

# Marketingkonzept Lausitzer Seenland

## Kurzbericht

Juli 2017

Geschäftsführer:  
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

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

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

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

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

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

[www.projectm.de](http://www.projectm.de)

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

[www.zebra.de](http://www.zebra.de)



Entwicklungsprogramm  
für den ländlichen Raum  
im Freistaat Sachsen  
2014 - 2020



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

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



## INHALTSVERZEICHNIS

1.	Projekthintergrund und –ziele.....	3
2.	Positionsbestimmung .....	4
2.1	Touristische Nachfrage .....	4
2.2	Analyse des Marktauftritts.....	4
2.3	Fazit Positionsbestimmung + touristischer Entwicklungsstand .	5
3.	Vermarktungspotenziale .....	6
3.1	Destinationspotenziale .....	6
3.2	Angebotspotenziale - Urlaubsformen .....	7
3.3	Räumliche Potenziale für eine Erweiterung der Gebietskulisse..	8
3.4	Fazit Potenziale als Urlaubsregion.....	9
4.	Strategische Marktausrichtung.....	10
4.1	Marketingziele .....	10
4.2	Marktpositionierung.....	11
4.2.1	Erste Kommunikationsebene.....	11
4.2.2	Zweite Kommunikationsebene .....	15
4.2.3	Quellmarktausrichtung .....	17
4.3	Touristische Strukturen.....	17
4.4	Qualitätsstrategie .....	20
4.5	Marken- und Kommunikationsstrategie .....	22
4.6	Kommunikationspolitik und -instrumente .....	24
4.7	Marktauftritt (Auswahl prioritäre Maßnahmen) .....	25



# 1. Projekthintergrund und –ziele

Das Lausitzer Seenland befindet sich seit Gründung des Tourismusverbandes 2012 in einem länderübergreifenden Destinationsbildungsprozess. Vor dem Hintergrund des hohen Umsetzungsgrades des Marketingkonzepts von 2009, der Weiterentwicklung der touristischen Infra- und Angebotsstruktur und Veränderungen im Urlauberverhalten (v.a. höhere Qualitätserwartungen, stärkere Nutzung digitaler Medien) bedarf es einer Fortschreibung/Anpassung des Marketingkonzeptes von 2009. Dies gilt sowohl für die strategischen Ausrichtung im Hinblick auf die Gebietskulisse, Marktpositionierung, Zielgruppe, Quellmärkte als auch die künftige Kommunikationsstrategie und Marketingaktivitäten des Tourismusverbandes.

Die Fortschreibung bezieht sich auf die Urlaubsregion Lausitzer Seenland in ihrer Gesamtheit (Destination) und nicht auf einzelne Teilräume bzw. die lokale Ebene. Aufgrund lokaler Spezifika kann es sein, dass Themen und Potenziale auf lokaler Ebene eine andere Gewichtung als bei der Destinationseinschätzung haben. Dies bedeutet nicht, dass auf der lokalen Ebene die Angebotspotenziale nur an den regionalen Themen auszurichten sind, sondern das Seenland profitiert auch insgesamt davon, wenn lokale Besonderheiten vor Ort touristisch gut aufbereitet sind. **Im Mittelpunkt des Destinationsmarketings muss aber die Region als Ganzes mit all dem stehen, was sie auszeichnet und was sie in der Fläche auch für den Urlauber einlösen kann.** Davon profitieren letztendlich alle Teilbereiche, auch wenn sich diese mit ihren örtlichen Potenzialen nicht eins zu eins im Destinationsmarktauftritt wiederfinden. Das Lausitzer Seenland kann im Marketing überregional nur als länderübergreifende Einheit punkten. Aus Kundensicht ist vollkommen unerheblich ob beispielsweise Geierswalde zu Sachsen und das benachbarte Senftenberg zu Brandenburg gehört oder wie groß der flächenmäßige Anteil Brandenburgs oder Sachsens am Lausitzer Seenland ist. Eine politische, länderbezogene Betrachtung des Marketings für das Seenland ist vor diesem Hintergrund nicht marktorientiert und darf daher keine Rolle spielen.

Die Fortschreibung des Marketingkonzepts ist das Ergebnis eines prozessual ausgerichteten Bearbeitungsprozess zwischen September 2016 und Mai 2017 gemeinsam mit dem Marketingausschuss des TV Lausitzer Seenland unter Beteiligung der TMB (Tourismus Marketing Brandenburg und MGO (Marketinggesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien) sowie des Vorstandes.



## 2. Positionsbestimmung

### 2.1 Touristische Nachfrage

Ein Rückblick auf die letzten fünf Jahre zeigt einen Anstieg der Übernachtungszahlen von ca. 390.000 Übernachtungen 2011 auf etwa 630.000 Übernachtungen in 2016, was einer Steigerung von etwa 60% entspricht<sup>1</sup>. Im räumlichen Vergleich ist weiterhin eine starke Dominanz des Senftenberger Sees festzustellen. Gut jede zweite Übernachtung im Lausitzer Seenland entfällt auf die Stadt Senftenberg und hier in erster Linie auf die Ferienanlagen am Senftenberger See. Der Senftenberger See ist nach wie vor der mit Abstand größte Frequenzbringer für das Seenland. Durch die Ansiedlung neuer Ferienanlagen sind auch am Geierswalder See und am Bärwalder See substantielle Nachfragesteigerungen zu verzeichnen. Gäste aus dem Inland bilden mit 95% den Hauptanteil. Bedingt durch die schnelle Erreichbarkeit und fehlender eigener Gewässerpotenziale bildet traditionell der Raum Dresden den Hauptquellmarkt für das Seenland. Die größte Wachstumsdynamik verzeichnet allerdings der tschechische Markt. Ähnlich wie Mittelsachsen verfügt das nördliche und zentrale Tschechien über nur geringe eigene Gewässerpotenziale und keine annähernd so gut entwickelte Radwegeinfrastruktur.

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

### 2.2 Analyse des Marktauftritts

- Vor dem Hintergrund der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen kann das Seenland mit dem bisherigen Marktauftritt grundsätzlich zufrieden sein. Der Tourismusverband

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



Lausitzer Seenland (TV LS) betreibt mit wenig Mitteln ein professionelles - und wofür die Nachfragezahlen sprechen – auch ein erfolgreiches Marketing.

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

## 2.3 Fazit Positionsbestimmung - touristischer Entwicklungsstand

Die im Marketingkonzept von 2009 angestrebte Entwicklung wurde weder angebots- noch nachfrageseitig erreicht. Die seinerzeit nicht vorhersehbaren Rutschungsvorfälle haben in weiten Teilen des Seenlands die Ansiedlung touristischer Freizeit- und Übernachtungsanlagen an den neuen Seen verhindert (keine Flächenverfügbarkeit, Imageschaden weniger Besucher, v.a. Investo-

ren). Hinzu kommen Verzögerungen bei der Sanierung/Fertigstellung der Seen, die dazu geführt haben, dass die wassersportliche Gewässernutzung noch nicht im dem gewünschten Umfang betrieben werden kann. Die prognostizierte Zahl von 1,5 Mio. Übernachtungen für das Jahr 2020 muss vor diesem Hintergrund revidiert werden.

