



Bezirksregierung Arnsberg

Geschäftsstelle des Regionalrates

E-Mail: geschaeftsstelle.regionalrat@bezreg-arnsberg.nrw.de

Tel.: 02931 82-2341, 2324 od. 2306 Fax: 02931 82-46177

Regionalratssitzung am: 23.09.2010		Vorlage: 18/04/10	
Vorberatung in:	PK ...	SK ... X	VK ...
TOP 3: Vorstellung des Masterplans "Tourismus Nordrhein-Westfalen"			
• Information			
Berichtersteller/in: Leitender Regierungsdirektor Aßhoff			
Bearbeiter/in: Regierungsdirektorin Schilling Regierungsbeschäftigte Akay Regierungsbeschäftigter Papenbrock			

Beschlussvorschlag

Der Regionalrat nimmt die Information zur Kenntnis.

Begründung im PDF-Format

Anlagen:

- Anlagen

Der Masterplan „Tourismus Nordrhein-Westfalen“ (**Anlage**) setzt einen Orientierungsrahmen für die touristische Entwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen. Er basiert auf der Auswertung von Sekundärmaterialien und Experteninterviews. Ein zentraler Bestandteil dieses Masterplans ist eine intensive Auseinandersetzung mit der bisherigen Tourismuskonzeption auf Landesebene sowie den Vertriebs-, Kommunikations- und Marketingaktivitäten. Mit dem Masterplan soll eine Neuformierung der touristischen Strukturen mit einer klaren Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen der Landesebene und den Regionen und ihren Kommunen einhergehen.

Im Masterplan Tourismus NRW wurden 4 Kernelemente entwickelt:

1. Eine kompakte Strategie für das ganze Bundesland
2. Strukturen und Prozesse im Einklang mit der Strategie
3. Neudefinition des Stellenwerts der Tourismuspolitik
4. Starterprojekte als Impulsgeber.

In Punkt 1 wird die konsequente Orientierung an Zielgruppen bestimmt, die in einem aufwendigen quantitativen und qualitativen Bewertungsmodell ermittelt wurden. So sollen künftig die touristischen Themen von Zielgruppen ausgehend gestaltet werden und nicht umgekehrt.

Für Nordrhein-Westfalen wurden sechs Fokuszielgruppen mit ihren Urlaubspräferenzen ermittelt:

- Junge Singles und Paare,
- Erwachsene Paare,
- Aktive Best Ager,
- Bodenständige Best Ager,
- Familien und
- Business-Gäste.

Diese Zielgruppen bilden hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Potenzials sowie ihrer Themenpräferenzen eine attraktive Klientel, die zu Nordrhein-Westfalen passt.

Business, Aktiv, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event werden künftig als Schwerpunktthemen vermarktet. Sie sind dabei konsequent an den Werten und Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten. In diesem Zusammenhang ist eine regionenübergreifende Markenstrategie zur Unterstützung der Vermarktung mit einer zielgruppenspezifischen Architektur sinnvoll. Dabei bilden die bereits bestehenden sowie die neuen Marken des Tourismus in NRW eine Markenfamilie.

Die neu definierten Inhalte der Strategie müssen sich in den Strukturen und Prozessen der Organisation widerspiegeln. Um dieses Ziel zu erreichen, soll der Landesverband Tourismus NRW e.V. die Destinationen national und international positionieren, zielgruppenspezifisch vermarkten und dabei auch die Standortkampagne „We love the new ...“ des Landes stützen.

Neue Wege weist der Masterplan auch für die überregionale Zusammenarbeit in NRW. So sollen künftig die touristischen Akteure in thematischen Kompetenznetzwerken regionsübergreifend zusammenwirken. Um das weitere Wachstum des Tourismus am Standort NRW sicherzustellen, sollen diese Kompetenznetzwerke Ressourcen und Know-how bündeln und gemeinsam mit dem Landesverband Standards für Produkte definieren, die den Werten und Bedürfnissen der Fokuszielgruppen entsprechen.

Zudem hat die Landesregierung NRW angekündigt, ihre Anstrengungen in der Tourismuspolitik künftig noch zu verstärken. Empfohlen werden Investitionsmaßnahmen zur Qualitätssteigerung, denn viele Betriebe sind durch die Wirtschaftskrise an der Grenze ihrer finanziellen Belastbarkeit angelangt. Aus diesem Grund sollten hier unterstützende Maßnahmen des Landes erwogen werden.

Innovation durch Wettbewerb wird groß geschrieben. Der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ ist **das** Instrument zur Umsetzung der neuen Strategie. Es sollen ausschließlich Projekte gefördert werden, welche die strategischen Ziele des Masterplans umsetzen und damit das Fundament für nachhaltige Wertschöpfung schaffen.

Die Landesregierung versteht die Querschnittsbranche Tourismus als Gemeinschaftsaufgabe und hat deshalb die Einrichtung eines interministeriellen Ausschusses beschlossen, um die Entwicklung und Förderung touristisch relevanter Aktivitäten des Landes zu koordinieren.

Im Rahmen des Masterplans wurden 17 Starterprojekte entwickelt. Diese Starterprojekte werden Schritt für Schritt konzeptionell weiterentwickelt, um sie im Laufe der Jahre umzusetzen. Einige Maßnahmen sind so konzipiert, dass sie ineinander greifen und dadurch Kräfte und Ressourcen bündeln. Dieses Zusammenspiel der Starterprojekte ist eine essentielle Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung des Masterplans. Durch die Starterprojekte sollen die neue Strategie verankert, die Kooperationen gefördert und ausgeweitet sowie die Produktqualität durch Initiativen bei und mit den Leistungsträgern gesteigert werden.

Eine Förderung von Projekten erfolgt nur nach erfolgreicher Wettbewerbsbeteiligung (Erlebnis.NRW), der Teilnahme an der Kulturhauptstadt 2010, einer Landesgartenschau oder einer

Regionale. Förderprojekte werden entweder durch eine Jury bzw. durch den sog. Regionalen Konsens ausgewählt.

Da die Förderung sowohl aus EU- als auch aus Landesmitteln über das EFRE-Programm erfolgt, haben die Wettbewerbsteilnehmer auch die EU-seitig vorgegebenen Programmziele zu beachten. Diese lauten: Verbesserung der Innovationsfähigkeit, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Unterstützung der Chancengleichheit (Gender Mainstreaming) und der Nichtdiskriminierung sowie Unterstützung der umweltgerechten Entwicklung. Darüber hinaus dürfen Förderprojekte den freien Wettbewerb nicht beeinträchtigen.

Um den Tourismus im Regierungsbezirk Arnsberg von hieraus proaktiv zu unterstützen, hat die Bezirksregierung Arnsberg folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Analyse der touristischen Gesamtkonzepte der Kreise im Regierungsbezirk,
- im Bedarfsfall Anstoß von lokalen Projektgruppen zur Entwicklung und Implementierung von kreisweiten strategischen Tourismuskonzepten,
- Forcieren der Beratungstätigkeit,
- Best-Practice-Vortrag des Geschäftsführers des Sauerland-Tourismus e.V. (im Rahmen des Mittelstandsforums im November 2010),
- nahezu vollständige Förderung der Siegerprojekte.

Erste Erfolge sind bereits sichtbar. Von insgesamt 112 beim Wettbewerb Erlebnis.NRW eingereichten Projektskizzen beziehen sich allein 38 (= 34 %) auf den Regierungsbezirk Arnsberg.


In Vertretung



MASTERPLAN

Tourismus Nordrhein-Westfalen

Rücken der Broschüre



***„Wir wollen die im Masterplan
erarbeiteten strategischen Ziele
bis 2015 mit anspruchsvollen Projekten
Schritt für Schritt erreichen.“***

Christa Thoben,
Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

TOURISMUS IN NORDRHEIN-WESTFALEN AUF NEUEM KURS

Wirtschaftspolitisch erfüllt der Tourismus für uns eine Doppelfunktion: Zum einen weist die Tourismusbranche selbst eine beachtliche Wertschöpfung mit einem erheblichen Arbeitsplatzangebot auf. Zum anderen wertet ein gutes touristisches Angebot den Lebens-, Arbeits- und Investitionsstandort Nordrhein-Westfalen insgesamt auf und stärkt damit seine Attraktivität – wovon wiederum alle Branchen profitieren.



Christa Thoben,
Ministerin für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-
Westfalen

Um diesen doppelten Anspruch optimal erfüllen zu können, bedarf es einer Strategie, die den Rahmen und die Richtung für die touristische Entwicklung vorgibt und von allen Akteuren engagiert umgesetzt wird. Daran mangelte es bisher. Deshalb hat das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie in enger Abstimmung mit dem Tourismus NRW e.V. die Entwicklung eines Masterplans auf den Weg gebracht und dafür einen kompetenten Partner gewonnen. Mit dem vorliegenden Masterplan wollen wir das Erreichte sichern, vor allem aber die Position des Reiselandes Nordrhein-Westfalen im nationalen und internationalen Wettbewerb nachhaltig stärken. Wir wollen das Land bis zum Jahr 2015 zu einer pulsierenden Destination mit klar erkennbarem Profil entwickeln. Dazu wird im Masterplan eine kompakte Strategie für das ganze Land formuliert. Inhaltliches Herzstück dieser strategischen Neuausrichtung ist die konsequente Orientierung an Zielgruppen. Künftig sollen die touristischen Themen von den Zielgruppen ausgehend gestaltet werden und nicht umgekehrt. Für diesen Richtungswechsel gibt es gewichtige Gründe, die im Masterplan im Detail dargestellt werden.

Die Landesregierung versteht die Querschnittsbranche Tourismus als eine Gemeinschaftsaufgabe. Deshalb hat das Kabinett auch den Vorschlag der Autoren des Masterplans aufgegriffen und der Einrichtung eines ständigen interministeriellen Ausschusses zum Thema Tourismus zugestimmt. Damit wollen wir die Abstimmung zwischen den Ressorts weiter verbessern und die strategische Neuausrichtung auch innerhalb der Landesregierung neu verorten

und stärken. Wir werden für die neue Tourismuspolitik — insbesondere während der Implementierungsphase — erhebliche zusätzliche Mittel einsetzen, um den ambitionierten Prozess durch eine Vielzahl von Starterprojekten möglichst zügig in Gang zu setzen.

„Ein gutes touristisches Angebot wertet den Lebens-, Arbeits- und Investitionsstandort Nordrhein-Westfalen insgesamt auf und stärkt seine Attraktivität.“

Christa Thoben

Und wir werden den zweiten Tourismuswettbewerb Erlebnis.NRW, mit dem wir im Frühjahr 2010 an den Start gehen wollen, als Hebel nutzen, um die im Masterplan erarbeiteten strategischen Ziele bis 2015 mit anspruchsvollen Projekten Schritt für

Schritt zu erreichen. Vor dem eigentlichen Start des zweiten Tourismuswettbewerbes werden wir die Philosophie der neuen Strategie deshalb mit allen touristischen Akteuren intensiv erörtern und dazu noch in diesem Jahr Informationsveranstaltungen und Workshops durchführen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie ist gleichzeitig eine Neuformierung der touristischen Strukturen mit einer klaren Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen der Landesebene und den Regionen und ihren Kommunen nötig. Es geht darum, kleinteilige Strukturen zu überwinden und die überregionale Zusammenarbeit durch Kooperationsprojekte zu fördern und nachhaltig auszubauen. Auch dafür weist der Masterplan den Weg. Je mehr wir unsere finanziellen und organisatorischen Kräfte bündeln und uns auf die Erfolg versprechenden Themen und Zielgruppen konzentrieren, umso größer sind die Chancen, die Stärken der Destination Nordrhein-Westfalen im härter werdenden Wettbewerb national und international noch besser zur Geltung zu bringen. Wir werden diesen Weg in enger Partnerschaft mit den Regionen und den Leistungsträgern gehen, denn die vor uns liegenden Herausforderungen sind ohne enge Kooperation nicht zu bewältigen.



Allen, die diesen Prozess in den nächsten Monaten und Jahren mit Engagement und Leidenschaft unterstützen, gilt schon heute mein herzlichster Dank!

Christa Thoben

INHALT

GRUSSWORT

Von Christa Thoben, Ministerin für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

3

EXECUTIVE SUMMARY

In verdichteter Form werden hier die Kernelemente der neuen Tourismusstrategie beschrieben. Diese Kurzfassung des Masterplans macht deutlich, dass Nordrhein-Westfalen alle Voraussetzungen mitbringt, um sich national und international als attraktive und pulsierende Destination zu profilieren.

7

MASTERPLAN

> AUSGANGSLAGE

Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Nordrhein-Westfalen. Neben einem deutlichen Wertschöpfungsbeitrag wirkt die Branche als Katalysator für die Standortentwicklung: Denn die Attraktivität als Reiseziel ist eng verzahnt mit der Wahrnehmung des Bundeslandes als attraktiver Arbeits-, Lebens- und Investitionsstandort.

19

> ZIELGRUPPENANALYSE

Die strategische Neuausrichtung des Tourismusmarketings wird durch die konsequente Orientierung an Zielgruppen bestimmt. Dieser Richtungswechsel – von den Zielgruppen zu den Themen und nicht umgekehrt – ist das inhaltliche Herzstück der neuen Strategie.

25

> 10-PUNKTE-PROGRAMM

Über die Bedeutung des Tourismus für die Zukunft des Landes Nordrhein-Westfalen herrscht ein breiter Konsens auf allen politischen Ebenen. Ein 10-Punkte-Programm zeigt die Eckpfeiler der künftigen Ausrichtung auf.

33

SCHLUSSBEMERKUNG

Mit dem Masterplan setzt sich Nordrhein-Westfalen ambitionierte Ziele. Über den Erfolg der neuen Strategie entscheiden die Tourismusakteure selbst, indem sie die Strategie konsequent umsetzen.

83

DANKSAGUNGEN

84

IMPRESSUM

87

*„Die Kombination von Ressourcen,
die Suche nach neuen Finanzierungsformen
und das direkte Ansteuern der Zielgruppen
sind die Voraussetzungen,
um touristische Produkte zu kreieren,
die auf dem Käufermarkt bestehen.
Als Destination muss man dabei auch den Mut
beweisen, neue Wege zu gehen.“*

Prof. Dr. Ute Dallmeier,
Tourismus NRW e.V., Geschäftsführerin



EXECUTIVE SUMMARY

Nordrhein-Westfalen hat alle Voraussetzungen, um sich auf den nationalen und internationalen Tourismuskärkten als attraktive Destination zu positionieren:

TOURISMUSWIRTSCHAFT IN NORDRHEIN-WESTFALEN

> **Lebendige Kulturlandschaft**

900 Museen und Sammlungen, 57 Theater, 400 freie Theatergruppen, 60 Orchester, 3.500 Industriedenkmäler, 250 Festivals und Feste allein im Ruhrgebiet – diese Zahlen sprechen für sich: Nordrhein-Westfalen kann mit einem lebendigen und vielfältigen Kulturangebot aufwarten, das den Vergleich mit den Hotspots der internationalen Kunstszene nicht zu scheuen braucht. Als Kulturhauptstadt 2010 präsentiert sich das Ruhrgebiet als moderne und dynamische Metropolregion, die insbesondere für Städtetouristen eine Fülle attraktiver Angebote bereithält.

> **Attraktiv für Business-Reisende**

Die Wirtschaftskraft Nordrhein-Westfalens ist beeindruckend: Das Bundesland ist der bedeutendste Stahlstandort sowie die Energieregion Nr. 1 in Europa. Es zählt zu den wichtigsten Chemiestandorten in Deutschland, und 18 der 50 größten deutschen Handelsunternehmen haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. Als ökonomisches Schwergewicht ist das Bundesland das Ziel zahlreicher Geschäftsreisender aus dem In- und Ausland. Mit Köln, Düsseldorf, Essen und Dortmund steht Nordrhein-Westfalen an der Spitze der internationalen Messestandorte. Jedes Jahr kommen etwa sechs Millionen Messegäste in das Bundesland.

> **El Dorado für Aktiv- und Wellness-Urlauber**

In Nordrhein-Westfalen gibt es 42 Heilbäder und Kurorte. Ein Viertel der Fläche des Bundeslandes ist von Wald bedeckt. Es gibt zahlreiche Sportangebote, deren Palette nahezu alle Freizeitsportarten abdeckt, vom Golf über Reiten, Inlineskaten, Fahrradfahren bis zum Nordic Walking. Diese vielfältigen Möglichkeiten machen Nordrhein-Westfalen zu einer beliebten Destination für Reisende, die im Urlaub etwas für ihre Fitness und ihre Gesundheit tun wollen. Schon heute liegt der Anteil der Gesundheits- und Wellness-Reisenden am touristischen Gesamtmarkt bei 14 Prozent, Tendenz steigend.



> **Exzellente Verkehrsinfrastruktur**

Ein dichtes Netz von Straßen, Schienen und Wasserwegen sorgt für gute Verbindungen in alle Welt. Von acht Flughäfen starten über 400 internationale Direktflüge. Touristen und Geschäftsreisende profitieren von der ausgezeichneten Verkehrsanbindung Nordrhein-Westfalens.

Mit diesen Vorzügen ausgestattet, zählt Nordrhein-Westfalen zu den führenden Reisezielen in Deutschland. Auch immer mehr Besucher aus dem Ausland entdecken das Bundesland als Reiseziel. Dieser Erfolg basiert vor allem auf den touristischen Angeboten in den Regionen und Städten, die seit einigen Jahren durch den übergreifend tätigen Landesverband Tourismus NRW e.V. unterstützt werden.

Die Tourismuswirtschaft leistet einen wichtigen Beitrag zur ökonomischen Entwicklung des Bundeslandes: Der Anteil der Branche am nordrhein-westfälischen BIP lag 2008 bei drei Prozent; 530.000 Erwerbspersonen beziehen ihr Einkommen direkt oder indirekt aus diesem Wirtschaftszweig. Als Querschnittsbranche beeinflusst der Tourismus die Entwicklung des gesamten Standorts, denn die Attraktivität als Tourismusdestination ist eng verzahnt mit der Wahrnehmung des Bundeslandes als attraktiver Arbeits-, Lebens- und Investitionsstandort.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen wird sich jedoch nicht von selbst erhalten. Um das Erreichte zu sichern und die Position Nordrhein-Westfalens im nationalen und internationalen Reisemarkt auszubauen, müssen jetzt die Weichen gestellt werden. Bisher wird Nordrhein-Westfalen weder im Inland noch im Ausland als klassische Tourismusdestination wahrgenommen. Gelingt es, dieses Bild zu verändern und die Stärken des Bundeslandes auf den nationalen und internationalen Tourismuskäufen klar zu kommunizieren, kann große Schubkraft für den Tourismussektor Nordrhein-Westfalens und für den Wirtschaftsstandort insgesamt freigesetzt werden. Die Landesregierung hat bereits klare Signale gesetzt. Die internationale Marketingkampagne „We love the new ...“ soll mehr Aufmerksamkeit und Sympathie für Nordrhein-Westfalen als Investitions- und Innovationsstandort wecken.

Damit das Bundesland im Wettbewerb der touristischen Destinationen künftig die nötige Anerkennung erfährt, müssen die Akteure der nordrhein-westfälischen Tourismuswirtschaft Angebote entwickeln, die präzise die differenzierten Bedürfnisse Erfolg versprechender Zielgruppen treffen. Wegbereiter für dieses Ziel ist eine Neuausrichtung der Tourismuspolitik, die das nordrhein-westfälische Standortmarketing berücksichtigt.

DER MASTERPLAN

Der Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen setzt einen Orientierungsrahmen für die touristische Entwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen. Er basiert auf der Auswertung von Sekundärmaterialien und Experteninterviews. Außerdem wurden Vergleiche mit anderen europäischen Tourismusdestinationen in die Analyse einbezogen. Das inhaltliche Herzstück der neuen Strategie bildet die Zielgruppenanalyse.

Ein zentraler Bestandteil dieses Masterplans ist eine intensive Auseinandersetzung mit der bisherigen Tourismuskonzeption auf Landesebene sowie den Vertriebs-, Kommunikations- und Marketingaktivitäten. Auf den Prüfstand gestellt wurden außerdem die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismus – insbesondere die Zusammenarbeit zwischen dem Landesverband und den zwölf touristischen Regionen – sowie die Rolle der Landespolitik in Nordrhein-Westfalen.

Dabei wurden wesentliche Bereiche identifiziert, die die Entwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen gegenwärtig erschweren bzw. bremsen:

- > Es gibt bislang keine für das gesamte Bundesland verbindliche Strategie zur Entwicklung und Profilierung Nordrhein-Westfalens als Tourismusdestination.
- > Das Fehlen einer Landesstrategie macht es dem Landesverband sehr schwer, seinen Aufgaben nachzukommen und beispielsweise touristische Alleinstellungsmerkmale (Industriekultur oder zertifizierte Rad- und Wanderwege) außerhalb des Bundeslandes zu vermarkten.
- > Die touristischen Produktangebote weisen deutliche Qualitätsunterschiede auf. Die Ursachen dafür liegen teilweise in einer unzureichenden Basisinfrastruktur, aber auch im mangelnden Zielgruppenfokus bei der Produktentwicklung.



Die Entwicklung des Bundeslandes zu einer pulsierenden und attraktiven Destination kann nur dann nachhaltig vorangetrieben werden, wenn die strategischen Ziele klar definiert sind, die den Rahmen und die Richtung für die angestrebten Veränderungen vorgeben:

- > Die Tourismusstrategie ist integraler Bestandteil der Standortstrategie.
- > Es erfolgt eine Fokussierung auf besonders potenzialträchtige Zielgruppen.
- > Die Ressourcen und Kompetenzen werden gebündelt.
- > Das Bundesland profiliert sich mit qualitativ hochwertigen Angeboten.
- > Die Professionalisierung muss weiter vorangetrieben werden.

Diese Ziele sind die Grundvoraussetzung dafür, dass Nordrhein-Westfalen seine Wettbewerbsfähigkeit auf den nationalen und internationalen Tourismusmärkten künftig erhalten und ausbauen kann. Um diese Herausforderung zu meistern, wurden im Masterplan vier Kernelemente entwickelt:

- > Eine kompakte Strategie für das ganze Bundesland
- > Strukturen und Prozesse im Einklang mit der Strategie
- > Neudefinition des Stellenwerts der Tourismuspolitik
- > Starterprojekte als Impulsgeber

Eine kompakte Strategie für das ganze Bundesland

Die strategische Neuausrichtung des Tourismusmarketings wird durch die konsequente Orientierung an Zielgruppen bestimmt. Dieser Richtungswechsel – von den Zielgruppen ausgehend die Themen auszugestalten statt umgekehrt – ist der inhaltliche Kern der neuen Strategie. Der Inhalt der Tourismusstrategie orientiert sich an Werten und Bedürfnissen der Kunden. Aus dieser Prämisse folgt zwingend, dass der Identifizierung der für Nordrhein-Westfalen relevanten Zielgruppen ein bedeutender Stellenwert zukommt. Dementsprechend wurden die Zielgruppen in einem aufwendigen quantitativen und qualitativen Bewertungsmodell ermittelt.

