

## Regionalmarketingstrategie zur Entwicklung des Projektes UNESCO-Welterbe - Montanregion Erzgebirge

### Zusammenfassung

Beauftragt durch den Verein **Montanregion Erzgebirge e.V.** hat das Consulting-Büro **MSP Impuls-Projekt** aus Breckerfeld in NRW zwischen September 2009 und Mai 2010 eine umfangreiche Studie erarbeitet, deren Ziele und Ergebnisse hier kurz zusammengefasst werden.

### 1. Wie kann das Projekt, Teile des Erzgebirges in die Liste des Weltkultur-Erbes aufzunehmen, durch den Verein erfolgreicher beworben werden?

Dazu wurde zunächst eine große Zahl von Interviews mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kultur aus der Region und in Sachsen insgesamt geführt, um deren Wissenstand und Meinung über das Projekt zu erfragen. Außerdem wurde eine repräsentative Straßenumfrage zum heutigen Bekanntheitsgrad des Projektes durchgeführt.

### Einige der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen:

- Das Projekt ist bei potenziell involvierten Beteiligten relativ gut bekannt, aber nicht in der Öffentlichkeit. Es wurde klar, dass erhebliche Informations- und Kommunikationsdefizite bestehen. Das Projekt braucht offensichtlich mehr Multiplikatoren, auch und gerade im Bereich der Presse. Bürgerinnen und Bürger sind zu wenig beteiligt. Daran muss gearbeitet werden, vor allem durch eine breitere Bürgerbeteiligung vor Ort.
- Die konkreten Standorte sind wenig bekannt, oft meint man, es ginge um »Das ganze Erzgebirge«, obwohl die Projektfläche weniger als 1% der Region ausmacht. Durch eine bessere Öffentlichkeitsarbeit vor Ort sollte diese zu verbessern sein.
- Von den handelnden Personen sind nur wenige bekannt, das Procedere ist praktisch unbekannt. Aufklärung durch eine breitere Zahl von Multiplikatoren tut hier dringend not, da zahlreiche Missverständnisse bez. des Eintragungsverfahrens bestehen.
- In der Politik wird das Projekt überwiegend begrüßt, aber es gibt auch Vorbehalte, dass das Projekt die zukünftige Entwicklung der Region behindern und evtl. einen Eingriff in die Handlungsautonomie darstellen könnte. Es sollte möglich sein, überzeugend darzustellen, dass die Zukunftsfähigkeit durch das Label des Weltkultur-Erbes eher gefördert wird.
- Vertreter aus der Wirtschaft begrüßen das Projekt sehr, da es als weicher Standortfaktor im Sinne eines verbesserten Images sehr bedeutsam sein könnte. Diese sehr positive Sichtweise sollte der Verein durch die Gründung eines Wirtschaftsbeirates nutzen.
- Vertreter der Kultur betrachten das Projekt im Sinne eines potenziellen neuen Handlungsrahmens für ihre Aktivitäten als sehr interessant. Für das zukünftige Marketing wird dies von Bedeutung sein.
- Ausnahmslos alle Befragten sahen eine große Chance für die weitere Entwicklung des Tourismus, auch wurde in diesem Zusammenhang der transnationalen Entwicklung gemeinsam mit der tschechischen Seite große Bedeutung zuerkannt. Für das notwendige Marketing wurden aber die vorhandenen Strukturen im Tourismus als nicht ausreichend bzw. ungeeignet angesehen. Diese und andere Ergebnisse im Zusammenhang des Tourismus werden unter weiter erläutert.
- Die Chancen zur Umsetzung wurden als relativ groß bezeichnet, wenn es auch noch auf mancher politischer Ebene an Zustimmung mangelt. Dies ist erfreulich, aber weitere Überzeugungsarbeit wird notwendig sein.

## **2. Wie sieht ImpulsProjekt die bisherigen Verfahrensschritte und wie schätzen wir den möglichen Erfolg im Sinne einer Eintragung in die Welterbe-Liste ein?**

Wir betrachten die inhaltliche Position als korrekt: Ohne Zweifel ist das Label Weltkulturerbe wissenschaftlich mehr als gerechtfertigt. Und letztlich ist auch die historische Begründbarkeit sehr wichtig, auch weil sie den regionalen Stolz und die lokale Identität fördern kann und sollte.

