



FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

Marketing-Konzept Schlösserstraße
Bausteine für ein regional, national und international
erfolgreiches Marketing.

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines/einer

Master of Arts in Business

eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus

Betreuer: Prof. (FH) Dr. James Miller

Zweitbegutachter: Mag. (FH) Daniel Binder

eingereicht von: Bianca Lamprecht, BA

Personenkennzahl: 13J0316

Juni 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Gossendorf, 6. Juni 2018

Unterschrift: *Lamprecht Bianca*

Abstract (Deutsch)

Der seit 1980 bestehende Verband zur regionalen Entwicklung „Die Schlösserstraße“ hat sich die Vermarktung der Schlösser und Burgen der Grenzregionen Süd-, Südoststeiermark und Südburgenland (Österreich) zur Aufgabe gemacht. Nach dem Bestehen der Marke Schlösserstraße über mittlerweile knapp 38 Jahre, tauchen erste Probleme in der Vermarktung auf. Ziel dieser Forschungsarbeit war es herauszufinden, auf welchen Bausteinen ein Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße aufbauen muss, um langfristig die erfolgreiche Vermarktung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene zu gewährleisten.

Die Methode zur Beantwortung der Forschungsfrage basierte auf einer Literaturrecherche und der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation. Durch die Literaturrecherche wurden Bausteine für das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße definiert. Mittels Experteninterviews, welche im Zuge der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation durchgeführt wurden, wurden diese Bausteine für die Marke Schlösserstraße adaptiert und Handlungsempfehlungen für die weitere Vorgehensweise bei der Umsetzung des Marketing-Konzeptes abgeleitet.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit definieren die Bausteine Identität, Markt-Analyse, Marken-Strategie, Angebots-Katalog und Kooperationen als die wesentlichen Bausteine des Marketing-Konzeptes für die Marke Schlösserstraße. Der Baustein Identität stellt dabei die wichtigste Grundvoraussetzung für alle anderen Bausteine und somit auch die erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße regional, national und international dar. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen und Ideen zur gezielteren Kommunikation der Marke nach innen und außen gegeben.

Keywords

Schlösserstraße Österreich, Place Branding, Marketing-Konzept, Identität

Abstract (English)

The Regional Development Association "Die Schlösserstraße", established in 1980, has set itself the task of marketing the castles of the border regions in southern, south-eastern Styria and southern Burgenland (Austria). After the existence of the brand "Schlösserstraße" for almost 38 years, the first problems appeared with regard to marketing. The aim of this research was to find out which building blocks should be included in a marketing concept for the "Schlösserstraße" brand to ensure long-term successful marketing at the regional, national and international levels.

The method used to answer to the research question was a literature review combined with the Delphi technique for idea aggregation. The literature research defined building blocks for the marketing concept of the "Schlösserstraße" brand. By means of expert interviews, which were carried out using the Delphi technique, ideas were generated that provided building blocks for an adaptation of the "Schlösserstraße" brand. From them, recommendations could be developed for further actions to implement the marketing concept.

The essential building blocks of a marketing concept for the "Schlösserstraße" brand identified by the research included identity, market analysis, brand strategy, the catalogue of offerings and cooperation. Identity represents the most important precondition for all the other components and thus also for a successful marketing of the "Schlösserstraße" brand regionally, nationally and internationally. Based on these results, recommendations and ideas for more targeted internal and external communication of the brand were made.

Keywords

Castle Road Austria, Place Branding, Marketing Concept, Identity

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangsproblematik.....	1
1.2	Schlösserstraße Grenzregion Steiermark/Burgenland	1
1.2.1	Schlösserstraße als Schloss- und Burgenreichstes Gebiet	2
1.2.2	Schlösser und Burgen der Schlösserstraße	4
1.2.3	Partnerorganisationen der Schlösserstraße	8
1.2.4	Marketingstrategie der Schlösserstraße	9
1.3	Fazit der Ausgangsproblematik.....	11
1.4	Forschungsfrage	14
1.5	Nicht-Ziele	14
1.6	Aufbau der Arbeit	15
2	Methode.....	16
2.1	Sekundäre Datenerhebung	16
2.1.1	Inklusions- und Exklusionskriterien.....	16
2.1.2	Suchbegriffe	17
2.2	Primäre Datenerhebung.....	18
2.2.1	Delphi-Befragungen.....	18
2.2.2	Bedeutung der Delphi-Befragung für die Forschungsfrage	19
2.2.3	Delphi-Befragung zur Ideenaggregation	20
2.2.4	Empirische Vorgehensweise	21
2.2.5	Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring.....	24
2.2.6	Fazit.....	26
3	Theoretischer Teil.....	27
3.1	Begriffe und Definitionen.....	27

3.1.1	Destination Management.....	27
3.1.2	Destination Marketing.....	28
3.1.3	Place Branding	32
3.1.3.1	Place Branding Strategie	34
3.1.3.2	Vorläufiges Fazit	38
3.1.4	Klassisches Marketing-Konzept.....	39
3.1.5	Zwischenfazit.....	42
3.2	Vermarktung der Marke Schlösserstraße.....	47
3.2.1	Homepageauftritt der Marke Schlösserstraße	47
3.2.2	Karte der Marke Schlösserstraße	50
3.2.3	Zwischenfazit.....	51
3.3	Gesamtfazit Theorie.....	54
4	Empirischer Teil.....	58
4.1	Durchführung Experteninterviews	58
4.1.1	Interviewleitfaden.....	58
4.1.2	Auswahl der Experten	59
4.1.3	Auswertungsschritte der Experteninterviews	60
4.2	Darstellung der Ergebnisse.....	61
4.2.1	Baustein 1: Identität.....	61
4.2.2	Baustein 2: Markt-Analyse.....	64
4.2.3	Baustein 3: Marken-Strategie	66
4.2.4	Baustein 4: Angebots-Katalog	67
4.2.5	Baustein 5: Kooperationen	69
4.2.6	Baustein 6: Innen Kommunikation	70
4.2.7	Baustein 7: Experten-Idee	72
4.2.8	Zusätzlicher Baustein: Budget.....	81

4.3	Fazit	82
5	Diskussion	87
6	Handlungsempfehlungen Marketing-Konzept Schlösserstraße	94
6.1	Baustein Identität	94
6.2	Baustein Markt-Analyse	95
6.3	Baustein Marken-Strategie.....	96
6.4	Baustein Angebots-Katalog.....	97
6.5	Baustein Kooperationen:.....	98
6.6	Baustein Budget.....	98
7	Schluss.....	99
7.1	Überprüfung der Forschungsfrage	99
7.2	Praktische Empfehlung	102
7.3	Offene Forschungsfragen	104
7.4	Methodenkritik.....	107
7.5	Ausblick.....	112
8	Literaturverzeichnis	113
9	Anhang	117
9.1	Grafikverzeichnis	117
9.2	Tabellenverzeichnis	117
9.3	Schlösser- und Burgendichte Österreich.....	118
9.4	Experten-Interviewleitfaden.....	122
9.5	Kategorie- und Kodierleitfaden Experten-Interview	124
9.6	Datenschutzerklärungen Experten-Interviews.....	125

Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Arbeit sind geschlechtsneutral zu verstehen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangsproblematik

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, herauszufinden, welche Bausteine das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße, im Südosten Österreichs, haben muss, um regional, national und international langfristig einen erfolgreichen Markenauftritt gewährleisten zu können. Es wird hierbei untersucht, wie die Marke Schlösserstraße von bereits bestehenden Mitgliedern und Partnern wahrgenommen wird und welche Handlungsempfehlungen sich für das Marketing der Schlösserstraße ergeben. Die Kurzrecherche auf der Homepage, den Social-Media-Kanälen und Flyern lässt mutmaßen, dass es grundlegende Probleme in der genauen Definition der Identität der Schlösserstraße, geführt als „Verband für regionale Entwicklung“ gibt, insbesondere in Bezug auf den Markenauftritt nach außen.

Im anschließenden Kapitel soll daher genauer auf die Entstehung der Marke Schlösserstraße eingegangen werden, um das derzeitige Problem zu verstehen.

1.2 Schlösserstraße Grenzregion Steiermark/Burgenland

Die Marke Schlösserstraße wurde im Jahr 1980 als Verband zur regionalen Entwicklung gegründet, um die 9 Schlösser die damals Mitglieder waren, besser vermarkten zu können (Österreichischer Rundfunk, 2016; Die Schlösserstraße, 2017). Nach den ersten Jahren der Gründung des Verbandes, folgte eine regelrechte Aufbruchsstimmung, welche aber nach einigen Jahren wieder verflog. In einem Zeitungsinterview im Jahr 2013 bedauerte Vorstandsmitglied Cajetan Gril die Stille rund um den Verband. „Als primären Grund für die schon länger andauernde Tristesse ortet Gril die mangelnde Bereitschaft der Schlösserstraße-Mitglieder, sich aktiv einzubringen“ (Brugner, 2013). Einer der dieser Stagnation bereits damals entgegenwirken wollte, war Andreas Bardeau, Schlossherr Schloss Kornberg, welcher ab 2013 als stellvertretender Vorsitzender der Marke Schlösserstraße aktiv wurde. Er

sah die Gründe für die abnehmende Motivation der Mitglieder der Marke Schlösserstraße, in der Amtsmüdigkeit als auch den mangelnden Zeitressourcen der im Vorstand tätigen Personen als auch Mitglieder der Schlösserstraße (Brugner, 2013).

Obwohl es nicht ganz klar ist, wann die Schlösserstraße begonnen hat, sich als einer der Burgen- und Schlösserreichsten Gebiete Europas zu bezeichnen, ist es naheliegend, dass schon bald nach der Gründung diese Bezeichnung verwendet wurde, um der Region einen Anhaltspunkt für die Vermarktung zu liefern (Die Schlösserstraße, 2017). Die Schwierigkeiten, welche mit diesem ersten Versuch der Marke Schlösserstraße eine Identität zu verschaffen verbunden sind, werden hier kurz erläutert.

1.2.1 Schlösserstraße als Schloss- und Burgenreichstes Gebiet

Derzeit reicht die Schlösserstraße vom Süden des Bundeslandes Burgenland bis hin in den Südosten des Bundeslandes Steiermark und liegt somit in der Grenzregion zu den Nachbarländern Ungarn und Slowenien. Sie verbindet 25 Burgen und Schlösser in der Grenzregion miteinander und bezeichnet sich damit als Schloss- und Burgenreichstes Gebiet in Österreich (Die Schlösserstraße, 2017).

Bezogen auf die Dichte an Schlössern und Burgen liegt das Bundesland Steiermark im Vergleich zu den anderen acht Bundesländern von Österreich auf Platz 4, hinter Kärnten, Niederösterreich und Salzburg. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Dichte mit der Fläche des Bundeslandes (in km²) zusammenhängt (Woisetschläger & Krenn, 1982; Bundesdenkmalamt, 2017; Das Land Steiermark, 2017; Steirischer Burgenverein, 2017; Amt der Kärntner Landesregierung, 2017; Statistik Austria, 2017; Land Salzburg, 2017).

Bundesland	Fläche in km ²	Anzahl KDM	Dichte pro km ²
Steiermark	16.399,00	267	0,016
Burgenland	3.965,50	39	0,010
Kärnten	9.536,00	255	0,027
Niederösterreich	19.179,26	419	0,022
Oberösterreich	11.982,59	197	0,016
Salzburg	7.154,58	145	0,020
Tirol	12.648,34	97	0,008
Vorarlberg	2.601,66	26	0,010
Wien	414,75	30	0,072
Gesamt	83.881,68	1.475	0,018

Tabelle 1: Übersicht Dichte Schlösser und Burgen in Österreich

Hervorzuheben ist bei der Berechnung der Schlösser- und Burgendichte in der Steiermark, dass die Dichte vor allem in der Grenzregion, in welcher sich die Schlösserstraße befindet, sehr hoch ist. Leider ist es aber methodisch sehr schwierig, die Bezeichnung als Schloss- und Burgenreichstes Gebiet wissenschaftlich zu untermauern. Der Grund dafür liegt in der Problematik das Gebiet zu definieren, da es nicht anhand bestehender politischer Grenzen festgelegt ist. In der Literatur wurde auf jeden Fall bis dato kein Beleg für diese Behauptung erbracht. Die genaue Auflistung der Berechnung der Dichte von Schlössern und Burgen in Österreich findet sich im Anhang.

Es lässt sich also mutmaßen, dass die Marke Schlösserstraße in den vergangenen Jahrzehnten versucht hat, sich ihre Identität über die Dichte an Schlössern und Burgen in Österreich aufzubauen. Die oben angeführte Diskussion zeigt, dass die Erweiterung der Schlösserstraße, von den ursprünglichen neun auf die jetzigen 25 Schlösser und Burgen, und die damit verbundene geografische Vergrößerung des Gebiets der Schlösserstraße, die Frage der Dichte nur noch problematischer macht. Es wirft sich hier daher die Frage auf, ob es überhaupt sinnvoll ist, die Identität der Schlösserstraße über die Dichte an Schlössern und Burgen zu definieren. Bezugnehmend auf diese Frage wirft sich als zweite Frage auf, ob die Besucher der Schlösserstra-

ße auch wirklich wegen der Dichte angelockt werden, oder ob die eigentliche Motivation der Besucher nicht in einem anderen Aspekt liegt.

Mittlerweile ist der Eigentümer vom Schloss Kornberg, Andreas Bardeau, Vorsitzender des Verbandes und plant eine noch größere geografische Erweiterung der Marke Schlösserstraße. Genauer gesagt geht es um den Zuwachs von etwa 15 neuen Mitgliedern, von denen auch einige aus dem Nachbarland Slowenien kommen sollen („Schlösserstraße mit großer Vision“, 2016). Erste Verhandlungen zur Aufnahme von einer Burg nahe der slowenischen Stadt Murska Sobota und einem Schloss nahe der slowenischen Stadt Maribor, gab es dazu bereits im Jahr 2016 (Österreichischer Rundfunk, 2016).

Weiterhin scheint der Verband auf der mutmaßlichen Dichte der Schlösser und Burgen der Schlösserstraße als Basis der Marke zu setzen, und zwar zunehmend auch grenzübergreifend. Es wird versucht, dies durch Erweiterung des geografischen Gebiets der Marke Schlösserstraße zu erreichen. Diese Erweiterung bedeutet jedoch nicht unbedingt eine Zunahme an Dichte, denn wo genau kann die „Grenze“ der Schlösserstraße gezogen werden?

Um einen Überblick über die derzeitigen geografischen Gebiete der Schlösserstraße zu bekommen, wird im anschließenden Kapitel die geografische Lage der Schlösser und Burgen der Schlösserstraße genauer eingegangen.