Die Zielgruppendefinition erfolgte auf der Grundlage einer repräsentativen Stichprobe, bezogen auf etwa 44 Millionen Deutsche, die im Jahr 2008 einen Urlaub oder Kurzurlaub gemacht haben. Anhand der Kriterien „sozioökonomische Merkmale“ und „Reiseverhalten“ wurden alle Reisenden gruppiert. Bei dieser Segmentierung wurden auch die Wertesysteme berücksichtigt. Im nächsten Schritt wurde bewertet, inwiefern die ermittelten Segmente zum touristischen Profil Nordrhein-Westfalens passen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden für Nordrhein-Westfalen sechs Fokuszielgruppen mit ihren Urlaubspräferenzen ermittelt:

- > **Junge Singles und Paare** – unter 30 Jahre alt, keine Kinder:
Eventreisen (Verknüpfung mit Stadt- und Aktivangeboten)
- > **Erwachsene Paare** – zwischen 30 und 59 Jahre alt, keine Kinder:
Stadt- und Aktivreisen (Verknüpfung mit Gesundheits- und Kulturangeboten)
- > **Aktive Best Ager** – über 60 Jahre alt: Kultur-, Stadt- und Aktivreisen
(Verknüpfung mit Gesundheitsangeboten)
- > **Bodenständige Best Ager** – über 60 Jahre alt: Gesundheitsreisen
(Verknüpfung mit Aktivangeboten)
- > **Familien** – unter 60 Jahre alt, mindestens ein Kind unter 18 Jahren:
Stadt- und Aktivreisen
- > **Business-Gäste** – lebenszyklusübergreifend, MICE (Meetings, Incentives, Congresses and Events)

Die sechs identifizierten Zielgruppen bilden hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Potenzials (Ausgabeverhalten, Demografie und Entwicklung) sowie ihrer Themenpräferenzen eine attraktive Klientel, die einen hohen „strategischen Fit“ (siehe dazu Textbox auf Seite 36) mit den landesspezifischen Angeboten und Alleinstellungsmerkmalen Nordrhein-Westfalens aufweist. Landesweit anzusprechen sind diese Zielgruppen grundsätzlich nur in den oben aufgeführten Schwerpunktthemen Aktiv, Business, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event.

Eine erfolgreiche und sinnvolle Produktentwicklung und -vermarktung erfordert aber noch mehr: Sie steht und fällt mit einer punktgenauen Sensibilisierung des Kunden für Nordrhein-Westfalen in dessen jeweiligem Präferenzthema. Es genügt also nicht, lediglich die speziellen Vorlieben der Zielgruppen zu kennen. Entscheidend ist vielmehr die assoziative Verknüpfung dieser Präferenzen mit den besonderen Stärken Nordrhein-Westfalens.

> Werte und Bedürfnisse der Zielgruppen

Wie mit der RB Profiler-Methode ermittelt (siehe dazu Seiten 26-27), verbinden die Fokuszielgruppen bei ihren Urlaubspräferenzen gemeinsame Ansprüche und Erwartungen an „Vitalität“, „Effizienz und Komfort“, „Innovation“ und „Qualität“. Die „Preissensibilität“ der ermittelten Zielgruppen ist wesentlich geringer ausgeprägt als beim Durchschnitt der Reisenden. Das touristische Angebot sowie das Markenprofil Nordrhein-Westfalens als Tourismusdestination sollten sich an diesen Kernwerten ausrichten.

> Markenarchitektur

Auf der Grundlage dieser Kernwerte ergibt sich ein Profil Nordrhein-Westfalens, das durch ein konsistentes Markenkonzept im In- und Ausland kommuniziert werden muss. Dieser Anspruch wird durch eine neue Markenarchitektur erfüllt, in der sich alle maßgeblichen Akteure des Tourismus in Nordrhein-Westfalen wiederfinden: Die Markenfamilie aus regionalen Marken, landesweiten Produktmarken und einer Landesmarke („Destination Nordrhein-Westfalen“) stellt sicher, dass das Land Nordrhein-Westfalen in seiner Außendarstellung die gewünschte Homogenität erreicht. Gleichzeitig ist die Profilierung der Regionen gewährleistet, weil die regionalen Marken beibehalten werden. Die Produktmarken unterstreichen den Bezug zu den Bedürfnissen der Zielgruppen. Das neu zu schaffende Nordrhein-Westfalen-Destinationslogo markiert gleichsam als „Muttermarke“ die Zugehörigkeit zur Destination Nordrhein-Westfalen, die in Zukunft auch im Tourismus ein progressives Profil ausstrahlen und damit die Standortkampagne „We love the new ...“ optimal ergänzen soll.



Strukturen und Prozesse im Einklang mit der Strategie

Die neu definierten Inhalte der Strategie müssen sich in den Strukturen und Prozessen der Organisation widerspiegeln. Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen behält hierbei allein wegen der Größe des Bundeslandes auch in Zukunft seine dezentralen Elemente. Folgende Schritte sind entscheidend, um dieses Ziel zu erreichen:

> **Neudefinition der Aufgaben des Tourismus NRW e.V.**

Künftig soll der Landesverband insbesondere die Rolle des strategischen Schrittmachers nach innen ausfüllen, die Koordination und das Netzwerkmanagement für die Akteure übernehmen sowie als Lobbyist für die Anliegen des Tourismus fungieren. Außerdem soll der Landesverband die Destination national und international positionieren, zielgruppenspezifisch vermarkten und dabei auch die Standortkampagne „We love the new ...“ des Landes stützen.

> **Aufbau von Kompetenznetzwerken als Innovationsgeneratoren**

Ein wesentliches Novum und das Herzstück der Strukturveränderung ist der Aufbau von thematischen Kompetenznetzwerken, in denen die Akteure des Nordrhein-Westfalen-Tourismus überregional zusammenarbeiten. Diese Kompetenznetzwerke sollen Ressourcen und Know-how bündeln, gemeinsam mit dem Landesverband Standards für Produkte definieren, die den Werten und Bedürfnissen der Fokuszielgruppen entsprechen, und somit das weitere Wachstum des Tourismus am Standort Nordrhein-Westfalen sicherstellen. In Zusammenarbeit mit den Produktmanagern des Tourismus NRW e.V. wird in den Kompetenznetzwerken die Produktentwicklung vorangetrieben. Im Tourismusnetzwerk des Bundeslandes haben die Kompetenznetzwerke eine starke Stellung und interagieren einerseits mit dem Tourismus NRW e.V., andererseits mit öffentlichen und privaten Akteuren auf regionaler und lokaler Ebene.

> **Verbesserung in Marketing und Vertrieb**

Die Vernetzung des Vertriebs und die optimale Darstellung der in den Kompetenznetzwerken entwickelten Produkte auf einer Informationsplattform sind durch den Landesverband zu gewährleisten. Seine Kernaufgabe hierbei ist es, die Destination unter Einbezug der Regionen mit State-of-the-Art-Technologien buchbar zu machen. Entscheidende Voraussetzung dafür ist die entsprechende IT-Infrastruktur.

Neudefinition des Stellenwerts der Tourismuspolitik

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat angekündigt, ihre Anstrengungen in der Tourismuspolitik künftig noch zu verstärken. Hiermit erfährt die Branche die Anerkennung, die sie verdient. Die vorhandenen und neuen Aktivitäten sollten in Zukunft deutlicher kommuniziert werden, um den Stellenwert des Tourismus im Bewusstsein der Bevölkerung zu verankern. Empfohlen werden:

> **Investitionsmaßnahmen zur Qualitätssteigerung**

Es ist nicht gerechtfertigt, in Nordrhein-Westfalen generell von einem „Investitionsstau“ im Tourismussektor zu sprechen. Dennoch gibt es infrastrukturelle Defizite. Manche Destinationen des Bundeslandes und einige Gastgewerbebetriebe haben Nachholbedarf, um die heute vom Markt geforderten Qualitätsstandards zu erreichen. Viele Betriebe sind durch die Wirtschaftskrise an der Grenze ihrer finanziellen Belastbarkeit angelangt. Deshalb sollten hier unterstützende Maßnahmen seitens des Landes erwogen werden. Gefordert ist die öffentliche Hand auch bei der Verbesserung der Erreichbarkeit von touristischen Attraktionen insbesondere im ländlichen Raum.

> **Innovation durch Wettbewerb**

Der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ ist der erste Hebel zur Umsetzung der neuen Strategie. Dementsprechend wird hierfür eine Konzeption auf der Grundlage des Masterplans entwickelt. Es sollen ausschließlich solche Projekte gefördert werden, die die Ziele des Masterplans strategiekonform umsetzen und damit das Fundament für nachhaltige Wertschöpfung schaffen.

> **Mittelfristige Planung im interministeriellen Ausschuss**

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen ist ein wichtiger Katalysator für die Standortentwicklung. Die Landesregierung versteht die Querschnittsbranche Tourismus als Gemeinschaftsaufgabe und hat deshalb die Einrichtung eines interministeriellen Ausschusses beschlossen. Dieses Gremium soll die Entwicklung und Förderung touristisch relevanter Aktivitäten des Landes koordinieren.

> **Konzentration der Fördermittel und Investitionen**

Abzurufen ist von einer breit angelegten Subventionierung nach dem Gießkannenprinzip. Um Eigeninitiative zu fördern, hat sich die Unterstützung einzelner Projekte bewährt, zum Beispiel durch Innovationspreise und Wettbewerbe etc. Diese Instrumente sollten bewusst nur für die Erreichung der strategischen Ziele eingesetzt werden.

STARTERPROJEKTE ALS IMPULSGEBER

Für den Erfolg der strategischen Neuausrichtung ist es entscheidend, so schnell wie möglich mit der Umsetzung der vorgeschlagenen Starterprojekte zu beginnen. Nur durch konkrete Maßnahmen in den definierten Handlungsfeldern kann sich der Tourismus in Nordrhein-Westfalen weiterentwickeln. Für die Akzeptanz der Strategie seitens aller Akteure in der Tourismusbranche ist es extrem wichtig, umgehend Projekte mit sichtbaren Ergebnissen zu verwirklichen. Nur auf diese Art wird es gelingen, die neue Strategie in den Regionen und vor Ort bei den Leistungsträgern zu verankern.

Um diesen Effekt zu erzielen, wurden im Rahmen des Masterplans Ideen für 17 Starterprojekte entwickelt. Diese Maßnahmen sind nicht als Einzelaktionen konzipiert: Ihre Verzahnung verstärkt die positiven Effekte und steigert die Effizienz bei der Umsetzung der Strategie, indem Kräfte und Ressourcen gebündelt werden.

1. Kompetenznetzwerke schaffen
2. Interministeriellen Ausschuss einrichten
3. Förderpolitik neu ausrichten
4. Umsetzungsmanagement und Controlling etablieren
5. Strategie dezentral verankern
6. Informationsoffensive mit politischen Spitzen durchführen
7. Landesweites Marketingkonzept entwickeln
8. Landesweites Informationsportal für touristische Produkte weiterentwickeln
9. StarterCenter NRW weiterentwickeln
10. Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ ausbauen
11. Zielgruppenspezifisches Gastronomie- und Spezialitätenkonzept entwickeln
12. Produktlinien entwickeln und aufbauen
13. Zielgruppenkonforme Kooperationen aufbauen
14. Standardisierte Marktforschung etablieren
15. IT-Offensive bei Kommunen und Leistungsträgern durchführen
16. Innovationspreis schaffen
17. Vertrieb optimieren



DAS 10-PUNKTE-PROGRAMM

Die Kernelemente des Masterplans wurden zu einem 10-Punkte-Programm verdichtet, das als Leitprinzip für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen dienen soll.

Punkt 1:

FOKUSZIELGRUPPEN – DIE KRÄFTE BÜNDELN

Die Weiterentwicklung der Querschnittsbranche Tourismus in Nordrhein-Westfalen erfordert eine klare Ausrichtung der Strategie an Fokuszielgruppen und deren Bedürfnissen nach Qualität, Vitalität, Effizienz und Komfort sowie Innovation.

Punkt 2:

SCHWERPUNKTTHEMEN – DAS PROFIL DER DESTINATION SCHÄRFEN

Business, Aktiv, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event werden künftig als Schwerpunktthemen vermarktet. Sie sind dabei konsequent an den Werten und Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten.

Punkt 3:

MARKENSTRATEGIE – DIE VORZÜGE DES STANDORTS KONSISTENT IN SZENE SETZEN

Zur Unterstützung der Vermarktung ist eine regionenübergreifende Markenstrategie mit einer zielgruppenspezifischen Architektur sinnvoll. Dabei bilden die bereits bestehenden sowie die neuen Marken des Tourismus in Nordrhein-Westfalen eine Markenfamilie.

Punkt 4:

EFFIZIENTE STRUKTUREN – ÜBERREGIONALE KOOPERATION VERBESSERN, DOPPELARBEIT VERMEIDEN

Die Strukturen werden gestrafft. Absolute Priorität hat dabei die klare Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Landesverband und Regionen. Der Aufbau von Kompetenznetzwerken wird die überregionale Zusammenarbeit fördern und das Angebot an hochwertigen und zielgruppenspezifischen Produkten erhöhen.

Punkt 5:

TOURISMUS NRW E.V. – ALS STRATEGISCHER SCHRITTMACHER AGIEREN

Die Aufgaben des Tourismus NRW e.V. werden neu definiert. Künftig wird der Landesverband die Rolle eines strategischen Schrittmachers ausfüllen, die Koordination und das Netzwerkmanagement übernehmen sowie als Lobbyist für die Anliegen des Tourismus wirken. Er übernimmt darüber hinaus die Rolle der Positionierung und Vermarktung der Destination nach außen.

Punkt 6:

**VERTRIEB –
LANDESWEITE BUCHBARKEIT SICHERSTELLEN**

Die bisherige Vertriebsstruktur erweist sich als Schwachstelle bei der Steigerung des touristischen Umsatzes in der Destination Nordrhein-Westfalen. An die Zielgruppen und an das Produktangebot angepasste landesweite Buchungsmöglichkeiten haben hohe Priorität und sind für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie zwingend notwendig.



Punkt 7:

**INFRASTRUKTUR –
GEMEINSAME ANSTRENGUNGEN VON LAND UND KOMMUNEN VERSTÄRKEN**

Die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen kann nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Beteiligten gelingen. Gerade ein Flächenland wie Nordrhein-Westfalen darf die einzelnen Regionen nicht zurücklassen. Investitionen in die Verbesserung der Infrastruktur sind vom Land und von den Kommunen gemeinsam voranzutreiben.

Punkt 8:

**FÖRDERPOLITIK –
DURCH ERLEBNIS.NRW-WETTBEWERB UMSETZUNG DER STRATEGIE FORCIEREN**

Die Förderpolitik im Allgemeinen und der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ im Besonderen bieten erhebliche Chancen, die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie in Nordrhein-Westfalen zu forcieren.

Punkt 9:


**LANDESPOLITIK –
TOURISMUS ALS STANDORT-KATALYSATOR BEGREIFEN UND FÖRDERN**

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen ist ein wichtiger Standort-Katalysator. Die Landesregierung sollte diese Querschnittsbranche deshalb als Gemeinschaftsaufgabe verstehen und die Umsetzung des Masterplans im bereits initiierten interministeriellen Ausschuss unterstützen und begleiten.

Punkt 10:

**STARTERPROJEKTE –
MIT SICHTBAREN ERGEBNISSEN DIE AKZEPTANZ
DER STRATEGIE STEIGERN**

Nachdem Konsens über die strategische Neuausrichtung hergestellt worden ist, kommt es entscheidend darauf an, so schnell wie möglich mit der Umsetzung zu beginnen. Im Rahmen des Masterplans wurden deshalb Ideen für 17 Starterprojekte entwickelt.



***„Ohne klare Zielvorgabe
und ohne die Beteiligung seiner Partner
funktioniert Tourismus nicht.
Die Beharrungskräfte darf
man dabei aber nicht unterschätzen.“***

Claudia Gilles,
Deutscher Tourismusverband e.V., Hauptgeschäftsführerin

AUSGANGSLAGE

Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Nordrhein-Westfalen. Neben einem deutlichen Wertschöpfungsbeitrag wirkt die Branche als Katalysator für die Standortentwicklung: Denn die Attraktivität als Reiseziel ist eng verzahnt mit der Wahrnehmung des Bundeslandes als attraktiver Arbeits-, Lebens- und Investitionsstandort.

TOURISMUS ALS BEDEUTENDER WIRTSCHAFTSFAKTOR

Der Tourismus spielt unter zwei Gesichtspunkten eine bedeutende Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung Nordrhein-Westfalens:

Erstens leistet die Branche unmittelbar einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftsleistung des Bundeslandes. Der Beitrag des Tourismussektors am Bruttoinlandsprodukt von Nordrhein-Westfalen lag im Jahr 2008 bei etwa drei Prozent. Daraus errechnet sich ein Beschäftigungsäquivalent von etwa 530.000 Erwerbstätigen. Diese Arbeitsplätze sind fest am Standort Nordrhein-Westfalen verankert und damit vor Verlagerung geschützt.

Zweitens wirkt sich eine schöne Umgebung in vielfacher Hinsicht günstig auf den Standort aus: So wird die Abwanderung der einheimischen Fachkräfte minimiert, gleichzeitig werden junge Talente und potenzielle Investoren angezogen.

STEIGENDE ÜBERNACHTUNGSZAHLEN – INSBESONDERE IM INCOMING-TOURISMUS

Nordrhein-Westfalen ist es in den letzten Jahren gelungen, bei zwei aussagekräftigen touristischen Kennziffern kontinuierlich zuzulegen.

Zum einen sind die Übernachtungszahlen gestiegen: Mit mehr als 41,5 Millionen Übernachtungen (2008) zählt Nordrhein-Westfalen nach Bayern und Baden-Württemberg zu den führenden Tourismuszielen in Deutschland. Zum anderen zieht das Bundesland immer mehr Gäste aus dem Ausland an: Im sogenannten Incoming-Tourismus belegt Nordrhein-Westfalen deutschlandweit den zweiten Rang nach Bayern. Ein Fünftel (20,2 Prozent) aller Nordrhein-Westfalen-Touristen ist 2008 aus dem Ausland angereist. Basis der Erfolge im Tourismus sind vor allem die touristischen Angebote in den Regionen und Städten des Landes, die seit einigen Jahren durch den übergreifend tätigen Landesverband Tourismus NRW e.V. unterstützt werden. Außerdem sorgt die enorme wirtschaftliche Bedeutung des Standorts Nordrhein-Westfalen für ein hohes Aufkommen an Geschäftsreisenden.

Das Bundesland bietet zahlreiche Vorzüge, die eine weitere positive Entwicklung des Tourismus begünstigen:

> Vielfältiger Kulturraum

Nordrhein-Westfalen ist einer der lebendigsten und vielfältigsten Kulturräume Europas, der den Vergleich mit anderen Metropolen nicht zu scheuen braucht. Die Auszeichnung des Ruhrgebiets zur Kulturhauptstadt 2010 bietet der heute drittgrößten Metropolregion Europas die Gelegenheit, sich modern und dynamisch zu präsentieren und die Geschichte der Montanindustrie als Alleinstellungsmerkmal zu vermarkten. Das Ruhrgebiet ist insbesondere für Städtetouristen ein attraktives Ziel.

> Verkehrsgünstige Lage

Die Erreichbarkeit Nordrhein-Westfalens ist exzellent: Ob Luft, Schiene, Wasser oder Straße – das Bundesland ist das Drehkreuz verschiedener Verkehrsmittel und bietet für Gäste aus allen Himmelsrichtungen eine ausgezeichnete Verkehrsanbindung.

> Erfolgreicher internationaler Messe- und Kongressstandort

Als Messe- und Tagungsregion besitzt Nordrhein-Westfalen bereits hohe Anziehungskraft: Das Bundesland ist der Standort vier internationaler Messeplätze; ein Sechstel aller ausländischen Geschäftsleute, die 2007 zu einem Messebesuch nach Deutschland kamen, steuerte ein Ziel in Nordrhein-Westfalen an. Auch für Tagungsgäste hat sich Nordrhein-Westfalen dank der hochwertigen Angebote vieler Städte und Landkreise als gefragte Destination etabliert.

„WE LOVE THE NEW – LEADING REGION IN EUROPE: NORTH RHINE-WESTPHALIA“

Mit diesem Slogan hat Nordrhein-Westfalen im Sommer 2008 eine Standortmarketingkampagne gestartet, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, aber auch die kulturellen



Qualitäten des Bundeslandes nach außen kommuniziert. Die Botschaft, dass Nordrhein-Westfalen nicht nur ein hervorragender Wirtschaftsstandort ist, sondern auch ein attraktives Lebensumfeld bietet, wird unter anderem durch Anzeigenschaltungen in internationalen Medien, mit einem Imagefilm, über eine eigene Website (www.welovethenew.com) sowie durch Präsentationen in ausgewählten Zielländern verbreitet. Der Slogan „We love the new ...“ steht für die Weltoffenheit des Bundeslandes und unterstreicht seine Aufgeschlossenheit für Neues. Die Kampagne, die von namhaften Unternehmen als Sponsoren und Förderer unterstützt wird,

soll künftig noch mehr internationale Investoren für Nordrhein-Westfalen interessieren und begeistern.

www.welovethenew.com

> Hoher Freizeit- und Erholungswert

Nordrhein-Westfalen ist ein beliebtes Ziel für Aktivurlauber: So gaben zum Beispiel 35 Prozent der Nordrhein-Westfalen-Touristen im Jahr 2007 „aktiv/sportlich sein“ als Grund für ihre Reise in das Bundesland an (laut „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus Nordrhein-Westfalen“). Die Errichtung von Qualitätswanderwegen und -radrouten, etwa in der Eifel, im Sauerland, im Teutoburger Wald, am Niederrhein oder im Münsterland, hat die Attraktivität des Bundeslandes für Aktivurlauber wesentlich gesteigert. Zudem trägt eine große Zahl hochwertiger Unterkünfte im Gesundheitsbereich dazu bei, dass dieses Segment einen hohen Anteil an den Gesamtübernachtungen in Nordrhein-Westfalen stellt.

SCHWACHE AUSSENWAHRNEHMUNG ALS TOURISMUSSTANDORT

Trotz dieses Potenzials und der positiven Entwicklung der letzten Jahre wird Nordrhein-Westfalen weder im Inland noch im Ausland als klassische Tourismusdestination wahrgenommen.

Gelingt es, diese öffentliche Wahrnehmung zu verändern, kann große Schubkraft für den Tourismussektor Nordrhein-Westfalens und für den Wirtschaftsstandort freigesetzt werden. Die Landesregierung hat bereits klare Signale gesetzt. Mit der internationalen Marketingkampagne „We love the new ...“ soll noch mehr Aufmerksamkeit und Sympathie für das Bundesland Nordrhein-Westfalen als Investitions- und Innovationsstandort geweckt werden. Ein wichtiger Aspekt ist nun im nächsten Schritt die enge Verzahnung zwischen Standort- und Tourismusmarketing, um auch die „weichen“ Standortfaktoren entsprechend hervorzuheben. Dem Tourismus NRW e.V. fällt hier die entscheidende Rolle im touristischen Bereich zu.

Zusammen mit den Akteuren im Nordrhein-Westfalen-Tourismus soll der Landesverband noch mehr als bisher die Voraussetzungen schaffen, um Produkte anbieten zu können, die noch besser den Kundenwünschen entsprechen. Auf dieser Basis wird das Bundesland im Wettbewerb der touristischen Destinationen die nötige Anerkennung erfahren.

Im Zuge der Neuausrichtung der Tourismuspolitik kommt es daher darauf an, strategische Ziele für die Entwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen zu definieren, die die Wirtschaftsstrategie nachhaltig stützen, den Tourismussektor zukunftsfähig machen und die Akteure mit konkreten Handlungsempfehlungen ausstatten. Dazu wurde Roland Berger Strategy Consultants mit der Erarbeitung eines Masterplans beauftragt.

GRUNDLAGEN DES MASTERPLANS

Der Masterplan basiert auf gründlichen Analysen der Fakten, die sich aus verschiedenen Quellen speisen: Zum einen wurden zahlreiche Sekundärmaterialien wie Marktanalysen und Statistiken ausgewertet. Zum anderen wurden im Dezember 2008 und Januar 2009 rund 70 Experteninterviews geführt.