Wir zweifeln auch nicht an dem Erfolg; die UNSECO wird dem Vorhaben vorbehaltlos zustimmen können, sofern dazu regionaler und nationaler Konsens erzielt werden wird.

Wir möchten unterstreichen, dass wir das Verfahren der lokalen Studien zur Machbarkeit für absolut vorbildlich erachten. Kern ist, dass - soweit wie heute möglich - vor der Antragstellung ein kommunaler Konsens über die zukünftige Entwicklung der Standorte und über potenzielle Schnittstellen zu kommunaler Stadt- und Raumplanung erzielt wird.

Das ist absolut wichtig und richtig. So kann vorhandenen Zukunftsängsten erfolgreich begegnet werden. Diese sind zwar verständlich, aber nicht notwendig. Es ist ein grundlegender Irrtum, dass via die Eintragung in die Welterbe-Liste nationales und regionales Recht gebrochen werden kann. Die Verantwortung für ein der Welterbe-Liste angehörendes Denkmal wird weder dem Eigentümer noch einer Kommune entzogen, noch wird etwa über das nationale Denkmalrecht hinaus der Umgang mit dem Denkmal erschwert. Im notwendigen Managementplan lassen sich zudem Verantwortlichkeiten noch einmal soweit klären und festlegen, dass es keine zukünftigen Irritationen geben braucht.

Aber: Die wichtigste Frage als Basis für die Akzeptanz Antragstellung ist (noch) nicht beantwortet:

## **3. Wie kann und wird die Region von dem Projekt konkret profitieren?**

Die notwendigen Antworten müssen in Zukunft im Vordergrund der Projektentwicklung stehen, die damit eine erhebliche Erweiterung erfahren wird. Die Suche nach den richtigen Antworten war der wesentliche Teil der Aufgabe von MSP Impulsprojekt.

### **3.1 Auswertung vorhandener Studien zum gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Ertrag von Welterbe-Stätten**

Wir haben eine Anzahl solcher Studien ausgewertet und in Bezug zum Projekt im Erzgebirge gesetzt. Die Ergebnisse können wir wie folgt zusammenfassen:

- Kultur und allgemeine Wirtschaft profitieren indirekt durch einen Image-Gewinn durch das sehr bekannte (in Deutschland 87%) und national wie international sehr positiv bewertete Welterbe-Label.
- Gesellschaftlich gibt es einen positiven Effekt durch den Zugewinn lokaler und regionaler Identität. Das selbstbewusste Zugehörigkeits-Gefühl der Bevölkerung spielt eine wichtige Rolle für die Zukunftsfähigkeit einer Region.
- Der am meisten erwartete Effekt liegt in einem wachsenden Tourismus. Dies ist auch richtig, aber nur unter bestimmten Bedingungen:
- Die Region muss vorbehaltlos hinter dem Label stehen, dann ist ein allgemeiner Image-Gewinn auch für den Tourismus von Bedeutung.
- Ein lokaler, direkter Effekt kann dann eintreten, wenn die Standortqualität stimmt. Alleine wird das Label keine oder geringere Wirkung erzeugen, wenn nicht vor Ort die Empfangsqualität und die Erlebnisqualität wachsen.
- Große Standorte profitieren weniger, als viele kleine. Im Erzgebirge wird ein Zugewinn von 20-30% an Besucherzahlen möglich sein. Wenn man von den bisherigen Zahlen hochrechnet, entspricht das einem Zugewinn von ca. 200-250 Mill. Euro im Jahr für die Region.

### 3.2 Tourismus – eine große Chance für das Erzgebirge?

Ja, aber....

Wir haben uns zunächst den jetzigen touristischen Zustand der Region genauer angesehen. Dazu haben wir zum einen vorhandene, umfangreiche touristische Studien und Statistiken zur Region ausgewertet. Zum anderen haben wir die Region intensiv bereist und uns dabei alle potenziellen Welterbestätten sowie viele der touristischen Angebote genauer angesehen.

#### Eine Zustandsbeschreibung

Das Erzgebirge ist eine traditionelle Freizeitregion für Sachsen, aber man kann es auf Basis der Zahlen kaum als eine Tourismusregion bezeichnen, dafür ist die Zahl der überregionalen und internationalen Gäste zu gering. Zwar ist der regionale tourismuswirtschaftliche Effekt auf einem akzeptablen Niveau, aber die Potenziale werden bei weitem nicht ausgenutzt.

