

Daniel Metzler, Gerhild Abler

Die Destinationsmarke Bayern. Kritische Stellungnahme zur Rolle der Marke im Tourismuspolitischen Konzept der Bayerischen Staatsregierung

URN: urn:nbn:de:0156-3878024



CC-Lizenz: BY-NC-ND 3.0 Deutschland

S. 26 bis 41

Aus:

Hubert Job, Marius Mayer (Hrsg.)

Tourismus und Regionalentwicklung in Bayern

Arbeitsberichte der ARL 9

Hannover 2013

Daniel Metzler, Gerhild Abler

Die Destinationsmarke Bayern. Kritische Stellungnahme zur Rolle der Marke im Tourismuspolitischen Konzept der Bayerischen Staatsregierung

Gliederung

- 1 Einführung
- 2 Merkmale des touristischen Systems und der damit verbundenen Kommunikationsprozesse
- 3 Faktoren für erfolgreiche (Destinations-)Marken
- 4 Für die Destinationsmarke Bayern relevante Ausführungen des Tourismuspolitischen Konzeptes
- 5 Bewertung des Tourismuspolitischen Konzeptes aus Markensicht
 - 5.1 Markenprägnanz
 - 5.2 Aufbau einer Erlebniswelt
 - 5.3 Markenrelevanz
 - 5.4 Markenautorität
 - 5.5 Markenführung
 - 5.6 Markenkontinuität
 - 5.7 Markenintegrität
- 6 Desiderat

Literatur

Kurzfassung

Markenbildung und -führung gehören zu den zentralen Aufgaben einer Destinationsmanagementorganisation. Die Vielzahl der Akteure im Destinationsmarketing mit ihren unterschiedlichen wirtschaftlichen und politischen Interessen stellt dabei ein potenzielles Hindernis für die klare Profilierung von Destinationsmarken dar. Vor diesem Hintergrund bewertet der Beitrag die Aussagen des „Tourismuspolitischen Konzepts der Bayerischen Staatsregierung“ zur Destinationsmarke Bayern anhand allgemeingültiger Kriterien, die für den Erfolg von Marken entscheidend sind. Das Tourismuspolitische Konzept stellt eine der zentralen, öffentlich zugänglichen Quellen zur Destinationsmarke Bayern und zum dahinterstehenden Markenverständnis dar. Insofern bietet es sich als Evaluationsgrundlage an. Auf Basis der skizzierten Evaluation werden entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben.

Schlüsselwörter

Destinationsmarketing – Destinationsmarke – Markenbildung – Markenführung – Markenerfolg – Tourismuspolitisches Konzept

The destination brand Bavaria. A critical view of the role of branding in the tourism policy of the Bavarian state government

Abstract

Brand creation and management are among the central tasks of a Destination Management Organisation. The numerous actors involved in destination marketing and their varying economic and political interests represent a potential obstacle to the clear profiling of destination brands. This is the background against which this paper evaluates the contribution made by statements in the Bavarian state government's tourism policy concept to the destination brand Bavaria, using generally valid criteria that are of decisive importance for brand success. The tourism policy concept is one of the central, publically accessible sources on the destination brand Bavaria and underlying understandings of the brand. It thus provides a suitable basis for evaluation. The assessment outlined is also used as the foundation for appropriate recommendations for action.

Keywords

Destination marketing – destination brands – brand creation – brand management – brand success – tourism policy concept

1 Einführung

Im Vergleich zu anderen Produktkategorien gehört gezielte Markenbildung und -führung bei touristischen Destinationen eher zu den Ausnahmerecheinungen und findet auch in der Literatur erst in den letzten Jahren Beachtung. Vor dem Hintergrund, dass Destinationen als die Wettbewerbseinheiten im Tourismus aufgefasst werden können, die Tourismusströme lenken, erscheint dies verwunderlich (Bieger 2008: 56). Bei näherer Betrachtung der Gemengelage wird jedoch deutlich, dass die Vielzahl der Akteure und deren (wirtschaftliche und politische) Interessen (Mundt 2004: 49 ff.) eine koordinierte Markenbildung und -führung erschweren, ja teilweise unmöglich werden lassen. Hierunter leiden häufig die klare Profilierung sowie die ebenso klare Ausrichtung der Marke auf die touristische Zielgruppe. Der Umgang mit diesem komplexen Umfeld sowie der Ausgleich und die Koordination verschiedenster Interessen stellen eine besondere Herausforderung für das Destinationsmarketing dar.

In vorliegendem Beitrag kommentieren wir die im „Tourismuspolitischen Konzept der Bayerischen Staatsregierung“ (StMWIVT 2010) getroffenen (wie nicht getroffenen) Aussagen zur Dachmarke Bayern und zu den Submarken kritisch. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Feststellung, dass nur Marken mit klarem Profil Aussicht auf Erfolg haben. Des Weiteren muss eine starke, erfolgreiche Marke eine klare Zielgruppenausrichtung aufweisen und einige weitere Kriterien erfüllen, die im Folgenden aufgezeigt und als Leitlinie für die Kommentierung verwendet werden.

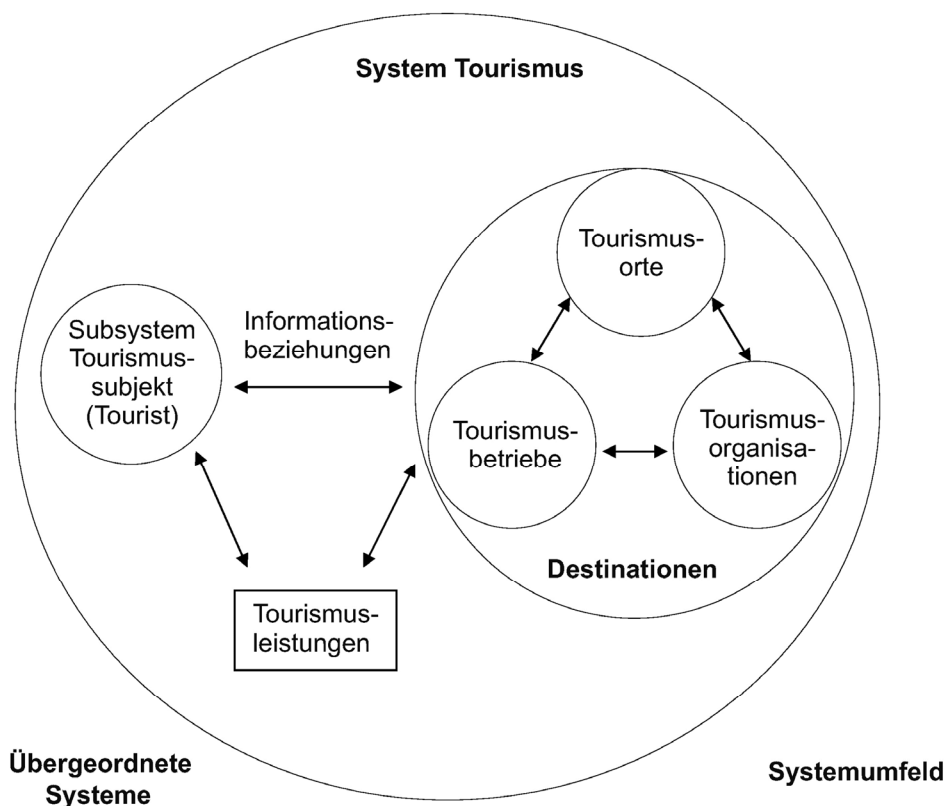
Der Beitrag gliedert sich in folgende Teile: Zunächst werden die wesentlichen Merkmale und Besonderheiten des touristischen Systems, seiner agierenden Akteure sowie deren Kommunikationsprozesse vorgestellt. Daran schließt sich eine Darstellung der

Faktoren an, die erfolgreiche (Destinations-)Marken ausmachen und die zur Kommentierung des Tourismuspolitischen Konzeptes der Staatsregierung genutzt werden. Nach einer kurzen Vorstellung der relevanten Abschnitte des Konzeptes folgt die Überprüfung der in diesem Zusammenhang zur Marke Bayern getroffenen Aussagen anhand der genannten Erfolgsfaktoren. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, das die wesentlichen Handlungsempfehlungen zusammenfasst.

