

# Tourismus neu denken

**Prof. Dr. Björn Bloching**  
Roland Berger Strategy Consultants

**Tourismustag Rheinland-Pfalz**  
Bad Ems, 16. April 2007

# Inhalt

- A. Strategie – was heißt das eigentlich?
- B. Tourismus in Deutschland – wir brauchen eine neue strategische Ausrichtung: Zielgruppenmarketing
- C. Praxisbeispiel: Zielgruppenorientierte Tourismusstrategie für Schleswig-Holstein



## A. Strategie – was heißt das eigentlich?

# Was ist eigentlich Strategie?

Eine **strategische Vision** ist ein **klares Bild** von dem, was man erreichen will.

Eine **Strategie** ist die gezielte Entwicklung eines **Aktionsplanes**, um diese **Vision zu erreichen!**

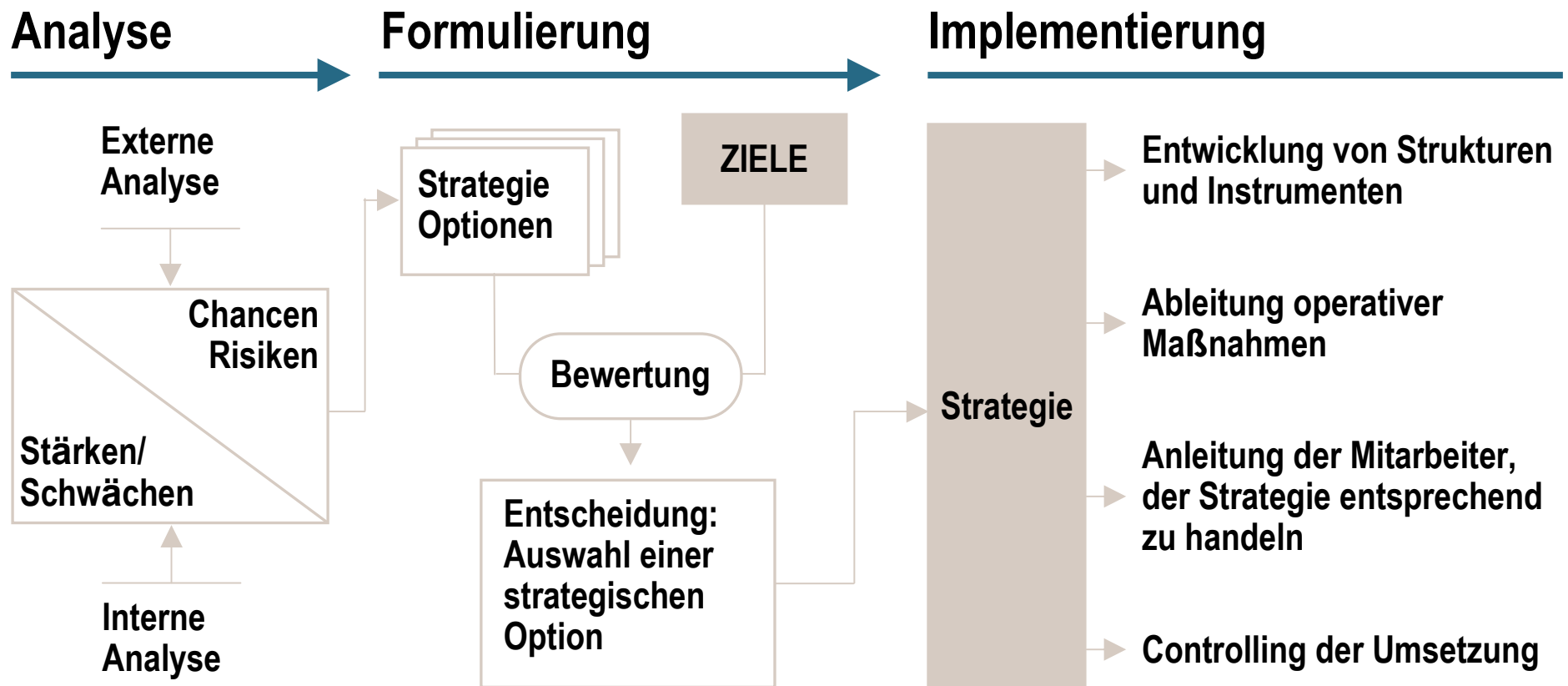
Eine **Strategie ohne Maßnahmen** ist der **langsamste Weg zum Sieg**.

*Aber:*

**Maßnahmen ohne Strategie** sind der **Lärm vor der Niederlage**.


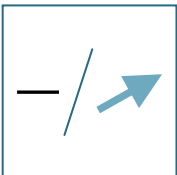



# Strategie ist ein Prozess – fundierte Analyse, Definition der Strategie, sorgfältige Umsetzung



# Es gibt verschiedene Wege, Strategien zu entwickeln

## zu beobachten bei ...

1	<b>SYSTEMATISCH</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>– gezielten, langfristigen Wachstumsplänen</li><li>– institutionalisierten Strategieprozessen</li><li>– fundierter Kenntnis der Kundenbedürfnisse</li></ul>
2	<b>AD-HOC</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>– Managementwechsel</li></ul>
3	<b>REAKTIV</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>– unvorhersehbaren Marktentwicklungen, z.B. große Fusionen, bahnbrechenden Innovationen durch Wettbewerber etc.</li><li>– gesetzlichen/regulatorischen Eingriffen</li></ul>
4	<b>ERRATISCH</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>– unklaren oder konfliktären Zielsetzungen</li><li>– geringer Strategiekompetenz</li></ul>

# Die Realität im deutschen Tourismus: zu viel Ad-hoc, reaktiv und erratisch, zu wenig Systematik

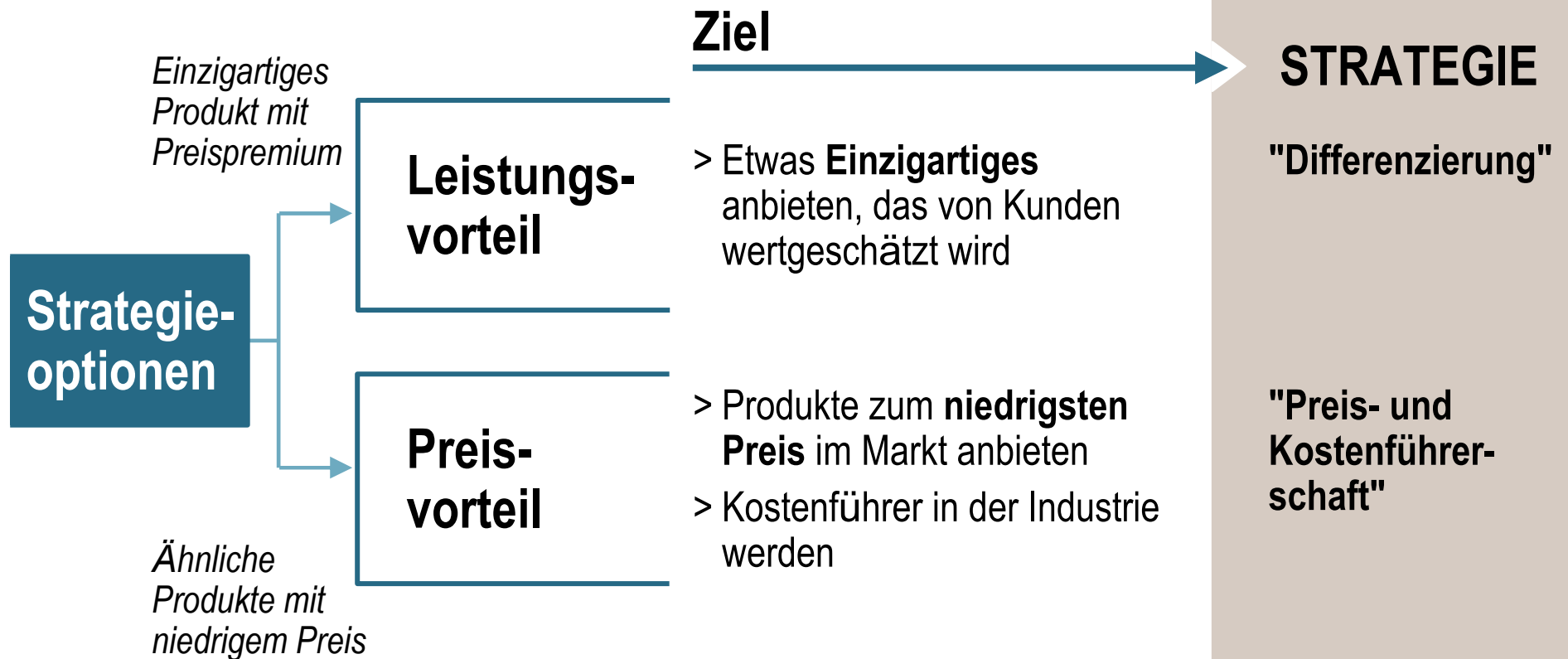
Strategieentwicklung im deutschen Tourismusmarkt ist häufig ...