Das Lausitzer Seenland ist dennoch weiter auf „Kurs“, auch wenn es bei der Fahrtgeschwindigkeit hinter den gesetzten Zielen liegt. Das Seenland ist kein Versprechen in die Zukunft, sondern die Zukunft hat schon lange begonnen. Es liegt in der Verantwortung der Gebietskörperschaften und Anbieter weiter konsequent auf Kurs zu bleiben und das Lausitzer Seenland nach außen und innen zu profilieren. Welche Schwerpunkte und Prioritäten dabei zu setzen sind, hängt maßgeblich von den künftigen Vermarktungspotenzialen ab, die unter Gliederungspunkt 3 untersucht werden.

## 3. Vermarktungspotenziale

### 3.1 Destinationspotenziale

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

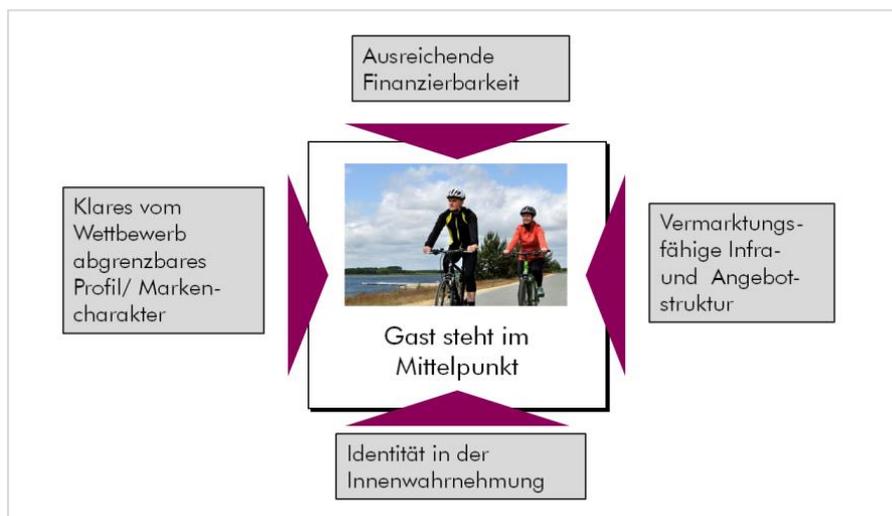


Abbildung 1: Destinationsmerkmale

Entscheidend für die Destinationsbildung ist letztendlich immer die Kundenwahrnehmung, d.h. eine Destination ist das, was Urlauber als solche wahrnehmen. Ein aus Urlaubersicht abgrenzbares, einheitliches naturräumliches und kulturhistorisches Profil spielt hierfür die zentrale Rolle. Das Seenland hat durch seinen Wandlungsprozess von einer Tagebauregion zu einer Tourismuslandschaft ein ganz eigenes Profil, das vom Urlauber auch wahrnehmbar und geografisch-naturräumlich abgrenzbar ist. Bei den landschaftlichen und kulturhistorischen Merkmalen gibt es nur wenige Gemeinsamkeiten mit der Oberlausitz, so dass in der Außenwahrnehmung der Gäste



eine gemeinsame Destination wenig glaubwürdig und authentisch wäre. Das immer wieder mal öffentlich thematisierte Szenario einer großen Tourismusdestination Lausitz unter Einbindung Niederlausitz, Elbe-Elster-Land, Lausitzer Seenland und Oberlausitz macht vor diesem Hintergrund wenig Sinn. Das bedeutet aber keinesfalls, dass es für gemeinsame Marketingaktivitäten in Angebotsbereichen mit größeren Schnittmengen wie z.B. im Radtourismus kein gemeinsames Marketing geben darf. **Unabhängig davon, wann in der Zukunft Übernachtungszahlen von 1.5 Mio. erreicht werden, ist das Marketing im Denken und Handeln an den Anforderungen an ein Destinationsmarketing auszurichten.**

Dies gilt auch aus der Perspektive der lokalen Ebene. Anders als in traditionellen Tourismusregionen, in denen mitunter die lokale Ebene einen stärkeren Markencharakter als die Region aufweist (Beispiel ostfriesische Inseln – Region Nordseeküste) gibt es auf der lokalen Ebene im Seenland keine Orte oder Teilräume mit überregionaler Ausstrahlung geschweige denn einem Markencharakter. Auch der Senftenberger See als das aktuell mit Abstand stärkste Urlaubsziel besitzt für sich allein betrachtet nur sehr begrenzte überregionale Marktpotenziale. Unter Berücksichtigung der örtlichen Attraktionspotenziale ist auch sonst nirgendwo im Seenland das Marktpotenzial für eine überregionale Marktpositionierung zu erkennen. **Diese ist nur mit einer starken Dachmarke erreichbar, respektive der konsequenten Einordnung unter einer möglichst starken Dachmarke Lausitzer Seenland.**

## 3.2 Angebotspotenziale - Urlaubsformen

Die Angebotspotenziale des Lausitzer Seenlands sind stark abhängig vom Sanierungsstand. Solange die Gewässerpotenziale nicht im vollen Umfang für eine touristische Erschließung zur Verfügung stehen, kann der Wassertourismus noch nicht zu einer tragenden Produktlinie im Seenland entwickelt werden. Dies ist nach jetzigem Erkenntnisstand erst für die Periode nach 2025 zu erwarten. In der Phase bis 2025 wird der Wassertourismus trotz der zu erwartenden zunehmenden angebotsseitigen Weiterentwicklung noch nicht seine langfristige Bedeutung als starke Produktlinie einnehmen können. Die Attraktionspotenziale der Gewässerlandschaft müssen deshalb in erster Linie landseitig vermarktet werden. Die vorhanden und neu entstehenden Gewässer sollten in diesem Verständnis zunächst als Profilierungsthema für andere Urlaubsformen eingesetzt werden, insbesondere für den Radtourismus, der sich in den vergangenen Jahren neben dem Senftenberger See zu dem Motor der Tourismusentwicklung entwickelt hat. Da die Entwicklung des Radtourismus unabhängig vom Sanierungsstand der Gewässer ist, kann und muss dieser eine Treiberfunktion sowohl als Besuchsanlass wie auch als Kommunikationsanlass zur Profilierung erfüllen. Der Radtourismus nimmt deshalb eine Schlüsselfunktion für die weitere erfolgreiche touristische Entwicklung des Seenlands ein und muss gezielt weiter ausgebaut und qualifiziert werden (angebotsseitig und prominenter Kommunikation).

