

LANDTAG RHEINLAND-PFALZ
17. Wahlperiode

Vorlage EK 17/1 – 71
25.07.2018

An die
Mitglieder der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“

Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ / Anhörverfahren zum Thema
„Dachmarke – Struktur der rheinland-pfälzischen Tourismusbranche und
Potenziale einer Dachmarke“

hier: Bericht über das Anhörverfahren

Anliegend erhalten Sie den Bericht über das Anhörverfahren.

Parlamentarischer Dienst

Anlage



EK 17/1

„Dachmarke – Struktur der rheinland-pfälzischen Tourismusbranche und Potenziale einer Dachmarke“

I. Verfahrensgang

Entsprechend dem Einsetzungsbeschluss befasste sich die Enquete-Kommission mit den heterogenen touristischen Strukturen im Land auf kommunaler Ebene und den Konsequenzen für deren Leistungsfähigkeit. Hierbei wurden insbesondere die Potenziale einer Dachmarke für Rheinland-Pfalz diskutiert.

Um sich über die Potenziale einer Dachmarke umfassend zu informieren, entschloss sich die Kommission in ihrer 2. Sitzung am 9. Juni 2017, die ITB Berlin als weltweit führende Reise-messe für alle internationalen Experten der Tourismusindustrie zu besuchen. In intensiven Gesprächen mit u. a. dem Geschäftsführer des Tourismusverbands Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V. sowie dem Abteilungsleiter der Agentur Südtirol Marketing, die für ihre Destinationen eine erfolgreiche Marke eingeführt haben, der Geschäftsführung der benachbarten Tourismus Zentrale Saarland und der Geschäftsführung der Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main setzte sich die Kommission mit dem Thema „Dachmarke“ auseinander.

Ergänzend beschloss die Kommission in ihrer 6. Sitzung am 15. Dezember 2017, anlässlich der Informationsfahrt zur ITB Berlin dort zum Thema „Dachmarke“ ein Anhörverfahren durchzuführen.

Folgende Experten wurden in der 9. Sitzung am 9. März 2018 in Berlin angehört:

- Bernd Fischer, Geschäftsführer Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.
- Christoph Engl, Managing Director der Brand Trust GmbH
- Bernhard Joachim, Geschäftsführer Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V.
- Bärbel Boy, Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens boy | Strategie und Kommunikation GmbH

Im Vorfeld wurden von den Fraktionen Leitfragen formuliert, die der Anhörung zugrunde lagen.¹

In ihrer 11. Sitzung am 25. Mai 2018 nahm die Enquete-Kommission eine Auswertung der Anhörung vor.

¹ Siehe Vorlage EK 17/1-70.



II. Beratungen der Enquete-Kommission

1. Bericht der Landesregierung

Frau Staatssekretärin Schmitt führte einleitend unter Bezugnahme auf das umfangreiche Gesprächsprogramm der Enquete-Kommission auf der ITB aus, sie begrüße die Auseinandersetzung mit dem Thema „Dachmarke“ in den vielfältigen Ansätzen, die den Leitfragen zu entnehmen seien.²

Als Vertreterin der Landesregierung und aus Sicht des Wirtschaftsministeriums sollten zwei wesentliche Stichwörter angesprochen werden: Inspiration und Bekanntheit. Es müsse Inspiration geweckt werden um damit die Bekanntheit zu steigern. Die Vielfalt des Landes Rheinland-Pfalz sei hierbei sowohl im nationalen als auch im internationalen Wettbewerb Herausforderung und Chance zugleich.³

Werde im touristischen Kontext über Leistungen gesprochen, sei der Hinweis auf die besonderen Regionen, die starke Weinkultur, das vielfältige Angebot von hoher Wichtigkeit gerade auch bei der Frage, wie interessant das Land auch für potenzielle Investoren sein könne. In diesem Sinne müsse eine bewusste Verknüpfung der Themen „Standortfaktor“ und „Wirtschaftsfaktor“ als symbiotisch begriffen werden.⁴

2. Anhörung von Sachverständigen

2.1 Bernd Fischer, Geschäftsführer Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.

Der Experte führte aus, er wolle einige Ausführungen zur Markenentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern – zur Urlaubsmarke Mecklenburg-Vorpommern – machen. Markenentwicklung habe nicht nur etwas mit der Nachfrage, d. h. mit dem Blick von außen auf ein Land zu tun, sondern Markenentwicklung oder Markenstrategien hätten auch etwas mit politischen Entscheidungsprozessen zu tun.

