

So lange sind die Zeiten noch nicht vergangen als es mehr Nachfrage nach Reisezielen und Unterkünften gab als dazu passende Angebote. Wenn auch die weltweiten Tourismuszahlen immer noch nach oben gehen und die Prognosen Wachstum voraussagen: Auch im Bereich der Reisemärkte hat der Überfluss den Mangel abgelöst. 1.200 Millionen Menschen kommen pro Jahr irgendwo nach einer Reise an, vor 50 Jahren waren es noch 115 Millionen gewesen. Die Wachstumsprognosen der Branche sind verheißungsvoll: bis zum Jahr 2030 soll die Zahl der weltweiten Reisenden auf 2.000 Millionen steigen - ein Drittel der Weltbevölkerung ist damit jedes Jahr in Bewegung (UNWTO-Prognose 2016). Offensichtlich liegen die Probleme der Branche nicht in der mangelnden Reiselust der Menschen. Diese hält an. Die Probleme der Branche liegen im stetig steigenden Überangebot an austauschbaren Leistungen - und dieses wächst schneller als die Nachfrage. Neue Anbieter kommen auf den Markt: Airbnb hat eindrucksvoll gezeigt, dass Unterkünfte nicht nur Hotelbetten sein müssen. In nur 5 Jahren hat sich dieses Unternehmen zur etablierten Marktgröße in der Branche entwickelt und verwaltet derzeit mit 650.000 Zimmern in 188 Ländern mehr als der Hilton-Konzern in 93 Jahren an Kapazität aufbauen konnte.

Gesättigte Märkte erzwingen ein neues Markendenken

Wir haben mit gesättigten Märkten noch zu wenig Erfahrung, als man schon wüsste, wie man damit umgehen muss. Derzeit fehlt es oft noch an der Erkenntnis, dass sich die Rahmenbedingungen für Wachstum und Wertschöpfung dramatisch geändert haben. Dies gilt nicht nur für die Branche des Tourismus, aber dort ist besonders auffällig, dass man resistent an alten Erfolgsmustern festhält. Die touristischen Leistungsanbieter glauben immer noch daran, dass man das Zuviel an Austauschbarem mit einem Mehr an Marketing bewältigen kann. Die Diskussionen drehen sich um Kommunikationsbudgets, um Investitionssperren und um Wettbewerbsbekämpfung; die etablierten Interessensvertretungen legen sich mit den marktbeherrschenden Online-Portalen wie booking.com an und brandmarken neue Wettbewerber wie Airbnb als unlauteren Wettbewerb.

Kaum jemand adressiert mit Ehrlichkeit und Selbstanalyse, dass man auf das geänderte Kundenverhalten und die neue Bedürfnisse der Generation Y keine wirklich stechenden Trümpfe in der Hand hat, um sich vom grassierenden ruinösen Preiskampf fernzuhalten. Pro Zimmer werden in Deutschland nicht mehr als 89 Euro Umsatz erlöst – und dies ist gemessen an der bekannten Personal- und Investitionsintensität der Branche kein Ruhekissen für die Zukunft.

Marketing ist für viele Player der Tourismusbranche gleichgesetzt mit Kommunikation. Produktentwicklung wird nicht als Teil dieser Aufgabe gesehen und an andere delegiert: von den Destinationen an die Hotels, von den Hotels an das Umfeld der Region, von den Staaten an die eigenen Bundesländer. Man ist dem Irrglauben verfallen, dass mit genügend werblichen Budgetmitteln die eigene Bekanntheit so gesteigert werden könne, dass man dadurch eine größere Nachfrage generieren kann. Genau dies funktioniert in gesättigten Märkten nicht mehr. Mehr Bekanntheit führt nicht automatisch zu mehr Attraktivität. Liest man beim Vater der Markenlehre Hans Domizlaff nach, dann ist das Ziel einer jeden Markenstrategie "die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher." Eine solche kann durch kein Werbebudget erreicht werden, sondern nur durch eine emotionale Alleinstellung - Kunden müssen das Produkt nicht nur kennen, sondern es vor allem wollen und Fans davon geworden sein.