2 Merkmale des touristischen Systems und der damit verbundenen Kommunikationsprozesse

Folgt man einem systemtheoretisch motivierten Ansatz des Tourismus, so lassen sich im einfachsten Fall zwei Subsysteme ableiten: das Tourismussubjekt und die Destination. Diese wiederum sind zunächst über Informationsbeziehungen miteinander verknüpft (Leiper 1990: 374). Einen wichtigen Teilbeitrag zu diesen Informationsbeziehungen leistet im Tourismus die klassische Marketingkommunikation, die – von der Destination bzw. von ihrer Destinationsmanagementorganisation veranlasst und gesteuert – den potenziellen Besucher erreicht. Daneben gewinnen mit den Social Media zunehmend von Internetnutzern generierte Informationen an Bedeutung. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang, zeigt jedoch auch, dass das Subsystem Destination selbst aus weiteren Subsystemen besteht, wie auch der Tourist in ein Systemumfeld bzw. in übergeordnete Systeme eingebunden ist. Auch dieses Systemumfeld sowie die übergeordneten Systeme (wie z. B. Standortpolitik) sind für das Tourismusmarketing relevant.

Abbildung 1: Das System Tourismus



Quelle: Verändert nach Kaspar (1991: 14)

Häufig findet man in der tourismuswissenschaftlichen Literatur die Auffassung (weniger explizit als implizit), dass die in einer Destination versammelten Attraktoren gewissermaßen eine magnetische Wirkung haben und den Besucher anziehen (vgl. zu dieser Diskussion Metzler 2007: 14 ff.). Vielfach wird deshalb auch über verschiedene Messverfahren versucht festzustellen, wie attraktiv eine Landschaft und deren (touristische und nicht touristische) Infrastruktur ist. Überspitzt formuliert könnte man sagen, dass je höher die gemessene Attraktivität der Landschaft ist, unter sonst gleichen Bedingungen auch die Besucherzahl höher sein müsste. Im Umkehrschluss ergibt sich daraus, dass es die wichtigste Aufgabe einer Destination und ihrer Akteure ist, die Attraktivität der Landschaft und ihrer Ausstattung zu erhöhen.

Diesem Kalkül entspräche bei Konsum- und Investitionsgütern die Strategie, die Ausstattung z. B. eines Pkw zu erhöhen und wichtige Attribute zu verbessern. Dabei wird jedoch außer Acht gelassen, dass Tourismus eine Dienstleistung darstellt und deshalb Eigenschaften hat, die eine (Urlaubs-)Reise deutlich von Konsum- und Investitionsgütern unterscheidet, nämlich vor allem die Immaterialität und die Integration des externen Faktors (also des Reisenden). Diese Eigenschaften bedeuten in der Konsequenz, dass der Reisende die Qualität der Leistung vor dem Kauf nicht anhand von technischen Merkmalen beurteilen kann, da das Produkt so noch nicht existiert. Leistungserstellung und Konsum fallen zusammen (Uno-Actu-Prinzip) (vgl. Bruhn/Meffert 2009: 527). Für die Anbieter heißt dies vor allem, dass sie vorab nur ein Leistungsversprechen abgeben können, das sich vor dem Kauf nicht direkt überprüfen lässt. Darüber hinaus entsteht die Leistung erst durch die Interaktion des Kunden mit den Anbietern. Mehr noch als bei Sachgütern entziehen sich wesentliche Aspekte der Qualitätsbeurteilung somit der Objektivierbarkeit und sind von der Kundenseite und den dort bestehenden Bedürfnissen, Erwartungen und der Interaktion nicht zu trennen. Damit wird deutlich, dass der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen eine zentrale Bedeutung zukommt, sowohl vor dem Kauf als auch während der Erstellung und zunehmend auch im Nachgang (vgl. Bruhn/Meffert 2009: 33 ff.). Im Rahmen der touristischen Geschäftsanbahnung und -abwicklung herrscht quasi eine Art Kommunikationszwang.

Kommunikation für Destinationen ist von einer weiteren Besonderheit geprägt: Wirbt eine Destination um potenzielle Kunden, so kann der Werbetreibende einzelne Tourismusanbieter nicht von den positiven Effekten dieser Kommunikation ausschließen. Da zudem weitere Nutznießer den Wert der Werbung nicht schmälern, trägt Destinationswerbung aus ökonomischer Sicht die Merkmale eines öffentlichen Guts, nämlich fehlende Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität (vgl. z. B. Letzner 2010: 79 f.). Dies ist nach konventioneller ökonomischer Ansicht ein erster wesentlicher Hinweis für ein Marktversagen.

Darüber hinaus deuten weitere Merkmale auf ein Marktversagen bei der Destinationswerbung (und im Tourismus im Allgemeinen) hin. Bedeutsam sind in diesem Zusammenhang vor allem die positiven Externalitäten der Destinationswerbung und das Vorhandensein eines natürlichen Monopols. Da bei der Vermarktung von Tourismusdienstleistungen (z. B. Buchungsplattform) häufig hohe Fixkosten und niedrige Marginalkosten vorliegen, können extrem steigende Skalenerträge erzielt werden, sodass die Übernahme dieser Leistung durch einen Anbieter – der meist von der öffentlichen Hand gefördert ist – gerechtfertigt erscheint. Aus diesen Gründen und da der Tourismus im Allgemeinen als wünschenswertes (meritorisches) Gut betrachtet wird, ist staatliche Intervention im Tourismus üblich und legitimiert (vgl. Bieger 2000; Bochert 2006: 5 ff.).

Übernimmt die öffentliche Hand eine aktive Rolle in der Vermarktung und Bewerbung touristischer Destinationen, sieht sie sich mit verschiedenen Rahmenfaktoren konfrontiert. Sinkende Budgets der (kommunalen) Wirtschaftsförderung und zurückgehende Etats zum Ausgleich von Strukturunterschieden auf allen Ebenen (vgl. z.B. die aktuelle Diskussion um den Wegfall der Förderung von Tourismusinfrastruktur aus EFRE-Mitteln der EU in der Förderphase 2014–2020, z.B. Deutscher Bundesrat 2012: 4 f.) werden den Druck auf die Gebietskörperschaften voraussichtlich erhöhen, eine klare Profilbildung hinsichtlich ihrer Potenziale vorzunehmen. Langfristig wird dabei der flächendeckend praktizierte Ansatz, Tourismus als wirtschaftliche Strategie für strukturschwache Destinationen zu implementieren, kritisch zu überprüfen sein, da nur ausgewählte Destinationen über die Potenziale für eine wirtschaftliche Tragfähigkeit verfügen. Nur in Ausnahmefällen kann die Attraktivität einer Destination über Maßnahmen des Strukturausgleichs eine über längere Zeit notwendige kritische Größe erreichen, sodass sich die Destination entsprechend bei den potenziellen Besuchern auf der kognitiven Karte oder im „relevant set“ verankern lässt.