1.2.2 Schlösser und Burgen der Schlösserstraße

Folgende Schlösser und Burgen, aufgeteilt in ihre Regionen, gehören derzeit zur Schlösserstraße. Die 25 Schlösser und Burgen sind dabei fester Bestandteil der Schlösserstraße und noch zugänglich. Von den 25 Schlössern und Burgen wird aktuell im Markenauftritt der Schlösserstraße jedoch nur von 16 gesprochen, da die restlichen neun Schlösser und Burgen erst vor Kurzem die Mitgliedschaft erlangten und die Aktualisierungen gerade im Gange sind (Die Schlösserstraße, 2017):

Steiermark (Anzahl: 22):

- Burg Bad Radkersburg, 8490 Bad Radkersburg
- Burg Deutschlandsberg, 8530 Deutschlandsberg
- Burg Neuhaus, 8223 Stubenberg am See
- Schloss Tabor, 8385 Neuhaus am Klausenbach
- Burg Riegersburg, 8333 Riegersburg
- Gartenschloss Herberstein, 8222 Buchberg bei Herberstein
- Pfeilburg Fürstenfeld, 8380 Fürstenfeld
- Romantischschloss Ottersbach, 8452 Grossklein
- Ruine Bad Gleichenberg, 8344 Bad Gleichenberg
- Schloss Aichberg, 8234 Eichberg
- Schloss Hartberg, 8230 Hartberg
- Schloss Kapfenstein, 8350 Kapfenstein
- Schloss Kornberg, 8330 Feldbach
- Schloss Obermayerhofen, 8272 Sebersdorf
- Schloss Piber, 8580 Köflach
- Schloss Pöllau, 8225 Pöllau bei Hartberg
- Schloss Schielleiten, 8223 Stubenberg am See
- Schloss Welsdorf, 8280 Fürstenfeld
- Tabor Feldbach, 8330 Feldbach
- Burg Festenburg, 8251 Burg an der Lafnitz
- Stift Vorau, 8250 Vorau
- Schloss Seggau, 8430 Leibnitz

Burgenland (Anzahl: 3):

- Burg Güssing, 7540 Güssing
- Burg Schlaining, 7461 Stadtschlaining
- Burg Lockenhaus, 7442 Lockenhaus

Die Grafik zeigt einen Überblick von 22 der 25 Schlösser und Burgen der Schlösserstraße. Die Unvollständigkeit resultiert aus einer gerade stattfin-

denden Aktualisierung der Website der Schlösserstraße (Schlösserstraße, 2017):



Grafik 1: Übersicht Schlösser und Burgen gesamt, Schlösserstraße

Wie aus der Aufzählung und der Grafik ersichtlich, erstreckt sich die Schlösserstraße über drei von neun Tourismusregionen der Steiermark:

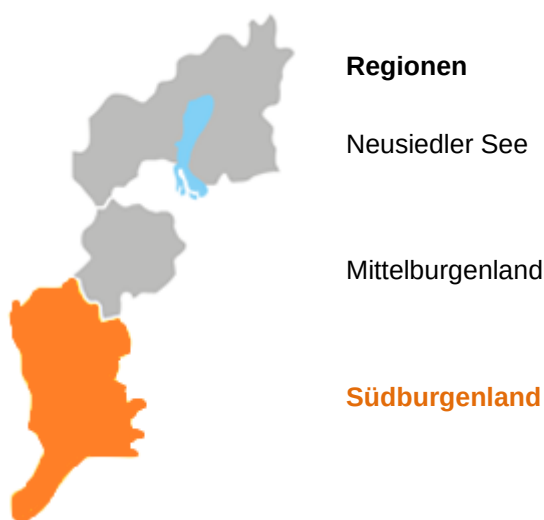
- Südsteiermark, Schilcherland & Lipizanerheimat
- Thermenland Steiermark (neu: Thermen- und Vulkanland Steiermark)
- Oststeiermark (Steiermark Tourismus GmbH, 2017).



Grafik 2: Übersicht Tourismusregionen Steiermark

Die meisten Burgen und Schlösser (Anzahl: 9) befinden sich dabei im Thermen- und Vulkanland Steiermark.

Ebenso aus der Aufzählung und der Grafik Nr. 1 ersichtlich, erstreckt sich die Schlösserstraße über eine von drei Tourismusregionen des Burgenlandes, das Südburgenland (Burgenland Tourismus GmbH, 2017).



Grafik 3: Übersicht Tourismusregionen Burgenland

Bezogen auf die im vorherigen Kapitel diskutierte Dichte an Schlössern und Burgen der Marke Schlösserstraße wirft sich hier der Gedankengang einer Messung der Dichte anhand der Tourismusregionen in Österreich auf. Ein mögliches Problem wäre hier aber, dass dies zwar in Österreich vermutlich durchaus denkbar wäre, es jedoch nur einen Sinn machen würde, wenn dies EU-weit geschehen würde, Tourismusregionen aber in anderen Ländern ganz unterschiedlich organisiert sind, auch von der geographischen Größe her gesehen. Ansonsten wäre der Vergleich der Tourismusregionen hinsichtlich der Schlösser- und Burgendichte nur innerhalb von Österreich möglich, woraus die Marke Schlösserstraße selbst nicht wirklich einen Vorteil ziehen würde, da der Vorstand ja plant, grenzüberschreitend zu wachsen.

In diesem Kapitel wurde die Schlösserstraße geografisch den Bundesländern von Österreich und den Tourismusregionen der Steiermark und des Burgenlandes zugeordnet, um eine Übersicht über das geografische Gebiet der Schlösserstraße zu erlangen. Daraus geht hervor, dass die Schlösserstraße sich über mehrere Regionen ausbreitet und rund 25 Schlösser und Burgen mit ihren Vertretern Mitglied sind. Aus diesem Grund gilt es als nächstes zu klären, welche Partnerorganisationen aus regionaltouristischer Sicht der Marke Schlösserstraße angehören.

1.2.3 Partnerorganisationen der Schlösserstraße

Die Marke Schlösserstraße vertreibt als „Verband für regionale Entwicklung“ ihr touristisches Angebot über die Marketingkanäle mehrerer Partnerorganisationen (Die Schlösserstraße, 2017).

Zu diesen gehören:

- Österreich Werbung
- Steiermark Tourismus GmbH
- Burgenland Tourismus GmbH
- Thermenland Steiermark
- Apfelfeld Stubenbergsee

- Steirisches Vulkanland
- Oststeiermark
- Thermenland Süd- & Oststeiermark Marketing GmbH (Die Schlösserstraße, 2017)

Diese sieben Organisationen zählen zu den Partnern der Schlösserstraße, wobei anzumerken ist, dass das Apfelland Stubenbergsee als außerordentliches Mitglied ausgewiesen wird. Des Weiteren ist hervorzuheben, dass die Schlösserstraße ebenso Bestandteil der „GENUSS Card“, herausgegeben von der Thermenland Süd- & Oststeiermark Marketing GmbH, ist (Die Schlösserstraße, 2017).



Grafik 4: Übersicht Partnerorganisationen Schlösserstraße

Aus der Grafik 4 und den vorhergehenden Absatz geht hervor, dass die Marke Schlösserstraße in Kooperation mit zahlreichen Regionalentwicklungs- und Tourismusregionen regional als auch national steht.

1.2.4 Marketingstrategie der Schlösserstraße

Im vorherigen Kapitel wurde bereits erwähnt, dass die Vermarktung der durch die Schlösserstraße angebotenen Produkte über die Homepages der Partnerorganisationen läuft.

Durch erste Recherchetätigkeiten konnte herausgefunden werden, dass sich die derzeitigen Marketingaktivitäten der Schlösserstraße auf die Homepage und diverse Flyer, hauptsächlich der Karte, beschränkt. Des Weiteren besteht auf der Homepage die Möglichkeit, einen Newsletter zu abonnieren. Zusätzlich werden auch folgende Social-Media-Kanäle bedient (Die Schlösserstraße, 2017):

- Facebook
- Twitter
- Google+
- flickr

Beim Besuch der Homepage www.schloesserstrasse.com fällt sofort auf, dass allgemeine Informationen zur Marke Schlösserstraße fehlen und lediglich auf die einzelnen Schlösser und Burgen, Produkte, Packages, Workshops und regionale Themen eingegangen wird (Die Schlösserstraße, 2017).

Ein Blick in die Sozialen Medien lässt auch erkennen, dass in den vergangenen Monaten Schlösser und Burgen zur Marke Schlösserstraße hinzugekommen sind, welche jedoch auf der Homepage und der Karte nicht aufscheinen. Ein Beispiel dazu stellt das Schloss Welsdorf dar, welches erst kürzlich als Mitglied hinzugefügt wurde (Die Schlösserstraße, 2017). Eine weitere Differenz ergibt sich beim näheren Blick auf die angeführten Schlösser und Burgen auf der Homepage und in der Karte. So wird immer von 16 Schlössern und Burgen gesprochen, auf der geografischen Karte der Homepage werden jedoch 22 Schlösser und Burgen markiert, und aktuell sind es 25. Dabei fällt auch auf, dass die Bezeichnung der Schlösser und Burgen nicht ident ist, was eine Verwirrung nach außen hin darstellt (Die Schlösserstraße, 2017).

Wie aber bereits in Kapitel 1.2.1 erwähnt, gab es in den letzten Jahren einen Wechsel im Vorstand und Andreas Bardeau übernahm den Vorsitz des Verbandes. Er verfolgt seither das Ziel der Erweiterung der Marke Schlösserstraße in den bereits beteiligten Regionen als auch grenzüberschreitend nach Slowenien (Steiner, H., 2016). Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass die Differenzen in den Bezeichnungen und der Anzahl der Schlösser und Burgen auf diese gerade stattfindende Erweiterung zurückzuführen sind, und notwendige Aktualisierungen von Homepage und Flyern folgen sollten.

1.3 Fazit der Ausgangsproblematik

In den vorherigen Kapiteln wurde versucht, die Marke Schlösserstraße geografisch zu definieren und beteiligte Schlösser und Burgen als auch Partnerorganisationen aufzuzeigen. Kurz wurde dabei auch auf die derzeitige Vermarktung der Marke „Die Schlösserstraße“ eingegangen. Aus der Betrachtung der Entstehungsgeschichte und des momentanen Wachstums der Marke Schlösserstraße geht hervor, dass das grundlegende Problem der Identität der Marke Schlösserstraße geklärt werden muss, um gezielte Empfehlungen für ein erfolgreiches regionales, nationales und internationales Marketing geben zu können.

Derzeit macht es den Anschein, dass das Hauptziel die grenzüberschreitende Erweiterung nach Slowenien mit dem Wunsch, dadurch mehr Besucher an die Schlösserstraße zu locken und das Image der Marke Schlösserstraße besser aufzubauen und zu vermarkten, verbunden ist. Eigentlich müsste es aber vielmehr darum gehen, die bereits bestehende Marke Schlösserstraße nach innen und außen in ihrem Image zu stärken, damit sich die Marke besser vermarkten lässt, anstatt alleine auf die Erweiterung durch weitere Schlösser und Burgen zu setzen. Zusammenfassend handelt es sich dabei um Destinationsmarketing und Place Branding – Vermarktung der Region Schlösserstraße. Die Definition von Place Branding wird dazu in der Literatur wie folgt beschrieben.

“[W]hen most people talk about place branding, they aren’t usually talking about giving a name or a symbol to a place, because places already have names and many already have symbols: they are talking about doing something to enhance the brand image of the place: place branding is believed to be a way of making places famous” (Anholt, 2010, S. 7).

Place Branding und Destinationsmarketing sind für die Schlösserstraße von großer Bedeutung, um ihr zu einer klaren Identität (Corporate Identity) zu verhelfen. Dabei ist essentiell, dass die Positionierung und das Marketing nicht nur nach außen hin stattfinden, sondern auch innerhalb der Region gefestigt werden. Dies bedeutet, dass der Fokus nicht nur auf die von „außen“

kommenden Besucher gelegt werden darf, sondern auch auf die Besucher, Bewohner und Akteure aus der Region selbst. Damit sind letztendlich auch die Mitglieder der Marke Schlösserstraße gemeint, denn sie sind jene Akteure, die diese Identität mittragen und mitkommunizieren müssen (Jeuring, 2015, S. 65-67).

„For example, while every individual is a potential tourist for every destination, this does not automatically mean that people do actually go everywhere. When the sky seems to be the limit, it might be forgotten what is actually on the ground; the people who visit destinations may actually be from nearby” (Jeuring, 2015, S. 67).

Für eine funktionierende Positionierung nach außen hin, ist es für die Marke Schlösserstraße unausweichlich sich selbst klar zu werden, wo die eigene Identität liegt und wie es um die Positionierung nach innen aussieht – einerseits innerhalb des Verbandes selbst aber auch innerhalb der betroffenen Regionen.

„Internally oriented place branding is mentioned as a necessity to deliver externally made promises“ (Jeuring, 2015, S. 70). Für die Schlösserstraße würde das bedeuten, dass wenn sie innerhalb der Regionen in den Köpfen der Bewohner und Stakeholder mit ihrer klaren Corporate Identity verankert ist, erst eine Positionierung nach außen hin erfolgreich stattfindet. Es geht demnach bei der Schlösserstraße um die Findung der Corporate Identity und um erfolgreiches Place Branding, um damit langfristig erfolgreiches Marketing auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene durchführen zu können.

Es ist anzumerken, dass die Schlösserstraße definitiv eine Identität (Corporate Identity) hat, welche vor allem historisch aufgrund der Geschichte in Österreich entstanden und gewachsen ist, denn die Schlösser und Burgen wurden ja nicht einfach vom Verband an ihre Orte gesetzt, sondern waren ja schon vor der Gründung der Marke Schlösserstraße da. Es macht den Anschein, dass die Identität der Region historisch gegeben ist, jedoch die Identität der Marke Schlösserstraße nicht klar nach innen und außen kommuniziert wird.

„The identity of a place is shaped historically over time, whereas brand management actively creates the identity of the place brand for strategic and commercial purposes“ (Cassinger & Eksell, 2017, S. 203).

Um diesem Problem auf den Grund zu gehen ist es notwendig, im Zuge dieser Arbeit auf die derzeit wahrgenommene Identität von innen und außen der Marke Schlösserstraße kurz einzugehen, um herleiten zu können, warum es den Anschein macht, dass die Marke Schlösserstraße ihre Identität (Corporate Identity) nach innen und außen nicht klar kommuniziert. Im Zuge dieser Masterarbeit wird daher auch genauer auf die Themen Destinations-Marketing und Place Branding eingegangen.

1.4 Forschungsfrage

Das primäre Anliegen dieser Arbeit liegt darin, anhand der Literatur und einer Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, welche mit Experten aus den bereits definierten Regionen zu den Themen Regionalentwicklung, touristische Vermarktung und Marketing durchgeführt werden, herauszufinden, wie das Marketing der Schlösserstraße aufgebaut sein muss, um regional, national und international erfolgreich zu sein.

Aus diesem Grund lautet die Forschungsfrage:

Welche Bausteine muss das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße enthalten, um sich langfristig auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positionieren zu können?

Dazu werden folgende Thesen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führen sollen, im Hinterkopf behalten, in den folgenden Kapiteln der Arbeit selbst jedoch nicht explizit ausgewiesen:

These 1:

Eine einheitliche Identität (Corporate Identity) der Marke Schlösserstraße ist der Grundstein für erfolgreiches Marketing auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

These 2:

Ein Marketing-Konzept, basierend auf der Identität (Corporate Identity) der Marke Schlösserstraße, ist als Leitfaden für das Betreiben eines erfolgreichen Marketings auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene notwendig.