Zu den Gesprächspartnern gehörten Vertreter aus Politik, Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft sowie Fachleute aus Verbänden, der Hotellerie und der Gastronomie in und außerhalb von Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus wurde ein Expertengremium bestehend aus Entscheidungsträgern aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Medien und Tourismus in die Strategieentwicklung miteinbezogen.

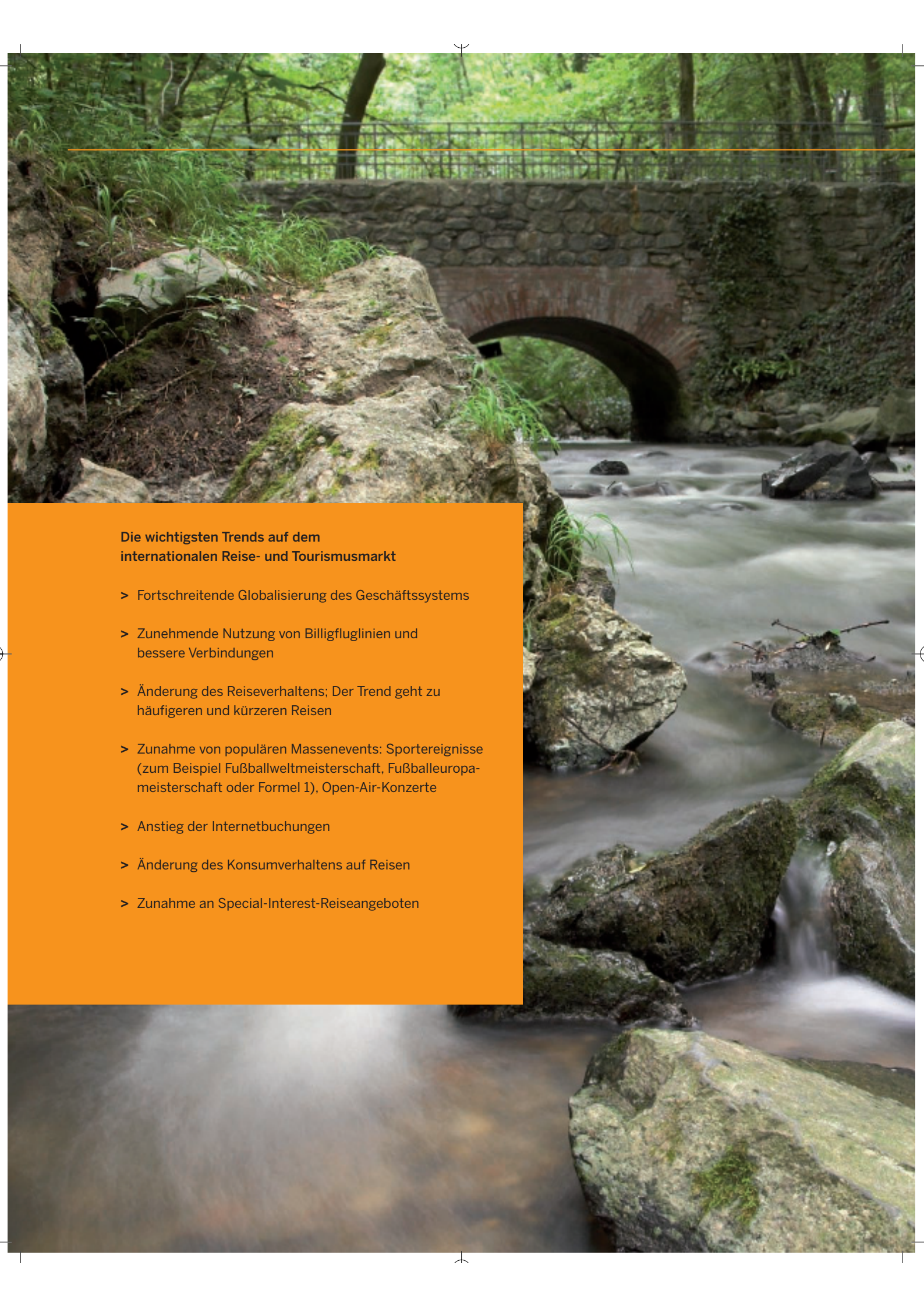
Der Blick über die Bundes-/Landesgrenzen sollte die Stärken und Schwächen anderer europäischer Tourismusdestinationen offenbaren. Ein Vergleich mit den Ländern bzw. Regionen Bayern, Tirol, North West England und Rhône-Alpes ermöglichte die Betrachtung des touristischen Profils Nordrhein-Westfalens vor dem Hintergrund des nationalen und internationalen Wettbewerbs. Des Weiteren bildet die quantitativ auf die „Typologie der Wünsche“ und die RB Profiler-Methode gestützte Zielgruppenanalyse das Herzstück der neuen Strategie (Details dazu folgen ab Seite 26).

Da die Tendenzen auf den internationalen und nationalen Reisemärkten die Entwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen maßgeblich prägen, wurden im Rahmen der Masterplanentwicklung die wichtigsten globalen und nationalen Trends herausgearbeitet.

In Deutschland beeinflussen vor allem die folgenden Trends die Entwicklung des Tourismus:

- > Die Übernachtungszahlen in Deutschland steigen:
Motor dieses Wachstumstrends war in den vergangenen Jahren der Incoming-Tourismus.
- > Nachdem jahrelang eine sinkende Tendenz zu verzeichnen war, stabilisiert sich die Reisedauer.
- > Deutschland ist nach wie vor das Hauptreiseziel der Deutschen.
Vor allem bei Familien und Ruheständlern sind Ziele im Inland beliebt.
- > Als Verkehrsmittel für die Urlaubsreise ist das eigene Auto immer noch populär, jedoch steigt die Nutzung von Billigflugangeboten.
- > Die deutschen Urlauber zeigen mehr Spontanität bei der Reiseorganisation:
Die Online-Buchung von Urlaubspaketen liegt im Trend.
- > Entspannung und Erholung mit Freunden oder Familie sind nach wie vor die wichtigsten Urlaubsmotive.
- > Neue Urlaubspräferenzen lassen neue Tourismussegmente wie Wellness- und Eventreisen entstehen.

Diese Trends zeigen deutlich, dass die äußeren Rahmenbedingungen für das weitere Wachstum des Tourismus in Nordrhein-Westfalen grundsätzlich günstig sind. Die große Herausforderung besteht jedoch darin, die Wünsche der Kunden in Zukunft genau zu treffen.



Die wichtigsten Trends auf dem internationalen Reise- und Tourismusmarkt

- > Fortschreitende Globalisierung des Geschäftssystems
- > Zunehmende Nutzung von Billigfluglinien und bessere Verbindungen
- > Änderung des Reiseverhaltens; Der Trend geht zu häufigeren und kürzeren Reisen
- > Zunahme von populären Massenevents: Sportereignisse (zum Beispiel Fußballweltmeisterschaft, Fußballeropa-meisterschaft oder Formel 1), Open-Air-Konzerte
- > Anstieg der Internetbuchungen
- > Änderung des Konsumverhaltens auf Reisen
- > Zunahme an Special-Interest-Reiseangeboten



„In Zielgruppen denken – das ist der Startpunkt für die pulsierende und wettbewerbsfähige Destination Nordrhein-Westfalen 2015. Wenn die Produktentwicklung sowie die Strukturen und Prozesse im Tourismus künftig an den Werten und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden, ist das Bundesland den Wettbewerbern einen Schritt voraus.“

Prof. Dr. Björn Bloching,
Roland Berger Strategy Consultants GmbH,
Head of the Global Competence Center Marketing & Sales

ZIELGRUPPENANALYSE

Die strategische Neuausrichtung des Tourismusmarketings wird durch die konsequente Orientierung an Zielgruppen bestimmt.

Dieser Richtungswechsel – von den Zielgruppen zu den Themen und nicht umgekehrt – ist das inhaltliche Herzstück der neuen Strategie.



ZIELGRUPPENANSATZ

Für die konsequente Orientierung an Zielgruppen sprechen gewichtige Argumente: Die Zeiten, in denen der Tourismusmarkt von wenigen, relativ einheitlichen Kundengruppen geprägt wurde, sind vorbei.

Heute ist ein anhaltender Trend zur Individualisierung zu beobachten. Dies erfordert eine ganz gezielte Adressierung der Konsumenten: Jeder Kunde muss ganzheitlich in seinen Werten angesprochen werden. Gerade ein emotionales Produkt wie der Tourismus lässt sich nur dann gut verkaufen, wenn es die Bedürfnisse der Zielgruppen genau trifft. Dafür ist es zwingend notwendig, sich gründlich mit den Werten, Bedürfnissen und Ansprüchen potenzieller Zielgruppen auseinanderzusetzen.

Die Ermittlung der Zielgruppen ist die Voraussetzung für erfolgreiches Zielgruppenmarketing. Dafür wurde ein aufwendiges quantitatives und qualitatives Bewertungsmodell herangezogen. Der Segmentierungsansatz zur Zielgruppendefinition erfolgte in drei Schritten und berücksichtigt die Logik der Kategorisierung in Urlaubsarten wie Gesundheits- oder Aktivtourismus.



METHODISCHER ANSATZ

Die Zielgruppenanalyse basiert auf der Kombination der „Typologie der Wünsche“ und der RB-Profiler-Methodik. Deren Grundphilosophie beruht auf der Erkenntnis, dass die Kongruenz zwischen Kunden- und Markenwerten zu einer positiven Kaufentscheidung führt.

Jeder Konsument nimmt das Versprechen bzw. die Projektion einer Marke auf und gleicht diese (unbewusst) mit dem eigenen Werte- und Bedürfnisprofil ab. Gleichzeitig vermittelt jede Marke über ihre Marketingaktivitäten – vor allem über Kommunikation und Design – und ihre Nutzerschaft bestimmte Markenwerte und transportiert auf diese Weise ein Markenversprechen.

1 Detailliertes Verständnis der Nachfrage

- A. Verständnis des Gesamtmarktes
- B. Segmentierung des Marktes entlang von zwei Achsen:
 - Lebenszyklus
 - Tourismusarten
- C. Detailliertes Verständnis der Segmente:
 - Werte und Bedürfnisse (RB Profiler-Methode)
 - Soziodemografika
 - Reiseverhalten
- D. Bildung von Mikrosegmenten

2 Bewertung der Attraktivität der Marktsegmente

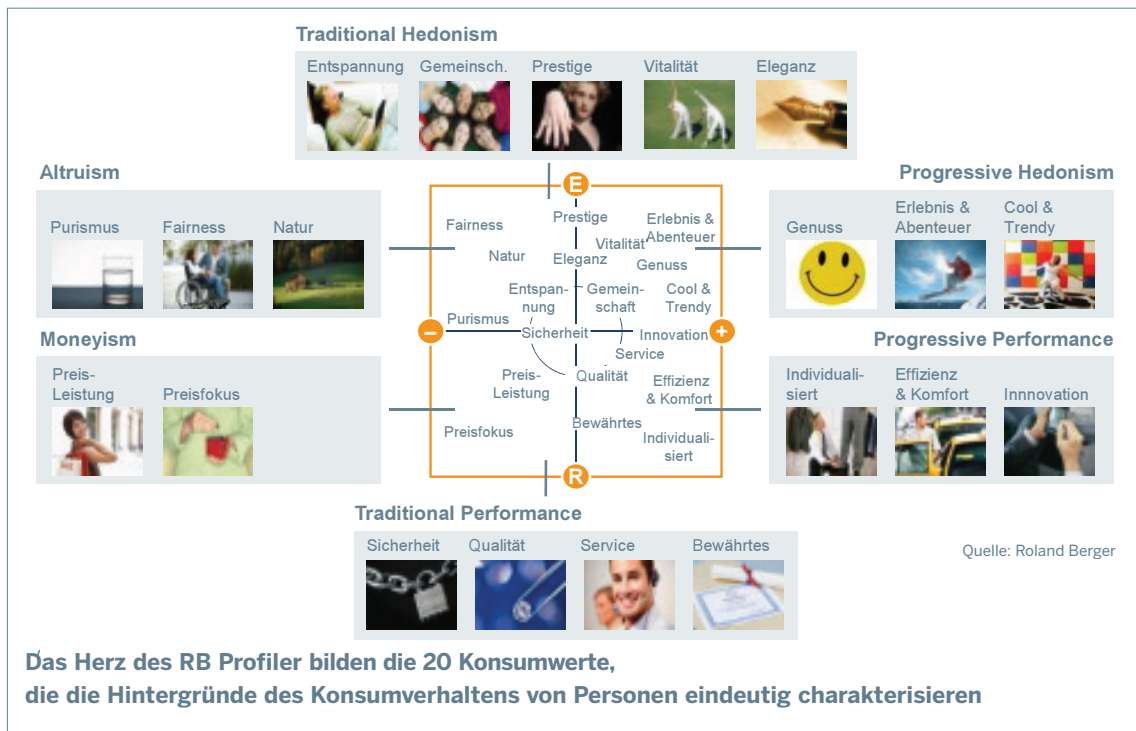
- A. Definition relevanter Bewertungskriterien
 - Ökonomisch
 - Strategisch
- B. Aufbau eines Scoring-Modells
- C. Bewertung der Mikrosegmente

3 Bildung und Selektion von Zielsegmenten

- A. Auswahl attraktiver und relevanter Mikrosegmente
- B. Ableitung erster Ansatzpunkte für das künftige Marketing

Segmentierungsansatz zur Zielgruppendefinition

Quelle: Roland Berger



Für die Zielgruppenanalyse Nordrhein-Westfalen wurden die Marken- und Marketing-Expertise des RB Profiler mit der „Typologie der Wünsche“ (TdW) kombiniert. Durch diese Kooperation mit dem Datensatz der TdW sind über 1.800 Business-to-Consumer-Marken – also Marken, die sich direkt an den Endverbraucher richten – und Produkte im RB-Profiler-Wertesystem analysierbar. Durch die Vereinigung mit dem RB Profiler erhält die „Typologie der Wünsche“ eine völlig neue Komponente: So können Zielgruppen, Marken und Medien im Wertesystem des RB Profiler dargestellt, analysiert und geplant werden.

RB PROFILER

Der RB Profiler Datenpool kombiniert klassische Konsumenten-, Marken-daten mit den Werteprofilen von Konsumenten/Marken. In diesem Wertesystem beschreiben 20 grundlegende Werte Konsumentenbedürfnisse und Markenwerte (siehe Abbildung oben). Als erfolgreicher Ansatz zur strategischen Markenführung kam der RBProfiler bereits bei zahlreichen Projekten in 35 Ländern zum Einsatz.

TYOLOGIE DER WÜNSCHE

„Menschen, Medien, Märkte“ – diesen Themen widmet sich die „Typologie der Wünsche“. Dieses Standardwerk wird jedes Jahr von Burda Community Network herausgegeben. Mit einem repräsentativen Business-to-Consumer-Bevölkerungssample (20.000 Fälle pro Jahr) ist es die aktuellste und repräsentativste Studie der deutschen Marketing- und Medienwelt.

ERMITTLUNG DER KUNDEN VON MORGEN

44 Millionen Deutsche haben im Jahr 2008 einen Urlaub oder Kurzurlaub gemacht, das entspricht 68 Prozent der Bevölkerung. Diese Touristen bilden den der Zielgruppenanalyse zugrunde gelegten Gesamtmarkt, der nach Lebenszyklen und Urlaubsarten segmentiert wurde.

Für die Betrachtung des Nachfragemarktes nach Lebenszyklen spricht eine Reihe überzeugender Argumente:

- > Lebenszyklen (Alter, Familienstand, Kinder) beeinflussen maßgeblich das Reise- und Buchungsverhalten.
- > Die Segmentierung nach Lebenszyklen ist plausibel und deshalb leicht nachzuvollziehen. Dies fördert die Akzeptanz dieses Ansatzes, der mit relativ geringen Kapazitäten und Ressourcen anwendbar ist.
- > Die Ergebnisse der Segmentierung bilden eine gute Basis für die Umsetzbarkeit im operativen Marketing (zum Beispiel Mediaplanung, Marktforschung).

Segmentierung nach Lebenszyklen

Der deutsche Tourismusmarkt wurde in folgende Lebenszyklussegmente unterteilt:

- > **Junge Singles und Paare** – unter 30 Jahre alt, keine Kinder
- > **Erwachsene Singles** – 30–59 Jahre alt, keine Kinder, alleine lebend
- > **Erwachsene Paare** – 30–59 Jahre alt, keine Kinder, verheiratet oder in einer festen Partnerschaft lebend
- > **Familien** – unter 60 Jahre alt, mindestens ein Kind unter 18
- > **Best Ager** (weitere Unterteilung in ein aktives und ein bodenständiges Segment)
 - unter 60 Jahre alt

Die einzelnen Segmente unterscheiden sich deutlich, sowohl im Hinblick auf ihre soziodemografischen Eigenschaften als auch im Hinblick auf ihre Reisegewohnheiten, wie die Grafiken auf der folgenden Seite zeigen. Es lassen sich für jedes Segment differenzierte Werte und Bedürfnisse messen und visualisieren, sodass man jedem Lebenszyklussegment ein bestimmtes Profil zuschreiben kann.

Übersichtstabelle Sozialdemografika [%]

	Junge Singles und Paare	Erwachsene Singles	Erwachsene Paare	Familien	Aktive Best Ager	Bodenständige Best Ager
Segmentgröße	11	8	22	34	8	18
Frauenanteil	44	42	50	53	50	55
Berufstätige	54	95	89	67	13	5
Ø Alter	23	44	49	34	68	69
Anzahl Kinder	-	-	-	1,6	-	-
Höchster Schulabschluss						
Hauptschule	16	27	33	21	51	63
Realschule	41	40	42	45	27	24
Abitur	42	32	24	22	22	13
Studium	7	22	16	12	18	10
Ø Monatl. HHNE ³⁾ pro Kopf [EUR]	1.035	1.533	1.277	762	1.262	1.094
Segmententwicklung ¹⁾ [2005-2008]	+17%	+18%	+16%	+9%	+12% ²⁾	+12% ²⁾

1) Absolutes Wachstum des Segmentes

2) Wachstum nur für das Gesamtsegment Best Ager verfügbar

3) HHNE = Haushaltsnettoeinkommen

Quelle: Typologie der Wünsche 2009, Roland Berger

Die Lebenszyklussegmente unterscheiden sich deutlich in ihren soziodemografischen Eigenschaften

Übersichtstabelle Reisegewohnheiten [%]

	Junge Singles und Paare	Erwachsene Singles	Erwachsene Paare	Familien	Aktive Best Ager	Bodenständige Best Ager
ANZAHL URLAUBSREISEN LETZTE 12 MONATE						
1 Reise	65	62	68	71	62	58
2 Reisen	13	11	16	11	18	12
3 Reisen	1	1	1	1	4	2
URLAUBSZIELE LETZTE HAUPTURLAUBSREISE						
Deutschland	10	14	19	20	32	35
Europa	53	42	51	55	41	31
Welt	15	18	17	9	11	6
UNTERKUNFTSART HAUPTURLAUBSREISE						
Hotel	39	43	48	33	44	33
Pension	11	12	13	10	15	19
Ferienwohnung	10	7	13	23	15	9
Camping	6	3	4	8	3	3
Familie	6	7	4	6	4	4

Quelle: Typologie der Wünsche 2009, Roland Berger

Jedes Lebenszyklussegment weist spezifische Reisegewohnheiten und -bedürfnisse auf

Segmentierung nach Urlaubsarten


Zur Ermittlung der Fokuszielgruppen für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen wurde der Markt zusätzlich anhand von bestehenden Urlaubsarten (zum Beispiel Gesundheits- oder Kultururlaub, Städtereisen etc.) segmentiert. Nach Ermittlung der potenzialträchtigsten Zielgruppen ist es mit Hilfe der RB Profiler-Methode möglich, deren Werte und Bedürfnisse in ihren Präferenzurlaubsarten genauer zu verfolgen. Dies ist die notwendige Basis für eine zielgruppengenaue Markenpolitik und Produktentwicklung.

Die aus Lebenszyklen und Urlaubsarten entstandenen Mikrosegmente (Details siehe Seite 31) wurden dahingehend auf den Prüfstand gestellt, inwieweit sie für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen ökonomisch und strategisch relevant sind. Bei der Bewertung unter wirtschaftlichen Aspekten standen die Kriterien Größe (bezogen auf den Anteil an den Urlaubern), Einkommen und Ausgabenbereitschaft im Vordergrund. Bei der Beurteilung unter strategischen Gesichtspunkten waren vor allem das Wachstum der Mikrosegmente zwischen 2005 und 2008 und die regionale Affinität – also die Bereitschaft, eine Reise nach Nordrhein-Westfalen zu unternehmen – relevant. Bewertet wurde außerdem, inwieweit die bereits bestehenden touristischen Angebote im Bundesland für die betrachteten Mikrosegmente geeignet sind.

Dies führte dazu, dass ein Lebenszyklussegment, nämlich die Erwachsenen Singles, wegen mangelnder Affinität zur Region aus dem Kreis der Fokuszielgruppen herausfiel und sechs Fokuszielgruppen mit ihren Urlaubspräferenzen für Nordrhein-Westfalen festgelegt wurden:

- > **Junge Singles und Paare** – Eventreisen
(Verknüpfung mit Stadt- und Aktivangeboten)
- > **Erwachsene Paare** – Stadt- und Aktivreisen
(Verknüpfung mit Gesundheits- und Kulturangeboten)
- > **Aktive Best Ager** – Kultur-, Stadt- und Aktivreisen
(Verknüpfung mit Gesundheitsangeboten)
- > **Bodenständige Best Ager** – Gesundheitsreisen
(Verknüpfung mit Aktivangeboten)
- > **Familien** – Stadt- und Aktivreisen
- > **Business-Gäste** – lebenszyklusübergreifend, MICE
(Meetings, Incentives, Congresses and Events)





***„Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen
braucht einen starken Partner,
der Märkte sondiert, Zielgruppen durchleuchtet,
Strategien vordenkt und Akteure bündelt –
Tourismus NRW kann und wird diese wichtige
Aufgabe mit dem Masterplan leisten.“***


Dr. Achim Schloemer,
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, Geschäftsführer

10-PUNKTE-PROGRAMM

Über die Bedeutung des Tourismus für die Zukunft des Landes Nordrhein-Westfalen herrscht breiter Konsens auf allen politischen Ebenen.

Die Entwicklung des Bundeslandes zu einer pulsierenden und attraktiven Destination kann dann nachhaltig vorangetrieben werden, wenn die strategischen Ziele, die den Rahmen und die Richtung für die angestrebten Veränderungen vorgeben, klar definiert sind.

Um diese Herausforderung zu meistern, sieht der Masterplan ein 10-Punkte-Programm vor. Es soll als Roadmap für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen dienen.



***„Der Wurm muss dem Fisch schmecken
und nicht dem Angler.“***

Klaus Schäfer,
Eifel Tourismus (ET) GmbH, Geschäftsführer

***„Nordrhein-Westfalen ist (noch) keine starke
touristische Marke, sondern setzt sich aus
starken regionalen Marken zusammen.
Dies gilt es beim Masterplan und bei dessen
Umsetzung zu berücksichtigen.“***

Michael Kösters,
MÜNSTERLAND e.V., Geschäftsführer

EINE KOMPAKTE STRATEGIE FÜR DAS GANZE BUNDESLAND

Punkt 1:

FOKUSZIELGRUPPEN – DIE KRÄFTE BÜNDELN

Die Weiterentwicklung der Querschnittsbranche Tourismus in Nordrhein-Westfalen erfordert eine klare Ausrichtung der Strategie an Fokuszielgruppen und deren Bedürfnissen nach Qualität, Vitalität, Effizienz und Komfort sowie Innovation.