	Beispiele
... <b>zersplittert und erratisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Strategiedefinition erfolgt auf kleinster Ebene               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>4.000</b> Städte und Gemeinden sind in <b>Tourismusverbänden</b> organisiert – mit jeweils eigenen Strategieinitiativen</li> <li>– <b>Kleinstprojekte</b> wie "Tourismus Regional Service Odermündung", "Leitbild und Marketingstrategie Untertaunus", "Kommunikations- und Marketingkonzept Rheinwanderweg" <b>überwiegen</b></li> </ul> </li> </ul>
... <b>produktgetrieben und unfokussiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vielzahl unfokussierter Projekte – mit häufig <b>wenig Erfolg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alpincenter Bottrop</li> <li>– Tropical Islands Resort Berlin-Brandenburg (ehem. Cagolifter-Halle)</li> <li>– "Erlebniswelt Renaissance"-Weserbergland</li> </ul> </li> </ul>

**Neuer Ansatz erforderlich**

- > Tourismusangebote **an Zielgruppen ausrichten**
- > **Kräfte bündeln**
- > **Langfristig planen**

# Nach Porter gibt es nur zwei Optionen für Strategien – besser oder billiger als der Wettbewerb sein



# Den niedrigsten Preis anbieten kann aber nur, wer die geringsten Kosten hat

## ZIEL

- > Den niedrigsten Preis anbieten
- > Gewinn durch hohe Volumina

## VORAUSSETZUNG

- > Niedrige Kosten
- > Hohe Kapazitäten
- > Sehr gute Auslastung

## PRODUKTE

- > Standard
- > Einfache Ausführung



## Tourismusland Deutschland

- > Hohes Lohnniveau
- > Günstige Konkurrenz, z.B. im Osten und in Holland
- > Anspruchsvolle Gäste

Preisstrategie ist  
**KEINE OPTION**

# Differenzierung dagegen heißt, Kundenwünsche zu verstehen und zu erfüllen

## ZIEL

- > Etwas anbieten, das spezifischen Kunden gefällt und die dafür einen Aufpreis zahlen

## VORAUSSETZUNG

- > Die Kunden verstehen
- > Sich auf einzelne Kundensegmente fokussieren
- > Deren Bedürfnisse erfüllen

## PRODUKTE

- > Ansprechend
- > Kundenzentriert



## Tourismusland Deutschland

- > Kulturelle und landestypische Vielfalt von Sylt bis Garmisch-Patenkirchen
- > Junge Familien, Best-Ager, anspruchsvolle Genießer... – Vielzahl von Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen

**ZIELGRUPPENBEDÜRFNISSE**  
 zukünftig Ausgangspunkt für  
 Tourismusstrategie



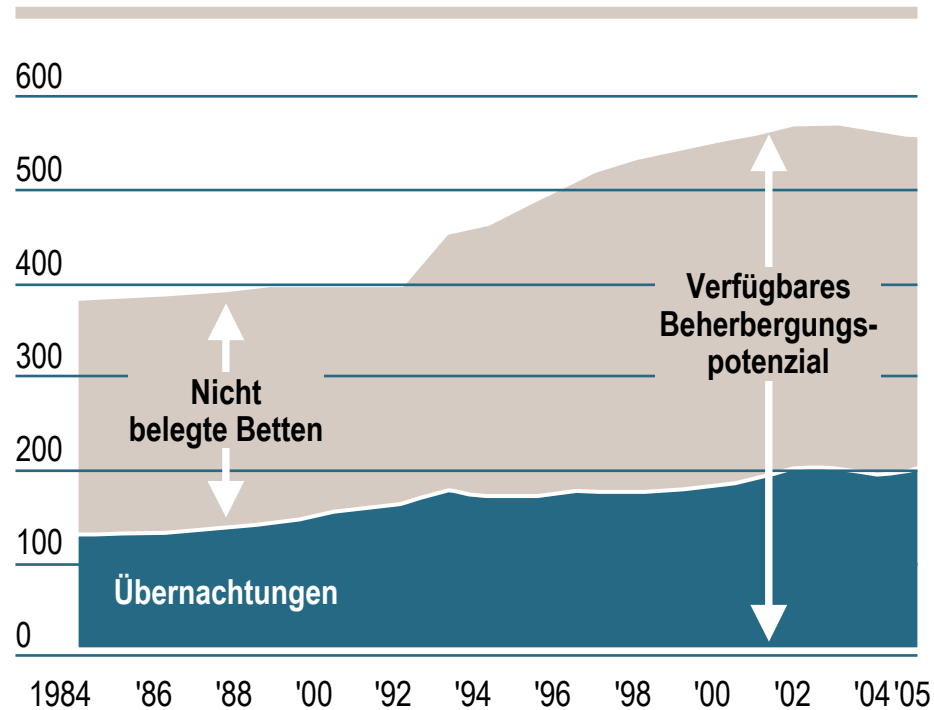
## **B.** Tourismus in Deutschland – wir brauchen eine neue strategische Ausrichtung: Zielgruppenmarketing

# ZIELGRUPPENMARKETING – es gibt drei gute Gründe, sich damit zu beschäftigen

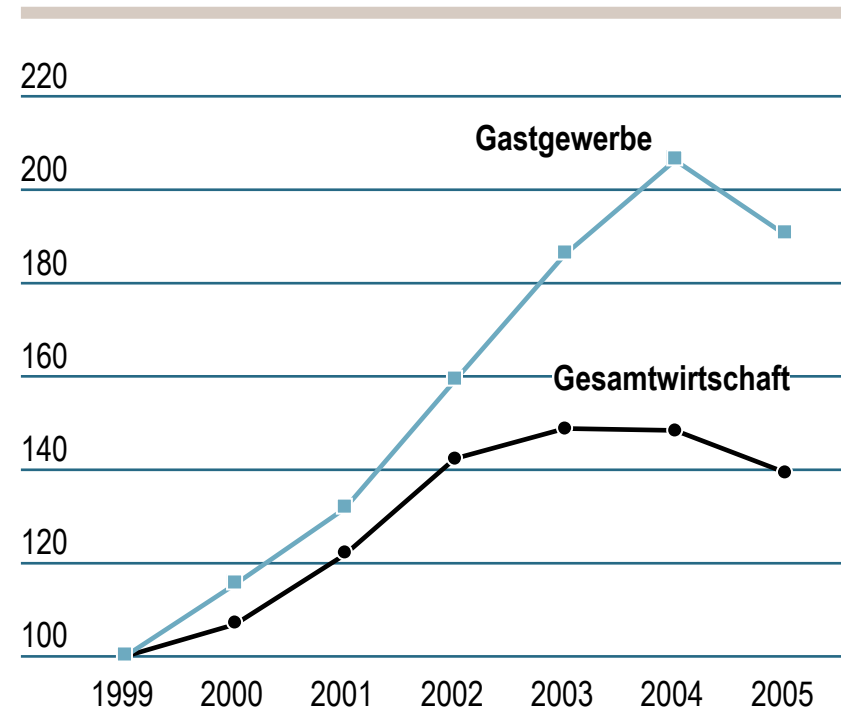
- 1** Der Wandel zu **KÄUFERMÄRKTEN** bedingt die volle Ausrichtung des Marketing auf den Konsumenten
- 2** Die anhaltende **INDIVIDUALISIERUNG** der Konsumenten erfordert, diese sehr gezielt anzusprechen
- 3** Gerade **EMOTIONALE** Produkte verkaufen sich nur, wenn sie die Bedürfnisse der Zielgruppen ansprechen

# Auch Tourismus ist nach den "Goldenen 70ern" inzwischen zum **KÄUFERMARKT** geworden

Klassisches Beherbergungsgewerbe in D  
1984-2005 [Mio. EUR]