Im Land Mecklenburg-Vorpommern sei vor etwa zehn Jahren die Etablierung einer Landesmarke beschlossen worden, verbunden mit einem Landesmarketing, bei dem unterschiedliche Facetten des Marketings aus dem Land zusammengefasst werden sollten. Bereits vor Gründung der Landesmarketingorganisation habe es touristisches Marketing gegeben, weshalb ein Prozess des Zusammenführens bzw. des Abgrenzens und Anpassens von einzelnen Bereichen der Markenentwicklung im Mittelpunkt gestanden habe, verbunden mit dem Versuch, vorhandene Bestrebungen im Land in eine Landesmarke einzubinden und dies im Rahmen eines Co-Brandings mit dem Tourismus zu realisieren.⁵

Aufgrund der vorherrschenden Meinung der Akteure dieses Prozesses, dass Vielfalt nicht immer zielführend sei, sei zudem die Visualisierung der Landesmarke beschlossen worden. Entsprechend sei eine weitere Fokussierung im Rahmen einer Anpassung des Marken- und Kommunikationskonzeptes vorgenommen worden. Als Marke für den touristischen Bereich sei das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern mit der Funktion einer Dachmarke für den touristischen Bereich definiert worden. Damit stelle die Dachmarke ein Co-Branding für das Land

² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 4.

³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 4.

⁴ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 4.

⁵ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 5.

Mecklenburg-Vorpommern dar. Diese Marke sei mit einer riskanten Farbphilosophie verbunden worden.⁶

Im Zuge der Erarbeitung seien als Markenzugpferde zunächst Ostsee und Natur definiert worden, die das Wechselspiel zwischen Themen und Nachfrage bzw. Zielgruppen in Form von Urlaubswelten (Familie & Kinder, Aktivität & Gesundheit, Lifestyle & Trends sowie Genuss & Kultur) fokussierten bzw. fokussieren sollten. Ein solcher Prozess müsse im touristischen Marketing begleitet und evaluiert werden.⁷

Eine Visualisierung sei mit allen entscheidenden Partnern im Land gemeinschaftlich umgesetzt worden.⁸

In einem Evaluierungsprozess habe das Erreichen einer größeren Akzeptanz in den Regionen bei der Markenentwicklung bei gleichzeitiger Zuspitzung des Markenprozesses im Vordergrund gestanden. Im Rahmen dieser Evaluierung habe es zehn Empfehlungen gegeben; entsprechend sei die Markenstrategie überarbeitet worden.⁹

Im Ergebnis seien zu Natur und Ostsee die Markenzugpferde Rügen, Usedom und die Seenplatte hinzugefügt worden – die Marke „Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern“ werde im Wesentlichen von den drei Zugpferden Natur, Ostsee und Seenplatte gestützt, stünden entsprechend auch bei der Visualisierung und Kommunikation in der ersten Reihe.

Hinsichtlich einer Markenvisualisierung wies der Experte darauf hin, dass es hierbei, forciert durch die neuen Medien, auch um Flexibilisierung gehe. Die Formensprache müsse den Modalitäten moderner Medien angepasst werden.¹⁰

Herr Fischer führte weiter aus, im Hintergrund einer Markenentwicklung finde ein Markenpositionierungsprozess statt, der das Zeichnen eines unverwechselbaren Bildes zum Ziel habe und die eigentliche Herausforderung des gesamten Prozesses darstelle. Jeder einzelne Ort müsse sich den Fragen nach ihren unverwechselbaren Merkmalen, ihrem Beitrag zur Landesmarke oder zu den Markenzugpferden stellen. Die Gemeindevertreter davon zu überzeugen, alles, was nicht der Profilierung der Landesmarke diene, wegzulassen – auch im Marketing – könne als Anspruch dieses Hintergrundprozesses bezeichnet werden.¹¹

Der Sachverständige betonte deutlich, dass aus seiner Sicht ein solcher Prozess des Fokussierens sowie der klaren und eindeutigen Positionierung der Stärken eines Landes – einer Destination –, heruntergebrochen auf die Regionen, die richtige Vorgehensweise sei und formulierte deutlich, dass die Umsetzung nur so funktionieren könne.¹²

Auch bei der Arbeit mit einer Wort-Bild-Marke – einem Claim – müsse entsprechend vorgegangen werden. Bezüglich großer Claims und großer Bilder, auf eine Markenvisualisierung bezogen, sollte bei den Bildern Raum für Emotionen gelassen werden, um eine Markenwahrnehmung zu erzeugen.

⁶ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 5.

⁷ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 5.

⁸ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 5.

⁹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 5.

¹⁰ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 6.

¹¹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 6.

¹² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 6.

