



Kulturtourismus neu denken

Ein Leitfaden für Kultureinrichtungen.



Vorwort

Der Landkreis Göttingen beauftragte 2021 den Harzer Tourismusverband e.V. mit einer Studie zur aktiven Beförderung des Kulturtourismus für den im Harz liegenden Teil des Landkreises. Im Rahmen des Projektes wurden sechs exemplarisch ausgewählte Kultureinrichtungen in der Tourismusregion Südharz eingehend betrachtet, analysiert und für deren weitere Entwicklung konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Erstellt wurde die Grundlagenstudie durch die Agentur projekt2508 GmbH aus Bonn, eine der führenden Agenturen für Kulturtourismus im deutschsprachigen Raum.

Ein Anliegen des Landkreises ist es darüber hinaus auch kulturtouristische Einrichtungen, die nicht in die Studie eingebunden waren, bei der zukunfts- und marktorientierten Entwicklung ihres Angebotes zu unterstützen. Dafür wurde von der Agentur der nachfolgende Leitfaden entwickelt. Mit Hilfe dieser praktikablen Handreichung kann das kulturtouristische Angebot in Form eines Selbstchecks überprüft und eingeschätzt werden. Darüber hinaus werden Wege aufgezeigt, das eigene Produkt im Sinne des Gastes und des Kultureisenden weiter zu entwickeln und zu professionalisieren.

So befördert der Landkreis Göttingen in Zusammenarbeit mit der Agentur projekt2508 GmbH und dem Harzer Tourismusverband e.V. die weitere Entwicklung der kulturtouristischen Angebotspalette im Landkreis.

Auftraggeber:

Landkreis Göttingen, Reinhäuser Landstr. 4, 37083 Göttingen
www.landkreisgoettingen.de

Umsetzung und Durchführung:

projekt2508 GmbH, Riesstraße 10, 53113 Bonn
in Zusammenarbeit mit dem
Harzer Tourismusverband e.V., Marktstr. 45, 38640 Goslar

Erstellung Leitfaden:

Matthias Burzinski
burzinski@projekt2508.de - www.projekt2508.de

projekt2508

LANDKREIS GÖTTINGEN

Harz
Harzer Tourismusverband

Inhaltsverzeichnis

Wie nutze ich den Leitfaden?	3
Für wen ist der Leitfaden?.....	3
Wie ist der Leitfaden aufgebaut?	3
So funktioniert Kulturtourismus.....	4
Das ist wichtig.....	4
Normal ist nur der Wandel.....	4
Gefühle, Service und Mehrwerte verbinden.....	5
Auf die veränderte Kulturrezeption reagieren.....	6
Die Customer Journey als Planungsinstrument	8
Zielgruppen und Affinitätsgruppen	9
Aktuelle Marktforschungsdaten.....	12
Der Selbstcheck für die eigene Verortung	17
Für Kulturregionen und -destinationen	17
Für Museen, Kultureinrichtungen und -anbieter	18
Den Wandel aufnehmen!	20
Profilierung: Raus aus der Masse	20
Das ist wichtig.....	20
Was ist zu tun?	20
Kulturerlebnisse: Angebote und Erlebnisräume mit Charakter	29
Das ist wichtig.....	29
Was ist zu tun?	29
Marketing und Storytelling: Anders kommunizieren	36
Das ist wichtig.....	36
Was ist zu tun?	36
Systemisch Denken: Prozesse statt Strukturen.....	42
Das ist wichtig.....	42
Was ist zu tun	42
Bleiben Sie wandlungsfähig.....	47

Wie nutze ich den Leitfaden?

Für wen ist der Leitfaden?

Der Kulturtourismus entfaltet sich stets in einem vielschichtigen Erlebnisraum, der durch seine Geschichte und sein Kulturerbe, die unterschiedlichsten Kultureinrichtungen und Kulturschaffende sowie touristische Leistungsträger*innen und Akteure*innen gleichermaßen geprägt wird. Diesen komplexen Erlebnisraum vollständig abzubilden ist stets eine Herausforderung. Im Rahmen unserer Studien und Aufenthalte vor Ort lag der Fokus auf Museen und Kultureinrichtungen sowie die Städte, Orte und Umfelder, die sie prägen. Daher liegen die Schwerpunkte dieses Leitfadens auf diesen Bausteinen des Kulturtourismus, ohne jedoch die wichtigen Aspekte der Vernetzung zu verleugnen und – wo passend – ebenfalls zu thematisieren.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

- ▲ Der Leitfaden soll ein praxisorientierter Maßnahmenkatalog voller Tipps und Hinweise sein. Daher verzichten wir auf ausufernde theoretische Herleitungen.
- ▲ Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Sie den Kulturtourismus im Sinne des Gastes und Kulturreisenden gestalten können. Er ist eine **praktikable Handreichung für das alltägliche kulturtouristische Geschäft**.
- ▲ Sie können, müssen aber diesen Leitfaden nicht vollständig lesen. Eine kurze **Einführung** in den aktuellen Wissenstand rund um den Kulturtourismus dient als Einstiegshilfe für jene, die hier für sich selbst einen Nachholbedarf sehen.
- ▲ Ein darauffolgender **Selbstcheck** soll dazu dienen, Ihre Institution und bisherigen Aktivitäten richtig einzuschätzen. In welchen Handlungsfeldern sollten Sie kulturtouristisch aktiv(er) werden?



So funktioniert Kulturtourismus

Das ist wichtig

- ▲ *Kulturerlebnisse sind wichtige persönliche Erfahrungen für die Gäste und Besucher*innen und verbinden sich mit verschiedensten Gefühlswelten.*
- ▲ *Die Kulturrezeption verändert sich massiv: Der Erlebnisraum wird zur Bühne für die Selbsterfahrung und Selbstinszenierung der Gäste und Besucher*innen und oft um einen digitalen Erfahrungsraum erweitert.*
- ▲ *Zielsituationen werden daher wichtiger: Wann und in welcher Situation werden Gäste inspiriert? Wann und wie recherchieren, kommunizieren und buchen sie?*
- ▲ *Die kulturelle Substanz begründet den Kulturtourismus, doch im Wettbewerb mit anderen entscheiden oft andere Kriterien und Mehrwerte, nicht das kulturelle Thema allein entscheidet.*
- ▲ *Die sogenannte Customer-Journey-Analyse zeigt auf, wo, wann und wie der kulturtouristische Markt bearbeitet werden kann.*

Normal ist nur der Wandel

Die Corona-Krise, aber auch die Digitalisierung, soziodemographische Veränderungen und der Wandel in der Kulturrezeption und im Reiseverhalten haben Spuren hinterlassen. Im Folgenden haben wir die maßgeblichen Treiber für den sich wandelnden Kulturtourismus zusammengefasst.

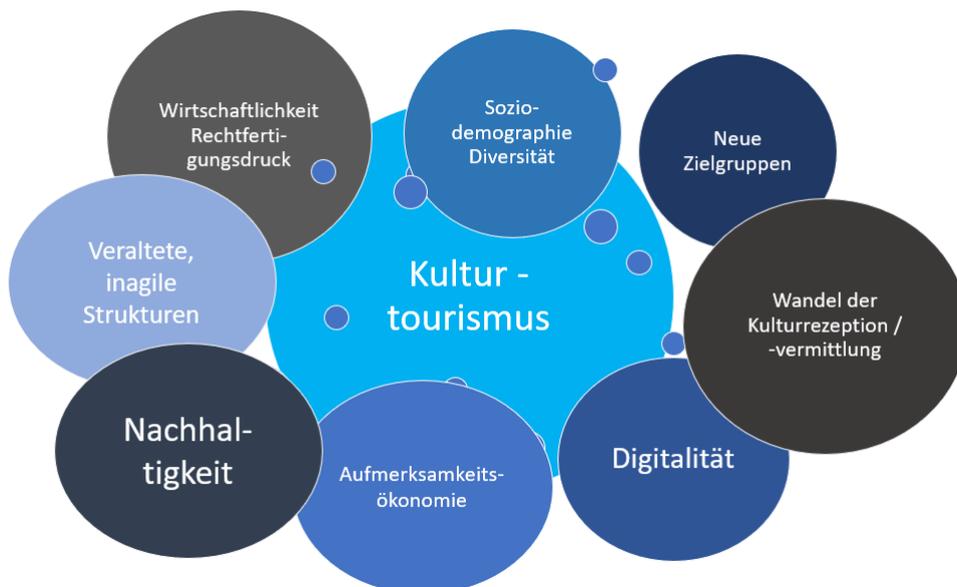


Abbildung 1: Aktuelle Treiber und Herausforderungen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung.

Neben den **Langzeittrends** der sozio- und psychographischen Veränderungen stehen die Auswirkungen der Digitalisierung im touristischen Kommunikations-, Service- und Buchungsprozess beispielhaft für den grundlegenden Wandel des Kulturtourismus. Schon früher waren eine konsequente Zielgruppenorientierung und die konkrete Zielgruppenansprache die Schlüssel zum touristischen Erfolg. Sie wurden jedoch teilweise überdeckt durch einen stark angebots- und themenorientierten Kulturtourismus, der auf die originären kulturellen Themen vor Ort aufbaut, also die kulturelle Substanz, meist basierend auf

- dem Kulturerbe der Destination,
- den bildenden und darstellenden Künsten mit den zugehörigen Einrichtungen und Künstlern sowie Programmen,
- der Kreativwirtschaft mit ihren neuen Medien- und Kulturtechniken,
- der Alltagskultur und einem destinationstypischen, kulturell definierten Lebensstil.

Selbstverständlich bilden diese vier Säulen nach wie vor die **Basis der kulturtouristischen Destination**. Aber: Mit der weiter fortschreitenden Ausdifferenzierung der Zielgruppen zu Affinitätsgruppen¹ bei gleichzeitiger Zunahme an digitalen Kommunikations- und Buchungskanälen entsteht mittlerweile ein teils schwer durchschaubares Geflecht an Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Erschwert wird die Situation dadurch, dass die Gäste - sofern die Coronakrise überwunden wird - häufig wieder auf ein **Überangebot** an Angeboten, Veranstaltungen und kulturellen Formaten zurückgreifen können. Wenn diese sich allerdings kaum noch voneinander unterscheiden, fehlen ihm die Kriterien zur Entscheidung für oder gegen ein kulturelles Angebot. Nur wer in dieser Aufmerksamkeitsökonomie zu seinen Affinitätsgruppen durchdringt, wird überhaupt noch wahrgenommen.

Erlebnisse sind dennoch die neuen „Qualitätsnachweise“ eines Reiseziels. Nur Ziele, die den Gästen emotionale Kulturerlebnisse und Erfahrungen bieten, bleiben wettbewerbsfähig. Davon zeugt eine exponentielle Zunahme an Angeboten und auch neuen Buchungsplattformen für Erlebnisse, z.B. GetYourGuide, Airbnb-Experiences². Aber auch das Visualisieren der eigenen Erlebnisse bei Instagram und in anderen sozialen Medien bringt dies zum Ausdruck.

Will man sich als Kulturanbieter oder -region in dieser neuen Unübersichtlichkeit hervorheben, gilt es, sich noch konsequenter auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste zu konzentrieren – jedoch über die reinen Inhalte und Themen hinaus.

Gefühle, Service und Mehrwerte verbinden

Auch wenn das eigentliche **Kulturerlebnis** nach wie vor im Mittelpunkt steht, erwarten die Kulturtouristen*innen, Gäste und Besucher*innen **Mehrwerte**, für die eigene

¹ Gruppen mit gleichen Merkmalen, Verhaltensweisen oder Interessen (auch als Communities bezeichnet)

² Vgl. <https://www.airbnb.de/s/experiences>, <https://www.getyourguide.de/>

Entscheidungssicherheit. Vor ihm liegt ein potenzielles Überangebot an möglichen Kulturerlebnissen, an Werbeversprechen und Verheißungen. Mehrwerte äußern sich jedoch immer seltener in rationalen Standards und Erwartungen, etwa nach einer auf die Besucher*innen angepassten Öffnungszeit. Vielmehr sind es

- **Begeisterungsfaktoren**, wie etwa eine besondere Atmosphäre, Geschichte, Dramaturgie, Inszenierungen,
- **komplementäre Angebote**, die das Kulturerlebnis sinnvoll ergänzen, z.B. Genuss und Kulinarisches, Wanderrouten, besondere Übernachtungsorte etc.
- sowie **überraschenden Service- und Convenience-Faktoren wie Nachhaltigkeit, Familienorientierung oder spezielle Kommunikationswege**,

die emotionalisieren, überzeugen und das Gefühl vermitteln, die richtige Entscheidung zu treffen.

Christian Mikunda (Mikunda 2012) hat die emotionale Begeisterung für ein Erlebnis auf **sieben „Hochgefühle“** verdichtet, die für den Gast im Mittelpunkt der Erwartungen stehen, die er sich „erkaufen“ möchte:

- Glory – die Erhabenheit, z.B. im Angesicht einer Welterbestätte
- Joy – den Freudentaumel, z.B. im Rahmen eines Konzerterlebnisses
- Power – die Kraft, z.B. beim Erforschen einer Industriekulturanlage
- Bravour – die Raffinesse, z.B. beim Erlernen eines kreativen Kunsthandwerks
- Desire – die Begierde, z.B. nach ästhetischen Kunstwerken
- Intensity – die Verzückung, z.B. bei der Begegnung mit einem inspirierenden Künstler
- Chill – die Entspannung, z.B. im Rahmen eines Park- und Gartenbesuches

Auch wenn dies eine Vereinfachung darstellt, eignet es sich doch, um viele zentrale Bedürfnisse nach tiefgreifenden persönlichen Erfahrungen sichtbar zu machen. Dabei soll nicht unterschlagen werden, dass Kulturreisen und auch -ausflüge selbstverständlich weiterhin Studien- und Bildungsfunktionen sowie soziale Motive bedienen. Und doch wird auch der bildungsorientierte Gast sich niemals freimachen können von seinen Gefühlen.

Die seit Jahrzehnten festzustellende Erweiterung des Kulturbegriffes vom Kulturerbe über bildende und darstellende Künste bis hin zu kreativwirtschaftlichen Angeboten und Formaten erfordert darüber hinaus ein spartenübergreifendes Denken, das im Sinne des „Mehrwertgedankens“ auch **komplementäre Angebote wie Übernachtungen, Gastronomie und Genuss sowie sonstige touristische Services** einschließt.

Nachhaltigkeit ist dabei zwar noch kein originärer Reiseanlass, jedoch kann das Angebot nachhaltiger wie auch **barrierefreier Reisen** (Reisen für alle/Inklusion) eine spezielle Zielgruppe mit besonderen Qualitätsansprüchen aktivieren. Um hier mittelfristig nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren ist es auch hier geboten, sich weiterzuentwickeln.

Auf die veränderte Kulturrezeption reagieren

Hinzu kommt ein teils dramatischer Wandel in der **Aneignung von Räumen, Orten und Kulturangeboten**. Smartphones und neue Instrumente wie Apps, Virtual, Augmented

Reality und andere Medien und Formate verwandeln unsere Kulturrezeption. Vor allem bei jüngeren und progressiven Ziel- und Affinitätsgruppen sind diese Instrumente beliebt. Das Smartphone und andere Endgeräte als Filter zwischen den eigenen Sinnen und den realen Objekten und Orten verändern die Wahrnehmung. Unmittelbares Erleben und Erfahren wird teilweise ersetzt, mit einem subjektiven Verarbeitungsprozess verknüpft und als individualisierte Botschaft sogleich über private und soziale Medien wieder in die Welt versendet. Das Erlebnis konstituiert sich noch stärker durch die Interaktion und eine Form der **Co-Creation**, die aus dem Erlebnisangebot und der touristischen Leistung erst das persönliche Erlebnis macht.

