

Marketingkonzept für das Lausitzer Seenland



Endbericht Juni 2017

Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Edgar Kreilkamp
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Büro Hamburg
Gurlittstraße 28
20099 Hamburg
Tel. 040.4 19 23 96 0
Fax 041.4 19 23 96 29
hamburg@projectm.de

Büro München
Wilhelm-Kuhnert-Straße 26
81543 München
Tel. 089.6 14 66 08 0
Fax 089.6 14 66 08 5
muenchen@projectm.de

Büro Trier
Am Wissenschaftspark 25+27
54296 Trier
Tel. 0651.9 78 66 0
Fax 0651.9 78 66 18
trier@projectm.de

Kontakt:
Matthias Wedepohl
Berlin-Brandenburg
Matthias.wedepohl@projectm.de

www.projectm.de

Zebra Consult GmbH
Werner-Hartmann-Str. 5
01099 Dresden
Kontakt Michaela Kolbe –Rischer
Ralf Sippel (GF)
E: sippel@zebra.de
T: 0351 212800 20

www.zebra.de



Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des
ländlichen Raums: Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete

Dieses Projekt wurde unterstützt durch die Leader-Regionen „Energierregion im Lausitzer Seenland“ und „Lausitzer Seenland“ Zuständig für die Durchführung der ELER-Förderung im Freistaat Sachsen ist das Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL) Referat Förderstrategie, in Brandenburg das Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Landwirtschaft.



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Projekthintergrund und –ziele.....	5
2.	Projektbearbeitung	7
2.1	Zeitliche Betrachtungsweise und inhaltliche Abgrenzung	7
2.2	Räumliche Betrachtungsweise - Abgrenzung	8
2.3	Bearbeitungsprozess	9
3.	Positionsbestimmung Marktauftritt.....	10
3.1	Touristische Nachfrage	10
3.1.1	Nachfrageentwicklung Übernachtungstourismus.....	10
3.1.2	Aktuelle Quellmärkte.....	12
3.1.3	Tagestourismus.....	13
3.2	Das touristische Angebot	14
3.2.1	Gastgewerbe.....	14
3.2.2	Freizeit-und Kulturangebote	16
3.2.3	Landschaft und Natur.....	18
3.2.4	Besucherservice	19
3.3	Organisationsstrukturen	19
3.3.1	Tourismusverband Lausitzer Seenland	19
3.3.2	Lokale Ebene.....	21
3.3.3	Überregionale Ebene.....	22
3.4	Marktauftritt	23
3.4.1	Markt- und Kundenanforderungen	23
3.4.2	Marketingaktivitäten des TV LS.....	24
3.4.3	Vermarktung auf lokaler Ebene.....	26
3.4.4	Vermarktung durch Dritte außerhalb der Region.....	26
3.4.5	Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für den künftigen Marktauftritt.....	27
3.5	Innenmarketing – Identitätsbildung	28
3.6	Fazit Positionsbestimmung touristischer Entwicklungsstand.....	29



4.	Vermarktungspotenziale	30
4.1	Rahmenbedingungen	30
4.1.1	Regionale Einflussfaktoren.....	30
4.1.2	Relevante Markt-Einflussfaktoren für Inlandstourismus.....	30
4.2	Destinationspotenziale	32
4.3	Angebotspotenziale - Urlaubsformen	34
4.4	Schlussfolgerungen für die Marktpositionierung	38
4.5	Zielgruppenpotenziale.....	39
4.6	Quellmarktpotenziale.....	43
4.7	Räumliche Potenziale für eine Erweiterung der Gebietskulisse	48
4.8	Fazit Potenziale als Urlaubsregion.....	50
4.9	Fazit Ausflugsregion	51
5.	Strategische Marktausrichtung.....	53
5.1	Marketingziele	53
5.2	Marktpositionierung.....	54
5.2.1	Erste Kommunikationsebene: Das „Schaufenster“ des LS.....	55
5.2.2	Zweite Kommunikationsebene	56
5.3	Leuchtturmstandorte und Leitprodukte.....	59
5.4	Zielgruppen - und Quellmarktstrategie	62
5.4.1	Zielgruppenportfolio	62
5.4.2	Quellmarktportfolio	63
5.5	Touristische Strukturen.....	64
5.6	Qualitätsstrategie	67
5.7	Marken- und Kommunikationsstrategie	69
5.7.1	Die Marke LS und Marken-Claim.....	69
5.7.2	Botschaften und Storytelling.....	71
5.7.3	Kommunikationspolitik und -instrumente.....	73
5.7.4	Kommunikationsstrategie nach Innen	74



5.8	Marktauftritt Handlungsempfehlungen	75
5.8.1	Übergreifend.....	75
5.8.2	Marktauftritt Online	76
5.8.3	Marktauftritt Printprodukte.....	79
5.8.4	Marktauftritt Pressearbeit.....	80
5.8.5	Messeauftritte	81
5.8.6	Maßnahmen Innenmarketing und Qualitätssicherung.....	82
5.8.7	Maßnahmen Vertrieb und Produkte.....	82
5.8.8	Maßnahmen Marktforschung	83
5.9	Tabellarische Übersicht Maßnahmen Marktauftritt	83
6.	Zusammenfassung Marke Lausitzer Seenland	86



1. Projekthintergrund und –ziele

Das Lausitzer Seenland befindet sich seit Gründung des Tourismusverbandes 2012 in einem länderübergreifenden Destinationsbildungsprozess. Strategie- und Arbeitsgrundlage für diesen Prozess bildet das 2009 von Project M erarbeitete Marketingkonzept. Dessen umfangreiches Handlungsprogramm wurde durch den Tourismusverband in den vergangenen Jahren in großen Teilen umgesetzt. Die touristische Situation im Lausitzer Seenland hat sich seit 2009 in mehrfacher Hinsicht verändert. Im Zuge des weiter vorangeschrittenen Sanierungsprozesses konnte die landseitige Infrastruktur weiter ausgebaut und qualifiziert werden. Auch für die touristische Entwicklung der Gewässer haben sich die Bedingungen durch die Fertigstellung erster schiffbarer Kanäle und dem punktuellen Aufbau einer wassertouristischen Infrastruktur weiter verbessert. Der 2013 erbaute Stadthafen Senftenberg, die schiffbare Kanalverbindung zwischen Senftenberger See und Geierswalder See und die wasserseitige Erschließung des Geierswalder Sees sind hierfür sichtbare Zeichen. Für den erfolgreichen Wandel zu einer Tourismusregion steht auch die 2016 erfolgte Prädikatisierung der Stadt Senftenberg als staatlich anerkannter Erholungsort. Mit dem Ausbau der Infrastruktur einhergegangen ist auch eine Weiterentwicklung auf Anbieterseite sowohl im Hinblick auf wasser- und landseitige Freizeitangebote als auch im Gastgewerbe, wie das Beispiel des neu entstandenen Campingplatzes am Bärwalder See zeigt.

Die Erfolge in der touristischen Weiterentwicklung des Lausitzer Seenlands in den vergangenen fünf Jahren dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch ein langer Weg bis zur endgültigen Transformation von einer Tagebaulandschaft zu einer voll entwickelten Tourismusdestination ist. Die 2009 nicht absehbare Rutschungsproblematik auf ehem. Tagebauflächen hat nicht nur einen erheblichen Imageschaden für das Lausitzer Seenland bewirkt, sondern auch zu einer massiven Verzögerung des Entwicklungs- und Ansiedlungsprozesses an den neuen Gewässern und massiven Einschränkungen an bereits touristisch entwickelten Seen wie den Knappensee geführt.

Vor dem Hintergrund des hohen Umsetzungsgrades des Marketingkonzepts von 2009, der Weiterentwicklung der touristischen Infra- und Angebotsstruktur und Veränderungen im Urlauberverhalten (v.a. höhere Qualitätserwartungen, stärkere Nutzung digitaler Medien) bedarf es einer Fortschreibung des Marketingkonzeptes. Dies gilt sowohl für die strategische Ausrichtung im Hinblick auf die Gebietskulisse, Marktpositionierung, Zielgruppe, Quellmärkte als auch die künftige Kommunikationsstrategie und Marketingaktivitäten des Tourismusverbandes. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie Brandenburgs und Tourismusstrategie Sachsens wurden folgende Fragestellungen/Punkte untersucht:



1. **Positionsbestimmung:** Wie hat sich das LS nachfrage- und angebotsseitig entwickelt und wie präsentiert sich die Region aktuell am Markt?
2. **Vermarktungspotenziale:** Wie sehen die Marktchancen für das LS aus, welche Themen und Produktlinien, Zielgruppen und Quellmärkte versprechen den höchsten Erfolg?
3. **Strategische Ausrichtung Marktauftritt:** Wie positioniert sich das LS künftig am Markt und mit welcher Kommunikationsstrategie muss dies erfolgen?
4. **Handlungsempfehlungen für das künftige Marketing:** Mit welchen Marketinginstrumenten und Produkten wird das LS künftig am Markt beworben?

Das Marketingkonzept ist kein Tourismuskonzept, sondern wie aus den o.g. Punkten deutlich wird geht es vornehmlich um den Marktauftritt und nicht um Infrastruktur- und Projektentwicklung.

Die Untersuchung bezieht sich auf die Urlaubsregion Lausitzer Seenland in ihrer Gesamtheit (Destination) und nicht auf Teilräume bzw. die lokale Ebene. Aufgrund lokaler Spezifika kann es sein, dass Themen und Potenziale auf lokaler Ebene eine andere Gewichtung haben als bei der Destinationseinschätzung. Dies bedeutet nicht, dass auf der lokalen Ebene die Angebotspotenziale nur an den regionalen Themen auszurichten sind, sondern das Seenland profitiert auch insgesamt davon, wenn lokale Besonderheiten dort touristisch gut aufbereitet sind. Im Mittelpunkt des Destinationsmarketings muss aber die Region als Ganzes mit all dem stehen, was sie auszeichnet und was sie in der Fläche auch für den Urlauber einlösen kann. Davon profitieren letztendlich alle Teilbereiche, auch wenn sich diese mit ihren örtlichen Potenzialen nicht eins zu eins im Destinationsmarktauftritt wiederfinden.

Mit der durch PROJECT M in Zusammenarbeit mit ZEBRA Consult aus Dresden erstellten Fortschreibung des Marketingkonzepts erhalten Tourismusverband, Politik, lokale Tourismusorganisationen und Tourismuswirtschaft ein Drehbuch mit Zielen und Maßnahmen des Marketings für einen Zeitraum bis etwa 2025.



2. Projektbearbeitung

2.1 Zeitliche Betrachtungsweise und inhaltliche Abgrenzung

Das Lausitzer Seenland ist eine Tourismusregion im Entstehen mit einer in weiten Teilen auch auf längere Sicht noch unfertigen Landschaft und Infra- und Angebotsstruktur. Der Entwicklungsprozess von einer ehem. Tagebauregion zu einer „fertigen“ Tourismusregion wird noch über viele Jahre andauern und weit über das Jahr 2030 hinausgehen. Anders als in traditionellen Tourismusregionen muss vor diesem Hintergrund im Marketing viel stärker in zeitlichen Etappen bzw. Zyklen gedacht werden. Die Vermarktung des Lausitzer Seenlandes muss mit der Entwicklung der Region mitgehen, d.h. es darf nichts versprochen werden, was nicht wirklich auch erlebbar ist bzw. die Region nicht einlösen kann. Aufgrund der Unsicherheiten im Sanierungsprozess lassen sich diese Etappen nicht an konkreten Jahresszahlen, sondern nur an bestimmten Merkmalen festmachen, die die einzelnen Phasen prägen. Der Betrachtungszeitraum der Fortschreibung des Marketingkonzepts ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Weitere Fortschritte im Sanierungsprozess und der Gewässerflutung, aber weiterhin eingeschränkter touristische Nutzbarkeit der Gewässerpotenziale. Die größte künstliche Seenkette Europas, der Seenverbund im Herzen des Lausitzer Seenlands, ist in diesem Zeitraum wassersportlich und damit auch wassertouristisch noch nicht im vollen Umfang nutzbar. Auch viele Solitärseen befinden sich noch in der Sanierungs- und Entwicklungsphase.
- Hohe Unsicherheit im Hinblick auf die Ansiedlung größerer touristischer Ferienanlagen an den neuen Seen, da zum heutigen Zeitpunkt keine Aussage möglich ist, wann und zu welchen Bedingungen der Erwerb von Flächen an den neue entstehenden Seen möglich sein wird. Hinzu kommen Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem über viele Jahre andauernden Flurneueordnungsverfahren und durch die restriktiven Vorgaben durch die Landesplanung für das Bauen im Außenbereich. Eine verlässliche Prognose der künftigen Urlauberzahlen ist vor diesem Hintergrund kaum möglich.
- Weiterhin sehr heterogener touristischer Entwicklungsstand in der Fläche, d.h. Gebiete mit einer hoch entwickelten touristischen Infra- und Angebotsstruktur wie z.B. Senftenberger und Geierswalder See sowie Bärwalder See und Gebieten, die touristisch nicht oder nur ansatzweise erschlossen sind.

Die inhaltliche Ausrichtung des Marketingkonzepts betrachtet das Lausitzer Seenland als Tourismusregion und nicht als Wirtschaftsraum und Regionalmarke wie das beispielsweise für den Spreewald oder auch die Oberlausitz zutrifft. Ob das Lausitzer Seenland ggf. in der Perspektive auch über den Tourismus hinausgehende Potenziale als Regionalmarke hat ist nicht Untersuchungsgegenstand dieses Marketingkonzepts.

2.2 Räumliche Betrachtung – Abgrenzung Gebietskulisse

Im Marketingkonzept von 2009 wurde die in der folgenden Abbildung dargestellte Gebietskulisse definiert. Der Erweiterungsbereich ist mittlerweile Realität geworden.

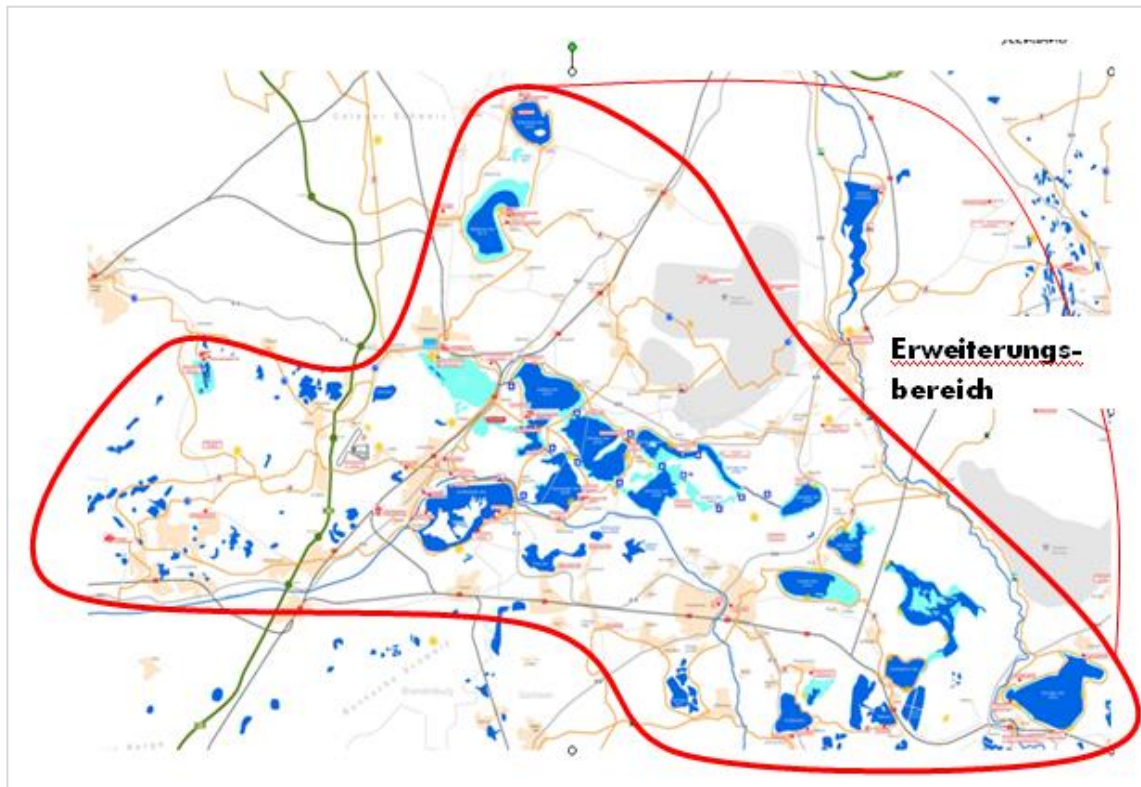


Abbildung 1: Gebietskulisse Lausitzer Seenland lt. Marketingkonzept 2009

Die Erkenntnisse und Aussagen dieser Fortschreibung beziehen sich auf die abgebildete Gebietskulisse. Im Bearbeitungszeitraum des Marketingkonzepts von September 2016 bis Mai 2017 haben sich Überlegungen deutlich konkretisiert, das Seenland mit der Niederlausitz zu einem gemeinsamen Reisegebiet unter dem Markennamen Lausitzer Seenland zu fusionieren. Sofern diese Fusion zustande kommt, wofür nach aktuellem Erkenntnisstand vieles spricht, würde die Gebietskulisse des Lausitzer Seenlands künftig in nördlicher Richtung bis nach Guben erweitert werden. Die Potenziale einer solchen Gebietserweiterung werden unter Gliederungspunkt 4.5 ausführlich untersucht. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden in der Ausarbeitung der Marketing- und Kommunikationsstrategie mit bedacht, aber ohne konkrete inhaltliche Berücksichtigung der Niederlausitz in den einzelnen Gliederungspunkten. Die Kernaussagen des Marketingkonzepts gelten für die aktuelle Gebietskulisse, sind aber auf eine erweiterte Gebietskulisse weitestgehend übertragbar.



2.3 Bearbeitungsprozess

Die Fortschreibung des Marketingkonzepts ist kein Gutachten, sondern das Ergebnis eines prozessual ausgerichteten Bearbeitungsprozess gemeinsam mit dem Marketingausschuss des Tourismusverbandes Lausitzer Seenland unter Beteiligung der TMB (Tourismus Marketing Brandenburg) und MGO (Marketinggesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien) sowie dem Vorstand.

Die Aussagen des Marketingkonzepts wurden schrittweise in einem neunmonatigen Erkenntnis- und Bearbeitungsprozess von September 2016 bis Mai 2017 im Rahmen von fünf Projektgruppensitzungen entwickelt.

1. 29. September 2016: Positionsbestimmung und Potenziale
2. 18. Oktober 2016: Positionsbestimmung und Gebietskulisse
3. 21. November 2016: Marktpositionierung, Zielgruppen und Quellgebiete
4. 25. Januar 2017: Leitprodukte, Kommunikationsstrategie, Marketingaktivitäten
5. 27. März 2017: Markenpositionierung, Marktauftritt

Darüber hinaus wurde auf einem speziellen Workshop mit dem Vorstand diskutiert die künftige strategische Marktausrichtung diskutiert. Am 24. April wurde das Konzept auf der Saisonöffnungsveranstaltung des TV Lausitzer Seenland in Lauchhammer vorgestellt.

3. Positionsbestimmung: Wie steht das LS touristisch aktuell da?

3.1 Touristische Nachfrage

3.1.1 Nachfrageentwicklung Übernachtungstourismus

Im Jahr 2016 wurden durch die Statistischen Landesämter Brandenburg und Sachsen 628.734 Übernachtungen in gewerblichen Betrieben mit zehn und mehr Betten erfasst. Hinzu kommt eine nicht ermittelbare Zahl an Übernachtungen in Privatquartieren, da diese ihre Übernachtungszahlen nicht melden müssen und zudem auch nicht alle Vermieter überhaupt bekannt sind sowie der ebenfalls nur schwer quantifizierbare sogenannte Graue Markt von Verwandten- und Bekanntenbesuchen. Ein Rückblick auf die letzten fünf Jahre zeigt einen Anstieg der Übernachtungszahlen von um etwa 240.000 Übernachtungen. Dies entspricht einem Wachstum von etwa 60%¹

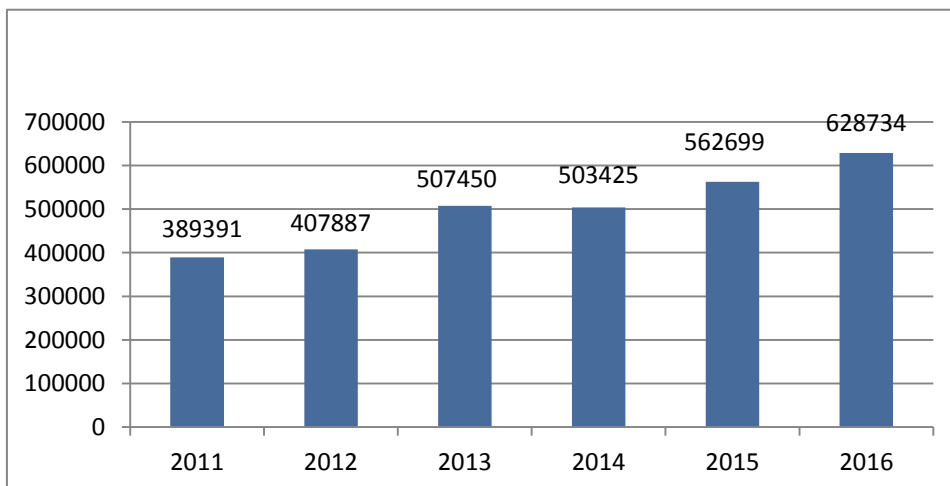


Abbildung 2: Entwicklung der Übernachtungszahlen

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer hat sich in den vergangenen fünf Jahren nur unwesentlich verändert und lag 2016 bei 3,1 Tagen. Dieser im Landesvergleich Brandenburg (2,7 Tage) und Sachsen (2,6 Tage) überdurchschnittliche Wert ist ein Indikator dafür, dass ein Großteil der Übernachtungen erholungsmotiviert und nicht geschäftlich begründet ist. Dies gilt umso mehr, als es im Lausitzer Seenland keine Vorsorge- und Rehabilitationskliniken gibt, die mit ihrer hohen Regelaufenthaltsdauer von 24,5 Tagen den Durchschnittswert in Region mit solchen Einrichtungen erheblich noch oben treiben und damit das Bild verfälschen. Die höchste Aufenthaltsdauer mit 3,7 bzw. 3,8 Tagen wird in den beiden Sommermonaten Juli und August verzeichnet, also im Zeitraum der

.....

¹ Der Zugewinn ist zum Teil auch auf eine Erweiterung der Gebietskulisse um den Bereiche Spremberg –Drebkau – Altdöbern – Plessa - Großdüben – Neuhausen/Spree sowie das Gebiet der Gemeinde Schleife zurückzuführen.



Sommerferien, in dem viele Familien ihren Haupturlaub verbringen und auch eine Woche und länger im Seenland verweilen. Gut 40 % der Übernachtungen entfallen allein auf diese beiden Monate. Abgesehen von dem Zeitraum der Sommerferien ist das Lausitzer Seenland eine Urlaubsregion für Kurzurlaub von zwei bis max. vier Übernachtungen.

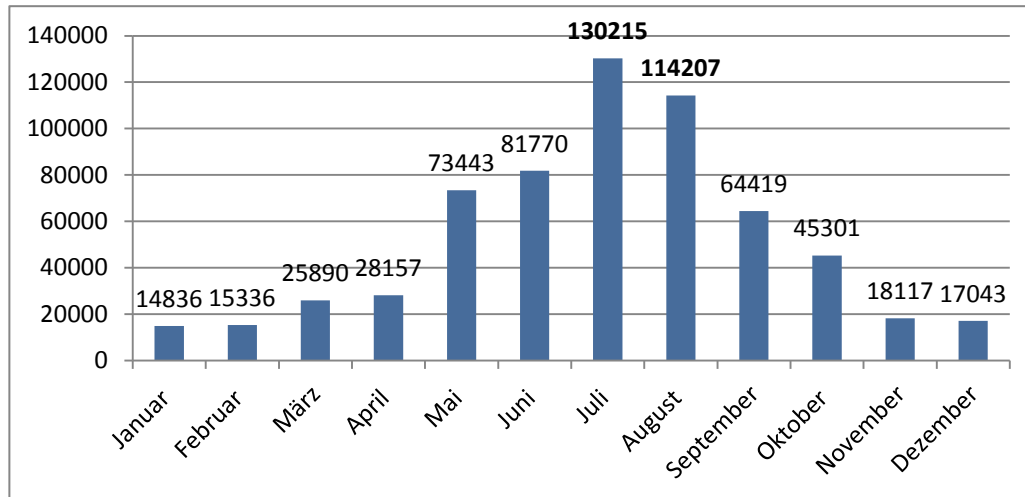


Abbildung 3: jahresbezogene Verteilung der Übernachtungszahlen

Privatmotivierter Übernachtungstourismus findet im Winterzeitraum von November bis einschließlich März nur in einem sehr geringen Umfang statt. Vor dem Hintergrund nur weniger Übernachtungsbetriebe mit einem ganzjährig wirksamen Angebotsprofil ist dies wenig verwunderlich. Ein deutlicher Anstieg ist in der Vorsaison im Mai und Juni mit insgesamt etwa 155.000 Übernachtungen zu verzeichnen. In den beiden Nachsaisonmonaten September und Oktober liegen die Übernachtungszahlen mit etwa 110.000 Übernachtungen deutlich unter dem Niveau der Vorsaison, bevor im November die Übernachtungsnachfrage auf unter 20.000 Übernachtungen zurückgeht. Dieser Jahresverlauf entspricht in etwa dem landesweiten Jahresverlauf in Brandenburg und Sachsen, wobei die Konzentration auf die beiden Monate Juli und August im Lausitzer Seenland noch höher ausfällt².

Räumliche Verteilung

Im räumlichen Vergleich ist weiterhin eine starke Dominanz des Senftenberger Sees festzustellen. Gut jede zweite Übernachtung im Lausitzer Seenland entfällt auf die Stadt Senftenberg und hier in erster Linie auf die Ferienanlagen am Senftenberger See. Der Senftenberger See ist nach wie vor der mit Abstand größte Frequenzbringer für das Lausitzer Seenland, der Markterfolg der Ferienanlagen am Senftenberger See trägt deshalb maßgeblich zu der insgesamt positiven Nachfrageentwicklung im LS bei. Durch die Ansiedlung neuer Ferienanlagen sind auch am Geierswalder See und Bärwalder See substantielle Nachfragesteigerungen zu verzeichnen. Der Anteil der Gemeinde Elsterheide am gesamten Übernachtungsaufkommen beträgt mittlerweile fast zehn Prozent.

² Zum Vergleich: In Brandenburg entspricht die Zahl der Übernachtungen im August in etwa den Übernachtungen der drei Monate Januar, Februar, März zusammen. Im LS liegt die Übernachtungszahl im August gut 2,5 mal so hoch wie im Zeitraum Januar bis März mit gut 55.000.



Fazit: Im Marketingkonzept von 2009 wurde als Zielgröße für das Jahr 2020 eine Übernachtungszahl von 1,5 Mio. formuliert. Grundlage für diese Zahl bildete die Erwartungshaltung, dass es gelingt, bis zu diesem Zeitpunkt größere Ferieneinrichtungen im Seenland anzusiedeln und damit auch die Zahl der Bettenkapazitäten auf ein deutlich höheres Niveau zu bringen. Die seinerzeit nicht vorhersehbaren Rutschungen im Lausitzer Seeland und in Nachterstätt in Sachsen-Anhalt haben dazu geführt, dass seitens der LMBV für sämtliche Uferflächen mit geschüttetem Boden ein Betretungsverbot erlassen und ein Verkauf dieser Flächen bis auf weiteres eingestellt wurde. Seinerzeit sich bereits mehr oder weniger konkret abzeichnende Planungen und Investitionen/ Ansiedlungen für einzelne Standorte konnten deshalb nicht weiter verfolgt werden. Dieser Zustand ist nach wie vor Status Quo, d.h. es besteht auch weiterhin Unklarheit darüber, ab welchem Zeitpunkt die Entwicklung dieser Uferflächen und damit die Ansiedlung gewerblicher Übernachtungseinrichtungen möglich sein werden. Klar ist lediglich, dass durch die Rutschungsproblematik die angestrebten 1,5 Mio. Übernachtungen im Jahr 2020 nicht annähernd erreicht werden können.

3.1.2 Aktuelle Quellmärkte

Die amtliche Übernachtungsstatistik Brandenburgs und Sachsens differenziert nur zwischen inländischen und ausländischen Gästen. Der Anteil ausländischer Gäste liegt im Seenland bei 5% und damit unter dem Brandenburger Landesdurchschnitt mit 8,9%, aber etwas höher als in Sachsen mit 4,5%. Mit gut 40% ist Tschechien der mit Abstand wichtigste ausländische Quellmarkt (gilt auch für die Jahre zuvor). In der Realität dürfte deren Anteil deutlich höher ausfallen, da viele Tschechen erfahrungsgemäß bei nicht meldepflichtigen Privatvermietern unterkommen. Eine gewisse Relevanz haben noch die Schweiz mit ca. 8%, Polen mit 7%, Niederland 5 % und Österreich 4%. Alle anderen Länder sind zu vernachlässigen.

Gäste aus dem Inland bilden mit 95% den Hauptanteil. Da die amtliche Statistik nicht weiter nach Bundesländern differenziert, ist eine genaue Verteilung nach Quellegebieten nicht möglich. Hinweise liefern aber zum einen die durch die Touristinfos und die Geschäftsstelle erfassten Gästeanfragen und zum anderen die über das Buchungssystem erfolgten Buchungen.

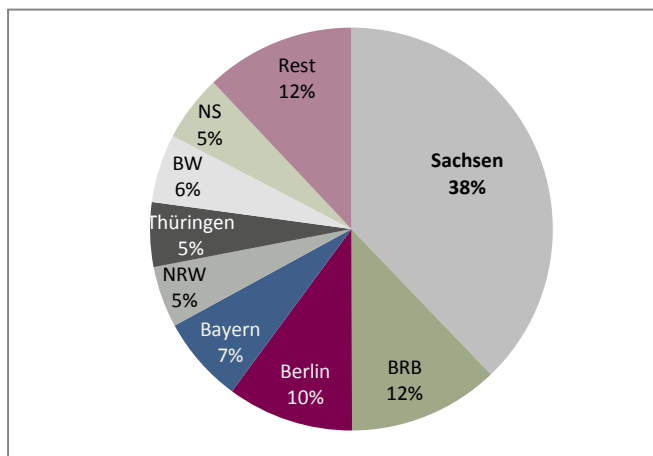


Abbildung 4: Gästeanfragen differenziert nach Bundesländern



Die Anfragestatistik unterstreicht die nach wie vor zutreffende Dominanz von Sachsen als Hauptquellmarkt. Mehr als jede dritte Anfrage stammt aus Sachsen (Zweckverband LSB verzeichnet für den Senftenberger See sogar einen noch höheren Anteil sächsischer Gäste). Danach folgen Berlin und Brandenburg mit gemeinsam 22%. Relevant, wenn auch mit deutlichem Abstand, sind Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Dieses Bild wird durch die Buchungsstatistik bestätigt. Hier fällt der Anteil der Sachsen mit 42% noch signifikanter aus. Brandenburg und Berlin liegen zusammen bei 17%. Es folgen Thüringen mit 7%, Bayern mit 7% (nach oben gerundet) sowie Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen.

Fazit: Bedingt durch die schnelle Erreichbarkeit und fehlender eigener Gewässerpotenziale bildet traditionell der Raum Dresden den Hauptquellmarkt für den Senftenberger See, auf den fast jede zweite Übernachtung im Seenland entfällt. Trotz vermuteter leichter Zugewinne aus anderen deutschen Quellgebieten (v.a. Berliner Raum) ist der Dresdener Raum weiterhin mit Abstand der wichtigste Quellmarkt für das Lausitzer Seenland. Die größte Wachstumsdynamik verzeichnet allerdings der tschechische Markt. Ähnlich wie in Sachsen verfügt das nördliche und zentrale Tschechien über nur geringe eigene Gewässerpotenziale und keine annähernd so gut entwickelte Radwegeinfrastruktur. Dies erklärt den rasanten Anstieg von tschechischen Gästen im gesamten Lausitzer Seenland.