In Mecklenburg-Vorpommern sei dieser Prozess bei den mobilen Endgeräten begonnen worden mit der Frage, wie eine Visualisierung funktionieren könne. Im Zuge der Evaluierung sei differenziert worden zwischen einer großen und einer kleinen Markenfläche mit der Maßgabe „weniger ist mehr“.¹³

Im Hinblick auf den Tourismus habe Mecklenburg-Vorpommern keine eigene Bildmarke, sondern verwende die des Landes. Dahinter verberge sich ein weiterer Prozess: Dem Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern stelle sich die Aufgabe, nicht nur das Marketing touristischer Destinationen zu betreiben, sondern er sei durchaus auch in der Lage, ein Management für das Land Mecklenburg-Vorpommern umzusetzen. Aus heutiger Sicht des Experten könne der Tourismus dies noch besser umsetzen als eine Landesmarketingorganisation dies vermöge, die sich allein auf Industrie und Landwirtschaft fokussiere. Mittlerweile habe der Tourismusverband im Land mehr Partner aus Landwirtschaft und Handwerk, die in Konsequenz die touristische Marke mit stärkten. Hier werde deutlich, dass auch ein solcher Prozess im Hintergrund mit eingebunden werden müsse: Der Tourismus werde stärker zu einem Destinationsmanagementsystem und nehme damit Einfluss auf andere Wirtschaftsbereiche im Land.

2.2 Christoph Engl, Brand Trust GmbH

Als Markenexperte begann Herr Engl, Managing Director der Brand Trust GmbH, seine Ausführungen mit der Feststellung, keine Marke außerhalb des Tourismus etabliere sich so stark über die Oberfläche, wie es in der Tourismusbranche der Fall sei.¹⁴

Vonseiten der Kommission sei gefragt worden, was eine Marke sei und welche Bedeutung sie für ein Bundesland haben könne. In erster Linie definiere sich eine Marke über Produkt und Leistung. Zweitens müsse eine Marke eine emotionale Bedeutung aufbauen, ein Bild erzeugen, und drittens müsse eine Marke im Tourismus ein Reisemotiv besetzen. Marken hätten zum Ziel, dass Touristen, Gäste und Ansiedlungspartner eine temporäre Standortentscheidung treffen. Motiv für diese Entscheidung sei die Qualität der Leistung vor Ort, für die es sich lohne, den angestammten Ort zu verlassen. Dies gelte ebenso für Unternehmen und für Fachkräfte. Eine Marke müsse folglich eine Bedeutung aufbauen, ein Bild erzeugen, ein Reisemotiv besetzen.¹⁵

In Bezug auf die Frage, ob Bundesländer Reisemotive darstellten, äußerte sich der Experte skeptisch.¹⁶

Für die erfolgreiche Einführung einer Dachmarke seien folgende Voraussetzungen notwendig: Allgemein müsse zuerst die Frage nach der richtigen Markenbegrifflichkeit bzw. der passenden Markenkategorie gestellt werden.¹⁷

Die Idee einer Dachmarke – verbunden mit dem Gedanken „alle unter einem Dach“ – sei eine politische. Hiervon zu unterscheiden sei die Assoziation des Einzelnen: Dieser wolle keine Vielfalt kaufen, sondern beispielsweise einen ganz bestimmten Weg gehen, zum Beispiel den Jakobsweg, ohne genaues Wissen darüber, durch welche Region dieser führe; entsprechend habe er ein klares Bild von seinem Vorhaben. Herr Engl bezweifelte, ob heutzutage nur mit

¹³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 6.

¹⁴ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 8.

¹⁵ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 8.

¹⁶ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 8.

¹⁷ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 8.

dem Thema „Dachmarke“ agiert werden könne – vielmehr müsse eine Aufgabenklärung vorgenommen werden: Es gehe darum, das Produkt so zu beeinflussen, dass es danach zur Kampagne passe, nicht umgekehrt.¹⁸

Konkret sei eine – möglichst unpolitische – agierende Struktur notwendig; Marketing und Markenführung seien nicht mit Mehrheiten, sondern mit klaren Entscheidungen und dem Eingehen von Risiken zu bewältigen. Zahlreiche Destinationsmarken scheiterten an nicht funktionierenden Strukturen.¹⁹

Des Weiteren müsse eine Marke ein Bild erzeugen, anstatt Vielfalt abzubilden oder ein Bild zu zeigen. Vielfalt zerstöre die Klarheit im Kopf; eine Marke müsse Orientierung schaffen, ohne dabei alles im Detail abzubilden. Letzteres folge danach.²⁰

Die Entscheidung, das Geld für eine bestimmte Destination auszugeben, werde auf emotionaler Ebene getroffen. Entsprechend könne die Frage nach dem Reisemotiv, das den Menschen eine Reise wert wäre, als die zentrale Frage bezeichnet werden – es gehe nicht darum, was möglicherweise noch vorgehalten werden könne, um die Menschen anzuziehen (beispielsweise Wander- oder Fahrradwege, die, hinsichtlich der Qualität, im internationalen Vergleich durchschnittlich abschnitten).²¹

Die Idee, die größte gemeinsame Herausforderung bewältigen zu wollen, bezeichnete Herr Engl als die Voraussetzung eines erfolgreichen Markeneinführungsprozesses. Aus seiner täglichen Arbeit mit Marken und in Unternehmen könne er in diesem Zusammenhang berichten, herrschten Bedenken hinsichtlich der Möglichkeit, das Ziel zu erreichen, funktioniere es am besten, denn die Idee sei in diesem Fall so groß, dass sich alle hinter ihr versammelten und an deren Realisierung arbeiteten.