Da sich im Rahmen der Standortpolitik ähnliche Fragestellungen wie für das Tourismusmarketing auch für die Standortvermarktung in der Zielgruppe Investoren ergeben, erscheint es in Zeiten sinkender Budgets bei gleichzeitig wachsendem Wettbewerb durchaus attraktiv, beide Stränge zunehmend in einer integrierten Standortpolitik aufgehen zu lassen. So verfolgte beispielsweise die Wirtschaftsförderung Berlins mit der Standortkampagne „be Berlin“ von 2008 bis 2011 das Ziel, Image und Positionierung sowohl unter potenziellen Investoren als auch potenziellen Touristen positiv zu beeinflussen. Um die Effekte der Kampagne zu messen, wurde eine empirische Studie durchgeführt (Berlin Partner 2011).¹

Nicht zuletzt gibt es im Tourismusmarketing eine Vielzahl an Akteuren, seien es die verschiedenen politisch-administrativen Organisationsebenen einer Destination, Tourismusanbieter, Einwohner, Wirtschaft/Verbände, Umwelt- und Sozialakteure, die Verwaltung und andere. Diese Vielzahl an Akteuren bedingt unterschiedliche und möglicherweise kollidierende Interessen und Ansprüche an das Destinationsmarketing und – gerade vor dem Hintergrund eines öffentlichen Mandats – den Druck, es allen recht machen zu sollen oder zu wollen. Oder, wie ein Manager einer Destinationsmanagementorganisation es formuliert: „Wir dienen vielen Herren!“

3 Faktoren für erfolgreiche (Destinations-)Marken

Bei Sachgütern und hier insbesondere bei Konsumgütern wurden schon vergleichsweise früh Marken (Brands) als bewusste Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Produkten genutzt. Die heute gängige Definition einer Marke umfasst entsprechend auch vor allem jene Eigenschaften, die das Produkt von anderen am Markt erhältlichen unterscheiden. Es verwundert nicht weiter, dass viele, immer noch verwendete Marken dabei parallel zur zunehmenden Distanz zwischen Hersteller und Kunden entstanden sind (z.B. Meißner Porzellan). Insbesondere wenn der Konsument nicht mehr räumlich mit dem Produzenten verbunden ist, werden Marken zu bedeutenden Elementen einer Kommunikationsstrategie.

Marken im Dienstleistungsbereich haben ebenfalls eine wichtige Identifikationsfunktion, die hilft, die Leistung bzw. den Anbieter vom Wettbewerb abzugrenzen. Dennoch

¹ Vgl. http://www.berlin-partner.de/fileadmin/chefredaktion/pdf/studien-rankings/2011_de_Image_messung-Berlin.pdf (22.07.2013).

haben sich Dienstleistungsmarken im Vergleich zu Konsumgütermarken spät etabliert. Nämlich dann, als auch in diesem Markt eine zunehmende Distanz zwischen Anbieter und Kunden entstand. Der Tourismus kann im Dienstleistungsbereich insofern als echte Ausnahme gesehen werden, als die Entfernung zwischen Anbieter und Konsument Grundvoraussetzung für die Leistung ist, was entsprechend früh zur Herausbildung der ersten Marken geführt hat (z.B. die mondänen Alpendestinationen). Dennoch ist die Diskussion um Destinationsmarken eine vergleichsweise junge (Blain/Levy/Ritchie 2005: 328). So erschien die erste Abhandlung zu „Destination Branding“ erst 2002 (Morgan/Pritchard/Pride 2002). Ein Einführung in die Markenpositionierung und -führung für Destinationen gibt z. B. Bieger (2008: 186 ff.).

Unabhängig davon, ob es sich um Dienstleistungs- (und hier Destinationsmarken) oder um Sachgütermarken handelt, lassen sich einige universelle Kriterien identifizieren, die erfolgreiche Marken ausmachen (vgl. Tabelle 1) und damit auch für die Führung von Destinationsmarken handlungsleitend sein sollten.

Aufgrund des universellen Anspruchs und der klaren Systematik ist dieser Kriterienkatalog geeignet, die Aussagen des Tourismuspolitischen Konzepts systematisch zu bewerten.

Tab. 1: Kriterien erfolgreicher Marken

Markenprägnanz	Die Markeneigenschaften müssen klar und unverwechselbar profiliert erscheinen.
Aufbau einer Erlebniswelt	Über den Aufbau einer Erlebniswelt muss es der Marke gelingen, unverwechselbare und bedeutsame Unterscheidungsmerkmale zu etablieren, die sie im Bewusstsein von Konsumenten einzigartig erscheinen lassen.
Markenrelevanz	Die Markenaussagen müssen direkt problemlösungs- und nutzenbezogen sein.
Markenautorität	Die Marke muss mit Kompetenz und Leistungsfähigkeit aufgeladen sein (gute Qualität mit Tendenz zur stetigen Verbesserung).
Markenführung	Vonseiten des Managements müssen genaue Markenregeln vorgegeben werden, die innerhalb des ganzen Unternehmens gelebt werden.
Markenkontinuität	Die Markenentwicklung muss sich im Zeitablauf harmonisch und logisch gestalten.
Markenintegrität	Die Markenauftritte in der Vielzahl ihrer Erscheinungsformen müssen aufeinander abgestimmt sein.

Quelle: Eigene Darstellung nach Weinberg/Diehl (2005: 266 f.)

4 Für die Destinationsmarke Bayern relevante Ausführungen des Tourismuspolitischen Konzeptes

Das aktuelle Tourismuspolitische Konzept der Bayerischen Staatsregierung vom Oktober 2010 beschreibt die Grundlinien der bayerischen Tourismuspolitik. Es versteht sich als Orientierungshilfe für Tourismuswirtschaft, Tourismuskommunen und Tourismusorgani-

sationen in Bayern, ausdrücklich jedoch nicht als Marketingkonzept (StMWIVT 2010: 8). Dennoch enthält es eine Reihe von Aussagen, die sich explizit oder zumindest implizit auf die Destinationsmarke beziehen und die im Folgenden kurz skizziert werden sollen.

Das Tourismuspolitische Konzept konstatiert einen weltweit steigenden Wettbewerbsdruck im Tourismus und sieht Bayern im Wettbewerb vor allem mit den in Tourismusangeboten und Image vergleichbaren Destinationen Österreich, Südtirol und Schweiz, mit einigen vergleichsweise preisgünstigen mittel- und osteuropäischen Ländern sowie mit den neuen Bundesländern (StMWIVT 2010: 12). Bezogen auf einzelne Tourismussegmente habe sich die Konkurrenzsituation vor allem im Tagungs- und Seminarmarkt sowie im Kur- und Heilbäderwesen verschärft (StMWIVT 2010: 12).