Der kulturelle Erlebnisraum ist demnach mehr denn je eine Bühne für die **Selbstinszenierung und Selbsterfahrung** des Besuchers. Verstärkt wird dies durch strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft, etwa durch das Schrumpfen der bürgerlichen Mitte und des Bildungsbürgertums und das Aufkommen neuer, selbsterfahrungsorientierter Zielgruppen.

Gäste erwarten eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise und den perfekten Ausflug, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen.

Frage ist also: Wie erschaffe ich aus den vielen Elementen eine **kulturelle Bühne für die Gäste**, eine Bühne, auf der diese **persönliche Erlebnisse** sammeln und **persönliche Geschichten** erzählen können? Und wie verorte ich mich als Kulturanbieter*in in diesem Erlebnisraum und innerhalb der Erlebniswelt der Besucher*innen?

Vor allem Kulturanbieter*innen können nicht mehr allein auf ihr Thema als alleinige Motivation für einen Besuch vertrauen. Stets konkurriert ein mögliches kulturelles Interesse mit anderen um ein **begrenzt (Frei-)Zeitbudget**. Es bedarf eines Impulses, der Inspiration und der Buchungsaktivierung, um **Aufmerksamkeit** zu erzeugen, Besuche auszulösen und aus Interesse Nachfrage werden zu lassen.

Kulturanbieter*innen müssen auf die neue „Situationsorientierung“, die Individualisierung der Reisen, aber auch den Wettbewerbsdruck, die transparenteren Märkte und das Überangebot reagieren: mit einem hohen Maß an **Flexibilität, Echtzeit-Marketing, immer wieder erneuerten kulturellen Erlebnis- und Vermittlungsformaten, innovativen Marketingmaßnahmen** und v.a. einer klaren **Qualitätsorientierung** sowie **Kuratierung** des eigenen Angebots. Letzteres bedeutet auch: Auswahl, Mut zum Profil, zur erkennbaren „Haltung“ und zur Differenzierung bei gleichzeitiger „Leistungsexzellenz“.

Die Customer Journey als Planungsinstrument

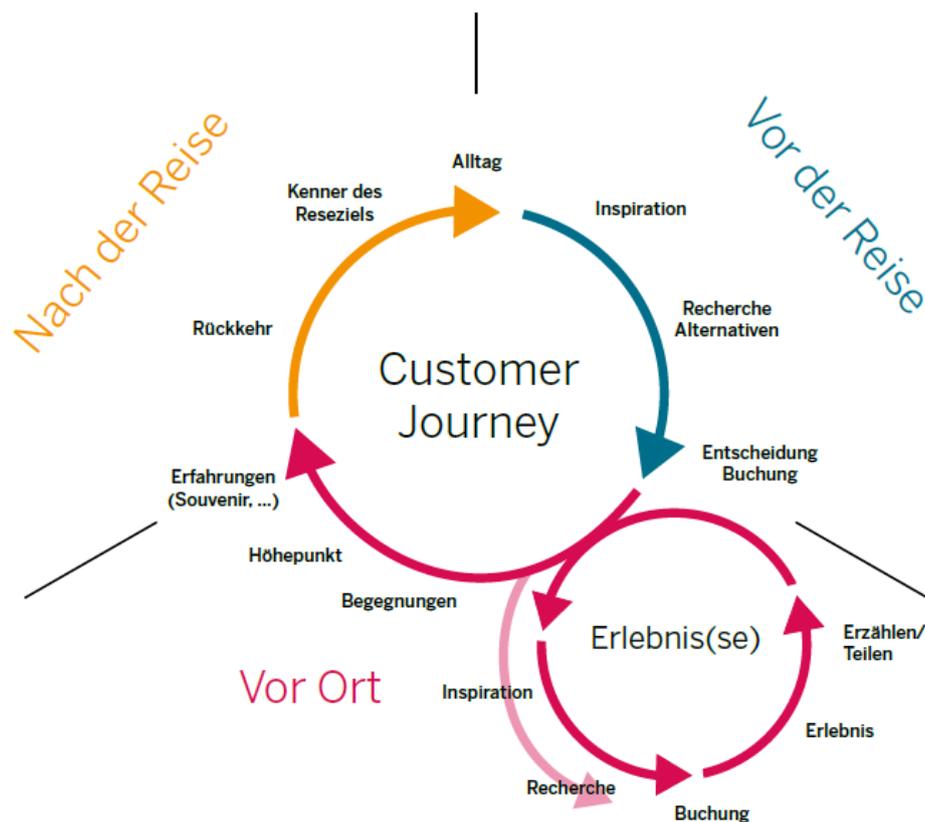


Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis zu der Destination und zurück. Eigene Darstellung.

Die **Customer oder auch Visitor Journey ist das zentrale Planungsinstrument**, um den Weg der Gäste von der ersten Inspiration über die Informationsrecherche, die Buchung, die Anreise und Ankunft, dem Erlebnis vor Ort bis hin zur Abreise und dem anschließenden Dialog zum Zwecke der Kundenbindung zu beschreiben. An allen Kontaktpunkten und in allen Reisephasen vollziehen sich derzeit gravierende Veränderungen: Das Reise-, Mobilitäts-, Informations-, Kommunikations- und Buchungsverhalten wandelt sich.

Zielsituationen werden bedeutender: Wann träumen Kulturtouristen*innen von einer Reise? Wann verspüren sie den Wunsch nach einem kulturellen Ausflug und suchen nach Inspirationen? Wann und wo beginnen sie mit der konkreten Recherche und Reiseplanung? Wann und wo buchen sie? Wie reisen sie an und bewegen sich vor Ort? Wie orientieren sie sich? Wie recherchieren und kommunizieren sie? Die Herausforderung ist: Jede Zielgruppe und Affinitätsgruppe zeigt ein anderes Verhalten und weist eine eigene Customer Journey auf.

Zielgruppen und Affinitätsgruppen

Mit der Digitalisierung hat sich auch die Evaluierung und Abgrenzung von Zielgruppen massiv verändert, unabhängig von der Branche. Im Tourismus, vor allem aber im Kultursektor wird oft noch mit veralteten Modellen gearbeitet. Auch die Zielgruppendifferenzierung muss sich daher modernisieren. Vereinfacht lassen sich grundlegende Sichtweisen auf Zielgruppen unterscheiden, die hier nur in Ansätzen wiedergegeben werden können.

1. **Gesellschafts- und Zielgruppen-Typologien auf Basis von Milieus oder Zielgruppentypologien**, z.B. die Sinus-Milieus³ und die Typologie der projekt2508 GmbH.
2. **Affinitätsgruppen**, also Gruppen, die sich je nach Bedarf nach Verhaltensweisen, soziodemographischen Merkmalen, Interessen oder deren Kombination qualifizieren lassen, z.B. Burgen- der Klosterliebhaber*innen, Virtual-Reality-Interessierte, Kreative etc. Dies ist sinnvoll, wenn ich eine bestimmte Community ins Auge fassen will, z.B. auch im Rahmen von Sonderausstellungen. Diese Differenzierungsmethode ist als Reaktion auf die Digitalisierung entstanden, um diese Communities in sozialen Medien oder über Influencer*innen gezielt aktivieren zu können.
3. **Personas**, also qualitativ und quantitativ definierte, „sprechende“, lebendige und mit Namen versehene „Prototypen“ der bereits vorhandenen sowie der neu und künftig zu erreichenden Zielgruppen, definiert auf Basis von Marktforschungsdaten, z.B. Marktmedia-Studien wie z.B. Best4planning⁴, Studien zum Reiseverhalten wie der ReisePuls Deutschland⁵, die Reiseanalyse⁶ sowie eigenen Daten und Informationen.
4. **Rein verhaltensorientierte Differenzierungen**, z.B. die Typologie der Museumsbesucher*innen nach John Falk⁷, die Besucher*innen vor allem nach ihrem spezifischen Verhalten innerhalb des Museums unterscheidet.
5. **Datenbasierte, flexible** Definitionen auf Basis von Echtzeitdaten in digitalen Kampagnenmedien und Kanälen, z.B. Insights in Facebook, GoogleAds etc. Grundsätzlich wird die Planung von Zielgruppen dynamischer und flexibler.

³ Vgl. <https://www.sinus-institut.de>

⁴ Vgl. <https://gik.media/best-4-planning/>

⁵ Vgl. <http://www.reisepuls.org>

⁶ Vgl. <https://reiseanalyse.de/>

⁷ Vgl. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Neues-Instrument-zur-Erfassung-der-Motive-von-Kulturbesucherinnen-Ich-bin-was-ich-besuche,4407>

Sinus-Milieus® in Deutschland 2021

Soziale Lage und Grundorientierung

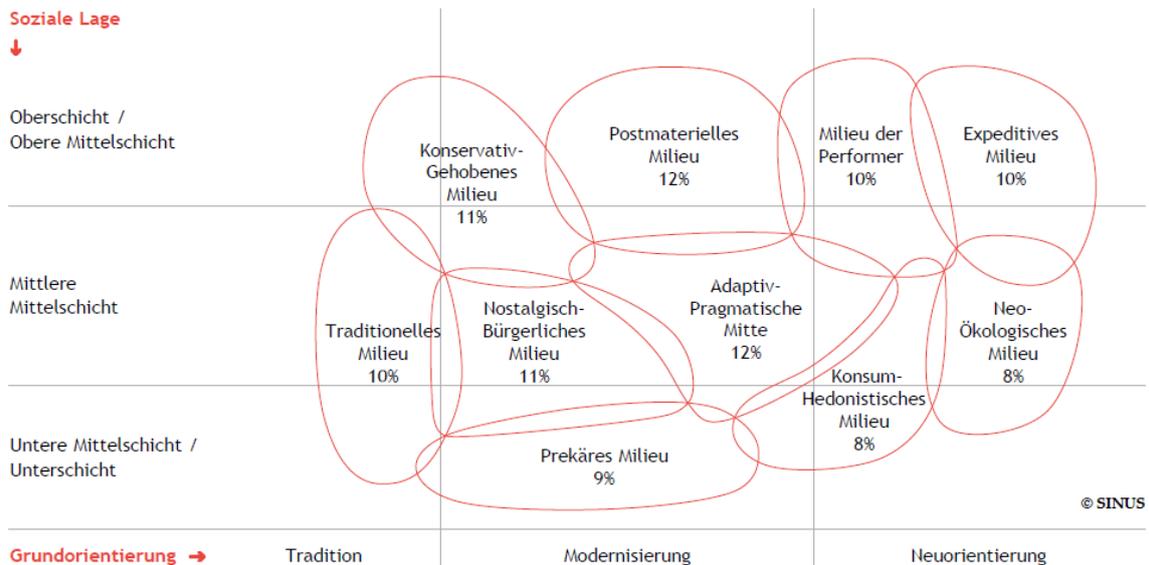


Abbildung 3: Zielgruppenmodell nach Sinus-Milieus® in Deutschland 2021.
Quelle: SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH: Informationen zu den Sinus-Milieus 2021, Stand 11/2021

Welche Art der Differenzierung ist sinnvoll für den Kulturtourismus?

Das Modell der projekt2508 GmbH stellt einen vermittelnden Entwurf zwischen Milieus und Affinitätsgruppen dar und ist speziell auf das Marketing und die Produktentwicklung im Kulturtourismus zugeschnitten. Es funktioniert dann am besten, wenn es mit den Affinitätsgruppen kombiniert wird.

Die Entwicklung von Personas stellt ebenfalls einen vermittelnden Ansatz zwischen den sich nur langsam verändernden Milieus und Typologien und der datenbasierten Dynamik dar. Der Vorteil: Sie können individuell und exakt auf das eigene Angebot und die Leistungen zugeschnitten werden. Sie kombinieren langfristige Werte und Haltungen mit konkreten, kommunikations- und vertriebsbezogenen Merkmalen. Sie sollten jedoch nicht zu statisch angelegt und interpretiert werden.

Ebenso sinnvoll sind Affinitätsgruppen, v.a. im digitalen Marketing, weil so gezielt und sehr treffsicher mögliche Besucher*innen und Gäste erreicht werden können.

Die Besuchertypologie nach John Falk eignet sich besonders, um den Vor-Ort-Aufenthalt im Museum entlang einer Visitor Journey zu planen und zu optimieren.

Die Zielgruppen und -situationen müssen letztlich für jede Aktivität, jede Einrichtung und für jedes Kulturerlebnis individuell ermittelt und ergänzt werden.

Aufgabe ist es, die kulturtouristischen Zielgruppen gleichermaßen

- situativ,
- aktuell und
- prospektiv

abzubilden und zu definieren.

Grundsätzlich zu empfehlen ist daher das Erstellen einer **Customer- oder Visitor-Journey-Analyse**, bei der für jede Phase der Reise oder des Besuchs die relevanten Kommunikations-, Informations- und Buchungskanäle identifiziert und festgelegt werden. So kann im Idealfall eine nahtlose Kommunikationskette aufgebaut werden. Auch Kultureinrichtungen müssen demnach im Marketing und beim Audience Development zu **datenbasierten Institutionen** werden.

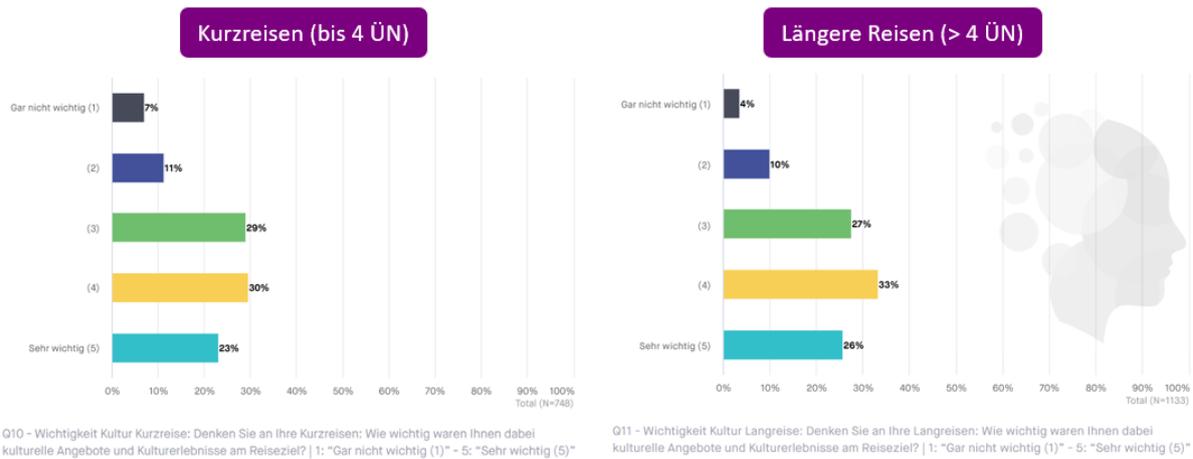


Abbildung 4: Zielgruppentypologie Kulturtourismus der projekt2508 GmbH. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Aktuelle Marktforschungsdaten

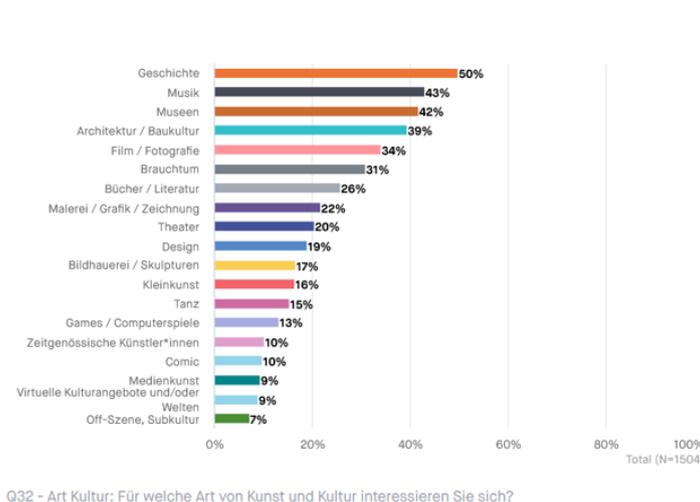
Im April 2022 führte das Branchenportal destinet.de eine repräsentative Bevölkerungsbefragung zum Thema Kulturtourismus durch – den **ReisePuls Deutschland Kulturtourismus 2022**. Die folgenden Grafiken fassen wichtige Ergebnisse der Untersuchung zusammen und werden später in verschiedenen Kapiteln noch einmal aufgegriffen.