In Bezug auf die Frage nach der Verträglichkeit einer Dachmarke mit starken Regionalmarken führte der Experte aus, diese sei falsch formuliert. Richtig sei die Frage mit dem Blick auf Rheinland-Pfalz nach dem Unterschied zwischen Rolle und Bedeutung, denn der Kunde interessiere sich nur für die Bedeutungsebenen. Die Anordnung Land, Region, Stadt und dann Ort skalieren sich in den Köpfen der Kunden anders. Es könne sein, dass ein Ort seine Region weit überstrahle, Weimar beispielsweise sei ein Ort, der Thüringen weit überstrahle, was die Bedeutung und Emotion betreffe. Auch dass die Wartburg im Thüringer Wald liege, sei mehr oder weniger Zufall. Nicht der Thüringer Wald werde die Wartburg interessant machen, sondern eher die Wartburg den Thüringer Wald.²²

In Konsequenz gehe es immer darum zu überlegen, ob eine sehr homogene Struktur vorhanden sei. In einem solchen Falle könne eine Dachmarke darüber gebaut werden, und es würde funktionieren. Herr Engel führt hier das Bild eines Ameisenhaufens an: Alle ordneten sich unter. Anders verhalte es sich bei vielen unterschiedlichen Bedeutungsebenen wie beispielsweise einem großen Naturpark, möglicherweise dem besten Hotel Deutschlands. In einem solchen Falle müsse mit einer Familienmarke oder Produktmarke gearbeitet werden. Hierbei liege der Fokus auf der jeweiligen Rolle.²³

¹⁸ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 8.

¹⁹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 9.

²⁰ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 9.

²¹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 9.

²² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 9.

²³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 9 f.

Der erforderliche Zeitraum zur Einführung einer Standort- oder Dachmarke hänge vom Entscheidungswillen ab. Eine schnelle Entscheidung sei notwendig, um dann die Ressourcen zu investieren.²⁴

Hinsichtlich einer Kostenprognose äußerte sich der Experte zurückhaltend. Er könne lediglich die Summe von 500.0000 Euro benennen, die in Südtirol im Jahr 2003 für die strategische Ausarbeitung verausgabt worden sei, um Tourismus und landwirtschaftliche Produkte in einer Marke zusammenzuführen.²⁵

Die „Marke“ Südtirol lasse sich auch als Beispiel der sehr erfolgreichen Etablierung einer Marke heranziehen. Erfolg definiere sich nicht darüber, wie viele Leute kämen, sondern wie viel sie ausgaben – für den Tourismus laute die erfolbringende Rechnung „Auslastung multipliziert mit Preis“; 32 Millionen Übernachtungen pro Jahr könne die Destination Südtirol zählen, 159 Euro werde dort pro Urlaubstag ausgegeben, landwirtschaftlich Produkte würden stark nachgefragt.²⁶

Abschließend positionierte sich der Sachverständige zur Einführung einer Rheinland-Pfalz-Karte. Menschen hätten ein gutes Gefühl dafür, ob ein Erlebnisraum derart gestaltet sei, dass sich seine Erforschung lohne. Maßgeblich sei hier die Frage nach der Angebotsdimension: Es müsse ein Erlebnisraum abgebildet werden, der das Gefühl vermittele, es könne ein Nutzen und Mehrwert aus ihm gezogen werden. Wäre dieser Erlebnisraum zu groß oder zu klein, würde es nicht funktionieren.²⁷

2.3 Bernhard Joachim, Geschäftsführer Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V.

Herr Joachim erläuterte der Kommission im Rahmen seiner Anhörung Struktur und Kern der Marke Allgäu.

Der Experte begann seine Ausführungen mit einer Definition des Allgäus. Das Allgäu sei kein Bundesland und auch kein Regierungsbezirk, sondern lediglich die Hälfte eines Regierungsbezirks. Das Allgäu gelte als eine Voralpenregion und liege in Bayern. Es bezeichne eine Landschaft, die das Potenzial habe, in den Köpfen verankert zu werden; sie rufe das eine oder andere Bild hervor. Auch sei das Allgäu eine Landschaft, die neben ihrer Bekanntheit zudem Begehrlichkeiten wecken könne.