Der bayerische Tourismus verfüge jedoch gleichzeitig über eine Vielzahl und Vielfalt an Stärken, die das Land zu einer attraktiven Ganzjahresdestination machten. Die Liste der genannten Stärken ist lang, reicht von geographisch-topographischen Gegebenheiten und einer intakten Umwelt über Kultur, Geschichte, Brauchtum, umfassende Angebote für Sport- und sonstige Freizeitaktivitäten, kulinarische Spezialitäten, Ereignisse und Events aller Art, vielfältige Angebote der Hotellerie und Gastronomie, eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur, ein hohes Sicherheitsniveau, günstige klimatische Bedingungen, eine hohe Bekanntheit und ein gutes Image im internationalen Tourismus, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bis hin zu Stärken bei gesundheitsorientiertem Urlaub sowie Kongress-, Tagungs- und Seminartourismus (StMWIVT 2010: 13 ff.).

Der bayerische Tourismus unterliege dabei diversen Trends mit entsprechenden Entwicklungspotenzialen, aber auch Anpassungsdruck, um diese erfolgreich ausschöpfen zu können (StMWIVT 2010: 18 ff.). Die wachsende Bedeutung von Auslands-Quellmärkten wird hier ebenso genannt wie der demographische Wandel, der Klimawandel oder der Trend zu Gesundheits- und Wellnesstourismus (StMWIVT 2010: 4, 18 ff.). Als Rahmenbedingungen für die Destinationsmarke Bayern erscheinen jedoch folgende Entwicklungen bzw. daraus abgeleitete Anforderungen an ein erfolgreiches touristisches Angebot relevanter:

- Es finde eine Ausdünnung der Mitte zugunsten von einerseits Premium- und andererseits Billigpreis-Segment statt; das touristische Angebot müsse dieser zweigeteilten Nachfrage entsprechen (StMWIVT 2010: 14, 19 f.).
- Die Erwartungen von Kunden an Qualität seien hoch und stiegen tendenziell weiter, Ziel müsse deshalb eine hohe Qualität bei kontinuierlicher Qualitätssteigerung sein (StMWIVT 2010: 3, 8, 14 ff., 20, 29 f., 33, 37).
- Zunehmende Individualisierung mache die Ausrichtung und Profilierung touristischer Angebote entlang der spezifischen Bedürfnisse einzelner Zielgruppen nötig (StMWIVT 2010: 8, 16 ff., 30 ff.).
- Emotionale Aspekte und „die sogenannte Erlebnisqualität“ (StMWIVT 2010: 20) würden immer wichtiger, entsprechend seien individuell auf den Kunden zugeschnittene Inszenierungen gefragt (StMWIVT 2010: 20, 33).
- Das Markenbewusstsein der Bevölkerung nehme zu (StMWIVT 2010: 16). Wenn auch nicht direkt damit in Bezug gesetzt, wird auf die Bedeutung einer starken Marke Bayern verwiesen (StMWIVT 2010: 33).

Als einer der zentralen Faktoren für den Erfolg des bayerischen Tourismus wird ein effizientes Tourismusmarketing gesehen (StMWIVT 2010: 4, 14 ff.). Um letzteres zu gewährleisten, sei im Jahr 1999 die BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (by.TM) gegründet

worden (StMWIVT 2010: 16). Zu ihren Zuständigkeiten und Aufgaben gehörten Führung, Schutz, Pflege und Fortentwicklung der touristischen Dachmarke Bayern (StMWIVT 2010: 33) sowie die Profilierung und Vermarktung des bayerischen Tourismusangebotes und der bayerischen Freizeitwirtschaft im In- und Ausland (StMWIVT 2010: 23, 34). Schwerpunkt dieser Marketingaktivitäten sei dabei die Gewinnung neuer Gäste für alle bayerischen Regionen (StMWIVT 2010: 34).

Wesentliche Bausteine der Marketingarbeit der by.TM seien die neu entwickelte Dachmarke Bayern, zielgruppengerechte Markenkonzepte und Produktlinien sowie das Angebot marktgerechter und effektiver Vermarktungsmaßnahmen für das In- und Ausland (StMWIVT 2010: 34).

Zu den wichtigsten von der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH entwickelten Markenkonzepten und Produktlinien zählten Kinderland Bayern, WellVital in Bayern, Lust auf Natur, SchneeBayern, Genießerland Bayern, Gipfeltreffen, Sightsleeping Hotels, Kunst, Kultur und Feste sowie Städte und Touren (StMWIVT 2010: 34 ff.).

Als entscheidend für den Erfolg der skizzierten Markenpolitik wie insgesamt des bayerischen Tourismusmarketings wird das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure und Ebenen gesehen, und hier ganz wesentlich die Zusammenarbeit der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH mit nachgeordneten touristischen Organisationsebenen und mit Kooperationspartnern aus der Wirtschaft sowie – für das Auslandsmarketing – mit der Deutschen Zentrale für Tourismus (StMWIVT 2010: 16 f., 22 f., 33 ff.).

5 Bewertung des Tourismuspolitischen Konzeptes aus Markensicht

Im Folgenden möchten wir die das Markenverständnis betreffenden Ausführungen des Tourismuspolitischen Konzepts entlang des in Tabelle 1 skizzierten Kriterienkatalogs bewerten. Dabei geht aus dem Konzept selbst nicht hervor, ob und vor welchem konzeptionellen Hintergrund Aussagen zur Marke getroffen bzw. nicht getroffen werden.

5.1 Markenprägnanz

Dem Land und damit implizit auch der Marke Bayern werden eine Vielzahl und Vielfalt an Stärken sowie ein insgesamt positives Image und eine hohe Bekanntheit zugeschrieben. Dabei fällt auf, dass nur eine Stärke bzw. Eigenschaft explizit als Alleinstellungsmerkmal bezeichnet wird, nämlich der Alpenraum innerhalb Deutschlands (StMWIVT 2010: 13 f., 33). Als Stärken werden vor allem an der Geographie orientierte Faktoren, daneben ein gutes Tourismusangebot, insbesondere in einigen Reisesegmenten, ins Feld geführt.

Es werden allerdings nur wenige Aussagen darüber gemacht, wie sich diese Tourismusangebote und auch das Image der Marke Bayern vom Wettbewerb unterscheiden, abgesehen vom Alpenraum in Abgrenzung zu den neuen Bundesländern und der Preisstellung gegenüber Destinationen wie Tschechien, Slowakei und Ungarn. Über die Destinationen Österreich, Südtirol und Schweiz, mit denen man sich in direktem Wettbewerb sieht, wird vielmehr sehr simplifizierend gesagt, dass sie in den Tourismusangeboten vergleichbar und im touristischen Image ähnlich seien (StMWIVT 2010: 12).

Was in diesem Verständnis von Marke fehlt, ist eine über die schiere geographische Abgrenzung (die einer Destinationsmarke per definitionem innewohnt) hinausgehende klare Profilierung und Unterscheidbarkeit der Marke, insbesondere zu den Hauptwettbewerbern Österreich, Südtirol und Schweiz.

Kann man die Betonung von Qualität und Qualitätsverbesserung noch als den Versuch sehen, mit den genannten Reisezielen zumindest Schritt zu halten (aber auch hier gibt es weniger den Versuch, sich abzusetzen), fehlen Aussagen dazu, in welchen konkreten Tourismusangeboten Bayern besser oder auch nur anders ist als diese Destinationen. An dieser Stelle macht sich das Dilemma bemerkbar, dass die Bayerische Staatsregierung den Auftrag des Bayernmarketing darin sieht, neue Gäste für alle Regionen und möglichst über alle Segmente hinweg zu generieren, was aus Markensicht die Gefahr der Nivellierung und fehlenden Konturierung in sich birgt: Sobald Bayern für alles steht, steht es für nichts im Besonderen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.3).