Wie wichtig ist den Menschen Kultur auf Reisen?
Nur ein Bruchteil hat gar kein Interesse.



Kultur bleibt einer der wesentlichen Treiber und Reiseanlässe, sowohl auf Kurz als auch auf längeren Reisen. Geschichte und Museen sind allgemein von großem Interesse, auch die Baukultur ist für viele Menschen interessant.

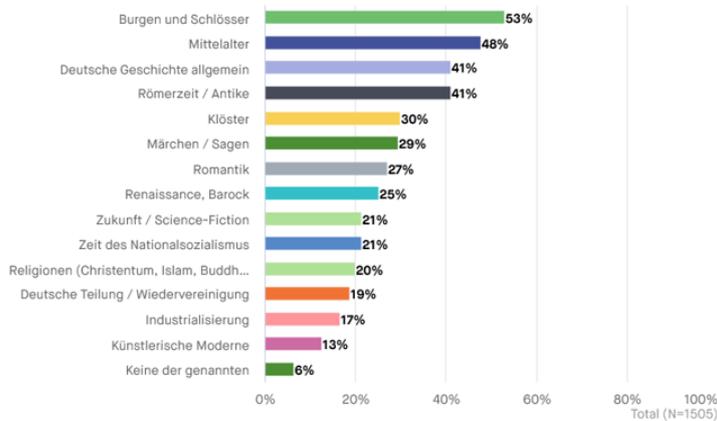
Geschichte, Musik und Museen sind die Top 3.



Kulturinteressen differenzieren sich aus.

Affinitätsgruppen werden sichtbar.

Populäre Themen: Burgen, Schlösser, Mittelalter.



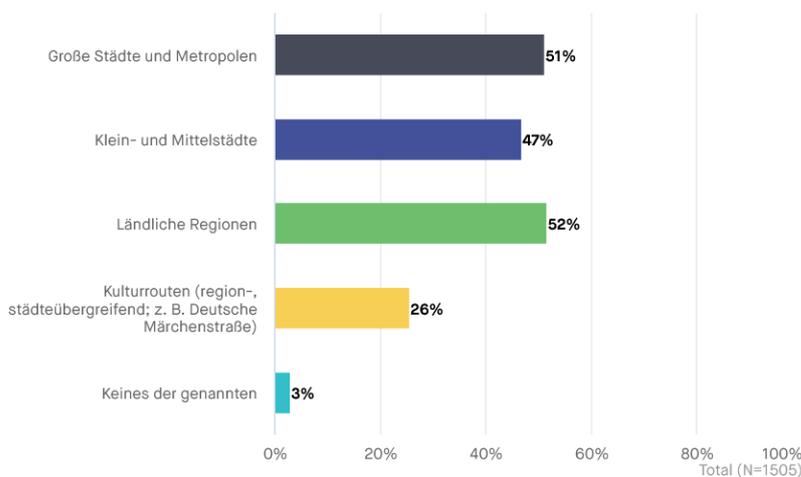
Q35 - Epochen: Für welche der folgenden geschichtlichen Epochen und/oder Themen interessieren Sie sich?

Kulturinteressen differenzieren sich aus.

Affinitätsgruppen werden sichtbar.

Der Harz kann auf Profithemen bauen, die in der Bevölkerung „kulturell“ verankert sind, z.B. Burgen und Schlösser, Mittelalter, Klöster, Märchen und Sagen. Hinzu kommt, dass der ländliche Raum als Kulturreiseziel an Bedeutung gewinnt.

Der ländliche Raum hat noch einmal an Attraktivität gewonnen.

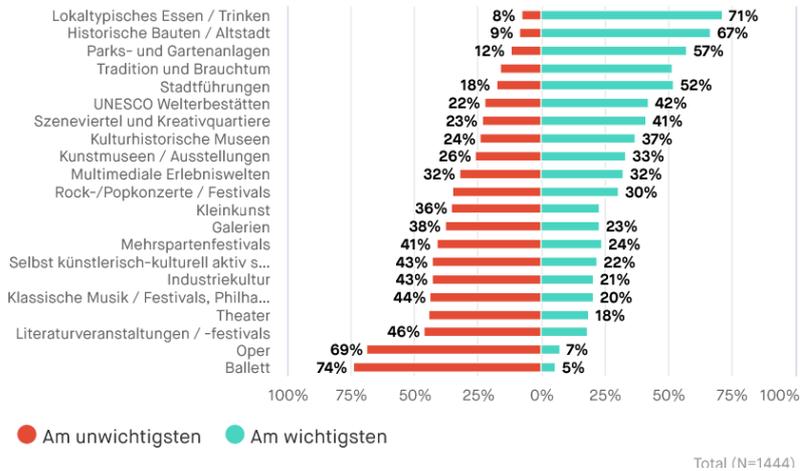


Q24 - Region des Kulturreiseziels: Welche Art von Kulturreiseziel bevorzugen Sie?

Kultur ist differenzierend für alle Destinationen

Jüngere, Kreative, Besserverdienende bevorzugen Großstädte, aber nicht nur.

Welche Kulturangebote sind den Reisenden wichtig?



A best or worst share is defined as the percentage of how often an item is chosen as best or worst.

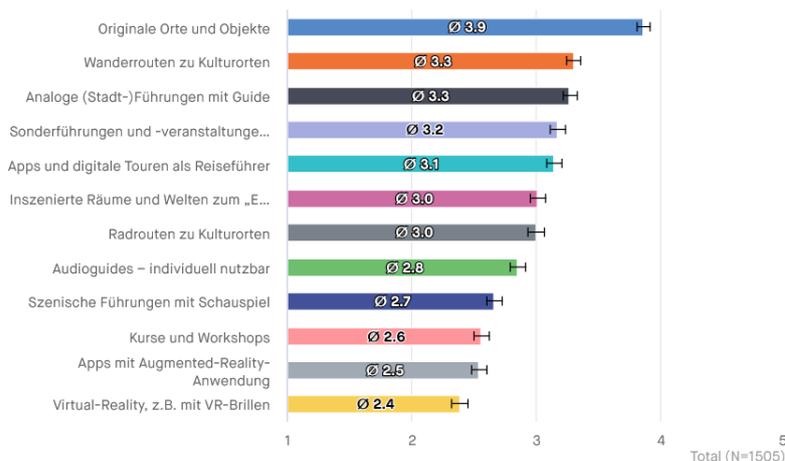
Die kulturellen
Treiber nach
Bedeutung.

Abhängig von
Vorlieben, aber: Stabil
bleibt für alle Typen
das Kulturerbe als
Treiber.

Mit einer speziellen Erhebungsmethode können die reiseentscheidenden Faktoren für Kulturreisen gewichtet werden (s. oben): Wichtigster Faktor ist das lokaltypische Essen und Trinken, vor historischen Bauten, Parks und Gärten, Tradition und Brauchtum sowie Stadtführungen.

In der Kulturvermittlung stehen ebenfalls eher „klassische“ Formate im Vordergrund, aber: Hier gibt es erhebliche Unterschiede in den verschiedenen Altersgruppen und Milieus. Deutlich wird. Die Kulturvermittlung wird hybrider.

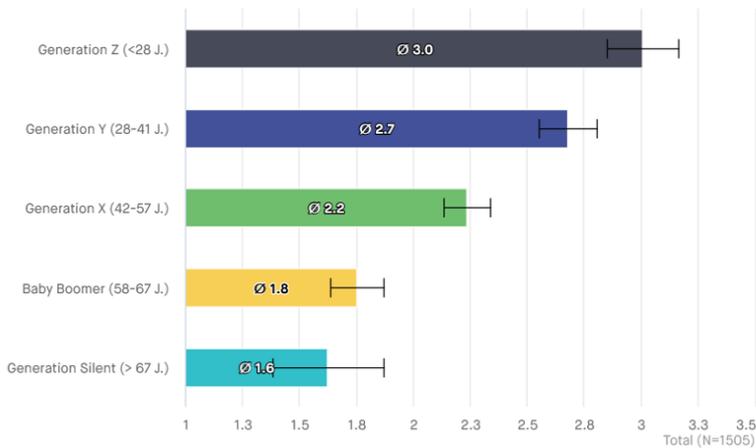
Affinität zu speziellen Vermittlungsformen.



Q27 - Kulturvermittler: Wenn Sie auf Reisen sind: Wie wichtig sind Ihnen folgende Formen der Kulturvermittlung? | 1: "Gar nicht wichtig (1)" - 5: "Sehr wichtig (5)"

Erhebliche
Unterschiede in
der Kultur-
vermittlung

Die originalen Orte
und Objekte bleiben
für alle das Wichtigste!

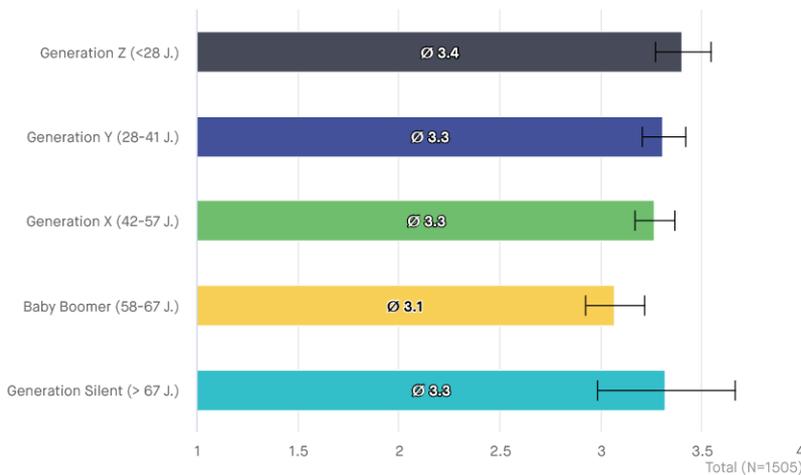


Q27 - Kulturvermittler: Wenn Sie auf Reisen sind: Wie wichtig sind Ihnen folgende Formen der Kulturvermittlung? - Virtual-Reality, z.B. mit VR-Brillen | 1: "Gar nicht wichtig (1)" - 5: "Sehr wichtig (5)" | CV2 - Generationen: Generationen

Virtual Reality ist eine gelebte Kulturtechnik der Jüngeren.

Unter jüngeren Zielgruppen sind digitale Vermittlungsformate wesentlich beliebter, z.B. Virtual Reality (s. oben). Dies bedeutet: Eine angestrebte Verjüngung des Zielgruppenspektrums bedeutet, Vermittlungsmethoden zu digitalisieren. Aber: Auch das Interesse an klassischen Formaten bleibt bei Jüngeren bestehen (s. unten). Sie sind anspruchsvoller und wollen mehr Flexibilität.

Beispiel: Analoge Stadtführungen

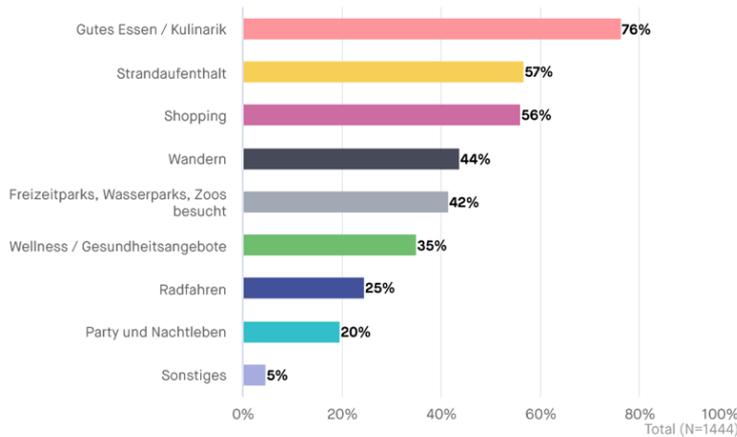


Q27 - Kulturvermittler: Wenn Sie auf Reisen sind: Wie wichtig sind Ihnen folgende Formen der Kulturvermittlung? - Analoge (Stadt-)Führungen mit Guide | 1: "Gar nicht wichtig (1)" - 5: "Sehr wichtig (5)" | CV2 - Generationen: Generationen

Das heißt nicht, dass Jüngere klassische Vermittlung verschmähen.

In Zukunft: Hybrid denken

Komplementäre Angebote: Kulturerlebnisse sind niemals das einzige Erlebnis.



Q23 - Welche weiteren Angebote: Wenn Sie an Ihre letzten Reisen mit kulturellen Angeboten zurückdenken: Was – außer kulturellen Angeboten – haben Sie noch unternommen und erlebt?

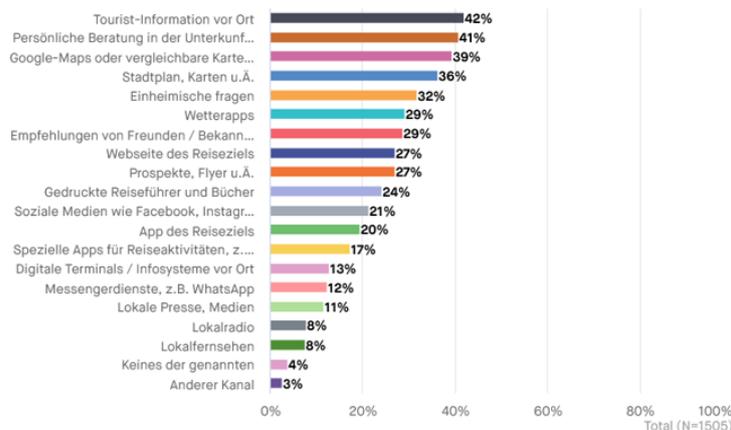
Kultur wird gerne kombiniert.

Ohne Kulinarik ist Kultur kaum denkbar.