Aber selbst das bisherige Niveau ist in Gefahr:

Die Angebote vor Ort haben große Potenziale, aber auch die schlummern eher im Verborgenen. Sowohl die traditionellen Standorte und Angebote, wie auch die speziell die für das Welterbe vorgesehenen Standorte, verfügen über zu wenig authentische Erlebnisqualität, wie sie im zeitgemäßen Tourismus selbstverständlich sein sollten und von den Kunden erwartet werden.

Die Besucherstruktur ist überaltert, die entspricht einem wenig modernen, zeitgemäßen und zu wenig Erlebnis-orientierten Angebot. Noch sind die Statistiken nicht wirklich besorgniserregend, aber die Erfahrung aus anderen, ähnlichen Regionen lassen vermuten, dass ein möglicher und vielleicht sogar dramatischer Abstieg bevorstehen könnte.

Die vorhandenen Potenziale werden vor allem durch ein wenig effizientes Marketing nicht ausgenutzt. Das besondere Problem ist der uneinheitliche Auftritt, der sogar selbständige Teilregionen wie z.B. das Osterzgebirge gesondert bewirbt. Außerdem steht meistens jedes noch so kleine Angebot alleine für sich, statt unter einer einheitlichen Dachmarke viel effizienter zu wirken. Man kann zusammenfassen, dass das Erzgebirge geradezu einen »Markenfriedhof« bildet, wo eine Unzahl lokaler und unterschiedlichster Marken und Angebote miteinander konkurrieren. Wahrnehmbarkeit auf dem Tourismusmarkt ist so auf keinen Fall erzielbar.

#### Tourismus im Erzgebirge und das Welterbe-Projekt

Diese Zustandsanalyse gibt ohne jeden Zweifel Anlass zur Sorge. Gerade aus diesem Grund kommt aber das Welterbe-Projekt genau zum richtigen Zeitpunkt. Umfragen der Deutschen Zentrale für Tourismus ergeben ein besonders hohes internationales Interesse an den Welterbestätten, wie es sich konsequenterweise auch in der internationalen Bewerbung der DZT »Deutschland – Welterbeland« widerspiegelt.

Hier ergibt sich die Chance für das Erzgebirge, mittels des Welterbe-Labels das eigene Image zu verbessern, ja sogar ohne großen eigenen Werbeaufwand von einem internationalen Trend zu profitieren.

Die besondere Herausforderung ist dabei, die Welterbe-Stätten mit dem allgemeinen Tourismus im Erzgebirge so zu verzahnen, dass beide Seiten davon profitieren. Das ist nicht so einfach, eine neue, weitere Marke wie »Montanregion Erzgebirge« wird dabei eher kontraproduktiv wirken und kommt daher so nicht in Betracht.

### 3.3 Für das Erzgebirge wichtige Trends im Tourismus

Wir haben in unserer Studie besonders wichtige Trends aufgezeigt, welche der Entwicklung nützlich sein werden. An dieser Stelle seien nur einige Punkte erwähnt, die vor allem für das Marketing entscheidend wichtig sind:

**Erlebnisse und Standortqualität:** Wichtigstes Marketing-Element ist die persönliche Empfehlung von ganz konkreten Menschen, auch im Internet-Zeitalter. Diese basiert auf einer positiven Erfahrung vor Ort. Standorte und Angebote müssen über aktuelle Trends informiert sein, damit diese Rechnung aufgehen kann. Dazu zählt die Orientierung auf ein echtes Erlebnis, etwas was real für die Geschichte und Gegenwart einer Region steht und mit Spaß erlebt werden kann. Das ist für das Museum oder Ähnliches genauso wichtig, wie für das Hotel. Dazu kommen Trends wie »Wellness« die durch die veränderte Altersstruktur immer wichtiger werden.

**Zielgruppen-Orientierung:** Es ist wichtig, genau über die möglichen Zielgruppen Bescheid zu wissen und Angebote genau auf diese zuzuschneiden. Für das Erzgebirge ist die Zielgruppe des Kulturtouristen genauso wichtig, wie die Familie. In diesem Zusammenhang ist die Kenntnis über den potenziellen Markt natürlich auch bedeutsam: Für das Erzgebirge ist der nordeuropäische internationale Markt der wichtigste Einzugsbereich. Daneben – und das wird im Tourismus oft unterschätzt – ist und bleibt der regionale Markt im weiteren Einzugsbereich wie auch in der Region selber auch für die Zukunft entscheidend wichtig. Schon ein stärkeres regionales Bewusstsein für den Wert der eigenen Heimat für die eigene Freizeit hätte eine enorme Steigerung des Einkommens im Tourismus zur Folge.