Punkt 2:

SCHWERPUNKTTHEMEN – DAS PROFIL DER DESTINATION SCHÄRFEN

Business, Aktiv, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event werden künftig als Schwerpunktthemen vermarktet. Sie sind dabei konsequent an den Werten und Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten.

Punkt 3:

MARKENSTRATEGIE – DIE VORZÜGE DES STANDORTS KONSISTENT IN SZENE SETZEN

Zur Unterstützung der Vermarktung ist eine regionenübergreifende Markenstrategie mit einer zielgruppenspezifischen Architektur sinnvoll. Dabei bilden die bereits bestehenden sowie die neuen Marken des Tourismus in Nordrhein-Westfalen eine Markenfamilie.

Punkt 1

FOKUSZIELGRUPPEN – DIE KRÄFTE BÜNDELN

Die Weiterentwicklung der Querschnittsbranche Tourismus in Nordrhein-Westfalen erfordert eine klare Ausrichtung der Strategie an Fokuszielgruppen und deren Bedürfnissen nach Qualität, Vitalität, Effizienz und Komfort sowie Innovation.

Status quo

Der Großteil der vorhandenen touristischen Konzepte orientiert sich bereits an Zielgruppen; das heißt, dieser Ansatz ist bekannt und wird prinzipiell akzeptiert. Die für das Land im Jahr 2000 entwickelte Tourismuskonzeption geht von einer Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen und Themen aus. Daneben verfolgen die Regionen in ihren eigenen Strategien noch weitere Zielgruppen. So streuen die regionalen Tourismusmarketingorganisationen ihr Marketingbudget über mehr als 25 (Haupt-)Zielgruppen. Dieses breite Zielgruppenspektrum führte in der Vergangenheit im Zusammenspiel mit dezentralen Verantwortlichkeiten dazu, dass Marketingbudgets auf lokaler und regionaler Ebene teilweise unfokussiert eingesetzt wurden.

Tourismusmarketing in Nordrhein-Westfalen wird zwar mit großem Engagement, aber nicht mit der im nationalen und internationalen Wettbewerb notwendigen Professionalität betrieben. Vor allem für die angestrebte Steigerung des Anteils des Incoming-Tourismus wird ein klares und gebündeltes Vorgehen erforderlich sein.

„Fit“ hat im Englischen unter anderem die Bedeutung „Eignung“ – und die ist beim neuen Strategiekonzept ein zentraler Punkt: Es geht dabei nicht nur um die bloße Zuschreibung der bevorzugten Urlaubsarten auf ein bestimmtes Kundensegment. Der Anspruch an den „Fit“ zu Nordrhein-Westfalen geht einen Schritt weiter und stellt die Frage nach der Neigung dieses Kundenseg-

ments, die von ihm präferierte Urlaubsart in Nordrhein-Westfalen zu verbringen. Je besser der „Fit“, desto leichter ist das Segment mit Marketingaktivitäten zu erreichen. Um die finanziellen Ressourcen optimal einzusetzen, lohnt es sich daher, auf diejenigen Segmente zu setzen, die per se schon ein hohes Interesse für die Destination und ihr Angebot aufweisen.



Empfehlung

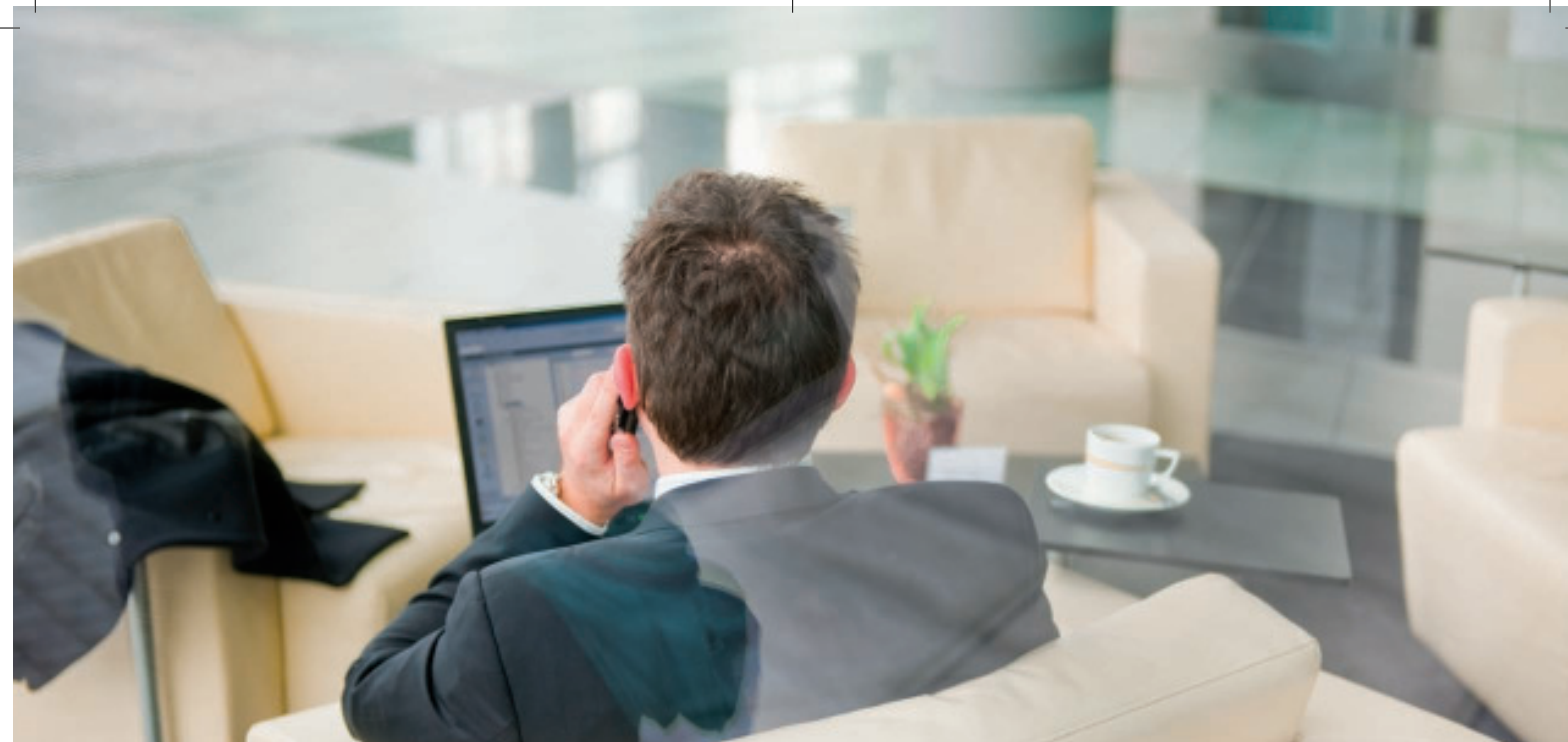
SICH KONSEQUENT AN DEN BEDÜRFNISSEN DER ZIELGRUPPEN ORIENTIEREN

Die Identifizierung der Zielgruppen hat bei der Neuausrichtung des Tourismusmarketings einen besonders hohen Stellenwert. Sie wurden in einem komplexen quantitativen und qualitativen Bewertungsmodell ermittelt, das auf den Seiten 26 bis 27 beschrieben wurde.

Die Grundlage der Zielgruppendefinition bildete eine repräsentative Stichprobe, bezogen auf etwa 44 Millionen Deutsche, die im Jahr 2008 einen Urlaub oder Kurzurlaub gemacht haben. Alle Reisenden wurden gemäß ihrer Wertesysteme, sozioökonomischen Merkmale und ihres Reiseverhaltens gruppiert. Anschließend wurden die auf diese Weise ermittelten Gästesegmente bezüglich ihrer ökonomischen Attraktivität und ihres „Fit“ zu den touristischen Stärken Nordrhein-Westfalens bewertet. Anders formuliert: Untersucht wurde, inwieweit die Präferenzthemen dieser Zielgruppen sich mit den touristischen Angeboten bzw. dem Potenzial Nordrhein-Westfalens und der Vorliebe der Zielgruppe für die Destination Nordrhein-Westfalen decken.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden sechs Fokuszielgruppen mit ihren Urlaubspräferenzen für Nordrhein-Westfalen ermittelt, deren Profile auf den Seiten 40 bis 44 genau beschrieben werden:

- > **Junge Singles und Paare** – Eventreisen (Verknüpfung mit Stadt- und Aktivangeboten)
- > **Erwachsene Paare** – Stadt- und Aktivreisen (Verknüpfung mit Gesundheits- und Kulturangeboten)
- > **Aktive Best Ager** – Kultur-, Stadt- und Aktivreisen (Verknüpfung mit Gesundheitsangeboten)
- > **Bodenständige Best Ager** – Gesundheitsreisen (Verknüpfung mit Aktivangeboten)
- > **Familien** – Stadt- und Aktivreisen
- > **Business-Gäste** – MICE (Meetings, Incentives, Congresses and Events)



PROFIL ALS BUSINESS-DESTINATION SCHÄRFEN

Besonderes Augenmerk muss der Tourismus NRW e.V. auf die Entwicklung und Vermarktung der Geschäftsreisedestination Nordrhein-Westfalen legen. Schon heute ist das Bundesland, in dem neun DAX-30-Konzerne ihre Zentrale haben, ein häufig frequentiertes Ziel von Individualgeschäftsreisenden aus dem In- und Ausland. Bei den Hotelübernachtungen in Tourismusregionen liegt der Anteil der Geschäftsreisenden zwischen 40 und 80 Prozent (DEHOGA-Abfrage aus dem Jahre 2009).

Bei Marketingaktivitäten, die Geschäftsreisende adressieren sollen, sind zwei Besonderheiten dieses Segments zu beachten:

- > Die Entscheidung über Destination und Dauer der Geschäftsreise liegt in der Regel nicht beim Reisenden selbst, sondern bei der Geschäftsführung bzw. der Reisestelle des Unternehmens.
- > Business-Gäste sind eine heterogene Querschnittszielgruppe, die sich aus den Angehörigen aller übrigen Fokuszielgruppen zusammensetzt, von Jungen Singles über Familienmütter und -väter bis zu Aktiven Best Agern.

Diese Merkmale erfordern intelligente Marketing- und Vertriebsstechniken. Der Landesverband wird eine seiner Schwerpunktaufgaben darin finden, für das Segment der Geschäftsreisenden Angebote zu bündeln und einen integrierten Vertrieb zu ermöglichen. Besonders die Weiterentwicklung Nordrhein-Westfalens als Kongress- und Tagungsstandort sollte im Fokus stehen.

AUF DAS KURZ- UND TAGESREISENSEGMENT KONZENTRIEREN

Was die Reisedauer anbelangt, so sollte sich Nordrhein-Westfalen in allen Fokuszielgruppen auf Touristen im Kurz- und Tagesreisesegment konzentrieren.

Dafür spricht nicht nur der allgemeine Trend – der geht in Richtung häufiger, dafür aber kürzer reisen (die durchschnittliche Urlaubsreisedauer der Deutschen betrug im Jahr 2007 etwa 12,5 Tage). Die für Nordrhein-Westfalen evaluierten Zielgruppen präferieren insbesondere die Kurz- und Tagesreise in die Destination Nordrhein-Westfalen. Ein weiteres Argument für diese Schwerpunktsetzung ist die Entwicklung kaufkräftiger Gästesegmente, die ihre Freizeit aktiv und spontan gestalten wollen. Hinzu kommt das zunehmende Bedürfnis nach Naherholung, das vor allem in den Ballungsräumen Nordrhein-Westfalens stark ausgeprägt ist.

Die Angebote im Segment der Kurz- und Tagesreisen müssen besonderen Ansprüchen genügen: Die Erlebnisorientierung spielt eine herausragende Rolle, denn es steht nur wenig Zeit zur Verfügung, um die Erwartungen des Gastes zu erfüllen. Die Anforderungen an die Qualität sind ebenfalls hoch, denn aufgrund der kurzen Reisedauer können Leistungsmängel nicht kompensiert werden, sodass sie den Gesamteindruck des Reiseerlebnisses beeinträchtigen.



PROFILE DER SECHS FOKUSZIELGRUPPEN

> Junge Paare und Singles

Im Fokus:

- > Unter 30 Jahre alt, keine Kinder
- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 10,6 Prozent (4,7 Millionen)
- > Frauenanteil: 44,2 Prozent
- > Durchschnittsalter: 23,9 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 54,1 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 1.035 Euro

Junge Paare und Singles sind erlebnishungrige Reisende, die großen Wert auf Unterhaltung und den „Fun-Faktor“ legen. Sie stehen mehr auf „Action“ als auf Entspannung und Sicherheit. So bevorzugen sie innovative und individuelle Angebote und Destinationen. Besonders beliebt sind Reisen mit Eventcharakter. Bei der Wahl der Unterkunft ist ihnen das Hotel am liebsten, was ihre Neigung zu Komfort und Prestige widerspiegelt. Junge Paare und Singles fahren in den Ferien gerne ins europäische Ausland. Bei Kurzreisen kommen jedoch auch andere Destinationen infrage. Nordrhein-Westfalen sollte dieses Segment daher im Kurz- und Tagesreisebereich mit erlebnisintensiven Angeboten ansprechen. Die Zielgruppe der „Generation Internet“ hat – kaum überraschend – eine hohe Affinität zu Online-Buchungen: Etwa ein Drittel der Jungen Paare und Singles hat seine Urlaubsreise bereits per Mausclick arrangiert, rund die Hälfte ist grundsätzlich an Online-Buchungen interessiert.

> Erwachsene Paare

Im Fokus:

- > Zwischen 30 und 59 Jahre alt, keine Kinder, in einer festen Partnerschaft lebend
- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 21,9 Prozent (9,6 Millionen)
- > Frauenanteil: 50,3 Prozent
- > Durchschnittsalter: 49 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 88,5 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 1.277 Euro

Auf Komfort legen Erwachsene Paare großen Wert, gering ausgeprägt ist dagegen ihr Erlebnishunger. Trends und Abenteuer sind dieser Personengruppe bei der Gestaltung ihres Urlaubs weniger wichtig. Sie haben konservative Ansprüche: Hochwertige Angebote in bekannten Destinationen stehen bei Erwachsenen Paaren hoch im Kurs. Sie wollen in den



Ferien verwöhnt werden und entspannen. Egal ob Kurztrip oder mehrwöchiger Urlaub – diese Personengruppe verweist gerne, und zwar in allen Urlaubsarten. Außerdem sind Erwachsene Paare häufig geschäftlich unterwegs. Privat wählen die meisten Reiseziele im Ausland, entweder in Europa oder auf fernen Kontinenten. Auch diese Zielgruppe ist für Nordrhein-Westfalen vor allem im Kurz- und Tagesreisesegment – vornehmlich in der Nebensaison – zu begeistern. Angebote, die die Komfortorientierung (zum Beispiel „All inclusive“-Angebote) stützen, gewinnen die Zielgruppe und binden sie an das Bundesland.

> Familien

Im Fokus:

- > Unter 60 Jahre alt, mindestens ein Kind unter 18 Jahren
- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 33,9 Prozent (14,9 Millionen)
- > Frauenanteil: 52,6 Prozent
- > Durchschnittsalter: 34,4 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 66,5 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 762 Euro

Familien haben – sicherlich auch durch ihr junges Alter und die Kinder bedingt – ein progressives Werteprofil. Erlebnisorientierung spielt eine wesentliche Rolle bei der Reisegestaltung. Individualisierter Genuss und Unternehmungen mit den Kindern sind für Familien wichtige Kriterien für einen gelungenen Urlaub. Bei der Wahl der Unterkunft sind Ferienwohnungen und Ferienhäuser die Favoriten, denn diese Art der Unterbringung ermöglicht zwanglose, aber komfortable Entspannung mit Kindern. Die Reisegewohnheiten der meisten Familien sind von einem Haupturlaub geprägt: Etwa 70 Prozent fahren einmal pro Jahr in die Ferien, überwiegend in der Hauptsaison. Die Ziele liegen überwiegend im europäischen Ausland und werden individuell gebucht. Wenn die Reise nach Deutschland geht, dann stehen Destinationen an der Nord- und Ostseeküste hoch im Kurs. Nordrhein-Westfalen kann bei dieser Zielgruppe nur im Kurz- und Tagesreisensegment punkten. Schon Nordrhein-Westfalen selbst ist hier einer der größten Quellmärkte. Bereits ansässige Familien sind für Kurz- und Tagesreisen in Städte oder für Aktivangebote zu gewinnen. Die Preissensibilität dieser Personengruppe fällt gering aus, was angesichts des relativ niedrigen Einkommens des Segments überraschen mag. Typisch für diese Personengruppe ist eine hohe Affinität für das Internet: Fast 50 Prozent bekunden Interesse an Online-Buchungen, etwa ein Fünftel hat den Urlaub bereits per Mausclick organisiert.

> Aktive Best Ager

Im Fokus:

- > Über 60 Jahre alt
- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 7,6 Prozent (3,3 Millionen)
- > Frauenanteil: 49,8 Prozent
- > Durchschnittsalter: 67,8 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 13,1 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 1.262 Euro

Die Aktiven Best Ager fühlen sich wesentlich jünger als ihr tatsächliches Alter vermuten lässt. Diese Personengruppe tendiert zu „klassischem Urlaub“ in bewährten Destinationen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. Aktive Best Ager legen großen Wert auf Qualität und Service, dementsprechend groß ist ihre Affinität zu Premiumprodukten. Ihre Ansprüche an die Gestaltung des Urlaubs sind hoch; da ihre Preissensitivität gering ausgeprägt ist, sind die Aktiven Best Ager bereit, in ein angenehmes Urlaubserlebnis zu investieren. Dabei zeigen sie sich offen, auf Reisen neue Bekanntschaften zu schließen und neue Erfahrungen zu machen. Ein auffallendes Merkmal ist die im Gegensatz zu den anderen Zielgruppen vorhandene Naturverbundenheit dieses Segments. Aktive Best Ager fahren häufiger weg als der Durchschnitt der Bevölkerung, dabei bevorzugen sie die Nebensaison und unternehmen zusätzlich zu den Haupturlaubsreisen einige Kurztrips. Reiseziele in Deutschland stehen prinzipiell hoch im Kurs. Die bevorzugte Unterkunftsart ist das Hotel. Mit der erfolgreichen Ansprache von Aktiven Best Ager kann Nordrhein-Westfalen nicht nur saisonale Schwankungen ausgleichen, sondern auch eine wertschöpfungsintensive Zielgruppe für Kultur-, Aktiv- und Städtereisen in das Bundesland gewinnen.

> Bodenständige Best Ager

Im Fokus:

- > Über 60 Jahre alt
- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 17,9 Prozent (7,9 Millionen)
- > Frauenanteil: 54,5 Prozent
- > Durchschnittsalter: 68,9 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 4,7 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 1.094 Euro

Bodenständige Best Ager schätzen das Bewährte: „Keine Experimente“ wäre eine passende Zusammenfassung ihres Reisemottos. Die Wahl der Destinationen fällt dementsprechend häufig auf Deutschland, Österreich und die Schweiz. Bei den Erwartungen an die Urlaubsgestaltung stehen Qualität und Service im Vordergrund, ein weiterer wesentlicher Aspekt ist Entspannung: Bodenständige Best Ager wollen verwöhnt werden. Ähnlich



wie die Aktiven Best Ager sind Bodenständige Best Ager sehr naturverbunden, allerdings achten sie mehr auf ihr Geld. Auch reisen die Bodenständigen Best Ager weniger häufig als der Durchschnitt der deutschen Touristen. Ein beliebter Reiseanlass sind Gesundheitsangebote, die sie insbesondere in Nordrhein-Westfalen finden können. Deutschland ist die bevorzugte Destination dieses Segments, dabei sind die Mittelgebirge sowie die Alpen bzw. das Allgäu die Favoriten unter den gewählten Ferienregionen.

> **Business-Gäste**

Im Fokus:

- > Anteil an den deutschen Touristen (2008): 9 Prozent
- > Frauenanteil: 28,4 Prozent
- > Durchschnittsalter: 43,6 Jahre
- > Anteil Berufstätiger: 100 Prozent
- > Durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen pro Kopf: 1.207 Euro

Der Business-Gast legt großen Wert auf Effizienz und Individualität. Das Bildungs- und Einkommensniveau dieses Segments ist sehr hoch und seine Preissensibilität ist deutlich geringer ausgeprägt als im Durchschnitt aller Touristen. Dem ausgeprägten Qualitäts- und Servicebewusstsein dieses Segments entsprechend ist die Übernachtung im Hotel die bevorzugte Art der Unterkunft. Für Online-Buchungen sind Business-Reisende besonders aufgeschlossen, auch daran zeigt sich ihre Vorliebe für Effizienz bei der Organisation. Bei der Gestaltung ihres Privaturlaubs haben Geschäftsreisende ein ausgesprochenes Faible für sportliche Aktivitäten. Insofern lassen sich diese Kunden gut mit den vielfältigen Produkten ansprechen, die Nordrhein-Westfalen in dieser Urlaubsart zu bieten hat. Mit 137 Euro pro Tag geben Geschäftsreisende fast doppelt so viel aus wie Urlauber und stellen damit eine äußerst wertschöpfungsintensive Zielgruppe dar, der Nordrhein-Westfalen als bedeutender Wirtschaftsstandort einen hohen Stellenwert einräumen muss.

Punkt 2

SCHWERPUNKTTHEMEN – DAS PROFIL DER DESTINATION SCHÄRFEN

Business, Aktiv, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event werden künftig als Schwerpunktthemen vermarktet. Sie sind dabei konsequent an den Werten und Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten.

Status quo

Auf der Basis der Tourismuskonzeption 2000 hat der Tourismus NRW e.V. vier „Themensäulen“ zur landesweiten Vermarktung definiert: Gesundheit, Business, Sport und Kultur. Diese Landesthemen wurden von den Regionen mit unterschiedlicher Intensität bearbeitet. Nach eigenen Aussagen besetzen die zwölf touristischen Regionen noch 18 weitere (Sub-) Themen. Die Vielzahl parallel bearbeiteter Themen führte zu einem Auftritt mit diffusen Konturen und machte es dem Landesverband schwer, überregionales Marketing für die Regionen und ihre Leistungsträger vor Ort zu betreiben. Dies ist umso bedauerlicher, weil Nordrhein-Westfalen in den vier „Themensäulen“ grundsätzlich ein gutes Angebot aufweist, wie folgende Bestandsaufnahme zeigt:



> Business

Nordrhein-Westfalen besitzt bereits heute eine herausragende Position im Geschäftsreiseturismus. Einige Regionen vermarkten erfolgreich speziell auf das Business-Segment zugeschnittene Angebote. Geschäftsreisende wissen offensichtlich die Gastlichkeit des Bundeslandes zu schätzen: Freundlichkeit und die Kompetenz der Mitarbeiter in den nordrhein-westfälischen Beherbergungsbetrieben haben bei der Erhebung 2007/2008 „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus Nordrhein-Westfalen“ im deutschlandweiten Vergleich die Bestnote von 1,8 erhalten.

Derzeit wird das hohe Aufkommen an Geschäftsreisen für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen nur unzureichend genutzt. Bei zu wenigen Geschäftsreisenden weckt ein Business-Trip den Wunsch, auch als Privatperson die touristischen Reize dieses Bundeslandes zu entdecken. Nur fünf von zehn Geschäftsreisenden wollen die Destination „sehr sicher bzw. sicher“ weiterempfehlen; bei Urlaubern liegt diese Quote dagegen bei acht von zehn. Im Bereich Tagungen und Kongresse ist der Grad der Professionalität bei der Vermarktung in den einzelnen Regionen noch sehr unterschiedlich. Landesweite Koordination und Kooperation können hier helfen.