1.5 Nicht-Ziele

Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die geschichtliche Entstehung der Marke Schlösserstraße gründlich aufzuarbeiten. Es sollen lediglich wichtige Aspekte der derzeitigen Vermarktung der Marke Schlösserstraße in einem kurzen

Kapitel der Arbeit erläutert werden, um das Forschungsproblem besser zu verstehen. Die genaue geschichtliche Entstehung wird eventuell in einer separaten Bachelorarbeit im Jahr 2018 oder den darauffolgenden Jahren behandelt.

1.6 Aufbau der Arbeit

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird diese Arbeit in drei Hauptbereiche aufgeteilt. Der erste Bereich dient dazu anhand der Literatur Begriffsdefinitionen bezüglich Destinations-Marketings, Place Branding und Aufbau eines Marketing-Konzeptes zu erarbeiten und das derzeitige Marketing der Marke Schlösserstraße näher zu betrachten. Dabei wird das Augenmerk vor allem auf das Thema der Identität (Corporate Identity) der Marke Schlösserstraße gelegt und versucht herauszufinden, ob die Annahme einer nicht klaren Identität (Corporate Identity) nach innen und außen lediglich auf die falsche Auswahl der Marketing-Kommunikationsstrategie zurückzuführen ist oder ob weit tiefer gehende Probleme ein zielführendes Marketing verhindern.

Der empirische Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, mit welcher anhand von Experteninterviews Ideen für ein erfolgreiches Vermarkten der Marke Schlösserstraße hervorgebracht werden sollen. Bei der Auswahl der Experten wird darauf geachtet, dass diese in der Vergangenheit und Gegenwart in Bezug mit der Marke Schlösserstraße standen bzw. stehen.

Der letzte Teil der Arbeit befasst sich mit der Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse aus Theorie und Empirie. In diesem Kapitel werden Antworten auf die Forschungsfrage aufgezeigt und offene Fragen diskutiert. Abschließend wird die durchgeführte Methode kritisch hinterfragt.

2 Methode

2.1 Sekundäre Datenerhebung

Der Wissenserwerb für das theoretische Fundament der Arbeit erfolgte durch eine wissenschaftlich basierte Literaturrecherche. Dabei wurde vor allem in der Bibliothek der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg recherchiert. Des Weiteren wurden nicht nur Informationen aus Fachbüchern und Fachzeitschriften, sondern auch von Flyern, Homepage und Social-Media-Kanälen der Schlösserstraße als Literatur verwendet.

Die für die Arbeit geeignete Literatur wurde daher über folgende Stellen gesucht:

- Bibliothek und Online-Katalog der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg
- Online-Datenbanken Science Direct, Emerald Management, Ebsco Business Elite, Google-Scholar und Springer
- Homepage www.schloesserstrasse.com
- Homepages der Partnerorganisationen der Schlösserstraße
- Social Media – Schlösserstraße: Facebook, Twitter und Google+

2.1.1 Inklusions- und Exklusionskriterien

Die verwendete Literatur wurde nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Es wurden ausschließlich Quellen in deutscher und englischer Sprache verwendet. Eine Beschränkung hinsichtlich der Erscheinung der Quellen wurde nicht vorgenommen, um keine wesentlichen Informationen über die Schlösserstraße zu exkludieren. Ein besonderes Augenmerk wurde auf peer-reviewed wissenschaftliche Literatur aus Fachzeitschriften, insbesondere zu den Themen regionale Identität und Tourismusmarketing, gelegt.

2.1.2 Suchbegriffe

Deutsch:

Schlösserstraße, Schlösserstraße & Österreich, Schlösserstraße & Steiermark, Schlösserstraße & Burgenland, Schlösser & Burgen, Schlösser & Burgen & Österreich, Schlösser & Burgen & Steiermark, Schlösser & Burgen & Burgenland, Schlösser & Burgen & Kärnten, Schlösser & Burgen & Salzburg, Schlösser & Burgen & Niederösterreich, Schlösser & Burgen & Oberösterreich, Schlösser & Burgen & Tirol, Schlösser & Burgen & Vorarlberg, Schlösser & Burgen & Wien, Kulturtourismus, Kulturtourismus & Österreich, Marketing, Marketing & Corporate Identity, Marketing & Region, Delphi-Befragungen, Experteninterviews, Delphi-Befragungen & Ideenaggregation, Qualitative Inhaltsanalyse, Destinationsentwicklung, Destinationsmarketing, regionale Identität, Thermen- und Vulkanland Steiermark

Englisch:

Schlösserstrasse, Schlösserstrasse & Austria, cultural tourism, cultural tourism & Austria, marketing, marketing & Corporate Identity, marketing & region, Delphi questionings, expert interviews, Delphi method & idea generation, qualitative content analysis, destination development, destination marketing, regional identity, place branding

Folgende Suchwörter wurden nicht in englischer Sprache verwendet:

Schlösserstraße & Steiermark, Schlösserstraße & Burgenland, Schlösser & Burgen, Schlösser & Burgen & Österreich, Schlösser & Burgen & Steiermark, Schlösser & Burgen & Burgenland, Schlösser & Burgen & Kärnten, Schlösser & Burgen & Salzburg, Schlösser & Burgen & Niederösterreich, Schlösser & Burgen & Oberösterreich, Schlösser & Burgen & Tirol, Schlösser & Burgen & Vorarlberg, Schlösser & Burgen & Wien, Thermen- und Vulkanland Steiermark

2.2 Primäre Datenerhebung

Neben der sekundären Datenerhebung war zur Beantwortung der Forschungsfrage auch eine primäre Datenerhebung notwendig. Ziel war es, anhand der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation Expertenmeinungen in die Erstellung des Marketing-Konzeptes für die Schlösserstraße einzubinden. Damit sollte gewährleistet werden, dass das Marketing-Konzept nicht isoliert von den betroffenen Akteuren, welche mit der Schlösserstraße in Verbindung stehen, erstellt wird.

Im Folgenden werden daher die klassische Delphi-Befragung und die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation näher definiert.

2.2.1 Delphi-Befragungen

In der Literatur gibt es zur Forschungsmethode der Delphi-Befragungen verschiedenste Definitionen, aufgrund der vielfältigen Einsetzbarkeit und Modellierung dieser Methode. Eines ist den verschiedensten Arten der Delphi-Befragungen gemein: „Delphi-Befragungen werden erstens vorrangig als eine spezifische Form der Gruppenkommunikation angesehen und zweitens werden Delphi-Studien mit der Bearbeitung spezieller inhaltlicher Fragestellungen in Verbindung gebracht“ (Häder, 2002, S. 19).

Delphi-Befragungen zur Steuerung von Gruppenkommunikation meinen also, die Sammlung von Expertenmeinungen zu bestimmten Themen, welche dann wieder zur Anregung von Diskussionen dienen. Sie wird weniger dazu verwendet, Hypothesen zu überprüfen oder tiefer gehende Analysen anzustellen. Die Anwendung von Delphi-Befragungen zur Erforschung spezieller Fragestellungen dient dazu, um zu einem bestimmten Thema Zukunftsprognosen aufgrund von Expertenmeinungen aufstellen zu können (Häder, 2002, S. 20-21).

Diese Definitionen der Delphi-Befragungen beschreiben den klassischen Ansatz der Methode, der durch folgende Vorgehensweise gekennzeichnet ist:

Im ersten Schritt wird die allgemeine Forschungsfrage anhand konkreter abgeleiteter Kriterien des Forschers operationalisiert, um anschließend eine quantitative Befragung von Experten durchführen zu können. Daher kommt es im zweiten Schritt zur Ausarbeitung eines standardisierten Fragebogens, mit welchem den Experten Meinungen zum gewählten Forschungsthema entlockt werden sollen. Nach Durchführung der Befragung kommt es im dritten Schritt zur Auswertung dieser und zur anonymen Rückmeldung der Gesamtergebnisse an die befragten Experten. Anschließend kommt es im vierten Schritt zu einer wiederholten Befragung der gleichen Expertenrunde zu den gewonnenen Erkenntnissen aus der ersten Befragungsrunde (Häder, 2002, S. 24).

Schlussfolgernd lässt sich daher sagen, dass folgende Bestandteile Merkmale einer klassischen Delphi-Befragung sind:

- Standardisierter Fragebogen
- Befragung von Experten in 2 Runden
- Anonymität der Experten untereinander
- Gruppenmeinung als statistisches Ergebnis
- Feedback an Experten (Häder, 2002, S. 25).

2.2.2 Bedeutung der Delphi-Befragung für die Forschungsfrage

In der Literatur wird klar auf die Möglichkeiten aber auch Grenzen einer Delphi-Befragung hingewiesen. Dabei geht es um die Unterscheidung von zwei möglichen Ansichten:

- **Ansicht Nr. 1:** Anhand der Delphi-Befragung sollen Zukunftsprognosen möglichst genau vorhergesagt und analysiert werden.
- **Ansicht Nr. 2:** Durch die Delphi-Befragung sollen gegenwärtige Probleme und Zukunftsprognosen von Experten erfragt werden, um daraus Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können (Häder, 2002, S. 28).

Damit soll verdeutlicht werden, dass sich der Anwender der Methode darüber bewusst sein muss, dass Delphi-Befragungen kein Garant für das tatsächliche Eintreten von auf Expertenmeinung basierten Zukunftsprognosen sind. Legt der Forscher in seiner Erwartungshaltung jedoch vorab fest, dass die Delphi-Befragung als Informationsgrundlage für Handlungsempfehlungen und Entscheidungen dient, so zeigt dies den großen Nutzen dieser Methode auf. Das Ziel einer Delphi-Befragung ist also nicht die exakte Vorhersage von zukünftigen Situationen, sondern das „Ableiten von Handlungs- oder Entscheidungshilfen“ (Häder, 2002, S. 28-29).

Um aus der Delphi-Befragung Handlungsempfehlungen ableiten zu können, bedarf es der Modifizierung der klassischen Methode an die Forschungsfrage der durchzuführenden Forschung. Es kann hinsichtlich des Ziels der Delphi-Befragung zwischen vier Typen unterschieden werden: „Dabei handelt es sich um die Aggregation von Ideen, um die Vorhersage oder genauere Bestimmung eines unsicheren Sachverhalts, um die Ermittlung und Qualifikation der Ansichten einer Expertengruppe oder um die Schaffung von Konsens unter den Teilnehmern der Befragung“ (Häder, 2002, S. 30).

Bezogen auf die Forschungsfrage ist das Ziel der Arbeit herauszufinden, welche Bausteine für ein erfolgreiches Marketing-Konzept der Schlösserstraße essentiell sind. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird im empirischen Teil der Arbeit eine Delphi-Befragung zur Ideenaggregation durchgeführt, auf welche im kommenden Kapitel näher eingegangen wird.

2.2.3 Delphi-Befragung zur Ideenaggregation

Die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation stellt, im Unterschied zur klassischen Delphi-Befragung, eine rein qualitative Forschungsmethode dar, wohingegen die klassische Delphi-Befragung die Mischform einer quantitativen und qualitativen Methode darstellt. Der Vorteil der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation liegt darin, dass durch die im Rahmen der Befragung erhaltenen Expertenmeinungen und Ideen dazu genutzt werden können, um Lö-

sungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Forschungsfrage anstellen zu können (Häder, 2002, S. 30-31).

„Eine Delphi-Befragung, die dieses Ziel verfolgt, ist daran zu messen, wie viele Ideen sie hervorbringt. Es kommt vor allem darauf an, möglichst viele unterschiedliche Vorschläge für die Problemlösung zu gewinnen. ... Das zu befragende Expertengremium sollte wie bei den anderen Delphi-Befragungen auch – über eine möglichst breite Expertise verfügen. Jedoch ist es ausreichend, wenn die verschiedenen Paradigmen durch lediglich einen Teilnehmer vertreten sind. Anders als beim klassischen Design haben offene Fragen eine größere Bedeutung usw.“ (Häder, 2002, S. 31).

Zu erwähnen ist hierzu noch, dass bei der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation auch das Merkmal der Anonymität, abgeleitet von der klassischen Methode, außen vor gelassen wird mit der Begründung, dass die Experten sich ohnehin aufgrund ihrer Expertise in den Antworten erkennen lassen. Aus diesem Grund wird bei der Wahl dieser Forschungsmethode auch auf den Repräsentanz-Anspruch verzichtet. Des Weiteren wird auch aufgrund des qualitativen Designs auf die quantitative Auswertung der Antworten verzichtet (Häder, 2002, S. 31).

Im folgenden Kapitel wird auf die genaue Vorgehensweise bezogen auf die Forschungsfrage „Welche Bausteine muss das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße enthalten, um sich langfristig auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positionieren zu können?“ dargestellt.

2.2.4 Empirische Vorgehensweise

Wie bereits in den vorgehenden Kapiteln erklärt, verfolgt die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation das Ziel, möglichst viele Meinungen, Ideen und Vorstellungen der Experten zur Fragestellung zu erhalten, ohne diese quantitativ zu bewerten. „Es spielt deshalb keine Rolle, wie die Mehrheit der Experten über eine bestimmte Idee denkt. Wichtig ist es allein, möglichst viele solcher Vorstellungen zu erfassen“ (Häder, 2002, S. 99-100). Wie ebenso

bereits erwähnt, reichen im Vergleich zur quantitativen Delphi-Befragung wenige Experten aus, wobei die Anzahl vom Forscher selbst bestimmt wird.

Aus diesen Gründen sieht die Vorgehensweise folgendermaßen aus:

Durch eine wissenschaftlich basierte Literatur wurden, bezogen auf die Forschungsfrage, notwendige Bausteine für ein erfolgreiches Marketingkonzept herausgearbeitet. Die sich aus der Literatur ergebenden Bausteine stellten dann zugleich die Kategorien der ersten Fragerunde dar. Anhand dieser wurden auch die Experten nach Fachgebieten ausgewählt. Dabei wurde auf einen von mir vorab definierten Expertenpool zurückgegriffen, welcher sich aus Experten zusammensetzt, die in Kooperation mit der Marke Schlösserstraße stehen.