Auch das als ähnlich zu Österreich, Südtirol und der Schweiz empfundene touristische Image weckt keine Ambitionen, eine Schärfung und Abgrenzung im Vergleich zu diesen Wettbewerbermarken zu erreichen. Im Gegenteil, die Aussagen zu allgemeiner Imagewerbung sind überraschend negativ: „Aufgrund des überragenden internationalen Bekanntheitsgrades und der außerordentlich hohen Identifikation der heimischen Bevölkerung mit ihrem Land besteht keine Notwendigkeit, Haushaltsmittel in eine allgemeine Bayern-Imagekampagne zu investieren. Der Nutzen allgemeiner Imagewerbung ohne buchbaren Produktbezug bleibt regelmäßig hinter den Erwartungen zurück, die an Landes-Imagekampagnen gerichtet werden“ (StMWIVT 2010: 33).

Und dies, obwohl allgemeiner Imagewerbung nicht nur aus Sicht der Literatur, sondern auch der angewandten Marketingforschung häufig die zentrale Bedeutung dabei zugeschrieben wird, eine Marke gezielt emotional aufzuladen und darüber zu positionieren und zu profilieren (vgl. z.B. Weinberg/Diehl 2005: 277 ff.; Rossiter/Percy 2005: 631 ff.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Prägnanz und Profilierung, die auf Submarken- und Angebotsebene als durchaus erfolgsentscheidend im Wettbewerb reklamiert wird, auf Ebene der Dachmarke Bayern nicht verfolgt wird.

5.2 Aufbau einer Erlebniswelt

Es herrscht Konsens darüber, dass die Wahlentscheidung für eine Marke mehr ist als eine rein rationale Kosten-Nutzen-Abwägung des Konsumenten, oder anders gesagt, dass sich das Preispremium eines iPhones gegenüber einem Samsung Smartphone oder eines Audi gegenüber einem Skoda Mittelklassewagen nicht über Produktfeatures alleine erklären lassen, sondern nur mit der zusätzlichen Strahlkraft der Marke und der – emotionalen – Bindung des Konsumenten an diese Marke.

Nach Weinberg/Diehl (2005: 267) lässt sich diese emotionale Bindung über den Aufbau einer – einzigartigen – Erlebniswelt erreichen. Diese Erlebniswelt stellt den Gesamteindruck der sinnlichen Erlebnisse dar, die durch die Marke (das Produkt und die marketingpolitischen Maßnahmen) in der Gefühls- und Erfahrungswelt des Konsumenten ausgelöst und verankert werden, und die einen Beitrag zur Lebensqualität leisten.

Auch das Tourismuspolitische Konzept spricht von der „sogenannten Erlebnisqualität“ und davon, dass immer mehr Angebote nachgefragt würden, die diese Erlebnisqualität bieten (StMWIVT 2010: 20). Wie schon angeklungen, sieht es hier allerdings keinen Handlungsbedarf auf Ebene der Dachmarke Bayern.

Dies ist – zusammen mit der bereits zitierten Absage an allgemeine Imagewerbung – jedoch zu kurz gedacht. Es ist Mandat des Bayernmarketings, die Dachmarke nicht alleine zu verwalten, zu schützen und zu pflegen, sondern auch, sie – aktiv – zu führen und fortzuentwickeln. Dies schließt ein, die Marke, wo im Wettbewerb mit anderen Destina-

tionen sinnvoll, auch mit neuen, zusätzlichen Inhalten aufzuladen und in den Aufbau einer unverwechselbaren Erlebniswelt auf Dachmarkenebene zu investieren. Andernfalls bliebe die Marke Bayern im Sinne der Addition der in ihren geographischen Grenzen vorfindbaren Begebenheiten und Angebote das, was sie ist. Eine wesentliche Anforderung an das Bayernmarketing, die Marke aktiv zu entwickeln, würde damit aber nicht erfüllt.

Insofern ist die neue strategische Ausrichtung der by.TM begrüßenswert, den Fokus in Zukunft nicht mehr wie in den vergangenen Jahren auf die Schaffung und Etablierung der Submarken, sondern auf die Dachmarke Bayern zu legen und diese ab 2013 mit jeweils einer Sommer- und einer Winterkampagne zu bewerben (by.TM 2012a: o.S.). Es bleibt abzuwarten, inwieweit diese Kampagnen und weitere die Dachmarke unterstützende und profilierende Marketingaktivitäten dazu beitragen können, die Destinationsmarke Bayern emotional aufzuladen und über eine einzigartige Erlebniswelt von anderen, insbesondere vermeintlich ähnlichen Destinationen abzugrenzen.

5.3 Markenrelevanz

Marken sind für Konsumenten dann relevant, wenn es ihnen glaubhaft gelingt zu vermitteln, dass sie ein Bedürfnis befriedigen oder zur Lösung eines Problems beitragen bzw. einen Nutzen stiften können. Im Sinne der Markenprofilierung sprechen sie in der Regel spezifische Zielgruppen an, deren Bedürfnisse sich von denen anderer Zielgruppen unterscheiden.

Im Einklang mit dieser Anforderung hat die by.TM in den vergangenen Jahren eine Reihe an (Sub-)Markenkonzepten und Produktlinien entwickelt und gelauncht, die zielgruppenspezifisch unterschiedlichen Bedürfnissen, nämlich den Hauptreisewünschen von Konsumenten, gerecht werden sollen (StMWIVT 2010: 34). Die Bayerische Staatsregierung lobt diese Arbeit zu Recht (StMWIVT 2010: 8, 34 ff.; by.TM 2012a: o.S.), selbst wenn sowohl Profilierung als auch Zielgruppenorientierung dieser Submarken an einigen Stellen nicht durchgehalten werden.

Analysiert man für die einzelnen (Sub-)Marken den Nutzen und die Ausrichtung auf zielgruppenspezifische Bedürfnisse sowie die Abgrenzung zu anderen Marken, so zeigen sich deutliche Unterschiede. Als Analyserahmen für eine Bewertung sollen hier neben dem Tourismuspolitischen Konzept die Markennamen sowie die auf den Internetseiten von by.TM² zugänglichen Informationen zum Markenauftritt dienen.

Positiv fällt aus Marketingsicht die Marke WellVital auf. Urlaubsmotiv und -bedürfnis sowie Nutzen der Marke liegen mit Wellness und Vitalität (suchen, finden, steigern) schon im Markennamen. Auch die an Endverbraucher gerichtete Internetseite von by.TM hebt deutlich auf die Bedürfniswelt von Konsumenten und die Erfüllung dieser Bedürfnisse ab: „WellVital: Bayerns beste Adressen für Wellness. Schließen Sie die Augen – wo wären Sie jetzt gerne, was würde Ihnen jetzt gut tun? Wie wäre es mit einem Ort, an dem Ihr Wohlbefinden im Vordergrund steht, Sie sich fallen lassen und einfach mal einen Gang zurückschalten können? Diese Orte haben seit 2002 einen Namen: ‚WellVital® in Bayern!‘“ (by.TM 2012b: o.S.).