3.1.3 Tagestourismus

Eine genaue Bestimmung des tagestouristischen Marktvolumens ist seriös nicht möglich, da dies eine umfassende Vor-Ort-Erfassung voraussetzen würde, was faktisch weder flächendeckend noch ganzjährig leistbar wäre. Am Senftenberger See geht man auf Grundlage von Zählungen des Parkverkehrs von etwa 500.000 Tagesgästen am See im Jahr aus. Die F 60, das bedeutendste Ausflugsziel im brandenburgischen Seenland, und der Findlingspark im sächsischen Seenland zählen beide über 60.000 Tagesgäste/Jahr.

Zumindest eine Groborientierung ermöglicht die Studie des dwif zu den Tagereisen der Deutschen von 2013, der zufolge im südlichen Brandenburg (Spreewald, Elbe-Elster, Niederlausitz, Lausitzer Seenland) 9,1 Tagesgäste auf jede gewerbliche Übernachtung entfallen. Bei 628.000 Übernachtungen wären das gut 5,7 Mio. Tagesgäste im Jahr. Durch die Nähe zu den beiden tagestouristisch relevanten Ballungsräumen Berlin und Dresden erscheint diese Zahl nicht vollkommen unrealistisch. Vor dem Hintergrund, dass der Spreewald bei der ermittelten Zahl von 9,1 Tagesgästen je Übernachtungen durch seine im Vergleich zu den anderen Bereichen in Südbrandenburg deutlich höhere Bedeutung als Tagesausflugsziel überproportional eingeflossen ist, dürfte der landesweite Wert für Brandenburg mit 8% und Sachsen mit 8,1% (Oberlausitz-Niederschlesien 8,3%) aber eher der Realität entsprechen. Auf Grundlage dieser Kennziffer ergibt sich eine Anzahl von etwa 5 Mio. Tagesgästen.

3.2 Das touristische Angebot

3.2.1 Gastgewerbe

Übernachtungsangebot

Insgesamt liegt für das Jahr 2016 auf Grundlage der Erfassung der beiden Statistischen Landesämter für die gewerblichen Betriebe und der im Gastgeberverzeichnis abgebildeten Privatquartiere die Gesamtzahl bei 132 Vermietern mit 5.285 Betten einschließlich Camping (je Stellplatz vier Betten)

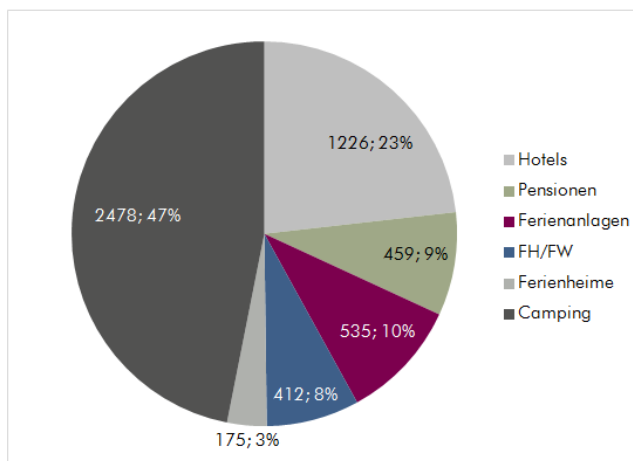


Abbildung 5: Beherbergungsstruktur

Bei Betrachtung der Betriebsstruktur fällt auf, dass fast die Hälfte der Übernachtungskapazitäten auf Campingplätze entfällt. Wenn man die Ferienanlagen mit ihrem zehnprominenten Anteil hinzuzählt, liegen fast sechzig Prozent der Kapazitäten in Ferienanlagen mit Camping und Ferienhäusern. Der Anteil an Hotels und Pensionen liegt hingegen nur bei knapp einem Drittel. Insgesamt betrachtet, sind im Seenland alle Unterkunftsformen vertreten, so dass auch Urlaubsanforderungen in der Breite bedient werden können. Das gilt auch für das Ausstattungsniveau. Der Großteil der Hotels im Mittelklassesegment (entspricht in etwa dem 3-Sternebereich der Hotelklassifizierung), es gibt aber auch zwei Vier-Sterne-Häuser (Quelle Gastgeberverzeichnis). Von den zehn im Campingflyer aufgeführten Campingplätzen weisen die beiden Plätze am Senftenberger sogar fünf Sterne auf. Alle anderen Campingplätze sind nicht klassifiziert. Der Klassifizierungsgrad ist auch bei den anderen Unterkunftsformen insgesamt gering. Von den im Gastgeberverzeichnis aufgeführten 53 Hotels und Pensionen haben sich lediglich 7 Betriebe klassifizieren lassen, von den 56 privaten Ferienhäusern und -wohnungen sind es immerhin 14 Vermieter (davon neun mit 3 Sternen und fünf mit 4-Sternen). Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Service Q Deutschland, das lediglich drei Hotels, eine Pension, drei Ferienanlagen, vier Privatvermieter, zwei Ferienheime und zwei Campinganlagen besitzen. Sehr positive ist die Zertifizierung von Senftenberg als eine von acht Qualitätsstädten in Brandenburg.

Erfreulich ist die vgl. hohe Anzahl an Betrieben mit einer zumindest in Teilen barrierefreien Zugänglichkeit (fünf Hotels, zwei Pensionen, drei Ferienanlagen, drei Privatquartiere, ein Ferienheim



und vier Campingplätze). Dies gilt auch für die Bett & Bike Klassifizierung des ADFC mit insgesamt 46 Unterkünften. Insgesamt gibt es im gesamten Seenland aber nur wenige Häuser mit einem klaren Angebotsprofil (ein Wellnesshotel, ein auf Tagungen spezialisiertes Haus, eine Ferienanlage mit klarer Ausrichtung auf Familien sowie drei Reitpensionen). Eine Besonderheit sind die sog. Schwimmenden Häuser am Geierswalder See und Partwitzer See.

Fazit: Insgesamt ist das Seenland im Übernachtungsbereich breit aufgestellt und bietet mit Ausnahme einer fehlenden Herberge für jüngere Zielgruppen ein Übernachtungsangebot in allen Unterkunftssegmenten. Eine starke Wettbewerbsposition hat das Seenland im Campingsegment, nicht nur durch die hohe Anzahl von zehn Campinganlagen, sondern auch was das Qualitäts- und Ausstattungsniveau betrifft, v.a. am Senftenberger und Bärwalder See. Gut aufgestellt ist das Seenland auch im Hinblick auf die radtouristische Ausrichtung des Unterkunftsgebietes, auch wenn dies bislang im Wesentlichen für den Raum Senftenberg und Spremberg gilt. Diesbezüglich besteht Handlungsbedarf für eine stärkere Flächenabdeckung. Mit wenigen Ausnahmen weist das Übernachtungsangebot einen eher austauschbaren Charakter mit geringer überregionaler Strahlkraft auf. Aufgrund der Rutschungsproblematik und des daraus resultierenden Verkaufstops attraktiver Flächen mit Seezugang ist es nicht - wie 2009 erwartet - gelungen, größere Ferienanlagen mit eigenem überregionalem Vermarktungspotenzial anzusiedeln. Ohne diese ist eine substantielle Steigerung der Übernachtungsnachfrage auf eine Zahl von 1,5 Mio. und darüber nicht möglich.

Handlungsbedarf besteht im Hinblick auf eine Servicequalifizierung im Beherbergungsbereich. In der Gesamtbewertung schneidet das Seenland lt. Auswertung von Destination Quality TrustScore (alle im Internet abgegebenen Kundenbewertungen) im bundesweiten Vergleich aller Destinationen zwar überdurchschnittlich gut ab (linkes Schaubild), nicht aber in der Sonderauswertung zur Servicequalität (rechtes Schaubild). Hier liegt das Seenland mit Platz 126 von 130 untersuchten Destinationen auf dem viertletzten Platz. **Das Seenland hat eindeutig ein Serviceproblem und wenn man nicht gegensteuert, irgendwann auch ein Imageproblem.**

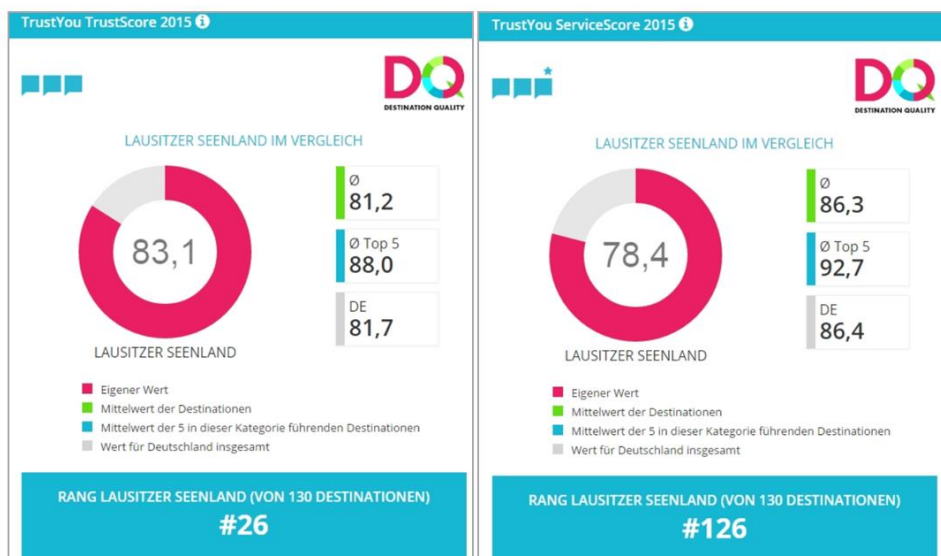


Abbildung 6: TrustScore Urlauber-Onlinebewertung Unterkünfte im LS, Destination Quality Project M



Gastronomie

Eine Erfassung aller Gastronomiebetriebe im Seenland liegt nicht vor. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass rein quantitativ betrachtet die Versorgung mit Gaststätten ausreichend ist (punktueller Mangel an einigen Radwegen). Insgesamt ist das Angebot mit wenigen Ausnahmen wie z. B. dem Leuchtturmrestaurant am Geierswalder See und dem Seehotel in Großräschen aber eher austauschbar und anders als im benachbarten Spreewald wenig profiliert. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass es keine regionale Esskultur mit typischen regionalen Produkten wie im Spreewald gibt. Nur vier Restaurants sind im mit dem Qualitätssiegel „Brandenburger Gastlichkeit“ ausgezeichnet. Immer wieder melden Gäste punktuelle Servicedefizite. Mit zunehmender Randlage nehmen diese zu. In der nicht repräsentativen Gästebefragung des Tourismusverbandes schneidet die Gastronomie im Vergleich mit allen anderen Angebotsbereichen am schlechtesten ab. Der Tourismusverband hat hier mit einem Schulungsangebot reagiert, das aber erfahrungsgemäß gerade von denjenigen, die es betrifft, nicht in Anspruch genommen wird. Um Imageschaden zu vermeiden besteht Qualifizierungsbedarf vor allem an touristischen Brennpunkten.

3.2.2 Freizeit- und Kulturangebote

Maßgeblich für Erkenntnisse zur künftigen Marketingausrichtung ist eine Bewertung des aktuellen Entwicklungsstands und der touristischen Erlebnisqualität des Freizeit- und Kulturangebots. In der folgenden Tabelle werden die Attraktionsmerkmale und Defizite differenziert nach den wichtigsten Angebotsbereichen komprimiert dargestellt:

Angebotsbereiche	Attraktionsmerkmale - Stärken	Defizite – Schwächen
Aktivitäten auf und am Wasser	<ul style="list-style-type: none"> • Neu entstandene Angebote Charter, Floßvermietung und neues Fahrgastschiff am Senftenberger See • Wasserseitige Erschließung Geierswalder und Bärwalder See • Besonderer Charakter der Seen mit freier Sicht und freier Zugang • Landseitige Erlebbarkeit der Seen durch die Rundwege 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr unterschiedlicher Entwicklungsstand der Gewässer, viele Gewässer sind auf absehbare Zeit noch nicht nutzbar • Gefahr der Enttäuschung bei Urlaubern hinsichtlich Wassersportmöglichkeiten, hohe Erwartungshaltung auch bedingt auch durch Namen Seenland können nur an wenigen Gewässern erfüllt werden • Befahrungseinschränkung bei nutzbaren Gewässern aufgrund bergbau- und naturschutzrechtlicher Restriktionen (z.B. am Partwitzer See) oder Defizite in der Gewässerqualität (Spremberger Talsperre) • Nicht nachvollziehbare Auflagen im Hinblick auf die Genehmigung von Kitesurfen • Teilweise Servicedefizite auf Anbieterseite



Angebotsbereiche	Attraktionsmerkmale - Stärken	Defizite –Schwächen
Landseitige Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ und quantitativ sehr gut ausgebautes und vernetztes Radwegenetz im <u>gesamten</u> Reisegebiet • Alleinstellungsmerkmal Seerundwege durch überwiegend direkte Seelage und freiem Seeblick • Hohe Attraktivität See-Rundwege für Skater • Gut entwickeltes Programm an thematischen Touren • Gut entwickelte radtouristische Angebotsstruktur (buchbare Produkte, auf Radtouristen spezialisierte Vermieter) • Hohe Barrierefreiheit der Rundwege • Besonderheit Off-Roadaktivitäten (zunehmend weniger durch Sanierung) • Mehrere Sportveranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlung (Lausitzring, Seenland 100) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der Haftungsproblematik für Gemeinden derzeit keine offensive Vermarktung der Rundweg für Skater möglich • Punktuelle Defizite in der Ausschilderung • Entwicklungsstand Freizeitangebote außer Radfahren räumlich sehr uneinheitlich, gut entwickelt nur in Senftenberg
Kulturelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Themen- und Attraktionspotenziale Industriekultur im <u>gesamten</u> Seenland • Energieroute vernetztes Produkt mit überregionalem Ausstrahlungspotenziale – herausragend F 60 als thematischer Leuchtturm • Einige außergewöhnliche Veranstaltungsstätten wie F 60, das Ohr Bärwalder See, Amphitheater Senftenberger See, Lausitzring • Einzelne attraktive Museen/ Bauwerke v.a. Energiefabrik Knappenrode, Festungsanlage + Museum Senftenberg, Schloss Spremberg und Schloss Hoyerswerda sowie Krabatmühle 	<ul style="list-style-type: none"> • Im bundesweiten Destinationsvergleich unterdurchschnittliches kulturhistorisches Attraktionspotenzial, keine überregionale TOP-Highlights • Außer der Industriekultur im Vergleich zu vielen gewachsenen Urlaubsregionen keine prägenden kulturellen Identitäten mit touristischen Vermarktungspotenzial (wie z.B. Umgebendhäuser in Oberlausitz oder Spreewaldhäuser). Sorbentum nur punktuell und zudem kaum erlebbar, außerdem Wettbewerbsnachteile gegenüber Oberlausitz und Spreewald • Defizite im Hinblick auf die Erlebbarkeit bei vielen Stationen Industriekultur



Fazit: Eine starke Position mit einer guten auch bundesweiten Wettbewerbsfähigkeit besitzt das Lausitzer Seenland nur im Radtourismus und im Nischensegment Off-Road-Tourismus. Mit den Seen-Rundwegen verfügt das Seenland im Radtourismus über ein überregionales Alleinstellungsmerkmal, das es in dieser Charakteristik und auch Streckenlänge bundesweit kein weiteres Mal gibt. Die Rundwege bieten auch ein hohes Vermarktungspotenzial für Skatertourismus, das aber aufgrund der Haftungsproblematik aktuell nicht offensiv erschlossen werden kann.

Auch wenn sich das Angebot für Urlaub auf und am Wasser in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt hat, ist aufgrund der Verzögerungen bei der Sanierung eine offensive, bundesweite Vermarktung damit (noch) nicht möglich. Eine hohe auch überregionale Vermarktungsfähigkeit ist deshalb auch weiterhin eigentlich nur für den Senftenberger See und Geierswalder See zu erkennen (mit leichten Abstrichen auch Bärwalder See). Im Wassertourismus wird das das Seenland deshalb im Vergleich zu traditionellen Wassersportrevieren auch in absehbarer Perspektive noch Wettbewerbsnachteile aufweisen.

Dies gilt auf Dauer auch für das kulturelle Angebotsprofil. Im bundesweiten Vergleich sind die damit verbundenen touristischen Attraktionspotenziale mit Blick auf mögliche Profilierungs- und Nachfrageeffekte eher unterdurchschnittlich, zumal es auch mit Ausnahme der F 60 und des Findlingsparks keine nachfragegenierenden, weiter ausstrahlenden Sehenswürdigkeiten/TOP-Highlights gibt. In der Konsequenz bedeutet dies aber keinesfalls, dass die vorhandenen kulturhistorischen Potenziale touristisch nicht genutzt werden sollten. Insbesondere für „EH-Da-Besucher“ ist es wichtig, die kulturellen Potenziale auch gezielt zu entwickeln bzw. weiter zu qualifizieren.

3.2.3 Landschaft und Natur

Landschaft und Natur stehen für Urlaub im ländlichen Raum ganz oben im Ranking der Motive für eine Urlaubsentscheidung im Deutschlandtourismus. Regionen mit einer weitestgehende intakten und unberührten Naturlandschaft wie z.B. die Uckermark in Brandenburg oder mit Alleinstellungsmerkmalen wie Spreewald oder Elbsandsteingebirge können im Wettbewerb um Urlaubsgäste besonders punkten. Das Lausitzer Seenland ist mit seinen überschaubaren, natürlich gewachsenen Naturpotenzialen im bundesweiten Wettbewerb kaum wettbewerbsfähig. Eine starke Herausstellung von Natur und Landschaft im Sinne von „schöner unberührter Landschaft“ ist vor diesem Hintergrund wenig erfolgversprechend und kann zudem ohnehin nur in einigen wenigen Teilräumen eingelöst werden. Das Besondere des Seenlands ist die entstehende künstliche neue Landschaft, die in dieser Dimension und Qualität bundesweiten Alleinstellungscharakter hat. Es ist der Aspekt von Landschaft im Wandel, die dem Seenland seine Einzigartigkeit verleiht. Im derzeitigen Marktauftritt ist dieses Alleinstellungsmerkmal nur ein Querschnittsthema und wird damit nicht ausreichend deutlich.



3.2.4 Besucherservice

Aktuell sind im LS vier ausgewiesene öffentliche Touristinformationen vorhanden und zwar in Senftenberg (in der Saison mit Außenstelle am Stadthafen), Spremberg, Hoyerswerda und Boxberg/Bärwalder See. Bis auf die 2015 neu entstandene Touristinformation am Bärwalder See sind die genannten TI's alle mit dem roten I des Deutschen Tourismusverbandes zertifiziert. Die Öffnungszeiten dieser drei Einrichtungen sind weitestgehend besuchergerecht und alle weisen eine hohe Standort/Lagequalität auf. Die Angebotspalette der drei TI's umfasst alle üblicherweise von Touristinformationen erwarteten Leistungen. Die im März 2017 neu bezogene TI in Hoyerswerda präsentiert mit einem großformatigen Luftbild an der Wand hinter dem Counter in perfekter Weise die neu entstehende Seenlandschaft. Ähnliches wäre auch für alle TI's wünschenswert. Dort wird das LS noch nicht prominent genug präsent. Um beim Besucher Image- und Wiedererkennungseffekte zu erzeugen, sollte eine möglichst einheitliche und in jedem Fall prominentere Präsentation des Seenlands in den Räumen der TI's in Senftenberg, Spremberg und Boxberg angestrebt werden.

Zum Besucherservice zählen neben der Vor-Ort-Beratung auch die Vorabinformation bei touristischen Anfragen und idealerweise auch eine einfache und schnelle Buchungsmöglichkeit. Für ersteres stehen dem interessierten Urlauber nicht nur die genannten TI's zur Verfügung, sondern auch der Tourismusverband LS. Dieser hat 2015 ein zentrales elektronisches Buchungssystem eingeführt, das von den TI's und auch Anbietern genutzt werden kann (Partnerstellen). Urlauber können damit auf allen Ebenen einen Urlaub buchen, vorausgesetzt es besteht ein Anschluss an das Buchungssystem, was gerade bei den Anbietern noch eher die Ausnahme bildet. Der Verbreitungsgrad des Buchungssystem ist weder in der Tiefe noch Fläche so wie dies wünschenswert wäre.

3.3 Organisationsstrukturen

3.3.1 Tourismusverband Lausitzer Seenland

Mitgliederstruktur

Der Tourismusverband weist zum 31. Dezember 2016 einen Mitgliederstand von 128 auf. Die Anzahl der Mitglieder ist in den letzten Jahren stabil um die 130 Mitglieder geblieben. Die Mitgliederstruktur setzt sich zusammen aus Tourismusbetrieben, Privatvermietern, Vereinen, Einzelpersonen sowie Städte und Gemeinden. Bis auf die Stadt Schwarzheide sind alle Gemeinden aus der Gebietskulisse auch Mitglied des Verbandes. Ein anderes Bild ergibt sich gründungsbedingt bei den Anbietern. Die beiden in Senftenberg und Hoyerswerda ansässigen Tourismusvereine wurden in den Verband mit allen Mitgliedern überführt. Anders als für das restliche Verbandgebiet, wo es von der Anbieterseite kaum Mitglieder gibt, erfüllt der Verband im sächsischen Seenland und im Senftenberger Bereich deshalb auch die Aufgaben einer LTO (lokale Tourismusorganisation) und betreibt dort auch die TI's. Mitglieder erhalten Kostenvergünstigen im Marktauftritt des Verbandes.



Aufgaben und Ausstattung

Die Aufgaben des Verbandes umfassen grob formuliert die Vermarktung des Seenlands nach außen und nach innen sowie Querschnittsbereiche wie Qualitätssicherung, Marktforschung usw. Nicht zuständig ist der Tourismusverband für die Infrastruktur- und Projektentwicklung der Region. Dies wäre mit den vorhandenen Ressourcen vom Tourismusverband keinesfalls leistbar. Die Zuständigkeit liegt hierfür bei den beiden Zweckverbänden Lausitzer Seenland Brandenburg und Lausitzer Seenland Sachsen. Für das operative Marketing steht dem Verband ein Budget von knapp 50.000 Euro zur Verfügung. Die personelle Ausstattung umfasst ohne Mitarbeiter der TI´s aber einschließlich Geschäftsführung vier Vollzeitstellen.

Gremien

Die Geschäftsstelle wird durch einen Vorstand unterstützt, in dem die beiden Landräte, der Bürgermeister von Senftenberg und Hoyerswerda und Welzow, die Vorsitzenden der beiden Zweckverbände und drei Vertreter touristischer Einrichtungen vertreten sind. Zur Abstimmung der Marketingaktivitäten gibt es einen Marketingausschuss, der vier- bis fünfmal jährlich zusammenkommt. Personell setzte sich der Marketingausschuss bislang zusammen aus Vertretern der Arbeitsgruppen und einem Vertreter der Tourismusmarketing Brandenburg. Zur inhaltlichen Vertiefung und Umsetzungsunterstützung wurden thematische Arbeitskreise gebildet (AG Landschaftswandel, AG Barrierefrei, AG Rad, AG Wasser, AG Kommunen, AG Kultur).

Mitgliedschaften

Der Verband ist Mitglied in der AG Aktivtourismus der Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen, der AG Barrierefreie Reiseziele in Deutschland, der LAG Energieregion im Lausitzer Seenland, dem Landestourismusverband Brandenburg, dem Netzwerk „Aktiv in der Natur“ Brandenburg und im Tourismusverband Oberlausitz-Niederschlesien.

Fazit: Der Verband erfüllt seine Aufgaben in professioneller Art und Weise, hat aber was die Leistungsfähigkeit der Geschäftsstelle betrifft, seine Grenzen erreicht. Insbesondere das Innenmarketing erfordert aufgrund der Mitgliederstruktur in Sachsen und Senftenberg (Beratungsanspruch der vielen Mitglieder) und der großen Gebietskulisse einen sehr hohen Zeitaufwand. Hinzu kommen Doppelbelastungen durch den länderübergreifenden Charakter (Mitarbeit in den Gremien von zwei Bundesländern). Die hohe zeitliche Beanspruchung bei begrenzten personellen Ressourcen führt zwangsläufig dazu, dass nicht alle Aufgaben in der wünschenswerten Intensität bearbeitet werden können. Dies gilt v.a. für die Marktforschung, überregionale Pressearbeit, die Bespielung digitaler Medien und die Intensität der Zusammenarbeit Geschäftsstelle mit TI´s. Die verbandsinternen Gremien (Marketingausschuss, Arbeitskreise) sind zwar auf der einen Seite eine hilfreiche Unterstützung, erforderten in der Vergangenheit aber auf der anderen Seite ein sehr hohes zeitliches Engagement der Geschäftsstelle. Um effizienter und zielgenauer wirken zu können, wurde deshalb im Rahmen der Bearbeitung des Marketingkonzepts die Rollenverteilung zwischen AK-Leitung und Geschäftsstelle sowie die inhaltlichen Aufgaben genauer definiert und vor dem Hintergrund der



großen personellen Schnittmenge die drei Arbeitskreise Wasser, Rad und Landschaft im Wandel zu einem Arbeitskreis „Aktiv“ zusammengeführt. Außerdem wurde vor dem Hintergrund der engen Verzahnung mit der MGO beschlossen und umgesetzt, dass diese ab sofort im Marketingausschuss vertreten ist. Dies gilt auch für jeweils einen Vertreter aus der Gastronomie und Hotellerie.

Grundsätzlichen Klärungsbedarf gibt es in Bezug auf die unter räumlicher Betrachtung sehr heterogene Mitgliederstruktur. Ist es das Ziel, die Mitgliederzahl v.a. was die Anbieter betrifft weiter zu erhöhen oder sollte nicht die Entwicklung mehr in die Richtung weg von Einzelmitgliedsschaften hin zu einer ausschließlich kommunalen Mitgliederstruktur gehen? Für letzteres sprechen die knappen personellen Ressourcen, was auch der Hauptbeweggrund der meisten Reisebiete in Brandenburg und der Destinations Marketing Organisationen (DMO) in Sachsen ist, ihre Mitgliederstruktur auf öffentliche Gebietskörperschaften zu begrenzen.

3.3.2 Lokale Ebene

Tourismus ist nicht nur Aufgabe der regionalen Ebene, die im Wesentlichen für das Destinationsmarketing zuständig ist, sondern es bedarf einer Vertretung und Bündelung der touristischen Interessen und Aufgaben auch auf lokaler Ebene. Derzeit gibt es im Seenland kein einheitliches Modell, wie der Tourismus auf lokaler Ebene organisiert ist. Die Wahrnehmung der touristischen Aufgaben differiert je nach Gemeinde. Während in Senftenberg und im sächsischen Bereich des Seenlands die touristischen Aufgaben auf lokaler Ebene (Zusammenarbeit, Qualitätssicherung, Angebots- und Produktentwicklung) der Geschäftsstelle des Tourismusverbandes obliegen, gibt es in Spremberg eine Tourismus GmbH und ansonsten eine mehr oder weniger klare Zuordnung innerhalb der Gemeindeverwaltung.

Ein optimales Zusammenspiel zwischen lokaler und regionaler Ebene ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Destinationsmarketing. Auf Destinationsebene funktioniert diese im Großen und Ganzen im Rahmen der beschriebenen Gremien ordentlich. Ein anderes Bild zeigt sich hinsichtlich des Zusammenspiels zwischen Anbietern und tourismusrelevanten Akteuren auf lokaler Ebene, der gerade für das örtliche Attraktionspotenzial und die Qualität des touristischen Angebots eine große Bedeutung zukommt. In welcher Form diese geschieht, ist zunächst unerheblich, entscheidend ist, dass eine kontinuierliche, verstetigte Zusammenarbeit auf lokaler Ebene stattfindet. Dazu muss es in jeder Gemeinde einen Tourismusverantwortlichen geben, egal ob dies ein Mitarbeiter der Gemeinde ist oder der Vorsitzende eines lokalen Tourismusvereins. Dies ist derzeit nicht überall der Fall.



3.3.3 Überregionale Ebene

Eine Besonderheit des Lausitzer Seenlands ist sein länderübergreifender Charakter. Das Seenland ist das einzige länderübergreifende Reisegebiet Brandenburgs. In Sachen trifft das ansonsten noch für das Vogtland (Sachsen + Thüringen) zu. Die Tourismusstrukturen zwischen beiden Ländern sind unterschiedlich aufgebaut. In Sachsen gibt es eine politisch beschlossene klar definierte Trennung zwischen DMO's (Tourismusorganisationen auf Destinationsebene) und TGG's (Touristische Gebietsgemeinschaften) sowie LTO's auf teilregionaler bzw. lokaler Ebene. Für die Einordnung als Destination gibt es neben mehreren anderen Kriterien eine verbindliche Mindestübernachtungszahl von 1,5 Mio./Jahr. Vergleichbare Vorgaben gibt es in Brandenburg nicht. In dem aktuellen Tourismuskonzept wird aber eine Zahl von 1 Mio. Übernachtungen/Jahre als Zielgröße und ein Euro je gewerblicher Übernachtung als finanzielle Ausstattung für die Destinationsbildung angerechnet.

Die unterschiedliche Struktur auf Länderebene führt zu einer abweichenden Einordnung des Lausitzer Seenlands. In der sächsischen Definition ist das Seenland eine TGG unterhalb der übergeordneten DMO Oberlausitz und damit auf einer Ebene wie u.a. die TGG Neißeland, die anders als das Seenland keine eigene, personell besetzte Geschäftsstelle betreibt und auch kein professionelles Destinationsmarketing verfolgt. Dieser Vergleich macht deutlich, dass das Seenland zwar aus Sicht des Freistaates als TGG auf einer Ebene mit dem Neißeland steht, faktisch agiert der TV LS aber wie eine DMO, zumal die DMO Oberlausitz bestimmte Leistungen wie ein Buchungssystem und eine zentrale Datenbank gar nicht betreibt.

In Brandenburg ist das Seenland ein gleichberechtigtes Reisegebiet. Diese unterschiedliche Einordnung hat Konsequenzen für die Finanzierung zur Folge. Der Freistaat vertritt die klare Position, dass Mittel des Landes nur an die DMO's fließen und die TGG's wie der TV LS einen Beitrag zur Finanzierung „seiner DMO“ leisten müssen. Nach wie vor hat das Seenland vor diesem Hintergrund eine geringe Akzeptanz auf der Landesebene im Freistaat. Dies gilt in abgeschwächter Form auch für die Position bei der Tourismus Marketing Brandenburg, die über viele Jahre in der Bewerbung des Reiselandes Brandenburg an der Niederlausitz festgehalten hat und das LS nicht als Reisegebiet, sondern nur themenbezogen kommuniziert hat. Vor zwei Jahren hat es hier ein Umdenken gegeben, seitdem wird das Seenland auch als eigenständiges Reisegebiet präsentiert.

Wie bereits unter Gliederungspunkt 2.2 aufgeführt wurde, spricht vieles dafür, dass noch 2017 die Tourismusverbände Lausitzer Seenland und Niederlausitz fusionieren werden. Trotzdem wäre man damit noch weit davon entfernt, die von sächsischer Seite geforderten 1.5 Mio. Übernachtungen und damit das zentrale Kriterium für die Einordnung als Destination zu erfüllen. Auch mit einer erweiterten Gebietskulisse wird das Seenland aus sächsischer Sicht eine TGG bleiben und nicht den Status einer Destination erhalten.