Der Radtourismus ist in Ergänzung durch Urlaub an und auf dem Wasser die zentrale Produktlinie für das Destinationsmarketing. Die auch überregional mögliche radtouristische Marktprofilierung



ist vor dem Hintergrund der hohen Wettbewerbsintensität im Radtourismus zwischen Destinationen aber alles andere als ein Selbstläufer. Ein sehr gut ausgebautes Radwegenetz, geeignete topografische Bedingungen und hohes landschaftliches Attraktionspotenzial zeichnen allein in Brandenburg fast alle Reisegebiete aus. **Um in diesem intensiven Wettbewerb überhaupt wahrgenommen werden zu können, muss das Seenland in der Vermarktung des Radtourismus den Alleinstellungscharakter als neu entstehende Landschaft mit Seerundwegen in fast immer direkter Seelage und mit freiem Seeblick besonders hervorheben.**

### 3.3 Räumliche Potenziale für eine Erweiterung der Gebietskulisse

Der Seenverbund wird auch künftig das Herz des Seenlands bilden. Dies darf aber nicht dazu führen, dass das Seenland in der Außenwahrnehmung auf diesen reduziert wird. Für die angestrebte Destinationsbildung bedarf es der gesamten Gebietskulisse. Mit einer entsprechenden Kommunikation sollte es gelingen, auch die peripheren Bereiche schrittweise stärker in das Bewusstsein der Seenlandurlauber zu rücken. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer dezentral ausgerichteten Identitätsbildung und Profilierung mit gemeinsamen Merkmalen und Themen wie der Tagebautradition, den vorhandenen und neu entstehenden Gewässern sowie dem starken Thema Radfahren. Gerade im Hinblick auf die Namensbezeichnung „Seenland“ ist nicht die Entfernung zum Seenverbund maßgeblich, sondern idealerweise örtliche Gewässerpotenziale, unabhängig von deren Nutzung. Unter diesem Gesichtspunkt ist der an der westlichen Grenze der Gebietskulisse liegende Bergheider See ebenso ein „Stück Lausitzer Seenland“ wie der Halbendorfer See als aktuell östliche Begrenzung und der Knappensee im Süden. Über die gemeinsamen Themen Wasser, Radfahren und Landschaft im Wandel ist es auch für Bereiche mit größerer Entfernung zum Seenverbund möglich, dass diese mit dem Lausitzer Seenland identifiziert werden.

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

Entscheidendes Kriterium für eine Erweiterung der jetzigen Gebietskulisse ist die Passfähigkeit bzw. Übereinstimmung zur angestrebten Marktpositionierung des Seenlands. In diesem Verständnis ist auch einer Erweiterung um das Gebiet des jetzigen Reisegebiets Niederlausitz im Norden sowie bis zur Neiße und Weißwasser im Osten vermittelbar. Für eine Fusion mit der Niederlausitz spricht der zunehmende Handlungsdruck im Deutschlandtourismus zur Bildung größerer, leistungsfähigerer Destinationsstrukturen.



**Unter strategischen Gesichtspunkten ist eine solche Fusion auf längere Sicht unumgänglich. Die Fusion ist in diesem Verständnis eine zukunftsweisende Entscheidung. Jetzt selbst die Weichenstellung vorzunehmen ist sinnvoller, als wenn dies zu einem späteren Zeitpunkt Dritte tun und damit der Prozess weniger selbstbestimmt wäre.**

### 3.4 Fazit Potenziale als Urlaubsregion

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

Solange noch vollkommen unklar ist, wann künftig ein Flächenkauf mit nachfolgender Ansiedlung größerer Ferieneinrichtungen mit ganzjährigem Angebotsprofil möglich sein wird, macht eine erneute jahresbezogene Übernachtungszahlprognose wenig Sinn. An der Zahl von 1,5 Übernachtungen als langfristig erreichbare Zielgröße sollte aber vor dem Hintergrund der Entwicklungspotenziale festgehalten werden. Letztendlich ist es unerheblich, wann diese Zahl erreicht wird, entscheidend ist, dass sie eines Tages erreichbar ist. In Anbetracht der attraktiven Entwicklungsflächen an den neuen Seen und der voraussichtlich längerfristig anhaltenden Niedrigzinspolitik kann weiterhin von einer grundsätzlich hohen Investitionsbereitschaft für die Ansiedlung auch größerer touristischer Ferienanlagen im Seenland ausgegangen werden. Bezogen auf die Unterkunftsform liegen die Entwicklungspotenziale v.a. im Wachstumsmarkt Camping- und Ferienhausurlaub sowie Aparthotelanlagen.

Die Potenziale für mehrtägige Urlaubsaufenthalte liegen in der „unfertigen Phase“ in erster Linie im Kurzurlaub, was im Umkehrschluss nicht bedeutet, dass es keine Marktpotenziale für längere Urlaubsreisen gibt und diese nicht beworben werden sollten. Der Senftenberger See zeigt seit vielen Jahren, dass auch Urlauber mit längerer Verweildauer einen Urlaub dort verbringen, allerdings nur für den Zeitraum der Sommerferien in Sachsen und Brandenburg. Auch unter dem Gesichtspunkt der Entfernungsvorteile ist die Konzentration auf Kurzurlaub erfolgversprechender. Die begrenzten Marketingmittel sind besser in eine stärkere Marktdurchdringung der Kurzurlaubsquellmärkte einzusetzen, als für die Erschließung neuer Märkte für längere Urlaubsreisen, deren erfolgreiche Bearbeitung einen deutlich höheren Mitteleinsatz erforderlich macht.