**Event-Marketing:** Es wird wichtig sein, in die touristischen Standorte im Erzgebirge – auch die Standorte des Welterbes - langfristig mehr zu investieren als bisher. Langfristig ist dies zur Qualitätsverbesserung sicher notwendig. Es gibt aber auch Maßnahmen, die kurzfristig machbar sind, die Standorte aufwerten und auch für das Marketing sehr nützlich sein würden. Neue Formen der touristischen Führung wie das »Active-Role-Play« können ohne große Kosten eine enorme Wirkung entfalten. Würde man solche Formen flächendeckend einführen, so würde sich sogar eine Pionierrolle mit Alleinstellungsmerkmalen entwickeln lassen. Darüber hinaus wäre es sehr wichtig, ein gemeinsames, hochwertiges kulturelles Event für die ganze Region – zentral wie dezentral – zu schaffen, das eine wichtige Wirkung für das Marketing wie auch für die Standortqualität haben würde.

**Touristen reisen zu Themen, nicht zu Destinationen:** Reiseanlass ist nicht der Name der Zielregion, sondern die Angebote, welche sie dort vorfinden. Diese sind thematisch einzuordnen, wie z.B. »Sun&Beach« für die großen südlichen Ziele. Wo dann genau die Reise hingehet, das hängt meist von persönlichen Empfehlungen (nicht von Prospekten!) ab und natürlich auch vom Preis. Meistens kann man Leitthemen in einer Destination auffinden, welche dann gezielt für das Marketing eingesetzt werden können und sollen. Für das Erzgebirge gibt es ein zentrales **Leitthema** (neben Naturerlebnis und Weihnachtsland) das heißt »**Industriekultur**«, ein wichtiger Trend im internationalen Kulturtourismus. Es heißt ja auch ganz richtig »Vom Berg kommt alles her...«

Ein solches Leitthema steht als Teil des Ganzen für eine Region, mit dem alle anderen Themen hierarchisch verknüpft werden, Das bedeutet: Im Sinne des Marketing lädt das Leitthema zur Reise in die Region ein, wo der Reisende dann zu weiteren Angeboten geleitet wird. Nur so ist Wahrnehmbarkeit im unendlichen und überladenen internationalen Informations-Pool noch zu erzielen. Es ist wichtig, dieses Prinzip zu verstehen und zu wissen, dass Marketing-Maßnahmen unter dem Motto »Im Erzgebirge ist es schön« oder »Bei uns gibt es viel zu sehen« nicht nur nicht funktionieren, sondern kontraproduktiv sind, weil sie keine konkrete und authentische Botschaft enthalten.

**Das Leitthema muss durch ein Leitprojekt sichtbar gemacht werden:** Selbst nach der freiwilligen Beschränkung im Marketing auf ein Leitthema muss man noch einen Schritt weiter gehen und ein **Leitprojekt** erfinden, das ganz konkret Standorte des Leitthemas auffindbar macht und bewirbt. Hierzu haben wir folgenden Vorschlag:

### 3.4 Das Leitprojekt für das Erzgebirge: die »Neue Silberstraße«

Das Rad muss nicht neu erfunden werden, denn es gibt ein Projekt in der Region, welches die notwendigen Potenziale für ein Leitprojekt hat: die »Silberstraße«. Sie trägt einen werbewirksamen Namen, sie steht authentisch für das Leitthema, sie benötigt aber eine neue Ausrichtung:

- Zum einen muss sie ausschließlich - auf einer obersten Ebene - auf industriekulturelle Standorte orientiert werden, damit das Leitthema kantenscharf kommuniziert werden kann.
- Die Standorte des Welterbes sollten auf einer Themenroute besonders herausgestellt werden. Dadurch kann das Label des Welterbes auch für die gesamte Silberstraße und alle anderen Themen und Standorte, die mit ihr verbunden werden, genutzt werden.
- Sie muss sich des Prinzips des **Cross-Marketings** bedienen: Alle weiteren potenziellen Themen wie Naturerlebnis und Weihnachtsland und Angebote werden an sie auf einer zweiten Ebene angebunden, sei es als lokale oder thematische Teilrouten oder als konkret buchbare Angebotspakete. Das bedeutet keinen Verlust für diese Ebene, sondern im Effekt einen Gewinn, auch wenn diese Ebene nicht auf den ersten Blick sichtbar wird.
- Räumlich muss sie auf die gesamte Region und ihre Randzonen ausgedehnt werden.
- Die Silberstraße soll das zentrale Werbemedium des Erzgebirges werden.