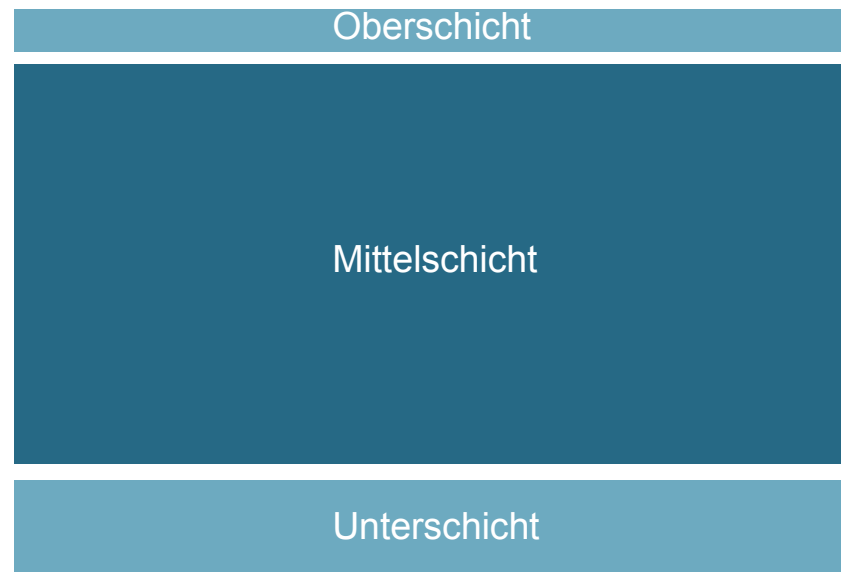


Insolvenzen in Deutschland 1999-2005  
[Index: 1999 = 100]

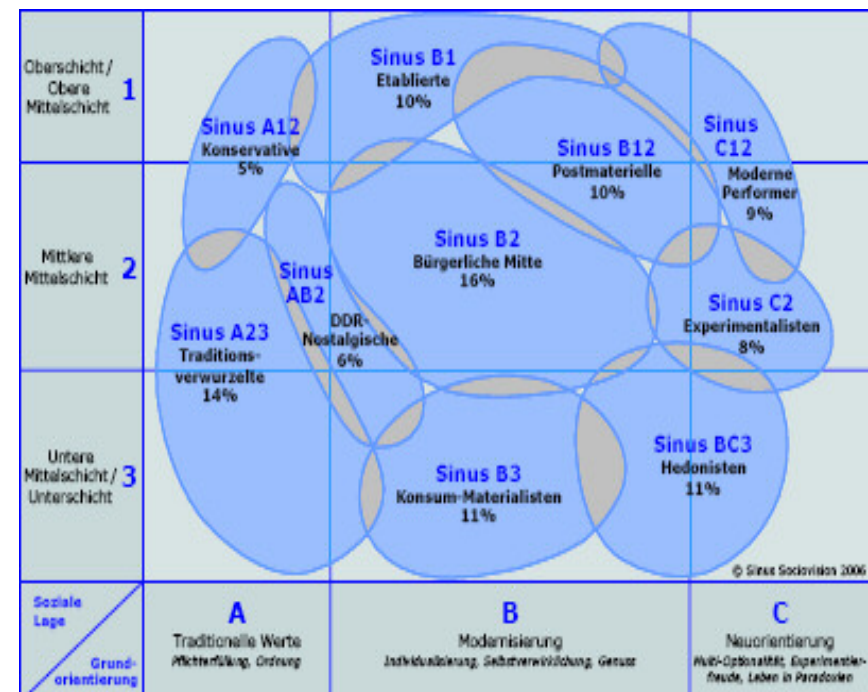


# Die anhaltende **INDIVIDUALISIERUNG** der Konsumenten erfordert sehr gezielte Ansprache

## Die Gesellschaft bis in die 80er Jahre

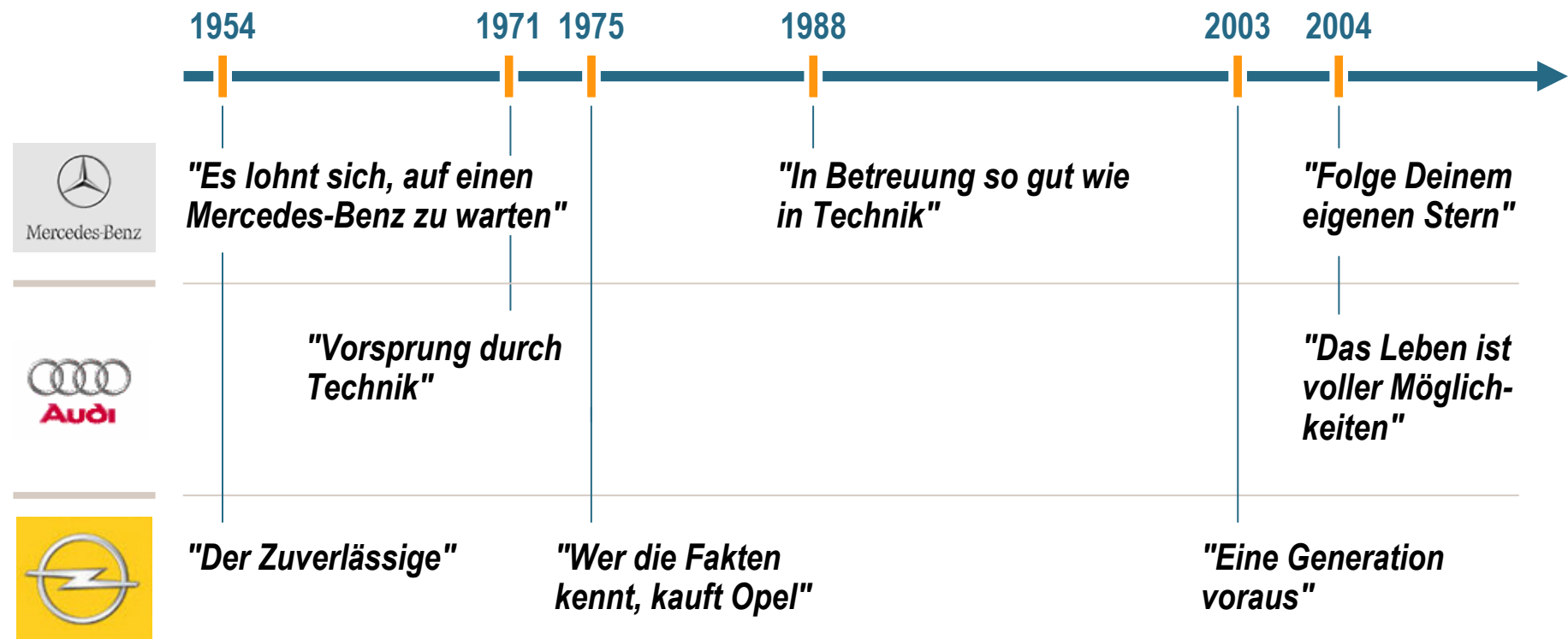


## Der individuelle Kunde – seit den 90ern



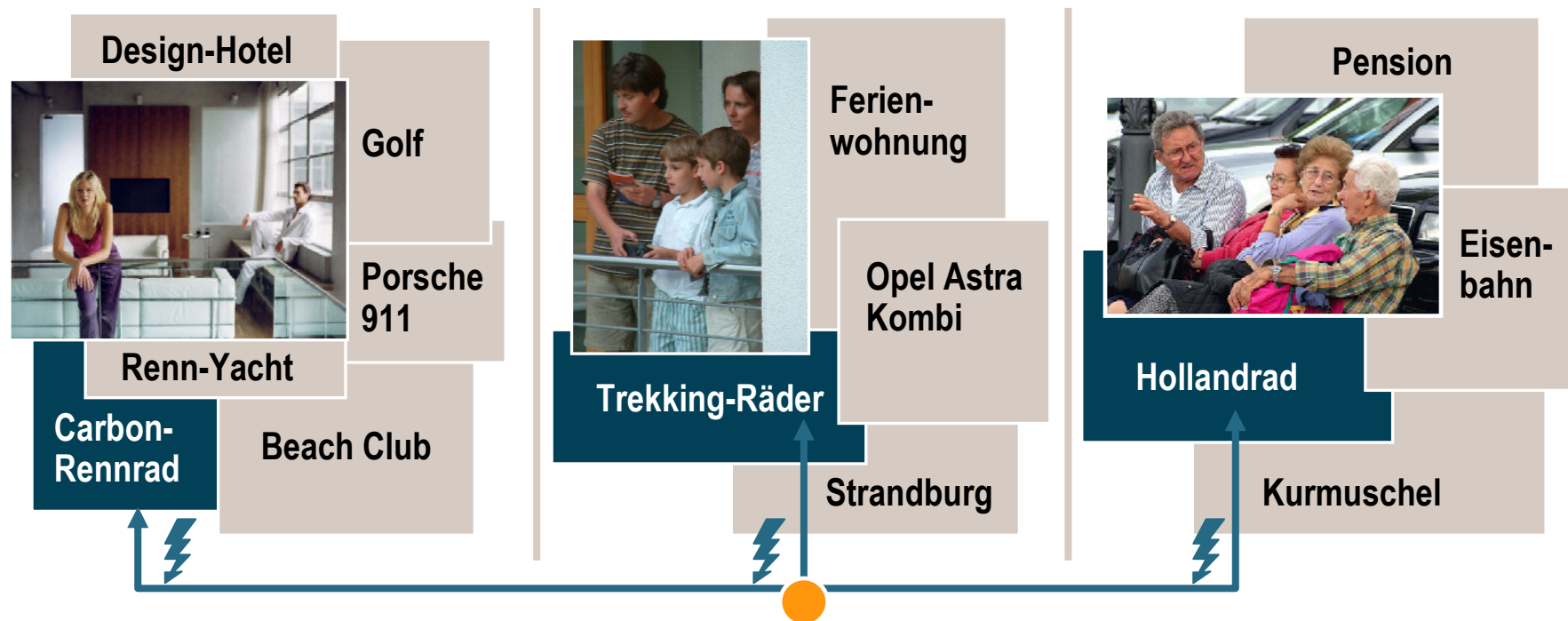
# Der Vergleich von Werbeslogans deutscher Automobilhersteller reflektiert diese Entwicklungen