## 4. Strategische Marktausrichtung

### 4.1 Marketingziele

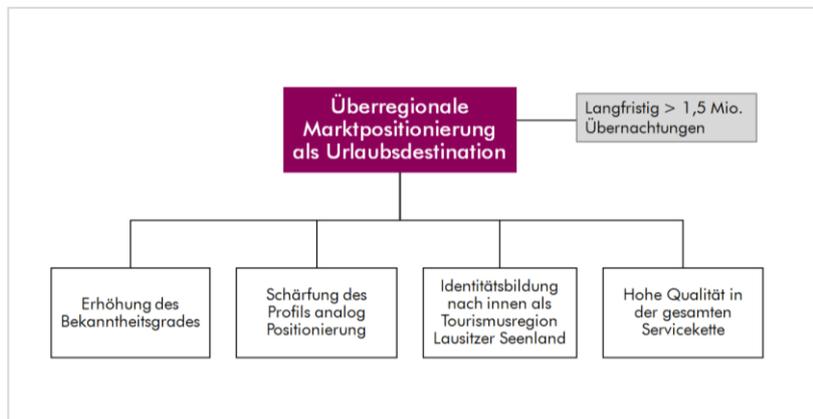


Abbildung 2: Marketingziele

- Das Lausitzer Seenland hat die Potenziale, sich langfristig am Markt als Urlaubsdestination zu etablieren. Dies ist der Anspruch an den weiteren Entwicklungs- und Destinationsbildungsprozess und den Marktauftritt.
- Dieses Ziel kann nur mit einer starken Dachmarke Lausitzer Seenland erreicht werden. Es ist Aufgabe der gesamten Region, die Dachmarke zu stärken und konsequent die Dachmarkenstrategie zu unterstützen.
- Die Kräfte im Marketing sind in diesem Verständnis zu bündeln, um ein professionelles und schlagkräftiges Marktauftritt zu ermöglichen. Dazu muss die Kommunikation der Dachmarke auf die gesamte Customer Journey ausgerichtet sein.
- Marketing bedeutet die konsequente Orientierung am Gast. Vor dem Hintergrund der steigenden Urlaubsanforderungen wird eine hohe Qualität in der gesamten Servicekette immer wichtiger. Qualitätssicherung und -verbesserung ist eine zentrale Zielstellung für den weiteren Destinationsbildungsprozess.
- Das Lausitzer Seenland ist mehr als der Seenverbund. Das Marketing muss darauf ausgerichtet sein, dass das Seenland in seiner gesamten Gebietskulisse am Markt als eine Tourismusregion wahrgenommen wird. Dies beinhaltet nicht nur den Marktauftritt nach außen, sondern einen auf Dauer ausgerichteten Identitätsbildungsprozess im Verständnis des Wandels von einer ehem. Tagebauregion zu einer Tourismusregion.
- Der Fokus im Marketing in der Phase bis 2025 ist auf eine bessere Marktdurchdringung bestehender Märkte zu legen unter Berücksichtigung der potenzialträchtigen Themen/Produktlinien in erster Linie Radtourismus und Urlaub am Wasser. In der mittel- bis längerfristigen Perspektiven ist schrittweise eine Markterweiterung auf neue Märkte zu realisieren, insbesondere mit Ausbau der Produktlinie Wassertourismus.



## 4.2 Marktpositionierung

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

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

Die Abgrenzung von anderen Destinationen kann nur über das Positionierungsmerkmal „Landschaftswandel“ erfolgreich sein. (Arbeitsbegriff, nicht als Begriff in der Außenkommunikation).

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

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

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

### 4.2.1 Erste Kommunikationsebene: Das „Schaufenster“ des Lausitzer Seenlands

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

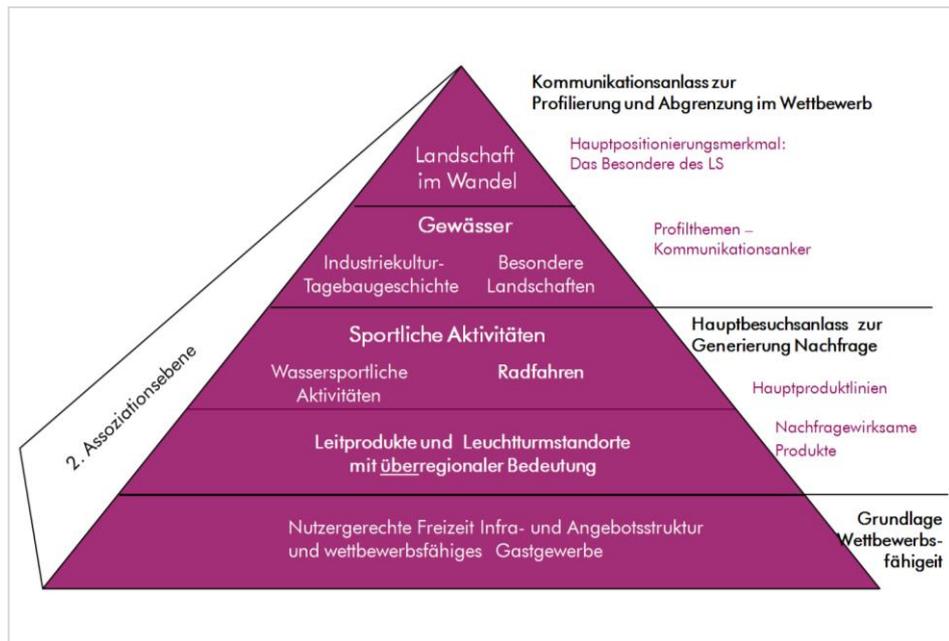


Abbildung 3: Marktpositionierung

Der obere Teil der Pyramide ist der „Leuchtturm“ für die überregionale Wahrnehmung des Lausitzer Seenlands und soll das Profil des Seenlands in Abgrenzung zum Wettbewerb über das Positionierungsmerkmal „Region/Landschaft im Wandel“ herausstellen. Dieses muss mit sog. Profilthemen untersetzt werden, die als Art Kommunikationsanker fungieren und bei potenziellen Besuchern das Interesse wecken und vertiefen sollen und die Region im Wettbewerb identifizierbar machen. Im Mittelpunkt stehen die Gewässer, die zum einen das am deutlichsten wahrnehmbare und das touristisch wirksamste Merkmal für den Wandel der Landschaft darstellen und zum anderen vor dem Hintergrund der Verwendung im Destinationsnamen eine herausragende Bedeutung als Sympathieträger für die Vermarktung erfüllen (positive Assoziation Wasser im Urlaub). Den Wandel der Region nur über die Gewässer zu kommunizieren, greift aber zu kurz. Auch Zwischenlandschaften und fertige Tagebaufolgelandschaften sind wichtige Merkmale der Region wie auch der gesamte Themenkomplex Tagebaugeschichte und Industriekultur. Letzterer steht nicht nur für bauliche Relikte wie die F 60 und die Brikettfabrik Knappenrode, sondern auch für wirtschaftliche und soziale Aspekte im Zusammenhang mit dem Wandel zu einer Erholungslandschaft bzw. Tourismusregion. Während die Tagebaugeschichte positive Assoziationen ermöglicht, sind der aktive Tagebau und die daraus resultierende Kohleverstromung negativ aufgeladen und daher für die touristische Profilierung der Region nicht nutzbar. Insgesamt beinhaltet Landschaft im Wandel weit mehr als nur den Landschaftswandel im engeren Verständnis, sondern steht für den spannenden Wandlungsprozess einer durch den Tagebau geprägten Region mit allen damit verbundenen wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Aspekten.

Alle Profilthemen müssen für Besucher sichtbar und erlebbar sein. Um über die Profilierungseffekte hinaus nachfrageseitig eine hohe Breitenwirkung zu erreichen, müssen die Themen mit nachfragegenerierenden Aktivitäten kombiniert werden. Durch die Kombination der Profilthemen mit den starken Produktlinien v.a. Radfahren und in etwas abgeschwächter Form Wassersport baut das



Lausitzer Seenland in Abgrenzung zu anderen Reiseregionen mit vergleichbaren Aktivitätspotenzialen ein eigenes spezifisches Angebotsprofil auf, mit dem Nachfragepotenziale in einem infrastrukturell zunehmend austauschbaren Markt erschlossen werden können. Die Positionierung ist angebotsseitig mit Leitprodukten und Leuchtturmstandorten zu untersetzen, die als Nachfrageanker und Besuchsanlass, prominent im Schaufenster präsentiert, die Attraktivität des Seenlands vermitteln, Nachfrage generieren und idealerweise das Profil untersetzen. Das Fundament einer erfolgreichen Destinationsvermarktung bildet eine auf die Zielgruppen zugeschnittene Freizeit Infra- und Angebotsstruktur sowie Gastgewerbestructur.