Kultur ist niemals der alleinige Erlebnisbaustein und wird immer mit anderen kombiniert. Darin liegt auch die Chance zur Spezialisierung und Profilierung durch Zusatzangebote.

Während des Aufenthaltes ist es unabdingbar, die Gäste über ein breites Spektrum an Kommunikationskanälen zu erreichen, zu inspirieren und zu informieren, v.a. passend zur jeweiligen Reisesituation.

Kommunikationskanäle vor Ort



Q19 - Info-/Kommunikationskanäle WÄHREND Reise: Und welche der folgenden Informations- oder Kommunikationskanäle nutzen Sie während der Reise, also wenn Sie am Reiseziel sind?

Vor Ort bleibt die Tourist-Information der Hauptkontakt-punkt.

Maßnahmenmix notwendig.

Der Selbstcheck für die eigene Verortung

In welchen Handlungsfeldern sehen Sie für sich Defizite und Handlungsbedarf? Je mehr Fragen Sie mit nein beantworten, umso dringender ist Ihr Handlungsbedarf in den jeweiligen Handlungsfeldern.

Für Kulturregionen und -destinationen

- ▲ Haben Sie Kulturerlebnisse identifiziert, die sich nur mit Ihrer Destination, Ihrer Stadt verbinden?
- ▲ Kennen Sie Ihre kulturtouristischen Zielgruppen und haben Sie Affinitätsgruppen oder Personas für diese Segmente definiert?
- ▲ Arbeiten Sie auf Basis eines speziellen Kulturtourismuskonzeptes?
- ▲ Haben Sie ihr kulturtouristisches Profil während der Corona-Krise ausreichend hinterfragt?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Profilierung**.

- ▲ Haben Sie kulturelle Erlebnisräume definiert?
- ▲ Kennen Sie die Besucherströme innerhalb ihrer Kulturdestination?
- ▲ Sind Ihre einzigartigen Kulturerlebnisse emotional erlebbar und interaktiv vermittelt?
- ▲ Verknüpfen Sie zielgruppengerecht komplementäre touristische Leistungen mit ihren Kulturerlebnissen?
- ▲ Bieten Sie spezielle Services für Kulturreisende an?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Kulturerlebnisse**.

- ▲ Beruht Ihr kulturtouristisches Marketing auf einer Storytelling-Strategie?
- ▲ Haben Sie die Customer Journey Ihrer Gäste analysiert, um die richtigen Kommunikationskanäle zu identifizieren?
- ▲ Würde Sie Ihr kulturtouristisches Marketing als datenbasiert bezeichnen?
- ▲ Betreiben Sie ein digitales Gäste- und Besucherbeziehungsmanagement?
- ▲ Sammeln und analysieren Sie regelmäßig Daten zum kulturtouristischen Markt?
- ▲ Evaluieren Sie regelmäßig und in Echtzeit Ihre kulturtouristischen Marketingmaßnahmen?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Marketing und Storytelling**.

- ▲ Haben Sie aus der Corona-Situation Schlüsse für die eigenen Prozesse und Strukturen gezogen?

- ▲ Gibt es in Ihrer Organisation eine*n Koordinator*in und Themenmanager*in, die*der sich vorrangig um den Kulturtourismus kümmert?
- ▲ Tauschen sich Kulturakteure und Tourismusakteure in Ihrer Destination regelmäßig aus?
- ▲ Gibt es wiederkehrende kooperative Projekte wie Festivals, Kulturrouten etc.?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Systemisches Denken**.

Für Museen, Kultureinrichtungen und -anbieter

- ▲ Stehen Ihre Einrichtung und Ihr Angebot für ein einzigartiges Erlebnis?
- ▲ Gibt es etwas, was Ihre Kultureinrichtung über das Thema hinaus besonders hervorhebt?
- ▲ Haben Sie ihr Profil während der Corona-Krise ausreichend hinterfragt?
- ▲ Haben Sie Ihre Ziel- und Besuchergruppen auf Marktforschungsdaten beruhend definiert?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Profilierung**.

- ▲ Sind Ihre einzigartigen Kulturerlebnisse emotional erlebbar und werden sie interaktiv vermittelt?
- ▲ Geben Sie Ihren Besuchern*innen Tipps für ergänzende touristische Angebote?
- ▲ Bieten Sie spezielle Services für besondere Zielgruppen an?
- ▲ Können die Besucher*innen Sie gut finden – analog und digital?
- ▲ Sind Ihre für das Publikum zugänglichen Servicebereiche (Foyer, Shops etc.) verkaufs- und besucherpsychologisch optimiert?
- ▲ Gibt es ein spezielles Orientierungssystem in Ihrer Einrichtung?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Kulturerlebnisse**.

- ▲ Beruht Ihr Marketing auf einer Storytelling-Strategie?
- ▲ Haben Sie die Customer Journey Ihrer Gäste analysiert, um die richtigen Kommunikationskanäle zu identifizieren?
- ▲ Betreiben Sie ein digitales Gäste- und Besucherbeziehungsmanagement?
- ▲ Sammeln und analysieren Sie regelmäßig Daten über Ihre Besucher*innen?
- ▲ Evaluieren Sie regelmäßig und in Echtzeit Ihre Marketingmaßnahmen?
- ▲ Würde Sie Ihr Marketing als datenbasiert bezeichnen?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Marketing und Storytelling**.

- ▲ Haben Sie aus der Corona-Situation Schlüsse für die eigenen Prozesse und Strukturen gezogen?

- ▲ Gibt es eine eigene Stelle für Marketing und/oder die kulturtouristische Vermarktung?
- ▲ Arbeiten Sie mit der lokalen oder regionalen Tourismusorganisation zusammen?
- ▲ Kooperieren Sie mit touristischen Leistungsträgern*innen wie z.B. Hotels, Gastronomie etc.?

Fragen mit Nein beantwortet? Lesen Sie weiter im Kapitel **Systemisches Denken**.



Den Wandel aufnehmen!

Profilierung: Raus aus der Masse

Das ist wichtig

- ▲ *Profilierung ist ein systematischer und sich wiederholender Prozess.*
- ▲ *Grundlage ist eine realistische Bewertung der kulturtouristischen Potenziale.*
- ▲ *Es geht nicht ohne Ankerangebote von besonderer Eigenart.*
- ▲ *Der Wettbewerb wandelt sich, ein Profil ist nicht unveränderlich.*
- ▲ *Zielgruppen sollten auch vorausschauend definiert werden.*
- ▲ *Profile stützen sich auf verschiedene Treiber und Werte, nicht nur ein Thema.*

Was ist zu tun?

Mit einem einzigartigen, eindeutigen Profil erhöht sich die Chance, die Aufmerksamkeit der Gäste und Besucher zu gewinnen. Doch auf dem Weg dorthin sind verschiedene Arbeitsschritte zu bewältigen und Fragen zu beantworten. Welche sind das?

Checkliste: Der Weg zum eigenen Profil und zur Kulturmarke

1. **Bewertungsgrundlage:** Nach welchen Qualitätskriterien wollen wir eigentlich den kulturtouristischen Wert bemessen?
2. **Bestandsaufnahme und Bewertung:** Worauf gründet sich das kulturtouristische Angebot und wie bewerten wir es auf Basis der Kriterien?
3. **Umfeldanalyse:** In welchem Wettbewerbs- und Zielgruppenumfeld agieren wir?
4. **Das Profil:** Welche Alleinstellungsmerkmale, kulturelle „Marker“, Ziele, Zielgruppen, Markentreiber und Handlungsleitlinien leiten wir daraus ab?
5. **Handlungskonzept:** Welche Maßnahmen und Handlungsschwerpunkte resultieren daraus?

Kriterien, Bestandsaufnahme und Bewertung

Es gilt, ein Bewertungsraster zu entwickeln, das

- sowohl die Nachfrage der Zielgruppen
- als auch funktionale Kriterien zur kulturtouristischen Vermarktung
- sowie angebotsspezifische Besonderheiten des Kulturtourismus berücksichtigt.

Dabei ist auf Destinationsebene anders zu bewerten als aus der Einzelperspektive von Kultureinrichtungen und Museen.

Ein Kriterientableau zur Bewertung könnte aus Destinationssicht wie folgt aussehen:

Checkliste: Bestandsaufnahme von Kulturdestinationen

- Thema
 - Was sind unsere kulturellen Themen / „Marker“ und in welcher/welchen Sparte(n) sind sie einzuordnen: Kulturerbe, bildende und darstellende Künste, Kreativbranche, Lebensstile und/oder Alltagskultur?
- Bedeutung
 - Wie hoch ist die kulturelle Bedeutung einzuschätzen, d.h. ist das Thema von lokaler, regionaler, überregionaler, nationaler oder gar internationaler Bedeutung?
 - Für welche Gruppen hat das Thema aktuell eine (besondere) Bedeutung: Für einen kleinen Kreis oder einen großen Kreis von Menschen?
 - Gibt es spezielle Begeisterungsfaktoren, z.B. eine besondere Atmosphäre, Geschichte, Dramaturgie oder Inszenierungen?
- Nachfrageorientierung
 - Welche Zielgruppe(n) können mit dem Thema/dem oder die Angebot(e) aktiviert werden?
 - Wie hoch ist die Erlebnisorientierung und Erlebbarkeit? Welche Gefühle werden bestenfalls ausgelöst?
 - Lassen sich damit spannende, attraktive und einzigartige Geschichten erzählen und inszenieren? Und wenn ja: analog und/oder digital?
- Touristische Vermarktungsvoraussetzungen
 - Gibt es komplementäre touristische Angebote, mit denen das Thema/die Angebote kombiniert werden kann?
 - Gibt es überraschende Service- und Convenience-Faktoren wie Nachhaltigkeit, Familienorientierung etc.?
 - Wie gut ist das Angebot mit dem öffentlichen Verkehr, mit Auto/Bus/Fahrrad oder für mobilitätseingeschränkte Personen erreichbar?
 - Wie sind die Öffnungszeiten und (möglichen) Eintrittsgelder/Kosten für den Gast?
- Entwicklungsmöglichkeiten, Bereitschaft und Ressourcen der erfassten Einrichtungen und Anbieter
 - Wie handlungsfähig ist die Einrichtung/der Anbieter im Hinblick auf die touristische Angebotsentwicklung, Marketingmaßnahmen und Innovationen? Sind entsprechende Ressourcen vorhanden?
 - Ist der Partner bereit, sich in die kulturtouristische Entwicklung und Vermarktung einzubringen?

Eine Bestandsaufnahme auf dieser Basis kann je nach Größe der Destination und Kulturregion sehr anspruchsvoll sein. Je nach eigenen Ressourcen ist eine **Beschränkung**

auf bestimmte Themen, Cluster und Potenziale möglich, z.B. Burgen und Schlösser, Kunst, Theater, Musik, Literatur, Klöster, Römer usw.

Zu empfehlen ist ein nochmaliges Kuratieren, das sich an der Bedeutung des Angebots orientiert.

Identifizieren Sie:

- **Ankerangebote und kulturelle „Marker“:**
Angebote von herausragender Bedeutung oder besonderer Eigenart („Marker“) haben eine Portalfunktion und Repräsentativfunktion für die Region und sorgen für Besucherfrequenzen. Früher hätte man sie als Top-Attraktionen bezeichnet. Sie dienen der Profilierung im Wettbewerb. Sie sind oft die Einstiegsorte in die Region und sind demnach auch Netzknoten innerhalb der Besucherströme.
Ankerangebote können höchst unterschiedlichen Charakter haben – vom Museum über Kulturerbestätten, Parks und Gärten, Opernhäuser, Festivals bis hin zu Netzattraktionen wie etwas Kulturrouten, die allerdings häufig in sich auch Netzknoten aufweisen.
Sie können auch nur für ausgewählte Zielgruppen ein Ankerangebot darstellen.
- **Kreative, Künstler*innen oder andere Persönlichkeiten, die im weiteren Sinne als Kulturschaffende bezeichnet werden:**
Diese Persönlichkeiten schaffen nicht nur authentische Inhalte und übernehmen eine Funktion als authentische Basis für neue Formate und Inszenierungen. Sie sind auch Vermittler*innen, Geschichtenerzähler*innen oder Identifikationsfiguren. Sie stellen sozusagen den Fundus für Veranstaltungen, Programme, Feste, Vermittlungsformate und persönliche Begegnungen dar und verlebendigen diese durch ihren Charakter und ihr Angebot.

Kulturelles Erleben ist in hohem Maße subjektiv. Die Analyse der kulturellen Bedeutung eines Angebots ist dem gegenüber an objektive kulturhistorische oder künstlerische Kriterien zu knüpfen. Das subjektive Erleben kann dabei im Widerspruch zur objektiven fachlichen Bewertung stehen.

Nicht alles, was künstlerisch oder kulturell wertvoll ist, stößt auf entsprechende kulturtouristische Nachfrage. Diese Widersprüche zu vereinen ist die große Kunst des Kulturtourismus.

Tipp!

*Wir empfehlen das Hinzuziehen eines fachlichen Beirats oder einer externen Expertise, um Kulturangebote neutral und aktuell zu bewerten und Qualifizierungsvorschläge zu geben. Dies kann ein Netzwerk aus Experten*innen und Kuratoren*innen oder auch spezialisierte Berater*innen sein, die ggf. unterstützend zur Seite stehen können.*

Das Expertennetzwerk sollte jedoch auch in der Lage sein, die Potenziale einer thematischen Inszenierung und Erlebnisentwicklung aus der kulturellen Substanz abzuleiten, das heißt über Erfahrungen im Experience Design verfügen.

Alles ist relativ: Wettbewerb und Zielgruppen

Das kulturtouristische Potenzial stellt noch keine Nachfrage dar. Mögliche Besucher*innen informieren sich und finden Wettbewerber. Die Wettbewerbssituation ist demnach ebenfalls zu beobachten und zu bewerten. Sie kann und sollte auf die Profilierung rückwirken.

Checkliste: Wettbewerbsbeobachtung

Beobachten Sie folgende Teilsegmente eines möglichen Wettbewerbs innerhalb Ihres Einzugs- und Quellgebiets:

- 1. Den direkten, thematisch-inhaltlichen Wettbewerb**, also Regionen oder auch Kultureinrichtungen mit thematisch-inhaltlich und situativ gleichem Profil und gleichem Erlebnisversprechen. Beispiele: Burgenregion vs. Burgenregion, Kunstmuseum vs. Kunstmuseum im jeweils gleichen Einzugs- oder Quellgebiet
- 2. Den indirekten Wettbewerb**, also Angebote, die das gleiche emotionale Erlebnisversprechen und Hochgefühl beinhalten können, aber inhaltlich-thematisch anders ausgerichtet sind. Beispiele: Ausflug in ein Freilichtmuseum vs. Ausflug in einen Erlebnispark, Oper vs. Festival.
- 3. Langfristig: den indirekten Zeit- und Aufmerksamkeitswettbewerb**, also Erlebnisse, die durch größere Präsenz und attraktive Nutzenversprechen mehr Aufmerksamkeit erlangen. Dieser Wettbewerb ist nicht im Detail und konkret zu erfassen, aber real. Beispiel: Besuch einer Burg vs. einem Film/einer Serie auf einem Streaming-Portal. Kulturangebote können hier ins Hintertreffen geraten, weil sie nicht die nötige Aufmerksamkeit generieren können.

Tipp!