Im Folgenden berichtete Herr Joachim, warum es die Marke Allgäu gebe und wie sie aufgestellt worden sei. Aufgabe sei es gewesen, die mit den Landschaften verbundenen heterogenen Initiativen und Marken irgendwie zu ordnen. In einem solchen Prozess gebe es immer Orte, die herausragten. Beispielsweise stelle sich bei dem weit südlich gelegenen Ort Oberstdorf die Frage, inwiefern es sich im Allgäu verorten lasse. Es werde aus Oberstdorf die Frage an ihn gerichtet, ob der Ort das Allgäu bräuchte – der Experte antworte hier stets: Mit der Präsenz im Allgäu hätte Oberstdorf eine zweite Verortung, was sowohl für das Allgäu als auch für Oberstdorf eine Win-win-Situation darstelle.

²⁴ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 10.

²⁵ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 10.

²⁶ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 10.

²⁷ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 11.

Der Marke Allgäu sei mit der Allgäu GmbH eine Struktur gegeben worden. Diese sei Teil des Tourismusverbandes Allgäu/Bayerisch-Schwaben, der einen Anteil von 25 Prozent an der Allgäu GmbH halte. Unabhängig davon, ob als GmbH oder als Genossenschaft organisiert: Grundvoraussetzung sei eine ordentliche Struktur, mit der man am Markt arbeiten könne. Erklärtes Ziel bzw. „Roter Faden“ der Allgäu GmbH sei es gewesen, neben einer Tourismusstrategie und einer Standortstrategie werde als verbindendes Element die Marke darüber zu legen. Die Marke bilde die Grundlage für ein gemeinsames Netzwerk, das die Strategien aller Bereiche aufeinander abgestimmt enthalte.

Kern des Tuns der Allgäu GmbH und gleichzeitig deren Überzeugung sei es, zukunftsfähige und nachhaltige Strategien zu entwickeln. Im Wesentlichen gehe es um das Wirtschaften, folglich spielten Geldverdienen und Wertschöpfung eine Rolle. Im Allgäu habe im Jahr 2009 ein Markcheck stattgefunden: Wie werde die Marke Allgäu wahrgenommen? Was fehle der Marke? Die Marken- und Destinationsstrategie sei das Ergebnis dieses Marktchecks und der Arbeit an einer gemeinsamen Basis.

Christoph Engl habe von einer Vision gesprochen – auch die Akteure der Marke Allgäu hätten einen Plan: Das Allgäu solle als führender leistungsstarker zukunftsorientierter Gestaltungsraum für Leben, Arbeiten und Urlauben im ländlichen Raum wahrgenommen werden. Obwohl dies in keiner Kampagne stünde, sollte jedem, der im Allgäu lebe und ein Markenpartner sei, dies präsent haben. Als ein großes Teilstück des „Roten Fadens“ sei diese Vision Orientierungspunkt in der täglichen Arbeit.²⁸

Die Etablierung bzw. Einführung einer Marke bedeute, Geld investieren zu müssen. Im Allgäu seien zwei Förderprojekte im Rahmen des EU-Programms LEADER genutzt worden. Rund 5 Millionen Euro seien insgesamt in den Markenentwicklungsprozess investiert worden. Aktuell werde dies aus der Basisfinanzierung des Allgäus geleistet.

Die Marke Allgäu solle für Qualität stehen. Im Unterschied zu einer Standort- oder einer Herkunftsmarke, bei der stets darauf geachtet werden müsse, ob etwas zur Region oder zur Marke passe, sei der Fokus auf die Qualität ein Markenversprechen.

Hinsichtlich des Tourismus seien mit den Partnern Leitprodukte definiert worden, die eine gewisse Erwartung weckten und eine bildliche Assoziation auslösten. Gewandert werden könne sowohl in Rheinland-Pfalz als auch im Allgäu, aber auch in Südtirol und in Mecklenburg-Vorpommern. Welche besondere Geschichte stehe hinter dem Wandern im Allgäu? Strategisch sei diese in der „Wandertrilogie Allgäu“ ausgearbeitet worden.²⁹

Markenpartner zu finden sei ein langwieriger und intensiver Prozess, der Engagement erfordere, da beispielsweise das Handwerk einen anderen Kriterienkatalog erfüllen müsse als der Hotelier oder das lebensmittelverarbeitende Gewerbe. Ziel sei das Commitment: Die Werte der Marke würden aus Überzeugung und verbunden mit dem Versprechen mitgetragen, diese umzusetzen.³⁰

Der Experte sei der Überzeugung, im Tourismus gehe es um die Vernetzung, die unter dem Dach der Marke Allgäu stattfinde. Auf der einen Seite stünden die Ortsebenen, auf der anderen Seite die Leitprodukte. Jeder Ort, der beispielsweise mit dem Wandern Geld verdienen wolle,

²⁸ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 13.

²⁹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 13.