3.4 Marktauftritt

3.4.1 Markt- und Kundenanforderungen

Das Seenland steht als Urlaubsziel grundsätzlich im Wettbewerb mit allen anderen Regionen Deutschlands und im besonderen Maße mit den zahlreichen anderen Seenlandschaften Deutschlands. Die Herausforderung an den Marktauftritt ist es, in diesem Wettbewerb am Markt vom Kunden überhaupt wahrgenommen zu werden und darüber hinaus deutlich zu machen, was das Besondere an einem Urlaub im Seenland ist. Bei dem ständigen Informationsfluss, den der Mensch täglich ausgesetzt ist (lt. einer Studie erreichen nur 0,0004 % aller Informationen das Bewusstsein des Menschen) erfordert ein erfolgreicher Marktauftritt zum einen ein professionelles Marketing in hoher Qualität und zum anderen eine möglichst klare Marktpositionierung, die das Seenland von Wettbewerbern abgrenzt. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund, dass Urlauber immer multi-optionaler und angebotsseitig das touristische Basisangebot immer austauschbarer werden.

Eine hohe Informationsqualität auf allen Medien wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger, zumal das Informationsverhalten der Kunden immer stärker in Richtung digitale Mediennutzung geht. Ein schlagkräftiger integrierter digitaler Marktauftritt wird deshalb im Destinationsmarketing immer unverzichtbarer. Trotz der steigenden Bedeutung der Socialmedia wird auf absehbare Zeit der Internetauftritt aber weiterhin die wichtigste Informationsquelle für Urlauber bleiben. Für gut 60% der Urlauber ist der Internetauftritt maßgeblich für die Urlaubsentscheidung.

Es sind aber nicht die Marketinginstrumente, die den Kunden dazu bewegen, sich für ein Urlaubsziel zu entscheiden. Diese sind zunächst Grundvoraussetzung, um überhaupt Reichweite zu erzielen. Wer heute kein Social Media nutzt, erreicht schlichtweg einen Teil des Marktes nicht. Entscheidender sind Qualität und Inhalte der Botschaften und wie diese visualisiert und auch emotionalisiert vermittelt werden (Contentmarketing). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Austauschbarkeit vieler Angebote spielen zunehmend emotionale Aspekte eine wichtige Rolle. Wie Studien ermittelt haben, basieren 70% der menschlichen Entscheidungen auf Emotionen. Die Vermittlung von Emotionen über Storytelling, also die Verpackung von Botschaften und Inhalten in Geschichten und mit Gesichtern (Personen) wird im Tourismusmarketing immer wichtiger.

Um den Kunden optimal zu erreichen, greift eine sektorale Betrachtung nach Marketingbereichen und –instrumenten viel zu kurz. Der Urlauber denkt nicht in Marketingkategorien, sondern chronologisch in der sog. Customer Journey.

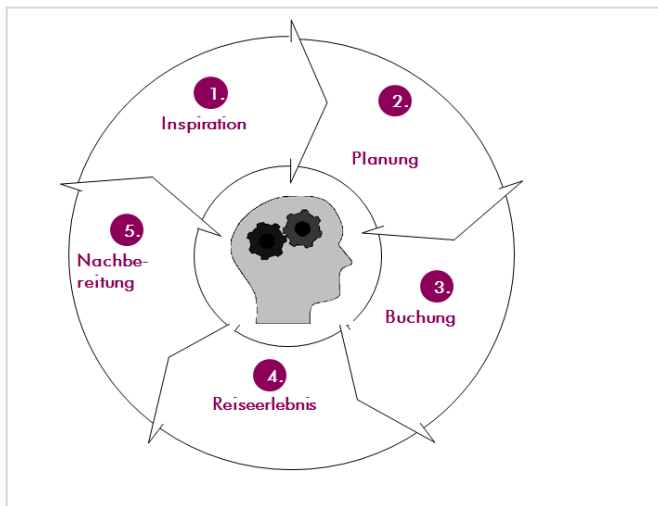


Abbildung 7: Customer Journey

Für die „richtige“ Urlaubsentscheidung muss der Urlauber in der Inspirationsphase von den Vorzügen des LS zu überzeugen. Da die wichtigste Informationsquelle der Internetauftritt ist, kommt der Website des LS eine entscheidende Bedeutung zu und muss deshalb die höchste Priorität genießen. Nachdem sich der Urlauber entschieden hat, benötigt er alle Informationen für die Reiseplanung und die Möglichkeit der Buchung. Die Customer Journey setzt sich während des Urlaubs fort (Erlebnis- Informationsqualität) und endet erst in der Phase der Reflektion, in der der Urlauber durch die Kommunikation seines Urlaubs an Dritte eine wichtige Rolle als Multiplikator/Botschafter ausfüllt, sowohl in positivem als auch negativem Sinne. Der Marktauftritt des Seenlands muss deshalb die gesamte Customer Journey im Blick haben.

3.4.2 Marketingaktivitäten des Tourismusverbandes(TV LS)

Für den Marktauftritt nutzt der TV LS die üblicherweise im Tourismusmarketing verwendeten Marketinginstrumente (genaue Auflistung der Aktivitäten finden sich im jährlichen Geschäftsbericht). Grundlage des Marktauftritts bildet das Marketingkonzept von 2009.

Zunächst ist grundsätzlich festzustellen, dass der Marktauftritt inhaltlich und gestalterisch gut aufeinander abgestimmt ist und trotz der knappen finanziellen und personellen Ressourcen professionell betrieben wird. Bei genauerer Analyse ist folgender Handlungsbedarf zu erkennen:

- Im Mittelpunkt des Marktauftritts steht die Website, die einen hohen Informationsgehalt aufweist und gut strukturiert ist. Nachteilig ist allerdings, dass viele relevante Informationen zum Radfahren erst auf der dritten Ebene vermittelt werden. Radfahren als neben Urlaub am Wasser wichtigstes Angebotssegment wird insgesamt nicht prominent genug hervorgehoben (Unterpunkt von Aktivurlaub). Auch das Einzigartige der Region, die Landschaft im Wandel, wird nur als Querschnittsthema präsentiert. Für den gesamten Internetauftritt, aber insbesondere für die Einstiegsseite gilt, dass zu wenige Emotionen erzeugt werden.
- Das Seenland Journal als wichtigste Printprodukt ist informativ, aber gestalterisch nicht „state of the art“. Bei Urlaubern zunehmend beliebter sind sog. Magaloge (Kombination Magazin und Katalog), in den die Information stärker über einen Magazincharakter vermittelt werden. Die



aktuelle Form ist auf Grundlage des CD's schlicht und nüchtern sowie ebenso wie die Website wenig emotional und ohne Storytelling.

- Wie auch auf der Website kommt das starke Thema Radfahren im Print nicht optimal zur Geltung. Gut gelungen ist der Flyer Seenlandroute. Aufgrund der Tourenlänge richtet sich der Rundweg an Tourenradler mit Übernachtung. Für die Tagesradler und sog. Sternradler gibt es nur die Freizeitkarte mit einigen Rundtourenvorschlägen. Damit kann sich das Seenland im starken Destinationswettbewerb um Radurlauber kaum profilieren, zumal sich viele Wettbewerber mit Radbroschüren in sehr hoher Informations- und Gestaltungsqualität am Markt präsentieren.
- Von den Social media Instrumenten nutzt das Seenland bislang nur Facebook und das eher zurückhaltend. Vor dem Hintergrund der Personalressourcenproblematik werden die Möglichkeiten des Social Media Einsatzes nicht im eigentlich notwendigen Umfang bespielt (Breite und Tiefe).
- Auch für eine intensivere überregionale Pressearbeit fehlen die Ressourcen. Mit „Bordmitteln“ lässt sich lediglich die Regionalpresse bedienen, was der TV auch erfolgreich tut. Eine strategisch auf Quellmärkte ausgerichtete oder sogar eines bundesweite Pressearbeit sind ohne zusätzliche Ressourcen (entweder mehr Personal oder Beauftragung externe Presseagentur) nicht leistbar. Die Auswertung der Pressearchive großer deutscher Tageszeitungen durch Project M hat gezeigt, dass das Seenland anders als in den Jahren bis 2014 in den letzten beiden Jahren dort kaum stattgefunden hat. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass es weniger Themen/Neuigkeiten mit überregionalem Interesse gab. Eine positive Ausnahme betrifft die bundesweite Darstellung unter dem Thema „barrierefreier Tourismus“ durch die Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft.
- Zu den Aufgaben des Destinationsmarketings gehört mehr denn je auch die Qualitätssicherung. Das unterstreichen auch neuesten Ergebnisse des Sparkassen Tourismusbarometers. Die Zufriedenheit der Gäste in Ostdeutschland ist laut TrustScore³ nach wie vor hoch, aber mit Ausnahme von Sachsen geringer als in den alten Bundesländern. Eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass Betriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, eine bessere Onlinebewertung erzielen und Gäste häufiger ein Hotel mit einem höheren TrustScore buchen. Qualität zahlt sich vor diesem Hintergrund nicht nur für die Destination, sondern auch die einzelnen Anbieter aus und wird damit als Einflussgröße für eine Urlaubsentscheidung immer wichtiger. Der TV LS hat dies auch frühzeitig erkannt und führt deshalb ein regelmäßiges Qualitätsmanagement durch, indem er Schulungen für Gastgeber und Gästeführer durchführt. Außerdem ist der Verband selbst Zertifizierungsstelle für die Sternklassifizierung des Deutschen Tourismusverbandes für Privatquartiere und unterstützt aktiv alle bundessweiten Klassifizierungssysteme wie das Service Q oder Bett & Bike. Dieses Qualitätsmanagement weiterzuführen und sogar noch auszubauen z.B. durch stärkere Zusammenarbeit mit den Industrie- und Han-

³ Trust Score wertet die Bewertungen aus den Onlineportalen aus



delskammern und Dehoga ist eine der wichtigsten Herausforderungen an das künftige Destinationsmanagement.

- Ein Schwachpunkt ist aus den bereits mehrfach genannten Gründen die Marktforschung. Die jährliche Gästebefragung ist aufgrund der geringen Fallzahl und einer wenig repräsentativen Abbildung nur bedingt aussagekräftig. Beteiligungsmöglichkeiten an Marktforschungstools der Länder werden bislang kaum genutzt. Vorhandene Daten (Internetzugriffe, Anfragen, Buchungen usw.) werden zwar aufbereitet, aber ohne vertiefende Untersuchung (v.a. Google-Analytics).

3.4.3 Vermarktung auf lokaler Ebene

Anbieter und Kommunen des Seenlands betreiben ein eigenes Marketing, in der Regel mit wenig Mitteln und geringer Professionalität, wie eine Mystery Anfrage durch PROJECT M bei allen touristisch relevanten Gebietskörperschaften im Rahmen der Projektbearbeitung gezeigt hat. Im Ergebnis der Anfrage wurde viel „bedrucktes Papier“ verschickt (Masse statt Klasse). Häufig wurde weder grafisch noch textlich die Zugehörigkeit zum Lausitzer Seenland deutlich. Positive Marketingeffekte für das Seenland sind so kaum zu erzielen. Alle Kommunen sind gefordert, zum einen künftig stärker auf die Anzahl und Qualität der Printprodukte zu achten (welche Produkte sind wirklich notwendig, Motto muss lauten „weniger ist mehr“) und zum anderen die Zugehörigkeit zum Seenland prominent zu kommunizieren. Dies gilt genauso für die kommunalen Internetauftritte. Die Analyse der kommunalen Webseiten durch Project M hat zu einem ähnlichen Ergebnis wie bei den Printprodukten geführt. Das Seenland wird häufig nicht oder kaum wahrnehmbar kommuniziert, auf vielen Websites war nicht einmal ein Link auf die Website der Destination zu finden.

3.4.4 Vermarktung durch externe Dritte

Gerade für die überregionale, bundesweite Wahrnehmung am Markt ist es wichtig, dass das Seenland im Marktauftritt der Länder bzw. auf sächsischer Seite auch in der Destinationsvermarktung durch die MGO präsent ist. Bis Anfang 2016 wurde das Seenland in der Bewerbung des Reislands Brandenburg nicht als Reiseregion aufgeführt, sondern nur im Zusammenhang mit Themen wie Radfahren, Wassersport und Industriekultur. Aktuell wird das Seenland analog der anderen Brandenburger Reisebiete als Reiseziel vorgestellt. Das Besondere des Seenlands, die Landschaft im Wandel, wird in der Vorstellung stark herausgestellt. Umfangreich präsentiert werden die Aktivmöglichkeiten und die Sehenswürdigkeiten. Im Printbereich ist das Seenland in allen thematisch relevanten Produkten vertreten.

In Sachsen wird das Seenland nicht unter dem Hauptmenüpunkt „Städte und Regionen“ aufgeführt, sondern gemäß der Logik des Organisationsmodells für den Freistaat erst als Unterpunkt der Oberlausitz. Ansonsten findet man das Seenland thematisch zugeordnet unter „Wasserspaß in



Sachsen“. Im Destinationsmarketing der Oberlausitz wird das LS unter dem Hauptmenüpunkt „Feriengebiete“ und unter Aktivtourismus/Wassertourismus abgebildet. Es gibt eine Verlinkung zur Website des Seenlands und eine Downloadmöglichkeit der zentralen Broschüren sowie das Imagevideo. Die inhaltliche und fotografische Vorstellung des LS ist sehr zurückhaltend, wenig informativ und Lust weckend.

Vor dem Hintergrund der knappen Mittelausstattung ist vor allem im Hinblick auf die überregionale Marktbearbeitung eine möglichst prominente Einbindung in das Landesmarketing von Brandenburg und Sachsen ein wichtiger Erfolgsfaktor, mindestens themenbezogen, idealerweise auch als Reisegebiet/Destination. Bezüglich der Oberlausitz ist insbesondere bei destinationsübergreifenden Themen wie Radfahren eine intensivere gemeinsame Marktbearbeitung sinnvoll.

3.4.5 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für den künftigen Marktaustritt

Da kaum Daten zur Wahrnehmung des Lausitzer Seenlands am Markt vorliegen, ist eine wirklich belastbare Aussage zur aktuellen Marktpositionierung nicht möglich. Einen interessanten Anhaltspunkt bietet die Untersuchung Destination Brand⁴, die im Rahmen einer bundesweiten, repräsentativen Stichprobe den Bekanntheitsgrad und die Themeneignung von Destination erfasst. Für das Seenland wurde ein gestützter Bekanntheitsgrad (Namensvorgabe des LS) von 30% ermittelt. Vor dem Hintergrund der intensiven überregionalen Berichterstattung im Zusammenhang mit dem Strukturwandel in der Lausitz und der damit verbundenen Transformation von einer Tagebauregion zu einer Tourismusregion ist dieser Wert etwas ernüchternd. Offensichtlich ist in den Köpfen der Menschen die touristische Transformation noch nicht ausreichend angekommen (zum Vergleich der Bekanntheitsgrad von Wetzlar in Hessen liegt bei 46% und damit sechzehn Prozentpunkte höher). Die gestützte Themeneignung (alle Befragten, auch die, die das LS nicht kennen) hat erbracht, dass eine hohe Kompetenz v.a. für Segeln (47%), Strand-Badeurlaub (47%) sowie Wassertourismus (34%) vermutet wird, aber erstaunlicherweise kaum für Industriekultur (nur 23%) und auch der Wert für das Radfahren liegt bei nur 29%. Die hohe Themenkompetenz bei wasserbezogenen Aktivitäten erklärt sich durch die Namensbezeichnung Seenland und ist deshalb auch so zu erwarten. Aufschlussreicher ist die eher niedrige Themenkompetenz für die Industriekultur und Radfahren, da das Seenland in beiden Themenfeldern faktisch stark aufgestellt ist. Offensichtlich ist es noch nicht gelungen, diese Themenkompetenz am Markt bekannt zu machen.

Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Analyse des Marktauftritts:

- Vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcen kann das Seenland mit dem bisherigen Marktauftritt grundsätzlich zufrieden sein. Der TV LS betreibt mit wenig Mitteln ein professionelles - und wofür auch die Nachfragezahlen sprechen - ein erfolgreiches Marketing. Aufgrund des geringen eigenen Budgets sollten zum einen künftig dort wo es thematisch passt, die Ver-

.....
⁴ Inspektour in Zusammenarbeit mit der GfK und der FH Westküste, 2016



marktungspotenziale der Länder bzw. auf sächsischer Seite zusätzlich der MGO genutzt werden, und zum anderen auch in der Region die Kräfte stärker gebündelt werden.

- Der Marktauftritt ist zwar informativ, sollte aber darüber hinaus über ein spannendes Storytelling deutlich mehr Emotionen vermitteln. Gerade in der für eine Urlaubsentscheidung wichtigsten Inspirationsphase in der Customer Journey muss dies verstärkt zum Tragen kommen. Im künftigen Marktauftritt liegt der größte Handlungsbedarf in der sog. Inspirationsphase und mit Blick auf das sich weiter verändernde Nutzerverhalten in einer stärkeren digitalen Beseelung. Die digitale Marktbearbeitung darf nicht nur „nebenbei“ erfolgen, sondern muss stärker strategisch ausgerichtet und betrieben werden.
- Aufgrund des regional sehr heterogenen Entwicklungsstands sind Pauschalbotschaften wie in gewachsenen Urlaubsregionen für das LS schwierig. Da es sehr große lokale Unterschiede bei der touristischen Infra- und Angebotsstruktur gibt, besteht ohne differenzierte Botschaften die Gefahr, Urlauber zu enttäuschen. Dies gilt im besonderen Maße für den Wassertourismus, der bislang nur an wenigen Gewässern einen vermarktungsfähigen Entwicklungsstand aufweist. Die Besonderheit der Gewässer sollte deshalb künftig nicht nur über Wassersport kommuniziert werden, sondern stärker über landseitige Erlebbarkeit (Rundwege) und Landschaftswandel.
- Gegenüber etablierten Tourismusregionen in der Fläche bestehen mit Ausnahme beim Radfahren Wettbewerbsnachteile im touristischen Angebot. Radfahren ist einziger Angebotsbereich im Seenland mit einer sehr hohen Wettbewerbsfähigkeit und dem Alleinstellungsmerkmal Seerundwege (Gewässerlage + freie Blickbeziehungen + freier Gewässerzugang). Das Radfahren muss künftig als wichtigster Frequenzbringer und Wachstumstreiber der Tourismusentwicklung viel prominenter herausgestellt werden und nicht als einer von mehreren Unterpunkten von „Aktiv“. Nur dann lässt sich die vorhandene Themenkompetenz auch am Markt erfolgreich implementieren.
- Die Hausforderung für den künftigen Marktauftritt liegt darin, einerseits deutlich zu machen, dass das Seenland noch unfertig und nicht perfekt ist und andererseits trotzdem Lust auf einen Besuch zu wecken. Je klarer die Positionierung, desto überzeugender ist die Abgrenzung und Wahrnehmung im Wettbewerbsumfeld. Mit einem „Gemischtwarenladen“ und einer Strategie „Von- jedem- etwas“ ist ein Marktauftritt wenig erfolgversprechend. Die Strategie für künftigen Marktauftritt muss vor diesem Hintergrund lauten, „weniger Breite, sondern mehr Tiefe“, dort wo das Seenland stark ist (Profilschärfung).

3.5 Innenmarketing – Identitätsbildung

„Marketing beginnt zu Hause“ ist ein Grundprinzip des Marketings. Übertragen auf das Destinationmarketing bedeutet dies, je stärker die Destination in die Region ausstrahlt, desto überzeugender kann die Region auch nach außen vermarktet werden. Im Idealfall wird das Lausitzer Seenland in der Region selbst gelebt und von den Einwohnern mental verkörpert.



Anders als gewachsenen Tourismusregionen wie dem Spreewald ist es in einer neu entstehenden Region ohne nennenswerte touristische Traditionen viel schwieriger, eine Identität als Lausitzer Seenland aufzubauen. Für das Destinationsmarketing ist es von zentraler Bedeutung, dass im Seenland an einem Strang gezogen wird, die Kräfte koordiniert und gebündelt werden und die Anbieter und Gemeinden mitziehen. Die Ergebnisse des bereits erwähnten Mysterychecks zeigen deutlich, dass es diesbezüglich noch einigen Optimierungsbedarf gibt. Dies gilt auch für viele Anbieter, deren Verständnis für die Notwendigkeit eines schlagkräftigen Destinationsmarketing wenig ausgeprägt ist.

Vor diesem Hintergrund betreibt der TV mit hohem personellem Einsatz durch die Geschäftsführung ein intensives Innenmarketing, angefangen über regelmäßige Auftritte in den Gremien der Mitgliedsgemeinden bis hin zu Newslettern, Exkursionen und den jährlichen Saisonauftakt und die Seenland-Tage. Im Ergebnis hat zumindest im Kernbereich des Seenlandes (Gewässerverbund) eine Identitätsbildung bei den Gemeinden, Politik und Leistungsträgern stattgefunden, wenn auch noch nicht im wünschenswerten Maße wie der Mysterycheck gezeigt hat. Erwartungsgemäß nimmt mit zunehmender Entfernung zur Seenkette die Identität deutlich ab.

Eine solche Identitätsbildung ist nicht in wenigen Jahren zu schaffen, sondern ein über Jahrzehnte andauernder Prozess. Gerade deswegen ist es von zentraler Bedeutung, dass dieser Prozess durch das Destinationsmanagement weiter gezielt vorangetrieben wird. Das Innenmarketing darf deshalb nicht an Bedeutung verlieren, sondern ist trotz des hohen Zeitaufwandes unverzichtbar. Dies gilt umso mehr bei einer Fusion von Lausitzer Seenland und Niederlausitz.

3.6 Fazit Positionsbestimmung touristischer Entwicklungsstand

Die im Marketingkonzept von 2009 angestrebte Entwicklung wurde weder angebots- noch nachfrageseitig erreicht. Die seinerzeit nicht vorhersehbaren Rutschungsvorfälle haben in weiten Teilen des Seenlands die Ansiedlung touristischer Freizeit- und Übernachtungsanlagen an den neuen Seen verhindert (keine Flächenverfügbarkeit, Imageschaden weniger Besucher, v.a. Investoren). Hinzu kommen Verzögerungen bei der Sanierung/Fertigstellung der Seen, die dazu geführt haben, dass die wassersportliche Gewässernutzung noch nicht im dem gewünschten Umfang betrieben werden kann. Die prognostizierte Zahl von 1,5 Mio. Übernachtungen/Jahr für das Jahr 2020 muss vor diesem Hintergrund revidiert werden.

Das Lausitzer Seenland ist dennoch weiter auf „Kurs“, auch wenn es bei der Fahrtgeschwindigkeit hinter den gesetzten Zielen liegt. Das Lausitzer Seenland ist kein Versprechen in die Zukunft, sondern die Zukunft hat schon lange begonnen. Es liegt in der Verantwortung der Gebietskörperschaften und Anbieter weiter konsequent auf Kurs zu bleiben und das Lausitzer Seenland nach außen und innen zu profilieren. Welche Schwerpunkten und Prioritäten dabei zu setzen sind, hängt maßgeblich von den künftigen Vermarktungspotenzialen ab, die unter Gliederungspunkt 4 untersucht werden.



4. Vermarktungspotenziale

4.1 Rahmenbedingungen

4.1.1 Regionale Einflussfaktoren

Zur Einschätzung der Vermarktungspotenziale in den nächsten zehn Jahren sind die im Folgenden aufgeführten regionalspezifischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die Flutung der Seenkette wird lt. Auskunft der LMBV auf ihren Internetseiten voraussichtlich noch mindestens bis 2020 andauern, bei Solitärseen wie Altdöberner See bis 2022. Ob dieser Zeitplan so auch gehalten werden kann, lässt sich aber nach den Erfahrungen der Vergangenheit nicht mit hundertprozentiger Sicherheit vorhersagen.
- Das Ende der Flutung bedeutet jedoch nicht, dass die Gewässer im vollen Umfang für eine touristische Nutzung zur Verfügung stehen. Das Wasserwandern über alle zehn Seen der Seenkette wird erst nach Fertigstellung aller Überleiter und nach Erfüllung der zahlreichen planungsrechtlichen Voraussetzungen möglich sein.
- Nach aktuellem Erkenntnisstand ist vollkommen unklar, wann die LMBV die geschütteten Flächen so rutschungsgesichert fertig gestellt hat, dass diese zum Verkauf und damit zur Entwicklung freigeben werden können. Zeitliche Aussagen zur Ansiedlung größerer Ferienobjekte und –einrichtungen und damit zum künftigen Nachfragevolumen sind vor diesem Hintergrund aktuell seriös nicht möglich.

4.1.2 Relevante Markt-Einflussfaktoren für Inlandstourismus

- **Kein Marktwachstum im Reisevolumen:** Die Reiseintensivität der Deutschen, also der Anteil der Bevölkerung, der einen Urlaub unternimmt, liegt seit zwanzig Jahren stabil bei etwa 75%. Experten gehen davon aus, dass sich daran auch künftig wenig ändern wird. Ein Wachstum wird es weder für den Haupturlaub noch bei den Zweit-Drittreisen geben.
- **Leichte Wachstumsgewinne im Inlandtourismus:** Etwa ein Drittel der Reisen entfällt auf den Inlandsurlaub. Aufgrund des demografischen Wandels und der vermutlich weiter anhaltenden unsicheren geopolitischen Lage gehen Experten von einem leichten Wachstum für den Inlandsurlaub aus (Quelle Reiseanalyse touristische Marktentwicklung in Deutschland). Von diesem Trend wollen und können grundsätzlich auch Brandenburg und Sachsen profitieren.
- **Der Urlauber wird älter:** Der Demografiewandel führt zu einem höheren Anteil älterer Menschen über 60 Jahre von aktuell 30% auf 40%. Der Wettbewerb um Urlauber im jüngeren und mittleren Alter dürfte vor diesem Hintergrund weiter zunehmen.



- **Weiter steigender Qualitätsanspruch:** Urlauber werden immer reiseerfahrener und damit auch kompetenter in ihren Urlaubszielentscheidungen. Damit einher geht auch ein weiter zunehmendes Anspruchsverhalten an die Qualität der touristischen Infra- und Angebotsstruktur und den Service. Regionen mit größeren Qualitätsdefiziten schwächen damit ihre Wettbewerbsposition, während Regionen, die eine hohe Qualität in der gesamten Customer Journey bieten können, eindeutig Wettbewerbsvorteile haben. Für das Destinationsmanagement bedeutet dies, dass es immer wichtiger wird, den Qualitätsprozess zu steuern. Die Bedeutung des Qualitätsmanagements im Rahmen des Destinationsmanagements wird weiter zunehmen und erfordert entsprechende Ressourcen.
- **Multioptionalität nimmt weiter zu:** Urlauber haben immer mehr Wünsche und Interessen, auf der anderen Seite aber auch mehr Alternativen in ihren Reiseentscheidungen. Diese Multioptionalität führt nicht nur zu mehr Wettbewerb zwischen Destinationen, sondern auch zwischen verschiedenen Urlaubsformen. Vor dem Hintergrund der vielen Alternativen für Urlauber wird ein kundenorientierter Marktauftritt mit hoher Überzeugungskraft noch wichtiger werden, als er es ohnehin heute schon ist.
- **Digitales Informationsverhalten gewinnt weiter an Bedeutung:** Eine überzeugende (mobile) digitale Sichtbarkeit/Marktpräsenz von Destinationen wird im Wettbewerb um den Urlauber immer wichtiger. Das Internet wird auch in den nächsten zehn Jahren das Hauptinformationsmedium für Urlauber bleiben, reicht allein aber nicht mehr aus, um am Markt ausreichend Präsenz zu zeigen. Gefordert ist darüber hinaus eine integrierte digitale Marketingstrategie mit einem auch strategisch ausgerichteten Social Media Marketing.
- **Kaum Veränderung bei den Urlaubsmotiven:** Grundlage jeder Urlaubsentscheidung ist das Motiv und nicht eine App oder ein Preisvorteil. Das Hauptmotiv wird trotz der zunehmenden Segmentierung des Marktes weiterhin Erholung und Entspannung bleiben. Unabhängig von der Urlaubsform muss das Seenland dieses Hauptmotiv gut einlösen können. Im Rahmen der repräsentativen deutschlandweiten Befragung von Destination Brand⁵ wurde ermittelt, dass die beliebtesten Themen der Deutschen für den Inlandsurlaub in den kommenden Jahren „Spektakuläre Landschaft erleben“, „sich in der Natur aufhalten“ sowie „Städtetrip“ sind.

.....

⁵ Inspectour in Zusammenarbeit mit der GfK und Fachhochschule Westküste 2016

4.2 Destinationspotenziale

Unter Destination wird eine selbständige, marktfähige Wettbewerbseinheit verstanden, die in Konkurrenz zu anderen Destinationen steht. Eine Marktpositionierung des Lausitzer Seenlands als eigenständige Destinationsmarke setzt voraus, dass das Seenland dafür auch über die notwendigen Potenziale verfügt. Dies sind:

- Ein vom Wettbewerb abgrenzbares Profil in der Außenwahrnehmung
- Das Vorhandensein einer vermarktungsfähigen Infra- und Angebotsstruktur
- Eine Identität auch in der Innenwahrnehmung
- Ausreichende Finanzierbarkeit/Mittelausstattung für einen professionellen Marktauftritt

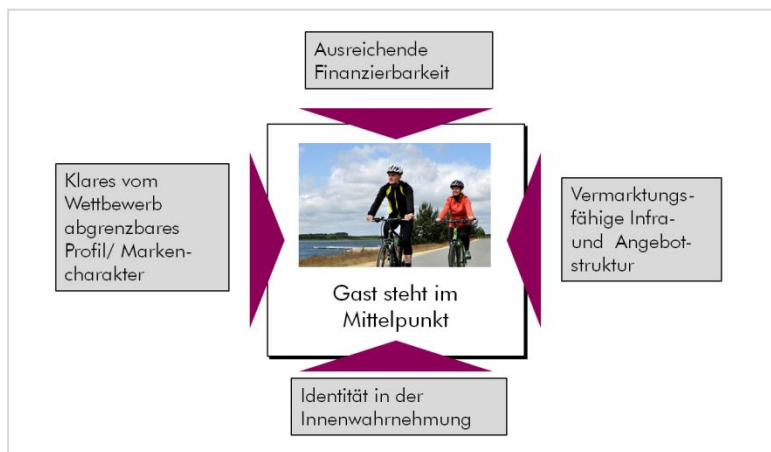


Abbildung 8: Destinationsmerkmale

Entscheidend für die Destinationsbildung ist letztendlich immer die Kundenwahrnehmung, d.h. eine Destination ist das, was Urlauber als solche wahrnehmen. Ein aus Urlaubersicht abgrenzbares, einheitliches naturräumliches und kulturhistorisches Profil spielt hierfür die zentrale Rolle. Die Definition einer Destination anhand bestimmter Kriterien wie einer Mindestzahl an Übernachtungen oder Mindestausstattung beim Marketingetat ist politisch zwar legitim, aber ohne fachliche Allgemeingültigkeit. Im Marketingkonzept von 2009 wurde die Frage, ob das Lausitzer Seenland ausreichend Destinationspotenziale besitzt, ausführlich untersucht und mit einem eindeutigen Ja beantwortet. Dahinter steht die Überlegung, dass man eine noch unfertige Tourismusregion wie das Seenland nicht wie herkömmliche Urlaubsregionen am Ist-Zustand, sondern an den Zukunftsperspektiven messen muss. Eine Einordnung als touristische Gebietsgemeinschaft analog dem Neißeland unter dem Dach einer Destination wie der Oberlausitz wird den touristischen Potenzialen des Seenlands nicht gerecht und kann deshalb auch keinesfalls Anspruch für den Marktauftritt sein. Dies gilt mit Blick auf die gut sechshunderttausend Übernachtungen bereits für den aktuellen touristischen Entwicklungsstand, allemal aber im Hinblick auf die mittel- bis langfristigen Entwicklungspotenziale, die mit der neu entstehenden Gewässerlandschaft verbunden sind.