### Leuchtturmstandorte

Diese haben durch ihre prominente Platzierung im Schaufenster eine überregionale Aushängeschildfunktion für das Seenland als Besuchs- und Kommunikationsanlass. Aktuell sind dies:

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

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

### Leitprodukte

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

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



<p>Schaustelle Lausitzer Seenland „Vom Bergmann zum Seemann“</p>	<p>Ziel ist die Untersetzung des Hauptpositionierungsmerkmals Landschaft im Wandel durch anschauliche Vermittlung des Landschaftswandlungsprozesses an ausgewählten Standorten in erster Linie für Individualbesucher. Urlauber sollen damit den Wandlungsprozess in seinen unterschiedlichen Transformationsstadien vom aktiven Tagebau bis zur vollständigen Fertigstellung wie am Senftenberger See verstehen und nachvollziehen können. Gebündelte informelle Aufbereitung. Idealerweise auch einheitliches Informationsvermittlung an allen Standorten (nicht zwingend, da Infos über Print und Internet, aber wünschenswert). Zusätzlich Untersetzung durch buchbare Angebote für organisierte Gruppen (Exkursionen, Rundfahrten usw. wie bereits schon angeboten). Das Leitprodukt soll auch einen wichtigen Beitrag für die regionale Vernetzung leisten. Keine spezifische Zielgruppenausrichtung, angesprochen werden sollen alle Urlauber mit grundsätzlichem Interesse am Wandlungsprozess. Kein Routencharakter mit ausgearbeitetem Routenvorschlag. Regelmäßigen Aktualisierung/Anpassung an Sanierungsfortschritte. Handlungsbedarf: Ausarbeitung Konzept mit Identifizierung der Standorte und anschließend informelle Aufbereitung.</p>
<p>Bootstour „Mit dem Boot unterwegs im LS“</p>	<p>Ziel Profilierung des LS als Wassersportrevier und imagebildende Untersetzung des Markennamens „Seenland“ sowie Erschließung wassertouristischer Nachfragepotenziale. Zielgruppe Bootsurlauber/Wasserwanderer mit motorisierten Booten/Flößen. Tourenvorschlag für Wochenendtour Senftenberger See und Geierswalder See. Schrittweise räumliche Erweiterung des Leitproduktes im Zuge der Fertigstellung weiterer Seen und schiffbarer Verbindungen. In der Perspektive, wenn mehrere zusammenhängende Seen, eigener Wasserwanderflyer. Zunächst Kommunikation im Rahmen vorhandener Printprodukte und Internetauftritt des LS.</p>
<p>Seenland-Route und Seenland-Touren</p>	<p>Seenland-Route bereits existent (ausgeschildert und Flyer). Ziel überregionale Profilierung/Imagebildung des gesamten LS als See- und Radregion sowie konkrete Erschließung radtouristischer Nachfragepotenziale in der Zielgruppe Mehrtages-Tourenradler (Länge der Tour ideal für Wochentour). Die Route sollte als prägnantes radtouristisches Leitprodukt mit der primären Ausrichtung auf Tourenradler nicht durch ergänzende Routen für Sternradler bzw. Tagestouren „verwässert“ werden.</p> <p>Gleichwohl sind Tagestourenvorschläge für Sternradler notwendig, die die verschiedenen Gewässer miteinander verbinden/vernetzen und damit den Begriff Seenland auch radtouristisch untersetzen. Unter dem Titel „Seen-Touren“ werden vom TV LS in Abstimmung mit</p>



	der AG Aktiv unter Berücksichtigung einer Vernetzung der Seenland-Route mit anderen Gewässern entsprechende Tourenvorschläge ausgearbeitet. Die Seenlandroute ist das Premium-produkt für Tourenradler, die Seenlandtouren sind das im Marktauftritt hervorgehobene radtouristische Angebot für Sternradler/ Tagesradler.
Familienfreundliche Urlaubsregion (Arbeitstitel)	Aufgrund der Bedeutung von Familien als Kernzielgruppe ist es für den Vermarktungserfolg wichtig, ein auf diese Zielgruppe ausgerichtetes Leitprodukt zu entwickeln. In einem ersten Schritt geht es zunächst um ein informell ausgerichtetes Leitprodukt, das alle Angebote mit hoher Attraktivität für Familien (Freizeit, Kultur, Gastgewerbe) gebündelt kommuniziert. Um diese mit einem Qualitätsversprechen untersetzen zu können, ist das Leitprodukt auch als Aufhänger für die Beachtung von Qualitätskriterien zu nutzen.

#### 4.2.2 Zweite Kommunikationsebene

Eine thematische Erweiterung des „Hauptschaufensters“ wäre im Interesse der notwendigen klaren Marktpositionierung kontraproduktiv. Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass das Lausitzer Seenland mehr als nur Landschaft im Wandel und aktive Erholung am und auf dem Wasser bietet und es in der Region auch vor Industrialisierung und dem Tagebau schon Geschichte gab. Diese und andere Facetten/Themen touristisch zu nutzen gehört ebenfalls zur Aufgabe der touristischen Vermarktung der Region, in erster Linie als Angebote für „EH-DA-Besucher“ und weniger für die überregionale Profilierung und Erschließung von Nachfragepotenzialen. Um das „Schaufenster“ nicht zu überfrachten und damit das Profil zu verwässern, muss dies auf einer nachgelagerten Wahrnehmungsebene erfolgen. Wenn man das Bild eines Geschäftes aufgreift dann sind diese ergänzenden Themen die Produkte, im Innenraum des Ladens an besonders prominenter Stelle platziert werden. Das Schaufenster hat Lust auf „mehr geweckt“, das „mehr“ wird im Laden so prominent platziert, dass sich beim Kunden der Kaufwunsch verstärkt.

#### **Ergänzende Destinationsthemen**

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

**Kulturgeschichte im Seenland:** Die Lausitz ist nicht nur Wirtschaftsraum, sondern eine jahrhundertalte Kulturregion im Wechsel zwischen Preußen und Sachsen. Die kulturellen Bezüge sind durch Bauwerke wie die Festung Senftenberg und die Schlösser in Spremberg, Hoyerswerda noch sichtbar und in den dazugehörigen Museen aufbereitet. Hinzu kommt die sorbische Kultur,



die auch ein kulturgeschichtliches Merkmal der Region darstellt und Potenziale für eine touristische Inszenierung bietet (allerdings nicht als Positionierungsmerkmal, da in diesem Thema die benachbarten Regionen Oberlausitz und Spreewald deutlich bessere Potenziale aufweisen).

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

### **Ergänzende Angebotsbereiche**

- **Campingtourismus:** Nicht als Unterkunfts- sondern als Urlaubsform. In diesem Segment ist das Seenland bereits sehr gut aufgestellt. Der eine oder andere Campingplatz wird im Zuge des weiteren Sanierungsprozesses noch hinzukommen. Das Seenland als Campingregion ist sowohl nachfragewirksam als auch durch die Gewässerlage profilunterstützend.
- **OFF-Road und Motorsport:** Das Angebotssegment Off-Road ist durch das besonders Landschaftsprofil auch überregional wirksam. Trotz des Nischencharakters und durch die fortschreitende Sanierung ist dieses Segment deshalb für die Periode der „Unfertigkeit“ ein Angebotsbereich mit hohem Aufmerksamkeitswert und auch Brücke zum Motorsport, der durch den Lausitzring und künftig zusätzlich durch das Jetbootzentrum am Spreetaler See eine Bedeutung für das Seenland hat.