Werbeslogans deutscher Automobilhersteller im Zeitablauf



# Touristisches Themenmarketing vernachlässigt diese Individualisierung

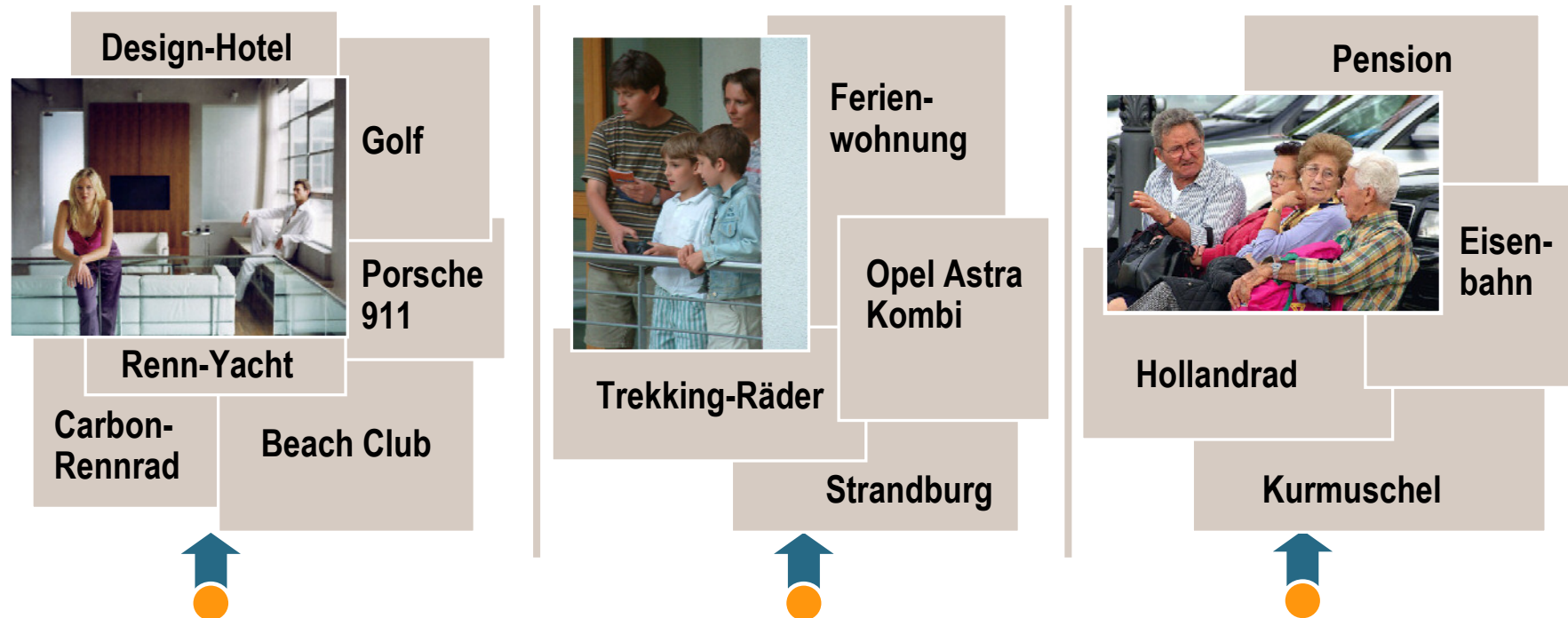
## Themenidentifikation – Beispiel "Rad fahren"



- > **Gemeinsame Ansprache aller Themeninteressierten, "quer" zu Zielgruppen – unscharfe Botschaft, nur Adressierung eines Teilaspektes des Konsumverhaltens**

# Zielgruppenorientiertes Marketing hingegen spricht den Konsumenten in seiner Gesamtheit an

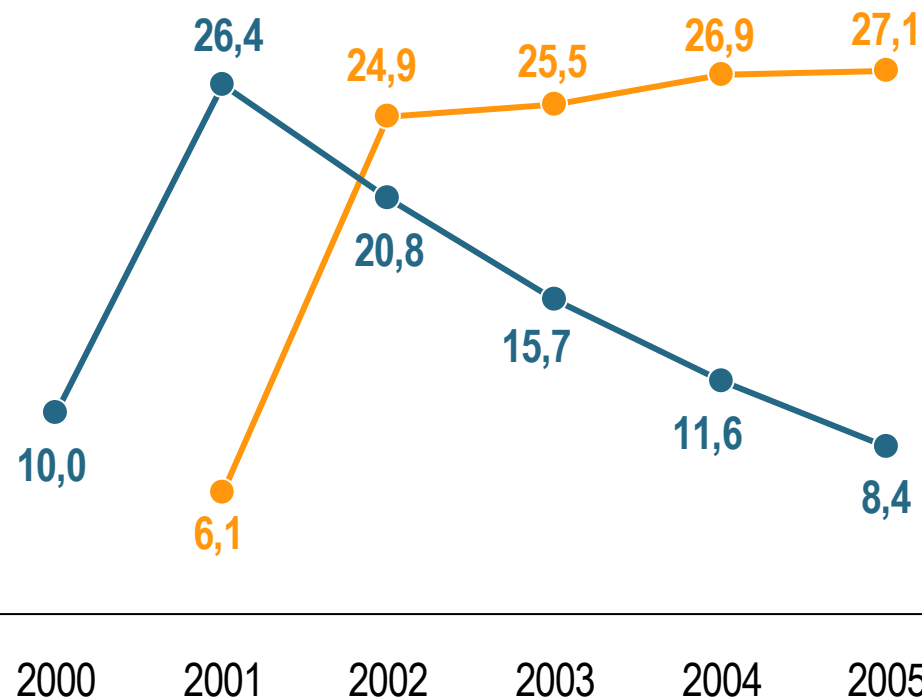
## Segmentierung und Zielgruppenansprache (Targeting)



> Differenzierte Ansprache jeder Zielgruppe durch rationale und emotionale Elemente

# Der MINI ist dank des "Fit" zu seiner Zielgruppe ein Verkaufsschlager – im Gegensatz zum A2

Neuzulassungen in Deutschland ['000]



MINI



A2



# Für erfolgreiches Kundenzentrierung sind drei wesentliche Erfolgsfaktoren entscheidend

## Erfolgsfaktoren

1. **UMFASSENDE MARKTSEGMENTIERUNG** als Grundlage für die exakte Festlegung der Zielgruppe(n)

2. **KONSEQUENTER FOKUS** auf die Zielgruppen, u.a. durch direkte, exklusive Ansprache der Werte und Bedürfnisse der Zielgruppe(n)

3. **PRÄZISE ABSTIMMUNG DES MARKETING-MIX** auf die Werte der Zielgruppe(n), um eine möglichst wirksame Ansprache sicherzustellen