³⁰ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14 f.

werde dem Geschäftsfeld Wandern zugeordnet. Von hoher Bedeutung für das Funktionieren der Vernetzung von oben nach unten sei auch die Betriebsebene.³¹

Auch käme es auf die einheitliche Verortung an. Sowohl beim Wandelerlebnis als auch beim Erleben eines schönen Tages in der Region: Der Kunde müsse stets vor Augen geführt bekommen, er sei im Allgäu. Aufgrund dessen sei viel Wert auf die Verortung gelegt worden. Inzwischen gebe es 50 Orte, die das Allgäu-Logo zur Gestaltung ihrer Ortseingänge nutzten. Auch könne das Logo der Marke in den Werbekampagnen gesehen werden; Herr Joachim benannte diese Art der Verortung als Markenkontaktpunkte.³²

Zur Qualität im Tourismus gehörten nach Auffassung des Experten ein Markenleitfaden für die Partnerschaft der Hotellerie sowie die DEHOGA-Sterne. Letztendlich müsse es immer das Ziel sein, besser werden zu wollen.³³

Regionalität – regionale Lebensmittel – lockten Kunden an. In diesem Zusammenhang müsse versucht werden, die Hotelinhaber und Gastwirte davon zu überzeugen, dass beispielsweise bei Käsegerichten der Käse zu 25 Prozent aus der Region stamme.³⁴

Der Sachverständige schloss seinen Vortrag mit dem Resümee, das mit den derzeit 560 Markenpartnern der Wiedererkennungswert der Marke gestiegen und inzwischen eine gute Reichweite erzielt worden sei. Die Tourismuszahlen im Allgäu seien gut und hätten in den letzten fünf Jahren immer über dem bayerischen Durchschnitt gelegen, möglicherweise auch dank der Marke Allgäu. Im Entwicklungsprozess seien Geduld, Erfahrung und ein gutes Netzwerk wesentliche Erfolgsfaktoren.³⁵

2.4 Bärbel Boy, boy | Strategie und Kommunikation GmbH

Die Sachverständige Frau Boy begann ihren Vortrag mit der Feststellung, sie betrachte das Thema nur am Rande aus der touristischen Perspektive. Die Gewinnung von Touristen sei aus ihrer Sicht nicht die hauptsächliche Zielsetzung einer Dachmarke. Entsprechend einer Dartscheibe, auf der die höchste Punktzahl nicht in der Mitte, sondern weiter außen in einem sehr schmalen Ring erzielt werden könne, fokussiere sie sich auf dieses interessante Nebenziel, auf dem sich die höchste Punktzahl erzielen lasse, wenn sie über das Thema „Dachmarke“ spreche.³⁶

Der Meinung von Herrn Engl von der Brand Trust GmbH, eine Dachmarke habe zunächst die Aufgabe, eine Bedeutung zu schaffen im Sinne einer Selbstvergewisserung, schließe sie sich an.³⁷

Als Expertin sei sie nach dem Beispiel Schleswig-Holstein gefragt worden. Ähnlich wie Rheinland-Pfalz habe Schleswig-Holstein ein Namensproblem: Ohne deutschsprachigen Hintergrund sei es kaum möglich, gerne nach Schleswig-Holstein zu reisen oder dort zu investieren.

³¹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14.

³² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14.

³³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14.

³⁴ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14.

³⁵ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 14.

³⁶ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 15.

³⁷ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 15.

Erschwerend sei das Problem hinzugekommen, dass selbst die Einheimischen die Attraktivität ihres Landes bezweifelten.³⁸

Egal ob ein Land als Tourist, zum Investieren, Studieren oder als Facharbeiter bereist werde, zuerst werde auf die „Einheimischen“ getroffen mit der Frage, was hier unternommen werden könne und was das Best sei. Wenn die Einheimischen als erste Markenbotschafter nichts Positives über ihr eigenes Produkt zu sagen wüssten, sei die Situation keine einfache. Bei der Zielstellung für eine Dachmarke würde die höchste Punktzahl folglich vergeben, wenn die Bedeutung des eigenen Landes bekannt und angenommen würde mit dem Wunderbaren, den Möglichkeiten, aber auch den Sperrigkeiten, die es charakterisierten.³⁹

Folglich gehe es zu einem großen Teil um die Identitätsstiftung. Vermag die Dachmarke Identität nach innen zu stiften, sei zum einen die Akquisition ähnlich vieler Markenpartner, wie sie die Allgäu GmbH gewonnen habe, möglich. Die Unternehmer wollten mit der Marke arbeiten; Überzeugungsarbeit mittels eines komplexen Styleguides müsse nicht geleistet werden. Allerdings sei ein Styleguide dennoch notwendig, um die Prägung eines einheitlichen Markenbildes professionell zu betreiben. Zum anderen könne mit der gelungenen Identitätsstiftung nach innen auch eine zusätzliche Wirkung erzielt werden, insofern auch unterhalb der Ebene der Dachmarke über diese kommuniziert werde – das Marketingbudget erhöhe sich mit der Anzahl derjenigen, die Interesse an einer Mitarbeit hätten.⁴⁰