### **Einzelstandorte/Objekte mit regionaler Bedeutung**

Analog der ergänzenden Themen und Angebotsbereiche gibt es ergänzend zu den überregional wirksamen Leitprodukten und Leuchtturmstandorten auf der ersten Kommunikationsebene Einzelstandorte/Objekte auf der zweiten Kommunikationsebene mit regionalen Ausstrahlungseffekten, die prominent z.B. im Seenland Journal zu platzieren sind. Diese haben als in die Region ausstrahlende POI´s (Points of Interest) eine wichtige Attraktionsfunktion v.a. für EH-Da-Urlauber und damit auch eine Funktion als „Visitenkarte“ des Lausitzer Seenlands. Sie müssen deshalb hohe Qualitätsstandards im Hinblick auf ihren Attraktionscharakter, die Servicequalität und nutzer-gerechte Besichtigungsmöglichkeiten/Öffnungszeiten erfüllen. Auf Grundlage dieser Mindestkriterien sind dies aktuell<sup>2</sup>:

- Festung und Museum Senftenberg
- Schloss und Zoo Hoyerswerda
- Schloss und Museum Spremberg
- Krabatmühle
- Landmarken (Aussichtsturm „rostiger Nagel“ bei Senftenberg und „Ohr“ am Bärwalder See

.....  
<sup>2</sup> Momentaufnahme der aktuellen Situation, mit Weiterentwicklung der Region Erweiterung um weitere Standorte/Objekte



- Lausitzring als touristisches Angebot und nicht als reiner Veranstaltungsort für Motorsportrennen (neuer Sachstand seit Juli: Ring wird an die DEKRA verkauft, die diesen vorerst als reines Testgelände betreiben will. Dies hätte zur Folge, dass der Ring weder angebots- noch nachfrageseitig touristisch im nennenswerten Umfang wirksam wäre)

Die herausragenden Objekte der Industriekultur sind Bestandteil des Leitprodukts Energieroute.

### 4.2.3 Quellmarktausrichtung

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

## 4.3 Touristische Strukturen

### **Marketing/Management auf Destinationsebene**

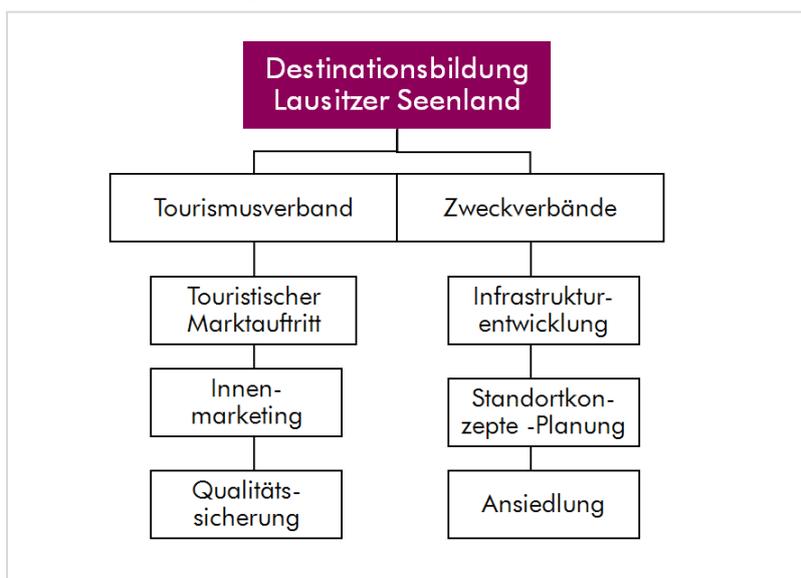
Um die Marketingziele realisieren zu können bedarf es einer schlagkräftigen DMO (Destinations Marketing Organisation) respektive einen professionell und leistungsfähigen aufgestellten Tourismusverband Lausitzer Seenland. Dessen Hauptaufgaben sind:

- Die Erstkundenansprache durch den Einsatz eines auf die definierten Zielgruppen- und Quellmärkte ausgerichteten Marketingmixes
- Die Bereitstellung einer leistungsfähigen Online-Vertriebsstruktur durch das regionale Buchungssystem
- Die kontinuierliche Marktbeobachtung/Marktforschung
- Die Vertretung des Lausitzer Seenland auf Länderebene und Einbindung in die Marktauftritte von Brandenburg und Sachsen (Sachsen auch MGO)



- Die Durchführung eines Kooperationsmarketings mit Partnern aus der Region und Nachbarregionen
- Die Aktivierung regionaler Netzwerke, die Zusammenarbeit mit lokalen Tourismusstrukturen, die Bündelung und Unterstützung lokaler Initiativen/Projekte im Marketing
- Die Beteiligung an der weiteren Infrastrukturentwicklung und Ansiedlungspolitik in enger Abstimmung mit den Zweckverbänden
- Die Bewerbung des Lausitzer Seenlands nach innen. Information und „Mitnahme“ von Politik, Gemeinden und die Bewohner vor allem in den touristischen Zentren
- Die Durchführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

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



Das in vielen Destinationen praktizierte Modell, als Reiseveranstalter und Verkäufer touristischer Produkte am Markt aufzutreten ist nicht nur in Anbetracht der knappen Ressourcen abzulehnen. Dagegen spricht das neue EU-Reiserecht, das gewerbliche Aktivitäten von Tourismusorganisatio-



nen erheblich erschwert. Primäres Ziel des Destinationsmarketings ist die Erschließung touristischer Nachfragepotenziale und deren Hinführung zu privatwirtschaftlich organisierten Urlaubsangeboten. Damit leistet der Verband einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und zum Ausbau des Tourismusgewerbes als eine der tragenden Säulen für die Wertschöpfung in der Region.

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

### **Marketing und Tourismusmanagement auf lokaler Ebene**

Der TV LS muss sich auf die aktuelle und künftigen Herausforderungen für das Destinationsmarketing konzentrieren. Für den Destinationsbildungsprozess bedarf es darüber hinaus einer an den jeweiligen örtlichen Tourismuspotenzialen angepassten LTO-Struktur. Die Hauptaufgaben der LTO's (lokale Tourismusorganisation) liegen in der Aktivierung und Steuerung örtlicher Abstimmungsprozesse, Bildung örtlicher Kooperationen und Initiativen, Mobilisierung und Zusammenführung der tourismusrelevanten Akteure und die Gästeinformation vor Ort (Informationsmarketing). Hinzu kommt die enge Abstimmung mit dem Destinationsmanagement und dessen Unterstützung. Diese Aufgaben gelten für alle LTO's, aber in Abhängigkeit des touristischen Entwicklungsstandes in unterschiedlicher Intensität. In allen Orten mit einer touristischen Zentrumsfunktion für Urlauber im Ort und aus dem regionalen Umfeld (aktuell Boxberg, Hoyerswerda, Senften-



berg, Spremberg) sollten Tourismusstrukturen in Form eines hauptamtlichen örtlichen Tourismusmanagers bereitgestellt werden, zunächst unabhängig davon in welcher Struktur. Das sollte grundsätzlich für alle Gemeinden gelten, für die der Tourismus einen hohen Stellenwert hat bzw. die sich dies zum Ziel gesetzt haben. Es liegt in der Verantwortung aller Mitgliedsgemeinden im Lausitzer Seenland, sofern dies noch nicht erfolgt ist, den (angestrebten) Stellenwert des Tourismus zu bestimmen und daraus abzuleiten, welche Aufgaben konkret in welcher Form zu erbringen sind und in welchen Strukturen dies am besten zu gewährleisten ist.