> Gesundheit

In Bezug auf das Trendthema Gesundheit ist Nordrhein-Westfalen schon lange aktiv: Das Bundesland wird im deutschlandweiten Vergleich überdurchschnittlich häufig mit Gesundheitstourismus assoziiert. Mit rund vier Millionen Übernachtungen pro Jahr zählt Nordrhein-Westfalen zu den gut entwickelten Standorten zahlreicher Kur- und Rehakliniken (laut IT. NRW Information und Technik Nordrhein-Westfalen). Insbesondere die Regionen Teutoburger Wald, das Sauerland und – mit einigem Abstand – auch die Eifel haben sich als bekannte und bei Kurgästen und Teilnehmern an Rehabilitationsmaßnahmen beliebte Reiseziele profiliert.

Allerdings nutzt Nordrhein-Westfalen seine gute Gesundheitsinfrastruktur noch nicht ausreichend, was unter anderem auf das Fehlen eines klaren Zielgruppenfokus in den bestehenden Aktivitäten zurückzuführen ist. So ist zum Beispiel die Zielgruppenorientierung im Prospektmaterial und Internetauftritt zu schwach ausgeprägt oder die Bedürfnisse der Kunden, zum Beispiel der Wellness-Touristen, werden mit den Produkten noch nicht exakt getroffen. Hinzu kommt, dass die Orte mit starkem Gesundheits- und Wellness-Schwerpunkten – von wenigen Ausnahmen abgesehen – wenig kooperieren. Wenn Interaktion fehlt, bleiben Synergieeffekte ungenutzt.



> Sport

Nordrhein-Westfalen ist eines der bedeutendsten Bundesländer im Sportbereich. Eine herausragende Sportstätteninfrastruktur und hochkarätige Sportereignisse ziehen das Publikum aus dem In- und Ausland magnetisch an. Nicht nur Fußballspiele locken regelmäßig Zehntausende in die Stadien, die für Großereignisse wie die FIFA WM 2006 oder den Confederations Cup 2005 erneuert bzw. ausgebaut wurden. Auch andere Sportevents sind weit über die Grenzen des Bundeslandes hinaus berühmt, beispielsweise „CHIO“ – das Weltfest des Reitsports in Aachen, das „ARAG World Cup Tennis Turnier“ in Düsseldorf und das „Gerry Weber Open ATP Tennis Turnier“ in Halle/Westfalen. Solche Wettkämpfe bringen viele Reisende in die Destination, die den Besuch von Sportveranstaltungen häufig mit anderen touristischen Aktivitäten verbinden.

Freizeitsportler sind in Nordrhein-Westfalen ebenfalls bestens aufgehoben. In den Regionen, etwa im Münsterland, Sauerland sowie in der Eifel, finden Wanderer, Nordic Walker und Radfahrer ein El Dorado attraktiver Sportangebote. Auch die Fans anderer Sportarten kommen in dem Bundesland voll auf ihre Kosten, zum Beispiel durch die hervorragenden Rahmenbedingungen für Golf, Reiten oder Inlineskaten, die einige Regionen bieten.





> Kultur

Nordrhein-Westfalen kann mit einem reichhaltigen Portfolio kultureller Highlights aufwarten. In allen Regionen wird Kultur als wichtiger Bestandteil des touristischen Profils wahrgenommen, und kulturelle Angebote werden bereits mit weiteren touristischen Schwerpunkten verknüpft: zum Beispiel Wanderrouen mit der Besichtigung historischer Gebäude. Im Bereich der Hochkultur spielt Nordrhein-Westfalen mit renommierten Konzert- und Opernhäusern, Sprechtheatern und Museen in der ersten Liga und braucht den Vergleich mit anderen Metropolen nicht zu scheuen.

Nordrhein-Westfalen könnte dieses Potenzial noch besser nutzen, wenn einige Defizite beseitigt würden: „Kultur“ wird oft als unscharfer Sammelbegriff für ein breites Spektrum von Angeboten verwendet. Die Vermarktung kultureller Angebote bleibt häufig unspezifisch und lässt eine Konzentration auf bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse vermissen. Es wird außerdem noch zu häufig in Einzelprojekten gedacht statt in einem Gesamtbild. Dies führt dazu, dass eine überregionale Kooperation bei der Vermarktung selbst bei nahezu identischen Themen kaum stattfindet.

Die neue Strategie baut auf die Themenschwerpunkte ihrer Fokuszielgruppen. Die alte Darstellung der „Themensäulen“ Sport, Business, Kultur und Gesundheit wird weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang wird Sport auch in „Aktiv“ umbenannt.

Empfehlung

ZIELGRUPPEN BESTIMMEN DIE RICHTUNG DER PRODUKTENTWICKLUNG

Die fünf Themenschwerpunkte, die der Tourismus NRW e. V. in seiner landesweiten Tourismusstrategie künftig vermarktet, sind aus den Destinations- und Reisepräferenzen der identifizierten Zielgruppen abgeleitet. Die Stoßrichtung bei der Entwicklung touristischer Produkte geht also von der Zielgruppe zum Thema.






Die bekannten Schwerpunkte Gesundheit, Business, Aktiv und Kultur bleiben erhalten, jeweils bezogen auf die in den Bereichen besonders potenzialträchtigen Zielgruppen; hinzu kommt „Stadt und Event“ als fünfter Themenschwerpunkt.

Innerhalb dieser Makrostruktur muss entsprechend den Bedürfnissen der adressierten Zielgruppe differenziert werden, die sich ebenfalls aus den Marktforschungsergebnissen der „Typologie der Wünsche“ (Details dazu auf Seite 27) ergeben. So wird das Thema „Event“ zum Beispiel für die Zielgruppe Junge Singles und Paare Angebote wie Outdoor-Events oder Fun-Sportarten enthalten müssen. Für das Gästesegment der Aktiven Best Ager werden im Bereich „Aktiv“ die Schwerpunkte beispielsweise auf Wandern oder Nordic Walking zu legen sein.

Den regionalen Tourismusorganisationen wird empfohlen, sich entsprechend ihren Zielgruppen und Angebotsschwerpunkten ebenfalls innerhalb der thematischen Eckpfeiler einzuordnen, um auch von einer landesweiten Vermarktungsstrategie mit einer wesentlich größeren Reichweite profitieren zu können.



Die erfolgreiche Zielgruppenansprache in Nordrhein-Westfalen steht und fällt mit einer punktgenauen Sensibilisierung des Kunden für Nordrhein-Westfalen in seinem jeweiligen Präferenzthema. Es genügt also nicht, lediglich die speziellen Vorlieben der Zielgruppen zu kennen. Entscheidend ist vielmehr die assoziative Verknüpfung dieser Präferenzen mit den besonderen Stärken Nordrhein-West-

	BUSINESS	Gesundheit/ Wellness	Kultur	Aktiv	Stadt	Event
Junge Singles und Paare 	> MICE			> Outdoor-Events > Funsport	> Großereignisse im Bereich Sport und Kultur (Konzerte, Love Parade)	> Überregionale Ereignisse mit Charakter des Besonderen
Erwachsene Paare 		> Wellness > Verwöhnen > Ernährungsthemen	> Unterhaltungskultur > Hochkultur	> Fahrrad fahren > Golf spielen	> Stadtreise i.V.m. kurzweiliger Kultur und Gourmet-erlebnis	
Familien 				> Fahrrad fahren > Funsport > Ski-/Wintersport	> Tagesreise > Shopper-erlebnis > Events, Kultur	
Aktive Best Ager 		> Wellness > Prävention	> Hochkultur > (Lokalkultur)	> Wandern > Nordic Walking	> Stadtreise i.V.m. kurzweiliger Kultur und Gourmet-erlebnis	
Bodenständige Best Ager 		> Kur > Medical Wellness	> Lokalkultur i.V.m. lokalen Events	> Wandern		> Lokale Events

Empfehlung nach Roland Berger Analyse
 Verknüpfung mit diesen Schwerpunkten möglich und sinnvoll

Differenzierung der Themen nach Zielgruppen Quelle: Roland Berger

falens. Um sich von anderen Reisedestinationen abzuheben, müssen bei der Umsetzung der Themen in zielgruppenkonforme Produkte die Alleinstellungsmerkmale des Bundeslandes herausgestellt werden. Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten Nordrhein-Westfalens kann man dabei aus dem Vollen schöpfen: Einzigartige Denkmäler der Industriekultur, eine der lebendigsten Städtereionen Deutschlands mit beeindruckenden Kulturangeboten, ein Netz von Rad- und Wander- routen, die touristische Highlights und Aktivität in der Natur verbinden – dies sind nur einige von vielen Pluspunkten, mit denen auf dem Reise- markt allein Nordrhein-Westfalen aufwarten kann.

Die Gestaltung bzw. Entwicklung von Sonderthemen wird künftig eben- falls innerhalb des Rahmens stattfinden, den der Masterplan vorgibt. Eine Unterstützung durch landesweite Marketingmaßnahmen ist nur möglich, wenn sich das jeweilige Sonderthema auch für mindestens eine der Landeszielgruppen aufbereiten lässt. Nur so kann zum einen eine starke Destinationsmarke aufgebaut werden und zum anderen der Landesverband tatsächlich seine übergreifende Rolle ausfüllen.



Punkt 3

MARKENSTRATEGIE – DIE VORZÜGE DES STANDORTS KONSISTENT IN SZENE SETZEN

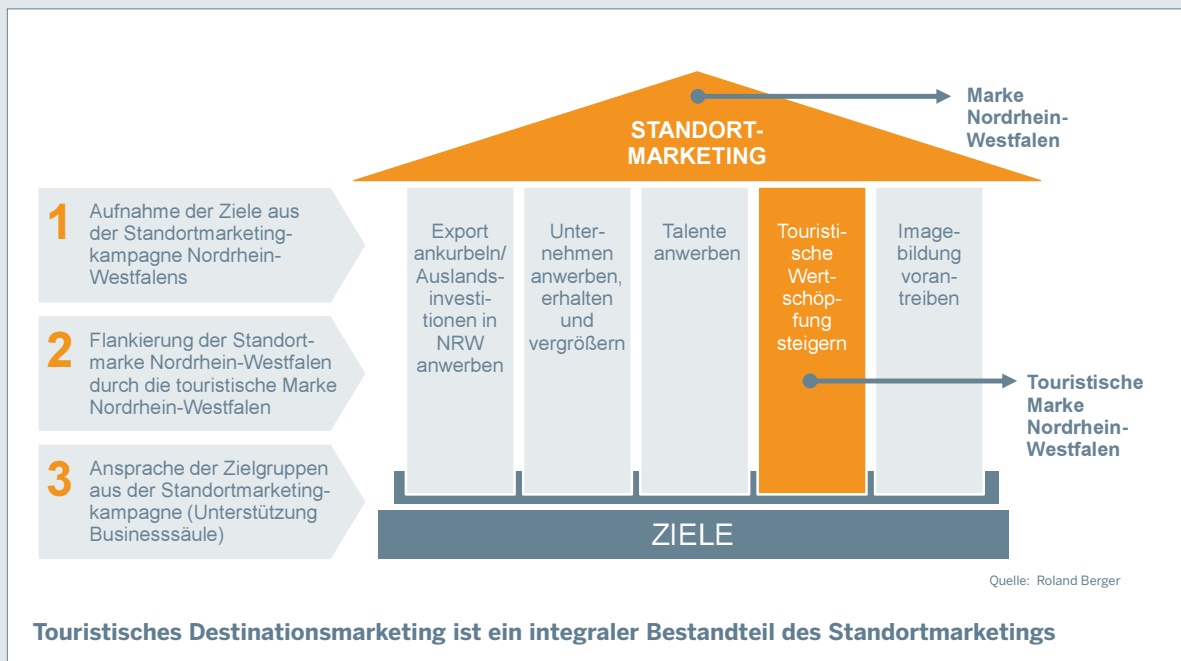
Zur Unterstützung der Vermarktung ist eine regionenübergreifende Markenstrategie mit einer zielgruppenspezifischen Architektur sinnvoll. Dabei bilden die bereits bestehenden sowie die neuen Marken des Tourismus in Nordrhein-Westfalen eine Markenfamilie.

Empfehlung

INTEGRIERTES KONZEPT AUS STANDORT- UND TOURISMUSMARKETING

Zu den wesentlichen Prämissen bei der Entwicklung der Markenstrategie gehört, dass das touristische Destinationsmarketing als Teil des Standortmarketings begriffen wird.

Die Ziele aus der Standortmarketingkampagne sollten sich also in der Tourismusmarketingkampagne wiederfinden, weil derart integrierte Marketingkonzepte eine größere Reichweite der Marketingaktivitäten garantieren: Besonders im Auslandsmarketing ist die enge Verbindung von Standort- und Tourismusmarketing empfehlenswert.



Die ermittelte Zielpositionierung Nordrhein-Westfalens ist eine Ableitung aus den Werten und Bedürfnissen der Fokuszielgruppen. Aus deren Profilen wurden die sich überschneidenden Werte herausgefiltert und zu einem Soll-Werteprofil für Nordrhein-Westfalen aggregiert. Die Kernwerte und Implikationen für die Positionierung Nordrhein-Westfalens sind:

Kernwert	Schlussfolgerung für die Positionierung Nordrhein-Westfalen	Angesprochene Zielgruppe
VITALITÄT	<ul style="list-style-type: none"> > Angebote, die die Bewegungsfreude der Zielgruppe(n) berücksichtigen > Kreation des touristischen Erlebnisses > Wohltuende, auch gesundheitsfördernde Angebote, zum Beispiel in den Bereichen Gastronomie und Wellness 	<ul style="list-style-type: none"> > Junge Singles und Paare > Familien > Geschäftsleute > Erwachsene Paare > Aktive Best Ager
INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> > Innovationen über die gesamte touristische Reisekette: Information und Buchung, Produkte > Bereithalten moderner Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> > Junge Singles und Paare > Familien > Geschäftsleute > Erwachsene Paare
EFFIZIENZ UND KOMFORT	<ul style="list-style-type: none"> > Bereithalten von Pauschalangeboten > Ermöglichen eines flexiblen Buchungs- und Aufenthaltsverhaltens: schnelle und einfache Verfügbarkeit von Produkten über State-of-the-Art-Onlinebuchungsseiten; sehr gute Erreichbarkeit von touristischen Destinationen 	<ul style="list-style-type: none"> > Junge Singles und Paare > Familien > Geschäftsleute > Erwachsene Paare > Aktive Best Ager
QUALITÄT	<ul style="list-style-type: none"> > Touristische Angebote mit Qualitätszertifikaten und -siegel > Sehr gutes bis exzellentes Qualitätsniveau über die gesamte touristische Reisekette: Funktionsfähigkeit der Informations- und Buchungsportale; Preis-Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsleute > Erwachsene Paare > Aktive Best Ager > Bodenständige Best Ager
ANTI- PREISFOKUS	<ul style="list-style-type: none"> > Der günstige Preis ist nicht das wesentliche Entscheidungskriterium für den Urlaub in Nordrhein-Westfalen > Hohe Bedeutung des Markenversprechens (Qualität und Image spielen eine wichtige Rolle) 	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsleute > Erwachsene Paare > Aktive Best Ager

Diese Positionierungsmethodik ermöglicht es den Regionen, sich mit einem unverwechselbaren Profil zu präsentieren: Sie können sich mit den für sie selbst wesentlichen Werten entsprechend ihren Zielgruppen und ihrem Angebot darstellen. Auf diese Weise lassen sich neben den Kernwerten – je nach Produkt bzw. Region – auch einzelne für die spezielle Zielgruppe relevante Werte vermarkten, etwa Erlebnis oder Natur. So ist zum einen ein landesweit homogener Auftritt gewährleistet, zum anderen lässt dieses Konzept jedoch auch Spielraum für regionale Alleinstellung.

Der Marketingmix ergibt sich aus vier Dimensionen, die in der Grafik auf Seite 53 rechts oben dargestellt sind.

A KUNDENBEDÜRFNISSE/-SEGMENTIERUNG

- > Analyse der Kundenbedürfnisse
- > Soziodemografische/bedürfnisbasierte Segmentierung der Kunden
- > Identifizierung der ertragreichsten Segmente der Zielgruppen
- > Auswahl der Zielgruppen/Kundensegmenten

B MARKEN-POSITIONIERUNG

- > Definition der zentralen Markenwerte
- > Formulierung des Markenkapitals/Markencharakters
- > Definition der Unique Selling Proposition (USP)

E MARKETING-MIX

- > **Produkt:**
 - Produkteigenschaften
 - Produktpalette
- > **Preis:**
 - Pricing-Strategie
- > **Ort:**
 - Auswahl der Vertriebswege
 - Vertriebsweg-Management
 - Vertriebsweg-Controlling
- > **Verkaufsförderung:**
 - Kommunikationsstrategie
 - Auswahl der Kommunikationsmedien
 - Innovative Instrumente

Strategisches Markenmanagement für Nordrhein-Westfalen

C MARKEN-ARCHITEKTUR

- > Bewertung der Alternativen (Dachmarke, Einzelmarke etc.)
- > Auswahl möglicher Markenarchitekturen
- > Definition einer Markenhierarchie und Zuordnung

D MARKENPORTFOLIO-MANAGEMENT

- > Klassifizierung der Marken/Produkte/Themen in einem Portfolio/einer Matrix

Quelle: Roland Berger

Überblick über das strategische Markenmanagement für Nordrhein-Westfalen

KÜNFTIGES MARKENPROFIL

WERTE

- Vitalität
- Innovation
- Effizienz und Komfort
- Qualität
- Anti-Preisfokus

ÜBERSETZUNG FÜR DIE BETREFFENDEN ZIELGRUPPEN

Erwachsene Paare

Junge Paare und Singles

Familien

Business-Gäste

Aktive Best Ager

Bodenständige Best Ager

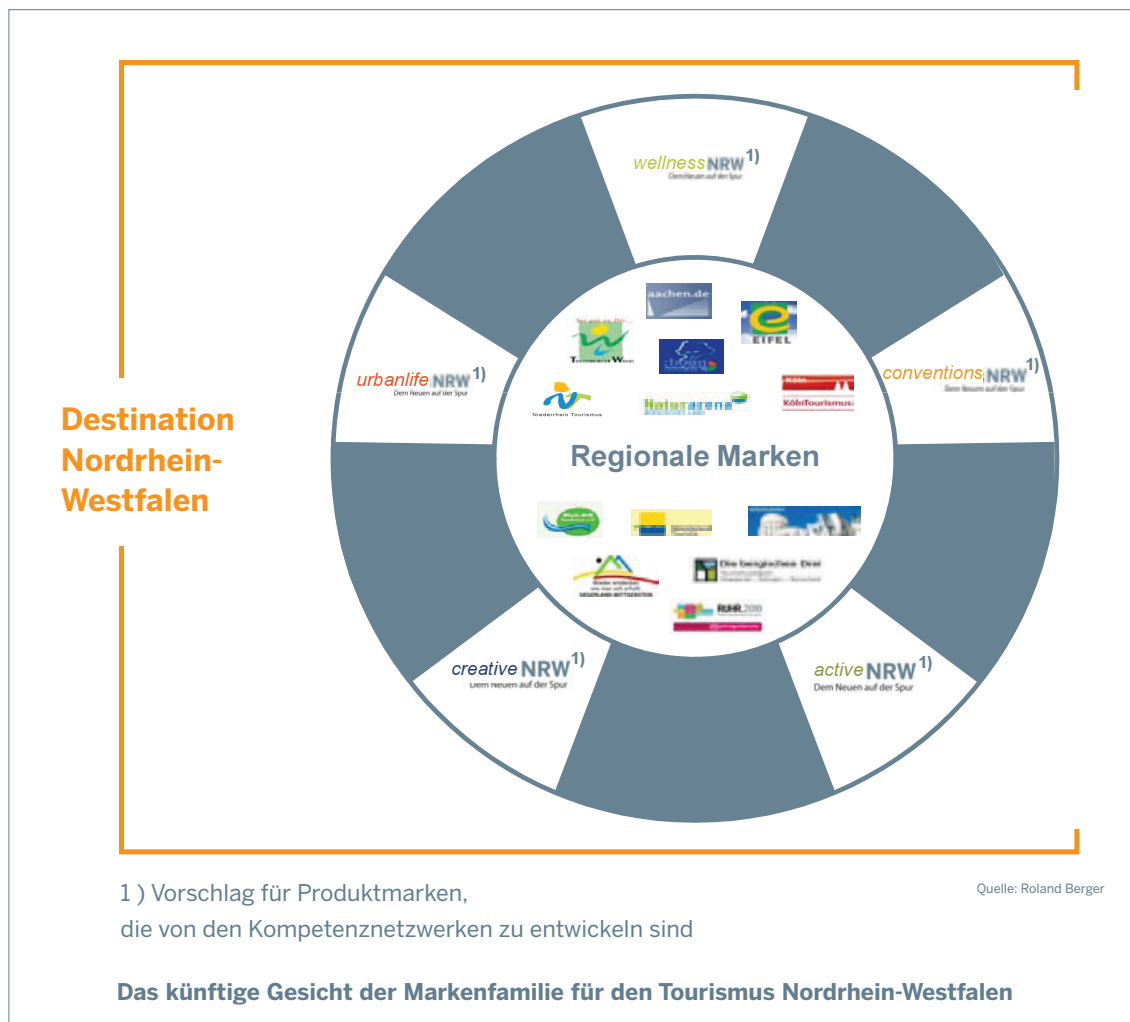
Das künftige Markenprofil entsprechend den Werteprofilen der Zielgruppen

Quelle: Typographie der Wünsche
2009 Roland Berger

DIE NEUE MARKENARCHITEKTUR ALS ABBILD DER KERNWERTE

Das auf der Zielgruppenanalyse basierende Profil Nordrhein-Westfalens muss durch ein konsistentes Markenkonzept der Destination, aber auch in einem Marketingkonzept für die Produkte kommuniziert werden.

Die künftige Markenarchitektur bildet die fünf Kernwerte der Zielgruppen in einer Markenfamilie aus regionalen Marken, landesweiten Produktmarken und einer Landesmarke („Destination Nordrhein-Westfalen“) ab.





Für diese Gestaltung der Markenarchitektur spricht eine Reihe gewichtiger Gründe:

- > In dieser neuen Markenarchitektur finden sich alle maßgeblichen Akteure des Tourismus in Nordrhein-Westfalen wieder.
- > Die Markenarchitektur bildet das gegenwärtige Kräfteverhältnis mit starken regionalen Marken im Landesverband Tourismus NRW e.V. ab.
- > Der Zusatz „NRW“ als obligatorischer Bestandteil der Produktmarken – zum Beispiel „creativeNRW“ – markiert für die Produktebene die Zugehörigkeit zum Landesverband. Auf diese Weise entwickelt sich über die Etablierung der Produktmarken die Positionierung der Destinationsmarke.
- > Mit den Werbemaßnahmen für die einzelnen Produktmarken lassen sich die definierten Fokuszielgruppen in ihren jeweiligen Präferenzthemen ganz gezielt ansprechen. Dies ermöglicht wiederum eine schnelle Marktausweitung.
- > Die Konzentration der Ressourcen ermöglicht den schnellen Aufbau einer Markenpersönlichkeit für die Destination Nordrhein-Westfalen.

Keinesfalls soll die touristische Destinationsmarke Nordrhein-Westfalen die bereits vorhandenen regionalen Destinationsmarken verdrängen. Es geht vielmehr um eine Ergänzung. Die Profilierung der Regionen ist durch die regionalen Marken gewährleistet, die beibehalten werden. Im künftigen Markenauftritt wird folgende „Arbeitsteilung“ angestrebt: Die Destinationsmarke Tourismus Nordrhein-Westfalen wird vor allem in der Kommunikation außerhalb des Bundeslandes verwendet. Die regionalen Destinations- und/oder Themenmarken werden weiterhin schwerpunktmäßig das wohnortnahe Publikum bzw. etablierte Quellmärkte ansprechen.