*Beobachten Sie nicht nur den kulturtouristischen Markt und Ihre direkten Wettbewerber*innen, sondern auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, in denen sich ein indirekter Zeitwettbewerb abzeichnet. Vor allem im Zuge der mobilen Internetnutzung und Digitalisierung entstehen permanent neue, interaktive Angebote und Plattformen, die den möglichen Gästen und Besuchern Zeit und Aufmerksamkeit abverlangen. Diese Zeit geht klassischen, auch kulturellen, Aktivitäten häufig verloren.*

Zielgruppen definieren und Customer-Journey-Analysen durchführen

Die Wettbewerbsanalyse lässt sich etwas vereinfachen, wenn wir uns ein genaues Bild unserer Zielgruppen machen.

Checkliste: So können Sie Ihre Gäste und Besucher noch besser kennenlernen

- 1. Finden Sie mehr über Ihre Gäste und Besucher*innen heraus, bevor diese anreisen** – in ihrem Alltag. Versuchen Sie, so viel wie möglich über Ihre Gäste in

Erfahrung zu bringen und klären Sie, was sie von ihrem Besuch bei Ihnen erwarten – mit digitalen oder analogen, persönlichen oder automatisierten Methoden.

2. **Stellen Sie ihnen Fragen vor Ort.** Es geht nicht darum, seine Gäste zu verhören, sondern sie mit ein paar freundlichen, gut durchdachten Fragen kennenzulernen, etwa: „Woher kommen Sie? Wohin reisen Sie weiter? Was werden Sie sich noch anschauen?“ Schon 5-10 qualitative Interviews mit einer Zielgruppe reichen, um ein vergleichsweise umfassendes Bild zu bekommen.
3. **Beobachten Sie Ihre Gäste und Besucher*innen.** Nehmen Sie sich Zeit, beobachten Sie, wie Ihre Gäste sich verhalten, wie sie kommunizieren, wie oft sie zum Smartphone greifen, mit welchen Mitteln sie sich fortbewegen, mit Ihrem Angebot oder Ihrem Team interagieren usw. Greifen Sie hier auch auf die Erfahrungen von Stadt- und Museumsführern*innen, Mitarbeiter*innen mit direktem Gästekontakt usw. zurück.
4. **Befragen Sie Ihre Gäste und Besucher*innen nach ihrem Besuch.** Die Gäste- und Besucherzufriedenheit ist die „härteste Währung“ für den kulturtouristischen Erfolg. Finden Sie heraus, ob es den Gästen und Besuchern*innen gefallen hat oder nicht, was funktioniert hat und – noch wichtiger – was nicht, da Ihnen diese Informationen helfen werden, das Besucherlebnis zu verbessern. Stellen Sie Befragungsterminals auf, legen Sie Fragebögen aus, versenden Sie E-Mails, Newsletter und nutzen Sie die digitalen und sozialen Medien zur Kommunikation.
5. **Werten Sie Bewertungsplattformen aus.** Beobachten Sie Bewertungsplattformen wie TripAdvisor oder Google, um ein Bild der Zufriedenheit Ihrer Gäste und Besucher*innen zu erhalten. Recherchieren Sie, wo Ihre Einrichtung und Ihr Angebot darüber hinaus bewertet werden. Reagieren Sie auf Kritik und Lob, interagieren Sie online. Bitten Sie bereits vor Ort um Feedback auf entsprechenden Plattformen. Werten Sie die Einträge, Kommentare und Kritiken systematisch aus.
6. **Tragen Sie alle digitalen Daten zusammen.** Führen Sie alle verfügbaren digitalen Kennzahlen, die Ihre bisherigen Marketingaktivitäten widerspiegeln, zusammen, z.B. Webseitenstatistiken, Insight-Analysen von Online-Maßnahmen und sozialen Medien, Response-Analysen von Media- und PR-Maßnahmen und Monitorings von sozialen Medien.

Diese Datenbasis ist die Grundlage für die Entwicklung von Affinitätsgruppen und Personas.

Checkliste: So entwickeln Sie Affinitätsgruppen und Personas

- Führen Sie einen Zielgruppen-Workshop durch: Beziehen Sie die Mitarbeiter*innen aus allen Bereichen mit ein, ggf. auch externe Partner*innen. Es können auch Besucher*innen oder Gäste selbst eingebunden werden, wenn dazu die Möglichkeit besteht. Definieren Sie Personas und Affinitätsgruppen nur für Ihr Kulturangebot, destinationsweit oder auf Ihre Einrichtung bezogen. Und zwar:
 - Für aktuelle Zielgruppen, die weiterhin Potenzial haben sowie für

- neue Zielgruppen, die im Sinne eines Audience Developments künftig erreicht werden sollen.
- Definieren Sie je nach Anspruch folgende Merkmale:
 - Demographische Daten: Name, Alter und Geschlecht, Familienverhältnisse, Sprache, Beruf und Einkommen.
 - Werte und Lebenseinstellungen, z.B. orientiert an Milieustudien.
 - Reise- und Besuchsverhalten: gesuchte tatsächliche oder potentielle Erlebnisse und Hochgefühle, präferierte kulturelle Sparten; bevorzugte Ziele, Reisedauern und -zeitpunkte, Reisebegleitungen, vorrangige Interessen und Aktivitäten,
 - Buchungsverhalten: Buchungsweg und -zeitpunkt, Unterkunftswahl etc.),
 - Mobilitätsverhalten: Wahl der Verkehrsmittel bei Anreise und vor Ort,
 - Mediennutzung: on- und offline, mit möglichst konkreter Benennung und Gewichtung der Medien,
 - Eine eigene Customer Journey, in der die besonderen Kontaktpunkte in jeder Reise- und Besuchsphase definiert sind. Dazu kann ein eigener Workshop durchgeführt werden.
 - Sonstige spezielle Merkmale, z. B. Einstellungen zu Nachhaltigkeit, Interessen am Kontakt mit Einheimischen oder besondere Bedürfnisse.
- Validieren Sie diese Ergebnisse - anhand von Marktforschungsdaten⁸ sowie im Abgleich mit möglichen Zielgruppen auf übergeordneter Destinationsebene und nehmen Sie ggf. noch einmal Anpassungen vor.
- Abschließend dokumentieren Sie die Zielgruppen in ansprechender Form

Die Customer- oder Visitor-Journey-Analyse ist für die kulturtouristische Arbeit unabdingbar und nimmt Zeit in Anspruch. Es ist sinnvoll, die Analyse in einem gesonderten Workshop durchzuführen.

Checkliste: Visitor-/Customer-Journey-Analyse

- Die Analyse wird separat für jede zuvor definierte Zielgruppe durchgeführt, wahlweise nacheinander oder parallel in unterschiedlichen Gruppen innerhalb des Workshops.
- Definieren Sie zunächst die Zielsituation und die Perspektive der Gruppen: Es ist ein Unterschied, ob ein Ausflug, eine Wochenendreise oder ein längerer Urlaub der Persona analysiert wird.
- Gehen Sie iterativ vor: Starten Sie mit einem ersten Überblick über die drei großen Phasen der Customer Journey, also die Zeit vor, während und nach der Reise bzw. des Besuchs. Verfeinern Sie dann in weiteren Durchgängen die Phasen und Subphasen.
- Identifizieren Sie vor allem:

⁸ z.B. ReisePuls Deutschland Kulturtourismus 2022 (ab Juni 2022)

- Die Mikrosituation, in der sich die Persona/Gruppe jeweils befindet: Was braucht, sucht, empfindet er/sie in diesem Augenblick? Wo hält er/sie sich auf? Wie ist er/sie erreichbar?
- Die Kontaktpunkte, die jeweils (aktuell oder potenziell) zur Verfügung stehen.
- Die sogenannten „pain points“, also Situationen, die „Schmerzen“ (Sorgen/Ärger) bereiten, so dass der Kontakt – vielleicht sogar für immer - abreißt.
- Die Botschaften und Informationen, die die Zielgruppe braucht und erwartet.
- Die nötigen Ressourcen und Partner*innen (Personal, Wissen, Budgets, Methoden, Instrumente, Plattformen, Kooperationen etc.)?
- Validieren Sie die Ergebnisse noch einmal anhand von Marktforschungsdaten und nehmen Sie ggf. Anpassungen vor.
- Dokumentieren Sie die Analyse und leiten Sie daraus einen Maßnahmenplan ab für
 - Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen,
 - die (Weiter-/Neu-)Entwicklung des Angebots,
 - neue Services und Convenience-Angebote.

Das Profil oder die Kulturmarke

Damit liegen alle Informationen vor, die für eine Profilbildung notwendig sind. Es ist eine Binsenweisheit, dass jedes Museum, jede Kultureinrichtung und jede Kulturregion ihr spezielles Profil entwickeln sollte. Das Profil von Kultureinrichtungen sollte jedoch mehr umfassen als „Spezialmuseum“, „Kunstmuseum“, „Burg“, „Kloster“ etc. Und auch für Kulturregionen reicht es nicht mehr aus, sich generisch als Kulturregion zu positionieren.

Vielmehr gilt es, die Erlebnisse und Erfahrungen herauszuarbeiten, die der Besucher **nur hier** machen kann. Welche Geschichte(n) erzählen Museum oder Region und was lösen sie damit aus? Dazu gehören nicht nur die Inhalte an sich, sondern auch Werte, Haltungen und Lebensorientierung für die Gäste und Besucher*innen: **Resonanz und Relevanz**. Eine Kulturmarke muss entstehen: Aus der kulturellen Substanz heraus, aber immer in Bezug zu den persönlichen, sinnstiftenden Erfahrungen, nach denen die Besucher sich bewusst oder unbewusst sehnen.

Die Bestandsaufnahme sollte ein zentrales Ergebnis erbracht haben: Was macht Sie und Ihr Angebot einzigartig? Welcher Faktor oder welche Faktoren unterscheiden Sie, Ihr Reiseziel, Ihre Einrichtung von Ihrer Konkurrenz?

Gibt es ein derartiges, meist kulturelles, Thema und spricht es eine große Gruppe von Menschen an, haben Sie Ihre Alleinstellung und Ihren wichtigsten „Markentreiber“ gefunden. Sie haben das Zeug zu einer*m **Marktführer*in**, einem Ankerangebot.

Nun kann es gerade im ländlichen Raum gut sein, dass Ihre Region oder Ihre Kultureinrichtung nicht so einzigartig sind wie notwendig, oder dass Ihre Einzigartigkeit auf einem Thema oder Merkmal beruht, das nur wenige Menschen anspricht und betrifft.

Dann benötigen Sie Mehrwerte und weitere Treiber, also Gründe und Ursachen, warum Menschen Sie besuchen sollen. Sie sind der*die klassische **Herausforderer*in** im Markt.

Die Grundregel lautet: Je schwächer oder wettbewerbsintensiver Ihre kulturelle Substanz ist, umso mehr zusätzliche Markentreiber und Mehrwerte benötigen Sie.

Checkliste: Markentreiber und Profilierungsansätze

- Die kulturelle Substanz ist immer die Basis eines Profils und einer Marke. Ihr Thema können Künstler*innen, epochale Kulturerbestätten, herausragende Werke und Objekte Ihrer Sammlung, historische Persönlichkeiten, archäologische Funde, historische Ereignisse, herausragende Kuratoren*innen u.v.m. sein.

Hinzu kommen:

- Raumerlebnisse. eine besondere Architektur oder kulturlandschaftliche Besonderheiten.
- Design: eine besondere Ästhetik.
- Haltung: Ethische Maßstäbe gewinnen in „unruhigen“ Zeiten wieder an Bedeutung, das gilt besonders für Kultureinrichtungen.
- Inszenierungen: besondere Erlebnisse, neue Vermittlungsformate, etwa in einem besonders immersiven Museum, durch große Events, durch spirituelle Erlebnisse in sakralen Orten, durch starke Gegenentwürfe zum Alltag der Besucher etc.
- Spezielle Services und Convenience: herausragende Familienfreundlichkeit, Maßnahmen der Inklusion und Barrierefreiheit, aber auch eine sehr gute Erreichbarkeit oder Spezialisierung auf Wandernde und Radler*innen.
- Nachhaltigkeit: die Orientierung an den globalen Sustainable Development Goals.
- Komplementäre Angebote: eine sehr gute Gastronomie, Genuss und Kulinarik aber auch Gesundheits- und Aktivangebote.
- Innovationen und Kreativität: neue, originelle Ideen in der Vermittlung, Kommunikation oder Interpretation der kulturellen Substanz.



Für das perfekte kulturtouristische Profil ist eine weitere Frage essenziell, die beantwortet werden muss: *Wie sollen sich Ihre Gäste fühlen?*

Dies ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Profil, denn wir wollen bei Gästen und Besucher*innen vorrangig eine emotionale Reaktion hervorrufen.

Fragen Sie sich also: Kommen Ihre Gäste, um sich kulturell inspirieren zu lassen, um Ästhetik zu genießen, um sich selbst zu belohnen, um sich einfach nur zu entspannen oder aus anderen Gründen? Ihr Profil muss Emotionen hervorrufen, sonst bleibt es blass.

Tipp!

Versprechen Sie etwas! Wenn Sie ein Versprechen formulieren, fällt es leichter, Gefühle damit zu verbinden. Versprechen Sie etwas, das Ihrer Persönlichkeit und Identität entspricht und, wofür Ihre Einrichtung, Ihr Ort oder, Ihr Reiseziel steht.

Wenn Sie dieses Versprechen halten können, bringen Sie Ihre Gäste dazu, anderen von ihren Erlebnissen und Erfahrungen zu berichten.

Mit Leitlinien, Zielen und Handlungsfeldern abschließen – und von Neuem beginnen

In einem finalen Schritt schreiben Sie ihr Profil nieder – aber nicht ausschweifend, sondern einfach, markant und verständlich für alle.

Checkliste: Dokumentation

- Fassen Sie Ihr Profil und Ihre Markenphilosophie möglichst in einem Satz zusammen, in einer Art Leitidee und Leitgeschichte.
- Benennen und erläutern Sie in zwei bis drei kurzen Sätzen Ihre Markentreiber und die Gründe, warum die Gäste und Besucher*innen zu Ihnen kommen sollen.
- Leiten Sie daraus spezifische Leitziele für – mindestens - folgende Handlungsfelder ab:
 - Die weitere Entwicklung und Vermittlung des Alleinstellungsmerkmals und der kulturellen Substanz.
 - Die Weiterentwicklung der weiteren Markentreiber, der Erlebnisse und des Angebotes.
 - Die Emotionen, die vermittelt werden sollen.
 - Die Ansprache der Gäste, Besucher*innen und Zielgruppen.
 - Die identitätsstiftende Wirkung nach innen – bezogen auf die Region und/oder innerhalb der Kultureinrichtung.

Dieses Profil ist Grundlage für alle anderen Handlungsfelder. Es hat einen eher langfristigen Charakter, ist dennoch aber nicht für die Ewigkeit gemacht. Mindestens aller vier bis fünf Jahre sollte das Profil überprüft und qualifiziert werden.