Hierfür gibt es kein Patentrezept, sondern dies ist abhängig von der jeweiligen spezifischen Situation vor Ort. In Orten mit einer gut entwickelten touristischen Anbieterstruktur ist ein Tourismusverein empfehlenswert und/oder ein lokales Tourismusmanagement durch die Touristinfo, sofern vorhanden. Vorstellbar ist aber auch ein Modell, in dem der Tourismus einer örtlichen Organisation beispielsweise einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft zugeordnet wird. In welcher Form auch immer, zu gewährleisten ist eine Steuerung und Koordination lokaler Tourismusprozesse und die personelle Zuordnung eines Tourismusansprechpartners in jeder kommunalen Verwaltung (nicht notwendigerweise als Vollzeitstelle, sondern angepasst an die örtlichen touristischen Potenziale und Ziele).

Alle Gemeinden sind unabhängig vom touristischen Entwicklungsstand gefordert, ihren eigenen Marktauftritt konsequent an dem Ziel der Destinationsbildung auszurichten. Damit einher geht die Verpflichtung, das Seenland im Rahmen des eigenen Marktauftritts prominent zu platzieren und im Onlineauftritt zur Destinationsebene weiterzuleiten und damit die Zugehörigkeit zur Destination deutlich zu machen (idealerweise Nutzung Corporate Design des LS). Der Umfang des eigenen touristischen Marktauftritts ist abhängig vom Stellenwert des Tourismus vor Ort. Grundsätzlich gilt „weniger ist mehr“, d.h. es kann nicht darum gehen, möglichst viele Prospekte zu produzieren, die am Markt kaum wahrgenommen werden, sondern die begrenzten Mittel sind gezielt zur Ergänzung des Destinationsmarktauftritts einzusetzen. Das betrifft in erster Linie das Informationsmarketing, also die Vermittlung aller für einen Aufenthalt vor Ort nützlichen Informationen. Dazu bedarf es nicht einer Vielzahl von Publikationen. Eine Vermarktung als Tourismusziel ist nur als Bestandteil des Destinationsmarketings erfolgversprechend. **In diesem Verständnis kann die Devise nur lauten, Budgets zu bündeln und das Destinationsmarketing zu unterstützen.**

#### 4.4 Qualitätsstrategie

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

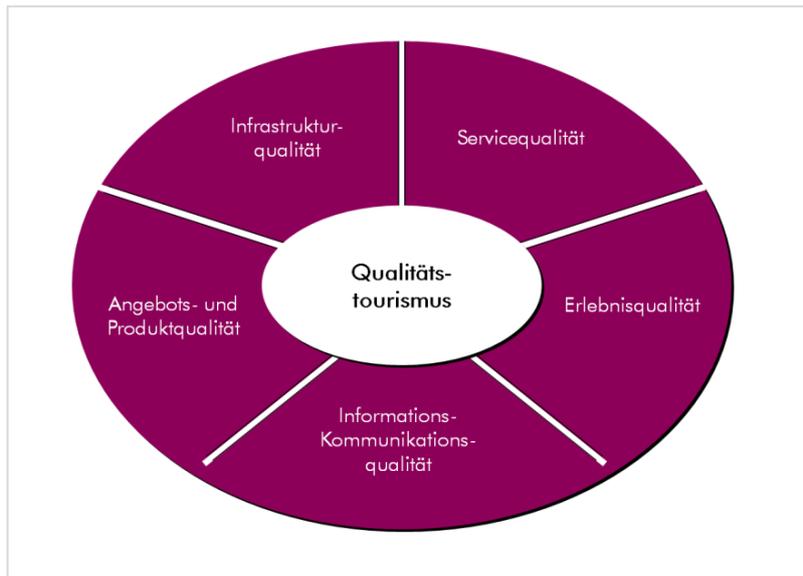


Abbildung 4: Qualitätsstrategie Inhalte

Qualität ist eine Querschnittsaufgabe und in allen Phasen der Customer Journey des Gastes gefragt. In diesem Verständnis muss Qualitätsmanagement als integrierter Qualitätsprozess betrachtet werden, der alle Ebenen der Destination (Anbiiterebene, kommunale Ebene, Destinationsebene) berücksichtigt.

Qualität ist damit eine Querschnittsaufgabe und in allen Phasen der Customer Journey des Gastes gefragt. In diesem Verständnis muss Qualitätsmanagement als integrierter Qualitätsprozess betrachtet werden, der alle Ebenen der Destination (Anbiiterebene, kommunale Ebene, Destinationsebene) berücksichtigt. Der TV LS ist in allen Phasen der Customer Journey gefordert, d.h. sowohl im direkten Kundenkontakt wie auch als Bestandteil der Servicekette. Die kontinuierliche Steuerung von Qualitätsprozessen ist damit eine strategische Aufgabe des Destinationsmanagements. Dabei ist zu beachten, dass lt. Tourismusbarometer<sup>3</sup> Gäste Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) mehr vertrauen als Bewertungen auf Online-Portalen. Auf der anderen Seite führen gute Bewertungen zu einer höheren Buchungswahrscheinlichkeit. Da zertifizierte Betriebe eine bessere Onlinebewertung erhalten, muss es das Ziel für das Lausitzer Seenland sein, mehr garantierte Qualitätsleistung durch Qualitätsinitiativen anbieten zu können, als dies derzeit der Fall ist. Auch unter Imagegesichtspunkten sollte gezielt die Erhöhung des Zertifizierungsgrades verfolgt werden v.a. im Hinblick auf:

- Service Q Deutschland
- Hotelsterneklassifizierung DEHOGA
- Sterneklassifizierung Privatvermietungen DTV (Privatzimmer und Ferienwohnungen) und Campingplätze
- Bett & Bike Zertifizierung des ADFC
- Lausitzer Gastlichkeit der DEHOGA

<sup>3</sup> Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Ostdeutscher Sparkassenverbund/dwif 2017



- Familienfreundliche Unterkünfte
- Weitere Angebotsspezifische Zertifizierung wie z.B. Steuerrad-Hafenklassifizierung des AD-AC