Wie lässt sich Begehrlichkeit für Destinationen wecken, wenn es davon keinen Mangel mehr gibt? Wie sichert man sich eine verbleibende Attraktivität, wenn Kunden sich zu gleichen Kosten andere Reiseziele aussuchen können oder wenn die ursprünglich ins Auge gefassten nicht zur Verfügung stehen? Wie schnell der Küstenurlaub an der Sinai-Halbinsel durch Kroatien, die türkischen Badeorte durch spanische oder die nordafrikanischen Clubs durch italienische ersetzt werden können, hat dieser Sommer eindrücklich gezeigt. Das Austauschbare wird gnadenlos durch Alternativen ersetzt. Gesättigte Märkte ziehen Absatzrückgänge, ein sinkendes Preisniveau, einen harten Verdrängungswettbewerb, den schleichenden Verlust von Distributionskanälen und eine skrupellose Imitation von Erfolgsprodukten nach sich.

Das Ende des touristischen Marketings ist eingeläutet

Im touristischen Überlebenskampf versuchen die meisten Destinationen, Städte und Regionen ihre Geografie als schlagendes Werbeargument zu vermitteln: Die zentrale Lage, die einfache Erreichbarkeit, die Vielfalt der Angebote von "Kultur" bis "Aktiv" und die einzigartige Landschaft oder Umgebung sollen zur "Monopolstellung in der Psyche" der potentiellen Gäste aufrücken. Aber tun sie das wirklich? Für meine Großmutter (Jahrgang 1899) war Amerika ein hoch attraktives, wenn auch unerreichbares Reiseziel gewesen. Ihr wäre es auch einerlei gewesen in welcher Stadt oder in welcher Region sie gelandet wäre - Hauptsache sie hätte diesen fernen Kontinent mit einer dreiwöchigen Schiffsreise ab Genua erreichen können. Geografisches Reiseziel zu sein genügte, als es noch kaum andere Möglichkeiten gab, die man sich hätte vorstellen können. In gesättigten Märkten, welche die Kosten für große Distanzen zunehmend demokratisieren, verlieren geografische Reiseziele an Wert. In gesättigten Märkten spielt das Reisemotiv die große Rolle, welches man an ein Reiseziel andocken kann. In gesättigten Märkten ist Relevanz die Währung der Begehrlichkeit - und es sind nicht mehr Information und Inspiration.

Destination Branding befasst sich mit der Frage, wie sich Orte, Regionen, Städte und Hotels auf eine neue Stufe der Wahrnehmung bei potentiellen Kunden heben können. Was muss geschehen, damit man in der Tourismusbranche von einem ersetzbaren Produkt-Status in einen wertschöpfenden Marken-Status kommt? Dazu können wir zwei Grundrezepte, als Überzeugungen verpackt, liefern:

1. Marke zu sein, heißt Bilder zu erzeugen und keine zu zeigen. Zu den häufig gestellten Fragen im Destinationsmarketing gehört:

"Welches Bild von uns sollen wir unseren Kunden zeigen?". Die Antwortmöglichkeiten darauf sind unzählig und meist werden diese schon seit Jahrzehnten immer wieder diskutiert. Im Zweifelsfall entscheidet man sich dann für den jährlichen Motivwechsel oder das Bild-Potpourri – man hat ja so viele Möglichkeiten und so viele Verantwortliche, die ihr eigenes Bild gerne im Vordergrund der Destinationswerbung sehen würden. Aus Markensicht ist jedoch schon die Ausgangsfrage falsch gestellt. Die entscheidende Frage wäre nämlich: "Welches Bild sollen die Kunden von uns haben?", wenn man eine emotionale Alleinstellung in der "Psyche des Verbrauchers" anstrebt. Marke ist man dann, wenn man nichts abbildet, sondern etwas bildet, mit dem sich ein Kunde identifizieren kann.