Der Expertenpool setzte sich aus den folgenden Personen zusammen:

Experte (Vorname, Nachname)	Funktion oder Fachgebiet
Andreas Bardeau	▪ Schlossherr und Eigentümer Schloss Kornberg ▪ Vorstandsvorsitzender Schlösserstraße
Georg Winkler-Hermaden	▪ Gutsherr Schloss Kapfenstein ▪ Mitglied Schlösserstraße
Stefanie Schuster	▪ ehemalige Geschäftsführerin des Tourismusverbandes Naturpark Pöllauer Tal ▪ Vorstandsmitglied Schlösserstraße
Wolfgang Riener	▪ ehem. Geschäftsführer Thermenland Steiermark
Felicitas Herberstein	▪ Schlossherrin Gartenschloss Herberstein ▪ Ehem. Marketing- und Kommunikationsleiterin Schloss Belvedere ▪ Mitglied Schlösserstraße
Cajetan Gril	▪ Besitzer von Schloss Aichberg ▪ Vorstandsmitglied Schlösserstraße
Michael Fend	▪ LEADER-Manager Steirisches Vulkanland
Emanuel Liechtenstein	▪ Burgherr der Burg Riegersburg ▪ Mitglied Schlösserstraße
Peter Hörlezeder	▪ Geschäftsführer Hello Werbeagentur GmbH, Wien

Experte (Vorname, Nachname)	Funktion oder Fachgebiet
	▪ Ehem. Leiter der Market Communications von T-Mobile und telering.
Erich Neuhold	▪ Geschäftsführer Steirische Tourismus GmbH
Robert Govers	▪ Belgischer Forscher, Redner und Autor zum Thema Place Branding ▪ Unabhängiger Berater ▪ Gründungsvorsitzender der International Place Branding Association
Belinda Schagerl-Poandl	▪ Leitung Marketing & Kommunikation Thermenland Steiermark
Mario Gruber	▪ Geschäftsführer Thermenland Steiermark
Gabriele Grandl	▪ Geschäftsführerin Spirit of Regions ▪ Vorstandsmitglied Schlösserstraße

Tabelle 2: vorläufiger Expertenpool

Im Anschluss an die Auswahl der Experten entsprechend der Bausteine für das Marketing-Konzept, wurden diese persönlich, per Telefon oder Mail darüber informiert, dass sie als Experten für die Delphi-Befragung ausgewählt wurden und gefragt, ob sie daran teilnehmen möchten. Die erwünschte Anzahl an geplanten Interviews belief sich dabei auf zehn. Nach Zustimmung von zehn Experten, erfolgte die erste Runde der Delphi-Befragung, mittels eines qualitativen Interviews mit den ausgewählten Personen. Als Interviewleitfaden dienten die vorab festgelegten Bausteine, welche als Kriterien fungierten. Ziel war es, die Expertenmeinung zu den Bausteinen in Bezug auf die Marke Schlösserstraße abzuholen. Die durchschnittliche Dauer der Interviews wurde mit einer halben Stunde festgelegt und es sollten maximal zehn Interviews stattfinden. Tatsächlich dauerten die Interviews im Schnitt zwischen 30 und 45 Minuten. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass auf Grund einer größeren räumlichen Distanz zwischen mir und den zu befragenden Experten ein Interview telefonisch und ein weiteres Interview per Mail durchgeführt wurden, was im Rahmen einer qualitativen Delphi-Methode auch üblich ist. „Die Erhebung folgt in der Regel schriftlich-postalisch, d. h. die Experten füllen einen entsprechend gestalteten Fragebogen selbst aus“ (Häder,

2002, S. 121). Da aber die Methode auf keinem quantitativen Fragebogen basierte, wurden in dieser Arbeit alle Interviews persönlich durchgeführt.

Im nächsten Schritt wurden die geführten Interviews anhand der vorab festgelegten Kategorien (Bausteine) ausgewertet. Als Auswertungsmethode wurde dabei die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet (Halbmayer, 2010).

2.2.5 Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring

„Zusammenfassende Inhaltsanalysen bieten sich immer dann an, wenn man nur an der inhaltlichen Ebene des Materials interessiert ist und eine Komprimierung zu einem überschaubaren Kurztext benötigt“ (Mayring, 1991, S. 211).

Bei dieser Art der Inhaltsanalyse wird versucht, das Textmaterial aus den Interviews so zu reduzieren, dass nur mehr das inhaltlich relevanteste Material übrigbleibt. Aus diesem Material werden dann mittels induktiver Vorgangsweise Kategorien gebildet, welche mit den vorab definierten Kategorien aus der Literaturrecherche verglichen und „rück“-überprüft werden (Halbmayer, 2010).

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln beschrieben, war das Ziel der Experteninterviews, Ideen und Meinungen zu den vorab aus der Theorie festgelegten Kategorien (Bausteine) zu erfassen. Aus diesem Grund eignete sich zur Auswertung der Interviews besonders die Vorgehensweise der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, welche die induktive Kategorienbildung zum Ziel hat. Dabei wurden die nach Mayring genannten sieben Schritte zu fünf Schritten zusammengefasst. Angelehnt an diese, erfolgte die Auswertung der Interviews auf folgende Weise (Mayring, 1991, S. 211):

Schrittfolge nach Mayring:		Zusammengefasste Schrittfolge:	
Schritt	Aufgabe	Schritt	Aufgabe
1. Schritt:	„Bestimmung der Analyseeinheiten	1. Schritt:	Festlegen der Kategorien (Bausteine) gestützt auf theoretische Literaturrecherche
2. Schritt:	Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen	2. Schritt	Paraphrasierung: Inhaltlich wichtige Textstellen werden in einer Tabelle zusammengetragen
3. Schritt:	Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau	3. Schritt	Abstraktion und Generalisierung der in Schritt 2 zusammengetragenen Textstellen: Herunterbrechen der Textstellen auf kurze, sachliche Sätze.
4. Schritt:	1. Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen		
5. Schritt:	2. Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau		
6. Schritt:	Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem	4. Schritt	Zuordnung der in Schritt 3 gewonnenen Sätze zu sinnvollen Kategorien (Bausteine).
7. Schritt:	Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial“ (Mayring, 1991, S. 211).	5. Schritt	Vergleich der aus Theorie gewonnenen Kategorien mit denen aus Empirie entstandenen Kategorien.

Tabelle 3: Zusammenfassende Inhaltsanalyse angelehnt an Mayring

Quelle: Basierend auf Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L. & Wolff, S. (Hg.), *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (S. 209-213). Download vom 5. Februar 2018, von <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3727>

Die Auswertung der in der Tabelle genannten fünf Schritte erfolgte in einer Excel-Tabelle.

Anzumerken ist hierbei noch, dass in dieser Arbeit auf die Transkription der Interviews weitgehend verzichtet wurde. Während der Interviewdurchführung wurde von mir Notiz geführt. Diese Notizen wurden wie oben in der Tabelle ersichtlich in Schritt 2 paraphrasiert. Die Interviews wurden zwar gegen Einwilligung der Experten zusätzlich aufgezeichnet, eine Transkription von Interviewstellen wurde jedoch nur dann vorgenommen, wenn wichtige Informationen durch das Notizführen während des Interviews nicht aufgezeichnet werden konnten. Die parenthetische Zitierweise dieser Interviewstellen erfolgte dann mittels Datum, Minuten und Sekundenangabe wie folgt: (01.01.2018 [Datum], 30 [Minute], 5 [Sekunde]). War der Experte damit einverstanden, dass sein Name bei der Zitierung verwendet wird, so wurde die parenthetische Zitierweise wie folgt vorgenommen: (Mustermann [Nachname], 30 [Minute], 5 [Sekunde]). Die in eckigen Klammern angeführten Bezeichnungen dienten hier lediglich als Erklärung.

2.2.6 Fazit

Nach der Auswertung der Interviews erfolgte eine Rückmeldung der Ergebnisse (Excel-Tabelle) an die befragten Experten per Mail. Diese hatten dann innerhalb von einer Woche, die Möglichkeit Feedback abzugeben. Dieses Feedback wurde dann wiederum den aus der Empirie entstandenen Kategorien (Bausteinen) zugeordnet und in die Forschung miteingearbeitet. Voraussetzung dafür war die aktive Mitarbeit der Experten in dieser Feedbackrunde mit vorgegebener Zeit. Zum Schluss wurden die aus der Theorie gewonnenen Kategorien (Bausteine) mit jenen aus der Empirie in Verbindung gebracht. Darauf basierend wurden die endgültigen Kategorien (Bausteine) für das Marketing-Konzept der Schlösserstraße festgelegt.

Ziel der gesamten Methode war es, dass die aus der Literatur festgelegten Bausteine für ein Marketing-Konzept durch die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation an die Marke Schlösserstraße angepasst werden.

3 Theoretischer Teil

3.1 Begriffe und Definitionen

In den folgenden Unterkapiteln werden zuerst Begriffe und Definitionen erläutert, welche zu einem besseren Verständnis der nachfolgenden Arbeit führen soll.

3.1.1 Destination Management

“Destination management is a professional approach to guiding all of the efforts in a place that has decided to pursue tourism as an economic activity. Destination management involves coordinated and integrated management of the destination mix (attractions and events, facilities, transportation, infrastructure and hospitality resources). ... Effective destination management involves long-term tourism planning and continual monitoring and evaluation of the outcomes from tourism efforts” (Morrison, 2013, S. 7).

“Destinations are disparate and multifaceted places that are host to numerous stakeholders with their own specific needs. Experience shows that without continued collaboration and coordination, places do not evolve with a common purpose. To create a successful and sustainable visitor economy, all the components that make a successful destination need to be managed and integrated over the long-term, focusing on the needs of both residents and visitors” (Visit England, o. J., S. 1).

Aus beiden Definitionen lässt sich herauslesen, dass die Kernelemente eines erfolgreichen Destination Managements kontinuierliche und langfristige Kooperationen, Partnerschaften und Kollaborationen aller beteiligten Akteure in einer Destination (Bewohner, Touristen, Unternehmer, etc.) sind. Auch die Koordination aller in einer Destination befindlichen Stakeholder spielt eine große Rolle.

“Destination Management is a process of leading, influencing and coordinating the management of all the aspects of a destination that contribute to a visitor’s experience, taking account of the needs of visitors, local residents, businesses and the environment” (Visit England, 2012, S. 3).

Um ein nachhaltiges Destination Management zu betreiben, ist es also wichtig, dass die Stakeholder untereinander eng zusammenarbeiten. Dies bedeutet die Zusammenarbeit der Freizeitanbieter, Tourismusunternehmen und Tourismusorganisationen, der Points of Interests (PoI), Restaurants usw. Erst durch diese Zusammenarbeit, entsteht die höchst mögliche Qualität eines touristischen Angebots gegenüber den Gästen, aber auch Einheimischen, die ebenso zu den Gästen zählen können (Morrison, 2013, S. 8).

Die Autoren besagen alle, dass die wichtigste Voraussetzung der Schaffung eines qualitativ hochwertigen Angebots für den konsumierenden Gast, die Zusammenarbeit und Kooperation aller beteiligten Stakeholder ist. Allein diese Kooperation bringt jedoch den Gast noch nicht dazu, dass Angebot auch in Anspruch zu nehmen. Um nun für den konsumierenden Gast – unabhängig ob der Gast aus einem anderen Land oder aus einer anderen Region kommt, oder ein Einheimischer, der Angebot selbst annimmt – ein Angebot mit hoher Qualität liefern zu können, bedarf es einer guten Vermarktung dessen. Hier kommt das Destination Marketing, als Teil des Destination Managements, zu tragen.

3.1.2 Destination Marketing

Destination Marketing hebt sich vom klassischen Marketing in einigen Punkten ab. Die American Marketing Association definiert das klassische Marketing folgendermaßen: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (2013). Das klassische Marketing verfolgt also das Ziel, Angebote zu schaffen, die für den Gast von Wert sind. Marketing fungiert hier hauptsächlich als eine Kommunikationsaktivität einer einzelnen Institution, um ihre Angebote an die Zielgruppe zu bringen. Was an dieser Definition daher klar auffällt ist, dass hier das Marketing isoliert für eine Institution basierend auf derer Produkte gesehen wird und der Gedanke eines kooperationsübergreifenden Marketings außen vor gelassen wird.

Destination Marketing unterscheidet sich zum klassischen Marketing jedoch einerseits darin, dass komplexe Beziehungen zu anderen Stakeholder und Akteuren in der Destination die Grundlage für das Marketing darstellen. Auf diesen Beziehungen bauen alle Aktivitäten des Destination Marketings auf. Die funktionierende Kooperation der einzelnen Akteure ist notwendig, um so die Interessen der verschiedensten Märkte bestens decken zu können. Daraus folgt, dass kein einzelner Akteur die Rechte an den touristischen Produkten hat, welche den Endkonsumenten, den Gast, erreichen, sondern es ein „Gemeinschaftsprodukt bzw. -angebot“ aller Akteure ist, welches vermarktet wird. Des Weiteren spielt Stakeholder-Management eine tragende Rolle, da die unterschiedlichen Akteure oft nicht dieselben Interessen und Ziele innerhalb der Destination verfolgen, dennoch aber mit einer gemeinsamen Vision die Destination vertreten. Dies bringt außerdem auch die Herausforderung mit sich, dass in einer Destination kleine, mittelständische und große Betriebe gleichermaßen beteiligt werden sollten, und nicht größere Betriebe im Vorteil gegenüber kleineren Betrieben sind. Dies erfordert, dass sich die individuelle Marketing Strategie aller beteiligten Akteure unterstützend auf die Marketing Strategie als Destination auswirkt (Nathaniel & Youcheng, 2017, S. 86).

Um die Ansätze der Autoren zusammenzufassen, unterscheidet sich Destination Marketing vom klassischen Marketingansatz aufgrund folgender Punkte:

- **Kooperationen/Beziehungen:** Die Kooperation von allen Stakeholdern und Akteuren in einer Destination stellt die Grundlage für das Destination Marketing dar.
- **Gemeinsame Angebote:** Vermarktung von Produkten und Leistungen als ein gemeinsames Angebot aller Akteure als Destination.
- **Gemeinsame Vision:** Das Managen der verschiedensten Interessen aller Stakeholder (Stakeholder-Management) mit dem Ziel, eine gemeinsame Vision zu vertreten.

- **Gemeinsame Marketing-Strategie:** Die Marketing-Strategien der Akteure in einer Destination stehen im Einklang mit der Marketing-Strategie der Destination.

Wie bereits des Öfteren genannt, spielen im Destination Marketing die Stakeholder die wichtigste Rolle, da sie die Basis eines erfolgreichen Destination Marketings darstellen. Es gilt nun die Frage zu klären, wer in einer Destination zu den Stakeholdern zählt. „Stakeholders are groups and individuals that have a direct or indirect interest in the management of a destination for tourism“ (Morrison, 2013, S. 23).