Günstig im Sinne der Markenprofilierung wirkt sich zudem aus, dass Wellness (mit seinen sicherlich vielfältigen Aspekten) ein vergleichsweise klares, den Urlaub bestimmen-

² <http://www.bayern.by/> und <http://www.daby.bayern.by/> (22.07.2013).

des Motiv darstellt, das relativ einfach von abgegrenzten Leistungsanbietern (wie Hotels oder Thermen/Bädern) bedient werden kann.

Die by.TM begreift ihre Markenkonzepte offensichtlich ganz wesentlich als Vermarktungsplattformen für die verschiedenen touristischen Angebote (Hotels, Tourismuseinrichtungen, Tourismusorte etc.), die sich den jeweiligen Aufnahmekriterien erfolgreich unterziehen. Während dies in einigen Fällen – beispielsweise bei Sightsleeping-Hotels – dazu führt, dass das Markenkonzept, in diesem Fall das einer Hotelmarke, stark vom Produktangebot überlagert wird, und es sich streng genommen nur mehr um eine reine Produktlinie, nicht aber um eine klassische Marke handelt, sehen wir dies im Fall von WellVital nicht so. Hier unterstützen die Produktangebote die Marke (sicherlich auch, weil sich Wellnessurlaub vergleichsweise gut in Form solcher Produktangebote bündeln lässt). WellVital ist aber mehr als nur ein Katalog mit Packages. Es ist eine eigenständige Marke, die ein Konsumentenbedürfnis adressiert, dieses zu erfüllen verspricht, und seit dem Relaunch im Jahr 2012 eine nochmals geschärfte Positionierung und Zielgruppenausrichtung in Abgrenzung zu anderen Marken aufweist (by.TM 2012b; by.TM 2012c).

Demgegenüber gibt es Submarken, bei denen sich der Nutzen und das Bedürfnis, das sie befriedigen, schwerer erschließen lässt bzw. die nur unzureichend von anderen Submarken abgegrenzt sind – zweifellos auch deshalb, weil sie komplexere Urlaubsmotive ansprechen sollen.

Ein Negativbeispiel aus Markensicht ist aus diesen Gründen nach unserem Erachten SchneeBayern. SchneeBayern wird ergänzend erklärt als „weiß-blaues Wintererlebnis“, im Unterschied zu Lust auf Natur, das „Outdooraktivitäten sommers wie winters“ bedeutet (StMWIVT 2010: 35) – so jedenfalls die Ausführungen des Tourismuspolitischen Konzepts.

Die markentechnischen Probleme liegen auf der Hand: In Abgrenzung zu der sehr weit gefassten Marke Lust auf Natur hieße das für SchneeBayern, dass die Marke für Winter steht, aber nicht für Lust auf Natur und nicht für Outdooraktivitäten. Für welches Set an Bedürfnissen steht SchneeBayern aber dann, gerichtet an welche Zielgruppen?

Sucht man beispielsweise auf der Startseite von <http://www.bayern.by/> unter der Rubrik „Ich will ...“ nach „Wellness in Bayern“, wird man auf WellVital umgeleitet. Weder die Suche nach „Winterurlaub“ noch die nach einer anderen Urlaubskategorie führen zur Marke SchneeBayern. Die gezielte Recherche im Internet nach „SchneeBayern“ führt zu einer Auflistung von Hotels, ohne jede weitere Erklärung, was man sich unter SchneeBayern vorzustellen habe. Aufschluss hierüber gibt vielmehr das Video „Winter in Bayern“ auf dem YouTube-Kanal von Bayernmarketing.³ Es unterstreicht, dass SchneeBayern alles biete, also für (so jedenfalls sieht es aus) den Enkel Snowboarding, Funpark, Eishockey, Rodeln und Skifahren, für den Großvater Schlittenfahrten, zünftige Hüttengaudi mit Schuhplattler, winterliche Landschaften und Sehenswürdigkeiten und für die Mutter Skifahren, Langlaufen, Wellness und Zweisamkeit – und implizit Familienurlaub gleich mit.

All dies stützt den Eindruck, dass SchneeBayern einem stillen Relaunch unterzogen wurde und aktuell für Winterurlaub in Bayern steht – mit dem Anspruch, möglichst alle Facetten dieses Phänomens abzudecken, aber mit dem Problem, damit nicht trennscharf auf spezifische Urlaubsbedürfnisse und klar profilierte Zielgruppen ausgerichtet zu sein.

³ Vgl. <http://youtube.com/watch?v=JZ9Gy6VVurU> (22.07.2013).

Zwischen den beiden skizzierten, im Detail analysierten Extrembeispielen gibt es eine Reihe an Abstufungen, was die Klarheit des ausgelobten Nutzens und den Zielgruppenfokus der verschiedenen Markenkonzeppte anbelangt. Insgesamt tragen die von by.TM entwickelten Markenkonzeppte dabei sicherlich zu einer Profilierung und Strukturierung des bayerischen Tourismusangebotes bei. Dennoch wäre in einigen Fällen mehr Mut zur Marke (über die reine Produktschau und Angebotszusammenstellung hinausgehend) und mehr Klarheit in puncto Urlaubsbedürfnisse bzw. Konsumentennutzen und Zielgruppenprofilierung der einzelnen Markenkonzeppte wünschenswert.

5.4 Markenautorität

Moderne, hochkompetitive Märkte sind davon geprägt, dass Kunden hohe Erwartungen an Marken und Produkte stellen, und dass diese Erwartungen im Zuge wachsender Markttransparenz aufgrund des Internets sowie technologischer Innovationen tendenziell sogar noch weiter steigen.

Dieser Erkenntnis trägt das Tourismuspolitische Konzept Rechnung, indem es hohe Qualität und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen als eine der zentralen Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung des bayerischen Tourismus betont (StMWIVT 2010: 3, 8, 10 f., 14 ff., 29 ff., 38 ff. sowie weitere Seiten). Eine Reihe der tourismuspolitischen Schwerpunkte der Staatsregierung – wie Förderung des Tourismusgewerbes und Förderung der kommunalen touristischen Infrastruktur – zielt auf den Erhalt und Ausbau der Qualität des touristischen Angebotes (StMWIVT 2010: 38 ff.). Hinzu kommt der Appell an die im Tourismus tätigen Unternehmen sowie die Kommunen, eigenständig in Qualitätssteigerungen zu investieren (StMWIVT 2010: 8, 14, 31).

Das Streben nach Qualität ist deutlich spürbar und richtig. In einem von regem Austausch geprägten Wettbewerbsumfeld bleibt allerdings immer die Frage, ob die Investitionen der öffentlichen Hand wie der Privaten und damit das Qualitätsniveau der Destinationsmarke Bayern mit denen vergleichbarer Destinationen Schritt halten können.

5.5 Markenführung

Enger gefasst als bei der in der Literatur gebräuchlichen Begriffsauffassung (Esch 2005; Esch 2010) verstehen und diskutieren wir unter Markenführung im vorliegenden Zusammenhang vor allem die formale Konsistenz der Marke im Unterschied zur zeitlichen Konsistenz (vgl. Kapitel 5.6) und zur inhaltlichen Konsistenz (vgl. Kapitel 5.7).