**Erfolgreiches  
Zielgruppen-  
marketing  
spricht  
strategisch  
relevante  
Kunden  
emotional und  
rational an**



## C. Praxisbeispiel: Zielgruppenorientierte Tourismusstrategie für Schleswig-Holstein

# Schleswig-Holstein hat großes Potenzial – Es lohnt sich, auf den Tourismus zu setzen

## MARKTTRENDS



**Tourismus wächst nach wie vor**



**Entspannung als Hauptmotiv**



**D noch immer beliebtestes Reiseziel**

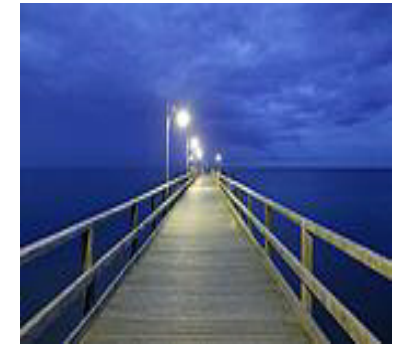


**Trend zu Kurzreisen**

## STÄRKEN S-H



**Topographie – Das Land zw. den Meeren**



**Gute öffentliche Infrastruktur**



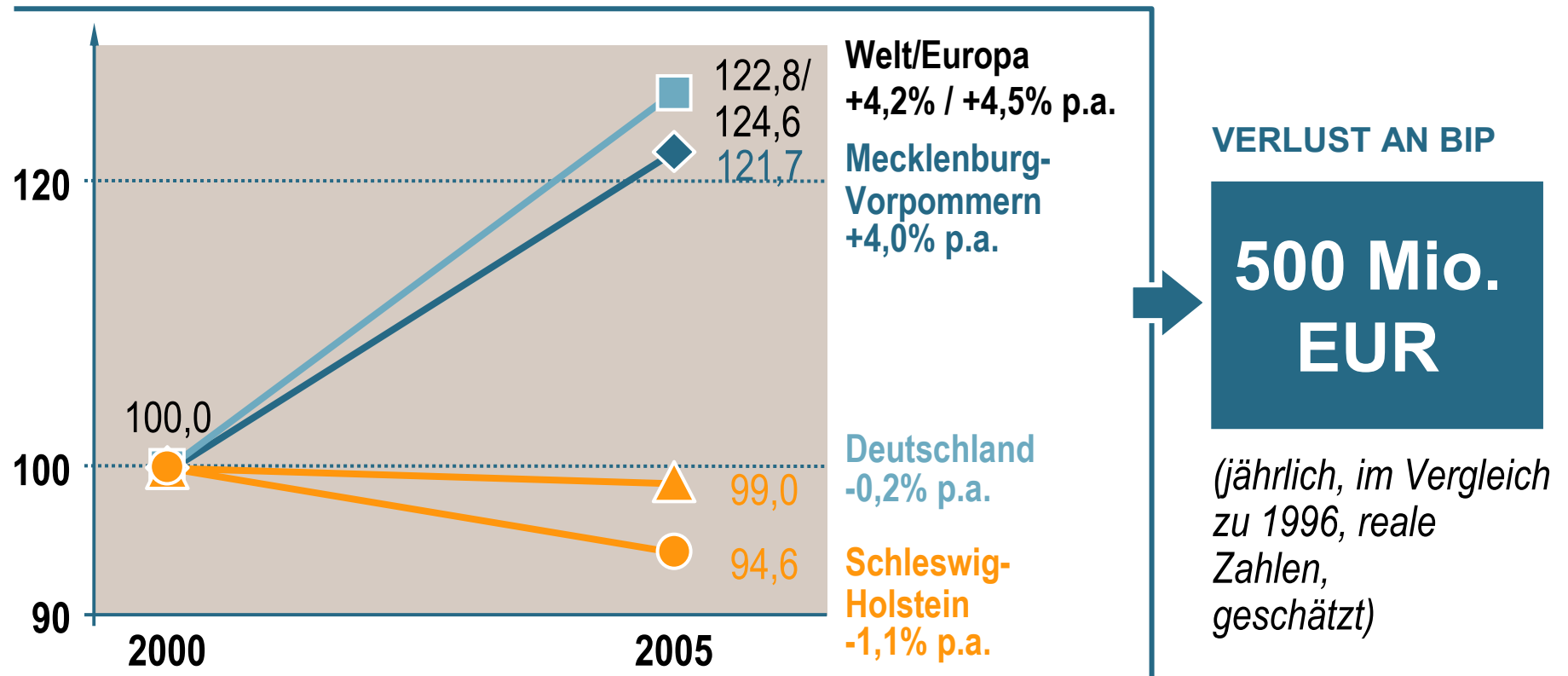
**Einige sehr erfolgreiche Angebote**



**Problembewusste Akteure**

# Die Situation in S-H ist ernst: Tourismus schrumpft, 10% des Marktvolumens sind bereits verloren<sup>1)</sup>

Marktentwicklung Tourismus – Übernachtungen [Index 2000 = 100]<sup>2)</sup>



1) Im Vergleich zu 1996

2) Beherbergungsbetriebe >8 Betten, ohne Camping

# Das Problem ist typisch für viele Regionen in Deutschland – Schwächen in allen Bereichen

## UMSETZUNG

- > Keine konsequente Umsetzung
- > Kein zentrales Controlling

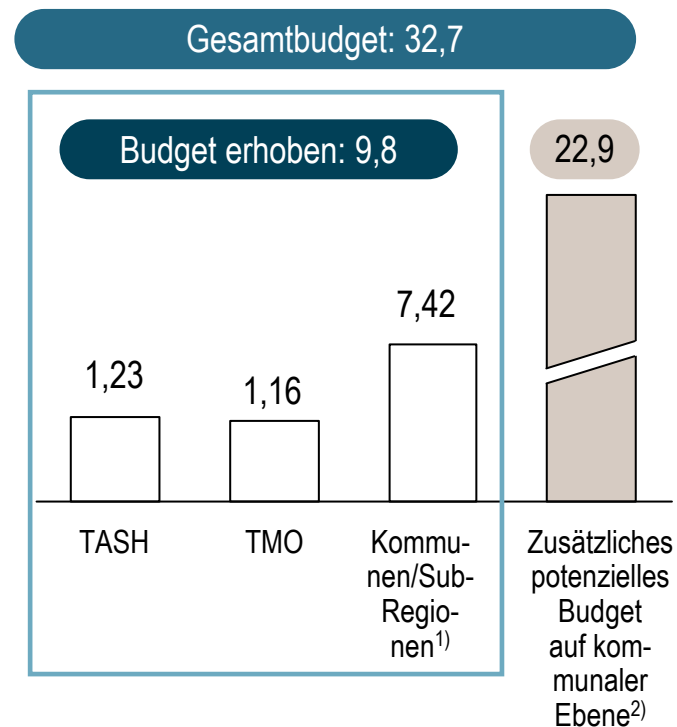
## POLITISCHE UNTERSTÜTZUNG

- > Tourismus keine Querschnittsfunktion
- > Erratische Fördermittelvergabe



# Ein Beispiel: Die Marketingbudgets sind extrem zersplittert und werden ohne Fokus verwendet

## Marketingbudget [Mio. EUR]



= bereits erfasstes Ergebnis

1) 37 erfasste Kommunen/Sub-Regionen

2) Hochrechnung anhand des Rücklaufs

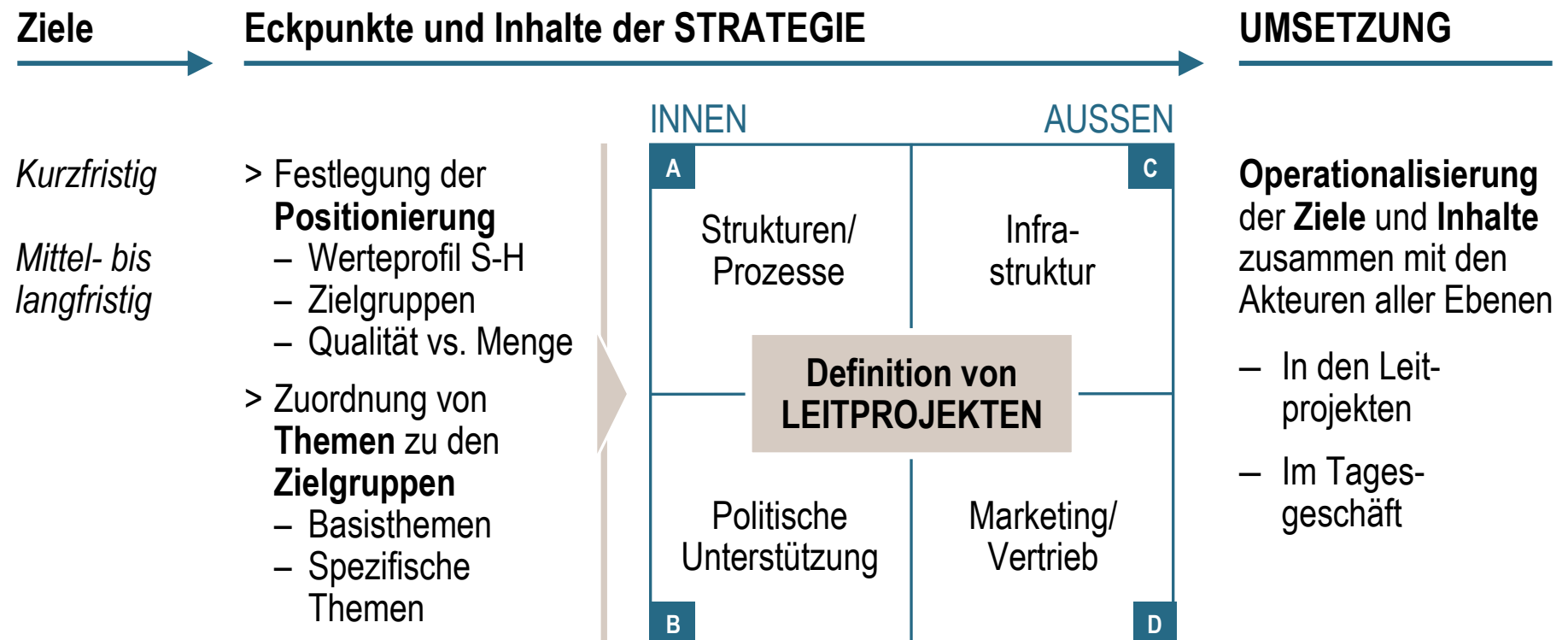
## Verwendung des Marketingbudgets für folgende Zielgruppen ... [Anzahl der Nennungen]