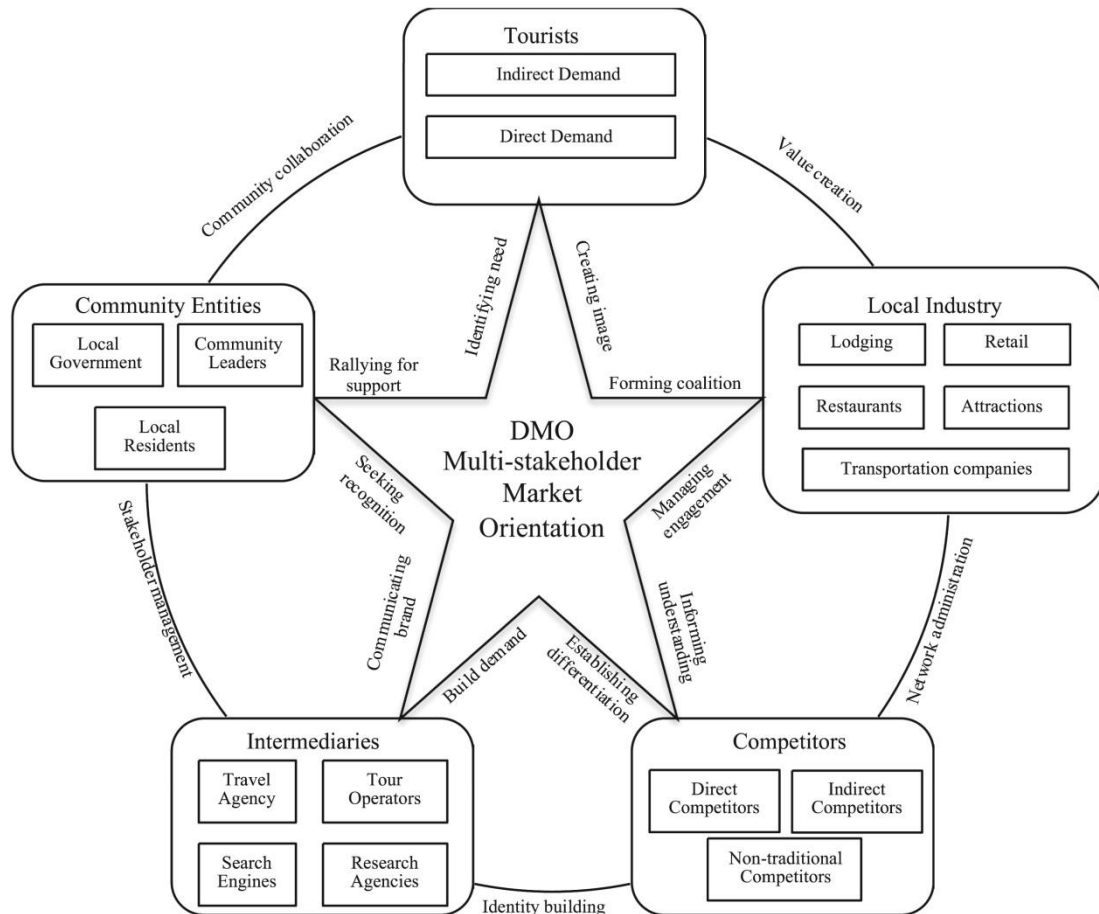
In dem von Nathaniel und Youcheng im Jahr 2017 erstellten Konzeptpapier zum Thema „multi-stakeholder market orientation (MSMO)“ im Destination Marketing wurden fünf Interessensgruppen als Stakeholder einer Destination definiert (2017, S. 86-89):

“A review of the literature on DMOs suggests the existence of five broad-based stakeholder markets (tourists, competitors, community entities, the tourism industry, and intermediaries) that can be deemed relevant to nearly all forms of destination marketing. These five groups were drawn from an in depth review of the existing literature on destination stakeholder structure” (Nathaniel & Youcheng, 2017, S. 86).

Zu den Stakeholdern einer Destination zählen zusammengefasst:

- Touristen/Gäste
- derzeitige und potentielle Konkurrenten
- Communities (Regierung/Politiker, lokale Bevölkerung, Bürgermeister, Gemeindevorstände etc.)
- Tourismusindustrie (Tourismusorganisationen, Attraktionen (Points of Interest), Restaurant, Beherbergungsbetriebe, Handelsbetriebe etc.)
- Vermittler (Transportunternehmen, Reisebüros, Reiseveranstalter, Buchungsportale etc.) (Nathaniel & Youcheng, 2017, S. 86-90).

Der Ansatz der Multi-Stakeholder-Marktorientierung im Destination Marketing wird graphisch folgendermaßen dargestellt (Nathaniel & Youcheng, 2017, S. 90):



Grafik 5: MSMO Framework

Quelle: Nathaniel, D. & Youcheng, W. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. Journal of Destination Marketing & Management, 6, 84-93. Download vom 9. Februar 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X16300087>

Bezogen auf diese Arbeit soll die Abbildung des MSMO Framework aufzeigen, welche Beziehungen zwischen den Stakeholdern aufgebaut werden können. Auf die nähere Beleuchtung und Erklärung der Abbildung wird verzichtet, da sich das MSMO Framework auf die touristische Sicht der Vermarktung bezieht.

Die Autoren der vorangegangenen Kapitel beziehen sich beim Thema Destination Management und Destination Marketing ganz klar auf die touristische Perspektive der involvierten Stakeholder. Das gemeinsame Ziel aller Stakeholder stellt die touristische Vermarktung der Destination dar. Es macht jedoch den Anschein, dass in Bezug auf die Forschungsfrage und die Marke Schlösserstraße nicht nur die touristische Perspektive von Bedeutung ist, sondern auch der Einbezug von Perspektiven, welche über die touristische hinausgehen. Daher gilt es im nächsten Kapitel zu klären, in welchem Zusammenhang Place Branding mit Destination Marketing steht.

3.1.3 Place Branding

Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit angemerkt, spielt neben dem Destination Marketing auch immer das Place Branding eine Rolle, da es nicht nur die touristische Perspektive betrachtet.

“Where branding using the term ‘destination’ implies a tourism perspective, place branding provides an even wider perspective that would include all interactions of a place with its environment, including political, outside investment, trade, immigration and media issues. Both destination branding and place branding could include country, region or city branding” (Govers & Go, 2009, S. 14).

“The term “place” refers to a much more holistic concept, rather than “destination”. “Place” includes or signifies all economic activities and feelings that are related to it. The term “place” can also refer to a nation (or a country), a city or a region. Is not strictly related to tourism activities” (Briciu, 2013, S. 9).

Beide Definitionen der verschiedenen Autoren besagen, dass während es beim Destination Marketing, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, hauptsächlich um die Vermarktung der Destination nach außen und innen geht, so geht Place Branding über die touristische Ebene hinaus und bezieht alle Aktivitäten in einer Region mit ein.

Place Branding beschäftigt sich also mit viel tiefergehenden Themen, wie beispielsweise der Identität einer Region. Der Grundstein für ein erfolgreiches Destination Marketing liegt in einer funktionierenden Kooperation und Zusammenarbeit aller Stakeholder und der Verfolgung einer gemeinsamen Vision auf touristischer Ebene. Place Branding hingegen, basiert auf der Geschichte und der damit verbundenen Identität einer Region, es baut auf der „Persönlichkeit“ und dem Image, die eine Region vermittelt, auf, welche einerseits die Gäste aber auch Einheimischen selbst beeinflusst. (Govers & Go, 2009, S. 14-15).

“A place is a discourse – a way of constructing meaning –, which influences and organizes both the actions of visitors and the conceptions of the local residents themselves. Visitors perceive images by producing meanings about a particular place with which they can identify. These are contained in the stories that are told about it; memories, which connect its present with its past; and images that are constructed of it” (Govers & Go, 2009, S. 15).

Die Autoren besagen, dass Place Branding demnach versucht, anhand der Geschichte und Persönlichkeit einer Region, Bilder zu kreieren, ein Image aufzubauen, mit welchen sich Gäste und Einheimische identifizieren können. Die touristische Perspektive des Destination Marketings, wird also um eine viel emotionalere, historische Ebene adaptiert. Es geht nicht mehr nur um die touristische Vermarktung, sondern um das Imagekreieren mit Einbezug aller dazugehörigen Bausteine in einer Region. „[P]lace branding is not just about communication, but also about stimulating and executing creative and innovative ‘on-brand‘ ideas; that is, actual investment in local products, tourism services, infrastructure, education, sports, health care and cultural heritage“ (Govers & Go, 2009, S. 15).

Aber auch diese Investitionen lassen sich nicht alleine, von einer einzigen Organisation, tätigen. Wieder spielt aktive Kooperation aller beteiligten Akteure, in- und außerhalb der Region, eine tragende Rolle. Place Branding hat zum Ziel einen Markenwert für die Region zu generieren. Es geht also nicht um die Vermarktung der Marke selbst, sondern überhaupt um den Aufbau

einer starken Marke, um die Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Marke, denn erst dann, kann eine erfolgreiche Vermarktung beginnen. „Brand equity is built through: brand loyalty; name awareness; perceived quality; brand associations in addition to perceived quality; and other proprietary brand assets – trademarks, channel relationships“ (Govers & Go, 2009, S. 16-17).

Durch Place Branding wird also versucht eine Marke, gefüllt mit Geschichten, Persönlichkeit, Image und Emotionen für eine Region zu gestalten, und erst dann wird diese aufgebaute Marke auch, einerseits durch Destination Marketing, touristisch vermarktbare. „In other words, a place brand is a representation of identity, building a favourable internal (with those who deliver the experience) and external (with visitors) image (leading to brand satisfaction and loyalty; name awareness; perceived quality; and other favourable brand associations...)“ (Govers & Go, 2009, S. 17).

Wie von den Autoren erwähnt, beschäftigt sich Place Branding umfassend mit dem Aufbau einer Identität, dem herausfiltern der „Persönlichkeit“ und dem Image einer Region. Damit haben die Autoren jedoch noch nicht erklärt, warum diese Dinge, vor allem der Aufbau der Identität, eine essentielle Bedeutung für die Vermarktung einer Region. Es ist daher notwendig die Bausteine einer erfolgreichen Place Branding Strategie genauer zu definieren, um zu verstehen, warum die Identität der Marke, die es zu vermarkten gilt, so wichtig ist.

3.1.3.1 Place Branding Strategie

Das Ziel einer Place Branding Strategie ist es, einen langfristig, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, einen „sustainable competitive advantage“, gegenüber anderer Regionen zu generieren, um sich damit von ihnen zu differenzieren. Dieser nachhaltige Wettbewerbsvorteil basiert auf den Kernkompetenzen der Region, aufgrund welcher sie sich von anderen abhebt. Diese Kernkompetenzen können beispielsweise spezifische Ressourcen einer Region darstel-

len, welche meist einerseits in der landschaftlichen Umwelt oder aber dem kulturellen Erbe einer Region zu finden sind (Govers & Go, 2009, S. 49).

“For localities, superior resources, which might be difficult for competing places to imitate, are generally to be found in both the unique natural environment (climate, wildlife or landscape) and cultural heritage: and the physical assets, sites reflecting place roots in terms of a rich history, religious or other cultural expressions such as the arts, architecture and design” (Govers & Go, 2009, S. 49)

Für eine Region gilt es also genau diese Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese spiegeln die Identität einer Region wieder: „This set of competitive advantages is what could be referred to as place identity or the product offering’s anchor” (Govers & Go, 2009, S. 50).

Govers und Go nennen in ihrem Buch hierzu drei Elemente, welche wesentlich für eine erfolgreiche Place Branding Strategie sind: „place identity as sustainable competitive advantage“, „projected place image“ und „product offering based on identity“ (2009, 49-67).

Im Folgenden werden diese drei Element kurz beschrieben:

Identität der Region (place identity):

Die Identität setzt sich zusammen aus „structural elements (including location and history); semi-static elements (including size, physical appearance and inner mentality); and colouring elements (including symbolism, behaviour, and communication)” (Govers & Go, 2009, S. 50).

Die Identität einer Region besteht also aus strukturellen Elementen wie der geographischen und klimatischen Lage an sich aber auch der Geschichte dieser Region. Diese Elemente können auch nicht geändert werden. Dann gibt es noch halb-strukturelle Elemente, welche sich auch über einen langen Zeitraum hinweg ändern können, wie Infrastruktur und Landschaftsplanung, die Mentalität der Bevölkerung vor Ort, kulturelle Werte als auch Sprache.

Die farblichen Elemente beziehen sich auf Symbole, Verhaltensmuster und Kommunikation dieser Identität (Govers & Go, 2009, S. 50-51).

Image der Region (projected place image):

„Identity has no meaning without narrative, and created meaning should be a reflection of local knowledge“ (Govers & Go, 2009, S. 60). Das Image einer Region entsteht durch geplante Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Es werden Geschichten und Bilder, welche auf der Identität einer Region aufbauen, durch diese Maßnahmen nach außen und innen getragen, um der Region eine Bedeutung zu geben. Es ist dabei wichtig, dass die Bedeutung nicht nur nach außen, an die potentiellen Gäste getragen wird, sondern auch die lokale Bevölkerung selbst die Bedeutung, das Image versteht und sich damit identifiziert. Die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen werden vorzugsweise über die Medienkanäle wie Internet, Social Media, Homepages etc. getätigt (Govers & Go, 2009, S. 59-66).

Identitätsbasierte Produktangebote (product offering):

Um das Image, in welchem die Identität der Region verankert ist, auch erfolgreich zu vermarkten, bedarf es der Kreation von gezielten Angeboten für verschiedenste Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Region. „Globally places are being marketed as attractive locations for tourism, trade, talent (employment opportunities) and treasury (investment opportunities)“ (Govers & Go, 2009, S. 67).

Um dieses vielfältige Angebot auch gewährleisten zu können, bedarf es der Kooperation mit anderen Akteuren in der Region, welche auch an der Vermarktung der Angebote beteiligt sind, denn es bedeutet nicht, dass alle Angebote selbst angeboten werden müssen. „Often several institutions are involved in marketing these products, such as tourism promotion boards or destination marketing organizations; export, trade and investment agencies; convention bureaux; ministries of foreign affairs; chambers of commerce;

financial institutions, larger corporations and/or trade associations“ (Govers & Go, 2009, S. 67-68).

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Place Branding nur dann regional, national und international erfolgreich ist, wenn die drei Basiselemente (Identität, Image und Angebote) im Einklang stehen. Das heißt, die Identität legt den Grundstein, auf welcher das Image einer Region aufgebaut wird. Dieses Image wird über gezielt geplante Angebote in Kooperation mit sämtlichen Akteuren in der Region vermarktet, was wiederum die Identität einer Region widerspiegeln soll. Zusätzlich zu den drei Basiselementen ist also auch das Element der Stakeholder und Kooperation zu nennen. So entsteht eine mit Werten gefüllte und nachvollziehbare Vermarktung einer Marke.

“From the place marketing's perspective, the location must find a balance between identity, image and reputation desired, the brand. If these items are found, the brand of a specific region may be the common denominator between the various elements (economy, infrastructure, education and culture) and participants (residents, entrepreneurs, governments) that sum up the region” (Briciu, 2013, S. 13).

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass für die erfolgreiche Vermarktung von diesen Produkten und Angeboten, und auch die Art und Weise, wie diese nach außen und innen in der Region kommuniziert werden, mit der Identität der Region übereinstimmen müssen. Ist dies nicht der Fall, entsteht eine Diskrepanz zwischen Markenstrategie und eigentlicher Identität, da die durch die Vermarktung der Produkte und Angebote erzeugten Bilder und Geschichten nicht der Identität der Region entsprechen. Auch Govers und Go weisen in ihrem Buch auf die Wichtigkeit des Zusammenspiels von Identität, Image und Angeboten für ein erfolgreiches Marketing hin (2009, S. 71).

“If the product offering and the way it is communicated fails to match up with the true identity of place, it can create a place brand strategy gap. Such a gap occurs as the fundamental prerequisites for a rewarding host-guest encounter are not present when the images generated within the product offering and the way they are projected come to constitute a self-

perpetuating system of illusions, which may appear as quaint to the local inhabitants as they do to the visitors” (Govers & Go, 2009, S. 71-72).