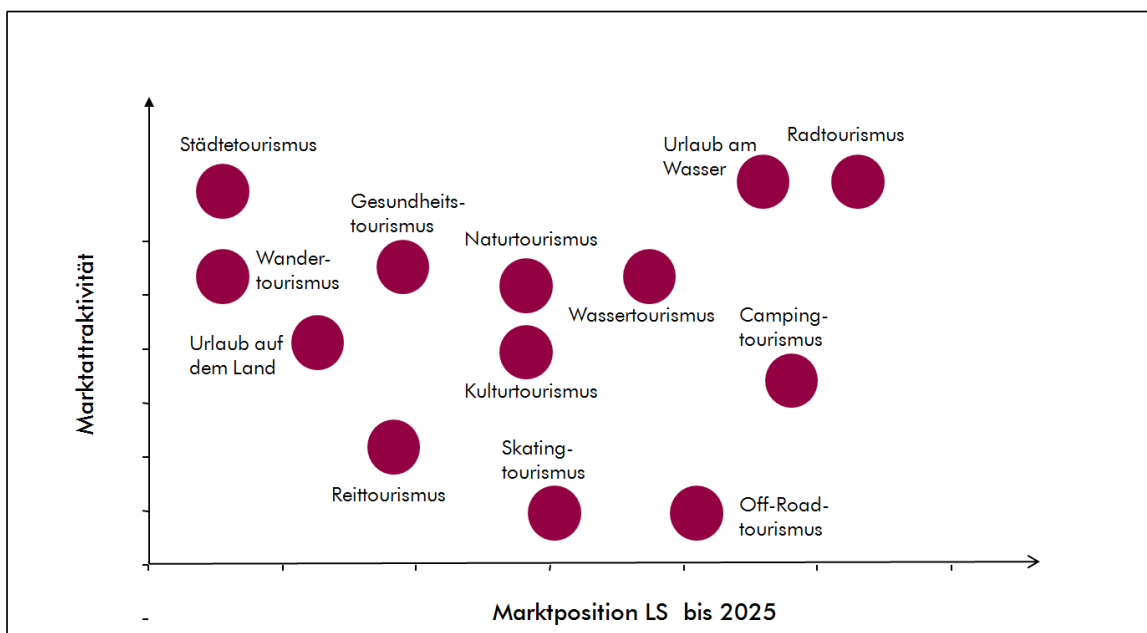


Das Ziel kann deshalb nur lauten, das Lausitzer Seenland als eigenständige Destinationsmarke am Markt zu positionieren. Als TTG unter dem Dach einer vom Landschaft- und Angebotsprofil andersartigen Destination wie der Oberlausitz ist dieses Ziel nicht erreichbar. Das Seenland hat durch seinen Wandlungsprozess von einer Tagebauregion zu einer Tourismuslandschaft ein ganz eigenes Profil, das vom Urlauber auch wahrnehmbar und geografisch-naturräumlich abgrenzbar ist. Bei den landschaftlichen und kulturhistorischen Merkmalen gibt es nur wenige Gemeinsamkeiten mit der Oberlausitz, so dass in der Außenwahrnehmung der Gäste eine gemeinsame Destination wenig glaubwürdig und authentisch wäre. Das immer wieder mal öffentlich thematisierte Szenario einer Tourismusdestination Lausitz unter Einbindung Niederlausitz, Elbe-Elster-Land, Lausitzer Seenland und Oberlausitz macht vor diesem Hintergrund keinen Sinn. Das bedeutet nicht, dass es für gemeinsame Marketingaktivitäten in Angebotsbereichen mit größeren Schnittmengen wie z.B. im Radtourismus bei Mehrtagestouren kein gemeinsames Marketing geben darf. Die Erkenntnis führt aber zwangsläufig dazu, das Marketing für das Seenland, unabhängig davon, wann in der Zukunft Übernachtungszahlen von 1.5 Mio. erreicht werden, im Denken und Handeln an den Anforderungen an ein Destinationsmarketing auszurichten.

Dies gilt auch aus der Perspektive der lokalen Ebene. Anders als in traditionellen Tourismusregionen, in denen mitunter die lokale Ebene einen stärkeren Markencharakter als die Region aufweist (Beispiele ostfriesischen Inseln – Region Nordseeküste oder Garmisch-Partenkirchen - Region Oberbayern) gibt es auf der lokalen Ebene im Seenland keine starken Tourismusmarken. Auch der Senftenberger See als das aktuell mit Abstand stärkste lokale Tourismusziel im Seenland ist weit von einer überregionalen Marktpositionierung entfernt. Unter Berücksichtigung der begrenzten örtlichen Attraktionspotenziale ist auch sonst nirgendwo im Seenland das Marktpotenzial für eine überregionale Marktpositionierung zu erkennen. Diese ist nur mit einer starken Dachmarke erreichbar, respektive der konsequenten Einordnung unter der Dachmarke Lausitzer Seenland. Eine konsequente Dachmarkenstrategie ist vor diesem Hintergrund für die lokale Ebene und die Region alternativlos.

4.3 Angebotspotenziale - Urlaubsformen

Welche Angebotsbereiche sollen in der Periode der „Unfertigkeit“ die Schwerpunkte für das Marketing bilden? Die Antwort darauf ist abhängig zum einen von der Marktattraktivität (Marktgröße, Marktwachstum, Wettbewerbsintensität) und zum anderen von der eigenen Marktstärke bzw. Marktposition (Potenziale-Eignung, Wettbewerbsposition, Profilierungspotenziale). Die folgende Grafik stellt für die relevanten Angebotsbereiche die Marktattraktivität den Potenzialen der Marktstärke gegenüber. Die Angebotsbereiche sind dadurch definiert, dass das Thema Hauptmotiv für den Urlaub ist. Radurlauber können z. B. auch Camper sein oder an kulturellen Sehenswürdigkeiten interessiert sein, das Primärmotiv liegt aber im Radfahren.



Erläuterung

- **Radtourismus:** Volumenmarkt mit weiteren Wachstumspotenzialen, aber hoher Wettbewerbsintensität. Interessentenpotenzial in Deutschland lt. Destination Brand bei 20 Mio. Sehr gute Bedingungen in der Region mit dem Alleinstellungsmerkmal Seerundwege und in der Fläche gutem Radwegenetz. Bereits aktuell mit das wichtigstes Angebotssegment für das LS. Unabhängig von der Fertigstellung der Seenlandschaft auch kurz- bis mittelfristig gute Wachstumspotenziale v.a. bei Tages- und Sternfahrten⁶, in etwas abgeschwächter Form auch für Mehrtagestouren (v.a. Seenlandroute).
- **Skatertourismus:** Als eigenständiges Angebotssegment im Deutschlandtourismus kaum vorhanden und deshalb im Destinationsmarketing mit Ausnahme des Flämings aufgrund der Flämings-Skate ohne nennenswerte touristische Bedeutung. Mit seinen asphaltierten See-

⁶ lt. Radreiseanalyse 2016 des ADFC ist jede vierte Radreise (Hauptmotiv Rad) eine Reise mit festem Standort, von dem aus tägliche Sternfahrten unternommen werden. Rechnet man die vielen Tagestouren in Verbindung mit anderen Urlaubsformen hinzu, ist das Tourenpotenzial im LS bei Tagesfahrten deutlich höher als bei Mehrtagestouren.



Rundwegen bietet das LS hervorragende Bedingungen für das Skaten (landschaftlich und infrastrukturell). Die hohe Attraktivität zeigt sich dadurch, dass auch ohne offensive Vermarktung Skater von außerhalb der Region anreisen, darunter viele Tschechen. Diese sehr hohen Attraktionspotenziale können aufgrund der haftungsrechtlichen Risiken für die Gemeinden bislang nicht offensiv beworben werden, so dass die Marktpotenziale des LS als Skaterregion nicht erschlossen werden können.

- **Urlaub am Wasser:** Badeurlaub und Erholungsurlaub sind in Deutschland die mit Abstand beliebtesten Urlaubsformen (Quelle Reiseanalyse). Lt. Destinationsbrand Interessentenpotenzial von 35,6 Mio., für das Thema „sich aktiv am Wasser im und am Wasser aufhalten“, überdurchschnittlich Familien. Attraktiver Volumenmarkt aber hohe Wettbewerbsintensität. Verspricht für das LS sehr große Marktpotenziale, aber erst mittel- bis langfristig im Zuge der weiteren Sanierungserfolge mit Ansiedlung größerer Ferienanlagen. Überregional wirksame Marktstärke erst nach Nutzbarkeit der Seen nach 2025.
- **Wassertourismus** (Bootstourismus/Wasserwandern und stationärer Wassersport), Interessentenpotenzial Wassersport ohne Segeln 12 Mio. Attraktiver Wachstumsmarkt mit hohen Marktpotenzialen für das LS v.a. im wassertouristischen Boomsegment Floßtourismus, für das das LS auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten eine besonders geeignete Gewässerstruktur bietet. Anders als Touren mit Hausbooten und Motoryachten sind Floßtouren kürzer, d.h. für die Erschließung der Marktpotenziale müssen nicht alle Seen im Gewässerverbund nutzbar sein. Punktuell bereits hohe wassertouristische Nachfragewirksamkeit, aber in der Fläche erst langfristig, wenn die Seenkette durchgängig befahrbar ist und auch Solitärseen wassertouristisch nutzbar sind.
- **Campingtourismus:** In Deutschland Unterkunftsform mit dem stärksten Wachstum 2016, aber deutlich kleinerem Marktanteil am Übernachtungsaufkommen als Hotels/Pensionen. Interessentenpotenzial 12,1 Mio, auf Campingplätzen viele Familien. Sehr attraktives Teilsegment Wohnmobiltourismus (überwiegend ältere Gästestruktur) mit sehr dynamischem Wachstum in den letzten Jahren, das lt. Branchenerwartungen auch anhalten wird. Sowohl das klassische Camping als auch der Wohnmobiltourismus versprechen für das LS im Zusammenhang mit der Fertigstellung der Seen weitere Wachstumspotenziale. Durch die hohe Dichte an zum Teil auch sehr modernen Campingplätzen bereits aktuell starke Marktposition des LS.
- **Off-Road-Tourismus:** Nischenmarkt ohne größere Wachstumspotenziale. Mit seiner Tagebaufolgelandschaft bietet das LS aber auch in überregionaler Hinsicht sehr attraktive Bedingungen für solche Touren und verfügt deshalb aktuell über eine starke Marktposition in diesem Nischensegment. Perspektivisch mit zunehmender Fertigstellung der Landschaft Verschlechterung der Bedingungen mit in der Tendenz rückläufigen Nachfrageentwicklung.
- **Wandertourismus:** Großer Volumenmarkt, Interessentenpotenzial bei 24,7 Mio., im Ranking der beliebtesten Urlaubsarten in Deutschland lt. Reiseanalyse auf Platz 5. Bedingungen für Wandertourismus im LS aber topografisch, landschaftlich und infrastrukturell nur punktuell attraktiv und anders als das Radfahren nicht in der Fläche. Seenrundwege aufgrund ihrer Asphalt-



tierung wenig wandergeeignet. Wandern als eigenständige Urlaubsform auch in der Perspektive für das LS kaum relevant (in erster Linie Sekundäraktivität im Rahmen einer anderen Urlaubsform)

- **Kulturtourismus:** Wachstumsmarkt mit großer Schnittmenge zum Städtetourismus. Interessenpotenzial für „Kulturangebote nutzen“ bei 23,1 Mio. Kulturtourismus im ländlichen Raum noch eher Nischencharakter. Potenziale im LS liegen vor allem in dem Teilsegment Industriekultur (Nischenmarkt). Damit auch aktuell schon gute Markt- und Wettbewerbsposition. Weitere kulturtouristische Potenziale im bundesweiten Vergleich unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition (auch im Vergleich zur Oberlausitz). Mit Ausnahme der F 60 keine nachfragegenierenden, überregional ausstrahlenden Sehenswürdigkeiten/TOP-Highlights. Sorbisches Brauchtum ist nur punktuell an wenigen Orten wirklich sichtbar und kaum erlebbar (im Spreewald und in der Oberlausitz viel präsenter). Kultur ist mit Ausnahme vom Teilsegment Industriekultur und von Einzelveranstaltungen vorrangig eine Sekundäraktivität für „EH-Da-Besucher“ und Tagestourismus.
- **Städtetourismus:** Das Marktsegment mit den höchsten Wachstumsraten in den letzten 20 Jahren im Deutschlandtourismus. Großes Marktvolumen und andauerndes Marktwachstum, vorrangig in den Metropolen und kleineren und mittleren Großstädten. Im LS keine Orte mit ausreichend Potenzial als Städtereiseziel. Potenziale aufgrund der Lagegunst zwischen Berlin und Dresden nur als Sekundäraktivität (Tagesausflüge Urlauber im Seenland nach Berlin oder v.a. Dresden).
- **Urlaub auf dem Land:** Insgesamt großes Marktvolumen als unspezifische Urlaubsform für einen Urlaub im ländlich geprägten Raum mit stabilen Entwicklungsperspektiven, Interessentenpotenzial lt. Destination Brand bei 16,7 Mio. Das LS bietet wenn überhaupt nur punktuell ein ländliches Ambiente mit einer bäuerlichen Kultur. Nicht nur im bundesweiten Wettbewerb, sondern auch im Vergleich zu anderen Brandenburger Reisegebieten unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition. Entwicklungspotenziale im LS punktuell, aber nicht in der Fläche. In der Perspektive nur geringe Relevanz für das LS als Destinationsthema.
- **Reittourismus:** Bundesweit ein stark individualisiertes Marktsegment mit Wachstumspotenzialen, Interessentenpotenzial bei 7,4 Mio. Punktuell im LS einige Reitbetriebe, aber ohne größere touristische Effekte. Bundesweit und auch im Brandenburger Vergleich unterdurchschnittliche Potenziale und Wettbewerbsposition. Punktuelle Entwicklungspotenziale in der Region im Zusammenhang mit der neu entstehenden Landschaft, trotzdem in der Perspektive für das LS nur Nischensegment.
- **Gesundheitstourismus :** Vor Hintergrund des demografischen Wandels attraktiver, stark wachsender Markt v.a. für Destinationen und Orte mit Tradition als Kurort. Interessentenpotenzial Gesundheitsangebote bei 14,4 Mio., bei Wellness 27,2 Mio. Im LS keine Orte mit entsprechenden Traditionen und kaum gesundheitstouristische Angebote. Größere Marktpotenziale nur wenn mehrere privatwirtschaftlichen Investitionen in Hotels und Ferienanlagen mit gesundheitstouristischem Angebotsprofil an neuen Seen erfolgt. In der Perspektive punktuelle Ent-



wicklungspotenziale im Gesundheitstourismus, aber bezogen auf die Destination eher Angebotsnische.

- **Naturtourismus:** Lt. Reiseanalyse Anteil Naturtourismus an Urlaubsreisen der Deutsche bei 18% mit steigender Tendenz. Natur ist darüber hinaus für alle Urlaubsformen im ländlichen Raum ein Hauptattraktionsmerkmal. Lt. Destination Brand „Spektakuläre Landschaft erleben“ und „sich in der Natur aufhalten“ auf Platz drei und eins im Interessentenranking für Deutschlandurlaub. Das LS besitzt in Punkto „idyllische Landschaft“ im Vergleich zu gewachsenen Naturlandschaften auch auf Dauer einen klaren Wettbewerbsnachteil, hat aber mit der künstlich entstehenden Landschaft eine spektakuläre Landschaft mit Alleinstellungsmerkmal und zudem hohen Attraktionspotenzialen für Outdooraktivitäten. Diese allein für sich betrachtet ist aber nur im begrenzten Umfang nachfragewirksam. Naturtourismus im engeren Sinne als Hauptmotiv für einen Urlaub ist daher für das LS nur ein Nischensegment für Zielgruppe, die sich speziell für Landschaft im Wandel interessiert (hohe Schnittmenge mit Bildungstourismus).

Fazit: Die Angebotspotenziale des Lausitzer Seenlands sind stark abhängig vom Sanierungsstand. Solange die Gewässerpotenziale nicht im größeren Umfang für eine touristische Nutzung zur Verfügung stehen, kann der Wassertourismus noch nicht zu einer tragenden Produktlinie im Seenland entwickelt werden. Dies ist nach jetzigem Erkenntnisstand erst für die Periode nach 2025 zu erwarten. In der Phase bis 2025 wird der Wassertourismus trotz der zu erwartenden zunehmenden angebotsseitigen Weiterentwicklung noch nicht seine langfristige Bedeutung als starke Produktlinie einnehmen können. Die Attraktionspotenziale der Gewässerlandschaft müssen vor diesen Hintergrund vor allem landseitig vermarktet werden. Die vorhanden und neu entstehenden Gewässer sind in diesem Verständnis ein Querschnitts- und Profilierungsthema für andere Urlaubsformen, insbesondere den Radtourismus, der sich in den vergangenen Jahren neben dem Senftenberger See zu dem Motor der Tourismusedwicklung entwickelt hat. Da die Entwicklung des Radtourismus weitestgehend unabhängig vom Umsetzungsstand der Sanierung ist, kann und muss dieser eine Treiberfunktion sowohl als Besuchsanlass wie auch als Kommunikationsanlass zur Profilierung erfüllen. Der Radtourismus hat vor diesem Hintergrund eine Schlüsselfunktion für eine weitere erfolgreiche touristische Entwicklung des Seenlands und muss deshalb weiter ausgebaut und qualifiziert werden (angebotsseitig und prominentere Kommunikation). Der Radtourismus ist für das Destinationsmarketing die zentrale Produktlinie, ergänzt durch Urlaub an und auf dem Wasser. Die auch überregional mögliche radtouristische Marktprofilierung ist vor dem Hintergrund der hohen Wettbewerbsintensität im Radtourismus zwischen Destinationen aber alles andere als ein Selbstläufer. Ein sehr gut ausgebautes Radwegenetz, geeignete topografische Bedingungen und hohes landschaftliches Attraktionspotenzial zeichnen allein in Brandenburg fast alle Reisegebiete aus. Um in diesem intensiven Wettbewerb überhaupt wahrgenommen werden zu können, muss das Seenland in der Vermarktung des Radtourismus den Alleinstellungscharakter als neu entstehende Landschaft mit See-Rundwegen in fast immer direkter Seelage und mit freiem Seeblick besonders hervorheben.



4.4 Schlussfolgerungen für die Marktpositionierung

Das Lausitzer Seenland steht im intensiven Wettbewerb mit anderen Destinationen, insbesondere Regionen mit einem wasser- und radtouristischen Angebotsprofil. Der potenzielle Urlauber hat folglich zahllose Alternativen für seine Urlaubszielentscheidung. Die Schlüsselfrage aus Urlaubersicht lautet deshalb, warum er sich für das LS und nicht für eine Wettbewerbsregion entscheiden sollte. Die Antwort darauf muss in der Marktpositionierung bzw. in kommunikativer Hinsicht in der Markenpositionierung deutlich werden. Zunächst muss es aber überhaupt gelingen, dass das Seenland am Markt mit einem Überangebot an Informationen überhaupt wahrgenommen wird. Die Herausforderung im Destinationsmarketing besteht darin, wie man es schafft:

1. dass das LS am Markt wahrgenommen wird,
2. Interesse und Neugierde zu wecken,
3. den Wunsch nach einem Urlaub auszulösen und
4. diesen Wunsch durch die Buchung eines Urlaubs im LS umsetzt.

Zentraler Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Marktauftritt ist, dass im Destinationsmarketing deutlich wird, was das Seenland im Vergleich zu Wettbewerbern abhebt, was das Besondere an einem Urlaub im Seenland ist. Je klarer die Positionierung, desto überzeugender ist die Abgrenzung und Wahrnehmung im Wettbewerbsumfeld. Mit einem „Gemischtwarenladen“ und einer Strategie „Von- jedem- etwas“ ist ein Marktauftritt gerade für eine unfertige Region wie das Lausitzer Seenland wenig erfolgversprechend. Die Strategie für künftigen Marktauftritt kann deshalb nur lauten, „weniger Breite, sondern mehr Tiefe“ und einer Schärfung des Profils, mit dem sich das Seenland vom Wettbewerb abgrenzen kann.

Die starken Themen und Angebotsbereiche sind wie bereits herausgearbeitet wurde, das Radfahren und in abgeschwächter Form Urlaub/Erholung am und auf dem Wasser. Für sich betrachtet ist damit aber noch kein Alleinstellungsmerkmal verbunden. Auch in zahlreichen anderen Destinationen kann man hervorragend Radfahren und Urlaub am Wasser machen. Die guten Bedingungen und Attraktionspotenziale im Seenland bedeuten deshalb per se noch keine Wettbewerbs- und Aufmerksamkeitsvorteile. Dafür bedarf es zusätzlich einer Aufladung mit einem Alleinstellungsmerkmal als Kommunikationsanlass. Ein flächendeckendes thematisches Alleinstellungsmerkmal besitzt das LS nur mit seinem Landschafts- und Strukturwandel von einer Tagebauregion zu einer Tourismusregion. Landschaft im Wandel entfaltet für sich betrachtet aber keine nennenswerten Nachfrageeffekte, grenzt das LS aber von gewachsenen Seenlandschaften ab. Den Unterschied zu Wettbewerbern macht das Zusammenspiel zwischen Besuchs- und Kommunikationsanlass aus respektive Radfahren und Urlaub am und auf dem Wasser in Verbindung mit einer sich wandelnden Landschaft. Da der Tagebau aus touristischer Sicht nicht positiv besetzt wird, darf bei der Kommunikation von Landschaft im Wandel nicht der Tagebau im Vordergrund stehen, sondern die neu entstandenen und noch neu entstehenden Erholungslandschaften. Der aktive Tagebau ist nicht mehr als ein touristischer Angebotsbaustein für interessierte „EH-DA-Urlauber“.

Auch wenn mit fortschreitender Sanierung Region und Landschaft immer „fertiger“ werden, so wird gleichwohl der Landschaftswandel die Region vor dem Hintergrund des noch lange andauernden aktiven Tagebaus in Welzow und Nochten nach über viele Jahrzehnte prägen und damit auch von Wettbewerbern abheben. Das Thema Landschaft im Wandel ist deshalb auch auf lange Sicht das Identitätsmerkmal der Region und sollte auch langfristig als Positionierungsmerkmal eingesetzt werden, auch wenn das LS einen deutlich höheren touristischen Erschließungsgrad aufweisen wird. Die Betonung sollte dann stärker auf neue Landschaften und weniger auf Wandel liegen. Wie das erfolgreich in der Kommunikation umgesetzt werden soll, ist Gegenstand der in Gliederungspunkt 5.7 entwickelten Kommunikationsstrategie.

4.5 Zielgruppenpotenziale

Zielgruppen nach Primäraktivität

Auf Grundlage der Themen und Angebotsbereiche ist es mit Blick auf eine zielgruppenausgerichtete Infrastrukturentwicklung, Angebotsgestaltung und Ansiedlungspolitik notwendig, in einem ersten Schritt die Zielgruppen nach deren Primäraktivität (gleichzeitig häufig auch Primärmotiv) zu differenzieren. Die folgende Grafik vermittelt sowohl die aktuelle Situation (innerer Kreis) als auch die künftige zu erwartende Nachfrage (äußerer Kreis). Die Differenz spiegelt die Wachstumspotenziale wider. Da für die unterschiedlichen Zielgruppen keine belastbaren Nachfragedaten vorliegen, beruhen die Zahlen zur Ist-Situation auf einer qualitativen Einschätzung auf Grundlage von Erfahrungswerten des Tourismusverbandes.

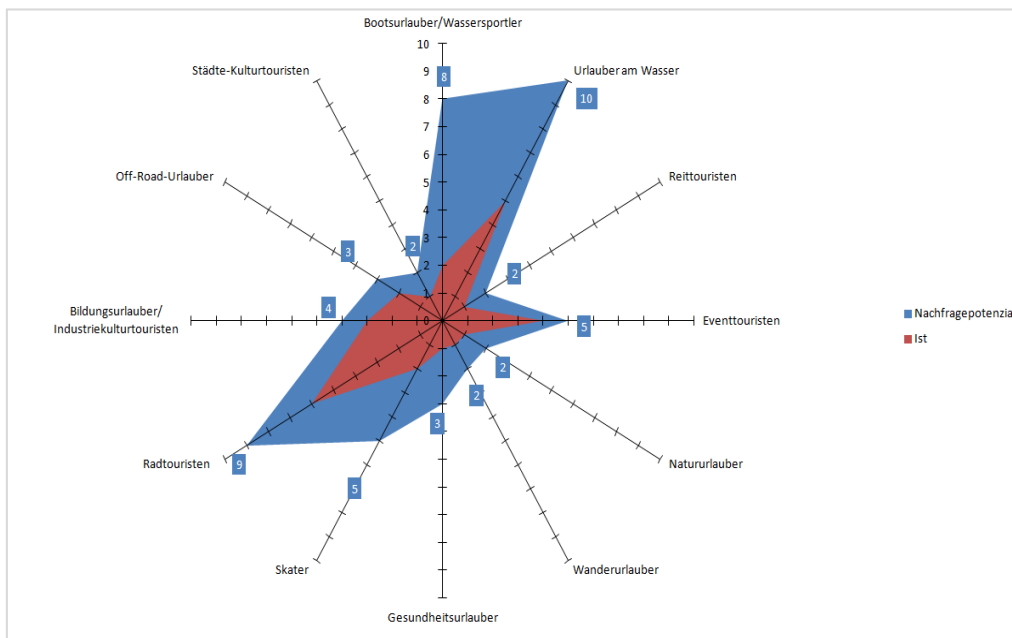


Abbildung 9: Zielgruppenpotenziale

- Im Zuge der weiteren Fortschritte bei der Gewässererschließung wird die Zielgruppe der Urlauber am Wasser analog des Erfolgsmodells Senftenberger See zunehmend an Bedeutung gewinnen und in längerfristiger Perspektive die Zielgruppe mit dem größten Nachfragevolumen im



Lausitzer Seenland darstellen, insbesondere im Hinblick auf Urlauber mit einer längeren Verweildauer von einer Woche und mehr. Das Motiv der Zielgruppe liegt primär in der Gewässerattraktivität und der Ferienanlagen am oder nahe den Gewässern. Die Aktivitäten sind vielschichtig und umfassen neben gewässerbezogenen Aktivitäten (v.a. Baden/Schwimmen) auch landseitige Aktivitäten wie Radfahren, kulturelle Aktivitäten, Ausflüge machen u.v.m. In den Ferienzeiten dürfte wie aktuell bereits am Senftenberger See der Anteil an Familien dominieren.

- Radurlauber stellen bezogen auf die gesamte Gebietskulisse aktuell die nachfrageseitig bedeutendste Zielgruppe dar. Im Vergleich zu Urlaubern am Wasser und Bootsurlaubern sind deshalb zwar die Wachstumspotenziale geringer, gleichwohl dürften die Grenzen des Wachstums bei weitem noch nicht erreicht sein. Das gilt für Radurlauber, die mehrtägige Streckenfahrten mit wechselnden Übernachtungsstandorten unternehmen (im Wesentlichen in der räumlichen Verbindung Oberlausitz, Niederlausitz, Spreewald), aber vor allem für Radurlauber mit festem Urlaubsstandort mit Tagestouren (Sternfahrten) in der Region. In der langfristigen Perspektive werden Radurlauber hinter den Urlaubern am Wasser die zweitwichtigste Zielgruppe ausmachen und stärker als alle anderen Zielgruppen in der Fläche sowie in der Vor- und Nachsaison wirken.
- Das Hauptmotiv bei Wassertouristen liegt in einem Urlaub auf dem Wasser (Wasserwandern) oder Wassersport an einem festen Urlaubsstandort (Segeln, Surfen). Landseitige Aktivitäten ergänzen die wassersportlichen Aktivitäten, d.h. auch die Anrainergemeinden profitieren von dieser Zielgruppe. Die derzeit aufgrund der unfertigen Gewässersituation noch recht geringe Nachfrage v.a. durch Wasserwanderer wird mit zunehmender Fertigstellung der Seenkette weiter steigen. Im Endausbauzustand der Seenkette werden sich die Booturlauber (v.a. Flöße und Hausboote) aufgrund der hervorragenden Bedingungen für das Wasserwandern (ideale Gewässergröße für den mit Abstand am stärksten nachgefragte Tourenzeitraum von drei bis vier Tagen) und stationäre Wassersportler (sehr gute Bedingungen für Segeln und Surfen) zu einer Kernzielgruppe für das Lausitzer Seenland entwickeln. Die Nachfrage durch Wasserwanderer wird sich gewässerbedingt auf die Seenkette konzentrieren, Wassersportler werden aber je nach den örtlichen Bedingungen auch auf einigen Solitärseen wie z.B. dem Bärwalder See eine wichtige Zielgruppe bilden.
- Das Lausitzer Seenland besitzt mit seinen See-Rundwegen ein sehr hohes Attraktionspotenzial mit überregionalem Alleinstellungscharakter. Die Wachstumsperspektiven der Zielgruppe der Skater werden maßgeblich von der haftungsrechtlichen Problematik für die Kommunen als Eigentümer der Seerundwege beeinflusst. Solange die Kommunen dieses Risiko scheuen, lassen sich die eigentlich vorhandenen Marktpotenziale allerdings nur begrenzt erschließen. Eine Erschließung weiterer Wachstumspotenziale ist gleichwohl möglich, insbesondere wenn es gelingt ein oder zwei Rundkurse als Skaterstrecken zu bewerben.
- Bildungsurlauber einschließlich Industriekulturtouristen sind gerade in der Phase der Unfertigkeit bzw. im Zusammenhang mit Landschaft im Wandel sowohl aus Nachfrage- als auch Imagegründen eine wichtige Zielgruppe für das LS. Unabhängig vom konkreten Besuchsanlass kennzeichnet diese Zielgruppe das Motiv, „den Horizont zu erweitern“ und ein starkes Bildungsinter-



resse, Landschaft im Wandel und Industriekultur kennenzulernen. Diese Zielgruppe wird kurz- bis mittelfristig weiter anwachsen, in der langfristigen Perspektive, wenn der Wandel in den Kerngebieten des Lausitzer Seenlands dann weitestgehend abgeschlossen ist, aber relativ an Bedeutung verlieren.

- Durch auch überregional ausstrahlende Veranstaltungsstätten wie Lausitzring oder F 60 und Sportveranstaltungen wie die Seenland 100 und den Knappen-Man werden bereits aktuell nicht zu unterschätzende touristische Nachfrageeffekte erzielt, die zum Teil auch Übernachtungswirksam sind. Auch im Zusammenhang mit den bislang kaum entwickelten wassersportlichen Veranstaltungspotenzialen kann die Zielgruppe der anlass- bzw. veranstaltungsbezogenen Touristen weiter an Bedeutung gewinnen.
- Natururlauber, Wanderurlauber, Gesundheitsurlauber, Off-Road-Urlauber sowie Städte- und Kulturtouristen sind Nischenzielgruppen. Diese Besuchergruppen können für die lokale Ebene und Teilräume aufgrund ortsspezifischer Angebots- und Attraktionspotenziale eine wichtige Rolle einnehmen, haben aber für die Reisegebietsebene aufgrund fehlender Potenziale in der Fläche nur eine geringe Bedeutung.

Fazit: Die größten Erfolgsaussichten in der Zielgruppenansprache versprechend Radtouristen, Urlauber am Wasser und in der längerfristigen Perspektive Wassertouristen.

Urlauber-Zielgruppentypologien für Brandenburg und Sachsen

Je besser man die Urlauber kennt, desto zielgenauer ist die Kommunikation möglich. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, zusätzlich zur Zielgruppendefinition nach Hauptmotiv auf die vom Land Brandenburg und den Freistaat Sachsen aus der Marktforschung abgeleiteten Urlaubertypologien zuzugreifen. Dabei ist zu beachten, dass die hierfür verwendeten Daten sich auf die beiden Bundesländer in ihrer Gesamtheit beziehen und deshalb auf das Lausitzer Seenland nicht eins zu eins übertragen werden können, sondern an die dortigen spezifischen Bedingungen angepasst werden müssen.