„In kurzatmigen Zeiten bietet der Masterplan uns und unseren Partnern die nachhaltige und sympathische Perspektive, die touristische Altökonomie zu überwinden.

Dies kann nur gemeinsam, sprich auf Basis von Allianzen und der landesübergreifenden Zusammenführung von Kompetenzen geschehen. Bedingung dafür ist, verständliche Verlustängste in Mut umzumünzen.“

Thomas Weber,
Sauerland-Tourismus e.V., Geschäftsführer

STRUKTUREN UND PROZESSE IM EINKLANG MIT DER STRATEGIE

„Structure follows strategy“ – die Strukturen werden nach der Strategie ausgerichtet. Dieser Satz Alfred Chandlers ist längst ein Klassiker der Managementlehre geworden. Er gilt auch für die Tourismusstrategie in Nordrhein-Westfalen: Eine Reform der Strukturen und Prozesse wird das Wachstum der Querschnittsbranche Tourismus nachhaltig fördern.

Punkt 4:

EFFIZIENTE STRUKTUREN – ÜBERREGIONALE KOOPERATION VERBESSERN, DOPPELARBEIT VERMEIDEN

Die Strukturen werden gestrafft. Absolute Priorität hat dabei die klare Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Landesverband und Regionen. Der Aufbau von Kompetenznetzwerken wird die überregionale Zusammenarbeit fördern und das Angebot an hochwertigen und zielgruppenspezifischen Produkten erhöhen.

Punkt 5:

TOURISMUS NRW E.V. – ALS STRATEGISCHER SCHRITTMACHER AGIEREN

Die Aufgaben des Tourismus NRW e.V. werden neu definiert. Künftig wird der Landesverband die Rolle eines strategischen Schrittmachers ausfüllen, die Koordination und das Netzwerkmanagement übernehmen sowie als Lobbyist für die Anliegen des Tourismus wirken. Er übernimmt darüber hinaus die Rolle der Positionierung und der Vermarktung der Destination nach außen.

Punkt 6:

VERTRIEB – LANDESWEITE BUCHBARKEIT SICHERSTELLEN

Die bisherige Vertriebsstruktur erweist sich als Schwachstelle für die Steigerung des touristischen Umsatzes in der Destination Nordrhein-Westfalen. An die Zielgruppen und an das Produktangebot angepasste landesweite Buchungsmöglichkeiten haben hohe Priorität und sind für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie zwingend notwendig.

Punkt 4

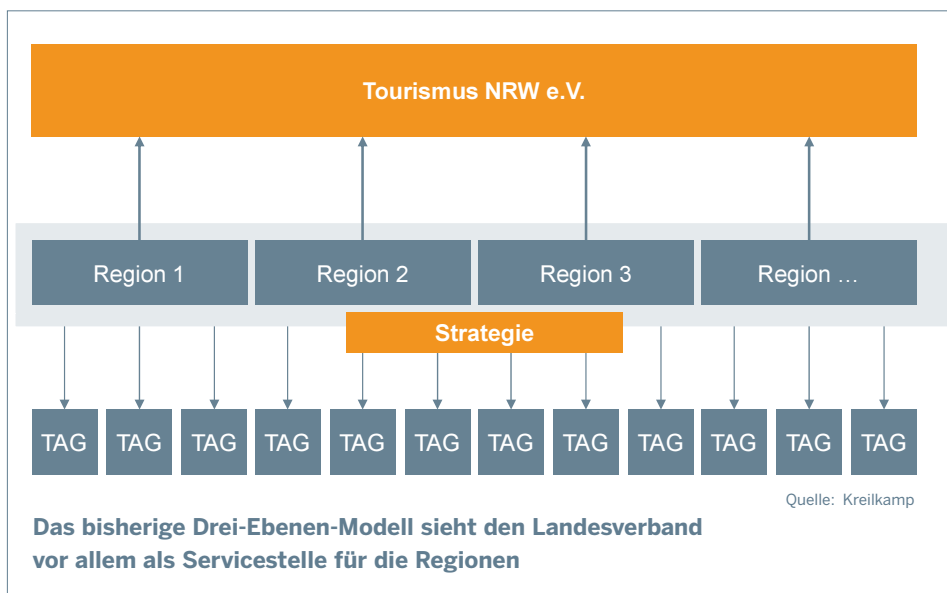
EFFIZIENTE STRUKTUREN – ÜBERREGIONALE KOOPERATION VERBESSERN, DOPPELARBEIT VERMEIDEN

Die Strukturen werden gestrafft. Absolute Priorität hat dabei die klare Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Landesverband und Regionen. Der Aufbau von Kompetenznetzwerken wird die überregionale Zusammenarbeit fördern und das Angebot an hochwertigen und zielgruppenspezifischen Produkten erhöhen.

Status quo

Das bisherige Drei-Ebenen-Modell mit den Akteuren Land, Region und TAG (Touristische Arbeitsgemeinschaften) sieht den Landesverband Tourismus NRW e.V. in erster Linie als Servicestelle für die Regionen, die jeweils ihre eigenen Strategien entwickeln (siehe Grafik auf der nächsten Seite). Schwachstellen der bisherigen Struktur zeigen sich vor allem in folgenden Phänomenen:

- > Den Regionen fällt die Schlüsselrolle bei der Kundenakquisition und -betreuung sowie im Bereich der Außenkommunikation zu. Dem Landesverband wird weitgehend die Funktion eines Dienstleisters ohne strategische Richtlinienkompetenz für die Regionen zugewiesen.
- > Die Aufgabenzuweisungen überschneiden sich. So sind beispielsweise alle Ebenen unterhalb des Landesverbandes für Produktentwicklung zuständig, ohne dass eine konkrete Form der Zusammenarbeit etabliert wäre.



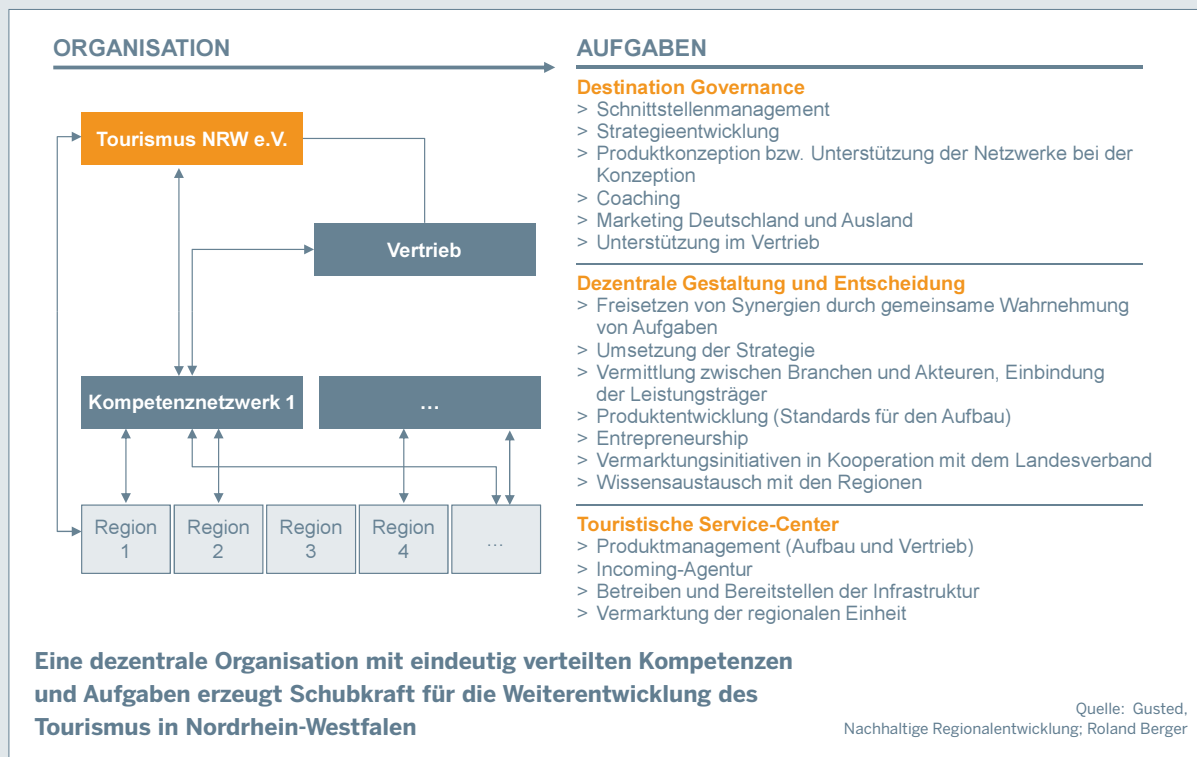
Die gegenwärtigen Strukturen hindern den Tourismus NRW e.V. daran, die ihm zugeordneten Aufgaben zu erfüllen. Der Landesverband kann nicht als landesweit verbindende Klammer für die Tourismusakteure in Nordrhein-Westfalen fungieren, weil er hinter den Regionen „verschwindet“. Solange die Strategiekompetenz in den Regionen verortet ist, fehlt dem Landesverband die Autorität, inhaltliche Leitplanken für den Außenauftritt der Tourismusdestination Nordrhein-Westfalen zu setzen.

Empfehlung

EINDEUTIGE VERTEILUNG VON KOMPETENZEN UND AUFGABEN

Abhilfe versprechen effiziente Strukturen und Prozesse, verankert in einem neuen Modell der Zusammenarbeit. In diesem werden sich auch die in der Strategie neu definierten Inhalte entsprechend widerspiegeln.

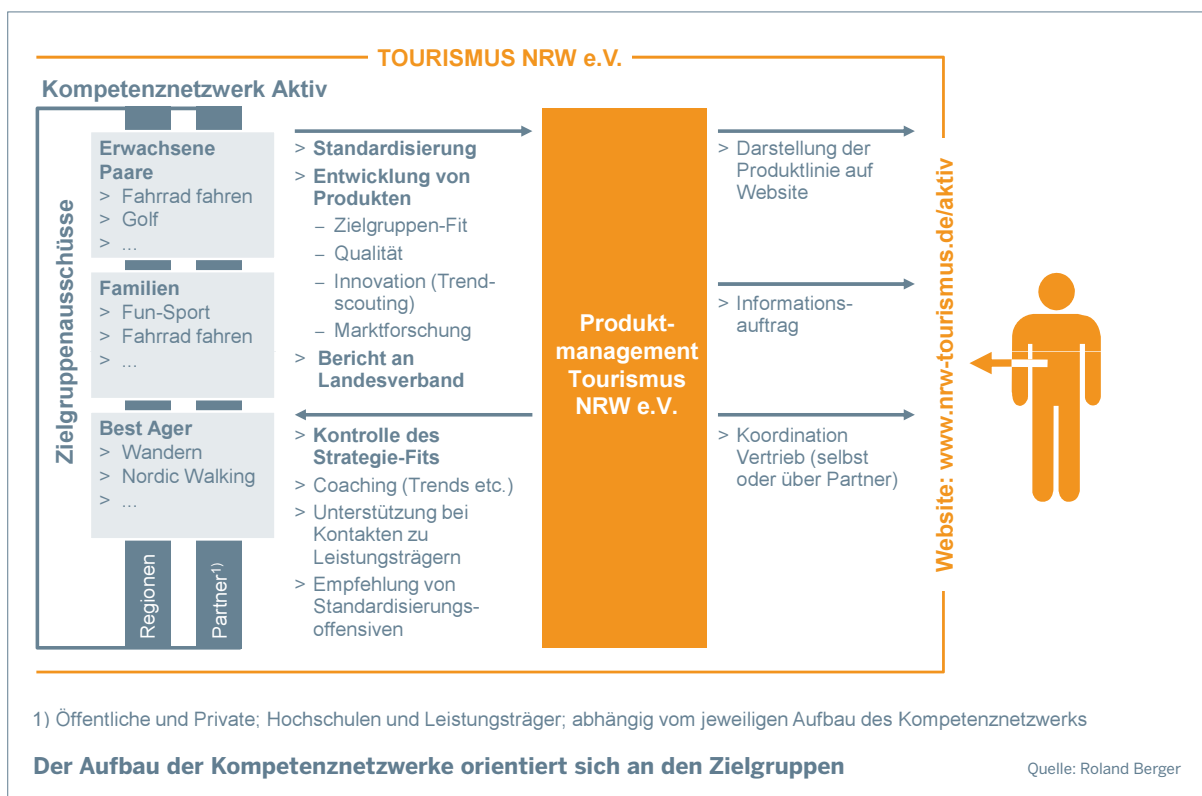
Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen behält in seiner Struktur zwar schon allein wegen der Größe des Bundeslandes auch in Zukunft seine dezentralen Elemente. Die überregionale Zusammenarbeit in Kompetenznetzwerken wird jedoch den Aufbau neuer und effizienter Kooperationsstrukturen sowie eine klare Kompetenz- und Aufgabenteilung unterstützen.



KOMPETENZNETZWERKE

Eine neue Qualität in der landesweiten Kooperation der Tourismusakteure kann durch die Etablierung von Kompetenznetzwerken erreicht werden. Diese wird es zu den Schwerpunktthemen (Aktiv, Business, Gesundheit, Kultur, Stadt und Event) geben.

Die thematischen Kompetenznetzwerke sind gemäß den Zielgruppen aufgebaut. Um dieses Konzept anschaulich darzustellen, zeigt die folgende Grafik schematisch die mögliche Ausgestaltung des Kompetenznetzwerkes Aktiv.



Die enge Zusammenarbeit mit dem Landesverband Tourismus NRW e.V. ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der Kompetenznetzwerke. Der Landesverband übernimmt das Produkt- und Zielgruppenmanagement, während Regionen, Vertreter aus der Privatwirtschaft und der Wissenschaft als Mitglieder im Kompetenznetzwerk den Schwerpunkt auf die Produktentwicklung legen. Den Kompetenznetzwerken fällt künftig die Schlüsselrolle bei der Innovation innerhalb der Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen zu. Der Fokus ihrer Aufgabe liegt in der Kreation und der Weiterentwicklung von zielgruppenkonformen Produktlinien, die sowohl innovativ als auch qualitativ hochwertig sind. Letzteres sollte unbedingt durch entsprechende Standardisierungen bzw. Zertifizierungen sichergestellt werden. Schlussendlich soll es landesweite Produktlinien geben, mit denen auch die Destination Nordrhein-Westfalen beworben werden kann. Dafür wird es insbesondere notwendig sein, auch bei der Entwicklung der Produktlinien den Schwerpunkt darauf zu setzen, was Nordrhein-Westfalen bei den ermittelten Zielgruppen besonders hervorhebt.

Um in den Kompetenznetzwerken spürbare Erfolge zu verzeichnen, ist darauf zu achten, dass diese eine arbeitsfähige Größe haben. Es sollen vor allem Vertreter derjenigen Organisationen, Einrichtungen und Verbände anzutreffen sein, die im jeweiligen Schwerpunktthema für das Land einen echten Mehrwert schaffen können, weil sie bereits heute Vorreiter sind. Um den gewünschten Innovationssprung zu erreichen, kommt es insbesondere auf die Integration von externem Know-how an, beispielsweise aus Hochschulen oder aus der Wirtschaft.

Sicherlich erfordert die Etablierung von Kompetenznetzwerken erhebliche finanzielle und zeitliche Ressourcen. Die Vorteile dieser Kompetenznetzwerke, die gute Voraussetzungen für die überregionale Zusammenarbeit schaffen, rechtfertigen jedoch den Aufwand. Von den Kompetenznetzwerken wird eine Reihe positiver Effekte ausgehen, die die Entwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen wesentlich voranbringen werden:

- > Die Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken steigert das Know-how der Regionen und erleichtert die zielgenaue Ansprache höchst attraktiver Zielgruppen.
- > Die gemeinsame Entwicklungsleistung steigert die Effizienz und bündelt die Ressourcen. Dieses Vorgehen senkt die Kosten und beeinflusst das Preis-Leistungsverhältnis positiv.
- > Überregionales Marketing fördert die überregionale Profilierung der hochwertigen touristischen Produkte. Dies wiederum ist die Basis für eine Erhöhung des Umsatzes.
- > Die Entwicklung attraktiver Produktlinien zieht mehr Besucher an. Steigende Gästezahlen bedeuten, dass die vorhandene Infrastruktur in den Regionen besser ausgeschöpft wird.
- > Die Qualität – und damit die Wettbewerbsfähigkeit – der touristischen Angebote wird erhöht, denn in den Kompetenznetzwerken arbeiten Fachleute gemeinsam an Innovationen.

Punkt 5

TOURISMUS NRW E.V. – ALS STRATEGISCHER SCHRITTMACHER AGIEREN

Die Aufgaben des Tourismus NRW e.V. werden neu definiert. Künftig wird der Landesverband die Rolle eines strategischen Schrittmachers ausfüllen, die Koordination und das Netzwerkmanagement übernehmen sowie als Lobbyist für die Anliegen des Tourismus wirken. Er übernimmt darüber hinaus die Rolle der Positionierung und Vermarktung der Destination nach außen.

Status quo

Die Schwachstellen der bisherigen Rollenzuweisung des Landesverbandes Tourismus NRW e.V. wurden bereits beschrieben. Es liegt deshalb auf der Hand, dass die Aufgaben des Landesverbandes neu festgelegt werden müssen, um den Tourismus in Nordrhein-Westfalen voranzubringen.

Das Benchmarking mit Tourismusverbänden im In- und Ausland zeigt, dass die finanzielle Ausstattung des Tourismus NRW e.V. relativ niedrig ist. Wenn der Landesverband künftig die Rolle eines strategischen Schrittmachers im Netzwerk der touristischen Akteure des Landes Nordrhein-Westfalen spielen soll, wird dieser auch eine höhere Mittelausstattung benötigen.



Empfehlung

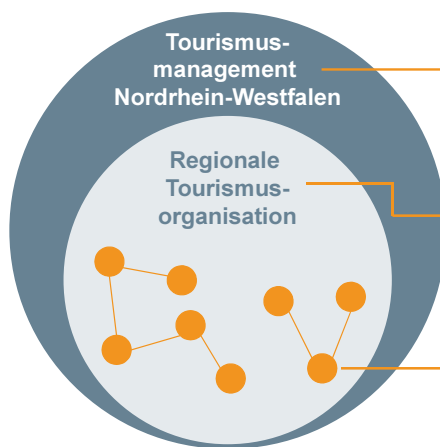
INTENSIVE KOOPERATION BEI KLARER AUFGABENTEILUNG

Die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen lässt sich am besten in einer dezentralen Organisation mit einer klaren Aufgabenteilung vorantreiben. Dazu gehört die Zusammenarbeit der Akteure in Netzwerken. In diesem organisationalen Rahmen kommt dem Landesverband Tourismus NRW e. V. eine Schlüsselrolle als strategischer Schrittmacher zu.

Außerdem soll er die Koordination und das Netzwerkmanagement übernehmen sowie als Lobbyist für die Anliegen des Tourismus eintreten. Diese Aufgaben des Landesverbandes Tourismus NRW e.V. lassen sich mit dem Begriff „Destination Governance“ umschreiben. Die Devise „So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“ ist dabei die Richtschnur für die Befugnisse und Aufgaben des Tourismus NRW e.V. im Verhältnis zu den Tourismusregionen.

SO ZENTRAL WIE NÖTIG, SO DEZENTRAL WIE MÖGLICH

In einer dezentralen Organisation kommt es entscheidend auf die Zusammenarbeit der Akteure in Netzwerken an



Quelle: Roland Berger

Landesverband – Destination Governance

- > **Nach innen**
 - Strategischer Schrittmacher
 - Koordination und Netzwerkmanagement
 - Lobbyismus
- > **Positionierung und Vermarktung der Destination nach außen**
- > **Starke Regionen**
 - > Selbstorganisation
 - > Kooperation mit Landesverband und Leistungsträgern
 - > Anstöße zur Produktentwicklung
- > **Leistungsträger**
 - > Verhandlung
 - > Kooperation
 - > Produktentwicklung und -angebot

Destination Governance – Definition

- > Kombination unterschiedlicher Steuerungsformen wie Markt, Hierarchie oder Netzwerke und Steuerungsmedien
- > Betonung der interorganisationalen Kooperation und der Zusammenarbeit privater und öffentlicher Akteure (Netzwerkcharakter)
- > Hohe Bedeutung der regionalen Akteure und deren Zusammenwirken
- > Spezifische organisatorische Konstellationen, die neben einer Kernorganisation auch Entscheidungsorgane und Entscheidungsregeln beinhalten (zum Beispiel Kompetenzzentren oder -netzwerke)

Quelle: Prof. Dr. Pechlaner

Außerhalb Nordrhein-Westfalens soll der Landesverband die Destination national und international positionieren und vermarkten und dabei auch die Standortkampagne des Landes stützen. Der Tourismus NRW e.V. betreibt in Zukunft integriertes Destinationsmarketing und Standortpromotion aus einem Guss (siehe Grafik unten). Die Marketingaktivitäten des Landesverbandes zielen darauf ab, die Besonderheiten und Vorzüge des Bundeslandes darzustellen und auf dieser Basis das einzigartige Profil Nordrhein-Westfalens herauszuarbeiten. Auf diese Weise kann die Differenzierung von Konkurrenten im nationalen und internationalen Wettbewerb gelingen. Ein wichtiger Aspekt bei der Standortpromotion wird die enge Zusammenarbeit mit NRW.INVEST sein, um Synergien auszuschöpfen. Die Verzahnung der Marketingaktivitäten im Ausland mit NRW.INVEST sollte so früh wie möglich mit gemeinsamen Pilotprojekten beginnen.

NRW.INVEST: One-Stop Agency für Investoren

NRW.INVEST vermarktet den Investitionsstandort Nordrhein-Westfalen. Unternehmen aus dem Ausland und aus anderen Bundesländern werden bei ihren Investitionsprojekten bzw. bei der Ansiedlung in Nordrhein-Westfalen unterstützt – und zwar während des gesamten Prozesses: Die Experten von NRW.INVEST bieten umfassende Informationen über das Bundesland. Dazu gehören Hinweise auf steuerliche und

rechtliche Aspekte ebenso wie Informationen über Wirtschaftsstruktur und Branchencluster. Dabei arbeitet NRW.INVEST eng mit den lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungen des Bundeslandes, dem Wirtschaftsministerium, Firmen, Verbänden, Industrie- und Handelskammern sowie anderen Repräsentanten der nordrhein-westfälischen Wirtschaft zusammen.
www.nrwinvest.com

Die neue Rolle lässt sich nur mit einer wesentlich verbesserten finanziellen und personellen Ausstattung bewerkstelligen. Vor allem für die Bereiche Strategieentwicklung (Marktforschung, Zielgruppenmanagement etc.) sowie Vertrieb ist eine deutliche Aufstockung der Mittel zu empfehlen.



Punkt 6

VERTRIEB – LANDESWEITE BUCHBARKEIT SICHERSTELLEN

Die bisherige Vertriebsstruktur erweist sich als Schwachstelle für die Steigerung des touristischen Umsatzes in der Destination Nordrhein-Westfalen. An die Zielgruppen und an das Produktangebot angepasste landesweite Buchungsmöglichkeiten haben hohe Priorität und sind für die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie zwingend notwendig.