3.1.3.2 Vorläufiges Fazit

Aus den vorangegangenen Kapiteln über Destination Management und Destination Marketing geht klar hervor, dass bei der Vermarktung einer Region die Kooperation mit allen Akteuren in einer Region eine wesentliche Rolle spielt. Alle genannten Autoren erwähnen, dass diese Kooperationen den Grundstein für eine erfolgreiche Vermarktung einer Region darstellen. Damit diese Kooperationen gemeinsam erfolgreich sind, bedarf es einer gemeinsamen klaren Strategie und einer gemeinsamen Vision. Die Angebote werden auf diese Strategie und auf die Vision der Region aufgebaut.

Daraufhin wurde das Place Branding, als eine holistischere Form, betrachtet und herausgefunden, dass für die erfolgreiche Vermarktung der Region aber nicht nur die touristische Ebene betrachtet werden kann, sondern sämtliche Aktivitäten einer Region miteinbezogen werden müssen. Vor allem die Autoren Govers und Go sprechen davon, dass die wichtigste Rolle dabei die Identität einer Region darstellt. Auf diese baut eine gute und auch ehrliche Place Branding Strategie auf, welche notwendig ist, um eine Region als Ganzes, in Kooperation mit allen Akteuren die die Marke betreffen, erfolgreich zu vermarkten.

Aufgrund dieser Erkenntnisse baut die Arbeit weiterführend auf den Ansatz des Place Branding und der Place Branding Strategie, als erfolgreiche Vermarktungsstrategie einer Region, auf. In den vorangegangenen Kapiteln konnten zwar die Kernelemente des Place Branding und der dazugehörigen Place Branding Strategie erläutert werden, die Autoren konnten jedoch noch keinen unmittelbaren Zusammenhang zu einem klassischen Marketing-Konzept aufzeigen. Als nächstes gilt es daher zu definieren, auf welchen Bausteinen ein klassisches Marketing-Konzept aufbaut, um dieses im An-

schluss mit der Thematik rund um Place Branding und der Place Branding Strategie verbinden zu können.

3.1.4 Klassisches Marketing-Konzept

“Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt“ (Becker, 2002, S. 5). Nach Becker dient das Marketing-Konzept als Plan, in welchem festgelegt wird, welche Ziele eine Organisation etc. verfolgt und welche Strategien dafür notwendig sind. Um diese Strategien dann auch umzusetzen, bedarf es Umsetzungsmaßnahmen, welche sich aus den verschiedensten Marketingmaßnahmen zusammensetzen können, welche für die Organisation am sinnvollsten erscheinen.

Univ. Doz. Dr. Raner Haas vom Institut für Marketing und Innovation in Wien nennt in seinem Leitfaden für ein Marketing-Konzept folgende Punkte als Bestandteile eines vollständigen Plans (S. 1):

- IST-Analyse der Organisation: Leitbild, Daten über Kunden, das Produkt/die Dienstleistung, die Konkurrenz, SWOT-Analyse
- Marketingziel
- Marketingstrategie (Haas, o. J., S. 1)

Zusätzlich definiert er drei wesentliche Fragen, auf welchen das Marketing-Konzept aufbaut:

- „Wo stehen Sie derzeit als Unternehmen.
- Was wollen Sie mit dem Unternehmen / Projekt erreichen.
- Wie werden Sie dies umsetzen“ (Haas, o. J., S. 1)

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ein Marketing-Konzept hauptsächlich auf drei Schritte aufbaut. Im ersten Schritt wird die Organisation in seiner

IST-Form analysiert, üblicherweise mit einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse). Basierend auf der Analyse wird das Marketingziel festgelegt und entsprechende Marketingstrategie abgeleitet. Dann gilt es diese Marketingstrategie mit einer gezielten Auswahl an Marketingmaßnahmen, angepasst an die Organisation, umzusetzen.

Daraus ergeben sich folgende Ebenen eines Marketing-Konzeptes:

- „1. Konzeptionsebene: Marketingziele-Zielsetzungsentscheidungen (Marketingziele),
- 2. Konzeptionsebene: Marketingstrategie-Zielerreichungsentscheidungen (Marketingstrategien),
- 3. Konzeptionsebene: Marketing-Mix, Zielerreichungsentscheidungen (Marketinginstrumente)“ (Marketingkonzeption, o. J.).

Durch eine weitere Literaturrecherche würde diese Arbeit immer wieder auf dieselben oder ähnlichen Vorgehensweisen bei einem Marketing-Konzept stoßen. Der eine Autor zerlegt die drei Ebenen der Konzeptionsphasen in vier, der andere Autor wiederum kommt auf sieben etc. Ebenen. Inhaltlich geht es aber immer um dieselben Bausteine: IST-Situation des Unternehmens, Marketingziel, Marketingstrategie, Marketingmaßnahmen. Bei den Marketingmaßnahmen, oder aber auch Marketinginstrumenten (wie sie oft in der Literatur genannt werden), gibt es eine Unzahl an Möglichkeiten, gesprochen wird immer vom adäquaten Marketing-Mix. Die berühmten vier P's (Product, Price, Place, Promotion), heute oft schon erweitert zu sieben oder zehn magischen „P's“ sollen dabei den Erfolg auf der Zielgerade garantieren (Pfaff, 2004; Schürmann, 2011; Morrison, 2013; McDonald, 2017).

Im Zeitalter der Digitalisierung, der multioptionalen Gesellschaft, der Welt der unbegrenzten Informationen, stellt sich jedoch die Frage, ob diese lineare Vorgehensweise, wie sie von den Autoren beschrieben wird, nach wie vor ein Garant für ein erfolgreiches Marketing darstellt. Ein im Jahr 2016 veröffentlichter Artikel auf der Webseite der American Marketing Association von Pro-

fessor Schultz weist auf diese Überlegungen hin. Er hinterfragt in seinem Artikel „Should Marketing Be a Linear Process?“, ob diese linearen Vorgangsweisen in der Planung des Marketings wirklich noch die richtigen seien oder ob es nicht längst an der Zeit sei, die „alten“ linearen Konzepte durch neue Ideen zu verbessern, angepasst an die neuen Gegebenheiten in der „modernen“ Welt. Mit einem Satz bringt er auf den Punkt, warum es mit linearen Konzepten nicht mehr möglich ist, heutzutage erfolgreiches Marketing zu betreiben: „We’re quickly learning that customer journeys aren’t linear or predictable; they’re more like a bowl of spaghetti that is all tangled up, messy and not very coherent“ (Schultz, 2016). Besonders betont er dabei, dass es heutzutage nicht mehr möglich sei, sogar durch bestes Marketing den Kunden zu leiten, da dieser aufgrund der unzähligen Möglichkeiten selbst seine eigenen Werte und Wünsche ständig ändert, Neues ausprobiert und dadurch „Customer Journeys“ nicht mehr vorhersehbar werden:

“The greatest problem with these linear models and their fallout is that this is not the way the world works today. Prospects aren’t malleable and pliable receptors of marketing and communication messages, no matter how they’re delivered. They simply have access to too much external information. The traditional brag-and-boast approaches delivered to undifferentiated audiences are simply no longer relevant. Dressing up these messages and incentives in “engagement-stimulating activities, such as price-reducing coupons and freebies, doesn’t seem to work either” (Schultz, 2016).

Wohl aber muss hier auch angemerkt werden, dass dennoch die linearen Marketing-Konzepte wichtig bleiben, auch wenn diese eine Art “Refreshing“ benötigen. Die linearen Marketing-Konzepte sollten vielmehr als Fundament dienen, auf denen individuelle und neuartige Ideen und Zugangsweisen zum Marketing aufbauen. „Not all old concepts can be thrown out the window Customers still respond to many of those. However, new concepts and ideas are clearly needed as consumers find new and many-numbered paths to purchase” (Schultz, 2016).

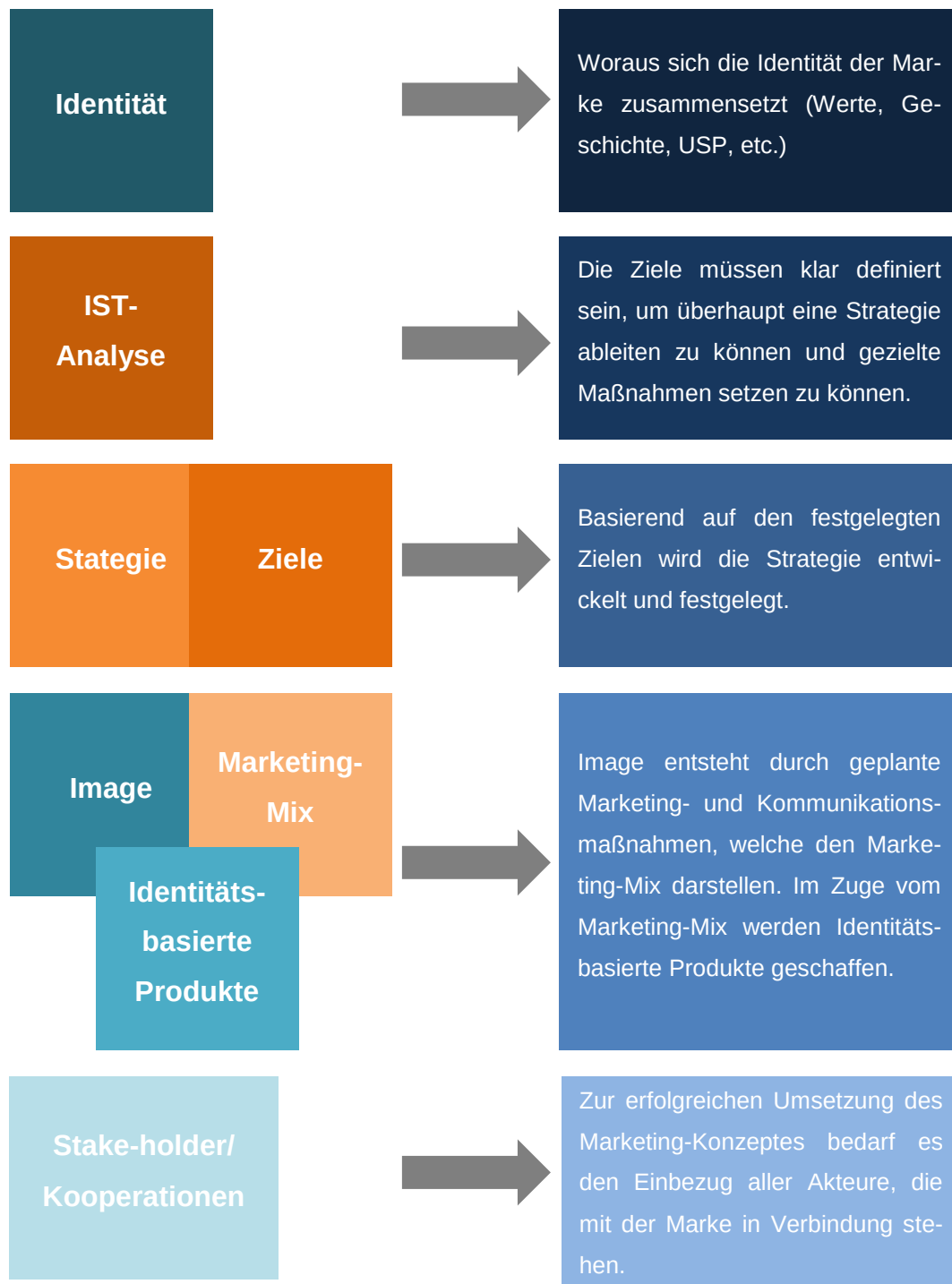
3.1.5 Zwischenfazit

Das klassische Marketing-Konzept gilt in den Augen vieler Experten also heute noch als wichtigste Grundlage, um überhaupt erfolgreich Marketing betreiben zu können. Der Grund dafür liegt auch auf der Hand: Ein gut durchdachtes Marketing-Konzept gibt einen gewissen „Fahrplan“ vor, in welchem grundlegende Dinge, wie Werte, Ziele, Strategie und Maßnahmen für die erfolgreiche Vermarktung festgelegt sind. Doch es handelt sich lediglich um einen Plan. Ob und wie weit die darin festgelegten Maßnahmen auch umgesetzt werden, hängt nicht nur von einer guten Planung nach innen ab, es spielen auch andere Faktoren, wie die verschiedensten Perspektiven der Stakeholder einer Marke eine Rolle. Das Marketing-Konzept beschreibt nur die Perspektive der Organisation nach innen. Wie aber bereits aus den vorherigen Kapiteln hervorgeht, ist auch die Betrachtung aus anderen Perspektiven für die erfolgreiche Vermarktung einer Marke wichtig.

Vor allem die Place Branding Strategie, wie unter den Kapiteln 3.1.3 und 3.1.3.1 beschrieben stellt den Grundpfeiler einer guten Marketingstrategie dar, wenn es um die Vermarktung einer Marke geht, welche sich nicht nur auf ein einzelnes Produkt oder eine einzelne Dienstleistung sondern um eine Region handelt. Klar lassen sich Überschneidungen zwischen den Bausteinen eines klassischen Marketing-Konzeptes und den Elementen einer Place Branding Strategie herausfinden. Die zwei folgenden Tabellen sollen diese Überschneidungen grafisch darlegen. Die Elemente und Bausteine werden dazu farblich gekennzeichnet und Überschneidungen mit je einem anderen Element oder Baustein dadurch dargestellt:

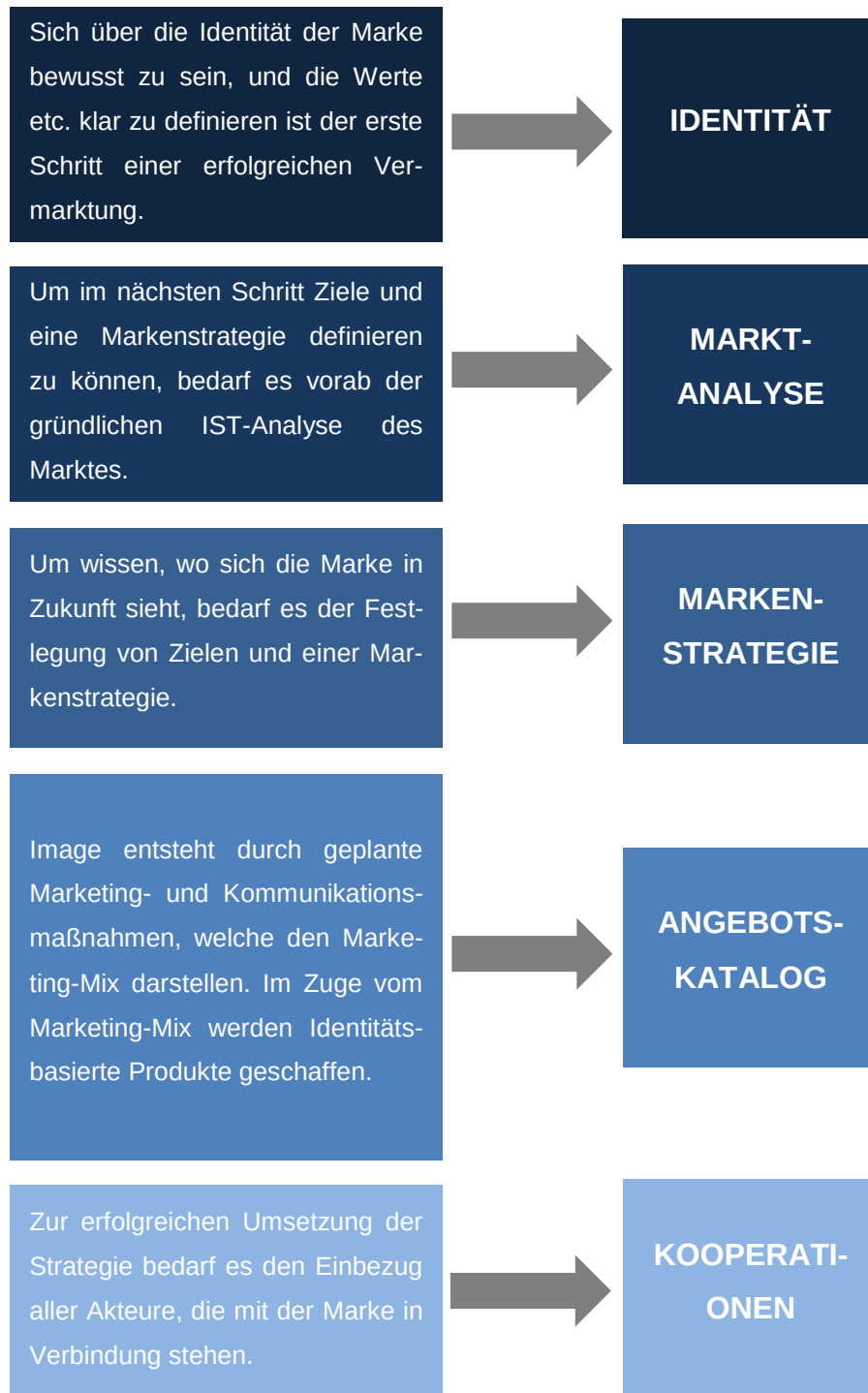
Elemente Place Branding Strategie (PBS)	Bausteine Marketing-Konzept (MK)
■ Identität: Werte, Geschichte, USP, Leitbild etc.	■ IST-Analyse: Die Ermittlung der derzeitigen Situation der Organisation (SWOT-Analyse, Kundenanalyse, Konkurrenzanalyse, etc.)
■ Image: entsteht durch geplante Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen	■ Ziele: Wo sehe ich mich in 3, 5 oder 10 Jahren?
■ Identitätsbasierte Produktangebote: Angebote für diverse Zielgruppen in- und außerhalb der Region (Gäste, Touristen, Bevölkerung, etc.)	■ Strategie: Mit welcher Strategie will ich das Ziel erreichen?
■ Stakeholder/Kooperationen: Welche Stakeholder/Kooperationen sind notwendig zur erfolgreichen Umsetzung dieser Angebote?	■ Marketing-Mix: Mit welchen Maßnahmen erreiche ich das Ziel?

Tabelle 4: Übersicht Elemente PBS und Bausteine MK



Grafik 6: Überschneidung Elemente PBS und Bausteine MK

Aus Grafik 6 lässt sich klar erkennen, dass die Elemente der Place Branding Strategie sich gut mit den Bausteinen eines klassischen Marketing-Konzepts verbinden lassen und sich teilweise auch überschneiden. Daraus können folgende fünf Bausteine für ein Marketing-Konzept, welche auf der Place Branding Strategie aufbauen, abgeleitet werden:



Grafik 7: Bausteine MK basierend auf PBS

Die Grafik 7 zeigt, dass sich aus den insgesamt acht Elementen der Place Branding Strategie und Bausteinen eines klassischen Marketing-Konzeptes fünf Bausteine zusammengefügt identifizieren lassen: Identität, Markt-Analyse, Markenstrategie, Angebots-Katalog, Kooperationen.

Es lässt sich erkennen, dass alle diese Bausteine linear aufeinander aufbauen und somit einen linearen Prozess darstellen. Wie aber bereits unter Kapitel 3.1.4 erwähnt, stellt sich die Frage, ob die Bausteine nicht nebenher oder in einer anderen Reihenfolge ebenso die erfolgreiche Vermarktung einer Marke zulassen. Es tut sich folgender Gedankengang und damit auch eine Frage auf: Alle Bausteine werden bereits aktiv betrieben bzw. abgehandelt, jedoch bedarf es beim Baustein der Identität Optimierungsbedarf aufgrund neuer Erkenntnisse. Im Laufe der Zeit erfährt die Marke also einen Rücklauf, weil es den Anschein macht, dass die Positionierung der Marke einen „Refresh“ benötigt. Die Marke selbst ist dennoch erfolgreich, könnte aber noch besser vermarktet werden. Dann wäre es rein theoretisch möglich, dass obwohl die Identität hinterfragt wird und eine Neuausrichtung angedacht wird, Ziele der Marke als auch die Markenstrategie, Marketingaktivitäten und Angebote sowie Kooperationen dennoch weiterhin bestehen, obwohl der Baustein der Identität überarbeitet wird. Dies würde auch eine neue Markt-Analyse nach sich ziehen. Das wiederum würde bedeuten, dass nach Abschluss der „Neupositionierung“ und neuer Analyse der Markt-Situation, die bestehenden Ziele, die bestehende Markenstrategie, die Marketingmaßnahmen und auch die Beziehungen zu Kooperationspartner überarbeitet und angepasst werden müssen. Dann wären die Bausteine Identität und Markt-Analyse im Nachhinein bearbeitet worden, hätten aber im Zuge darauf wieder zu einer Anpassung der Bausteine Marken-Strategie, Angebots-Katalog und Kooperationen geführt. **Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob im Falle einer Markenneupositionierung über die Identität es nicht reichen würde, einfach „Bestehendes“ zu überarbeiten und anzupassen, und das in einem nicht-linearen kreativen Prozess der Rückkoppelungen**

innerhalb der Bausteine jederzeit erlaubt, mit Einbezug aller Akteure, die von der Marke betroffen sind?

Im Hinblick auf die Forschungsfrage gilt es nun in einem weiteren Schritt zu klären, ob sich die vorab fünf definierten Bausteine in der derzeitigen Vermarktung der Marke Schlösserstraße finden lassen sowie wo Optimierungs- und Handlungsbedarf notwendig wäre. Dabei wird der oben angeführte Gedankengang im Hinterkopf behalten.

3.2 Vermarktung der Marke Schlösserstraße

Themen wie Gründung der Marke Schlösserstraße, derzeitige Mitglieder, Partnerorganisation und geografische Lage wurden bereits im Kapitel Ausgangsproblematik 1.1 und Schlösserstraße Grenzregion Steiermark/Burgenland 1.2 ausführlich bearbeitet. Als Fazit der Ausgangsproblematik unter Punkt 1.3 ging hervor, dass es den Anschein macht, dass das Hauptproblem eine nicht transparente Kommunikation der Identität (Corporate Identity) nach innen und außen darstellt. Aus diesem Grund wird nun im folgenden Kapitel auf die derzeitige Kommunikation der Identität der Marke Schlösserstraße, der Strategie und Ziele als auch der sichtbaren Maßnahmen nach außen hin eingegangen. Als die beiden Hauptkommunikationsmedien nach außen hin lassen sich die Homepage und die Karte der Marke Schlösserstraße identifizieren. Aus diesem Grund werden diese beiden Kommunikationsmedien (Homepage www.schloesserstrasse.com, Karte), näher beleuchtet.

3.2.1 Homepageauftritt der Marke Schlösserstraße

Bei einem ersten Blick auf die Homepage der Marke Schlösserstraße lässt sich schnell ein breites touristisches Angebot unter dem Reiter „Schloss erleben“ entdecken. Darunter werden verschiedenste Angebote, quer durch die ganze Region, angeboten. Heiraten auf den Schlössern, E-Bike-Touren, Teambuilding-Aktivitäten, Workshops für Kinder und Erwachsene, ein Wettbewerb für Schulen und vieles mehr werden auf der Seite angeboten.

Schnell fällt auf, dass viele dieser Angebote jedoch kaum einen Bezug zum Thema Schloss und Burg aufweisen. Das ausgewählte Schloss oder die ausgewählte Burg dienen bei den meisten Angeboten eher als Location, als dass hier das Schloss oder die Burg selbst im Mittelpunkt stehen. Teambuilding-Aktivitäten werden dabei beispielsweise von einer fremden Organisation (RETTER EVENTS, Loipersdorf, Steiermark) angeboten. Workshops, wie beispielsweise „Erlebnis Mathematik“, fanden bereits statt, sind jedoch nach wie vor als buchbar auf der Homepage ersichtlich. Unter dem weiteren Reiter „Umgebung erleben“ wird anhand der Themen Kulinarik, Kunst, Kultur, Hotels, Bewegung und Gesundheit auf die verschiedensten touristischen Angebote in der Region hingewiesen. Ein Bezug zu den Schlössern und Burgen fällt hier jedoch ebenso sehr rar aus (Die Schlösserstraße, 2017).

Zusammenfassend und heruntergebrochen lässt sich sagen, dass ein sehr breites touristisches Angebot auf der Homepage kommuniziert wird. Die Angebote deuten darauf hin, dass die Marke Schlösserstraße versucht, ein möglichst großes Spektrum an Produkten anzubieten, dabei aber nicht immer den Schwerpunkt auf die Mitglieder setzt. Es wird sehr wohl auf der Homepage auf die Mitglieder, die einzelnen Schlösser und Burgen hingewiesen, auch eine Beschreibung dieser sowie ihrer Angebote ist zu finden, aber ein gemeinsamer Auftritt nach außen wird nicht dargestellt. Viel mehr wird versucht, alle touristischen Angebote in der Region, auch jene die kaum noch etwas mit den Schlössern und Burgen zu tun haben, aufzuzeigen und zu kommunizieren. Ein Beispiel dazu: Es werden die Thermen in der Region präsentiert, jedoch ohne jeglichen Bezug zur Marke Schlösserstraße. Selbst wenn sich nun ein Gast oder eine Person aus der Region dazu entschließt, eine der Thermen zu besuchen, heißt das nicht, dass dieser dann auch automatisch an der Schlösserstraße interessiert ist (Die Schlösserstraße, 2017).

Des Weiteren fällt bei näherer Betrachtung der Homepage auf, dass kaum ein Schloss oder eine Burg bei ihrer eigenen Homepage auf die Marke

Schlösserstraße verweist, oder sich als Mitglied der Marke Schlösserstraße nach außen äußert. Eine anonyme stichprobenartige Aufrufung der Homepages von einigen Mitgliedern der Schlösserstraße zeigt klar, dass die Marke nicht wirklich von den Mitgliedern in der Vermarktung miteinbezogen wird. Viele Schlösser und Burgen verzichten sogar auf die Präsenz des Schlösserstraße Logos auf ihrer Homepage. Auch viele der auf der Homepage der Schlösserstraße angegebenen Partnerorganisationen verwenden das Logo der Schlösserstraße auf ihrer eigenen Homepage nicht. Bei einigen Partnerorganisationen, Schlössern und Burgen ist nicht einmal ein Eintrag zur Schlösserstraße zu finden (Die Schlösserstraße, 2017).

Zu guter Letzt fällt ein wichtiger Punkt sofort auf: Es gibt nirgends auf der Homepage einen Satz darüber, wofür die Schlösserstraße steht, welche Vision und Philosophie die Marke verfolgt sowie über die Geschichte der Schlösserstraße, die Identität, den derzeitigen Vorstand oder aber aktuelle Informationen zur Marke selbst. Es wird jedes Schloss, jede Burg, jede Partnerorganisation einzeln dargestellt, nicht alle Packages und touristischen Angebote machen nach außen hin den Eindruck, dass sie etwas mit der Marke Schlösserstraße zu tun haben. Die Homepage stellt lediglich Informationen und Links zu den einzelnen Schlössern, Burgen und touristischen Angeboten dar, eine einheitliche Produktpalette, angeboten als Marke Schlösserstraße gemeinsam, gibt es nicht. Eine direkte Buchung über die Marke Schlösserstraße ist so gut wie nicht möglich, es wird immer auf die einzelnen Anbieter selbst verlinkt oder verwiesen. Die eingangs in der Ausgangsproblematik erwähnte Strategie der grenzüberschreitenden Erweiterung nach Slowenien, lässt sich auf der Homepage ebenso nicht erkennen als auch keine Information über die Neuaufnahme von Mitgliedern. Die Homepage stellt weniger einen Auftritt aller Mitglieder der Schlösserstraße als ein Ganzes dar, sondern dient eher als Informationsplattform über touristische Angebote quer durch die Süd- und Südoststeiermark (Die Schlösserstraße, 2017).

3.2.2 Karte der Marke Schlösserstraße

Die derzeitige aktuellste Karte der Marke Schlösserstraße ist grundsätzlich wie eine typische Wanderkarte aufgebaut. Einerseits werden auf dieser alle derzeitigen Mitglieder, 25 Schlösser und Burgen, benannt und kurz beschrieben, andererseits werden diese auch auf einer geografischen Landkarte markiert. Zusätzlich zur Beschreibung der Mitglieder werden auch weitere Ausstellungen, Museen und Sehenswürdigkeiten aus den Regionen rund um die Süd- und Südoststeiermark, Südburgenland und Oststeiermark mit Adresse angegeben. Auch diese sind auf der geografischen Landkarte markiert. Des Weiteren werden auch historische Vereine dieser oben genannten Regionen und Bildungsprogramme vom Schloss Seggau und Stift Vorau erwähnt und in der geografischen Landkarte ebenfalls gekennzeichnet. Hinzukommen auch noch die Rubriken „Kulinarium“, „Hotels“, „Bewegung“ und „Gesundheit“, unter welchen ebenso touristische Orte, Buschenschenken, Erlebniswelten, Weingute, Restaurants, Thermen, Hotels etc. vorgestellt und auf der geografischen Karte wiederum gekennzeichnet werden (Die Schlösserstraße, o. J.).

Im Impressum der Karte werden folgende außerordentlichen Mitglieder genannt:

- Tourismusverband Apfelland-Stubenbergsee
- Marktgemeinde Ilz
- Tourismusverband Edelsbach
- Marktgemeinde Gnas
- Marktgemeinde Straden (Die Schlösserstraße, o. J.).

Im Vergleich der außerordentlichen Mitglieder, ausgewiesen auf der Homepage mit Tourismusverband Apfelland-Stubenbergsee, Hotel & Spa - Der Steirerhof Bad Waltersdorf Betriebs GmbH und Marktgemeinde Ilz, fällt schnell auf, dass es hier eine Unstimmigkeit zwischen den beiden Medien, Homepage und Karte, gibt (Die Schlösserstraße, o. J; Die Schlösserstraße, 2017). Des Weiteren gibt es auch auf der Karte der Marke Schlösserstraße,

keine Beschreibung über die Marke selbst, ihrer Geschichte, der Identität oder Ähnlichem (Die Schlösserstraße, o. J.).