Zielgruppe	Merkmale	Motive	Art des Urlaubs	Aktivitäten ⁷	Relevanz für LS
Gesellige Familien (BRB)	Ø Alter 32,5 J. Überwiegend 3+Personen-Haushalte (70%)	eher aktiv im Urlaub, deutlicher Fokus in den Aktivitäten v.a. am, auf, im Wasser	Badeurlaub	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit mit der Familie verbringen • Aktivitäten am/ im/ auf Wasser • Erlebniseinrichtungen besuchen 	Sehr hoch, v.a. in den Ferienzeiten an bzw. nahe Gewässern

⁷ Für BRB liegen anders als in Sachsen keine Prozentangaben vor



Etablierte, spaßorientierte Familien (Sachsen)	Ø 32,9 Jahre, 67% mit einem oder zwei Kindern	Zeit mit der Familie haben, faulenzen, auftanken	Badeurlaub und anlassorientierte Reise	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit mit der Familie verbringen 67,5% • Besuch Sehenswürdigkeiten 28,8% • Aufenthalt in der Natur 26,9% • Aktivitäten am/im/ auf Wasser 25,4% • Radfahren 3,5% 	<i>analog gesellige Familien</i>
Qualitätsbewusste Entschleuniger (BRB)	Ø Alter 48,7 J. Reisegruppe v.a. Paare	Entschleunigung mit leichter Bewegung und Genusselementen	Städtereise, Urlaub auf dem Land	<ul style="list-style-type: none"> • Spazieren Natur • Sehenswürdigkeiten • Shopping • Events • Wellness 	Für das gesamte LS gering, nur punktuell bei entsprechendem Unterkunftsangebot
Intellektuelle Kulturliebhaber (BRB)	Ø Alter 54,6 J. Überwiegend 1-2 Personen-Haushalte (77%)	Fokus in Hoch-Kultur, eher aktiv im Urlaub	Städtereise, Rundreise, Studienreise	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch Sehenswürdigkeiten • Besuch Museen • Naturerleben 	Mittel, v.a. da vgl. hohes Interesse am Thema Landschaft im Wandel
Anspruchsvolle Kulturrurlauber über 50 (Sachsen)	Ø 54,5 Jahre, 40% über 65 J, 51% Paare	Städte erkunden, den Horizont erweitern	Städtereise, Rundreise	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch Sehenswürdigkeiten 67,4% • Aufenthalt in der Natur 22,8% • VA-Besuch 18,8% • Museen/Ausst. 18,6% • Aktivitäten am / im / auf Wasser 10,9% • Radfahren 3,7% 	<i>Gering bis mittel, weniger aktivitätsorientiert als intellektuelle Kulturliebhaber</i>
Genussorientierte Natururlauber (BRB)	Ø 49,3 Jahre, v.a. Paare	Fokus in der Bewegung in der Natur in Kombination mit der Betonung von genussreichen Elementen	Urlaub auf dem Land, Sport und Aktivurlaub	<ul style="list-style-type: none"> • Naturerlebnis • Genuss regionaltypischer Speisen • Wandern, Wasseraktivitäten, Radeln 	Mittel, weniger bei denjenigen, für die v.a. das Naturerlebnis zählt, sondern wenn Aktiverlebnis wichtiger
Statusorientierte Smartshopper (BRB)	Ø 46 Jahre, überdurchschnittlich vertreten 4+ Personenhaushalte	Eventorientierung, Fokus in „leichter“ Kultur, Besuch Events, Aufenthalt in der Natur, Besuch Sehenswürdigkeiten	Städtereise, Sport- + Aktivurlaub	<ul style="list-style-type: none"> • eher aktiv im Urlaub, deutlicher Fokus in den Aktivitäten 	Gering bis mittel



Jüngere, spontane Städte-Eventurlauber (Sachsen)	<i>Ø 41,9 Jahre, 55% Singles und Paare, nur 25 % Familienreise</i>	<i>Kontakte knüpfen, Spaß/Action haben, der Langeweile entfliehen</i>	<i>Städtereise, anlassbezogene Reise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch kultureller historischer Sehenswürdigkeiten 29,3% • Veranstaltungsbesuch (Sport, Kultur) 28,6% • Aktivitäten auf + am + im Wasser 12,2% • Radfahren 5,9 % 	<i>Gering, nur punktuell bei Funsportangeboten und Veranstaltungen</i>
Sportliche Aktivurlauber (Sachsen)	<i>Ø 49,6 Jahre, 51% über 5 J., 40% zwei Personen</i>	<i>viel Sport treiben</i>	<i>Städtereise, Sport- und Aktivurlaub</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch Sehenswürdigkeiten 40,6% • Veranstaltungsbesuch 23,5% • Aufenthalt in der Natur 15,3% • Aktivitäten am / im /auf Wasser 9,7 % • Radfahren 5,5 % 	<i>Hoch wegen der starken Aktiv- und Sportausrichtung im LS</i>
Entspannte Rad- und Wanderurlauber (Sachsen)	<i>Ø 48 Jahre, 52% über 50 J., 48% 2 Personen</i>	<i>Ursprünglichkeit genießen</i>	<i>Urlaub auf Land/in Bergen, Sport und Aktivurlaub</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufenthalt in der Natur 69,6% • Besuch Sehenswürdigkeiten 51,9% • Typische Speisen / genießen 36,3% • Aktivitäten am / im /auf Wasser 22,2% • Radfahren 11,0% 	<i>Sehr hoch, da Zielgruppe mit höchster Radaffinität und starkem Gewässerbezug</i>

Fazit: Die größten Zielgruppenpotenziale sind gesellige-spaßorientierte Familien, sportliche Aktivurlauber und entspannte Radurlauber.

4.6 Quellmarktpotenziale

Zur Beurteilung der Quellmarktpotenziale müssen folgende Aspekte herangezogen werden:

- Die in Gliederungspunkt 3.1 darstellte **Ist-Situation** (Status Quo)
- **Zielgruppenprioritäten:** Lt. Ergebnis der Urlaubertypologien (nicht Tagesbesucher) für Brandenburg und Sachsen liegen die Hauptquellmärkte für die definierten Kernzielgruppen in NRW, Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen (lagespezifische Anpassung für LS notwendig, v.a. mit Blick auf Berlin).
- **Entfernung-Anfahrtszeit:** Kurzurlauber sind erfahrungsgemäß nicht bereit, viel mehr als drei Stunden für die Anfahrt aufzubringen (v.a. bei einem Kurzurlaub unter 4 Tagen). Die Chancen Kurzurlauberpotenziale zu erschließen, sind deshalb in Ostdeutschland (ohne Mecklenburg



Vorpommern) am höchsten. Für einen Haupturlaub ist die Anfahrtszeit weniger entscheidend. Wichtiger sind hierfür ein optimal auf die individuellen Anforderungen zugeschnittenes Unterkunftsangebot und ein hohes örtliches Attraktionspotenzial. Gleichwohl gilt auch für längere Aufenthalte, je weiter die Entfernung, desto einmaliger muss das Angebot sein.

- **Motiveignung:** Je besser das Lausitzer Seenland einen speziellen Besuchswunsch bedienen kann, desto höher ist die Chance, auch in weiter entfernt liegenden Quellmärkten zu punkten. Off-Road-Urlauber kommen deshalb erfahrungsgemäß ebenso aus dem gesamten Bundesgebiet wie z. B. Gäste des auf Wellness-Ayurveda spezialisierten Hotels Seeschlösschen am Senftenberger See. Wer einfach nur Radfahren in schöner Landschaft will, der dürfte sich kaum für das Lausitzer Seenland entscheiden, anders als Radurlauber, die bei ihrem Radurlaub eine neu entstehende Landschaft entdecken wollen. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass in Quellgebieten mit einem ähnlichen Tagebauhintergrund die Bereitschaft für einen Besuch des LS weniger ausgeprägt ist (wenn dann über das Angebot).
- **Wettbewerbssituation:** Eine entscheidende Rolle spielt die Wettbewerbssituation. Wer einen deutlich kürzeren Anfahrtsweg zu einem anderen Revier hat, wird für das Lausitzer Seenland nur über ein besonders attraktives Angebot zu gewinnen sein. Am Beispiel Westsachsen lässt sich dies gut verdeutlichen. „Der Chemnitzer“, der einfach nur Wassersport treiben will, wird aufgrund der schnelleren Erreichbarkeit vermutlich das Leipziger Neuseenland vorziehen. Sofern er aber Wasserwandern will, wird er sich für das Lausitzer Seenland entscheiden, da dies in dieser Qualität im Leipziger Neuseenland nicht möglich ist.
- **Attraktionspotenziale am Heimatort/Erfahrungen:** Einflussgröße für die Zielgebietsentscheidung ist auch die Situation am Wohnort bzw. in dessen Umfeld. Regionen ohne Gewässer sind für die Bewerbung des Lausitzer Seenlands per se interessanter als Gebiete mit eigenen ausgeprägten Gewässerpotenzialen wie das Beispiel Tschechien verdeutlicht. Das bedeutet aber im Umkehrschluss nicht, dass beispielsweise Berlin oder das nördliche, westliche oder südöstliche Brandenburg als Quellmarkt für die wassertouristische Bewerbung nicht in Frage kommen. Wasserwanderer sind, wie die Bootsurlauberbefragung in Brandenburg ergeben hat, daran interessiert neue Reviere kennenzulernen. Dies gilt insbesondere für Wasserwanderer, die bereits viel Reviererfahrung haben, im Übrigen nicht nur für den Quellmarkt Berlin/Brandenburg, sondern bundesweit. Wer dreimal in der mecklenburgischen Seenplatte unterwegs war, ist auch ein wahrscheinlicher Bootsurlauber für das Lausitzer Seenland, wenn die Seenkette dann durchgängig beschiffbar ist. Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei Wassersportlern. Für die Zielgebietsentscheidung spielt neben der Gewässereignung aufgrund der Standortbezogenheit auch das konkrete Unterkunftsangebot und die Attraktivität des Umfeldes eine gewichtige Rolle.
- **Quellmarktvolumen und Kosten-Nutzen-Relation:** Gerade vor dem Hintergrund des sehr begrenzten Marketingbudgets ist es wichtig, auf ein stimmiges Verhältnis Mitteleinsatz und Nutzen zu achten. D.h. auf der einen Seite gute Chancen für eine erfolgreiche Marktdurchdringung und zum anderen ein Quellmarkt, der auch vom Volumen her attraktiv ist. Es macht wenig Sinn, viel Mittel aufzuwenden, um eine sehr spezielle, volumenmäßig kleine Zielgruppe in einem weit



entfernt liegenden Quellmarkt zu erreichen, dessen Bearbeitung naturgemäß deutlich aufwendiger ist.

Vor diesem Hintergrund werden in der folgenden Tabelle die bundesweiten Quellmarktpotenziale untersucht (je näher am Seenland, desto wichtiger die geografische Differenzierung):

Quellmärkte Ostdeutschland	Marktpotenziale
Ostsachsen – Ballungsraum Dresden	Auch in der mittel- bis langfristigen Perspektive der vielversprechendste Quellmarkt für das LS (Zielgruppenübergreifend). Durch die bereits gute Marktdurchdringung im Vergleich zu anderen Quellgebieten aber unterdurchschnittliches Wachstumspotenzial. Mit zunehmender Markterschließung anderer Quellgebiete <u>relativer</u> Bedeutungsverlust.
Mittelsachsen – Ballungsraum Leipzig	Aufgrund der dort bereits vorhandenen und noch weiter entstehenden eigenen Gewässerpotenziale und der eigenen Tagebaugeschichte eher geringe Marktpotenziale, ausgenommen Wasserwandern in der längerfristigen Perspektive nach Erschließung der Seenkette .
Westsachsen -Chemnitz	Trotz Wettbewerbsnachteile aufgrund der geringeren Anfahrtszeit zum Leipziger Neuseenland gute gewässerbezogene Wachstumspotenziale v.a. Wasserwandern und Radfahren (höhere Attraktivität Radwegenetz und Gewässerlandschaft im Vergleich zum Leipziger Neuseenland).
Thüringen	Durch die in Thüringen kaum vorhandenen Gewässerpotenziale und die topographiebedingt eingeschränkten radtouristischen Potenziale und die schnelle Erreichbarkeit des LS gute Marktchancen auch für Kurzurlaub (Leipziger Neuseenland ist aufgrund der kurzen Entfernung mehr tagestouristisches Ziel für Erholung am und auf dem Wasser). Vom Marktvolumen her interessant vor allem die städtische Achse Eisenach, Erfurt, Weimar, Jena, Gera.
Berlin und Speckgürtel	Marktpotenziale werden gemessen am Einwohnerpotenzial bislang nur ansatzweise genutzt. Durch das seenlandspezifische Profil in Verbindung mit Gewässern und Radfahren sowie der schnellen Erreichbarkeit sind größere Wachstumspotenziale möglich. Durch die hohe Einwohnerzahl von 4,4 Mio. Menschen attraktivste Quellmarkt für das LS für Kurzurlaub.
Sonstiges Brandenburg	Südliches Brandenburg in erster Linie Quellgebiet für Tagestourismus. Ländliche Räume im östlichen, nördlichen und westlichen Brandenburg aufgrund der geringen Einwohnerzahl weniger attraktiv, gleichwohl mit Po-



	tenzial für Kurzurlaub.
--	-------------------------

Quellmärkte Alte Bundesländer	Marktpotenziale
Sachsen-Anhalt	Im Wesentlichen im Zusammenhang mit Bootstourismus. Tagebaufolgeland- schaft und Gewässer sind auch Thema in Sachsen-Anhalt, eine entsprechende radtouristische Profilierung dürfte deshalb schwierig sein.
Mecklenburg- Vorpommern	Durch die eigene sehr attraktive Gewässerausstattung und die vgl. lange An- fahrtszeit geringe Quellmarktpotenziale für Urlaub am und auf dem Wasser. Radtouristische Potenziale im Zusammenhang mit der Spezifik Landschaft im Wandel. Aufgrund der geringen Einwohnerzahl insgesamt als Quellmarkt aber wenig attraktiv.
Bayern	Der Raum Nordbayern/Franken verspricht mittel- bis langfristig aufgrund der vgl. guten Erreichbarkeit (auch Relevanz für Kurzurlaub) und der gerin- gen eigenen Gewässerausstattung (nur Fränkisches Seenland südlich von Nürnberg) größere Wachstumspotenziale für Urlaub am und auf dem Wasser. Auch in Bezug auf den Radtourismus sind aufgrund der hohen radtouristi- schen Attraktivität Marktpotenziale zu vermuten. Im Kern der Region Nürn- berg leben 2,5 Mio. Menschen, so dass die Region auch vom Marktvolumen her ein attraktiver Quellmarkt ist. Hinzu kommt, dass Bayern bei allen für das LS relevanten Brandenburger als auch Sächsischen Kernzielgruppen eine hohe Bedeutung einnimmt. Deutlich geringere Quellmarktpotenziale sind für das südliche Bayern zu vermuten, auch wegen der dortigen guten Seenaus- stattung und der schnelleren Erreichbarkeit von Italien.
Baden-Württemberg	Entfernungsbedingt sind die Marktpotenziale eher gering einzuschätzen, wenn dann in erster Linie für Urlaub auf und am Wasser (langfristig) und Special Interest Themen wie Off-Road.
NRW	Mit gut 17. Mio. Einwohner bietet NRW das größte Einwohnerpotenzial aller Bundesländer. Hinzu kommt, dass NRW eine hohe Marktbedeutung für Sachsen und Brandenburg als Quellgebiet hat. Für Brandenburg ist es sogar der wichtigste inländische Quellmarkt. Außerdem verfügt NRW nur über geringe eigene Gewässerpotenziale. Gerade für Urlaub am und auf dem Was- ser verspricht NRW mittel- bis langfristig größere Wachstumspotenziale.
Niedersachsen	Im Vergleich zu NRW aufgrund des geringeren Marktvolumens in seiner Ge- samtheit als Quellmarkt weniger interessant. Mit 3,8 Mio. Menschen ist al- lerdings die Metropolregion Hannover, Braunschweig, Göttingen, Wolfsburg



	ein attraktiver Quellmarkt, zumal aufgrund der Anfahrtszeit auch Potenziale für einwöchigen Kurzurlaub bestehen.
Andere Bundesländer	Alle anderen Bundesländer bieten aufgrund von Nachteilen in der Erreichbarkeit und/oder vgl. geringer Einwohnerzahlen als Quellgebiete nur geringe Marktpotenziale und sind deshalb im Marketing zu vernachlässigen.
Quellmärkte International	Marktpotenziale
Tschechien	Sehr hohes Marktpotenzial in der mit Abstand bevölkerungsreichsten Metropolregion Prag und in Nordtschechien, da dort kaum eigene Gewässerpotenziale vorhanden sind. Hinzu kommt, dass die Tschechen im Urlaub sehr aktivitätsausgerichtet sind. Das LS bietet hierfür die „passenden“ Attraktionspotenziale (wasser- und landseitig). Durch den kürzlich erfolgten weiteren Ausbau der BAB-Verbindung nach Prag wurde die Erreichbarkeit noch besser (zeitliche Einsparpotenziale von gut 20 Minuten) und damit das LS als Ziel für Kurzurlaub noch attraktiver. Gute Marktchancen für die Erschließung weiterer Urlauberpotenziale, zumal das Leipziger Neuseenland keine Erreichbarkeitsvorteile hat.
Polen	Die von der Einwohnerzahl her attraktiven polnischen Quellräume Warschau, Posen und Stettin liegen in weiter Entfernung zum LS und sind daher als Quellmarkt zu vernachlässigen. Lediglich Breslau liegt in einem für Kurzurlaub relevanten Radius. Von Breslau bis zur polnischen Lebuser Seenplatte ist es aber ähnlich weit, so dass das LS anders als für tschechische Urlauber für polnische Urlauber am Wasser keinen Alleinstellungscharakter hat. Die näher am LS liegenden Gebiete weisen mit Ausnahme von Zelena Gora nur sehr geringe Bevölkerungspotenziale auf. Vor diesem Hintergrund sind die polnischen Quellmarktpotenziale trotz gewisser Marktpotenziale vor allem im Raum Breslau eher gering einzuschätzen, insbesondere im Vergleich zum tschechischen Markt.
Österreich - Schweiz	Aufgrund der weiten Anreise sind größere Wachstumspotenziale wenig wahrscheinlich, wenn dann v.a. im Bootstourismus.
Benelux	Aufgrund der weiten Anreise sind größere Wachstumspotenziale wenig wahrscheinlich, wenn dann v.a. im Bootstourismus und bedingt durch die starke Campingaffinität vieler Niederländer auch im Campingtourismus.
Andere Länder	Wenig bis keine Marktpotenziale.



4.7 Räumliche Potenziale für eine Erweiterung der Gebietskulisse

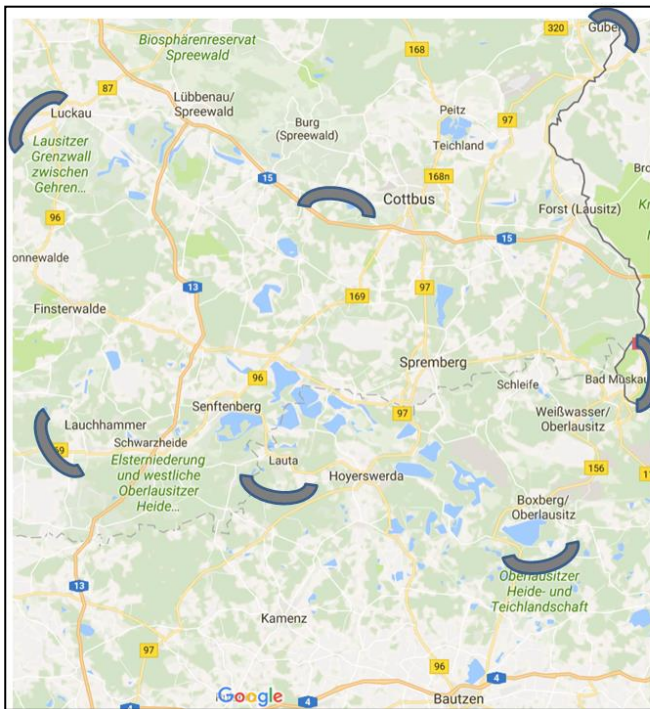
Sowohl in der Innen- als auch Außenwahrnehmung nimmt die Identität mit zunehmender Entfernung zur Seenkette deutlich ab. Dies ist in erster Linie darauf zurück zu führen, dass aus nachvollziehbaren Gründen der Senftenberger See als Besuchermagnet und die entstehende Seenkette mit ihrem Alleinstellungscharakter als künftig größte künstliche Seenkette Europas sehr stark im Fokus der Außenwahrnehmung standen. Die seit 2009 erfolgte Erweiterung der Gebietskulisse hat daran vermutlich nur wenig geändert.

Die Seenkette wird auch künftig das Herz des Seenlands bilden. Dies darf aber nicht dazu führen, dass das LS in der Außenwahrnehmung auf die Seenkette reduziert wird. Für die angestrebte Destinationsbildung bedarf es der gesamten Gebietskulisse. Gerade das starke Thema Radfahren ist aufgrund der hohen räumlichen Vernetzung hierfür besonders geeignet. Mit der entsprechenden Kommunikation sollte es gelingen, auch die peripheren Bereiche des LS schrittweise stärker in das Bewusstsein der Seenland-Urlauber zu rücken. Deutlich länger wird es dauern, bis das LS in der Innenwahrnehmung bei den Menschen vor Ort ankommt. Die Identitätsbildung ist ein noch viele Jahrzehnte andauernder Prozess. Wichtig ist vor diesem Hintergrund, das Seenland an einer dezentral ausgerichteten Identitätsbildung und Profilierung auszurichten, mit gemeinsamen Merkmalen und Themen wie der Tagebautradition, den vorhandenen und neu entstehenden Gewässern sowie dem zentralen Thema Radfahren. Gerade im Hinblick auf die Namensbezeichnung „Seenland“ ist nicht die Entfernung zur Seenkette maßgeblich, sondern idealerweise örtliche Gewässerpotenziale, zunächst unabhängig von deren Nutzung. Unter diesem Gesichtspunkt ist der an der westlichen Grenze der Gebietskulisse liegende Bergheider See ebenso ein „Stück Lausitzer Seenland“ wie der Halbendorfer See als aktuell östliche Begrenzung und der Knappensee im Süden. Über die gemeinsamen Themen Wasser, Radfahren und Landschaft im Wandel ist es auch für Bereiche mit größerer Entfernung zur Seenkette möglich, sich mit dem Lausitzer Seenland zu identifizieren und von außen entsprechend identifiziert zu werden.

Auf dieser Grundlage ist grundsätzlich auch eine weitere räumliche Ausdehnung der Gebietskulisse vorstellbar, solange zum einen diese gemeinsamen Merkmale in der Gästewahrnehmung auch erkennbar sind, d.h. das Profil nicht um andere Themen und Landschaften „verwässert“ und damit austauschbar wird und zum anderen die Vermarktung weiter unter dem Destinationsnamen Lausitzer Seenland erfolgt. Das Lausitzer Seenland ist durch die Verwendung des touristisch positiv besetzten Begriffs Seenland in Kombination mit dem bundesweit bekannten Begriff Lausitz eine griffige und passende Wortmarke und damit das neue Gesicht für den ansonsten stark durch Industrie und Tagebau geprägten Wirtschaftsraum Lausitz.

Entscheidendes Kriterium für eine Erweiterung der jetzigen Gebietskulisse ist die Passfähigkeit zum Profil und zur angestrebten Marktpositionierung des LS. In diesem Verständnis ist auch einer Erweiterung um das Gebiet des jetzigen Reisegebiets Niederlausitz im Norden sowie bis zur Neiße und Weißwasser im Osten vermittelbar. Aus Marketingsicht sind deshalb die Bestrebungen, das Lausitzer Seenland mit der Niederlausitz zusammen zu führen, unkritisch. Die Niederlausitz passt

mit ihren drei Hauptthemen Radfahren, Wasser und Landschaft im Wandel in idealerweise zum Profil des LS. Eine solche Gebietskulisse ließe sich anders als die politisch immer wieder ins Spiel gebrachte Erweiterung um die Elbe-Elster-Region auch ohne Glaubwürdigkeitsprobleme darstellen. Eine am Markt glaubhaft vermittelbare Erweiterung in westlicher Richtung ist deshalb nur bis zu einer ungefähren Linie Plessa – Finsterwalde – Luckau vorstellbar.



Eine Destination Lausitzer Seenland in der abgebildeten Gebietskulisse ist aus Marketingsicht glaubhaft am Markt vertretbar. Mit dem bis 2025 gefluteten Cottbuser Ostsee, dem künftig größten See Brandenburgs, und der langfristig neu entstehenden Landschaft in Folge des Tagebaus Jänschwalde lässt sich neben den bereits existierenden Gewässern das Seenland in nördlicher Richtung genauso einlösen wie für den Bereich der neu entstehenden Seen um Luckau und für eine östliche Erweiterung bis Weißwasser, auch wenn der Tagebau Nochten voraussichtlich noch viele Jahre aktiv betrieben werden wird. Die Entscheidung für eine Integration in das Lausitzer Seenland hängt letztendlich von der Akzeptanz eines solchen Schrittes bei den örtlichen Akteuren ab. Auch ohne Zugehörigkeit zum Seenland ist eine thematische Kooperation im gesamten Themenfeld Wasser sinnvoll, die auch den Berzdorfer See bei Görlitz einschließen könnte.

Für eine Erweiterung der Gebietskulisse spricht der zunehmende Handlungsdruck im Deutschlandtourismus zur Bildung von größeren, leistungsfähigeren Destinationsstrukturen. Diese Aussage bezieht sich für das Lausitzer Seenland ausdrücklich auf eine längerfristige Perspektive. Kurz- bis mittelfristig bedeutet eine Fusion mit der Niederlausitz zunächst einmal keine Stärkung des Destinationsmanagements geschweige denn eine Ersparnis, sondern einen Mehraufwand im Hinblick auf die Neuordnung der Strukturen, den Marktauftritt und vor allem das Innenmarketing. Die Erweiterung erfordert vor diesem Hintergrund zunächst einen höheren und keinesfalls einen geringeren Finanzbedarf. Auch im Hinblick auf das Übernachtungsaufkommen führt eine Fusion



nicht zu einem substanziellen Anstieg der Übernachtungszahlen. **Unter strategischen Gesichtspunkten ist die Fusion auf längere Sicht aber unumgänglich, wenn nicht heute dann spätestens in der mittelfristigen Perspektive. Die Fusion ist in diesem Verständnis eine strategische, zukunftsorientierte Entscheidung. Jetzt selbst die Weichenstellung vorzunehmen ist sinnvoller, als wenn dies zu einem späteren Zeitpunkt Dritte tun und damit der Prozess weniger selbstbestimmt wäre.**

Der länderübergreifende Charakter des Seenlands würde auch mit der Fusion erhalten bleiben, allerdings dürfte damit die ohnehin schon stärkere Assoziation mit Brandenburg weiter zunehmen. Für die touristische Außenwahrnehmung am Markt ist dies aber irrelevant, da Urlauber nicht in das sächsische LS oder Brandenburger LS, sondern in das Lausitzer Seenland reisen so wie Urlauber ins ebenfalls länderübergreifende Vogtland oder die Dreiländerregion Rhön reisen. Die Ländergrenzen sind ebenso wie sonstige Verwaltungsgrenzen (Landkreise, Gemeinden) für Urlauber unerheblich. Entscheidend ist der gemeinsame Marktauftritt sowohl im Außenmarketing als auch vor Ort in den Gemeinden und bei den Anbietern. Vor diesem Hintergrund sollte eine Fusion mit der Niederlausitz bei der Politik und den Anbietern die notwendige Akzeptanz finden.

4.8 Fazit Potenziale als Urlaubsregion

Das Ziel einer in der Perspektive auch überregionalen touristischen Markterschließung ist nur mit einer starken Dachmarke Lausitzer Seenland möglich. Neu-Urlauber entscheiden sich in der Regel zunächst für das Lausitzer Seenland und erst dann für einen konkreten Standort (Lausitzer Seenland dann z.B. Bärwalder See). Im Marktauftritt muss deshalb die Destinationsmarke eindeutig im Vordergrund stehen. Nur mit einer starken Dachmarke wird es für die lokale Ebene möglich sein, ihre touristischen Potenziale zu nutzen und zu vermarkten.

Solange noch vollkommen unklar ist, wann künftig ein Flächenkauf mit nachfolgender Ansiedlung größerer Ferieneinrichtungen mit ganzjährigem Angebotsprofil möglich sein wird, macht eine erneute jahresbezogene Übernachtungszahlprognose wenig Sinn. Gesehen den Fall, dass mit der jetzigen Gebietskulisse ein jährliches Wachstum von 5% erzielt wird, würde es etwa zwanzig Jahre dauern, bis die 1,5 Mio. Übernachtungen erreicht wären. Letztendlich ist es aber unerheblich, wann diese Zahl erreicht wird, entscheidend ist, dass sie eines Tages erreichbar ist. Vor dem Hintergrund der noch entstehenden attraktiven Entwicklungsflächen an den neuen Seen und der voraussichtlich anhaltenden Niedrigzinspolitik kann weiterhin von einer grundsätzlich hohen Investitionsbereitschaft für die Ansiedlung auch größerer touristischer Ferienanlagen im Seenland ausgegangen werden. Daraus ergeben sich Potenziale nicht nur für größere Übernachtungseinrichtungen, sondern auch architektonisch besondere Unterkünfte (v.a. Schwimmende Architektur) mit positiven Effekten für die überregionale Marktwahrnehmung. Bezogen auf die Unterkunftsform liegen die Entwicklungspotenziale des LS v.a. im Wachstumsmarkt Camping- und v.a. Ferienhausurlaub sowie Urlaub im Wachstumssegment Aparthotelanlagen. An der Zahl von 1,5 Übernachtungen als langfristig erreichbare Zielgröße sollte deshalb festgehalten werden, ohne sich vor dem Hinter-

grund der vielen Unsicherheiten mit einer nicht seriös prognostizierbaren Jahreszahl unnötigerweise selbst unter Druck zu setzen. Die Potenziale für mehrtägige Urlaubsaufenthalte liegen in der „unfertigen Phase“ in erster Linie im Kurzurlaub, was im Umkehrschluss nicht bedeutet, dass es keine Marktpotenziale für längere Urlaubsreisen gibt und diese nicht beworben werden sollten. Der Senftenberger See zeigt seit vielen Jahren, dass auch Urlauber mit längerer Verweildauer einen Urlaub dort verbringen, allerdings nur für den Zeitraum der Sommerferien in Sachsen und Brandenburg. Auch unter dem Gesichtspunkt der Entfernungsvorteile ist die Konzentration auf Kurzurlaub erfolgversprechender. Die begrenzten Marketingmitteln sollten deshalb besser in einer stärkeren Marktdurchdringung der Kurzurlaubsquellmärkte eingesetzt werden und nicht in die Erschließung neuer Märkte für längere Urlaubsaufenthalte.

4.9 Fazit Ausflugsregion

Abweichend zum Leipziger Neuseenland mit Großstädten wie Leipzig und Halle oder zum Fränkische Seenland mit dem Ballungsraum Nürnberg ist das Primärmarktpotenzial im LS aufgrund der geringen Siedlungsdichte und fehlender Großstädte vergleichsweise gering. Das Seenland ist vor diesem Hintergrund dazu gezwungen, sich schwerpunktmäßig als Urlaubsregion zu profilieren, was im Umkehrschluss aber nicht bedeutet, dass Tagestourismus keine Rolle spielt. Je näher der Quellmarkt, desto stärker wird im Regelfall aus Gästesicht das konkrete Ausflugsziel bzw. die lokale Ebene wahrgenommen. Die Dachmarke Lausitzer Seenland steht im Tagestourismus nicht ganz so stark im Vordergrund, sondern in der Verbindung mit dem Ausflugsziel (z.B. Bärwalder See im LS oder Findlingspark im LS). Die beiden potenziell als tages touristischen Quellmarkt in Frage kommenden Ballungsräume Berlin und Dresden erfordern eine Anreisezeit von etwa 60 Minuten Dresden und 90 Minuten Berlin. Wie aus Studien bekannt ist, liegt die noch akzeptierte Obergrenze für Tagestouren bei max. 90 Minuten (dunkelgrau unterlegte Bereiche auf der Karte ausgehend von Senftenberg als geografischer Mittelpunkt), mehrheitlich aber bei 60 Minuten.