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

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

## 4.5 Marken- und Kommunikationsstrategie

Unser Ziel	Überregionale Marktpositionierung und Etablierung als Destinationsmarke
Unser Alleinstellungsmerkmal	Hier entsteht eine neue Seenlandschaft mit Europas größter neu geschaffener Seenkette (Landschaft im Wandel).
Unsere Marktpositionierung (Abgrenzung zum Wettbewerb)	Aktive Erholung in einer sich wandelnden Landschaft vom Tagebau zur Erholungslandschaft
Unsere Markenbotschaft, unser Markenversprechen	<p>Das Lausitzer Seenland bietet seinen Gästen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine ganz besonderes Landschaftsprofil mit neu entstehenden Gewässerlandschaften in Verbindung mit traditionellen Naturlandschaften</li> <li>• Beste Bedingungen für eine aktive Erholung, v.a. ein außergewöhnliches neu ausgebautes Radwegenetz mit der Besonderheit Rundwege direkt entlang der Seen mit Seeblick und Seezugang, wie es sie sonst nirgendwo gibt</li> <li>• Freizeit und Übernachten am und auf dem Wasser an Europas größter neu geschaffener Seenkette und zahlreichen weiteren Seen und Gewässern</li> <li>• Einen erlebbaren Wandel von einer Tagebau- und Industrieregion zu einer Erholungslandschaft</li> </ul>



<p>Unsere Markenwerte (Selbstverständnis, Eigenschaften)</p>	<p>Das Lausitzer Seenland ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienfreundlich, radlerfreundlich, wassersportlich</li> <li>• Aktiv, erholsam, spaßorientiert</li> <li>• sich verändernd, überraschend</li> </ul>
<p>Unsere Leitstory</p>	<p>„Vom Bergmann zum Seemann“, über die erfolgreiche Entwicklung von einer Tagebauregion zu einer neuen Erholungs- und Tourismusregion</p>
<p>Unsere Erfolgsgeschichten (Substories) mit Botschaftern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Von der Aufbruchsstimmung:</b> Anbieter, die in den Tourismus investiert haben.</li> <li>• <b>Vom spannenden Landschaftswandel:</b> Sanierer oder Landschaftsplaner.</li> <li>• <b>Vom neuen Erholungs- Freizeitwert:</b> jemand aus der Region, der früher im Tagebau gearbeitet hat und jetzt die neuen Freizeitmöglichkeiten am und auf dem Wasser genießt.</li> <li>• <b>Vom Wandel zur Urlaubsregion:</b> Stammgast, der seine Urlaubsgeschichte erzählt, wie lange er den Wandel schon begleitet hat.</li> <li>• <b>Vom besonderen Raderlebnis:</b> ein Radurlauber, der einen Radurlaub im Lausitzer Seenland gemacht hat.</li> <li>• <b>Vom erfolgreichen Strukturwandel:</b> jemand aus der Region, der in einem touristischen Betrieb eine Anstellung gefunden hat und so die Zukunftsfähigkeit der Region verkörpert und/oder ein lokaler Unternehmer mit einem nicht touristischen Betrieb, der sich zur Zukunft der Region bekennt.</li> </ul>
<p>Unser Slogan (Claim)</p>	<div style="text-align: center;">  <p>Lausitzer Seenland</p> <p>Hier taucht Glück Auf</p> </div>
<p>Unsere Leitprodukte</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Route der Industriekultur</li> <li>2. Schaustelle „Vom Bergmann zum Seemann“</li> <li>3. Mit dem Boot auf der Seenkette unterwegs</li> <li>4. Seenlandroute – Seenlandtouren (Rad)</li> <li>5. Lausitzer Seenland für Familien</li> </ol>



#### Unsere Kernzielgruppen

- Urlauber am Wasser: v.a. Camping- und Ferienhausurlauber
- Radtouristen: Tourenradler, zunehmend Tagesradler/Sternradler
- Wassertouristen: Wasserwanderer mit Hausbooten und kleinere Motoryachten, zunehmend mit Flößen, Wassersportler v.a. Segler, Windsurfer, Kitesurfer
- Gesellige-spaßorientierte Familien
- Sportliche Aktivurlauber (Wassersport, Radfahren, Skaten, Off-Road, Sportevents)

## 4.6 Kommunikationspolitik und -instrumente

Der Marktauftritt wird „klassisch“ und online ausgespielt. Der Schwerpunkt muss künftig stärker auf die Online-Kommunikation gelegt werden. Ohne klassische Werbung wird der Marktauftritt aber auch in der Zukunft nicht auskommen. Anzeigen sind aufgrund ihres häufig schlechten Kosten-Nutzenverhältnisses dabei nur im Rahmen von Kampagnen einzusetzen. Die Printprodukte sind als Streumaterial und für die Imagebildung auch weiter unverzichtbar, sollten aber regelmäßig im Hinblick auf Zielsetzung/Bedarf und Qualität kritisch hinterfragt werden.

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

Unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen der Geschäftsstelle sind eigene Messeauftritte auf die publikumswirksamen Messen (Zielgruppen Radfahrer, Wassersportler) in den Hauptquellmärkten zu begrenzen (Berlin, Dresden, Prag), in den anderen definierten Quellmärkten Sachsens und Thüringens nur im Zusammenhang mit einer dortigen Marktkampagne. Weitere Messen sollten in der Regel durch Kooperationen abgedeckt werden (mit Anbietern aus der Region, wenn starker thematischer Bezug mit Nachbarregionen und Länderorganisationen sowie Marketingkooperationen wie der AG barrierefreie Reiseziele). Kooperationsmarketing bietet gerade bei kleinen Werbebudgets viele Kosten- und Nutzensynergien. Vor diesem Hintergrund sind Kooperationen auch über Messeauftritte hinaus sinnvoll und daher weiter auszubauen. Das gilt nicht nur für die Zusammenarbeit mit den Nachbarregionen v.a. der Marketinggesellschaft Oberlausitz, sondern auch für regionales Kooperationsmarketing und Sponsoring.





#### 4. Überarbeitung/Qualifizierung der Übersichtskarte

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

#### 5. Neue Radbroschüre in Ergänzung zum Flyer Seenland-Route

Solange die Gewässerpotenziale noch nicht im vollen Umfang nutzbar sind, ist der Radtourismus das wichtigste Angebotssegment zur Profilierung und Nachfragegenerierung. Um in dem Markt Radtourismus, der durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist, wahrgenommen zu werden und die Werbebotschaft als besonders attraktive Radregion an den Kunden überzeugend an den Kunden vermitteln zu können, ist eine Radreisebroschüre mit Ausrichtung auf Tagesradler/Sternradler unverzichtbar. Darin sollten alle lokale Thementouren und die noch zu entwickelnden Seenland-Touren kartografisch so dargestellt werden, dass Radfahrer diese als Grundlage für die Tourenbefahrung nutzen können und ergänzend interessante POI's und Fakten erhalten. Ob im Format DIN A5 oder DIN A 4 muss im Marketingausschuss besprochen und entschieden werden.

Eine umfassende Darstellung aller 27 Maßnahmenvorschläge findet sich in der Langfassung.

PROJECT M und Zebra Consult

Berlin/Dresden, 27. Juli 2017