<b>19 Familien</b>	<b>1 Städtetouristen</b>
<b>13 Radtouristen</b>	<b>1 Golfer</b>
<b>10 Naturtouristen</b>	1 Selbstbewusstes Establishment
<b>10 Best Ager</b>	1 Aufgeklärtes Nach-68er-Milieu
8 Tagesgäste	1 Moderne Performer
5 Gäste	<b>1 Kanutouristen</b>
4 Singles/Einzelreisende	1 Mobilitätseingeschränkte
3 Wandertouristen	<b>1 Jugendliche</b>
<b>3 Wassersportler</b>	<b>1 Paare</b>
2 Aktivtouristen	1 Kurtouristen
<b>2 Gruppenreisen</b>	<b>1 Kurzreisende</b>
<b>2 Kulturtouristen</b>	1 Schulklassen
<b>2 Gesundheitsurlauber</b>	1 Hochzeitsgesellschaft
1 Wanderer	1 Messen/Veranstaltungen
1 Sportler	1 Reiter
1 Erholungssuchende	1 Genussorientierte
1 Schiffs-/Technikinteressierte	

**Fettdruck:** Neu und nicht 2002/2005 definiert

# Wir haben eine umfassende Strategie entwickelt und Leitprojekte als Startpunkt der Umsetzung definiert

## Vorgehen bei der Realisierung der Tourismusstrategie



# Die Tourismusstrategie definiert die Positionierung und forciert Qualität sowie Bewusstseinswandel

## HEUTE



## NEUAUS- RICHTUNG

Modernes Urlaubs-  
land Schleswig-  
Holstein

- > Eindeutiges und differenziertes **Profil kommunizieren**
- > **Stärken** von Schleswig-Holstein **stärken**

## ZUKÜNFTIG



Bildnachweise: Sparkassen Tourismusbarometer/dwif, TASH, privat

Quelle: Roland Berger

# Die gesamte Strategie basiert auf einer klaren Positionierung S-Hs und ist auf 3 Zielgruppen ausgerichtet

## Eckpfeiler und Inhalte der Tourismusstrategie

### 1 POSITIONIERUNG

- > Definition eines **eindeutigen** und **differenzierenden Profils** von S-H
- > Ausrichtung des Tourismus auf **drei Zielgruppen – Abkehr vom reinen Themenmarketing**
- > Erreichen eines **emotionalen** und **rationalen Bewusstseinswandels** der Tourismusakteure



### 2 INHALTLICHE NEUGESTALTUNG

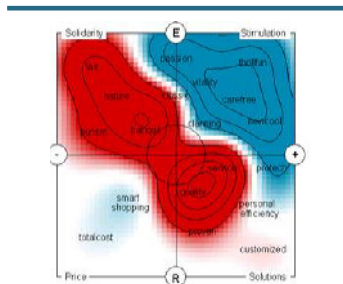
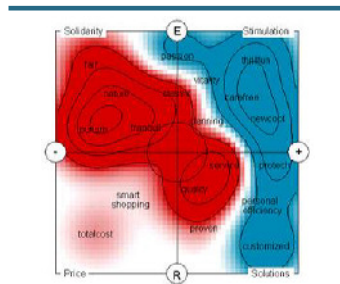
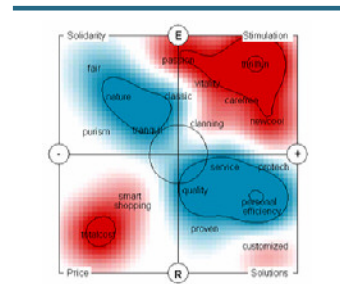
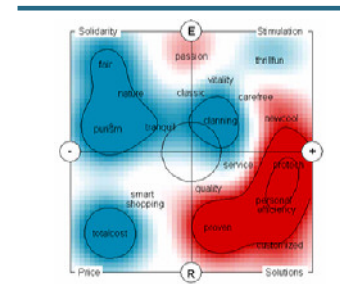
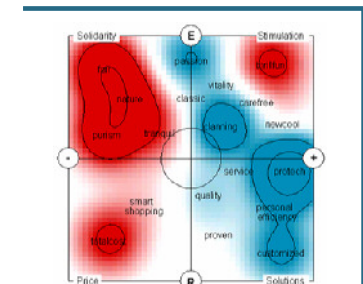
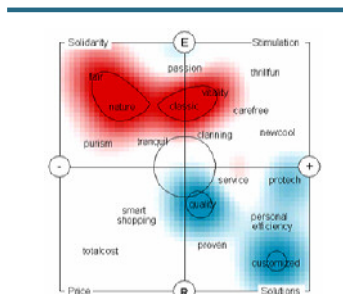
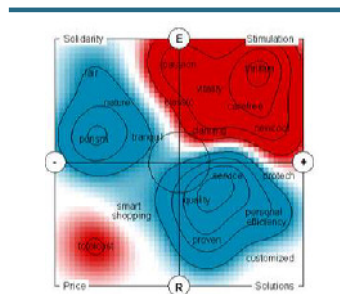
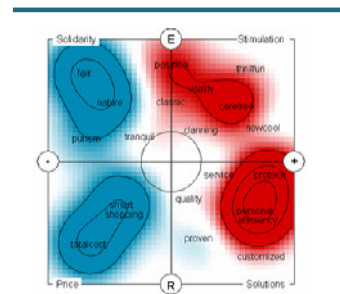
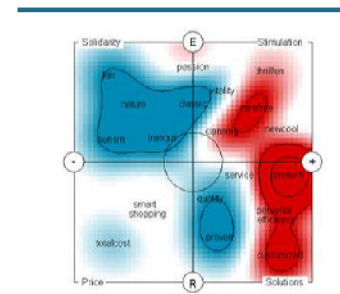
- > Eindeutige **Ausrichtung aller touristischen Handlungsfelder** an der **Positionierung**, insbesondere an den **Zielgruppen**
  - Strukturen/-prozesse
  - Politische Unterstützung
  - Infrastruktur
  - Marketing/Vertrieb
- > Definition von **Leitprojekten zur stringenten Umsetzung**

Schleswig-Holstein als modernes Urlaubsland

## So haben wir die zukünftigen **ZIELGRUPPEN** und das **SOLL-WERTEPROFIL** für S-H bestimmt:

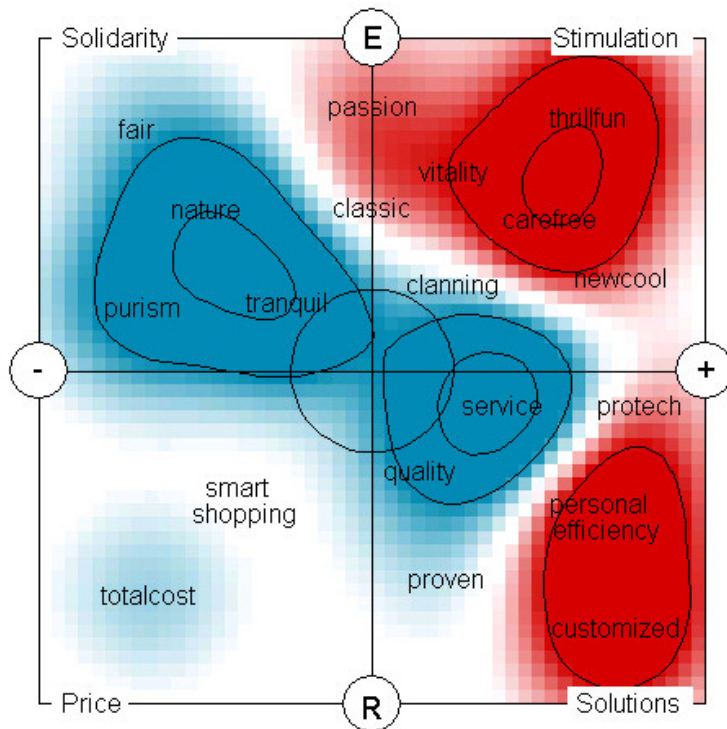
- 1** Wir haben alle **REISENDEN** gemäß ihrer Wertesysteme, Sozioökonomika und Reiseverhalten **GRUPPIERT**
- 2** Anschließend haben wir das **IST-WERTEPROFIL S-Hs** ermittelt und mit dem von Wettbewerbern wie M-V verglichen
- 3** Dann wurden alle **REISENDENGRUPPEN** bezüglich ihrer ökonomischen Attraktivität und ihrem "Fit" zu S-H **BEWERTET**
- 4** Abschließend wurden die drei attraktivsten Gruppen als **ZIELGRUPPEN** definiert und das **SOLL-WERTEPROFIL S-Hs** darauf abgestimmt