- Lokale Werbemedien für Standorte und Angebote müssen zugunsten eines zentralen Auftritts reduziert bzw. auf diesen konzentriert werden. Dieser sollte in erster Linie im Internet – auch mobil – geschehen, die vielen existierenden unproduktiven Printmedien sollten auf eine gemeinsame Imagebroschüre und einen Imageflyer reduziert werden. Auch dadurch geht keine lokale Identität verloren, sondern der werbende Effekt wird letztendlich höher sein.

### **3.5 Besonders wichtig: Netzwerk-Marketing**

Neue Produkte – das weiß die Industrie z.B. sehr genau – werden besser und effektiver im Verbund eines Netzwerkes, statt in einer Einzelkonkurrenz eingeführt. Die Themen im globalen touristischen Markt konkurrieren auch nicht wirklich miteinander, im Gegenteil führen die an einem Thema beteiligten Regionen/Standorte sich gegenseitig Kunden zu. Jeder Tourist führt für sich – mehr oder weniger bewusst - eine Liste potenzieller Regionen/Orte seines Interesses, die er in seinem Leben ansteuern will. Je mehr Informationen ihm zu »seinem« Thema zur Verfügung stehen, desto effektiver wird er diese Liste führen und erweitern.

In diesem Sinne ist ein touristisches Netzwerk ein ideales Werbemedium, vor allem auch, weil eine gemeinsamer Auftritt vor Ort einen direkten Zugang zum potenziellen Kunden ermöglicht. Direct-Customer-Contacts sind ein unschätzbar wertvolles Gut für die Werbung! Mit diesem Prinzip ist die »Route Industriekultur im Ruhrgebiet« seit 10 Jahren so erfolgreich, dass die Region im Jahr 2010 Europäische Kulturhauptstadt wurde.

Es ist erfreulich, dass die Sächsische Staatsregierung jetzt nach diesem Vorbild eine »Straße der Industriekultur in Sachsen« plant. Es liegt nahe, die »Silberstraße« in dieses Netzwerk als Teilroute zu integrieren.

Weiter: »ERIH – The European Route of Industrial Heritage« ([www.erih.net](http://www.erih.net)) ist, mit über 50 Mill. Besuchern an ihren Standorten, bereits heute das größte europäische Netzwerk des Kulturtourismus. Es wäre daher anzuraten, diesen Schatz an potenziellen Kunden durch die Integration der Sächsischen Straße der Industriekultur - und damit auch für das Erzgebirge - in ERIH zugänglich zu machen.

### **4. Fazit**

Ja, unter bestimmten Bedingungen wird das Label des Welterbes für das Erzgebirge ein wichtiger Zugewinn sein. Nicht nur, aber vor allem für den Tourismus. Und, nein, dazu braucht es nicht in erster Linie neues Geld. Die vorhandenen Ressourcen – entsprechend gebündelt – werden ausreichen.

Was vor allem nötig sein wird, ja geradezu unverzichtbar ist, wäre der Mut zu einer wirklichen regionalen Zusammenarbeit. Man kann die Ängste der Verantwortlichen verstehen, die dabei um ihre lokale Identität, Interessen und Mitbestimmung fürchten, berechtigt sind sie nicht. Im Gegenteil: Zusammenarbeit wird die lokalen Interessen stärken.

Diese Studie kann ihren Zweck erfüllen, den Mehrwert für die Region durch das Welterbe-Label zu belegen. Sie hat aber auch den unmittelbaren und kurzfristig wichtigen Nutzen und Zweck, dass die touristischen Teile Bestandteil des - für eine erfolgreiche Platzierung auf der UNSECO-Liste notwendigen - zukünftigen Management-Planes für die Welterbe-Standorte werden.