Status quo

Das Fehlen einer landesweiten Buchbarkeit hat Nordrhein-Westfalen im Wettbewerb mit anderen nationalen und internationalen Destinationen geschwächt. Selbst wenn seit Februar 2009 eine Metasuche im Internet unter www.nrw-tourismus.de online ist, besteht beim Internetvertrieb immer noch erheblicher Nachholbedarf. Mit 2.064 Betrieben, (Stand Januar 2009) das entspricht etwa 40 Prozent, ist der Anteil online buchbarer Leistungsträger in Nordrhein-Westfalen bislang relativ gering.

Ein weiterer Mangel im derzeitigen Vertriebskonzept ist die geringe Vernetzung zwischen den Regionen. Außerdem erschweren die unterschiedlichen Qualitätsstandards der touristischen Produkte gemeinsame Vertriebslösungen.

Bisher wird in den Regionen mit diversen Buchungssystemen gearbeitet. Eine Vielzahl paralleler Buchungsportale hat bis jetzt eine effiziente und konsistente Nutzung des Internetvertriebs verhindert. Die Datenbanken sind dezentral geführt, das Design der Buchungsportale ist nicht einheitlich, sodass auch kein einheitlicher Markenauftritt der Destination Nordrhein-Westfalen gewährleistet ist.

Derzeit wird an einer Neugestaltung des Internetvertriebs gearbeitet. Der erste Schritt war die Integration bestehender Systeme über eine Metasuche (www.nrw-tourismus.de). Eine weitere Maßnahme ist die Konzentration auf das Thema Reservierungssystem und die Erschließung des stationären Vertriebsweges Reisebüro. Im Rahmen der Neugestaltung soll die landesweite Buchbarkeit von Individual- und Pauschalangeboten sichergestellt werden, gleichzeitig wird eine bessere Verknüpfung von Inhalten angestrebt. Die geplanten Verbesserungen werden jedoch einige Schwachstellen noch nicht beseitigen: Nach wie vor gibt es nur eine Basislösung eines landesweit einheitlichen Informationsportals. Damit fehlt eine elaborierte Plattform für die Vermarktung bzw. Positionierung landeseigener Produktlinien.



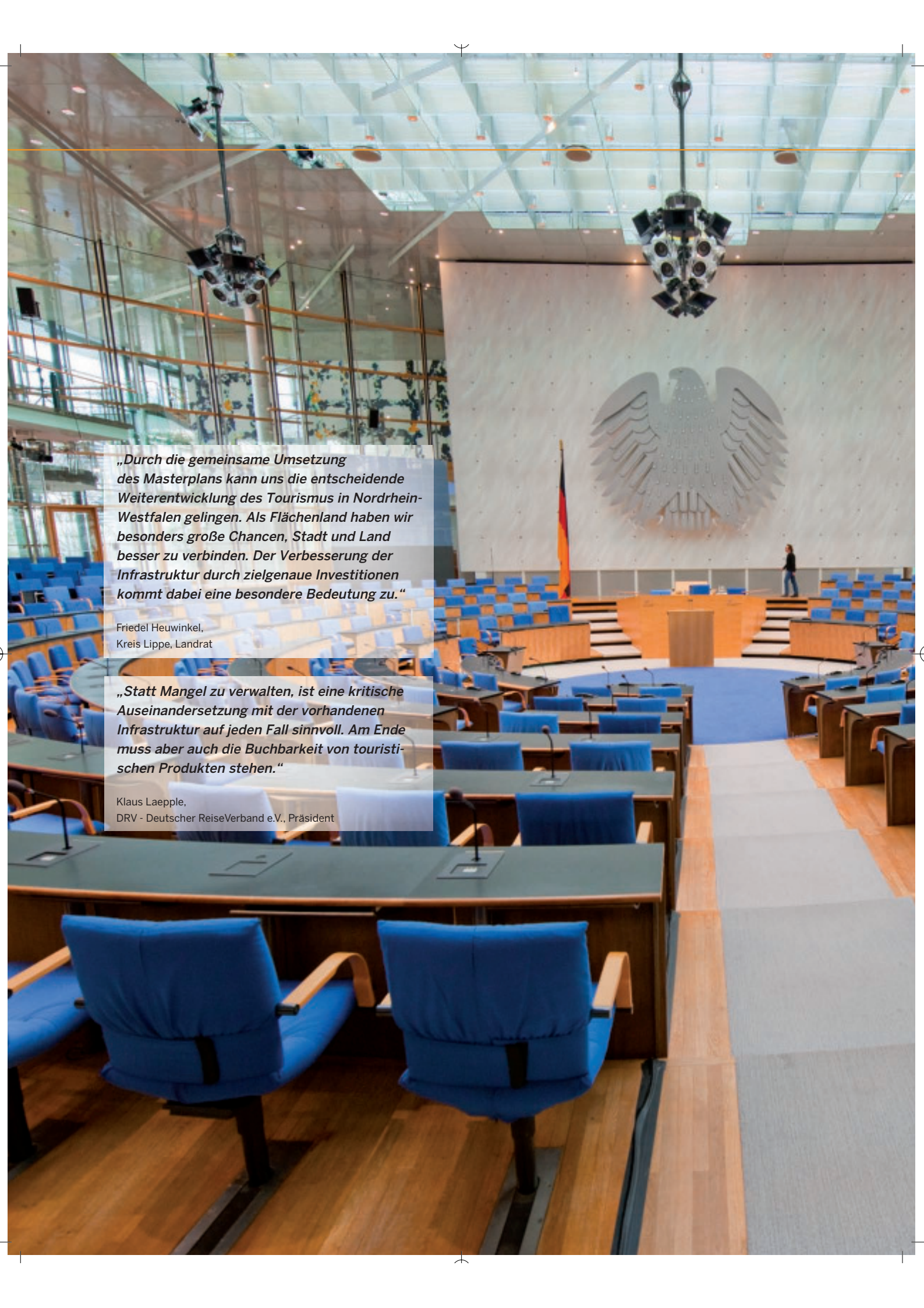
Empfehlung

KONZENTRATION AUF VERNETZUNG DER VERTRIEBSAKTIVITÄTEN UND WEITERENTWICKLUNG DES LANDESWEITEN INFORMATIONSPORTALS

Derzeit erfüllt Nordrhein-Westfalen nicht die Voraussetzungen für eine lohnende, eigene Vertriebsplattform auf Landesebene, denn das Bundesland ist nicht als Destination und damit nicht als Marke etabliert und kann deshalb keine ausreichend hohe Frequentierung auf seiner Buchungsplattform garantieren.

Daher sollte sich Nordrhein-Westfalen auf die Vertriebsvernetzung sowie auf den Aufbau eines benutzerfreundlichen und umfassenden Informationsportals konzentrieren. Hier ist der Landesverband in der Pflicht, die Destination unter Einbezug der Regionen mit State-of-the-Art-Systemen buchbar zu machen.

Weitere innovative Maßnahmen im Bereich Social Web oder der Anschluss von Vertriebssystemen an die Kompetenznetzwerke sind angedacht und müssen nach einer kritischen Evaluation ihres Nutzens für Nordrhein-Westfalen entsprechend in das künftige Vertriebskonzept eingearbeitet werden. Mit einer angepassten Vertriebslösung wird der Weg von den Bedürfnissen der Zielgruppe über die Produktentwicklung im Kompetenznetzwerk bis hin zur Buchung des zielgruppengenauen Produkts erfolgreich abgeschlossen.



„Durch die gemeinsame Umsetzung des Masterplans kann uns die entscheidende Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen gelingen. Als Flächenland haben wir besonders große Chancen, Stadt und Land besser zu verbinden. Der Verbesserung der Infrastruktur durch zielgenaue Investitionen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.“

Friedel Heuwinkel,
Kreis Lippe, Landrat

„Statt Mangel zu verwalten, ist eine kritische Auseinandersetzung mit der vorhandenen Infrastruktur auf jeden Fall sinnvoll. Am Ende muss aber auch die Buchbarkeit von touristischen Produkten stehen.“

Klaus Laepple,
DRV - Deutscher ReiseVerband e.V., Präsident

NEUDEFINITION DES STELLENWERTS DER TOURISMUSPOLITIK

Nordrhein-Westfalen sollte seine Anstrengungen in der Tourismuspolitik künftig noch verstärken und die vorhandenen Aktivitäten deutlicher kommunizieren; die Landespolitik muss diese Branche fördern, denn vom Wachstum des Tourismus profitiert der gesamte Standort.

Punkt 7:

INFRASTRUKTUR –

GEMEINSAME ANSTRENGUNGEN VON LAND UND KOMMUNEN VERSTÄRKEN

Die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen kann nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Beteiligten gelingen. Gerade ein Flächenland wie Nordrhein-Westfalen darf die einzelnen Regionen nicht zurücklassen. Investitionen in die Verbesserung der Infrastruktur sind vom Land und von den Kommunen gemeinsam voranzutreiben.

Punkt 8:

FÖRDERPOLITIK –

DURCH ERLEBNIS.NRW-WETTBEWERB UMSETZUNG DER STRATEGIE FORCIEREN

Die Förderpolitik im Allgemeinen und der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ im Besonderen bieten erhebliche Chancen, die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie in Nordrhein-Westfalen zu forcieren.

Punkt 9:

LANDESPOLITIK –

TOURISMUS ALS STANDORT-KATALYSATOR BEGREIFEN UND FÖRDERN

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen ist ein wichtiger Standort-Katalysator. Die Landesregierung sollte diese Querschnittsbranche deshalb als Gemeinschaftsaufgabe verstehen und die Umsetzung des Masterplans im bereits initiierten interministeriellen Ausschuss unterstützen und begleiten.

Punkt 7

INFRASTRUKTUR – GEMEINSAME ANSTRENGUNGEN VON LAND UND KOMMUNEN VERSTÄRKEN

Die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen kann nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Beteiligten gelingen. Gerade ein Flächenland wie Nordrhein-Westfalen darf die einzelnen Regionen nicht zurücklassen. Investitionen in die Verbesserung der Infrastruktur sind vom Land und von den Kommunen gemeinsam voranzutreiben.

Status quo

Die Bestandsaufnahme für die Infrastruktur der touristischen Angebote in den Regionen Nordrhein-Westfalens ergibt ein differenziertes Bild. Die einzelnen Regionen haben jeweils infrastrukturelle Stärken in den bisherigen Schwerpunktthemen, die zusammengenommen ein vielseitiges touristisches Angebot ergeben.

Das Bundesland insgesamt erhält für die Erreichbarkeit im deutschlandweiten Vergleich sehr gute Bewertungen; auch die Metropolregionen wurden im Hinblick auf Erreichbarkeit und Bauzustand ihrer Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe sehr positiv beurteilt. Defizite gibt es teilweise im ländlichen Raum, wo attraktive touristische Angebote manchmal sehr schwer zu erreichen sind. Diese Diskrepanz ist ein deutlicher Indikator dafür, dass für die Mobilität des Kunden vor Ort noch etwas getan werden muss. Auch im Bereich der Unterbringung gibt es nach eigenen Angaben der Tourismusregionen nur wenige Angebote, die als „Leuchttürme“ mit überregionaler Strahlkraft und Vermarktung fungieren.

Im Rahmen von „Erlebnis.NRW“ werden bereits zahlreiche Infrastrukturprojekte gefördert, um Mängel zu beheben und als Destination im internationalen Wettbewerb standhalten zu können. Die Vorhaben den Bedürfnissen der Zielgruppen anzupassen, ist Grundvoraussetzung für den späteren Erfolg. Infrastruktur hat einen hohen Stellenwert für die Weiterentwicklung des Tourismus. Marketingmaßnahmen allein reichen nicht aus. Diese Übereinstimmung ist eine wichtige Basis, um notwendige Verbesserungen im Bereich Infrastruktur voranzutreiben und das Ziel, die touristische Wertschöpfung in Nordrhein-Westfalen zu steigern, zu erreichen.



Empfehlung

ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG VON MODERNISIERUNGSMASSNAHMEN UND VERBESSERUNG DER NAHVERKEHRSANBINDUNG

Weitere Investitionen in die touristische Infrastruktur sind notwendig. Die Nahverkehrsanbindung im ländlichen Raum und der bauliche Zustand einiger Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe müssen verbessert werden.

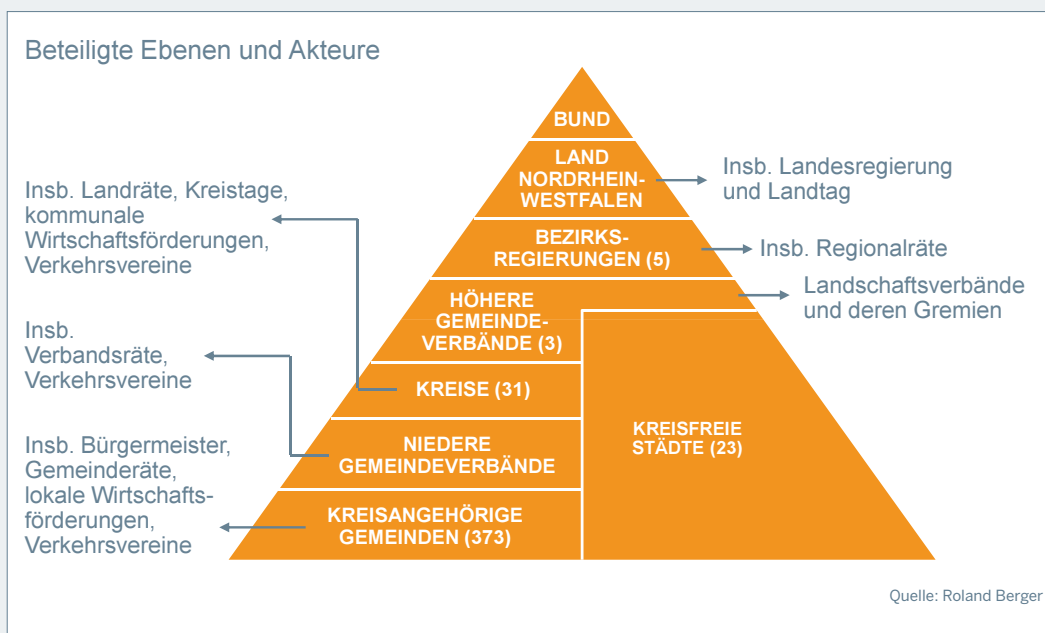
Zwar kann bei Letzterem nicht generell von einem „Investitionsstau“ gesprochen werden, denn sowohl Kommunen als auch Betriebe bemühen sich, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln Qualitätsmängel schrittweise zu beseitigen. Dennoch haben – gemessen an den heute von den Wettbewerbern am Markt vorgegebenen Standards – manche Destinationen und Gastgewerbebetriebe in puncto Qualität immer noch Nachholbedarf.

Viele Betriebe haben gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise ihre finanziellen Ressourcen ausgeschöpft, und die Banken vergeben Kredite eher restriktiv. Deshalb bedarf es hier der Unterstützung durch die öffentliche Hand.

Der Fokus der Infrastrukturinvestitionen sollte auf drei Feldern liegen: Wichtig ist erstens die Verzahnung von Tourismuspolitik mit der Wirtschaftspolitik sowohl auf Landes- als auch auf Kommunalebene; zweitens sollte das Land insbesondere solche Maßnahmen unterstützen, die die in der Tourismusstrategie Nordrhein-Westfalens identifizierten Zielgruppen ansprechen. Und drittens sind bei der Projektförderung durch Land und Kommunen vor allem solche Bewerbungen zu berücksichtigen, die den Qualitätsstandard touristischer Angebote steigern.

Denkbare Initiativen von Seiten des Landes sind zum Beispiel:

- > Förderprogramm mit zinsgünstigen Darlehen zur Modernisierung von Hotels und Gastronomiebetrieben
- > Durchführung eines Gastronomiewettbewerbs mit dem Schwerpunkt auf zielgruppengerechten Angeboten
- > Erweiterung der Breitbandinitiative NRW für touristische Betriebe
- > Integration eines touristischen Fokus in den Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“



Sowohl das Land als auch die Kommunen sind gefordert, strategiekonform in Infrastruktur zu investieren. Auf diese Weise entstehen Multiplikatoreffekte.

Der Erfolg der anstehenden Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur steht und fällt mit dem Engagement aller Beteiligten. Die zahlreichen Akteure auf den verschiedenen politischen Ebenen (siehe Abbildung) sind aufgefordert, ihre Ideen aktiv in diesen Veränderungsprozess einzubringen.

Punkt 8

FÖRDERPOLITIK – DURCH ERLEBNIS.NRW-WETTBEWERB UMSETZUNG DER STRATEGIE FORCIEREN

Die Förderpolitik im Allgemeinen und der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ im Besonderen bieten erhebliche Chancen, die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie in Nordrhein-Westfalen zu forcieren.

Status quo

Grundsätzlich besteht in Nordrhein-Westfalen eine hohe Bereitschaft, Fördermittel für die Weiterentwicklung des Tourismus einzusetzen. So fließen Gelder aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) in diesen Bereich. Der Strukturfonds der Europäischen Union unterstützt Infrastrukturprojekte, die die „regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ fördern.

Darüber hinaus wendet die Landesregierung zusätzliche Haushaltsmittel in beachtlicher Größenordnung zur Unterstützung des Tourismus auf. Bei der Förderung des Tourismus setzt das Bundesland schwerpunktmäßig auf das Wettbewerbsverfahren. Die Schlüsselrolle kommt dabei dem touristischen Förderwettbewerb „Erlebnis.NRW“ zu, der im Rahmen des EU-NRW-Ziel 2-Programms stattfindet und dementsprechend die regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung fördern soll. Der Wettbewerb ist als sogenannter Dachwettbewerb mit zwei Säulen konzipiert. Die erste Säule umfasst den klassischen Tourismus: Vor allem durch Infrastrukturprojekte und Netzwerkgründungen soll die Tourismuswirtschaft gestärkt werden. Die zweite Säule fördert Projekte im Themenspektrum Naturerlebnisse. Hier stehen die Verbesserung der landschaftlichen touristischen Erschließung für den Naturtourismus und die Förderung von Einrichtungen im Vordergrund, die Naturerlebnisse ermöglichen.

Entsprechend dem Zwei-Säulen-Konzept von „Erlebnis.NRW“ teilen sich zwei Ministerien die Zuständigkeit für den Wettbewerb: Verantwortlich für den klassischen Tourismus ist das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie (MWME), für Naturerlebnisse zeichnet das Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (MUNLV) verantwortlich.

Bei dem Wettbewerb 2008 wurden im Bereich des klassischen Tourismus insgesamt 33 Projekte mit einem Gesamtvolumen von rund 37,5 Millionen Euro gefördert. Im Bereich Naturerlebnisse waren es 20 Projekte mit einem Volumen von circa 10 Millionen Euro.



Empfehlung

NEUE KONZEPTION VON „ERLEBNIS.NRW“

Der Ansatz, Fördermittel im Wettbewerbsverfahren zu vergeben, ist gut. Allerdings lässt sich die derzeitige Konzeption von „Erlebnis.NRW“ an einigen Punkten verbessern, insbesondere sollte der neue Wettbewerbsaufruf in seinen Inhalten an den erarbeiteten Masterplan angepasst werden.

Eine Neukonzeption des Wettbewerbs ist erforderlich, damit „Erlebnis.NRW“ die Ziele der neu erarbeiteten Tourismusstrategie des Bundeslandes nachhaltig fördern kann. Maßgebliche Veränderungen wird es bei den Zielsetzungen, den Inhalten und den Auswahlkriterien des Wettbewerbs geben.

Die geplanten Änderungen betreffen im Wesentlichen drei Anforderungsbereiche:

- > Um die Förderfähigkeit zu erlangen, müssen sich die Projektvorschläge aus den Regionen künftig an den neuen touristischen Landeszielen messen lassen.
- > Die Projektideen sind inhaltlich auf eine oder mehrere der neuen Zielgruppen zuzuschneiden. Projekte sollen anhand der Fokuszielgruppen und ihrer Bedürfnisse entwickelt werden, einen entsprechenden Themenschwerpunkt haben und einen hohen Innovationsgrad aufweisen.
- > Projekte, die bei ihrer Durchführung auf Kooperation setzen, sollen besonders stark gewichtet werden.

Geplant ist, die Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen zu fördern:

- > in den landesweit agierenden Kompetenznetzwerken,
- > in Projekten, die mehrere Tourismusregionen gemeinsam durchführen,
- > in Projekten, die die Stadt-Land-Kooperation betonen.

Durch diese Akzentuierung unterstützt der Tourismuswettbewerb „Erlebnis.NRW“ die überregionale Zusammenarbeit und fördert damit ein zentrales Anliegen des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen.

Punkt 9

LANDESPOLITIK – TOURISMUS ALS STANDORT-KATALYSATOR BEGREIFEN UND FÖRDERN

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen ist ein wichtiger Standort-Katalysator. Die Landesregierung sollte diese Querschnittsbranche deshalb als Gemeinschaftsaufgabe verstehen und die Umsetzung des Masterplans im bereits initiierten interministeriellen Ausschuss unterstützen und begleiten.

Status quo

Der Tourismus ist eine Querschnittsbranche und weist zahlreiche Schnittstellen zu anderen Branchen auf. Deshalb spielt er die wichtige Rolle eines Katalysators für die Weiterentwicklung des Standorts: Wer die Tourismuswirtschaft stärkt, fördert den Standort – und umgekehrt.



Die Förderung des Tourismus beeinflusst die Wirtschaft des gesamten Standorts über mehrere Hebel:

- > Die touristischen Angebote sind eine Art Visitenkarte des Landes Nordrhein-Westfalen. Sie vermitteln einen ersten Eindruck von den Stärken und Schwächen dieses Bundeslandes und sind damit – vor allem im Ausland – ein wichtiges Instrument der Standortwerbung.
- > Nachhaltige Investitionen in die Infrastruktur fördern die Tourismuswirtschaft und tragen zur Standortsicherung bei. Sie kommen zum einen der ansässigen Bevölkerung zugute; zum anderen unterstützt eine qualitativ hochwertige Infrastruktur den Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte aus anderen Bundesländern bzw. aus dem Ausland. Angesichts des sich in einigen Bereichen abzeichnenden Fachkräftemangels, der sich mittel- und langfristig als Wachstumsbremse auswirken könnte, ist die Attraktivität für qualifiziertes Personal ein wichtiger Standortfaktor.
- > Investitionen in die Tourismuswirtschaft Nordrhein-Westfalens stärken eine Branche im Dienstleistungssektor, deren Arbeitsplätze auch bei zunehmender Globalisierung nicht von einer Verlagerung an Standorte im Ausland oder in andere Bundesländer bedroht sind.
- > Vom Erhalt bzw. dem Ausbau der touristischen Wertschöpfung profitieren aufgrund der Branchenstruktur der Tourismuswirtschaft nicht zuletzt kleine und mittlere Unternehmen, sodass der Mittelstand als wichtige Säule der Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen gestärkt wird.

Diese Zusammenhänge begründen den großen Stellenwert des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen und legitimieren den hohen Mittlereinsatz, den die Landesregierung für Projekte und Förderungen mit touristischem Bezug aufgewendet hat. So unterstützt das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie den Tourismus in Nordrhein-Westfalen aus zahlreichen Fördertöpfen. Die Gesamtförderung belief sich in den Jahren 2005 bis 2008 auf einen Betrag von über 55 Millionen Euro (die Mittel aus dem Wettbewerb „Erlebnis.NRW“ und der INTERREG-Förderung sind in dieser Summe nicht enthalten). Das Ministerium für Bauen und Verkehr (MBV) und das Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (MUNLV) investieren zusammen durchschnittlich etwa 100 Millionen Euro pro Jahr in touristisch relevante Projekte.