# Neun Gästesegmente wurden als mögliche Zielgruppen für Schleswig-Holstein identifiziert

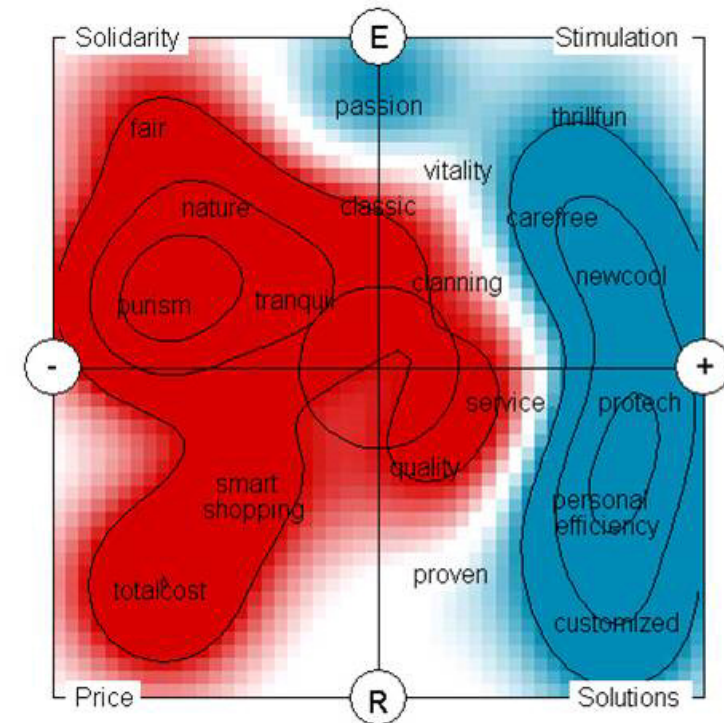
**Jugendliche**

**Entertainment-interessierte**

**Anspruchsvolle Genießer**

**Erlebnissuchende – mittleres/ niedriges Einkommen**

**Familien mit kleinen Kindern – hohes/ mittleres Einkommen**

**Familien mit kleinen Kindern – niedriges Einkommen**

**Familien mit großen Kindern – hohes Einkommen**

**Familien mit großen Kindern – mittleres/ niedriges Einkommen**

**Best Ager – Alter 56-75**


# S-H zieht deutlich andere Gäste an als M-V – beide Länder haben sehr unterschiedliche Werteprofile

## IST-WERTEPROFIL S-H

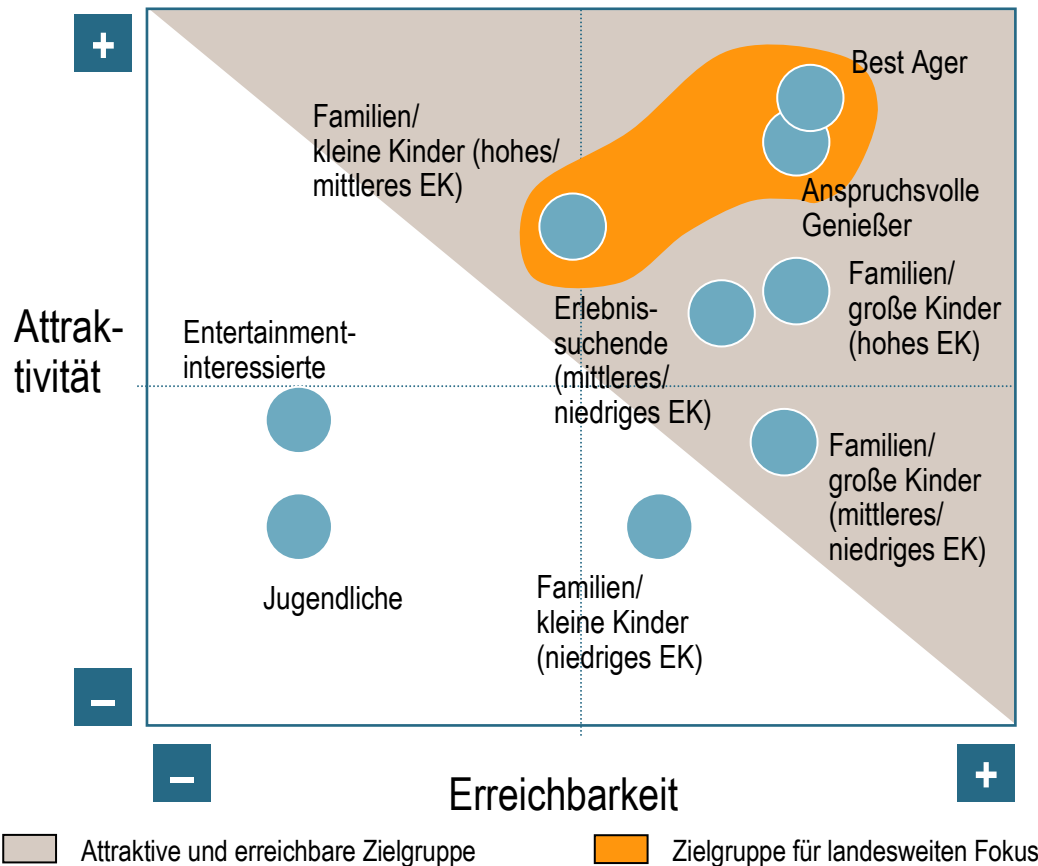


## IST-WERTEPROFIL M-V



# Alle Reisendengruppen wurden umfassend analysiert und bewertet – drei Zielgruppen definiert

## ERGEBNISMATRIX – QUALITÄTSWACHSTUM



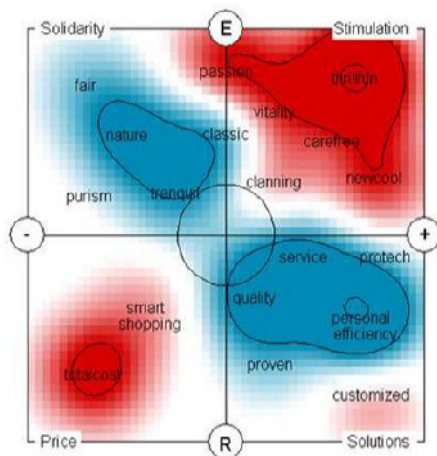
Quelle: Roland Berger

## BEMERKUNGEN

- > Sechs Zielgruppen für Schleswig-Holstein grundsätzlich attraktiv und erreichbar
  - **Drei Zielgruppen für den landesweiten Fokus vorgeschlagen**
    - Best Ager – 56 bis 75 Jahre
    - Anspruchsvolle Genießer
    - Familien mit kleinen Kindern (unter 14 Jahre), hohes/mittleres Einkommen
- > **Drei Kundensegmente mit geringer Attraktivität und Erreichbarkeit**
  - Entertainmentinteressierte
  - Jugendliche
  - Familien mit kleinen Kindern, niedriges Einkommen

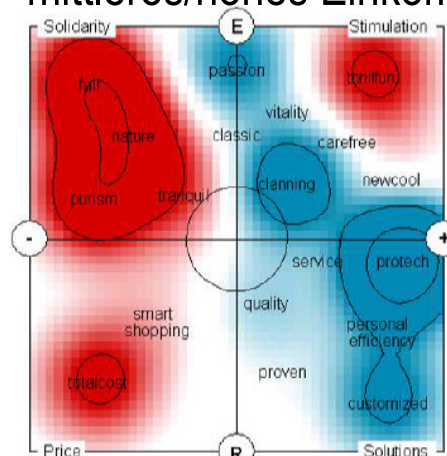
# Auf drei Zielgruppen werden sich zukünftig die touristischen Aktivitäten in S-H konzentrieren