Kulturerlebnisse: Angebote und Erlebnisräume mit Charakter

Das ist wichtig

- ▲ *Produktlinien und Erlebnisräume schaffen eine Bühne für das Kulturerlebnis der Gäste und Besucher*innen vor Ort.*
- ▲ *Kulturelle Erlebnisräume mit Ankerangebote sind oft wichtiger als die übergeordnete Destination.*
- ▲ *Service-, Management- und Erlebnisqualität bedingen einander.*
- ▲ *Das Kulturerlebnis besteht nicht nur aus dem Kulturangebot, sondern muss touristische Leistungsträger*innen einbeziehen.*
- ▲ *Permanente Innovationen und ein Konzept zur Steigerung der kulturellen Lebensqualität sichern die Wettbewerbsfähigkeit.*
- ▲ *Kultureinrichtungen und -anbieter*innen fungieren als Ankerangebote/Marker, kulturelle „Sidekicks“ oder kulturtouristische „Trittsteine“.*

Was ist zu tun?

Ein Kulturerlebnis manifestiert sich erst, wenn die Besucher*innen vor Ort das Angebot wahrnehmen. Das kulturtouristische Erleben ist damit immer an den Ort gebunden und koppelt die Qualität des Angebots an die Konstitution der Gäste und Besucher*innen. Ohne eine gute Angebots- und Erlebnisqualität vor Ort sind demnach alle anderen Handlungsfelder obsolet. Ein Erlebnisversprechen sollte außerdem erst dann ausgesprochen werden, wenn es vor Ort eingelöst werden kann.

Im Idealfall haben wir bereits in der Zielgruppen-Entwicklung die Erlebnisse und Interessen der Besucher*innen herausgearbeitet. Im Rahmen einer Customer-Journey-Analyse haben wir zudem Maßnahmen für die Angebots- und Erlebnisentwicklung sowie passende Services und Convenience ergänzt. Nun müssen wir diese verfeinern und zur Umsetzung bringen, und zwar in folgenden Schritten.

Checkliste: Der Weg zur guten Angebots- und Erlebnisqualität

1. Führen Sie regelmäßig (z.B. alle 2 Jahre) Erlebnis-Workshops⁹ durch, um neue und innovative Kulturerlebnisse zu schaffen.
2. Definieren Sie, basierend auf Ihrem Profil, Angebotscluster und Erlebniswelten.
3. Grenzen Sie kulturelle Erlebnisräume ab, die dem typischen Aktionsradius der Gäste und Besucher*innen entsprechen.
4. Definieren Sie Kriterien für die Erlebnisqualität, der Angebots- sowie Servicequalität für die jeweiligen Cluster und Erlebniswelten.
5. Vermitteln Sie die Qualitätskriterien an Ihre Angebots- und Produktpartner*innen.

⁹ Bewährt haben sich Design-Thinking-Prozesse und -Methoden, zu denen z.B. auch die Customer Journey gehört.

6. Kombinieren Sie das kulturelle Angebot und Erlebnis mit touristischen Komplementärangeboten.
7. Sichern Sie die langfristige Qualität durch regelmäßige Qualitätskontrollen und Innovationen.
8. Bewahren Sie die langfristige Attraktivität durch die Weiterentwicklung des kulturellen Erlebnisraums.

Angebotscluster und Produktlinien sind ein sinnvolles Instrument, um die kulturellen Angebote nachfrageseitig für verschiedene Zielgruppen sicht- und erlebbar zu machen. Im Idealfall repräsentieren sie verschiedene Erlebniswelten des kulturtouristischen Angebots.

Typische **Produktlinien und Erlebniswelten** sind:

- Kulturelle Schwerpunkt- und Profilt Themen, z.B. die Römer, Industriekultur, Parks und Gärten, Landkultur, Burgen und Schlösser etc.
- Veranstaltungen, Events und Festivals mit einem bestimmten künstlerischen Fokus, z.B. Festivalsommer, Musiktage, Literatursommer o.Ä.
- Kunsthandwerkliche oder kreative Schwerpunktthemen, z.B. Galerien, Glasbläsereien, Möbeldesign, private Gärten, Künstlerkolonien, Kreativangebote zur Selbstfindung und Selbstinszenierung etc.
- Zielgruppengerechte Themenkombinationen, z.B. Kultur und Entschleunigung, Kultur und Aktiv etc.
- Versteckte Schätze, Originelles, Alltagskultur, Esskultur -- also alles, was die Besonderheiten und Eigenarten der Kulturregion in den Vordergrund rückt.

Selbstverständlich sind diese hier allgemein skizzierten Ansätze in der Kommunikation und Angebotsentwicklung individuell und originell durch Storytelling, ein eigenes „Wording“ und einen Sprachkorridor zu veredeln und zu verlebendigen.

Der Aktions- und Erlebnisraum ist davon abhängig, wie hoch die Aufenthaltsdauer der Gäste im Durchschnitt ist. In einer Tagesausflugsdestination sind die Erlebnisräume, die von den Zielgruppen wahrgenommen werden, selbstverständlich insgesamt kleiner als in Kurzreise- oder gar Urlaubsdestinationen mit durchschnittlich höherer Aufenthaltsdauer. Dennoch sind Tagesausflüge eine gute Länge zur Orientierung.

Erlebnisräume stellen im Prinzip die **echten** Destinationen dar, die der Gast als solche empfindet. Diese können und werden häufig von der administrativ abgegrenzten Destination abweichen. Sie stellen aber jenen Raum dar, in dem Gäste während ihres Aufenthaltes Wertschöpfung schaffen, Ausgaben tätigen.

Kern eines Erlebnisraumes sind häufig **Ankerangebote und kulturelle Marker**, die als Reiseauslöser, Portal und Hub fungieren können, z.B. ein überregional bedeutendes Museum, ein kulturhistorisch bedeutendes Schloss mit starker Publikumsfrequenz, eine gut erschlossene Kulturroute als Rad- oder Wanderweg oder ein überregional ausstrahlendes Festival.

Checkliste: Abgrenzung von Erlebnisräumen

1. Identifizieren Sie (durch digitale oder analoge Analysen) die Besucherströme und die wichtigsten, räumlich verorteten Ankerangebote bzw. points of interest (POI) innerhalb der Destination.
2. Fassen Sie diejenigen Erlebnisorte und Angebote zu einem Erlebnisraum zusammen, die ungefähr einem Aktionsraum für einen Tagesausflug entsprechen. Dies ist die Erlebniseinheit, mit der sich am besten planen lässt. Darin lassen sich am einfachsten Angebotsnetzwerke spinnen.
3. Verknüpfen Sie, wenn möglich, den einzelnen Erlebnisraum mit einem Angebotscluster oder einer Erlebniswelt. Dies wird nicht immer funktionieren, kann aber im Sinne einer Profilierung sinnvoll sein. In der Regel definiert das zentrale Ankerangebot den Erlebnisraum.
4. Erfassen, vermitteln und vernetzen Sie dazu innerhalb des Erlebnisraumes folgende Angebote zu einem Angebotsnetzwerk:
 - a. Das Ankerangebot als Portal, Reiseanlass und Verteiler der Besucher,
 - b. Kulturtouristische „Sidekicks“ als ergänzende, kulturell definierte Orte, die sich an einem Angebotscluster und/oder falls möglich an sonstigen kulturellen Kategorien orientieren.
 - c. Kulturtouristische „Trittsteine“ als potenzielle, kulturell bedeutende Zwischenstationen zwischen zwei oder mehr Erlebnisräumen.
 - d. Kulturrouten für Radler*innen, Wandernde, motorisierten Verkehr, ÖPNV etc. als Verbindung zwischen den Ankerangeboten und den „Sidekicks“ oder auch zwischen mehreren Ankerangeboten, „Trittsteinen“ und „Sidekicks“.
 - e. Komplementäre Angebote, z.B. Gastronomie und Themenhotels
 - f. Kulturelle Basisangebote und Geschichten (Künstler*innen, Kulturschaffende, Stadtführungen, regionale Produkte, Orte der Alltagskultur etc.)
5. Wenn in Ihrer räumlich ausgedehnten Destination Kurzreisen oder sogar längere Urlaubsreisen überwiegen, kombinieren Sie verschiedene Erlebnisräume auf Tagesausflugsbasis zu größeren „Erlebnisraummosaiken“, in denen jeder Raum für sich, aber auch alle in Kombination als Destination funktionieren.
6. Entwerfen Sie für und installieren Sie innerhalb der einzelnen Erlebnisräume ein Leit- und Orientierungssystem, und zwar sowohl analog als auch digital.



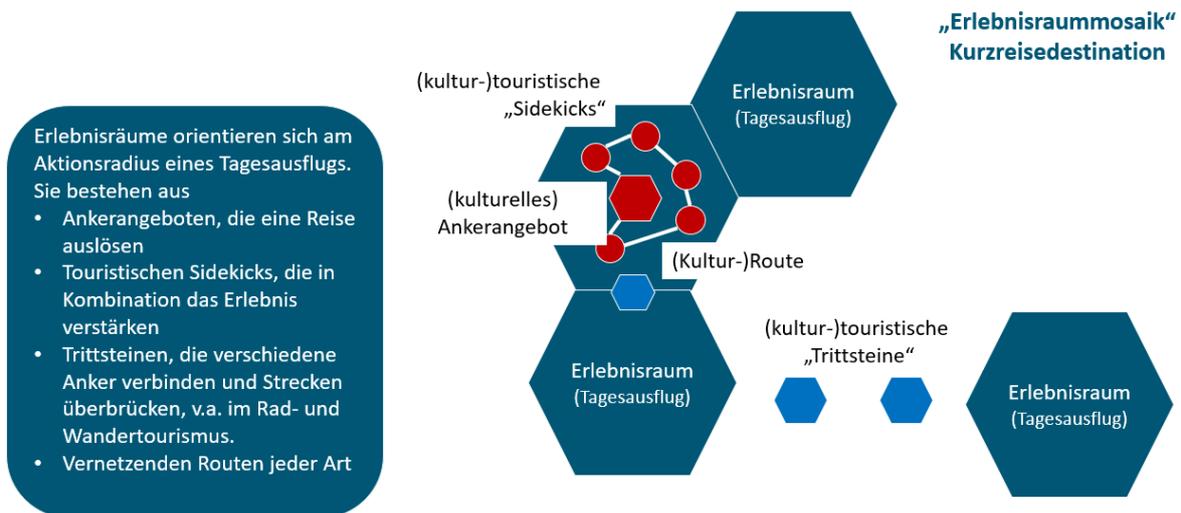


Abbildung 5: Das Prinzip der Erlebnisraumentwicklung. Quelle: Matthias Burzinski / destinet.de.

Mehr Qualität bitte!

Produktlinien und Erlebnisse bedürfen einer qualitativen Absicherung. Im Rad- oder Wandertourismus sind vergleichsweise einfach Qualitätskriterien zu formulieren und zu prüfen, im Kulturtourismus funktioniert dies nur bedingt. Selbstverständlich gelten auf der touristischen Ebene die Maßstäbe, die wir aus anderen Segmenten kennen, also

- Servicequalität und Convenience
- Management-Qualität
- Erlebnisqualität und Innovationen.

Servicequalität und Convenience

Eine gute Servicequalität ist die Basis jedes touristischen Angebots. Für die Servicequalität liegt mit der Initiative ServiceQualität Deutschland bereits ein anerkanntes Zertifizierungssystem vor, das von allen Akteuren, auch im kulturellen Bereich, intensiv genutzt werden sollte¹⁰.

Zusätzlich ergeben sich durch neue digitale und personalisierte Services neue Aufgaben, um den erhöhten Ansprüchen an individueller Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können. Daher besteht auch bei digitalen Gästeservices ein erhöhter und permanenter Qualifizierungsbedarf.

Zur Servicequalität gehören auch alle Convenience-Angebote, die spezielle Zielgruppeninteressen berücksichtigen sowie Mehrwerte schaffen. Die wichtigsten sind:

- Familienfreundlichkeit

¹⁰ Vgl. <https://www.q-deutschland.de/>

- Nachhaltigkeit in einem ganzheitlichen Sinne
- Inklusion und Barrierefreiheit im Sinne eines Kulturtourismus für alle
- Vorteilsangebote jeder Art, z.B. Schnupperangebote, neue Ticketvarianten, digitale Fast-Lane-Tickets (ohne Anstehen), Kombiangebote mit Hotels und Gastronomie bzw. anderen Freizeit Anbietern, TouristCards, Kurzführungen für (Rad-)Wandernde etc.

Management-Qualität

Zur Management-Qualität gehören alle strategischen, Führungs- und Koordinationsaufgaben („Leadership“) sowie branchenspezifisches Spezialwissen, das entsprechend angewandt werden kann. Erfolg bei diesen Aufgaben setzt eine entsprechende Ausbildung und Marktkenntnis voraus.

Erlebnisqualität

Erlebnisqualität kann im Kulturtourismus nicht auf gleiche Weise definiert werden wie etwa im Aktivtourismus. Jede Sparte und jedes Kulturangebot weisen ihre eigenen Qualitäten auf, die nur bedingt in ein Schema gepresst werden können. Ohne externen Rat und Kulturexpertise geht es daher oft nicht. Unter dem Stichwort *Experience Design* werden zunehmend Methoden eingesetzt, um Erlebnisse systematisch zu entwickeln. Dabei werden Erkenntnisse aus der Psychologie sowie, dramaturgische und kulturelle Techniken miteinander verknüpft, um Gäste und Besucher sowohl emotional als auch sozial, sensorisch, dramaturgisch, aber auch rational zu aktivieren. Die zentralen Methoden dazu sind:

- Thematisierung
- Immersivität
- Storytelling
- Inszenierung und Szenografie
- Events Co-Kreation und Partizipation

Letztlich sind auf dieser Basis alle Kulturerlebnisse und -angebote immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern. Grundlage dafür sind die Interessen, Wünsche und emotionalen Bedürfnisse der Gäste (s. Kap. Profilierung).

Tipp: Kulturakteure und -vermittler aktivieren

Die Mitarbeiter, die in Museen aber auch anderen kulturellen Einrichtungen an der Weiterentwicklung von Vermittlungsmethoden, Dramaturgien und kulturpädagogischen Angeboten arbeiten, verstehen ihr Handwerk. Sie schaffen Erlebnisse. Es kann sinnvoll sein, sie in einen kreativen Prozess einzubinden, um auf Basis dieser Erfahrungen auch die kulturtouristische Erlebnisqualität zu verbessern.

Komplementäre Leistungen und Mehrwerte: Mehr als nur Kultur

Hotellerie, Gastronomie, andere Arten von Attraktionen, Mobilitätsdienstleister u.a. vervollständigen das kulturtouristische Angebot. Oft ist Kulturakteuren*innen nicht bekannt, wie diese Einrichtungen arbeiten und funktionieren und können entsprechend ihr eigenes Angebot nicht darauf ausrichten. Nur der direkte Austausch mit diesen Einrichtungen fördert das gegenseitige Verständnis.

Je nach Länge der Reise oder des Ausflugs können zusätzlich weitere Bausteine das Produkt vervollständigen, bis hin zu mehrtägigen Reisen. Orientieren Sie sich dabei an den oben definierten Erlebnisräumen. Beim Verkauf dieser Leistungen reicht es nicht aus, diese nur zu addieren und zu vermarkten. Stattdessen wird auch hier die persönliche Erfahrung *beworben*, die sich damit verbinden lässt.