Wie in Kapitel 2 deutlich wurde, ist die konkrete Ausgestaltung und vor allem Steuerung einer Destinationsmarke aufgrund der Vielzahl an (möglichen) Systemteilnehmern komplexer als die anderer Marken. Betrachtet man nur den tourismuspolitischen Teil der Arena (also politische Körperschaften und Tourismusorganisationen), so ist das Tourismuspolitische Konzept der Staatsregierung sehr klar darin, wer für die Führung der Destinationsmarke Bayern zuständig ist. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips liegt diese Kompetenz nicht auf Europa- oder Bundes-, sondern auf Landesebene. Auf Landesebene wiederum wurde die „Richtlinienkompetenz“ für das bayernweite Tourismusmarketing und damit auch die Zuständigkeit für die Führung und Weiterentwicklung der touristischen Dachmarke Bayern sowie der ergänzenden Submarken inklusive der Vermarktung im In- und Ausland an die BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH übertragen (StMWIVT 2010: 21 ff., 33 f.). Diese Richtlinienkompetenz gilt auch gegenüber den nachgeordneten touristischen Organisationsebenen. In der Zusammenarbeit von by.TM und regionalen Tourismusverbänden steht das Wirtschaftsministerium als das für Tourismus zuständige

Ressort für Moderation und gegebenenfalls Mediation zur Verfügung (StMWIVT 2010: 34).

Überträgt man die Anforderung an erfolgreiche Markenführung („Von Seiten des Managements müssen genaue Marken-Regeln vorgegeben werden, die innerhalb des ganzen Unternehmens gelebt werden“, Weinberg/Diehl 2005: 267) auf einen Destinationszusammenhang, so steht die by.TM für das Management und ist es an ihr, die Regeln für die Führung der Marke(n) vorzugeben. Diese sind nicht innerhalb des Unternehmens, wohl aber von den an einer Nutzung der Marke(n) interessierten Partnern zu befolgen. Auf der Website der Bayern Marketing Tourismus GmbH⁴ finden sich denn auch Regeln für die Nutzung der Wort-Bild-Marke Bayern sowie für die Nutzung der Submarken WellVital, Kinderland, Gipfeltreffen, Sightsleeping und Lust auf Natur. Während erstere außer an eine Lizenzvereinbarung nur an die Einhaltung von Layout-Standards zum Corporate Design gebunden ist, setzt die Nutzung der fünf Submarken die Erfüllung genau spezifizierter, inhaltlicher Kriterien voraus. Wie bereits angeklungen, stellt sich die Frage, ob es sich bei allen genannten Submarken um Marken im engeren Sinne und bei diesen Kriterienkatalogen damit um Markenregeln handelt – oder ob die Kriterienkataloge eher als Mindeststandards für die Teilnahme an Produktvermarktungsplattformen zu werten sind. Unabhängig davon bleibt festzuhalten, dass die by.TM klare formale Prinzipien für die Nutzung/Teilnahme vorgibt.

Somit sind die Anforderungen an die formale Konsistenz der Marke erfüllt, sowohl was die tourismuspolitische Aufgabenverteilung als auch die von der by.TM vorgegebenen Regeln für eine Nutzung der Destinationsmarke Bayern und ihrer Submarken anlangt.

5.6 Markenkontinuität

Das Tourismuspolitische Konzept selbst unterliegt einem Zeitplan. Es wurde im Oktober 2010 verabschiedet und löste damit das Vorgängerkonzept vom Juni 1994 ab (StMWIVT 2010: 8). Das bayerische Tourismusmarketing und die Dachmarke Bayern betreffend, macht es eine wesentliche Aussage mit zeitlicher Konnotation. So sei im Jahr 1999 die by.TM gegründet worden, um in einem weltweit sehr dynamischen Marktumfeld das Tourismusmarketing für Bayern stärker an marktwirtschaftlichen Grundsätzen auszurichten und effizienter sowie professioneller zu gestalten (StMWIVT 2010: 16, 33). Die by.TM ihrerseits startete im Lauf der vergangenen Jahre eine Reihe an Marken (z. B. WellVital im Jahr 2002, aktuell in einem Relaunchprozess, Sightsleeping-Hotels im Jahr 2007).

Bezogen auf die Marke erscheinen diese zeitlichen Abläufe im positiven Sinne unauffällig. Die sukzessive Ergänzung einer Dachmarke durch verschiedene Submarken ist ebenso gängig wie ein Markenrelaunch nach zehn Jahren. Es stellt sich eher die Frage, inwieweit die Überarbeitung der konzeptionellen Rahmenbedingungen (also des Tourismuspolitischen Konzepts selbst) nach 16 Jahren nicht einen zu langen Zeitraum darstellt, um auf sich schnell verändernde Umfeldbedingungen flexibel und aktiv genug eingehen zu können.

5.7 Markenintegrität

Im Unterschied zu der in Kapitel 5.5 diskutierten Markenführung, die wir als die formale Konsistenz der Marke begreifen, soll unter Markenintegrität die inhaltliche Konsistenz

⁴ <http://www.daby.bayern.by> (22.07.2013).

der Marke verstanden werden. Hier stellt sich die Frage, wofür die Destinationsmarke Bayern stehen und welche Inhalte und Markenbotschaften sie vermitteln soll.

Das Tourismuspolitische Konzept ist hierzu wenig ergiebig. Es spricht an einigen Stellen von Stärken, aber nicht wirklich von einer Positionierung oder einem Markenkern. Dies findet sich am ehesten noch an einer Stelle, an der „Faktoren wie Schönheit der Natur, intakte Landschaft, reichhaltiges Kulturangebot und bauliches Erbe“ (StMWIVT 2010: 9) als wesentlich für den Erfolg des Tourismusstandortes bezeichnet werden.

Auf der B2B-Website der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH findet sich im Kontext der für die Markennutzung vorgegebenen Corporate-Design-Regeln folgendes fast lapidar anmutende Statement zur Positionierung der Marke: „Die Urlaubs- und Freizeitmarke Bayern basiert auf dem klassischen, gelernten Bayernbild, das in einem modernen Kontext inszeniert wird“ (by.TM 2012d: o. S.).

In dem Moment, in dem die für die Führung der Destinationsmarke Bayern zuständige by.TM bewusst auf der gegenwärtigen Ist-Positionierung aufsetzt und keinen Anspruch auf eine Weiterentwicklung der Marke erhebt, ist dies für die Markenintegrität sicherlich günstig, zumal potenziell viele Akteure und Einflussfaktoren das aktuelle Bayernbild geprägt haben und weiterhin prägen. Zumindest von der Destinationsmanagementorganisation gehen somit erklärtermaßen keine neuen Impulse aus, die in einem Spannungsverhältnis zur gegenwärtigen Positionierung stehen könnten. Gerade von dieser würden wir Markenimpulse jedoch erwarten.

Damit wird die Chance einer Weiterentwicklung oder möglicherweise sinnvollen Repositionierung der Marke vertan. Dies ist unseres Erachtens symptomatisch für das Selbstverständnis der by.TM, aber auch der Bayerischen Staatsregierung, die Destinationsmarke Bayern in wesentlichen Eigenschaften so belassen zu wollen, wie sie ist. Der Anspruch, sie weiterzuentwickeln, schärfer zu profilieren und gegebenenfalls auch zu repositionieren, um sie gezielter gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen, ist nicht erkennbar.

6 Desiderat

Wir möchten nicht in Abrede stellen, dass die Tourismusdestination Bayern über ein gutes Image verfügt. Allerdings sehen wir Defizite in der Konkretheit des Nutzenversprechens und der Zielgruppenprofilierung sowie in der Klarheit der Marke – und in beidem auch deutlichen Nachholbedarf zu den Hauptwettbewerbern Österreich und Südtirol.