## Anspruchsvolle Genießer



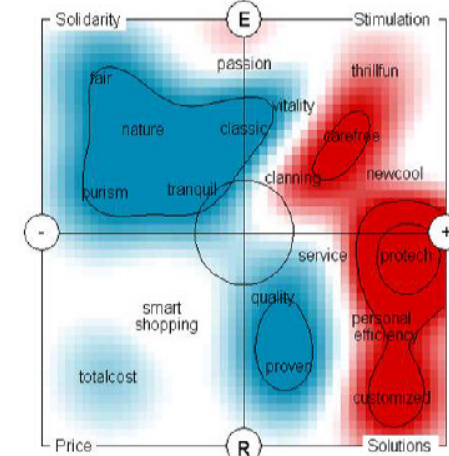
- **Singles** von 39 bis 55 Jahre
- **Partnerschaften ohne Kinder** von 26 bis 55 Jahre
- **Partnerschaften bis 55 Jahre mit erwachsenen Kindern**
- HH-Netto-Einkommen **größer** als 2.500 Euro
- **8,6%** der Gesamtbevölkerung

## Familien mit Kleinkindern – mittleres/hohes Einkommen



- **Familien mit Kindern unter 14 Jahre**
- Alter der Eltern zwischen **26** und **55** Jahre
- **Hohe** und **mittlere** Einkommensschicht (1.500 Euro und mehr)
- **16,0%** der Gesamtbevölkerung

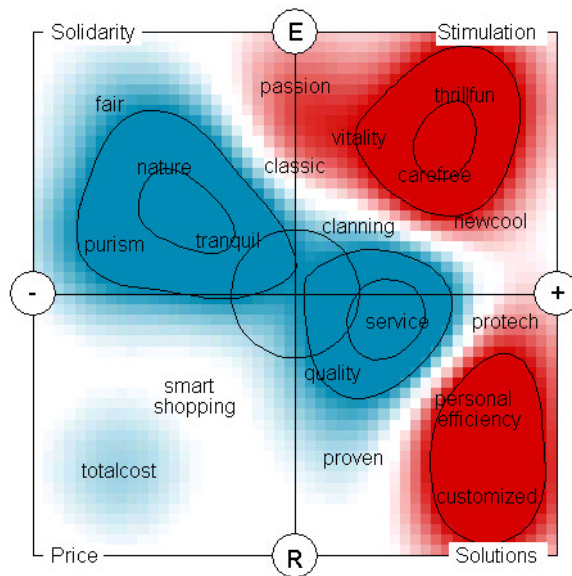
## Best Ager



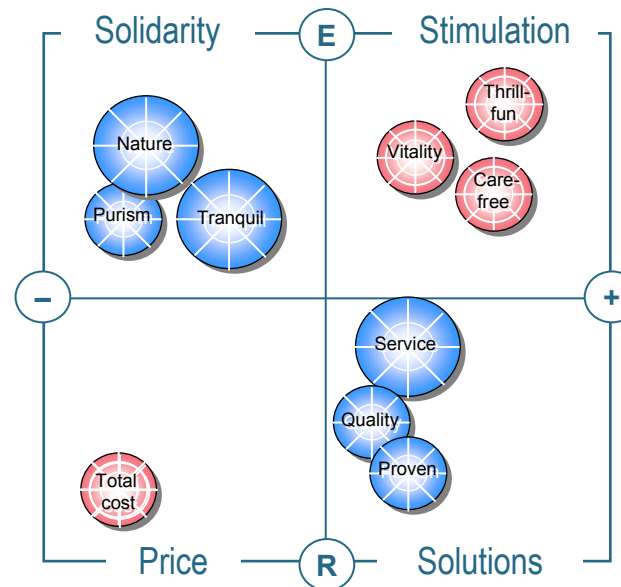
- **Singles** und **Partnerschaften**
- **Alter von 56** bis **75** Jahre
- **Alle** Einkommensschichten
- **28,0%** der Gesamtbevölkerung

# Auf dieser Basis haben wir das zukünftige Werteprofil von S-H definiert – es ist Kern der Neuausrichtung

## IST-WERTEPROFIL S-H



## SOLL-WERTEPROFIL S-H



## Schleswig-Holstein ...

- ... ist naturbezogen und bietet Kontemplation
- ... ist weder exzentrisch noch hedonistisch
- ... ist qualitativ hochwertig und modern
- ... bietet persönlichen Service
- ... bietet gute Leistung zu einem angemessenen Preis

Nach **AUSSEN** (Markt) und **INNEN** (Bewusstseinswandel) gerichtet

# Die vier Basisthemen und fünf spezifischen Themen werden zukünftig rein zielgruppenorientiert bearbeitet

THEMA		ZIELGRUPPE	Anspruchsvolle Genießer	Familien mit kleinen Kindern – Hohes/mittleres Einkommen	Best Ager	Regionaler Fokus
<b>Basis-thema</b>	Gastronomie		• Einschliesslich Nachtleben			Alle
	Gesundheit		• Fitness • Medical Wellness • Prävention	• Fitness • Medical Wellness • Prävention	• Fitness • Medical Wellness • Prävention	Alle
	Rad fahren					Alle
	Strand/Baden					• Nordsee • Ostsee
<b>Spezi-fisches Thema</b>	Golf					Alle
	Kultur					Alle
	Natur erleben					• Alle • Nordsee
	Reiten					• Binnenland/HLMS • Küsten
	Segeln					Ostsee


 Relevantes Thema

# Die Themenförderung geht zukünftig vor allem in die Basisthemen – Vieles wird gar nicht mehr gefördert

## LANDESWEITES THEMA

### Basisthema

- > Bündelung des Großteils der Ressourcen
  - Infrastruktur-entwicklung
  - Vermarktung

### Spezifisches Thema

- > Nutzung von Ressourcen für
  - zielgruppen-spezifische Angebote
  - Ggf. kleinere Optimierungsmaßnahmen

## SONDER-VERMARKTUNGSTHEMA

- > Bereits laufende geförderte Projekte, aber intensive Prüfung der Fortführung

## KEIN THEMA ZUM HEUTIGEN ZEIT-PUNKT

- > Weder Förderung noch Vermarktung

**Themenförderung nur, sofern zielgruppenspezifisch**

## RESSOURCEN-

**ANTEILE (z.B. Fördergelder, Arbeitskraft)<sup>1)</sup>**

1) Schema

# Das Handlungskonzept führt 10 Leitprojekte der Handlungsfelder zusammen

## Leitprojekte zur Strategieumsetzung

<b>A</b> STRUKTUREN/ PROZESSE	<b>1</b> Umsetzungsmanagement	> Schaffen der <b>Grundlage</b> für die <b>erfolgreiche Umsetzung</b> > <b>Sicherung</b> des Involvements	
	<b>2</b> Optimierung der Strukturen		
	<b>3</b> Initiative "Wir kennen unsere Zielgruppen" / Informationsoffensive		
<b>B</b> POLITISCHE UN- TERSTÜTZUNG	<b>4</b> Neuausrichtung Förderpolitik		
<b>C</b> INFRA- STRUKTUR	<b>5</b> Hotelprojekte und Investorenprozess		> <b>Sichtbare</b> und <b>spürbare Ergebnisse</b> für Touristen und Tourismusakteure im Land
	<b>6</b> Design-Kontor Schleswig-Holstein		
	<b>7</b> Gastronomie-Konzept		
	<b>8</b> Optimierung kommunaler Infrastruktur/ Rückbaukonzept		
	<b>9</b> Qualitäts- und Qualifizierungssystem		
<b>D</b> MARKETING/ VERTRIEB	<b>10</b> Landesweites Marketingkonzept – Marktfor- schung, Tourismus-Informationssystem, Ange- botsentwicklung, Online-Auftritt, Buchungsportal, Vertriebssystem		

**Für weitere Informationen und Diskussionen stehen  
mein Team und ich gerne jederzeit zur Verfügung**



**Prof. Dr. Björn Bloching**

*Partner*

**Roland Berger Strategy Consultants**

**Am Sandtorkai 41, 20457 Hamburg**

**Tel.: +49 (0) 40 – 37 63 14 – 446**

**Fax: +49 (0) 40 – 37 63 14 – 222**

**E-mail: [bjoern\\_bloching@de.rolandberger.com](mailto:bjoern_bloching@de.rolandberger.com)**

Vielen Dank für Ihre **Aufmerksamkeit**

Character creates impact.