Abbildung 10: Einzugspotenziale Tagestourismus, Quelle Regiograph

Dresden hat als tagestouristischer Quellmarkt nicht nur aufgrund der schnelleren Anreise eine deutlich höhere Relevanz als Berlin, sondern auch im Hinblick auf das Attraktionsprofil des Seenlands. Berliner haben anderes als Dresdener im direkten Umfeld zahllose Möglichkeiten für eine wassersportliche Betätigung und auch zum Radfahren. Allein über die sportliche Betätigung dürfte es vor diesem Hintergrund kaum gelingen, Berliner zu einem Ausflug ins Seenland zu bewegen. Um Berlin als tagestouristischen Quellmarkt erschließen zu können, muss das Thema Landschaftswandel alleine oder in Verbindung mit dem Radfahren oder anderen Aktivitäten stärker betont werden als im Dresdner Raum. Der Quellmarkt Berlin bietet zwar auch tagestouristische Potenziale, aber in erster Linie Kurzurlaubpotenziale. Das tagestouristische Haupteinzugsgebiet liegt eher in Sachsen, v.a. Dresden und Umgebung und reicht durch die sehr gute BAB-Anbindung hinein bis ins nördliche Tschechien.

5. Strategische Marktausrichtung

5.1 Marketingziele

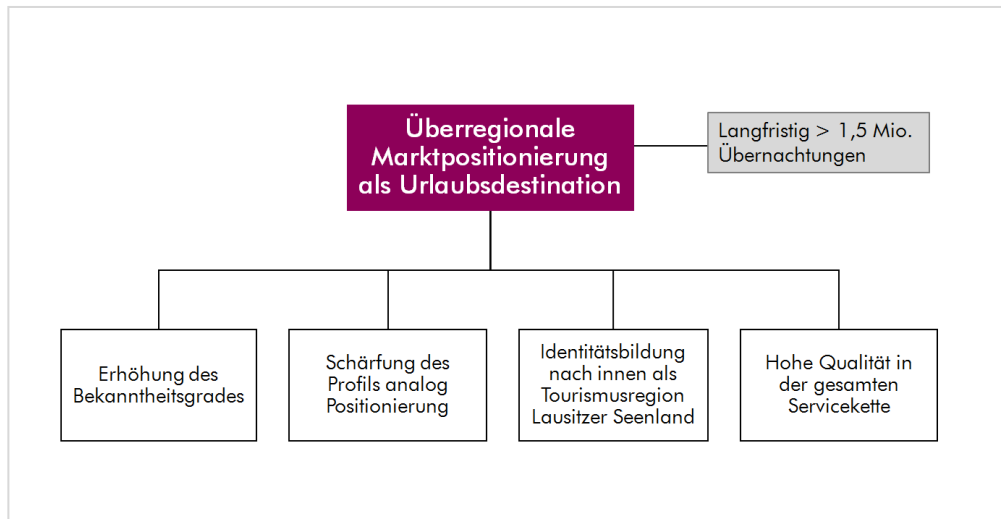


Abbildung 11: Marketingziele

- Das Lausitzer Seenland hat die Potenziale, sich langfristig am Markt als Urlaubsdestination zu etablieren. Dies ist der Anspruch an den weiteren Entwicklungs- und Destinationsbildungsprozess und den Marktauftritt.
- Dieses Ziel kann nur mit einer starken Dachmarke Lausitzer Seenland erreicht werden. Es ist Aufgabe der gesamten Region, die Dachmarke zu stärken und konsequent die Dachmarkenstrategie zu unterstützen.
- Die Kräfte im Marketing sind in diesem Verständnis zu bündeln, um ein professionelles und schlagkräftiges Marktauftritt zu ermöglichen. Dazu muss die Kommunikation der Dachmarke auf die gesamte Customer Journey ausgerichtet sein.
- Marketing bedeutet die konsequente Orientierung am Gast. Vor dem Hintergrund der steigenden Urlaubsanforderungen wird eine hohe Qualität in der gesamten Servicekette immer wichtiger. Qualitätssicherung und -verbesserung ist eine zentrale Zielstellung für den weiteren Destinationsbildungsprozess.
- Das Lausitzer Seenland ist mehr als die Seenkette. Das Marketing muss darauf ausgerichtet sein, dass das LS in seiner gesamten Gebietskulisse am Markt als eine Tourismusregion wahrgenommen wird. Dies beinhaltet nicht nur den Marktauftritt nach außen, sondern einen auf Dauer ausgerichteten Identitätsbildungsprozess im Verständnis des Wandels von einer ehem. Tagebauregion zu einer Tourismusregion.



- Der Fokus im Marketing in der Phase bis 2025 ist auf eine bessere Marktdurchdringung bestehender Märkte zu legen unter Berücksichtigung der potenzialträchtigen Themen/Produktlinien in erster Linie Radtourismus und Urlaub am Wasser. In der mittel- bis längerfristigen Perspektiven ist schrittweise eine Markterweiterung auf neue Märkte zu realisieren, insbesondere mit Ausbau der Produktlinie Wassertourismus.

5.2 Marktpositionierung

Wie bereits herausgearbeitet wurde, ist es für die Wahrnehmung am Markt wenig erfolgversprechend, wenn versucht wird, all das was das Seenland zu bieten hat, im Marktauftritt bereits auf der ersten Kommunikationsebene unterzubringen. **Der größte Feind für ein Destinationsprofil ist Beliebigkeit/Austauschbarkeit durch eine ohnehin nicht einlösbare Vielfalt!** Gerade eine noch unfertige Region wie das LS wird am Markt nur mit einem möglichst scharfen Profil und einer klaren Marktpositionierung wahrgenommen, die:

- Wettbewerbsvorteile ermöglicht und das das LS vom Wettbewerbern abgrenzt,
- die Identitätsbildung nach innen unterstützt (gemeinsame Identitätsmerkmale)
- und von außen in der Gästewahrnehmung erkennbar und glaubwürdig ist (Wiedererkennungseffekte in der gesamten Gebietskulisse)

Die Abgrenzung von anderen Destinationen kann deshalb nur über das Positionierungsmerkmal „Landschaftswandel“ erfolgreich sein (Arbeitsbegriff für die interne Diskussion).

- Gilt auch für weniger entwickelte Teilgebiete
- Ist Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb
- Ist gemeinsames Identitätsmerkmal für die Region nach innen auch in der Fläche
- Hat auch dauerhaft Bestand
- Korrespondiert ideal mit dem Wirtschaftsraum Lausitz als Region im Wandel

Landschaft im Wandel ist ein idealer Kommunikationsanlass und in diesem Verständnis dazu geeignet, das Lausitzer Seenland am Markt wahrnehmbar und identifizierbar zu machen. Landschaft im Wandel ist für sich betrachtet aber kaum nachfragewirksam, d.h. allein über Landschaft im Wandel ist eine Marktpositionierung nur wenig erfolgversprechend. Es bedarf eines weiteren Positionierungsmerkmals, dass nicht zwingend ein Alleinstellungsmerkmal haben, dafür aber vor allem Nachfrage generieren muss. Vor dem Hintergrund der ermittelten Potenziale ist dies die aktive Erholung am und auf dem Wasser.

Die Marktpositionierung des Seenlands ist die Kombination aus Landschaft im Wandel & aktive Erholung.

5.2.1 Erste Kommunikationsebene: Das „Schaufenster“ des Lausitzer Seenlands

Die Marktpositionierung Landschaft im Wandel & aktive Erholung muss mit Inhalten untersetzt werden, die im „Schaufenster“ des Lausitzer Seenlands präsentiert werden. Die folgende Grafik bildet dieses Schaufenster ab, das aus Urlaubersicht das LS auf einer ersten Wahrnehmungs- Assoziations-ebene prägt und damit Interesse und Reisewunsch auslösen soll.

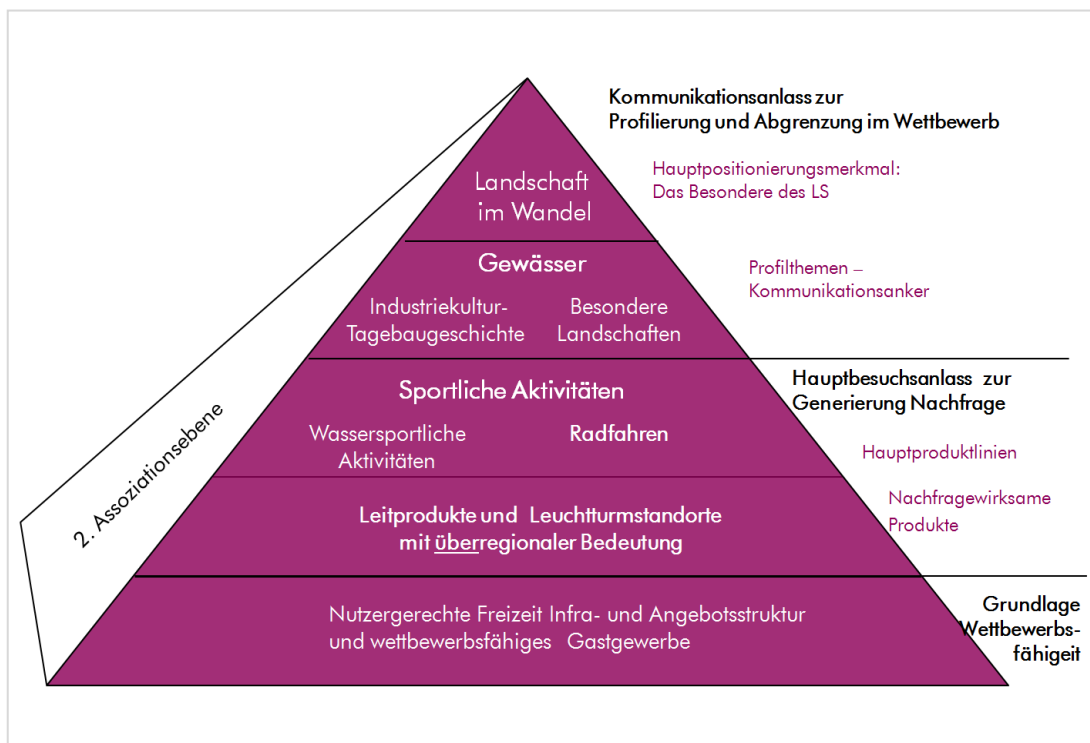


Abbildung 12: Marktpositionierung

Der obere Teil der Pyramide ist der „Leuchtturm“ für die überregionale Wahrnehmung des Lausitzer Seenlands und soll das Profil des Seenlands in Abgrenzung zum Wettbewerb über das Positionierungsmerkmal „Region/Landschaft im Wandel“ herausstellen. Dieses muss mit sog. Profilt Themen untersetzt werden, die als Art Kommunikationsanker fungieren und bei potenziellen Besuchern das Interesse wecken und vertiefen sollen und die Region im Wettbewerb identifizierbar machen. Im Mittelpunkt stehen die Gewässer, die zum einen das am deutlichsten wahrnehmbare und das touristisch wirksamste Merkmal für den Wandel der Landschaft darstellen und zum anderen vor dem Hintergrund der Verwendung im Destinationsnamen eine herausragende Bedeutung als Sympathieträger für die Vermarktung erfüllen (positive Assoziation Wasser im Urlaub). Den Wandel der Region nur über die Gewässer zu kommunizieren, greift aber zu kurz. Auch Zwischenlandschaften und fertige Tagebaufolgelandschaften sind wichtige Merkmale der Region wie auch der gesamte Themenkomplex Tagebaugeschichte und Industriekultur. Letzterer steht nicht nur für bauliche Relikte wie die F 60 und die Brikettfabrik Knappenrode, sondern auch für wirtschaftliche und soziale Aspekte im Zusammenhang mit dem Wandel zu einer Erholungslandschaft bzw. Tourismusregion. Während die Tagebaugeschichte positive Assoziationen ermöglicht, sind der



aktive Tagebau und die daraus resultierende Kohleverstromung negativ aufgeladen und daher für die touristische Profilierung der Region nicht nutzbar. Insgesamt beinhaltet Landschaft im Wandel weit mehr als nur den Landschaftswandel im engeren Verständnis, sondern steht für den spannenden Wandlungsprozess einer durch den Tagebau geprägten Region mit allen damit verbundenen wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Aspekten.

Alle Profilt Themen müssen für Besucher sichtbar und erlebbar sein. Um über die Profilierungseffekte hinaus nachfrageseitig eine hohe Breitenwirkung zu erreichen, müssen die Themen mit nachfragegenerierenden Aktivitäten kombiniert werden. Durch die Kombination der Profilt Themen mit den starken Produktlinien v.a. Radfahren und in etwas abgeschwächter Form Wassersport baut das Lausitzer Seenland in Abgrenzung zu anderen Reiseregionen mit vergleichbaren Aktivitätspotenzialen ein eigenes spezifisches Angebotsprofil auf, mit dem Nachfragepotenziale in einem infrastrukturell zunehmend austauschbaren Markt erschlossen werden können. Die Positionierung ist angebotsseitig mit Leitprodukten und Leuchtturmstandorten zu untersetzen, die als Nachfrageanker und Besuchsanlass, prominent im Schaufenster präsentiert, die Attraktivität des LS vermitteln, Nachfrage generieren und idealerweise das Profil untersetzen. Das Fundament einer erfolgreichen Destinationsvermarktung bildet eine auf die Zielgruppen zugeschnittene Freizeit Infra- und Angebotsstruktur sowie Gastgewerbestructur, mit der idealerweise auch die Positionierung zum Ausdruck kommen sollte (radtouristische Angebotsprofil, Unterkünfte und Gastronomie am Wasser).

5.2.2 Zweite Kommunikationsebene

Eine thematische Erweiterung des „Hauptschaufensters“ wäre im Interesse der notwendigen klaren Marktpositionierung kontraproduktiv. Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass das Lausitzer Seenland mehr als nur Landschaft im Wandel und aktive Erholung am und auf dem Wasser bietet und es in der Region auch vor Industrialisierung und dem Tagebau schon Geschichte gab. Diese und andere Facetten/Themen touristisch zu nutzen gehört ebenfalls zur Aufgabe der touristischen Vermarktung der Region, in erster Linie als Angebote für „EH-DA-Besucher“ und weniger für die überregionale Profilierung und Erschließung von Nachfragepotenzialen. Um das „Schaufenster“ nicht zu überfrachten und damit das Profil zu verwässern, muss dies auf einer nachfolgenden Wahrnehmungsebene erfolgen. Wenn man das Bild eines Geschäfts aufgreifen will, sind diese ergänzenden Themen die im Innenraum des Ladens an besonders prominenter Stelle platzierten Produkte. Das Schaufenster hat Lust auf „mehr geweckt“, das „mehr“ wird im Laden so prominent platziert, dass sich beim Kunden der Kaufwunsch verstärkt. Darüber hinaus gibt es weitere Produkte auf einer dritten Wahrnehmungsebene, der wenn man soll will „Waren des täglichen Bedarfs“, die für die Urlaubsentscheidung zugunsten des Lausitzer Seenlands keine Rolle spielen, aber vor Ort ein je nach Zielgruppe mehr oder weniger wichtiges Angebotsmerkmal sein können.

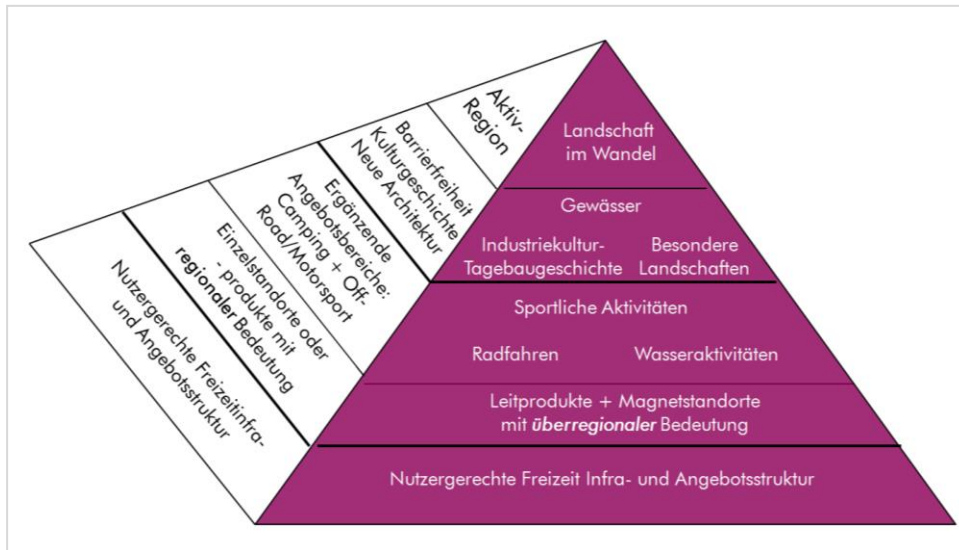


Abbildung 13: Zweite Kommunikationsebene

Ergänzende Destinationsthemen

Barrierefreiheit – Tourismus für Alle: In diesem Themenfeld ist das LS durch seine aktive Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft barrierefreie Reiseziele gut am Markt platziert. Hinzu kommt, dass die an den Seen neu entstandene Wegeinfrastruktur in weiten Teilen auch für mobilitätseingeschränkte Menschen nutzbar ist und bei neuen Freizeit- und Ferienanlagen die Barrierefreiheit besser berücksichtigt werden kann, als in Regionen, die alles nachrüsten müssten.

Kulturgeschichte im LS: Die Lausitz ist nicht nur Wirtschaftsraum, sondern eine jahrhundertalte Kulturregion im Wechsel zwischen Preußen und Sachsen. Die kulturellen Bezüge sind durch Bauwerke wie die Festung Senftenberg und die Schlösser in Spremberg, Hoyerswerda noch sichtbar und in den dazugehörigen Museen aufbereitet. Hinzu kommt die sorbische Kultur, die auch ein kulturgeschichtliches Merkmal der Region darstellt und Potenziale für eine touristische Inszenierung bietet.

Neue Architektur: Sichtbares Zeichen für dieses Thema sind v.a. die Schwimmenden Häuser, die im Zuge der weiteren Seenentwicklung auch an weiteren Standorten das Bild des LS prägen werden. Auch bei der Ansiedlung neuer Ferienanlagen, Häfen u.s.w. sollte auf einen hohen Gestaltungsanspruch an die Architektur geachtet werden, um sich damit auch ein Stück weit von Wettbewerbern abheben zu können.

Ergänzende Angebotsbereiche:

- **Campingtourismus:** Nicht als Unterkunfts- sondern als Urlaubsform. In diesem Segment ist das LS bereits sehr gut aufgestellt. Der eine oder andere Campingplatz wird im Zuge des weiteren Sanierungsprozesses noch hinzukommen. Das LS als Campingregion ist sowohl nachfragewirksam als auch durch die Gewässerlage profilunterstützend.



- **OFF-Road und Motorsport:** Das Angebotssegment Off-Road ist durch das besonders Landschaftsprofil auch überregional wirksam. Trotz des Nischencharakters und durch die fortschreitende Sanierung ist dieses Segment deshalb für die Periode der „Unfertigkeit“ ein Angebotsbereich mit hohem Aufmerksamkeitswert und auch Brücke zum Motorsport, der durch den Lausitzring und künftig zusätzlich durch das Speedbootzentrum am Spreetaler See eine Bedeutung für das LS hat.

Einzelstandorte/Objekte mit regionaler Bedeutung

Analog der ergänzenden Themen und Angebotsbereiche gibt es ergänzend zu den überregional wirksamen Leitprodukten und Leuchtturmstandorten auf der ersten Kommunikationsebene Einzelstandorte/Objekte auf der zweiten Kommunikationsebene mit regionalen Ausstrahlungseffekten, die prominent z.B. im Seenland Journal zu platzieren sind. Diese haben als in die Region ausstrahlende POI's (Points of Interest) eine wichtige Attraktionsfunktion v.a. für EH-Da-Urlauber und damit auch eine Funktion als „Visitenkarte“ des Lausitzer Seenlands. Sie müssen deshalb hohe Qualitätsstandards im Hinblick auf ihren Attraktionscharakter, die Servicequalität und nutzergerechte, verlässliche Besichtigungsmöglichkeiten/Öffnungszeiten erfüllen. Auf Grundlage dieser Mindestkriterien sind dies aktuell⁸:

- Festung und Museum Senftenberg
- Schloss und Zoo Hoyerswerda
- Schloss und Museum Spremberg
- Krabatmühle
- Lausitzring (als touristisches Angebot und nicht als reiner Veranstaltungsort für Motorsportrennen)

Die herausragenden Objekte der Industriekultur sind Bestandteil des Leitprodukts Energieroute (siehe Gliederungspunkt 5.3)

⁸ Momentaufnahme der aktuellen Situation, mit Weiterentwicklung der Region Erweiterung um weitere Standorte/Objekte



5.3 Leuchtturmstandorte und Leitprodukte

Leuchtturmstandorte

Diese haben durch ihre prominente Platzierung im Schaufenster eine überregionale Aushängeschildfunktion für das LS sowohl als Besuchsanlass wie auch als Kommunikationsanlass. Aktuell sind dies:

- F 60 als Besuchsanlass in erster Linie für Tagestourismus
- Findlingspark Nochten als Besuchsanlass in erster Linie ebenfalls für Tagestourismus
- Senftenberger See als einziger vollständig entwickelter See mit überregional vermarktungsfähigen Infra- und Angebotsstruktur. Wichtig als Zugpferd für die anderen Seen, solange diese noch mehr oder weniger im unfertigen Zustand sind (in der Perspektive mit zunehmender Fertigstellung rückläufige Bedeutung des Senftenberger Sees als Leuchtturm für LS)
- Schwimmende Häuser am Geierswalder See zum einen als nachfragegenerierendes, neues Angebot und zum anderen als ein ganz besonderes Übernachtungsangebot, das auch überregional ausstrahlt.

Diese Auflistung ist kein „closed shop“ sondern spiegelt als Momentaufnahme den aktuellen Entwicklungsstand wider. Mit fortschreitender Sanierung und der damit verbundener Entwicklung neuer Standorte und Angebote ist diese Auflistung immer wieder neu anzupassen und fortzuschreiben.

Leitprodukte

Diese haben wie auch die Leuchtturmstandorte eine überregionale Bedeutung für den Marktauftritt, sollen das Besondere des LS herausstellen, Interesse wecken und idealerweise auch Nachfrageeffekte auslösen sowie die Kernzielgruppen ansprechen (Klasse statt Masse)

Leitprodukt	Beschreibung
Energie Route Lausitzer Industriekultur mit ihren elf Standorten davon acht im LS	Bereits existent. Ziel ist neben der überregionalen Profilierung auch die regionale Vernetzung des LS unter diesem Thema, das für die Landschaft im Wandel steht. Zielgruppe sind Kulturinteressierte und Radfahrer. Die einzelnen Standorte sind attraktive Ausflugsziele für Eh-Da-Urlauber. Hohe Anforderungen an die Erlebbarkeit und Standortattraktivität (aktuell nicht an allen Standorten gegeben, weiterer Qualifizierungsbedarf). Handlungsbedarf für stärkere radtouristische Vernetzung. Als Leitprodukt sollte in der Kommunikation das Corporate Design des LS stärker Berücksichtigung finden.



Leitprodukt	Beschreibung
Schaustelle LS „vom Bergmann zum Seemann“	<p>Ziel ist die Untersetzung des Hauptpositionierungsmerkmals Landschaft im Wandel durch anschauliche Vermittlung des Landschaftswandlungsprozesses an ausgewählten Standorten in erster Linie für Individualbesucher. Urlauber im LS sollen damit den Wandlungsprozess in seinen unterschiedlichen Transformationsstadien vom aktiven Tagebau bis zur vollständigen Fertigstellung wie am Senftenberger See verstehen und nachvollziehen können. Gebündelte informelle Aufbereitung. Idealerweise auch einheitliches Informationsvermittlung an allen Standorten (nicht zwingend, da Infos über Print und Internet, aber wünschenswert). Zusätzlich Untersetzung durch buchbare Angebote für organisierte Gruppen (Exkursionen, Rundfahrten usw. wie bereits schon angeboten). Das Leitprodukt soll auch einen wichtigen Beitrag für die regionale Vernetzung leisten. Keine spezifische Zielgruppenausrichtung, angesprochen werden sollen alle Urlauber mit grundsätzlichem Interesse am Wandlungsprozess. Kein Routencharakter mit ausgearbeitetem Routenvorschlag. Regelmäßigen Aktualisierung/Anpassung an Sanierungsfortschritte. Handlungsbedarf: Ausarbeitung Konzept mit Identifizierung der Standorte und anschließend informelle Aufbereitung.</p>
Bootstour „Mit dem Boot unterwegs im LS“	<p>Ziel Profilierung des LS als Wassersportrevier und imagebildende Untersetzung des Markennamens „Seenland“ sowie Erschließung wassertouristischer Nachfragepotenziale. Zielgruppe Bootsurlauber/Wasserwanderer mit motorisierten Booten/Flößen. Tourenvorschlag für Wochenendtour Senftenberger See und Geierswalder See. Schrittweise räumliche Erweiterung des Leitproduktes im Zuge der Fertigstellung weiterer Seen und schiffbarer Verbindungen. In der Perspektive, wenn mehrere zusammenhängende Seen, eigener Wasserwanderflyer. Zunächst Kommunikation im Rahmen vorhandener Printprodukte und Internetauftritt des LS.</p>



Leitprodukt	Beschreibung
Seenland-Route und Seenland-Touren	<p>Seenland-Route bereits existent (ausgeschildert und Flyer). Ziel überregionale Profilierung/Imagebildung des gesamten LS als See- und Radregion sowie konkrete Erschließung radtouristischer Nachfragepotenziale in der Zielgruppe Mehrtages-Tourenradler (Länge der Tour ideal für Wochentour). Die Route sollte als prägnantes radtouristisches Leitprodukt mit der primären Ausrichtung auf Tourenradler nicht durch ergänzende Routen für Sternradler bzw. Tagestouren „verwässert“ werden.</p> <p>Gleichwohl sind Tagestourenvorschläge für Sternradler notwendig, die die verschiedenen Gewässer im LS miteinander verbinden/vernetzen und damit den Begriff Seenland auch radtouristisch untersetzen. Unter dem Titel „Seen-Touren“ werden vom TV LS in Abstimmung mit der AG Aktiv unter Berücksichtigung einer Vernetzung der Seenland-Route mit anderen Gewässern entsprechende Tourenvorschläge ausgearbeitet. Die Seenlandroute ist das Premiumprodukt für Tourenradler, die Seenlandtouren sind das im Marktauftritt hervorgehobene radtouristische Angebot für Sternradler/ Tagesradler.</p>
Familienfreundliche Urlaubsregion (Arbeitstitel)	<p>Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Familien als Kernzielgruppe ist es für den Vermarktungserfolg wichtig, ein auf diese Zielgruppe ausgerichtetes Leitprodukt zu entwickeln. In einem ersten Schritt geht es zunächst um ein informell ausgerichtetes Leitprodukt, das alle Angebote mit hoher Attraktivität für Familien (Freizeit, Kultur, Gastgewerbe) gebündelt kommuniziert. Um diese mit einem Qualitätsversprechen untersetzen zu können, ist das Leitprodukt auch als Aufhänger für die Beachtung von Qualitätskriterien zu nutzen. Das Leitprodukt ist ein strategisch ausgerichtetes Projekt mit dem Ziel, das LS als familienfreundliche Urlaubsregion zu profilieren.</p>



5.4 Zielgruppen - und Quellmarktstrategie

5.4.1 Zielgruppenportfolio

Die unter Gliederungspunkt 4.5 untersuchten Zielgruppenpotenziale machen eine Prioritätensetzung nach Kernzielgruppen, Nebenzielgruppen und Nischenzielgruppen erforderlich. Kernzielgruppen sind wie der Begriff schon unterstreicht die Zielgruppen mit der höchsten Priorität im Marktauftritt mit einer Relevanz für die gesamte Gebietskulisse. Nebenzielgruppen und vor allem Nischenzielgruppen können für einzelne Standorte durchaus eine höhere Bedeutung haben, nicht aber für die Destination.

Prioritäten	Zielgruppen nach Angebotssegmenten	Zielgruppen nach Typologien mit Motiven + Aktivitäten
Kernzielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Urlauber am Wasser: v.a Camping- und Ferienhausurlauber • Radtouristen: Tourenradler, zunehmend Tagesradler/Sternradler • Wassertouristen: Wasserwanderer mit Hausbooten und kleinere Motoryachten, zunehmend mit Flößen, Wassersportler v.a. Segler, Windsurfer, Kitesurfer (Jetski Spreetaler See + Kanuten Nischenzielgruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellige-spaßorientierte Familien (Urlaub am Wasser, Bootfahren, Wassersport) • Sportliche Aktivurlauber (Wassersport,, Radfahren, Skaten, Off-Road, Sportevents) • Entspannte Radurlauber (Radfahren, Aktivitäten am und auf dem Wasser, Kultur)
Nebenzielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsurlauber: neue Landschaften/Natur, Industriekultur • Skater (wenn Ausweisung Rundtouren) • Eventtouristen: Sport- und Kulturveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intellektuelle Kulturliebhaber (Bildung, Industriekultur, Events) • Genussorientierte Natururlauber (Natur-Landschaft, Radfahren, Bootfahren, Gesundheit)
Nischenzielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheits-Wellnessurlauber (wenn größere privatwirtschaftliche Investitionen in Wellness- und Gesundheitsanlagen evtl. auch Nebenzielgruppe) • OFF-Road Urlauber • Klassische Natururlauber • Reiturlauber • Wanderer (nur Tagestouristen) 	<ul style="list-style-type: none"> • qualitätsbewusste Entschleuniger • statusorientierte Smartshopper, • anspruchsvolle Kultururlauber • jüngere spontane Städte- Eventurlauber

5.4.2 Quellmarktportfolio

Vor dem Hintergrund des geringen Marketingetats sind die Mittel v.a. dort einzusetzen, wo bis 2025 die höchsten Erfolgsaussichten für eine gute Marktdurchdringung bestehen (siehe Gliederungspunkt 4.6). Mit Blick auf die Kurzurlauberpotenziale ist dies zunächst der Raum innerhalb einer Anfahrtszeit von 3 Stunden (hellgrau unterlegte Fläche und zentrales +nördliche CZ)

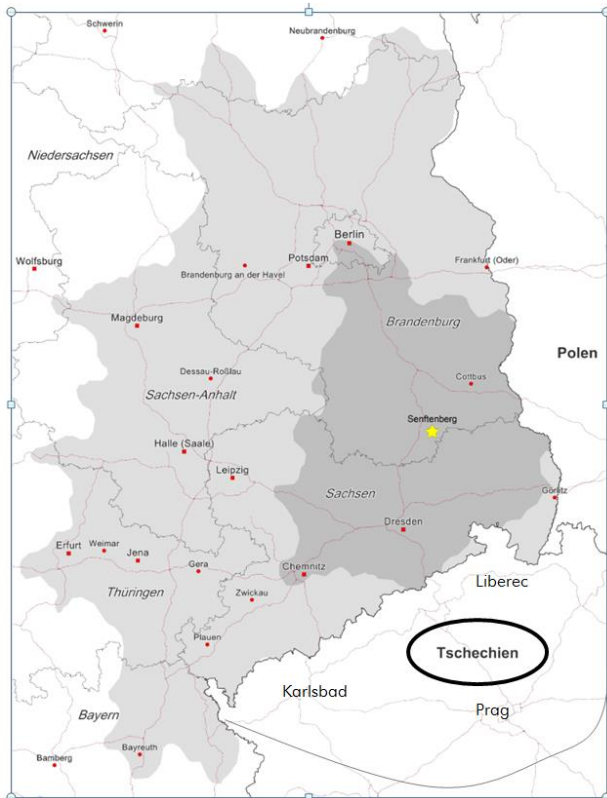


Abbildung 14: Kernmärkte, Quelle Regiograph

- Solange die Gewässerpotenziale in weiten Teilen noch nicht entwickelt sind und der Fokus auf Kurzurlaub liegt, d.h. Konzentration eigener Marketingaktivitäten auf die Kernmärkte Sachsen (Dresden, mit Abstrichen Chemnitz), Ballungsraum Berlin mit den größten Wachstumspotenzialen und Thüringen (Städteachse entlang der BAB 4) sowie Tschechien und in abgeschwächter Form Polen-Raum Breslau. Wenn die Nutzbarkeit der Gewässerlandschaft v.a. der Seenkette weitestgehend hergestellt ist, auch das nördliche Bayern, NRW und Metropolregion Hannover.
- Im Hinblick auf die weiter entfernt liegenden Quellmärkten sollte sich das LS kurz- bis mittelfristig in die Vermarktungsaktivitäten von Brandenburg und Sachsen/Oberlausitz integrieren, sofern diese thematisch und zielgruppenspezifisch für das LS passfähig sind.
- In Bestandsmärkten mit vgl. hohem Bekanntheitsgrad wie Sachsen, Thüringen und CZ sind die guten Aktivmöglichkeiten (Rad, Wasser, Skaten) stärker herauszustellen. In neuen Märkten (bundesweit + Berlin) ist die „Landschaft im Wandel“ im Zusammenhang mit den Aktivitäten stärker zu betonen.
- Mit der fertigen Seenkette sind in der Produktlinie Bootsurlaub bundesweite und internationale Quellmarktpotenziale zu erschließen.



