporate Design. Ludwigsburg: Avedition GmbH, S.22-31.

Morgan,N.; Prichard,A. (2004): Meeting the destination branding challenge. In: Morgan,N.; Prichard,A.; Pride,R. (2004): Destination Branding. Creating the unique destination proposition. 2.Auflage, Oxford u.a.: Elsevier Butterworth-Heinemann, S.59-78.

Quack, H.D. (2000): Der Leuchtturm in der Angebotsflut. Die Destination als Marke. In: Fontanari,M.L.; Scherhag,K. (Hrsg.)(2000): Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen-Konzepte-Visionen. Wiesbaden: Gabler, S.163-173.

Regenthal,G. (2009):Ganzheitliche Corporate Identity: Corporate Behaviour Konzeption. Wiesbaden: Gabler.

Scherhag,K. (2000): Profilierungsstrategien für touristische Regionen. Merkmale von Marken. In: Fontanari,M.L.; Scherhag,K. (Hrsg.)(2000): Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen-Konzepte-Visionen. Wiesbaden: Gabler, S.149-162.

Schmidt, C. (2010): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, U.;Kardoff, E.; Steinke,I. (Hrsg.) (2010): Qualitative Forschung. 8.Auflage, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S.447-455.

Schnell,R.;Hill,P.B.;Esser,E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8.Auflage, München: Oldenbourg

Strebinger, A. (2010): Markenarchitektur: Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke. 2.Auflage,Wiesbaden: Gabler

Tödter, N. (2000): Nicht jeder Urlaubsort kann ein Markenartikel werden. Warum Marketing von Urlaubsorten und Regionen scheitert. In: Fontanari, M.L.; Scherhag, K. (Hrsg.) (2000): Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen-Konzepte-Visionen. Wiesbaden: Gabler, S.175-185.