Checkliste: Komplementäre Ergänzungen

- Ziehen Sie als Kultureinrichtung oder -anbieter*in eine*n Vertreter*in der lokalen oder regionalen Tourismusorganisation/Tourist Information o. Ä. hinzu, da diese beurteilen können, welche sonstigen Leistungsträger einbezogen werden können.
- Suchen Sie im Erlebnisraum nach Partnern*innen: Welche Leistungsträger*innen bzw. Betriebe liegen in der Nähe des Kulturerlebnisses und ergänzen dieses optimal, z.B. Cafés, Restaurants, besondere Shops etc.? Welche können darüber hinaus zu einer Route verknüpft werden?
- Beachten Sie die richtige Stimmung und Aktivität: Kann man das Erlebnis mit weiteren Aktivitäten verknüpfen, die das Kulturerlebnis gut ergänzen, z.B. eine Wanderung, eine Verköstigung, ein Kreativkurs etc.?

Erneuern und wandeln

Wenn der Wandel zum Normalzustand geworden ist, gilt das auch für die Kulturerlebnisse, die Sie anbieten. Kulturtouristen*innen suchen – gerade auch nach der Corona-Pandemie - neue Erlebnisse, etwas, das sich Museen durch Wechsel- oder Sonderausstellungen oder Bühnen durch Spielzeiten und Festivals schon immer zunutze gemacht haben. Doch angesichts der aktuellen Entwicklungen bedeutet Erneuerung heutzutage noch mehr.

So ist es wichtig, die bestehenden Angebotsbausteine immer wieder neu zu kombinieren. Dies ist die einfachste Form der Innovation oder Erneuerung, um neue Reiseanlässe zu schaffen.

Zudem entstehen in Folge der Digitalisierung permanent neue *Vermittlungsmedien und -formen*. Auch in der Kultur entwickeln sich neue Präsentationsformate mit interaktiven Elementen – oft an der Schnittstelle vom analogen zum digitalen Erlebnis oder im sich gerade erst entwickelnden Metaversum. Hier gilt es, die Entwicklung zu beobachten und neue Ideen aufzugreifen oder, noch besser – selbst zu entwerfen.

Dabei geht es jedoch nicht um die Entscheidung zwischen Adaption oder Ablehnung des Digitalen, sondern um das Verständnis dafür, dass diese Welten sich nicht mehr gegeneinander abgrenzen, sondern immersiv ineinanderfließen. Für moderne und künftige

Besucher*innen sind die digitalen Welten längst Normalität. Kulturanbieter*innen und Kultureinrichtungen sollten aus den Erfahrungen der Corona-Pandemie lernen und hier eine Vorreiterrolle einnehmen.

Wir empfehlen regelmäßige Design-Thinking-Workshops, um Innovationen partizipativ und co-kreativ zu entwickeln.



Marketing und Storytelling: Anders kommunizieren

Das ist wichtig

- ▲ *Storytelling ersetzt die klassische Kommunikation als systematischen Prozess.*
- ▲ *Offene Datenstrukturen prägen die digitalen Anwendungen der (nahen) Zukunft.*
- ▲ *Das veränderte Rezeptionsverhalten erfordert neue Snack-Content-Formate.*
- ▲ *Besucher- und Gästedaten dürfen und sollen gesammelt und analysiert werden.*
- ▲ *Der Marketing-Mix ist immer zielgruppenspezifisch.*

Was ist zu tun?

Wir können heute auf ein unüberschaubares Spektrum an Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen zurückgreifen, die je nach Ziel, Angebot, Situation und Budget erfolgreich eingesetzt werden können. Aufgrund der noch einmal beschleunigten Dynamik der Digitalisierung ist jede Maßnahme jedoch nach einem bestimmten Zeitraum neu zu hinterfragen.

Aus der Zielgruppen-Entwicklung kennen wir auch die notwendigen Kommunikationskanäle. Im Rahmen einer Customer-Journey-Analyse haben wir zudem den situativen Einsatz herausgearbeitet. Der kulturtouristische Teufel steckt jedoch auch hier im Detail, und oft stehen nur begrenzt Budgets zur Verfügung, was eine Abwägung zwischen zwei oder mehr möglichen Maßnahmen erfordert. Der richtige Einstieg in das neue, vor allem digitale Marketing sind jedoch einige Basismaßnahmen, auf deren Grundlage falsche Maßnahmen deutlich reduziert werden können.

Checkliste: Kommunikation und Vertrieb richtig umsetzen

Legen Sie die Grundlagen für Ihre Marketingstrategie durch:

- Die Entwicklung einer Storytelling- und Content-Strategie
- Eine offene Datenstruktur in zentralisierten Datenbanken
- „Snack Content“ als hochwertige und permanent erneuerte, digitale Bild-, Bewegtbild- sowie Audioformate
- Den Aufbau einer Datenbank zur Erfassung der Besucher- und Kundendaten, die aus verschiedene Quellen zentral gespeist wird
- Die richtige Auswahl der Maßnahmen passend zum Budget.

Die Geschichte macht den Unterschied

Auch wenn das menschliche Gehirn in vielerlei Hinsicht noch Rätsel aufgibt, so ist doch eines mittlerweile bekannt: Geschichten erfüllen eine wichtige Funktion. Denn das menschliche Gehirn ist keine Festplatte. Es ist in der Lage, schnell und intuitiv, komplex und langfristig-strategisch zu denken, und es kann Emotionen mit Fakten verbinden und nutzt dazu – salopp gesprochen – Geschichten als Anker.

Für das schnelle, emotionale Denken nutzen wir ansprechende Bilder und Memes, Snack-Content, digitale Stories und Reels. Das Gehirn ist so vernetzt, dass es Ursachen und Wirkungen, Emotionen und Fakten, Sinneseindrücke und Verstand verweben und interpretieren kann. All dies sind Elemente, die auch die Essenz einer guten Geschichte sind. Je mehr Areale des Gehirns Ihre Geschichte anspricht, desto besser wird sie sich einprägen.

Und vor allem: Informationen müssen mit Gefühlen verknüpft werden, nur dann kann das Gehirn diese auch speichern. Die Sehnsucht nach guten, emotional packenden Geschichten begleitet uns demnach durch das Leben. Und belohnt auch den*die Erzähler*in, vor allem wenn es sich dabei um Reise- oder Ausflugsziele handelt. Geschichten...

- wecken oder schaffen Erinnerungen,
- ermöglichen eine agile, emotionale Kommunikation,
- verbessern das Image und die Wahrnehmung eines Reiseziels,
- lösen eine Sehnsucht aus, genau diese Erfahrung ebenfalls zu machen,
- unterscheiden deutlicher vom Wettbewerb als reine Fakten,
- ermöglichen Innovationen ohne große Investitionen,
- verstärken die Mundpropaganda und machen Gäste zu Botschaftern*innen,
- und können auch intern in den „eigenen Reihen“ positive Stimmung und Verbundenheit auslösen.

Checkliste Storytelling

- **Finden Sie die richtigen Geschichten**, also diejenigen Inhalte, die sich am besten in Geschichten umsetzen lassen. Der Fundus ist in der Regel sehr groß. Erzählen Sie etwas über
 - Aufstieg und/oder Fall z.B. einer Persönlichkeit, einer Familie etc.
 - Berufungen zum*r Künstler*in oder Museumsdirektor*in etc.
 - Lösungen und Erfindungen, eine neue kunsthandwerkliche Technik, eine kreative Methode etc.
 - Herkunft eines Kunstwerks, einer neuen Mode, einer Philosophie etc.
 - Anwendung einer Bautechnik, eines speziellen Werkzeugs etc.
 - Entstehung eines Gebäudes, einer Beziehung etc.
 - ...
- **Entwickeln Sie eine Dramaturgie, einen Plot** für die Geschichte. Spannung ist kein Zufall. Sie entsteht aus einer bestimmten Abfolge von Ereignissen und Aktivitäten und erfordert den Einsatz eines*r Protagonisten*in oder „Helden*in“ einer Geschichte. Kreative nutzen verschiedene Techniken und Erzählprinzipien, um Geschichten zu entwickeln. Die Bekannteste ist die sogenannte Heldenreise. Diese Methode kann man sich aneignen oder die Geschichten durch einen externen Spezialisten entwickeln lassen.
- **Finden Sie das richtige Format** und die passenden Medien für die erzählerische Umsetzung. Die Wahl des idealen Formats zur Vermittlung Ihrer Geschichte orientiert sich im Idealfall an der Customer Journey. Sie gibt einen Überblick darüber, wie ich meine Zielgruppen in welcher Phase über welche Medien erreiche.

Kenne ich die Medienformate, muss ich meine Geschichte in das jeweilige Format transformieren: in Drehbücher, Skripte, Bildfolgen u.v.m. Skriptformate können höchst unterschiedliche Formen annehmen, die eine Kenntnis der jeweiligen Medien erfordern. Aus einer guten Geschichte lassen sich oft mehrere Dutzend Formate ableiten – kurze und lange gleichermaßen.

Offene Daten

Die Datenarchitektur des eigenen Contents, der Geschichten, (Bewegt-)Bilder, Texte usw. ist eine zentrale Herausforderung für das künftige Marketing. Die bisherige digitale Nutzung von Daten war stark geprägt von sogenanntem *Owned content*, also Daten und Inhalten, die man vollständig unter Kontrolle hatte. Doch neue und zukünftige Anwendungen wie Augmented Reality, Sprachassistenzsysteme, Künstliche Intelligenz, Live-Content, das Internet der Dinge etc. verlangen nach einem ungehinderten Datenfluss.

Kontrollierter Content, der sich hinter einer wie auch immer gearteten Schwelle befindet, ist von neuen Anwendungen nicht lesbar. Die neuen digitalen Assistenten, z.B. Siri, Alexa etc., müssen Inhalte automatisch auslesen, interpretieren und nutzen können. Ist das nicht der Fall, ignorieren die Systeme den Content, was dramatische Folgen auf die Sicht- und Wahrnehmbarkeit der Angebote haben kann.

Auch im Kulturbereich wird das Thema bereits diskutiert. Für die zentralen Museumsaufgaben Sammeln und Forschen hat sich das Themenfeld der sogenannten Linked Open Data¹¹ als wichtiges Handlungsfeld bereits durchgesetzt. Unterschätzt wird häufig, dass diese Problematik auch für das Marketing essenziell ist.

Dabei hilft neben der Linked Open Data-Methode eine Orientierung an der sogenannten schema.org. Schema.org ist eine Initiative, die eine einheitliche Ontologie für die Strukturierung von Daten auf Websites auf der Basis von bereits bestehenden Auszeichnungssprachen entwickelt. Sie „regelt“ gewissermaßen die Erkennbarkeit der Daten durch Suchmaschinen. Für die Verbesserung der Präsenz im Internet ist dies Maßnahmen eine wichtige Grundlage.

Snack Content in Bild und Ton

Der sogenannte „Snack-Content“ hat sich zu einem modernen Schlagwort in der digitalen Kommunikation entwickelt. Dazu gehören etwa animierte GIFs, Memes, Kurzvideos, Banner, Infografiken etc., aber auch analoge Umsetzungen wie etwa Plakate. Die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer*innen hat zu einem Boom dieser Formate geführt. Zudem markieren sie einen weiteren Trend: weg von der Perfektion hin zur smarten, authentischen und sympathischen Unvollkommenheit. Snack Content wird schnell, flexibel und situativ eingesetzt, um die Kommunikation mit den Gästen zu „interaktivieren“.

¹¹ Linked Open Data (LOD) bezeichnet im World Wide Web frei verfügbare Daten, die eindeutig identifizierbar sind, direkt per HTTP abgerufen werden können sowie auf andere Daten verweisen. Dadurch ergibt sich ein weltweites semantisches Netz.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Schnell und kostengünstig produzierbar, schnell konsumierbar bei gleichzeitig schnelleren und häufigeren Engagements bzw. Reaktionen und vergleichsweise größerer Reichweite und Passgenauigkeit vor allem beim mobilen Surfen. Es bedarf dafür keiner großen Ressourcen, jedoch einer genauen Kenntnis digitaler Kommunikationsprozesse.

Im Fokus der Erstellung von Snack Content stehen dabei Fotos bzw. Bilder sowie Bewegtbilder und sonstige digitale Formate. Jedes Museum, jede Einrichtung und jede Kulturdestination braucht eine eigene Bild- und Motivsprache, eine Ikonographie.

Die eigenen Besucher erfassen: Customer-Relationship-Management

Es ist immer wieder erstaunlich, dass nur wenige Kultur- und Tourismusakteure*innen Daten Ihrer Besucher abfragen und speichern – selbstverständlich legal und auf Basis der Datenschutzgrundverordnung. Dabei genießen gerade Kultureinrichtungen und auch Tourismusorganisationen im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern, etwa aus der Konsumgüterindustrie, durchaus noch ein hohes Vertrauen. Die Bereitschaft, Daten zu überlassen, ist also vorhanden.

Diese Daten sind der Schlüssel zu einem langfristigen Beziehungsaufbau (zur Resonanz) und zu einem besucherzentrierten Marketing und Angebot. Und: Es ist ein Bereich, der noch nicht durch globale Softwareunternehmen disruptiv übernommen werden kann. Ein Datenbestand an Besucheradressen bzw. Newsletterabonnenten*innen sowie eine entsprechende Software zur Analyse der Daten ist auf vielfältige Weise im Direkt- und Empfehlungsmarketing einsetzbar, die beide zu den Schwerpunkten des Kulturtourismus gehören.

Die richtigen Maßnahmen ergreifen

Der richtige Einsatz von Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen sollte den Ergebnissen der Customer-Journey-Analyse und damit den Bedürfnissen der eigenen Zielgruppen folgen. Doch in der Praxis dominiert häufig ein anderer wichtiger Faktor die finale Auswahl an Maßnahmen: das vorhandene Budget.

Um Ihnen die Auswahl der Methoden zu erleichtern, soll im Folgenden eine andere Art der Bewertung von Maßnahmen erfolgen, nämlich nach ihrer Umsetzbarkeit mit kleinen, mittleren oder großen Budgets bzw. Ressourcenausstattungen.

Kulturtouristisches Basis-Marketing mit kleinen Budgets

Der oben skizzierten Aufteilung zufolge können die folgenden Maßnahmen als eine Art Grundausstattung des Kulturtourismus gelten:

- Eigene Webseite, ggf. inklusive Blog
- Bewegtbild und Videoplattformen
- Soziale Medien und Messenger, v.a.
 - Facebook,

- Instagram,
- Youtube,
- TikTok
- WhatsApp
- Bewertungsplattformen im Internet (Google, Tripadvisor etc.)
- Flyer/Karte/Plan als Erst- und Basisinfo
- Klassenfahrtenmarketing
- Empfehlungsmarketing
- Navigation, Orientierung, Wegefindung und Willkommen in jeder digitalen und analogen Form
- Aktivierende und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen
 - Abgestimmte Pressearbeit (PR)
 - Mailings: Direktmarketing und Kundenbindung
- Kooperation der Kulturanbieter mit der lokalen und regionalen Tourismusorganisation

Erweiterte Kommunikation mit mittlerem Budget

Mit einem erweiterten Budget lassen sich vor allem digital und im Mediaeinsatz weitere Instrumente einsetzen.