5.5 Touristische Strukturen

Marketing/Management auf Destinationsebene

Um die Marketingziele realisieren zu können bedarf es einer schlagkräftigen DMO (Destination Marketing Organisation) respektive einen professionell und leistungsfähigen aufgestellten Tourismusverband Lausitzer Seenland. Dessen Hauptaufgaben sind:

- Die Erstkundenansprache durch den Einsatz eines auf die definierten Zielgruppen- und Quellmärkte ausgerichteten Marketingmix
- Die Bereitstellung einer leistungsfähigen Online-Vertriebsstruktur durch das regionale Buchungssystem
- Die kontinuierliche Marktbeobachtung/Marktforschung
- Die Vertretung des Lausitzer Seenland auf Länderebene und Einbindung in die Marktauftritte von Brandenburg und Sachsen (Sachsen auch MGO)
- Die Durchführung eines Kooperationsmarketings mit Partnern aus der Region und Nachbarregionen
- Die Aktivierung regionaler Netzwerke, die Zusammenarbeit mit lokalen Tourismusstrukturen, die Bündelung und Unterstützung lokaler Initiativen/Projekte im Marketing
- Die Beteiligung an der weiteren Infrastrukturentwicklung und Ansiedlungspolitik in enger Abstimmung mit den Zweckverbänden
- Die Bewerbung des Lausitzer Seenlands nach innen. Information und „Mitnahme“ von Politik, Gemeinden und die Bewohner vor allem in den touristischen Zentren
- Die Durchführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Personal- und Finanzausstattung muss an dieses Aufgabenportfolio ausgerichtet sein. Umfang und Zeitaufwand der Aufgabenerfüllung ist weitestgehend unabhängig von der Übernachtungszahl. Die Höhe des Budgets an der Übernachtungszahl festzumachen, ist daher wenig sinnvoll. Maßgeblicher Einflussfaktor für die Ressourcenbeanspruchung ist die Größe der Gebietskulisse insbesondere mit Blick auf das zeitintensive Innenmarketing. Wie im Analyseteil festgestellt wurde, hat der TV LS mit seiner aktuellen Finanz- und Personalausstattung die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit erreicht und kann dadurch nicht alle Aufgabenbereiche in dem eigentlich notwendigen Umfang leisten. Vor dem Hintergrund der zunehmenden digitalen Anforderungen des Marktes gilt dies insbesondere für die digitale Marktbearbeitung, die nur mit deutlich mehr Personaleinsatz zu leisten ist und künftig allein eine Vollzeitmitarbeiterstelle erfordert. Eine Ausweitung des Aufgabenportfolios auf neue Geschäftsfelder ist vor diesem Hintergrund nicht zu befürworten. Die Infrastruktur - und Projektentwicklung sowie Projektplanung und Ansiedlung sollten weiterhin unter der Federführung der beiden Zweckverbände erfolgen. Eine erfolgreiche Destinationsbildung erfordert ein optimales Zusammenspiel zwischen Tourismusverband und Zweckverbänden.

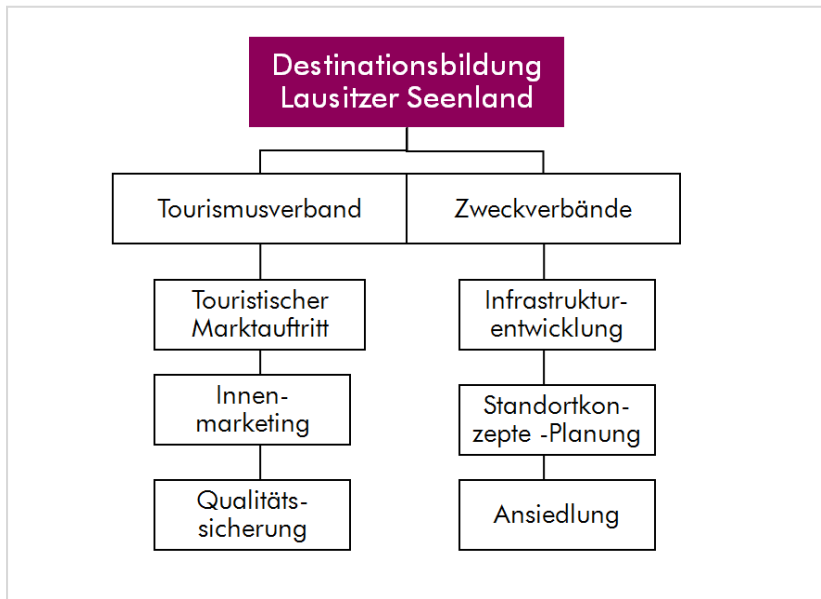


Abbildung 15: Aufgabenverteilung Destinationsmanagement

Das in vielen Destinationen praktizierte Modell, dass die DMO auch als Reiseveranstalter und Verkäufer touristischer Produkte am Markt agiert ist nicht nur in Anbetracht der knappen Ressourcen abzulehnen. Dagegen spricht auch das neue EU-Reiserecht, das gewerbliche Aktivitäten von Tourismusorganisationen erheblich erschwert. Primäres Ziel des Destinationsmarketings ist die Erschließung touristischer Nachfragepotenziale und deren Hinführung zu privatwirtschaftlich organisierten Urlaubsangeboten. Damit leistet der Verband einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und zum Ausbau des Tourismusgewerbes als eine der tragenden Säulen für die Wertschöpfung in der Region.

Aber auch ohne Ausweitung der Aufgaben ist allein vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen an das Destinationsmarketing auf der einen Seite eine schrittweise Erhöhung des Budgets unumgänglich und auf der anderen Seite, dort wo es möglich ist, auch eine Entlastung des Verbands. Letzteres ist nur für die Aufgaben des TV LS als LTO (lokale Tourismusorganisation) zu erkennen, die er durch die spezifische Gründungsgeschichte in Senftenberg und in den sächsischen Gemeinden zusätzlich zum Destinationsmarketing erfüllen muss. Hier sollte sich die Geschäftsstelle auf die Steuerung der TI's und in diesem Zusammenhang auf die Abstimmung zwischen lokaler und regionaler Ebene einschließlich des Qualitätsmanagements konzentrieren. Die Aufgaben einer LTO insbesondere im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der lokalen Tourismuswirtschaft und Lokalpolitik ist weitestgehend der Leitung der Touristinfos zu überlassen. Die zeitintensive Betreuung privater Mitglieder sollte grundsätzlich zurückgefahren werden und in der Perspektive die Mitgliederstruktur in Richtung einer deutlichen Reduzierung privater Mitgliedschaften verändert werden. Unter Berücksichtigung der Fülle der Aufgaben des Destinationsmanagements bei der gleichzeitig immer größer gewordenen Gebietskulisse ist es letztendlich unvermeidbar, eine Mitgliederstruktur aufzubauen, wie sie mittlerweile in den meisten verbandsgeführten Destination die Regel ist (trifft mit Ausnahme der Prignitz für alle Reisegebiete Brandenburgs zu). Dies gilt in noch stärkerem Maße für das wahrscheinliche Szenario einer Zusammenführung mit der Niederlausitz. Mit der dann noch weitaus größeren Gebietskulisse kann ein Verband nur mit einer Mitgliederstruktur ohne Einzelmitgliedschaften funktionieren (auch im Hinblick auf Entscheidungsprozesse).



Das Ziel kann vor diesem Hintergrund nicht in der Gewinnung weiteren Privatmitgliedschaften liegen, sondern in der längerfristigen Perspektive in einer Mitgliedsstruktur ausschließlich bestehend aus den Gebietskörperschaften. Der Status Quo in Senftenberg und in den sächsischen Gemeinden ist zunächst formal weiter zu erhalten. Ziel sollte es aber sein, durch die Streichung der Vorteile für Einzelmitglieder die Anzahl von Privatmitgliedschaften schrittweise immer weiter zurückzufahren.

Marketing und Tourismusmanagement auf lokaler Ebene

Der TV LS muss sich auf die aktuelle und künftigen Herausforderungen für das Destinationsmarketing konzentrieren. Für den Destinationsbildungsprozess bedarf es darüber hinaus einer an den örtlichen Tourismuspotenzialen angepassten LTO-Struktur. Die Hauptaufgaben der LTO's liegen in der Aktivierung und Steuerung örtlicher Abstimmungsprozesse, Bildung örtlicher Kooperationen und Initiativen, Mobilisierung und Zusammenführung der tourismusrelevanten Akteure und die Gästeinformation vor Ort (Informationsmarketing). Hinzu kommt die enge Abstimmung mit dem Destinationsmanagement und dessen Unterstützung. Diese Aufgaben gelten für alle LTO's, aber in Abhängigkeit des touristischen Entwicklungsstandes in unterschiedlicher Intensität. In allen Orten mit einer touristischen Zentrumsfunktion für Urlauber im Ort und aus dem regionalen Umfeld (aktuell Boxberg, Hoyerswerda, Senftenberg, Spremberg) sollten Tourismusstrukturen in Form eines hauptamtlichen örtlichen Tourismusmanagers bereitgestellt werden, zunächst unabhängig davon in welcher Struktur. Das sollte grundsätzlich für alle Gemeinden gelten, für die der Tourismus einen hohen Stellenwert hat bzw. die sich dies zum Ziel gesetzt haben. Es liegt in der Verantwortung aller Mitgliedsgemeinden im Lausitzer Seenland, sofern dies noch nicht erfolgt ist, den (angestrebten) Stellenwert des Tourismus zu bestimmen und daraus abzuleiten, welche Aufgaben konkret in welcher Form zu erbringen sind und in welchen Strukturen dies zu gewährleisten ist. Hierzu gibt es kein Patentrezept, sondern dies ist abhängig von der jeweiligen spezifischen Situation vor Ort. In Orten mit einer gut entwickelten touristischen Anbieterstruktur ist ein Tourismusverein empfehlenswert und/oder ein lokales Tourismusmanagement durch die Touristinfo, sofern vorhanden. Vorstellbar ist aber auch ein Modell, in dem der Tourismus einer örtlichen Organisation beispielsweise einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft zugeordnet wird. In welcher Form auch immer, zu gewährleisten ist eine Steuerung und Koordination lokaler Tourismusprozesse und die personelle Zuordnung eines Tourismusansprechpartners in jeder kommunalen Verwaltung (nicht notwendigerweise als Vollzeitstelle, sondern angepasst an die örtlichen touristischen Potenziale).

Alle Gemeinden sind unabhängig vom touristischen Entwicklungsstand gefordert, ihren eigenen Marktauftritt konsequent an dem Ziel der Destinationsbildung auszurichten. Damit einher geht die Verpflichtung, das LS im Rahmen des eigenen Marktauftritts prominent zu platzieren und im Onlinenauftritt zur Destinationsebene weiterzuleiten und damit die Zugehörigkeit zur Destination deutlich zu machen (idealerweise Nutzung Corporate Design des LS). Der Umfang des eigenen touristischen Marktauftritts ist abhängig vom Stellenwert des Tourismus vor Ort. Grundsätzlich gilt „weniger ist mehr“, d.h. es kann nicht darum gehen, viele Prospekte zu produzieren, die am Markt kaum wahrgenommen werden, sondern die begrenzten Mittel gezielt zur Ergänzung des Marktauftritts

der DMO einzusetzen. Das betrifft in erster Linie das Informationsmarketing, also die Vermittlung aller für einen Aufenthalt vor Ort nützlichen Informationen. Dazu bedarf es nicht einer Vielzahl von Publikationen. Eine Vermarktung als Tourismusziel ist nur als Bestandteil des Destinationsmarketings erfolgversprechend. In diesem Verständnis ist die Devise, Budgets zu bündeln und das Destinationsmarketing zu unterstützen.

5.6 Qualitätsstrategie

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Qualitätsansprüche der Gäste, muss ein Hauptaugenmerk im Destinationsmanagement auf die Qualitätsstrategie gelegt werden. Qualität umfasst die in der folgenden Grafik abgebildeten Bereiche:

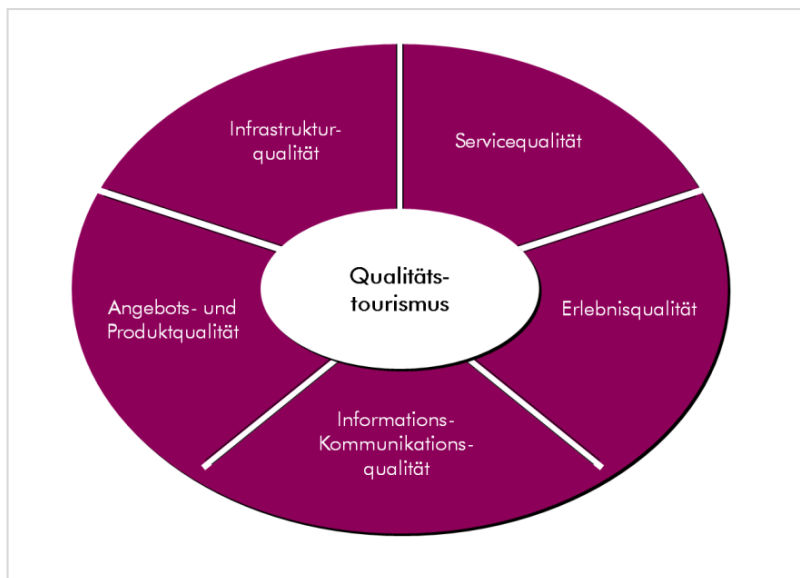


Abbildung 16: Qualitätsstrategie Inhalte

Qualität ist damit eine Querschnittsaufgabe und in allen Phasen der Customer Journey des Gastes gefragt. In diesem Verständnis muss Qualitätsmanagement als integrierter Qualitätsprozess betrachtet werden, der alle Ebenen der Destination (Anbierebene, kommunale Ebene, Destinationsebene) berücksichtigt. Der TV LS ist in allen Phasen der Customer Journey involviert, sowohl im direkten Gästekontakt wie auch als Element der Servicekette. Die Steuerung und das kontinuierliche Kümmern von Qualitätsprozessen ist damit eine strategische Aufgabe des Destinationsmanagements. Dabei ist zu beachten, dass lt. Tourismusbarometer⁹ Gäste Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) mehr vertrauen als Bewertungen auf Online-Portalen. Auf der anderen Seite führen gute Bewertungen zu einer höheren Buchungswahrscheinlichkeit. Da zertifizierte Betriebe eine bessere Onlinebewertung erhalten, muss es das Ziel für das Lausitzer Seenland sein, mehr garantierte Qualitätsleistung durch Qualitätsinitiativen anbieten zu können, als dies derzeit der Fall ist.

⁹ Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Ostdeutscher Sparkassenverbund/dwif 2017



Auch unter Imagegesichtspunkten sollte gezielt die Erhöhung des Zertifizierungsgrades verfolgt werden v.a. im Hinblick auf:

- Service Q Deutschland
- Hotelsterneklassifizierung DEHOGA
- Sterneklassifizierung Privatvermietungen DTV
- Bett & Bike Klassifizierung des ADFC
- Lausitzer Gastlichkeit der DEHOGA
- Familienfreundliche Unterkünfte
- Weitere Angebotsspezifische Zertifizierung wie z.B. Steuerrad-Hafenklassifizierung des AD-AC

Die Qualitätsstrategie erfordert darüber hinaus die dauerhaft ausgerichtete Durchführung von Schulungs- und Seminaraktivitäten des Verbandes für die Anbieter/Leistungsträger, wie es der TV LS seit mehreren Jahren betreibt. Gemeinsam mit Partnern wie IHK und DEHOGA sollte der Verband das jährliche Schulungsprogramm auf breitere Füße stellen, je nach Thema auch in Zusammenarbeit mit den Nachbarregionen/MGO sowie Integration in Service-Qualitätsinitiativen der Länder.

Qualitätsmanagement bedeutet auch ein regelmäßiges Qualitätsmonitoring unter Nutzung von Instrumenten wie Destination Quality, mit dem der Destinations-TrustSore (Auswertung Beherbergungsbetriebe Online-Bewertungen) im zeitlichen Vergleich und zu anderen Destinationen gemessen werden kann. Damit erhält der Verband wertvolle Hinweise dazu, ob er ggf. seine Qualitätsaktivitäten intensivieren muss. In der Auswertung des Qualitätsmanagements sollte es einen jährlichen Qualitätsreport geben.

5.7 Marken- und Kommunikationsstrategie

Um das Lausitzer Seenland am Markt erfolgreich durchsetzen zu können, muss im Ergebnis der angestrebten Marktpositionierung eine starke Marke Lausitzer Seenland aufgebaut und diese mit einer strategisch ausgerichteten Kommunikationsstrategie am Markt etabliert werden. Marke ist weit mehr als die Wort-Bild-Marke des LS (Corporate Design), sondern das was das LS aus Kundensicht auszeichnet. Die Marke beinhaltet in der Kommunikation den Markenkern, die Markenpersönlichkeit, die Produktwahrnehmung, den Kundennutzen und die Kundenpersönlichkeit.

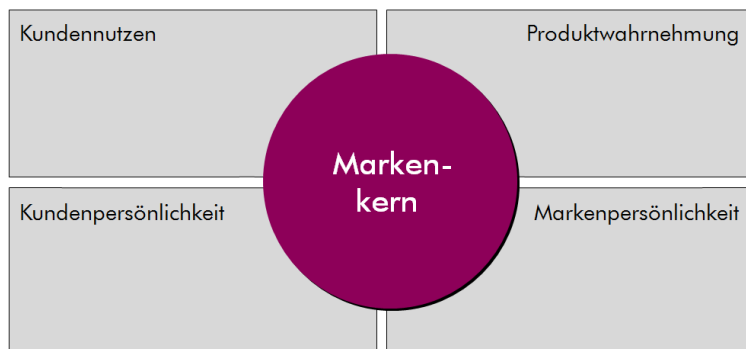


Abbildung 17: Markeninhalte

- Der Markenkern ist das was das LS unverwechselbar macht.
- Die Markenpersönlichkeit definiert den Charakter der Marke, ihre zentralsten Eigenschaften. Sie zeigt, was das Besondere an der Marke ist und wie sie sich von der Konkurrenz unterscheidet.
- Die Produktwahrnehmung stellt die Basis für die Marke dar. Sie begründet, warum die Marke so ihre Persönlichkeit behaupten und ihre Nutzen versprechen kann.
- Die Kundenpersönlichkeit zeigt die Zielgruppen auf, die mit der Marke erreicht werden sollen.
- Der Kundennutzen ist das Nutzenversprechen einer Marke bringen auf den Punkt, welchen Nutzen für den Konsumenten bestehen oder einfacher gesagt, was der Konsument wirklich von der Marke hat.

Wie die Marke Lausitzer Seenland am Markt kommuniziert werden soll ist Gegenstand der nächsten Gliederungspunkte.

5.7.1 Marke Lausitzer Seenland und Marken-Claim

Der Markenkern: Aus einem ehemaligen Tagebaugelände, das sich zur Seenlandschaft wandelt, entsteht eine völlig neue Urlaubsdestination.

Die Markenpersönlichkeit: Sichtbarer Wandel von einer Tagebau- zu einer Erholungslandschaft, Europas größte noch neu zu schaffende Seenlandschaft, neu ausgebautes Radwegenetz mit Rundwegen um die Gewässer



Die Produktwahrnehmung: Das Lausitzer Seenland wird wahrgenommen, als sich positiv verändernd, vielfältig aktiv, erfrischend, neu

Die Kundenpersönlichkeit: Eine Urlaubsregion für Urlauber, die auf der Suche nach Freizeitvergnügen im und am Wasser sind, die es lieben es sich aktiv zu erholen, die gern mit dem Rad unterwegs sind, die Wassersportaffin sind

Der Kundennutzen: Das LS erfüllt Urlaubssehnsüchte (nicht weit weg von zu Hause), bietet Freizeitspaß für die Familie, sorgt für aktive Erholung im Wasser und an Land, viel zu entdecken in einer ganz besonderen Kultur- und Naturlandschaft

Eine Marke beinhaltet immer auch ein Markenversprechen, vermittelt Werte und ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet.

Das Markenversprechen	Erlebbarer Wandel von einer ehem. Tagebaulandschaft zu einer Seenlandschaft
Die Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Familienfreundlich, Radlerfreundlich, Wassersportlich • Aktiv, Erholsam, spaßorientiert • sich verändernd, überraschend
Die Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Hervorragendes, neu ausgebautes Radwegenetz, viele Seerundwege direkt entlang der Seen mit Seeblick • Erholung am Wasser an Europas größter neu geschaffener Seenkette und zahlreichen weiteren Seen und Gewässern • Viel Wassersport, Wasserwandern auf der Seenkette, Baden, Surfen, Segeln und mehr auf vielen Gewässern • Erlebbarer Industriekultur • Kultivierte Naturlandschaft, viel Landschaft und Kulturgeschichte

Um die Marke Lausitzer Seenland in der Kommunikation zu vermitteln, wird empfohlen die Wort-Bild-Marke Lausitzer Seenland mit einem Claim zu ergänzen. Dieser sollte den Landschaftswandel als das zentrale Positionierungsmerkmal beinhalten und idealerweise bei den definierten Zielgruppen Aufmerksamkeit erzielen und Lust wecken sowie in der Region eine hohe Akzeptanz erzielen können.



Abbildung 18: Claim

Mit „Glück Auf“ steht der Claim in seiner Doppeldeutigkeit sowohl für die Tradition als Tagebauregion als auch für „Urlaubsglück“. Letzteres ist für jeden zweiten Urlauber, wie die Reiseanalyse 2015 ermittelt hat, ein zentraler Urlaubswert und damit sehr positiv assoziiert. Auch für Urlauber, die mit dem Bergmannsgruß nichts anfangen können, ist damit der Claim positiv besetzt. Der Begriff „Auftauchen“ ist ebenfalls doppeldeutig im Sinne einer neuen Landschaft, die auftaucht und als Assoziationsmerkmal für die Gewässerlandschaft.

Der Fokus des Claims liegt:

- bei den Urlaubsmotiven bei Entspannen, Abstand zum Alltag, Genießen
- Bei der Urlaubsart Badeurlaub - aber auch Aktivurlaub im und am Wasser
- Bei der Tonalität entspannt, dynamisch, unbeschwert
- Bei Themenwelten Freude, Landschaftswandel (Betonung Tagebautradition), Wasser, Wassersport

5.7.2 Botschaften und Storytelling

Die Hauptbotschaft

Das Lausitzer Seenland ist eine (Kurz)-Urlaubsdestination im Entstehen. Der Wandel von einem ehemaligen Tagebaugelände hin zu einer Gewässerlandschaft mit zukünftig Europas größter neu geschaffener Seenkette ist für den Gast erlebbar. Ein neu ausgebautes Radwegenetz mit Seerundwegen sowie ständig neu entstehende Wassersportmöglichkeiten versprechen einen aktiven Erholungsurlaub.

Um die Botschaft in den Köpfen der Kunden zu implementieren, sollte die Botschaft mit Geschichten verknüpft werden, dem sog. Storytelling. Dabei geht es nicht um die Übermittlung von Produktinformationen, sondern Erzählungen über die Marke und ihre Produkte, d.h. die Hauptbotschaft und weitere Botschaften werden in Geschichten verpackt.



Dies hat mehrere Vorteile:

- Geschichten lassen sich besser einprägen als nüchterne Fakten.
- Die Wahrscheinlichkeit damit die Zielgruppe zu erreichen ist größer als bei reinen Werbebotschaften.
- Geschichten wecken Aufmerksamkeit und Interesse
- Geschichten vermitteln Emotionen bei den Kunden

Das Instrument Storytelling ist vor diesem Hintergrund verstärkt in der Markenkommunikation des Lausitzer Seenlands einzusetzen. Um Aufmerksamkeit und Merkfähigkeit zu erhöhen, sind die Geschichten an Personen festzumachen, die der Geschichte ein Gesicht geben (in der Marketingfachsprache sog. Testimonials) und die im Marktauftritt des Seenlands als real existierende Person im Zusammenhang mit einer (Erfolgs)Geschichte vorgestellt werden.

Die Titelgeschichte lautet „Vom Bergmann zum Seemann“ - über die erfolgreiche Entwicklung von einer Tagebauregion zu einer neuen Erholungs- und Tourismusregion. Aus der Leitstory lassen sich verschiedene Erzählräume mit über die Jahre wechselnden Gesichtern ableiten:

- **Von der Aufbruchsstimmung:** Anbieter, die in den Tourismus investiert haben
- **Vom spannenden Landschaftswandel:** Sanierer oder Landschaftsplaner
- **Vom neuen Erholungs-Freizeitwert:** jemand aus der Region, der früher im Tagebau gearbeitet hat und jetzt die neuen Freizeitmöglichkeiten am und auf dem Wasser genießt
- **Vom Wandel zur Urlaubsregion:** Stammgast, der seine Urlaubsgeschichte erzählt, wie lange er den Wandel begleitet hat
- **Vom besonderen Raderlebnis:** ein Radurlauber, der das erste Mal eine Radurlaub in der Region macht
- **Vom erfolgreichen Strukturwandel:** Mitarbeiter, der im Tourismus Arbeit gefunden hat und so die Zukunftsfähigkeit der Region verkörpert und/oder Unternehmer, der sich zur Zukunft der Region als Wirtschaftsraum bekennt

5.7.3 Kommunikationspolitik und -instrumente

Der Marktauftritt wird „klassisch“ und online ausgespielt. Die Säulen des Marktauftritts sind in der folgenden Grafik abgebildet:

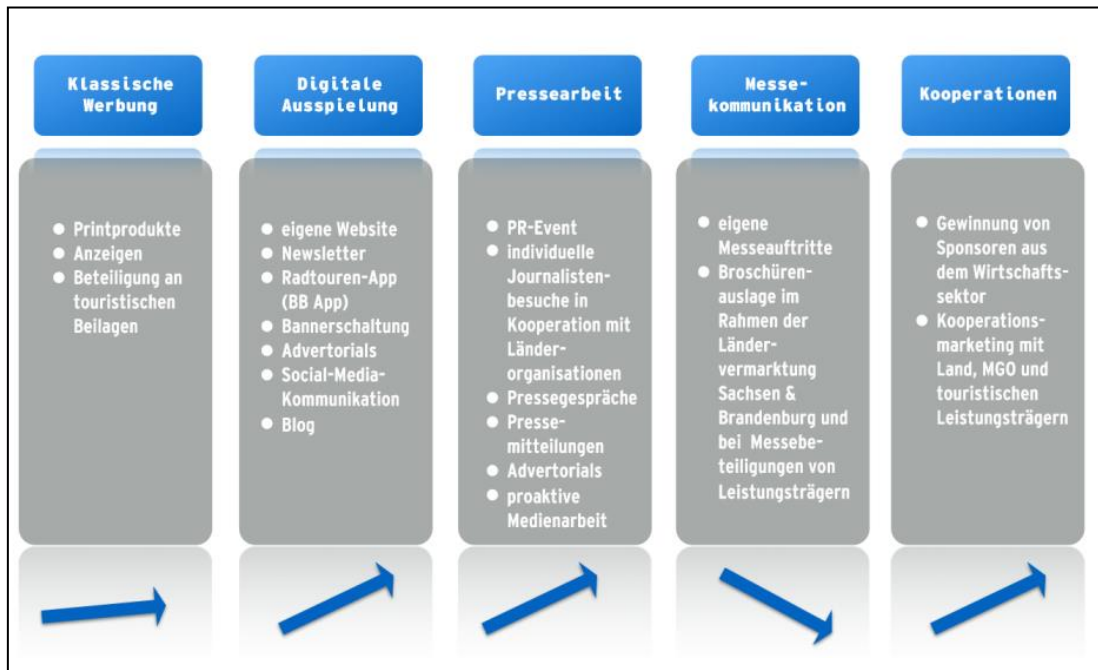


Abbildung 19: Marketingmix

Der Schwerpunkt muss immer stärker auf die Online-Kommunikation gelegt werden, da:

- die Hauptzielgruppen des Lausitzer Seenlandes zwischen 30 und 50 Jahre alt sind und zu den Digital Immigrants¹⁰ & Digital Natives¹¹ gehören. Über Onlinekommunikation werden somit die Zielgruppen zu 100% abgedeckt.
- die Online-Kommunikation dafür sorgt, dass nicht das Lausitzer Seenland allein den Gast finden muss, sondern auch umgekehrt, die Wege des Gastes bei der Suche nach den passenden Urlaubs- und Freizeitangeboten zum Lausitzer Seenland führen.
- teure Streuverluste vermieden werden, um mit dem limitierten Budget optimal zu wirtschaften und zwar durch zielgruppenspezifisches Targeting¹² im Onlinemarketing (kontextuelles Targeting¹³, Behavioral Targeting¹⁴, Regio-Targeting¹⁵ - wird auf Basis der IP-Adresse ausgelesen)

Ohne klassische Werbung wird der Marktauftritt auch in der Zukunft nicht auskommen. Anzeigen sind aufgrund ihres häufig schlechten Kosten-Nutzenverhältnisses dabei nur im Rahmen von Kam-

¹⁰ Bezeichnet Menschen, die nicht mit der digitalen Welt aufgewachsen sind.

¹¹ Ist der Jahrgang, der im Umgang mit der digitalen Welt sehr vertraut und versiert ist, da sie damit aufgewachsen sind.

¹² Englisch für „genaue Zielgruppenansprache“. Targeting ist die Rückverfolgung und Wiederansprache von Webseitenbesuchern der eigenen Webseite.

¹³ Kontext- und Inhalt basierte Wiederansprache

¹⁴ Verhaltensbasierte Wiederansprache

¹⁵ regional basierte Wiederansprache



pagnen einzusetzen. Die Printprodukte sind als Streumaterial und für die Imagebildung auch weiter unverzichtbar, sollten aber regelmäßig im Hinblick auf Zielsetzung/Bedarf und Qualität kritisch hinterfragt werden.