2. Marken verwandeln Geografie in Bedeutung

Die großen Schilder an den Autobahnen, die mit ihren imposanten Schriften den geografischen Namen einer Stadt durch den Zusatz "historische Altstadt" oder einer Region durch den Zusatz "Biosphärenreservat" oder eines Gebäudes durch den Zusatz "Heimatmuseum" in eine größere Attraktivität bringen wollen, offenbaren die gesamte Hilflosigkeit des touristischen Marketings, das auf Information und Frequenz baut. Auch wenn täglich Millionen von Fahrzeugen an diesen Schildern vorbeidonnern, wird man die Bremsspuren jener, die sich wegen dieser Schilder zum Verlassen ihrer ursprünglich geplanten Route entschieden haben, an einer Hand pro Monat abzählen können. Wer in einem Fahrzeug sitzt, hat sein Reiseziel bereits mit einem klaren Motiv verknüpft – und lässt sich durch nichts davon abbringen. Die Entscheidung, ob man eine Region oder eine Destination als so bedeutend empfindet, dass man in dieser seine Zeit und sein Geld ausgeben will, ist schon lange gefallen.

Man ist zu einer touristischen Marke avanciert, wenn die eigene Geografie unerheblich geworden ist. Wenn man nach Sylt will und gar nicht weiß, ob man dafür zur Ost- oder Nordsee navigieren muss, oder man sich Las Vegas ausgesucht hat, obwohl man nicht genau weiß, welches der Bundesstaat ist, wovon diese Stadt die größte Stadt ist, oder wenn man nach Zermatt will ohne zu wissen, ob man dazu in den Kanton Wallis oder Graubünden fahren sollte – immer dann hat man es mit großen Marken im Destinationsbusiness zu tun. Diese Orte haben einen geografischen Namen wie alle anderen Orte auch. Diese Orte haben jedoch zusätzlich eine emotionale Bedeutung für ihre Kunden, die sich als Alleinstellung verankert hat. Und diese Orte brauchen ihre Geografie nicht mehr, weil man sie auch dann findet, wenn man ihre Verortung nicht kennt.



Die Transformation der traditionellen Erfolgsmuster von Destinationen

Was ist zu leisten, wenn man sich als Destination auf den Weg zur Marke begibt? Welche Glaubenssätze muss man in Frage stellen, welche Gesetzmäßigkeiten neuen Entwicklungen anpassen, welche Denkmuster aufbrechen? - Das Fortschreiben der bisherigen Erfolgsgeschichten funktioniert immer weniger. Destinationen an ihren Übernachtungserfolgen zu messen, ohne die erzielte Wertschöpfung zu berechnen, gehört der Vergangenheit an, das Hoffen aus bessere Saisonalitäten und Rahmenbedingungen ebenso. Prospekte finden einen schwierigen Absatz, weil Kunden immer spezifischere Fragestellungen haben, Informationsbüros kosten gemessen an ihrer Besucherfrequenz zu viel Personal und Geld. Die Branche steht vor gewaltigen Herausforderungen. Ein kurzer Ausblick auf das was ist, kommt oder kommen wird:

- Informationen werden weniger wichtig sein als Empfehlungen.
- Informationsbüros existieren, aber "Flagshipstores" werden erwartet.
- Reiseziele werden ohne daran gekoppelte Reisemotive wertlos.
- Destinationsthemen müssen als Produkt verpackt und kaufbar sein.
- Wertschöpfungsparameter ersetzen Nächtigungszahlen.
- Inspiration wird durch eine unmittelbare Buchungsoption ersetzt.
- Emotionale Bedeutung ersetzt geografische Bekanntheit.





Brand

BRAND STRATEGY

Trust

CONSULTANTS





Brand Trust GmbH . Standort Nürnberg . Pfannenschmiedsgasse 1 . 90402 Nürnberg . T +49 911 9 33 57-80 . www.brand-trust.de Brand Trust GmbH . Standort Wien . Lugeck 7 . 1010 Wien/Austria . T +43 1 890 2018 . www.brand-trust.de