- Digitale Vertriebsplattformen und -medien zur Buchung von Erlebnissen, z.B. GetYourGuide, Regiondo, Airbnb Experiences etc.
- Nutzung von Storytelling-Apps und Plattformen, z.B. Hearonymous, Lauschangriff u.a.
- Weitere (höherwertige) Printausgaben, Flyer, Broschüren, Magazine
- Postkarten als punktuelle Vor-Ort-Inspiration und Streumedium
- Gruppenreisemarketing, z.B. durch kooperative Vertriebsbroschüren sowie eine entsprechende digitale Datenbank
- Digitales Informations- und Orientierungssystem, z.B. mit Terminals, Kiosk-Systemen, QR-Codes, Near-Field-Communication etc.
- Zusätzliche Aktivierende und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen
 - Influencer-Relations
 - Online-Marketing mit Paid Media und Programmatic Advertising, d.h. jegliche Formen bezahlter Werbung im Internet (Banneranzeigen, Social-Media-Anzeigen auf Facebook, Instagram, Suchmaschinenwerbung (SEA) mit Google AdWords, etc.)
 - Medialeistungen analog, z.B. Print-Anzeigen und auch Plakate

Große Sprünge mit großen Budgets

Die folgende Listung zeigt, was mit großen Budgets zusätzlich möglich ist.

- Beileger in Top-Medien, z.B. in DIE ZEIT und der Süddeutschen,
- Eigene Apps und digitale Tools mit Entwicklungsaufwand

- Themeninseln in der Tourist-Information als spezielle Inszenierungen oder Erlebnisinstallationen
- Präsenz auf Events/Messen oder Quellmarktaktionen

Tipp

Schulklassen sind für nahezu alle Kultureinrichtungen ein bedeutendes Segment, das jedoch spezieller Maßnahmen bedarf. Für das Klassenfahrten- und Schulmarketing ist eine Schulmatrix in Form eines Posters sinnvoll. Auch hier gilt jedoch: Diese Instrumente sollten im Netzwerk erstellt werden. Sie enthalten praktische und übersichtliche Zusammenstellungen von besonderen Kulturangeboten in der Region sowie komplementäre Angebote. Die Instrumente sind eine Organisationshilfe für Lehrer, Schulen und Veranstalter von Klassen- oder Schulreisen bei der Identifikation von Ansatzpunkten für Klassenfahrten, Ausflüge und Exkursionen. Ein Begleitheft kann die im Poster aufgeführten Angebote vertiefen. Für den Vertrieb der Instrumente bedarf es einer Direktmarketing-Datenbank mit allen Schulen im Einzugsgebiet.



Systemisch Denken: Prozesse statt Strukturen

Das ist wichtig

- ▲ Kulturtouristische Netzwerke sind nur sinnvoll, wenn sie einen Gästenutzen hervorbringen.
- ▲ Es gibt keine Standardlösungen für kulturtouristische Netzwerke und Kooperationen.
- ▲ Je konkreter die Zusammenarbeit, umso reibungsloser die Kooperation.
- ▲ Netzwerke sollten prozessorientiert an ihrem Ziel arbeiten.
- ▲ Menschen prägen den Kulturtourismus, und jeder Mensch hat seine eigene Perspektive.
- ▲ Strukturen sind nachrangig, die Persönlichkeiten und Qualifikationen entscheiden.
- ▲ Ein kulturtouristisches Themen- oder Clustermanagement kann viele der zentralen Aufgaben und Prozesse übernehmen.
- ▲ Ein Themen- oder Clustermanagement erleichtert das Umsetzen immer wieder neuer Projekte und Vorhaben.

Was ist zu tun

Bis zur Realisierung eines funktionierenden kulturtouristischen Netzwerks sind oft aufwändige Strukturprozesse zu bewältigen. Dabei sind komplexe *strukturelle, politische, administrative, budgetäre und personelle Vorgänge* zu regeln, die durch Perspektiven verschiedener Menschen und Rollen geprägt sind. Wie komplex derartige Vorgänge sind, ist maßgeblich davon abhängig,

- welches Ziel das Netzwerk verfolgt,
- wie viele Partner*innen und unterschiedliche Organisationsstrukturen beteiligt sind,
- für welchen Zeitraum das Projekt angelegt ist.

Konkurrierende Kultureinrichtungen oder Standorte, die sich zu einem Netzwerk zusammenschließen, stehen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, gehen dabei also eine **horizontale Kooperation** ein. Ungemein wichtig sind zudem **vertikale Kooperationen** zwischen Kulturanbietern sowie komplementären touristischen Akteuren*innen wie Gastronomie oder Hotellerie, die auf einer vor- und/oder nachgelagerten Position innerhalb der Wertschöpfungskette liegen.

Checkliste: Netzwerkaufbau und kulturtouristisches Themenmanagement

Folgende Bestandteile eines Netzwerks sind zu definieren:

- Beteiligte in ihren Rollen, Funktionen und speziellen Perspektiven
- Ziele und Mehrwerte, d.h. der Nutzen
- konkrete Projekte und Vorhaben
- Aufgaben und Prozesse

- Mitglieder*innen und Organisationsformen
- Personal und Finanzierung

Ziele setzen

Netzwerke können höchst unterschiedlichen Zielen folgen. Aus kulturtouristischer Sicht sollte jedoch immer ein Ziel im Vordergrund stehen: der Gästenutzen. Zukunftsfähige Netzwerke

- führen ihre Themen und ihre Region mit den individuellen Bedürfnissen der Besucher*innen und Kulturschaffenden zusammen, sie sind demnach zielgruppenorientiert,
- ergänzen es durch motivgerechte, komplementäre Angebote, sie sind erlebnis- und serviceorientiert,
- setzen neue kreative Potenziale bei den Kulturschaffenden und -einrichtungen frei, sind demnach aktivierend und motivierend.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Netzwerke oder Kooperationen, die nur dem Zweck dienen, Geld und Ressourcen zu sparen, nicht sinnvoll sind und sogar den Gästenutzen verschlechtern können. Das bedeutet nicht, dass nicht trotzdem Ressourcen eingespart werden können - aber nur, wenn der Gästenutzen dabei steigt.

Denken Sie also in erster Linie darüber nach, was die Kooperation oder das Netzwerk für die Gäste und Besucher*innen leisten soll. Zu diesen beiden Gruppen gehören auch die Einheimischen, deren Lebensqualität durch Kulturangebote steigt.

Gästenutzen kann sich auf vielfache Weise äußern, z.B. durch

- schönere und tiefere Erlebnisse durch Kombination verschiedener Bausteine, etwa Kulturgenuss und kulinarischer Genuss,
- mehr Komfort, wenn etwa innerhalb eines Erlebnisraumes die Mobilitätsangebote optimal ineinander greifen oder Buchungen miteinander vernetzt werden können,
- Preisvorteile, etwa durch Kombitickets,
- eine einfachere Kommunikation, wenn ich etwa für verschiedene kulturelle Angebote nur einen Ansprechpartner und Kontakt benötige,
- ein besseres Lebensumfeld.

Konkret und klar

Praktische Erfahrungen zeigen: Je konkreter und ereignis- bzw. ergebnisorientierter die Zusammenarbeit von Beginn an ist, sei es in Form einer gemeinsamen Veranstaltung oder Ausstellung oder gemeinsamer Serviceangebote, um so pragmatischer gestaltet sich auch eine anschließende, tiefergehende Kooperation.

Die Partner*innen lernen sich so gegenseitig sowie den Arbeitsaufwand und den Output gemeinsamer Aktivitäten kennen und können pragmatische Kooperationsformen für die weitere Zusammenarbeit einüben. Anzustreben ist daher eine frühe Konkretisierung kooperativer Projekte und Vorhaben. Es ist jedoch keineswegs so, dass eine Kooperation auf Dauer angelegt sein muss.

Wenn der Gästenutzen konkreter formuliert werden kann, ist es zum konkreten Projekt oft nur ein kleiner Schritt. Typische Vorhaben sind:

- **punktuelle, auf kürzere Dauer ausgelegte Projekte**, z.B. ein Angebotsnetzwerk im Zusammenhang mit einer großen Ausstellung,
- **punktuelle, auf Dauer ausgelegte Kooperationen**, etwa eine dauerhafte Kooperation zwischen einer Kultureinrichtung/einem Ankerangebot und der Tourist-Information oder Tourismusorganisation oder auch die einfache Kooperation zwischen Museum und einem benachbarten Hotel,
- **komplexe, auf Dauer ausgelegte Kooperationen**, etwa der Aufbau einer TouristCard, ein umfassendes kulturtouristisches Netzwerk, das gemeinsam Themenjahre veranstaltet oder Marketingkampagnen ausrollt, ein Mobilitätsnetzwerk innerhalb eines kulturellen Erlebnisraums,
- **ein umfassendes kulturtouristisches Cluster- oder Themenmanagement**, meist „verortet“ in der regionalen Tourismusorganisation.

Dynamische Prozesse und Aufgaben

Es empfiehlt sich, vor allem in komplexen und auf Dauer angelegten Netzwerken Schlüsselaufgaben und Prozesse frühzeitig klar zu definieren. Wichtig ist: Ein Prozess ist ein immer wiederkehrender Optimierungsvorgang. Dies kann nicht oft genug betont werden, da sowohl Kultureinrichtungen als auch Tourismusorganisationen sowie Netzwerke aus beiden Gruppen dazu neigen, einmal definierte Aufgaben immer wieder gleich abzuarbeiten. Damit sind sie den aktuellen Herausforderungen oft nicht gewachsen. Stattdessen ist eine dynamische und agile Anpassung gefragt, viel kurzfristiger und häufiger als bislang oft praktiziert.

Je mehr dieser Aufgaben und Prozesse in der Aufbau- sowie später in der Umsetzungs- und Betriebsphase eines Netzwerks gebündelt werden können, umso effizienter arbeitet es. Dazu gehören:

- Strategieentwicklung und Profilierung
- Management- und Führungsaufgaben
- (Laufende) Budgetierung und Finanzierung
- Angebotsklassifizierung und Kuratierung
- Erlebnisentwicklung
- Qualitätssicherung
- Vertriebsaufgaben
- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikation

- Datensammlung und Monitoring
- Wissensmanagement und Schulungsaufgaben
- Innovations- und Kreativprozesse.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Vernetzungsprozesse oft in hohem Maße vom Engagement einzelner Persönlichkeiten abhängig sind und Klarheit über die Prozesse erst mit dem Wachstum des Netzwerks und den Herausforderungen entsteht. Doch wenn eine langfristige, dauerhafte Vernetzung geplant ist, sollte die Überlebensfähigkeit nicht von einzelnen Partnern*innen oder Personen abhängig sein, sondern muss durch eine entsprechende Organisationsform oder klare Prozesse gesichert werden. Dazu gibt es verschiedene Modelle, die von privatrechtlichen Gesellschaften über Vereine bis hin zur Platzierung in bestehenden Verwaltungseinheiten reichen. Auch informelle Netzwerke ohne jegliche Rechtsform können gelegentlich auf Dauer funktionieren. Eine grundsätzliche Empfehlung ist nicht möglich, sondern auch abhängig von den Mitgliedern*innen, z.B.

- Leistungspartner
 - Kulturanbieter
 - Kultureinrichtungen
 - Künstler und Kreative
 - Touristische Leistungsträger
 - Tourismusorganisationen
- Kommunikations- und Vertriebspartner
 - Medien
 - Plattformen
 - Event- und Reiseveranstalter
- Infrastrukturpartner
 - Eigentümer
 - Betreiber
- Servicepartner und Unterstützung
 - Mobilität
 - Telekommunikation
 - Bildung
- Verwaltung
 - Kultur
 - Planung
 - Verkehr
 - Genehmigungsbehörden
- Politik
- Finanzierungspartner
 - Fördermittelgeber
 - Sponsoren

Clustermanagement als übergreifende Lösung

Wenn der Kulturtourismus innerhalb einer Region ein so großes Gewicht hat, dass er für die gesamte Destination profilgebend ist, sollte ein umfassendes Themen- oder Clustermanagement installiert werden, das die zentralen Aufgaben übernimmt:

- das steuernde Clustermanagement Kulturtourismus
- das Content-Management und die Vermarktung
- die Erlebnis-, Angebots- und Infrastrukturentwicklung
- Innovations- und Change-Management-Prozesse

Viele dieser Aufgaben haben meist Schnittstellen zum übergeordneten Destinationsmarketing oder anderen Profiltiteln.

Das Cluster- oder Themenmanagement muss durch eine oder mehrere Personen repräsentiert werden, die an der Schnittstelle zwischen Kultur und Tourismus agieren können. Dafür sind besondere Qualifikationen notwendig, die sowohl beim Recruiting der Personen als auch im Rahmen der Weiterbildung gefordert, gefördert und entwickelt werden müssen. Die Kommunikation zwischen Kultur und Tourismus ist in hohem Maße von der Persönlichkeit des*r Koordinators*in abhängig.

Die zentrale Kompetenz besteht darin, sowohl die touristische Vermarktungslogik als auch die kreative Herangehensweise der Kulturschaffenden zu verstehen und glaubwürdig zwischen beiden Ebenen moderieren zu können. Dazu gehören auch Soft Skills wie Empathie und Einfühlungsvermögen, Mediationsfähigkeiten sowie Fähigkeiten im Konfliktmanagement.

Auch ein kulturelles Grundwissen ist wichtig, um mit akademisch ausgebildeten Kulturakteuren auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Es muss deutlich hervorgehoben werden, dass diese persönlichen Komponenten oft höher einzuschätzen sind als die organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen.



Bleiben Sie wandlungsfähig

Dieser Überblick über aktuelle Herangehensweisen an den Kulturtourismus muss auf viele Details verzichten, die für die alltägliche Praxis auch hilfreich sein können. Was folgt aus der Corona-Krise? Wie werden sich künftig die Rahmenbedingungen und Herausforderungen weiterentwickeln? Wie nutze ich neue Kommunikations- und Informationsmedien richtig? Wie funktioniert das Metaverse und wie verändert es das kulturelle Rezeptionsverhalten? Bleibt es sinnvoll Facebook, Instagram u.v.a. zu nutzen? Wie baue ich digitale Plattformen in meine Strategie ein? Welche Nutzungsbedingungen und vertraglichen Regelungen folgen daraus? Wie verändern sich Marketing- und Managementmethoden unter dem Einfluss der Digitalisierung? Woher bekomme ich qualifiziertes Personal? Welche Qualifikationen benötigen Mitarbeiter*innen künftig? Welche innovativen Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich mir durch Crowdfunding o. Ä.?

Diese und viele weitere Fragen werden uns und den Kulturtourismus in den kommenden Jahren weiter beschäftigen. Für alle noch offenen Fragen und auch die noch neu aufkommenden sind Sie und alle Akteure aufgerufen, wach, aufmerksam und vor allem wandlungsfähig zu bleiben.

Bildnachweise:

Titel (v.o.n.u.): (c) Stadt Herzberg am Harz, (c) Uwe Oberdiek

S 3: (c) Harzer Tourismusverband, M. Gloger

S 20: (c) Harzer Tourismusverband, A. Kaßner

S 28: (c) Einhornhöhle - GUf e.V., Dr. Ralf Nielbock

S 32: (c) Harzer Tourismusverband, M. Gloger

S 36: (c) Harzer Tourismusverband, A. Kaßner

S 42: (c) Stadtmarketing Bad Lauterberg, Foto Lindenberg

S 47: (c) Harzer Tourismusverband, M. Gloger