Im Hinblick auf die Frage, welche Summe für die Einführung einer Dachmarke investiert werden müsse, sei die von ihrem Vorredner genannte Summe von 5 Millionen Euro interessant. Die Sachverständige selbst sei der Ansicht, eine spannende, unverwechselbare und polarisierende Marke könne ohne ein großes Budget entwickelt und implementiert werden, vorausgesetzt, es werde ernsthaft nach der Wahrheit oder möglicherweise dem Vorurteil gesucht, das derart polarisierend, zukunftsweisend, vielfältig, nützlich und bedeutend sei, dass sich die Menschen dafür zu einer gemeinsamen Bewegung formen ließen, die sich eindeutig mit der Marke identifiziere – bezüglich Schleswig-Holstein wäre dies das Bekenntnis „Ja, wir sind der echte Norden“.⁴¹

Sich einer polarisierenden Marke zu bedienen, stelle ein Risiko dar – allerdings könne ein solches Risiko mittels handwerklicher Professionalität durch vorherige Agreetests abgeprüft werden.⁴²

Für Schleswig Holstein habe sich dies dahin gehend ausgezahlt, dass Werbekampagnen von anderen Akteuren initiiert worden seien. Radio Schleswig-Holstein habe beispielsweise zusammen mit der niedersächsischen CDU eine Kampagne gestartet; auch sei sie in interessanten Fernsehsendungen veröffentlicht worden. Eineinhalb Jahre nach der ersten Präsentation des Slogans „Der echte Norden“ habe eine Emnid-Umfrage den Slogan im Vergleich von sieben Länder-Slogans als den zweiterfolgreichsten ermittelt.⁴³ Die Markenarchitekten hätten zu diesem Zeitpunkt noch keinen Spot geschaltet.⁴⁴

³⁸ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 15.

³⁹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 15.

⁴⁰ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

⁴¹ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

⁴² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

⁴³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16, siehe auch <https://www.shz.de/regionales/schleswig-holstein/politik/der-echte-norden-ist-ein-echter-erfolg-id8890661.html>

⁴⁴ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

An dieser Stelle betonte die Expertin ihre Auffassung, bei gelungener Identitätsstiftung durch die Marke entstehe aus dem, was die Marke sei, auch Leistung. Sie sei der Überzeugung, dies sei für beide Richtungen wichtig: Einerseits müsse Leistung erbracht werden, mit der eine Marke befüllt werden könne, sodass ein Produkt vorhanden sei, aber mit einer identitätsstiftende Dachmarke funktioniere dies auch umgekehrt; durch eine Marke könne auch Leistung geschaffen werden.⁴⁵

Diese These lasse sich mit einigen Beispielen aus Schleswig-Holstein untermauern. Der Landes-Slogan beinhalte die Worte „echt“ und „der Norden“. Mittels Wörterzählen in Interviews, Berichterstattungen und Social-Media-Beiträgen sei untersucht worden, wie von Dänemark bis zum Allgäu über Schleswig-Holstein gedacht werde. Das Ergebnis dokumentiere, dass je Beitrag maximal einmal der Name „Schleswig-Holstein“ verwendet würde; „der Norden“ lasse sich häufiger zählen. Das Eigenschaftswort „echt“ werde zur Beschreibung des Landes, auch in Abgrenzung zu anderen Bundesländern, am häufigsten verwendet werden. Ungeachtet der Zeit und der Kosten einer solchen Untersuchung stehe am Ende ein Ergebnis, das dem entspreche, was in den Herzen und Köpfen der Menschen bereits angelegt sei; die Implementierungsphase sei folglich kürzer.⁴⁶

Mit dem Versprechen „echt“ sei begonnen worden, neue Leistungen im Land zu generieren. Die Landwirtschaftskammer habe zum Beispiel das Thema „echt“ in ihr Gütezeichen, das Lebensmittel aus Schleswig-Holstein auszeichne, integriert. Auch die sich aktuell in der Entwicklung befindende Fischereimarkte beschäftige sich mit dem Thema „echt“. Dabei werde überlegt, mit welchen angebotenen Leistungen die charakterisierende Eigenschaft Schleswig-Holsteins – „echt“ – dargestellt werden könnte. So entstünden neue Leistungen, die von der Marke geprägt würden.⁴⁷

Zur Frage nach den Vorteilen einer Dachmarke erläuterte die Expertin, diese seien vielfältig. Auf organisatorischer Ebene bedeute eine gut geführte Landesdachmarke eine Kostenreduktion in Bezug auf Agenturhonorare und Kommunikationsmittel. Des Weiteren werde das Image gesteuert; alle Kommunikationsaktivitäten würden durch Wiedererkennung verstärkt, und damit könne eine bessere Ausnutzung des Gesamtkommunikationsbudgets zur Erreichung der Ziele erreicht werden. Außerdem würden Prozesse vereinfacht und damit ebenfalls intern Kosten reduziert.