Eine strategisch ausgerichtete Pressearbeit ist „nebenbei“ nur schwer leistbar, bietet aber die große Chance, kostengünstig v.a. in den ausgewählten Quellmärkten aber auch bundesweit den Bekanntheitsgrad und das Profil des LS zu erhöhen und analog der angestrebten Positionierung zu schärfen. Eine Ausweitung der Pressearbeit ist vor diesem Hintergrund zu empfehlen. In Anbetracht der knappen Personalressourcen sollte gerade für eine erfolgreiche überregionale Pressearbeit auf die Kompetenzen und Kontakte einer Agentur zurückgegriffen werden.

Messebesuche sind im Hinblick auf ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis häufig überbewertet. Dies gilt nicht nur mit Blick auf die Kosten für den eigentlichen Messeauftritt, sondern v.a. für den hohen damit verbundenen Personaleinsatz. Unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen der Geschäftsstelle sind eigene Messeauftritte auf die publikumswirksamen Messen (Zielgruppen Radfahrer, Wassersportler) in den Hauptquellmärkten zu begrenzen (Berlin, Dresden, Prag), in den anderen definierten Quellmärkten Sachsens und Thüringens nur im Zusammenhang mit einer dortigen Marktkampagne. Weitere Messen sollten in der Regel durch Kooperationen abgedeckt werden (mit Anbietern aus der Region, wenn starker thematischer Bezug mit Nachbarregionen und Länderorganisationen sowie Marketingkooperationen wie der AG barrierefreie Reiseziele.

Kooperationsmarketing bietet gerade bei kleinen Werbebudgets viele Kosten- und Nutzensynergien. Vor diesem Hintergrund sind Kooperationen auch über Messeauftritte hinaus sinnvoll und daher weiter auszubauen. Das gilt nicht nur für die Zusammenarbeit mit den Nachbarregionen v.a. der MGO, sondern auch für regionales Kooperationsmarketing und Sponsoring.

5.7.4 Kommunikationsstrategie nach Innen

Der Marktauftritt des TV LS hat nicht nur das Ziel, mehr Gäste in die Region zu holen, sondern auch die Identitätsbildung in der Region zu erhöhen. Trotz des damit sehr hohen personellen Zeitaufwandes ist ein kontinuierliches Innenmarketing unverzichtbar und kann künftig keinesfalls zurückgefahren werden. Im Gegenteil, wenn es zu der wahrscheinlichen Fusion mit der Niederlausitz kommt, gewinnt das Innenmarketing noch weitere an Bedeutung. Unabhängig von der Fusion muss die Innenmarketingstrategie folgende Elemente umfassen:

- einen regelmäßigen personellen Einsatz der Geschäftsstelle (v.a. Geschäftsführung) vor Ort in den Gemeinden (Präsentation vor relevanten Gremien)
- die regelmäßige Online-Information der Gemeinden und Leistungsträger über Aktivitäten des Verbandes mittels Newsletter
- die kontinuierliche Durchführung regionaler Veranstaltungen zur Information und Diskussion der touristischen Entwicklung des Seenlands



- die regelmäßige Organisation von Exkursionen für Leistungsträger und deren Personal sowie Mitarbeiter der Touristinfos, damit diese das LS mit eigenem Blick kennenzulernen sowie Förderung individueller Kennenlernangebote einzelner Attraktionen durch Preisvorteil für diesen Personenkreis
- Hohe Präsenz/Wahrnehmung des LS im öffentlichen Raum, v.a. an den Punkten mit starkem Publikumsverkehr durch Einheimische (Leuchtturmstandorte und Gemeindeverwaltungen, Hauptverkehrsstraßen). Damit erreicht man zusätzlich auch Gäste.

5.8 Marktauftritt Handlungsempfehlungen

5.8.1 Grundlegende Maßnahmen

1. Erweiterung des Corporate Designs

Mit der Schärfung der Positionierung des Lausitzer Seenlandes sowie der Kreation eines neuen Claims bedarf es die Überarbeitung/Erweiterung des Corporate Design Handbuches mindestens um folgende Themen:

- Integration Claim und deren Anwendung zum Logo
- Integration Bildsprache und deren Anwendung
- Layout für das neue Seenland-Magazin (Titel, Innenseiten, Katalogseiten)
- Layout Digitale Medien/Website - Definition Tonalität/Stilistik der Leit- und Substories

2. Überarbeitung/Aktualisierung Bildsprache

Für die Schärfung der Positionierung braucht es:

- Großformatige Bilder, die Emotionen transportieren: Je größer desto besser. Ziel ist, die Reiselust zu wecken.
- Aussagestarke Bilder: Ein Bild sagt bekanntlich mehr als 1.000 Worte, deshalb müssen sie Inhalte transportieren. Wichtig ist, sie trotzdem einfach zu halten: sie müssen eine zentrale Aussage beinhalten und dürfen nicht überfrachtet werden.
- Bilder mit Menschen & Wasser: Keine Model-Gesichter, sondern ein authentisches Abbild der Zielgruppen des Lausitzer Seenlandes - bei aktiver Erholung. Da „Seenlandschaft“ Bestandteil des Markenkerns ist, beinhalten die Bildmotive eine Seen-Komponente (mind. im Bildanschnitt).
- Bilder mit einem Key Visual: Das Key Visual bringt den Wandel der Region zum Ausdruck und verstärkt den Wiedererkennungswert, d.h. es bedarf eines dynamischen, schwungvollen Elementes.



- Das Beste vom Besten: Im Lausitzer Seenland entsteht eine ganz neue Urlaubsregion inmitten einer einstigen Tagebaulandschaft - den Anspruch „Alles neu“ im Sinne von erstmalig, ungebraucht, zeitgemäß gilt es, zu transportieren.

5.8.2 Marktauftritt Online

3. Umfangreiche Überarbeitung des Internetauftritts (Schlüsselprojekt)



Abbildung 20: Internetauftritt Information und Emotionen

Anforderungen an gesamte Seite

- erlebnisorientiert - großformatige Bilder
- kurze Texte, welche die Reiselust wecken
- Videos und Social Media-Einbindung
- benutzerfreundlich - leicht verständliche Navigation
- Responsive und barrierefrei
- übersichtliche Anordnung der Informationen & Online-Buchbarkeit der Angebote
- den Wandel beschreibend - der Gast soll die Veränderungen des Lausitzer Seenlandes hin zu einer neuen Tourismusdestination miterleben können
- Sprachversionen in tschechischer und englischer Sprache in der gleichen inhaltlichen Tiefe (Priorität Tschechisch). Die Übersetzung sollte alle Grundinformationen einschließlich der Imagetexte sowie die Texte zu den Aktivitätsangeboten umfassen.
- allgemeine Informationen zum LSL sowie zielgruppenrelevante Infos
- erweiterbar um größere Gebietskulisse
- auffindbar im Netz durch konsequente Suchmaschinenoptimierung



Ein Hauptaugenmerk muss der Einstiegsseite gelten. Hier entscheidet sich, ob der User interessiert wird und dann dabei bleibt sprich mehr erfahren will oder ob er abspringt.

Anforderungen an die Einstiegsseite

- emotional - Einsatz der neuen, ausdrucksstarken Bildsprache
- inhaltliche & optische Bespielung der Leitstory
- markenbildend - aufgreifen der Leitstory durch die Testimonials, „Landschaft im Wandel“
- optimaler Einsatz des Corporate Designs
- schnell erfassbar - manchmal ist weniger mehr, d.h. keine Überfrachtung der Homeseite, die Hauptprodukte müssen sofort erkenn- und zuordenbar sein (Konzentration auf das Wesentliche)
- aktuell - regelmäßige Aktualisierung der Home
- social - Knoten- und Ankerpunkt aller Online-Aktivitäten, einfache Kontaktaufnahme

4. Intensivierung und Erweiterung Social Media Bespielung

Die (Familien)Zielgruppen sollen vordergründig über Online-Umfelder angesprochen werden - die hohe Nutzungsrate gibt hier die Sicherheit einer sehr hohen Reichweite. Mit einem fundierten Social Media-Konzept inkl. Contentplan (Themen- und Inhaltsplan) soll für stetige Neugier hinsichtlich der Entwicklung der Region gesorgt werden und die Community angeregt werden, auf der Website vorbeizuschauen. Social Media wird erstes Werbeumfeld (dark post¹⁶, sponsored post¹⁷, ads¹⁸). Über (Werbe)-Aktionen soll die Community ausgebaut werden. Ziel: Aufmerksamkeit für das Lausitzer Seenland schaffen, die Webseite promoten und Traffic (Nutzerzugriffe) auf Webseite lenken, Facebook Fanpage, Instagram-Kanal und Website generieren → Benutzerinteresse schaffen und halten

Vor dem Hintergrund der knappen Ressourcen sollte das Hauptaugenmerk zunächst auf der Qualifizierung und Intensivierung der bereits bespielten Social Medien liegen. Der Facebook-Kanal erhält eine Auffrischung, d.h. die optische Anpassung an die neue Bildsprache sowie das inhaltliche Ausspielen der Leitstory und deren Untergeschichten (Substories).

Darüber hinaus sind schrittweise weitere Social-Media Instrumente zu bespielen:

.....

¹⁶ Gesponserte Werbeanzeige bei Facebook, ohne das ein Post auf der Timeline bzw. in der Chronik der eigenen Facebookseite erscheint. Damit können z.B. Personen bespielt werden, die noch nicht „Gefällt mir“ gedrückt haben.
¹⁷ Gesponserter Post, der einer vor-definierten Zielgruppe gezeigt wird.
¹⁸ Bezahlte Werbung bei Facebook, mit der eine fest definierte Zielgruppe bespielt wird.



- Nutzung Instagram v.a. mit Blick auf Familien und Jüngere, das bedeutet die Aufnahme & das bewusste Ausspielen der neuen Bildsprache, auf den Bildern finden sich die Leitstory & die Substories wieder
- Aufbau YouTube-Kanal. Das Lausitzer Seenland ist mit einigen Videos bei YouTube vertreten, verfügt aber über keinen eigenen YouTube-Kanal. Nachdem weitere Filme produziert wurden, sollte ein eigener YouTube-Kanal aufgebaut werden
- Google-Remarketing¹⁹. Sobald die Besucher auf anderen Webseiten innerhalb des Google Netzwerkes surfen, werden sie mit Bannern bespielt und so zurück auf die Seite des Lausitzer Seenlandes geführt. Google Remarketing eignet sich somit besonders gut für die Zweitansprache von Zielgruppen – also ergänzend zu weiteren Online-Maßnahmen
- Durchführung von gezielten Social Media-Kampagnen. Sie dienen einem optimalen Reichweitemaufbau je Zielgruppe und Quellmarkt, der Steigerung der Marken-Bekanntheit in den Hauptzielgruppen und stärken das Image in den Social Medien. Der Fokus sollte zunächst auf den Quellmärkten Berlin und Speckgürtel, Dresden, Tschechien, Chemnitz und Thüringen liegen. Wichtig: keine isolierte Social Media Kampagne, sondern Integration in eine integrierte Quellmarktbearbeitung in Verbindung mit anderen Marketinginstrumenten zum Beispiel Pressearbeit.
- Regelmäßige Erstellung eines digitalen Newsletters in der Perspektive, wenn entsprechende Angebote vorhanden sind. Empfohlen wird B2C-Newsletter²⁰ der aber auch Medienvertretern im Presseportal zum Abonnieren angeboten wird. Dem Newsletter liegt ein Content-Marketing-Ansatz zugrunde. Neben reinen Angeboten sollten unterschiedliche Content-Formate integriert werden, wie z.B.: Tipps rund um Themen aus den Produktlinien (z.B. Tipps für Radtouren mit Kindern, Schwimmen lernen in 5 Tagen), Reiseberichte mit Tourenvorschlägen, Regionaltypisches, Gewinnspiele. Versand 1 x pro Quartal.
- Aufgrund der begrenzten Ressourcen sollte zunächst bis auf weiteres auf eine eigene App LS verzichtet werden. Kostengünstiger und erfolgversprechender ist die Integration in Apps Dritter, die deutlich mehr Reichweite haben. Dies gilt insbesondere für die Darstellung der Radtouren. Diese sollten sowohl in der neuen Reiseland Brandenburg App als auch der App des Verkehrsverbunds Regionalverkehr.
- Darüber hinaus sollte dem Online-Marketing zunehmend mehr Raum in der Planung und Ausführung gegeben werden. Der Aufbau von Kontakten zu Influencern²¹ und Reisebloggern ist für eine Urlaubsdestination unerlässlich. Dieser Personenkreis ermöglicht es eine hohe Reichweite zu generieren und kann somit Informationen zielgruppengenau streuen. Auch digitale Werbemöglichkeiten (Online Banner z.B.) sind langfristig einzuplanen und umzusetzen.

.....
¹⁹ Auch Targeting genannt. Bezeichnet die Rückverfolgung und Wiederansprache von Webseitenbesuchern mit z.B. Bannerwerbung. Diese Dienstleistung bietet u.a. Google an.

²⁰ Abkürzung für „business to customer“. Bezeichnet die Kommunikation per Newsletter zwischen dem Tourismusverband und potentiellen Gästen und Kunden des Lausitzer Seenlandes.

²¹ Influencer sind Personen, die in den sozialen Netzwerken durch eine Hohe Anzahl von Anhängern („follower“) eine starke Präsenz und Vorbild-Wirkung besitzen.



5.8.3 Marktauftritt Printprodukte

5. **Überarbeitung/Qualifizierung des Seenland Ferienjournals (Schlüsselprodukt)**

Das Ferienjournal muss noch stärker zu dem zentralen Image- und Kommunikationsinstrument entwickelt werden. Das Produkt ist dazu perspektivisch stärker im Magazincharakter zu gestalten (Magalog = Magazin + Katalog), um so auch eine stärkere Imagebildung zu erreichen. Dazu bedarf es zunächst einer Erweiterung des Corporate Designs des LS. Auch in inhaltlicher Hinsicht sollte der Magazincharakter stärker Berücksichtigung finden. Prominent abgebildet werden müssen die drei starken Themen Radfahren, Urlaub am Wasser und Wassersport sowie die Leit- und Substories sowie die Leuchtturm POI's. Das Magazin lebt von authentischen, einprägsamen Reportagen, welche die Reiselust wecken. Die Geschichten sollten möglichst immer in Verbindung mit buchbaren Angeboten stehen. Leitprodukte werden prominent dargestellt. Das Seenland-Magazin beinhaltet das Gastgeberverzeichnis (nur in kleiner Auflage) sowie alle wichtigen Angebote und ist damit auch eine wertvolle Informationsquelle während des Urlaubs. In der Ausgabe 2018/19 ist zunächst die geschärfte Positionierung mit Leitstory und Substories prominenter herauszustellen. In erster Linie aus Innenmarketinggründen aber auch zur Finanzierung ist eine Darstellung der Mitgliedsgemeinden nicht verzichtbar. In der mittelfristigen Perspektive ist unter der Voraussetzung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen beim Verband anzustreben, das Produkt jährlich in Eigenregie herauszubringen.

6. **Überarbeitung/Qualifizierung der Übersichtskarte**

Zur Ergänzung des Ferienjournals bedarf es eines Streuprodukts, um das Besondere der Region und auch die Gebietskulisse zu vermitteln (Abbildung des „Schaufensters“). Diese Funktion soll die bisherige Übersichtskarte in anderer Informationsqualität und Gestaltung erfüllen. Durch die voraussichtliche Fusion mit der Niederlausitz muss die Gebietskulisse in einen kleineren Maßstab abgebildet werden, so dass eine Darstellung der Radwege in der bisherigen Form nicht mehr möglich sein wird (und durch neuen Radprospekt siehe Maßnahme 7 auch nicht notwendig). Auf der Karte durch Standortkennzeichnung und im Rahmenbereich anstelle der bisherigen Werbung durch Fotos sollen die definierten Leuchtturmstandorte sowie zusätzlich die Einzelstandorten mit regionaler Bedeutung gekennzeichnet/abgebildet werden). Außerdem soll das Produkt als Medium für die Vermittlung des Leitprodukts „Schaustelle Landschaft im Wandel“ genutzt werden (Abbildung Standorte auf der Karte und Informationen dazu auf der Rückseite).

7. **Neue Radbroschüre in Ergänzung zum Flyer Seenland-Route**

Solange die Gewässerpotenziale noch nicht im vollen Umfang nutzbar sind, ist der Radtourismus das wichtigste Angebotssegment zur Profilierung und Nachfragegenerierung. Um in dem Markt Radtourismus, der durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist, wahrgenommen zu werden und die Werbebotschaft als besonders attraktive Radregion an den Kunden überzeugend an den Kunden vermitteln zu können, ist eine Radreisebroschüre mit Ausrichtung auf Tagesradler/Sternradler unverzichtbar. Darin sollten alle lokale Thementouren und die



noch zu entwickelnden Seenland-Touren (siehe Seite ?) kartografisch so dargestellt werden, dass Radfahrer diese als Grundlage für die Tourenbefahrung nutzen können und ergänzend interessante POI's und Fakten erhalten. Ob im Format DIN A5 oder DIN A 4 muss im Marketingausschuss besprochen und entschieden werden.

8. Erstellung eines Wasserwanderflyers

In der mittelfristigen Perspektive bedarf es zwingend eines eigenen Wasserwanderflyers für die Seenkette. Voraussetzung hierfür ist, dass mehrere miteinander verbundene Seen befahrbar sind. Solange dies noch nicht gegeben ist, sollte weiter mit gezielter Ausgabe nur für Bootstouren die Karte „Schiffbare Gewässer“ angepasst an sich verändernde Rahmen- und Gewässerbedingungen herausgebracht werden.

9. Weiterentwicklung des Flyers zur Energieroute

Der Flyer „Energieroute“ ist vor dem Hintergrund des Leitproduktcharakters für das LS auch künftig herausbringen und dabei perspektivisch in das CD des LS zu überführen.

10. Special Interest Produkte

- Flyer, die sich an Special-Interest-Gruppen richten - wie z.B. Camping- und Wohnmobilstellplätze, werden nach und nach bedarfsbezogen im überarbeiteten Corporate Design neu aufgelegt.
- Der Veranstaltungskalender ist künftig nur in digitaler Form weiterzuführen. Die Höhepunktveranstaltungen sollten im Ferienjournal und im Kulturflyer abgebildet werden.

Auf ein gesondertes Printprodukt für Familien ist vorerst zu verzichten. Das Thema Familien ist aber nicht nur als Querschnittsthema in den anderen Printprodukten mit zu berücksichtigen (z.B. Familienradtour in der Radbroschüre), sondern zukünftig als eigenes Kapitel im Ferienjournal und als eigener Menüpunkt des Internetauftritts.

5.8.4 Marktauftritt Pressearbeit

Die Presseaktivitäten sind künftig zu intensivieren und dafür die notwendigen personellen und finanziellen Bedingungen bereitzustellen. Das Profilthema Landschaft im Wandel ist durch die Leitstory und im Zusammenhang mit Meilensteinen bei der weiteren Infrastruktur- und Seenentwicklung auch national zu bespielen (zur Steigerung des überregionalen Bekanntheitsgrades als Tourismusregion). Ansonsten ist der Schwerpunkt der Presseaktivitäten auf die definierten Quellmärkte zu legen.



11. Notwendig dazu ist ein mindestens auf ein Jahr ausgelegtes PR-Konzept, welches sich durch ein crossmediales²² Themenmarketing auszeichnet. Das heißt, aus der Leitstory definierte Substories, die in ausgewählten Medien Digital & Print ausgespielt werden. Durch den Aufbau und die Pflege eines auf die Themen abgestimmten Presseverteilers und proaktiver, konsequenter Pressearbeit lässt sich mediale Aufmerksamkeit regional & national erreichen. Regelmäßige Pressemeldungen, Pressegespräche und Pressereisen sind die Basis einer guten Pressearbeit. Dennoch sollte auch hier zukünftig weitere Maßnahmen in Betracht gezogen werden z.B. Advertorials²³, Presse-Events, Medienkooperationen und Reportageservice.

5.8.5 Messeauftritte

Das Seenland kann nicht aus eigener Ressourcen-Kraft bei allen potentiell in Frage kommenden Messen in den relevanten Quellmärkten mit eigenem Stand präsent sein. Auch vor dem Hintergrund des kritischen Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Messeauftritten ist deshalb genau abzuwägen, wo der Verband mit eigenen Messeauftritten vertreten ist und wo er Messekooperationen eingeht. Für die eigenen Messeauftritte sollte die Messeausstattung gemäß des überarbeiteten Corporate Design neu konzipiert und gestaltet werden.

12. Eigene Messeauftritte der Geschäftsstelle

Die eigenen Messeauftritte werden sich auf die definierten Kernmärkte Sachsen (Raum Dresden), Berlin, Tschechien und zu einem späteren Zeitpunkt auf Raum Chemnitz und Städtekette in Thüringen und ggf. auf Breslau zu konzentrieren. Dies sind:

- Dresdner Reisemarkt (jährlich)
- Beach & Boote Leipzig (jährlich nur wenn mit LMBV)
- Velo Berlin (jährlich)
- For Bikes Prag (jährlich)
- Reisebörse Erfurt (nur im Rahmen einer integrierten Quellmarktkampagne)
- Reisemesse Chemnitz (nur im Rahmen einer integrierten Quellmarktkampagne)
- Ein Messeauftritt auf der ITB wird wegen der hohen Kosten bei gleichzeitig geringem Nutzen für Endverbraucheransprache nicht angestrebt. Um sich als größeres Reisegebiet nach der Fusion mit der Niederlausitz der heimischen Politik und Wirtschaft zu präsentieren, wird für 2018 eine Wiederholung der Veranstaltung in der Landesvertretung Brandenburg favorisiert (2020 oder 2022 auch in der sächsischen Landesvertretung).

²² Crossmedial ist die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit über verschiedene Kanäle und Medien hinweg.

²³ Auch Publicreportage genannt. Ist eine gesponserte Anzeige, die den Anschein eines redaktionellen Beitrages erwecken soll und vom Adressaten nicht als eindeutige kommerzielle Werbeschaltung zugeordnet werden kann.



- Bei allen weiteren in den Hauptquellmärkten relevanten Fachbesuchermessen (z.B. Grüne Woche Berlin), Endverbrauchermessen (z.B. Haus Garten Freizeit Leipzig) und Reisebörsen (z.B. LVZ-Reisemarkt, Brandenburger Reisemarkt) sollte sich das LS in die Messeaktivitäten der TMGS/MGO und TMB integrieren oder mit Partner (Leistungsträgern) aus der Region kooperieren.

5.8.6 Maßnahmen Innenmarketing und Qualitätssicherung

13. Entwicklung eines „Marken-Flyers“, in dem kompakt und übersichtlich die Marke LS vorgestellt bzw. erläutert wird.
14. Fortführung der jährlich stattfindenden regionalen Innenmarketingveranstaltungen Seenland Tage und Saisonauftakt durch den Tourismusverband sowie Regionalkonferenz durch Zweckverbände.
15. Regelmäßiger Newsletterversand im halbjährigen Turnus an die Anbieter und Gemeinden (vor und nach der Saison).
16. Durchführung einer jährlichen Seenland- Exkursion für interessierte Anbieter. Bei Fusion mit Niederlausitz ist für 2018 eine Exkursionen durch die neue und alte Gebietskulisse durchzuführen.
17. Weiterführung des Tourismus-Pass unter neuem Namen „Weiterbildungspass“
18. Weiterführung der Qualitäts- und Schulungsseminare für das Gastgewerbe im bestehenden Umfang, ggf. Servicetag mit verschiedenen Seminaren.
19. Durchführung einer Zertifizierungsoffensive zur Erhöhung des Anteils an zertifizierten Betrieben insbesondere Service Q Deutschland und Klassifizierung gewerblicher und privater Beherbergungsbetriebe.
20. Umsetzung der Infopunkte analog Wegeleitsystemkonzept (nicht nur Sachsen, sondern perspektivisch auch in Brandenburg). Ausarbeitung eines Standortkonzepts für alle POI´s und Gemeindeverwaltungen/Rathäuser (Aufgabe Zweckverbände)

5.8.7 Maßnahmen Vertrieb und Produkte

21. Akquirierung weiterer Nutzer des Online-Buchungssystems auf lokaler Ebene (Leistungsträger, Kommunen wenn Vermittlung touristischer Angebote) –
22. Erweiterung/Qualifizierung des Produktsortiments im Online-Shop des Verbandes
23. Für die Seenland – Card ist aus den Erfahrungen der letzten Jahre keine Marktnachfrage zu erkennen. Erfahrungsgemäß werden solche Produkte erst dann ausreichend nachgefragt, wenn damit Leistungen des ÖPNV integriert werden. Dies macht für das Seenland erst in mittel- bis



langfristiger Perspektive Sinn, wenn es für den ÖPNV eine stärkere toursitische Nachfrage geben sollte.

5.8.8 Maßnahmen Marktforschung

24. Durchführung einer professionellen Gästebefragung durch den TV LS (ggf. in Kooperation mit Fachbüro) im Turnus von fünf Jahren. Die bislang jährlich durchgeführte Befragung ist aufgrund der sehr begrenzten Aussagekraft nicht weiter zu führen.
25. Regelmäßige Erfassung der Marktposition und Markenstärke des LS im Rahmen von Destination Brand und weiterer kommerzieller Monitoringsysteme wie Destinations Quality (Erfassung Qualitätsposition und -wahrnehmung am Markt)
26. Bei thematischen Bezügen künftig stärkere Integration in die Marktforschungstools der TMB und TMGS
27. Intensivere jährliche Auswertung von Google Analytics (nicht nur quantitative Zugriffe, sondern Nutzerverhalten, Conversions/Definition eigener Zielvorgaben, Zielgruppen)

5.9 Tabellarische Übersicht Maßnahmen Marktauftritt

Maßnahme		Priorität	Zeitraum
1	Erweiterung Corporate Design	Sehr hoch	Bis Ende 2017
2	Umsetzung neue Bildsprache/ Foto-shooting	Hoch	2017/2018
3	Überarbeitung Website	Sehr hoch	Bis Ende 2018
4.1	Refreshing Facebook	Hoch	Bis Ende 2017
4.2	Aufbau Instagram	Mittel	Bis Ende 2017
4.3	Digitaler Newsletter	Hoch	Ab 2018/2019
4.4	Social Media Kampagne	Mittel	Ab 2019/2020
4.5	Google Remarketing	Geringer	Ab 2019/2020
4.6	Influencer Marketing	Mittel	Ab 2019/2020



4.7	Integration in App Reiseland BRB + Verkehrsverbund Regionalverkehr	Hoch	Ab 2018
4.8	Aufbau YouTube-Kanal	Geringer	Ab 2020
5	Seenland-Magazin	Sehr hoch	2018
6	Neue Urlaubs-Freizeitkarte	Hoch	2018
7	Neue Radbroschüre	Hoch	2018
8	Wasserwander-Flyer	Hoch	Ab 2020
9	Energieroute	Mittel	2018
10	Special Interest Flyer	Mittel	bedarfsbezogen
11.1	Ausbau crossmediale Pressearbeit regional & Kernmärkte	Hoch	2018/2019
11.2	Ausbau crossmediale Pressearbeit national	Mittel	Ab 2019/2020
12.1	Eigene Messeauftritte Hauptquellmärkte Dresden, Berlin, Prag	Hoch	Jährlich
12.2	Eigene Messeauftritte Chemnitz, Thüringen	Mittel	Ab 2020
13	Markenflyer	Hoch	2018
14	Seenland Tage und Saisonsauftakt	Hoch	Jährlich
15	Newsletter Anbieter	Hoch	2 x jährlich
16	Exkursion	Hoch	1 x jährlich
17	Tourismusspass - Weiterbildungspass	Mittel	2018 Laufzeit fünf Jahre
18	Qualitäts- Schulungsseminare	Hoch	Dauerhaft jährlich



19	Zertifizierungsoffensive	Hoch	Dauerhaft jährlich
20	Infopunkte analog Wegeleitkonzept + Erweiterung Zweckverbände	Hoch	2017 und Folgejahre
21	Ausweitung Buchungssystem	Hoch	Dauerhaft jährlich
22	Online-Shop	Geringer	Ab 2017
23	Seenland- Card	Geringer	Langfristig
24	Gästebefragung	Mittel	2020, 2025
25.1	Auswertung Destination Quality	Mittel	2017 jährlich
25.2	Auswertung Destination Brand	Geringer	2017
26	Integration in die Marktforschungsaktivitäten beider Länder	Geringer	Themenbezogen
27	Google-Analytics	Mittel	2018 jährlich



6. Zusammenfassung Marke Lausitzer Seenland

Unser Ziel	Überregionale Marktpositionierung und Etablierung als Destinationsmarke
Unser Alleinstellungsmerkmal	Hier entsteht eine neue Seenlandschaft mit Europas größter neu geschaffener Seenkette (Landschaft im Wandel).
Unsere Marktpositionierung (Abgrenzung zum Wettbewerb)	Aktive Erholung in einer sich wandelnden Landschaft vom Tagebau zur Erholungslandschaft
Unsere Markenbotschaft, unser Markenversprechen	<p>Das Lausitzer Seenland bietet seinen Gästen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine ganz besonderes Landschaftsprofil mit neu entstehenden Gewässerlandschaften in Verbindung mit traditionellen Naturlandschaften • Beste Bedingungen für eine aktive Erholung, v.a. ein außergewöhnliches neu ausgebautes Radwegenetz mit der Besonderheit Rundwege direkt entlang der Seen mit Seeblick und Seezugang, wie es sie sonst nirgendwo gibt • Freizeit und Übernachten am und auf dem Wasser an Europas größter neu geschaffener Seenkette und zahlreichen weiteren Seen und Gewässern • Einen erlebbaren Wandel von einer Tagebau- und Industrieregion zu einer Erholungslandschaft
Unsere Markenwerte (Selbstverständnis, Eigenschaften)	<p>Das Lausitzer Seenland ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familienfreundlich, radlerfreundlich, wassersportlich • Aktiv, erholsam, spaßorientiert • sich verändernd, überraschend
Unsere Leitstory	„Vom Bergmann zum Seemann“, über die erfolgreiche Entwicklung von einer Tagebauregion zu einer neuen Erholungs- und Tourismusregion
Unsere Erfolgsgeschichten (Substories) mit Botschaftern	<ul style="list-style-type: none"> • Von der Aufbruchsstimmung: Anbieter, die in den Tourismus investiert haben. • Vom spannenden Landschaftswandel: Sanierer oder Landschaftsplaner.



	<ul style="list-style-type: none"> • Vom neuen Erholungs- Freizeitwert: jemand aus der Region, der früher im Tagebau gearbeitet hat und jetzt die neuen Freizeitmöglichkeiten am und auf dem Wasser genießt. • Vom Wandel zur Urlaubsregion: Stammgast, der seine Urlaubsgeschichte erzählt, wie lange er den Wandel schon begleitet hat. • Vom besonderen Raderlebnis: ein Radurlauber, der einen Radurlaub im Lausitzer Seenland gemacht hat. • Vom erfolgreichen Strukturwandel: jemand aus der Region, der in einem touristischen Betrieb eine Anstellung gefunden hat und so die Zukunftsfähigkeit der Region verkörpert und/oder ein lokaler Unternehmer mit einem nicht touristischen Betrieb, der sich zur Zukunft der Region bekennt.
<p>Unser Slogan (Claim)</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Lausitzer Seenland</p> <p>Hier taucht Glück Auf</p> </div>
<p>Unsere Leitprodukte</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Route der Industriekultur 2. Schaustelle „Vom Bergmann zum Seemann“ 3. Mit dem Boot auf der Seenkette unterwegs 4. Seenlandroute – Seenlandtouren (Rad) 5. Lausitzer Seenland für Familien
<p>Unsere Kernzielgruppen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Urlauber am Wasser: v.a. Camping- und Ferienhausurlauber • Radtouristen: Tourenradler, zunehmend Tagesradler/Sternradler • Wassertouristen: Wasserwanderer mit Hausbooten und kleinere Motoryachten, zunehmend mit Flößen, Wassersportler v.a. Segler, Windsurfer, Kitesurfer • Gesellige-spaßorientierte Familien • Sportliche Aktivurlauber (Wassersport, Radfahren, Skaten, Off-Road, Sportevents)