Hervorzuheben ist auch die erhebliche Investition in Sonderprojekte wie Kulturhauptstadt RUHR.2010. Solche Leitprojekte haben internationale Ausstrahlung und tragen dazu bei, die Attraktivität des Standorts Nordrhein-Westfalen weltweit darzustellen. Für RUHR.2010 mit den Programmschwerpunkten Architektur, Stadtentwicklung und bildende Kunst, darstellende Künste, Migration, Literatur und Geschichte sowie Kreativwirtschaft stellt das Land Nordrhein-Westfalen rund 120 Millionen Euro zur Verfügung, aus Mitteln des Bundes fließen 18 Millionen Euro in dieses Projekt. Diese Beispiele für den Umfang der Fördermittel zeigen, dass die Stärkung der Tourismuswirtschaft ein wichtiges Anliegen der Landesregierung ist. Dennoch gibt es Verbesserungsansätze bei der konkreten Ausgestaltung der Förderung sowie bei der Verankerung des Tourismus in der Landespolitik.

Empfehlung

BESSERE INTERMINISTERIELLE VERNETZUNG

Derzeit bearbeiten sechs Ministerien Themen mit tourismuspolitischer Relevanz. Um Tourismuspolitik einer ressortübergreifenden Planung zu unterwerfen, sollte ein interministerieller Ausschuss eingerichtet werden.


Ministerium/Ressort	Themenfeld mit tourismuspolitischer Relevanz
A Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie	<ul style="list-style-type: none"> > Qualitätssteigerung/Modernisierung > Tourismusbezogene Forschung und Ausbildung > Tourismusnahe Infrastrukturförderung
B Staatskanzlei	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur (Konzeption + Infrastruktur)
C Ministerium für Bauen und Verkehr	<ul style="list-style-type: none"> > Städtebauliche Maßnahmen > Verkehrsinfrastruktur
D Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz	<ul style="list-style-type: none"> > Verbesserung und Ausbau tourismusnaher Infrastruktur > Tourismusnahe Marketinginitiativen
E Innenministerium	<ul style="list-style-type: none"> > Sport
F Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales	<ul style="list-style-type: none"> > Gesundheit > Kur- und Heilbäder

Quelle: Gespräch MWME Nordrhein-Westfalen, Roland Berger

Sechs Ministerien bzw. Ressorts befassen sich mit Tourismus

Den Vorsitz dieses Gremiums, dem Vertreter aus den sechs genannten Ressorts angehören, sollte das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie übernehmen. Eine wesentliche Aufgabe dieses interministeriellen Ausschusses besteht darin, die strategischen Schwerpunkte in der mittelfristigen Planung der Tourismusförderung festzulegen.

Um ihre Katalysatorwirkung vollständig zu entfalten, ist die Tourismusbranche von der Interaktion mit anderen Wirtschaftszweigen abhängig. Gelingt diese Vernetzung, kann die Tourismusbranche wertvolle Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen setzen – umgekehrt fördern Ideen und Anregungen aus anderen Branchen die Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft. Das sind überzeugende Argumente, die Kommunikation zwischen Touristikern und Vertretern anderer Branchen zu fördern. Ein geeignetes Instrument wäre die Etablierung eines Tourismus-Round-Table; in diesem Rahmen können sich Akteure aus der Tourismuswirtschaft und Repräsentanten anderer Wirtschaftszweige treffen und produktiven Austausch betreiben.



„Mit dem Masterplan ist eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreichere touristische Vermarktung Nordrhein-Westfalens geschaffen. Jetzt gilt es, die Kräfte zu bündeln und das gemeinsame Ziel konsequent zu verfolgen. Nur so können die Wertschöpfungspotenziale des Tourismus auch erschlossen werden.“

Christoph Blume,
Flughafen Düsseldorf GmbH, Sprecher der Geschäftsführung

„Der Masterplan ist nicht der Abschluss, sondern der Einstieg in ein neues Kapitel nordrhein-westfälischer Tourismuspolitik. Für die touristischen Leistungsträger und die regionalen Akteure wird es jetzt gewissermaßen ernst. Die Richtigkeit der Strategie wird sich künftig an den Projekten beweisen, die – u.a. im Zuge des Wettbewerbs realisiert – im größten Bundesland zu einem verschärften Profil und zu noch höherer Produktqualität führen werden.

Gradmesser für den notwendigen Erfolg werden am Ende die Kunden sein. Deren Erwartungen an den versprochenen Tourismus und dessen Qualität in Nordrhein-Westfalen dürfen nicht nur nicht enttäuscht, sondern müssen voll erfüllt und sollten bestenfalls noch übertroffen werden.“

Dr. Dieter Nellen,
Regionalverband Ruhr, Referatsleiter Sport und Kultur

STARTERPROJEKTE ALS IMPULSGEBER

„Es gibt nichts Gutes: außer man tut es.“ –
Diese Erkenntnis von Erich Kästner eignet sich
ausgezeichnet als Motto für die Neuausrichtung
des Tourismus in Nordrhein-Westfalen.
Denn auch die beste Strategie zeigt keine Wirkung,
wenn sie in der Schublade bleibt.

Punkt 10:

STARTERPROJEKTE – MIT SICHTBAREN ERGEBNISSEN DIE AKZEPTANZ DER STRATEGIE STEIGERN

Nachdem Konsens über die strategische Neuausrichtung hergestellt
worden ist, kommt es entscheidend darauf an, so schnell wie möglich
mit der Umsetzung zu beginnen. Im Rahmen des Masterplans wurden
deshalb Ideen für 17 Starterprojekte entwickelt.

Punkt 10

STARTERPROJEKTE – MIT SICHTBAREN ERGEBNISSEN DIE AKZEPTANZ DER STRATEGIE STEIGERN

Nachdem ein Konsens über die strategische Neuausrichtung hergestellt worden ist, kommt es entscheidend darauf an, so schnell wie möglich mit der Umsetzung zu beginnen.

Im Rahmen des Masterplans wurden deshalb Ideen für 17 Starterprojekte entwickelt. Der Erfolg einer Strategie steht und fällt mit den entsprechenden Maßnahmen zu ihrer Umsetzung. Deshalb ist es immens wichtig, ohne Zögern an die Verwirklichung zu gehen und sich dabei auch das Engagement der Akteure auf allen Ebenen zu sichern.

Diese Starterprojekte werden in den folgenden Monaten konzeptionell weiterentwickelt, um sie im Laufe der nächsten Jahre umzusetzen.

1. Kompetenznetzwerke schaffen
2. Interministeriellen Ausschuss einrichten
3. Förderpolitik neu ausrichten
4. Umsetzungsmanagement und Controlling etablieren
5. Strategie dezentral verankern
6. Informationsoffensive mit politischen Spitzen durchführen
7. Landesweites Marketingkonzept entwickeln
8. Landesweites Informationsportal für touristische Produkte weiterentwickeln
9. StarterCenter NRW weiterentwickeln
10. Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ ausbauen
11. Zielgruppenspezifisches Gastronomie- und Spezialitätenkonzept entwickeln
12. Produktlinien entwickeln und aufbauen
13. Zielgruppenkonforme Kooperationen aufbauen
14. Standardisierte Marktforschung etablieren
15. IT-Offensive bei Kommunen und Leistungsträgern durchführen
16. Innovationspreis schaffen
17. Vertrieb optimieren



Die Maßnahmen – einige wurden bereits in den vorangehenden Abschnitten skizziert – sind so konzipiert, dass sie ineinandergreifen und dadurch Kräfte und Ressourcen bündeln. Dieses Zusammenspiel der Starterprojekte ist eine essenzielle Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung des Masterplans.

DIE KATEGORIEN DER STARTERPROJEKTE IM ÜBERBLICK

Die Starterprojekte verfolgen unter anderem folgende Zielsetzungen: die neue Strategie zu verankern, die Kooperationen zu fördern und auszuweiten sowie die Produktqualität durch Initiativen bei und mit den Leistungsträgern zu steigern.

Zunächst müssen die Tourismusakteure in Nordrhein-Westfalen von der Notwendigkeit und den Vorzügen des Masterplans überzeugt werden. Nur so kann dessen Umsetzung durch konkrete Projekte auf regionaler und kommunaler Ebene erfolgreich stattfinden. Zum Beispiel wird die Initiative „Wir kennen unsere Zielgruppe“ durch eine zügige Information aller Akteure zur Neuausrichtung auf das Zielgruppenmarketing beitragen. Dies schafft eine wesentliche Voraussetzung für eine stringente Umsetzung der Strategie, denn das Verständnis der Fokuszielgruppe ist das Fundament der Produktentwicklung. Um die Akzeptanz des Masterplans bei Multiplikatoren aus Politik und Wirtschaft zu fördern und die Bedeutung der neuen Tourismusstrategie zu unterstreichen, wird eine Informationsoffensive mit Spitzenpolitikern des Landes Nordrhein-Westfalens empfohlen.

Die Bündelung der Kräfte aller Tourismusakteure des Bundeslandes ist ein zentrales Anliegen des Masterplans. Dementsprechend ist die Förderung der Kooperation zwischen dem Landesverband Tourismus NRW e.V. und den Regionen sowie anderen Akteuren aus Politik und Wirtschaft ein wesentliches Ziel vieler Starterprojekte. Sie wollen neue Wege der Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung und im Marketing aufzeigen, um dadurch möglichst zeitnah Wettbewerbsvorteile für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen zu generieren. Der Aufbau der Kompetenznetzwerke nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein. Diese Innovationszentren werden eine hohe Ausstrahlung entwickeln. Dort werden Standards für Produkte entwickelt und gesetzt, Marketingkonzepte erarbeitet und letztendlich auch Vertriebslösungen an den Start gebracht. Die erfolgreiche Umsetzung der dafür vorgesehenen Starterprojekte hat Signalwirkung: Sie zeigen den Regionen und den anderen Akteuren, dass die neue Tourismusstrategie den Auftritt des Bundeslandes im Tourismusmarkt sichtbar verändert und sie von dieser verbesserten Außendarstellung profitieren können.

Letztendlich steht und fällt der Erfolg der neuen Tourismusstrategie mit der Einbindung aller Akteure. Dabei spielen die Leistungsträger eine immens wichtige Rolle, die den Ansatz der Konzentration auf Fokuszielgruppen umsetzen – und deshalb verstehen und unterstützen – müssen. Dieser Tatsache wird in einigen Starterprojekten Rechnung getragen. Die Durchführung der Gastronomie- und Spezialitäteninitiative wird zeigen, wie der Fokus auf eine definierte Zielgruppe und ein aktives Leben der neuen Standards sich in echte Produkte und Vermarktungserfolge umsetzen lassen.



„Mit dem Masterplan als Auftakt wird ein Bekenntnis für die überragende Bedeutung der Tourismuswirtschaft in unserem Bundesland abgegeben.

Alle Akteure sind jetzt aufgefordert, diese Gelegenheit zu nutzen, ihre ‚Komfortzone‘ zu verlassen und durch innovative Produktangebote den entscheidenden Beitrag zu leisten, Nordrhein-Westfalen gemeinsam zu einer noch attraktiveren Destination zu entwickeln.“

Oliver Wolff,
Tourismus NRW e.V., Vorstandsvorsitzender,
Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-
Westfalen, Abteilungsleiter

SCHLUSSBEMERKUNG

Als großes und wirtschaftlich bedeutendes Bundesland sollte Nordrhein-Westfalen alles versuchen, um im Wettbewerb der touristischen Destinationen seine Spitzenposition zu behaupten. Wer jedoch in dieser Gruppe mithalten will, muss sich an den Besten orientieren. Nordrhein-Westfalen setzt sich daher mit dem Masterplan engagierte Ziele.

Über den Erfolg oder Misserfolg der Strategie entscheidet maßgeblich die Einbindung der Akteure vor Ort. Die Motivation aus der Phase der Entwicklung des Masterplans muss nun für den Umsetzungsprozess aufgenommen und weiterentwickelt werden.

Die Landesregierung sollte hier durch ihr ideelles, aber vor allem auch materielles Engagement die weitere Entwicklung des Bundeslandes zur modernen Reisedestination vorantreiben. Beispielsweise müssen die geplanten strukturellen Veränderungen mit einer angemessenen Anschubfinanzierung ausgestattet werden. Ebenso benötigt der Tourismus NRW e.V., der den Umsetzungsprozess maßgeblich steuern wird, hierfür die erforderlichen Ressourcen.

Damit die Umsetzung der neuen Strategie auf der Produktebene gelingt, sind zum Teil auch erhebliche Investitionen in die Infrastruktur erforderlich. Diese Aussage gilt vor allem für den ländlichen Raum. Der Aufwand wird sich jedoch aufgrund seiner Beschäftigungswirkung und der Imagesteigerung für den Standort bezahlt machen. So gehen Standort- und Tourismusstrategie sowie Landes- und Kommunalpolitik Hand in Hand.

DANKSAGUNGEN

Die Kräfte bündeln – diese Botschaft ist eine der Kernaussagen des Masterplans. Wie wirkungsvoll dieses Prinzip in der Praxis sein kann, hat sich bei der Entwicklung des Masterplans gezeigt.

Die neue Strategie entstand in einem kreativen Dialog. Verschiedene Gremien boten einen Rahmen für diesen fruchtbaren Gedankenaustausch: der Lenkungsausschuss sowie der Vorstand und der Beirat des Tourismus NRW e.V. Auf diese Weise waren Vertreter aus der Politik, aus der Verwaltung, aus den Tourismusverbänden und natürlich Repräsentanten der Leistungsträger in die Entstehung der neuen Strategie eingebunden. Sie alle haben sich mit großem Einsatz und innovativen Ideen in die Ausarbeitung des Masterplans eingebracht, sodass sich alle Tourismusakteure des Bundeslandes darin wiederfinden können. Durch ihre engagierte Mitarbeit an dem Projekt haben alle Beteiligten ein beeindruckendes Zeichen gesetzt. Sie haben gezeigt, dass Kooperation zu eindrucksvollen Ergebnissen führt. Für die wertvollen Beiträge und die Mitwirkung an der Entstehung des Masterplans bedanken wir uns ganz herzlich bei allen, die die neue Strategie mit ihren Anregungen und Vorschlägen bereichert haben!

Mitglieder des Lenkungsausschusses

Achim Bädorf
Gesundheitsagentur NRW GmbH
Westfälisches Gesundheitszentrum
Holding GmbH,
Geschäftsführer

Dr. Jens Baganz
Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie des Landes
Nordrhein-Westfalen,
Staatssekretär

Hans-Dieter Collinet
Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Abteilungsleiter a.D.

Achim Dahlheimer
Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Referatsleiter

Prof. Dr. Ute Dallmeier
Tourismus NRW e.V.,
Geschäftsführerin

R. Tilman Flaig
Tourismus & Congress GmbH
Region Bonn/Rhein-
Sieg/Ahrweiler, Geschäftsführer

Friedel Heuwinkel
Kreis Lippe,
Landrat

Walter Jakobs
Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Referatsleiter Tourismus

Michael Kösters
MÜNSTERLAND e.V.,
Geschäftsführer

Dr. Dieter Nellen
Regionalverband Ruhr,
Referatsleiter Sport und Kultur

Jens Ofiera
Tourismus NRW e.V.,
Leiter Marktentwicklung

E. Ulrich Schweitzer
Neue Dorint GmbH,
Prokurist

Oliver Wolff
Tourismus NRW e.V.,
Vorstandsvorsitzender,
Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Abteilungsleiter

Carolin Wulke
Tourismus NRW e.V.,
ehemals Leiterin Marktentwicklung

Mitglieder des Vorstandes des Tourismus NRW e.V.**Oliver Wolff**

Tourismus NRW e.V.,
Vorstandsvorsitzender,
Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Abteilungsleiter

Achim Bädorf (kooptiert)

Gesundheitsagentur NRW GmbH
Westfälisches Gesundheitszentrum
Holding GmbH, Geschäftsführer

Dr. Jens Baganz (kooptiert)

Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Staatssekretär

Joachim L. Gilbeau

Kreis Coesfeld,
Kreisdirektor

Friedel Heuwinkel

Kreis Lippe,
Landrat

Klaus Hübenthal

DEHOGA Nordrhein-Westfalen,
Hauptgeschäftsführer

Dr. Dieter Nellen (kooptiert)

Regionalverband Ruhr,
Referatsleiter Sport und Kultur

Klaus Schäfer

Eifel Tourismus (ET) GmbH,
Geschäftsführer

E. Ulrich Schweitzer

Neue Dorint GmbH,
Prokurist

Josef Sommer

KölnTourismus GmbH,
Geschäftsführer

Michael Swoboda

IHK Bonn/Rhein-Sieg,
Hauptgeschäftsführer

Mitglieder des Beirates des Tourismus NRW e.V.**Dietmar Brockes**

Mitglied des Landtags
Nordrhein-Westfalen

Armin Brysch

Deutsche Zentrale für Tourismus
e.V., Kaufmännischer Vorstand

Daniel D. Dellmann

Mercure Hotel Düsseldorf
Seestern, General Manager

Dr. Markus Faber

Landkreistag Nordrhein-Westfalen,
Referent

Franz Foltz

Wirtschaftsfachschule für
Tourismus Kall/Eifel,
Leiter

Eberhard Gebauer

Galeria Kaufhof GmbH, Leiter
Verbandsarbeit und
Stadtmarketing

Ernst Giesen

Städte- und Gemeindebund
Nordrhein-Westfalen,
Geschäftsführer

Helga Gießelmann

Mitglied des Landtags
Nordrhein-Westfalen

Bernd Hamann

Westfälisches
Gesundheitszentrum
Holding GmbH,
Geschäftsführer

Dr. Wolfgang Isenberg

Thomas-Morus-Akademie
Bensberg
Katholische Akademie im
Erzbistum Köln,
Akademiedirektor

Prof. Dr. Silke Landgrebe

Fachhochschule
Gelsenkirchen/Bocholt
Fachbereich Wirtschaft –
Tourismus

Andrea Milz

Mitglied des Landtags
Nordrhein-Westfalen

Johannes Rimmel

Mitglied des Landtags
Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Ralf Roth

Deutsche Sporthochschule Köln,
Institut für Natursport und Ökologie,
Leiter

Prof. Dr. Peter Thuy

Internationale Fachhochschule
Bad Honnef – Bonn,
Gründungsrektor

Bert G. Wegener

Verlag Rheinischer Merkur GmbH,
Geschäftsführer

Unser herzlicher Dank für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit gilt insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Tourismus NRW e.V. Ihre kompetente und freundliche Unterstützung trug maßgeblich zur Entwicklung des Masterplans und zur Umsetzung dieser Broschüre bei.

Außerdem bedanken wir uns bei dem Vertriebsgremium und der Expertenkommission, der Entscheidungsträger aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Tourismus angehörten. Die Mitglieder beider Gremien haben mit ihrem Fachwissen wertvolle Beiträge geleistet und den Diskussionsprozess bei der Entwicklung des Masterplans erheblich bereichert.

Mitglieder des Vertriebsgremiums

Bernhard Conin
KölnKongress GmbH,
Geschäftsführer

Michael Kösters
MÜNSTERLAND e.V.,
Geschäftsführer

Klaus Schäfer
Eifel Tourismus (ET) GmbH,
Geschäftsführer

Frank Stoll
TUI Deutschland GmbH,
Director Category Städtereisen

Prof. Dr. Ute Dallmeier
Tourismus NRW e.V.,
Geschäftsführerin

Jens Ofiera
Tourismus NRW e.V.,
Leiter Marktentwicklung

Werner W. Schlösser
aachen tourist service e.V.,
Geschäftsführer

Bernd Tammen
DER Deutsches Reisebüro GmbH
& Co. OHG, Bereichsleiter Key
Account Management

Robert Denzer
MÜNSTERLAND e.V.,
Vertriebsleiter

Elisa-Maria Reiss
Tourismus NRW e.V.,
Trainee Veranstaltungen
und Vertrieb

Josef Sommer
KölnTourismus GmbH,
Geschäftsführer

Thorsten Reich
Tourism Consult Network,
Inhaber

Julia Grundmann
Tourismus NRW e.V., Leiterin
Veranstaltungen und Vertrieb

Ingo Stegmann
Intercom GmbH,
Geschäftsführer

Mitglieder der Expertenkommission

Rolf von Bloh
Westfälisches
Gesundheitszentrum Holding
GmbH, Vorstandsvorsitzender

Timo Knauthe
Industrie- und Handels-
kammer zu Köln, Bereich
Tourismus und Gastronomie

Arne Mellert
Heilbäder und Kurorte
Marketing Baden-Württemberg
GmbH, Geschäftsführer

Dr. Bernhard Spies
Bundeskunsthalle Bonn,
Kaufmännischer Geschäftsführer

Dr. Markus Faber
Landkreistag Nordrhein-
Westfalen, Referent

Stefan Lennardt
Scholz & Friends Profile
GmbH, Geschäftsführer

Eckhard Mischke
Flughafen Düsseldorf GmbH,
Leiter Consumer Marketing

Alexandar Vucak
Comvel Group,
CEO

Rolf Hergenhahn
REWE Group Pauschal touristik,
Leiter Produkt Autoreisen

Otto Lindner
Lindner Hotels AG,
Vorstandsvorsitzender

Prof. Dr. Harald Pechlaner
Lehrstuhl für Tourismus,
Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt

Wolfgang Weiler
Projekt d, Projektmanager

Martin Katz
AMEROPA Reisen GmbH,
Geschäftsführer

Markus Luthe
Hotelverband Deutschland
(IHA), Hauptgeschäftsführer

Prof. Thomas Rempfen
Lehrstuhl für Kommunikations-
design | Integrierte Kommuni-
kation an der FolkwangHochschule
Büro Rempfen, Geschäftsführer

Oliver Wolff
Tourismus NRW e.V.,
Vorstandsvorsitzender,
Ministerium für Bauen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen,
Abteilungsleiter

Hans-Jürgen Klesse
Verlagsgruppe Handelsblatt,
Reporter im Ressort
„Unternehmen und Märkte“

Josef G. Margreiter
Tirol Werbung GmbH,
Geschäftsführer

Christian Wülfing
E.ON Ruhrgas AG,
Leiter Protokoll

Und – last but not least – sind wir den Akteuren in den Tourismusregionen und in den Kommunen zu großem Dank verpflichtet. In zahlreichen Gesprächen haben Leistungsträger und Vertreter von Verbänden ihre Erfahrungen und Vorschläge aus der Praxis eingebracht und so wichtige Akzente für die Weiterentwicklung der Tourismusstrategie in Nordrhein-Westfalen gesetzt.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Tourismus NRW e.V.
Worringer Straße 22 · 50668 Köln
www.nrw-tourismus.de
Kontakt: Prof. Dr. Ute Dallmeier
dallmeier@nrw-tourismus.de

Gefördert durch:

Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie des
Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4 · 40190 Düsseldorf
www.wirtschaft.nrw.de

Strategieentwicklung:

Roland Berger Strategy Consultants
GmbH
Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 München
www.rolandberger.de
Prof. Dr. Björn Bloching
bjoern_bloching@de.rolandberger.com

Redaktion:

Tourismus NRW e.V.
Prof. Dr. Ute Dallmeier
Christine Harrell,
Roland Berger Strategy Consultants
GmbH
Barbara-Maria Loth,
Andrea Wiedemann

Bildquellen:

© Foto Oliver Franke
www.nrw-tourismus.de
Weitere Bildquellen:
Seite 2: Daniel Aschoff
Seite 6: Veronika Pinke
Seite 8: Kerstin Banken
Seite 15: Werner Breden
Seite 23: Jörg Kammel
Seite 37: Reiner Grasses
Seite 43: BBF-Bielefelder
Bäder und Freizeit GmbH
Seite 45: Bad Driburger Touristik GmbH
Seite 59: Rolf Wengenroth

Seite 67: Hotel Haus Duden
Seite 78: Christoph Stockel-Veltmann
Seite 82: Eifel Tourismus GmbH

Gestaltung:

Roland Berger DesignTeam

Druck:

© nur mit Erlaubnis der Herausgeber