Eine wesentliche Maßnahme, die wir aus Markensicht deshalb empfehlen, ist eine spürbarere und systematischere Ausrichtung der Dachmarke wie der untergeordneten Submarken auf ihre primären Zielgruppen und weniger auf ihre Interessensgruppen. Das Prinzip, wonach alle Akteure bedient, und hier konkret bei allen Markenaktivitäten immer alle touristischen Regionen Bayerns mitgedacht werden sollen, schwächt die Marke statt sie zu stärken. Marken leben von der Betonung bestimmter Aspekte – und damit dem impliziten Weglassen anderer Aspekte und Dimensionen. Dieses Weglassen kann Urlaubsmotive genauso treffen wie Zielgruppen oder – politisch virulenter – Tourismusregionen. Etwas auf Markenebene nicht zu adressieren und inkludieren heißt aber nicht, es abzuwerten oder auszuschließen. Wenn beispielsweise das entsprechend inszenierte Sujet St. Bartholomä/Königssee im Winter das Bedürfnis nach Geborgenheit und Heimeiligkeit wachruft, und gleichzeitig die Dachmarke Bayern glaubwürdig die Einlösung dieses Bedürfnisses innerhalb der Grenzen Bayerns verspricht – dann kann das Sujet St. Bartholomä indirekt auch den Impuls auslösen, einen Weihnachtsmarkt in Bad Hindelang

oder Würzburg zu besuchen. In diesem Sinne plädieren wir bewusst für eine größere Unabhängigkeit der Markenführung der Destinationsmarke Bayern von den einzelnen Interessensgruppen – und hier insbesondere von den Tourismusregionen – zum Wohl der Gesamtmarke.

Im Kontext einer Markenpointierung halten wir auch Regionalmarken, die sowohl dem Tourismusmarketing als auch der Standortpolitik dienen sollen, für nicht sinnvoll. Damit sprechen wir uns explizit nicht gegen Regionalmarken auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen aus, sondern vielmehr gegen eine Vermischung von Interessen und eine Verwässerung der jeweiligen Marke. Die unterschiedlichen Interessen von Touristen und Investoren/Fachkräften könnten nicht mehr zielgruppenadäquat adressiert werden. Und selbst für Regionen, die sehr weitgehend von der Attraktivität als Tourismusdestination geprägt sind, hielten wir eine solche Parallelisierung von Tourismusmarketing und Standortpolitik für gefährlich, da Chancen der Komplementarität und des Risikoausgleichs nicht genutzt würden. Dem steht nicht entgegen, dass die verschiedenen Akteure aus Wirtschaftsförderung und Tourismuspolitik gemeinsam und in einem parallelen Prozess an einer Stärkung der Attraktivität ihrer Region arbeiten, ganz im Gegenteil. Lediglich nach außen hin, im Markt-, und hier konkret im Markenauftritt, sollten beide Motivstränge getrennt bearbeitet werden. Denn auch hier gilt: Die Vermischung von Motiven führt nicht wie vom Absender intendiert zur Stärkung der Marke, sondern zu ihrer Verwässerung und damit Schwächung.

Eine zweite Maßnahme, die wir im Sinne der Stärkung der Destinationsmarke Bayern empfehlen, ist die gezielte emotionale Aufladung der Marke und, um diese zu erreichen, die Investition in Imagewerbung. Selbst wenn sich der Erfolg häufig nicht direkt und sofort in Form zusätzlich abverkaufter Tourismusangebote nachweisen lässt, ist Imagewerbung doch der wesentliche Hebel, um Marken aufzuladen und zu positionieren. Zudem bietet sie insofern die Möglichkeit, das vermeintliche Dilemma zwischen Dachmarkenprofilierung auf der einen und Regionenproporz auf der anderen Seite aufzulösen, als sie anders als abverkaufsorientierte Werbung nicht zwingend einen direkten Produkt- und damit auch Regionenbezug braucht.

In diesem Zusammenhang begrüßen wir die von der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH angekündigte kontinuierliche Unterstützung der Dachmarke ab dem Jahr 2013 mittels jeweils einer Sommer- und einer Winterkampagne ausdrücklich.

Ohne einer konkreten Kampagnenevaluation vorgreifen zu wollen, würden wir erwarten, dass sich diese künftigen Kampagnen erstens wie oben ausgeführt weniger vom Gedanken der Partizipation bzw. Abdeckung aller Tourismusregionen leiten lassen, und dass sie zweitens die Chance nutzen, die Destinationsmarke Bayern zu schärfen, aber durchaus auch zu repositionieren. Dies geschieht aus dem Eindruck heraus, dass es nicht genügen wird, gerade im Wettbewerb mit Österreich und Südtirol auf eine Konservierung des Status quo zu setzen.

Literatur

- Bieger, T. (2000): Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern. St. Gallen.
- Bieger, T. (2008): Management von Destinationen. München.
- Blain, C.; Levy, S.E.; Ritchie, B. (2005): Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research* 43 (4), 328-338.

- Bochert, R. (2006): Incomingtourismus. Politik der Destinationen. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Meffert, H. (2009): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle. Wiesbaden.
- by.TM – BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (2012a): BAYERN TOURISMUS Marketing richtet sich neu aus. Pressemitteilung der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH.
<http://destinet.de/strategie/33-bayern-tourismus-marketing-richtet-sich-neu-aus>
 (22.07.2013).
- by.TM – BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (2012b): Über WellVital. Wellness in Bayern.
<http://www.bayern.by/ueber-wellvital> (22.07.2013).
- by.TM – BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (2012c): Präsentation zum WellVital-Netzwerktreffen im September 2012.
<http://daby.bayern.by/download.php?artid={62035226-70f5-7e16-fa9a-1f90176171b0}>
 (22.07.2013).
- by.TM – BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (2012d): Markenwelten – Konzepte & Corporate Design.
<http://www.daby.bayern.by/de/7e483fd9-c73a-852e-14b5-d377e42b52d5.html> (22.07.2013).
- Deutscher Bundesrat (2012): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates mit besonderen Bestimmungen für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und das Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1080/2006. Drucksache 614/11. Berlin.
- Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung. München.
- Kaspar, C. (1991): Die Tourismuslehre im Grundriss. Bern. = St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus 1.
- Leiper, N. (1990): Tourist Attraction Systems. In: Annals of Tourism Research 17 (3), 367-384.
- Letzner, V. (2010): Tourismusökonomie. Volkswirtschaftliche Aspekte rund ums Reisen. München.
- Metzler, D. (2007): Regionalwirtschaftliche Effekte von Freizeitgroßeinrichtungen. Eine methodische und inhaltliche Analyse. Kallmünz/Regensburg. = Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie 46.
- Morgan, N.; Pritchard, A.; Pride, R. (Hrsg.) (2002): Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition. Oxford.
- Mundt, J.W. (2004): Tourismuspolitik. München.
- Rossiter, J.R.; Percy, L. (2005): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 631-646.
- StMWIVT – Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2010): Tourismuspolitisches Konzept der Bayerischen Staatsregierung. München.
- Weinberg, P.; Diehl, S. (2005): Erlebniswelten für Marken. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 263-286.

Autoren

Dr. **Daniel Metzler**, München, Professor (Hochschule München)

Gerhild Abler, München, Sector Head Travel & Transport (TNS Infratest GmbH)