Die erfolgreiche Implementierung einer Landesdachmarke bedeute eine deutlich steigende interne Identifikation mit dem Land. Dies könne zu dem Ergebnis führen, wie es in Schleswig-Holstein der Fall sei, dass überall, ob in Zeitungen oder in Unternehmen, der „echte Norden“ zu finden sei. Es gebe viele Menschen, die den „echten Norden“ in ihr WhatsApp-Profil aufgenommen hätten. Damit werde eine große Menge an Markenbotschaftern geschaffen, die die Attraktivität und die Wiedererkennbarkeit nach außen transportierten und damit den „echten Norden“ im Wettbewerb stark und klar positionierten.⁴⁸

Als Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung einer Dachmarke müssten der politische Wille, ein Budget sowie die Bereitschaft, auch gegen anfänglichen Widerstand in einem partizipativen Prozess aufgrund der positiven Effekte für das Land durchzuhalten, vorhanden sein.⁴⁹

⁴⁵ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

⁴⁶ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16.

⁴⁷ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 16 f.

⁴⁸ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 17.

⁴⁹ Siehe Vorlage EK 17/1-49, S. 3.

Sodann führte Frau Boy mithilfe des Zoom-Bildes der Google-Karte aus, inwiefern Einigkeit Vorteile habe. Bei größer werdender Entfernung könnten die Namen kleinerer Regionen umso weniger gelesen werden; irgendwann könne nicht mehr „Allgäu“ gelesen werden, sondern nur noch „Bayern“ und letztlich nur noch „Deutschland“. Je näher herangezoomt werde, umso mehr könne es sich lohnen, den Namen einer kleinen Region zu lesen. In Bezug auf eine Dachmarke bedeute dies nicht, dass eine Region bei Vorhandensein einer Dachmarke kein Marketing betreiben solle. Aber im Hinblick auf diejenigen, die überzeugt werden sollten, als Investoren, Fachkräfte, Touristen, Studenten in das Land zu investieren, müsse immer überlegt werden, aus welcher Entfernung diese auf das Land blickten. In diesem Sinne mache eine übergeordnete Marke umso mehr Sinn, je weiter die jeweiligen Zielgruppen entfernt seien. Nur wer nah heranzoomte, könne Städtenamen erkennen – je weiter weg gezoomt werde, umso weniger kleinteilige Strukturen seien erkennbar.⁵⁰

Zur Frage, wie spezifisch eine Dachmarke sein könne, die ein vielfältiges Land wie Rheinland-Pfalz angemessen widerspiegeln solle, wurde Folgendes ausgeführt: Eine Dachmarke werde aus verschiedenen Elementen gebildet und biete mit sogenannten Sekundärmarkenelementen viele Möglichkeiten zur Individualisierung im Gesamtmarkenspektrum. Eine einheitliche Bildsprache definiere Bildwelten für verschiedene Anlässe und Themen. Ein Botschaftensystem und ein Corporate Wording schafften Rahmenbedingungen für Vielfalt innerhalb eines eigenen Rahmens.⁵¹

In Rheinland-Pfalz läge dies alles vor: Es gebe eine Menge, was das Land ausmache, und das Land habe eine Vielzahl an Menschen, die hierzu befragt werden könnten. Bereits der Prozess der Einbindung schaffe eine völlig neue Einigkeit und Identität, und es entstehe eine Art von Vernetzung die später wirtschaftlich sinnvoll sei. Jedes Land solle die Implementierung einer Dachmarke verfolgen. Der Markenentwicklungsprozess bedeute für das Land Selbstvergewisserung und könne sowohl nach innen als auch nach außen eine große Wirkung entfalten.⁵²

Zum Abschluss ihrer Ausführungen formulierte die Expertin nochmals ihr Empfehlung: Rheinland-Pfalz solle eine Dachmarke schaffen und dabei nicht den Tourismus von der Wirtschaft trennen. In einem Land, in dem ein wesentlicher Wirtschaftszweig eine touristische Attraktion sei – beispielsweise der Rhein – erachte sie eine Dachmarke, verbunden mit dem Bemühen um Einigkeit, als wesentlich sinnvoll.⁵³

⁵⁰ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 18, siehe auch Vorlage EK 17/1-49, S. 3.

⁵¹ Siehe Vorlage EK 17/1-49, S. 3.

⁵² Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 18.

⁵³ Siehe Protokoll der 9. Sitzung der Enquete-Kommission 17/1 „Tourismus RLP“ am 09.03.2018, S. 18.