3.2.3 Zwischenfazit

Aus dieser Recherche heraus (Homepage, Karte) lässt sich sagen, dass die Marke Schlösserstraße ihre Identität nach außen hin nicht kommuniziert. Es gibt weder ein sichtbares Leitbild noch eine klare und transparent kommunizierte Strategie auf der Homepage oder der Karte, den Hauptkommunikationsinstrumenten der Marke Schlösserstraße. Für einen Außenstehenden ist es nicht nachvollziehbar, warum die Marke Schlösserstraße existiert, wofür diese steht und welche Vision und Strategie die Marke verfolgt. Zusätzlich lässt sich auch bei vielen touristischen Angeboten und Packages, kein transparenter Zusammenhang zur Marke Schlösserstraße ableiten. Aus diesem Grund ist es für einen Außenstehenden nicht möglich, sich mit der Marke zu identifizieren, da Informationen über Geschichte, Entstehung, Werte, Vision, Philosophie und Identität nicht nach außen kommuniziert werden.

Positiv ist jedoch der Reichtum an kommunizierten Kooperationen zu erwähnen, da es auf der Homepage und auch Karte durchaus für einen Außenstehenden den Eindruck macht, dass sich die Marke Schlösserstraße mit allen Akteuren in den betroffenen Regionen vernetzt und diese auch durch die Information über deren Produkte und Angebote in der Außen-Kommunikation unterstützt. Die Vielzahl an Angeboten und Themen, welche versucht werden mit der Homepage und Karte zu bedienen, zeigen jedoch auch auf, dass die Marke Schlösserstraße versucht, so viele Zielgruppen wie nur möglich mit einem breiten Angebot zu erreichen. Dabei wird auf die Angebotstiefe, mit gezielten Angeboten gezielte Zielgruppen zu erreichen, verzichtet. Damit ist gemeint, dass gezielte Angebote, welche die Schlösser und Burgen als Hauptprodukt vermarkten, kaum bis gar nicht angeboten werden. Die Schlösser und Burgen stellen in den Packages lediglich ein Nebenprodukt dar.

Diese Punkte deuten auch klar darauf hin, dass die Marke Schlösserstraße bis dato über kein transparentes und klares Marketing-Konzept verfügt. Die breite Ansprache der verschiedensten Zielgruppen, das Fehlen der Geschichte hinter der Marke, die Unstimmigkeiten im Auftritt nach außen (Homepage vs. Karte) deuten darauf hin, dass die wesentlichen Punkte eines Marketing-Konzeptes nie definiert wurden: Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Mit welchen Maßnahmen? Was bietet der Markt? Aus diesem Grund lässt sich keine Markenstrategie hinter der Marke Schlösserstraße identifizieren. Bezogen auf die unter Punkt 3.1.5 definierten Bausteine lässt sich sagen, dass die Marke Schlösserstraße nur den Baustein Kooperationen komplett, und den Baustein Angebots-Katalog halb erfüllt. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass lediglich der Außen-Auftritt der Marke Schlösserstraße bewertet wurde:

Keine Kommunikation nach außen im Hinblick auf die Identität der Marke, die Geschichte hinter der Marke.		IDENTITÄT
Breite Ansprache von möglichst vielen Zielgruppen deutet auf eine fehlende Markt-Analyse hin.		MARKT-ANALYSE
Keine klar und transparent nach außen hin kommunizierte Marken-Strategie vorhanden.		MARKEN-STRATEGIE
Touristische Angebote und Produkte von allen Akteuren aus den Regionen werden kommuniziert (Hotels, Thermen, Museen etc.). Stehen jedoch oft in keinem Zusammenhang mit den Mitgliedern der Marke selbst.		ANGEBOTS-KATALOG
Viele Kooperationen und Partnerorganisationen sind vorhanden und werden auch so kommuniziert		KOOPERATIONEN

Grafik 8: Marketing Bausteine Marke Schlösserstraße

Im folgenden Kapitel werden nun nochmals klar die behandelten Themen die den vorherigen Kapiteln, bezogen auf die Forschungsfrage „**Welche Bausteine muss das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße enthal-**

ten, um sich langfristig auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positionieren zu können?“, zusammengefasst.

3.3 Gesamtfazit Theorie

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde genauer auf die Begriffe Destination Management, Destination Marketing und Place Branding eingegangen. Nach Klärung dieser Begriffe unter den Kapiteln 3.1.1 bis 3.1.3 ging als Zwischenfazit, bezogen auf die Forschungsfrage, hervor, dass für die Marke Schlösserstraße der eher holistischere Ansatz des Place Branding von Bedeutung ist, da es den Anschein macht, dass die Marke Schlösserstraße keine reine touristische Marke darstellt. Daraufhin wurde der Begriff Marketing-Konzept näher beleuchtet und versucht herauszufinden, welche Bausteine ein klassisches Marketing-Konzept aufweist. Unter dem Kapitel 3.1.5 Zwischenfazit, kam diese Arbeit zum Entschluss, dass es bezogen auf die Forschungsfrage wichtig ist, die Basiselemente der Place Branding Strategie (Identität, Image, identitätsbasierte Produkte und Angebote) mit den Bausteinen eines klassischen Marketing-Konzeptes (IST-Analyse, Ziele, Strategie, Marketing-Mix) zu verbinden und auch den Aspekt der Kooperationen nicht zu verwerfen. Zusammenfassend ließen sich dann fünf Bausteine, bezogen auf das Marketing-Konzept für die Marke Schlösserstraße, definieren:

- Identität,
- Markt-Analyse,
- Marken-Strategie,
- Angebots-Katalog,
- Kooperationen.

Im nächsten Schritt wurden die beiden Hauptkommunikationsmedien, die Homepage und Karte der Marke Schlösserstraße, im Kapitel 3.2 in Bezug auf diese fünf Marketing-Bausteine genauer beleuchtet. Dadurch wurde gezeigt, dass die Marke Schlösserstraße nach außen hin keine Identität als auch wenig gemeinsame Produkte und Angebote kommuniziert. Die Marke Schlösserstraße verfügt demnach über einen „Angebots-Katalog“, welcher haupt-

sächlich aus der Homepage und Karte der Marke Schlösserstraße besteht, jedoch basiert dieser auf keiner klar ersichtlichen Strategie oder Zielbildung. Es wird eher versucht alle Kooperationen, Beziehungen zu Stakeholder und Akteuren aus der Region, durch das Aufzeigen derer touristischen Angebote, und weniger eigene identitätsbasierte Produkte und Angebote als Marke Schlösserstraße, zu vermarkten. Bezogen auf die vorab fünf definierten Bausteine, erfüllt die Marke Schlösserstraße die Bausteine Identität, Markt-Analyse und Marken-Strategie nicht, den Baustein Angebots-Katalog teilweise, jedoch nicht spezifisch angepasst, und den Baustein Kooperationen vollkommen. Anzumerken ist dabei jedoch, dass die Marke Schlösserstraße dabei immer in Bezug zu ihrer Vermarktung nach außen hin bewertet wurde.

Es lässt sich aus dieser Literaturrecherche deutlich erkennen, dass sich die Marke Schlösserstraße versucht als touristische Dachmarke, wie beispielsweise Steiermark Tourismus, Thermen- und Vulkanland Steiermark etc., zu positionieren, indem sie alle touristischen Angebote der Akteure in den Regionen, nicht nur der eigenen Mitglieder (Schlösser und Burgen), nach außen hin vermarktet. Unter dem Kapitel 3.1 und 3.2 konnte jedoch aufgezeigt werden, dass es sich bei der Marke Schlösserstraße um keine touristische Marke handelt, sondern es vielmehr um eine Place Branding Marke geht, welche nicht nur die touristische Ebene betrachtet, sondern über diese hinausgeht, und sich auch aufgrund ihrer Mitglieder (Schlösser und Burgen) mit der Identität, den betreffenden Regionen als eine Region, beschäftigt. Dazu soll hier wiederholend folgendes Zitat angeführt werden:

“A place is a discourse – a way of constructing meaning –, which influences and organizes both the actions of visitors and the conceptions of the local residents themselves. Visitors perceive images by producing meanings about a particular place with which they can identify. These are contained in the stories that are told about it; memories, which connect its present with its past; and images that are constructed of it” (Govers & Go, 2009, S. 15).

Eine Place Branding Marke basiert auf der Geschichte, der Identität und der Persönlichkeit einer Region und liefert damit einen Identifikationsanker nicht

nur für Gäste von außen sondern auch Einheimische und Akteure in der Region selbst. Die Marke Schlösserstraße stellt aufgrund ihrer Mitglieder (Schlösser und Burgen) und der Regionen, über welche sie sich zieht, klar eine solche Place Branding Marke dar. Die Geschichte der einzelnen Schlösser und Burgen, die Geschichte der Grenzregion, welche bereits in der Ausgangsproblematik angeschnitten wurde, sind deutliche Identitätsanker der Marke, werden jedoch nicht kommuniziert. Bekräftigt wird das Ganze auch dadurch, dass die Marke Schlösserstraße als „Verband zur regionalen Entwicklung“ gegründet wurde, was wiederum darauf hindeutet, dass es sich um keine reine touristische Marke handelt, da sich Regionalentwicklung wie Place Branding mit allen Akteuren in- und außerhalb einer Region beschäftigt.

Die Literaturrecherche bestätigt die bis dato falsche Positionierung der Marke Schlösserstraße als reine touristische Dachmarke, ohne ein klares Marketing-Konzept. Es wird aufgezeigt, dass es sich bei der Marke Schlösserstraße definitiv um eine Place Branding Marke handelt, welche durch ihre Marketingmaßnahmen zum Ziel haben müsste, Identität innerhalb der Mitglieder, Einheimischen und Akteure in der Region, basierend auf der Geschichte der Schlösser, Burgen und beteiligten Regionen, zu schaffen und zu entwickeln. Dies würde auch die Möglichkeit eröffnen, ein gemeinsames Angebot aller Mitglieder als Marke Schlösserstraße zu schaffen, welches für Gäste innerhalb und außerhalb der Regionen zugänglich ist. Dadurch würde die Marke Schlösserstraße einen Identitätsanker in den Regionen bezogen auf die Geschichte darstellen und aber auch in Kooperation mit den Mitgliedern und touristischen Anbietern ein gemeinsames, langfristiges und zukunftsfähiges Angebot anbieten können. Dieses Angebot bezieht sich dann auch die Schlösser und Burgen in Kooperation mit anderen touristischen Anbietern aus den Regionen. Die Aufgabe der Marke Schlösserstraße ist es dann nicht mehr, Thermen, Hotels etc. zu präsentieren, denn dies liegt ohnehin in der Aufgabe der Partnerorganisationen und zugleich touristischen Dachmarken wie Thermen- und Vulkanland Steiermark, Steiermark Tourismus, Österreich

Werbung, Südburgenland Tourismus etc. Diese touristischen Partnerorganisationen spielen in der Vermarktung der Marke Schlösserstraße zukünftig dennoch eine tragende Rolle, da sie für die Vermarktung der Angebote international gute Kooperationen und Beziehungen darstellen. Zusätzlich zum gemeinsamen Angebot aller Mitglieder gilt es die Identität der Marke zu kommunizieren, intern als auch extern. Nicht nur die Sicht von außen auf die Marke Schlösserstraße spielt dabei eine Rolle, auch die Identifikation der Mitglieder (Schlösser und Burgen) mit der Marke selbst. Dazu wird auch die Ausrichtung der Marke basierend auf die Geschichte der Regionen, über welche sich die Schlösserstraße zieht, notwendig sein. Dazu bedarf es wiederum einer aktuellen Marktanalyse nach innen als auch nach außen, um überhaupt eine klare Strategie und in weiterer Folge auch Angebote gemeinsam (Mitglieder) schnüren zu können.

Aufgrund dieser Punkte kommt der Literaturteil dieser Arbeit zum Schluss, dass für die langfristige und erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße ein Marketing-Konzept notwendig ist, welches die bereits unter dem Kapitel 3.1.5 erfassten Marketing-Bausteine (Identität, Markt-Analyse, Marken-Strategie, Angebots-Katalog, Kooperationen) enthält.

Im vorangegangenen Literaturteil dieser Arbeit konnte, bezogen auf die Marke Schlösserstraße, nur die Vermarktung der Marke nach außen hin bewertet und beleuchtet werden. Im anschließenden empirischen Teil werden mittels der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, Experten zu den oben angeführten Marketing-Bausteinen, in Bezug auf die Marke Schlösserstraße, befragt, um Ideen und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Vermarktung zu sammeln. Zusätzlich werden auch Hintergrundinformationen zur Kommunikation nach innen (bezogen auf die Mitglieder und Partnerorganisationen) gesammelt, um die in der Literatur aufgestellten Aussagen, bezogen auf die Marke Schlösserstraße, zu untermauern. Aus diesem Grund werden zu den oben genannten Bausteinen (Kategorien) zusätzlich die Bausteine Innen-Kommunikation und Experten-Idee bei der Befragung aufgenommen.

4 Empirischer Teil

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, welche im Zeitraum Februar bis März 2018 durchgeführt wurden, dargestellt. Zuvor werden einige Informationen und Details zur organisatorischen Durchführung der Methode angegeben.

4.1 Durchführung Experteninterviews

4.1.1 Interviewleitfaden

Basierend auf der Theorie wurden Bausteine für ein erfolgreiches Marketing-Konzept für die Marke Schlösserstraße festgelegt. Darauf stützend wurde ein Leitfaden für die Interviewdurchführung erstellt, welcher hauptsächlich die Aggregation von Ideen für die Vermarktung der Marke Schlösserstraße zum Ziel hatte. Die Fragen wurden aus diesem Grund nicht genau nach den Bausteinen festgelegt, jedoch konnten die Fragen den Bausteinen eines Marketing-Konzeptes Identität, Markt-Analyse, Marken-Strategie, Angebots-Katalog und Kooperationen als auch den Bausteinen Innen-Kommunikation und Experten-Idee zugeordnet werden.

Der Interviewleitfaden, welcher im Anhang zu finden ist, beinhaltete folgende acht Fragen:

- Frage 1: Erzählen Sie. Was wissen Sie über die Schlösserstraße?
- Frage 2: Wofür steht Ihrer Meinung nach die Schlösserstraße, wie nehmen Sie diese wahr?
- Frage 3: Wie nutzen Sie die Marke Schlösserstraße? Wie konkret wird die Marke Schlösserstraße in Ihrer eigenen Marketingplanung verwendet?
- Frage 4: Wie vermarkten Sie Ihr eigenes Schloss/Ihre Burg/Ihre Marke/Ihre Angebote?
- Frage 5: Welche (Haupt-) Kommunikationsmaßnahmen nutzen Sie am meisten und warum?

- Frage 6: Welche Herausforderungen bezogen auf die Vermarktung der Marke Schlösserstraße sehen Sie?
- Frage 7: Welche praktischen Empfehlungen können Sie für die Vermarktung der Marke Schlösserstraße geben?
- Frage 8: Vermarktung Schlösserstraße: Welche Ideen/Lösungsmöglichkeiten fallen Ihnen ein?

4.1.2 Auswahl der Experten

Für die Auswahl der Experten wurde auf den im Kapitel 2.2.4 angeführten Expertenpool zurückgegriffen. Ziel war es, möglichst alle Perspektiven (Mitgliederperspektive, touristische Perspektive, Regionsperspektive und Außenperspektive) abzudecken. Aus diesem Grund fiel die Auswahl auf folgende zehn Personen, wovon zwei anonym gehalten werden wollen:

Experte	Funktion oder Fachgebiet	Perspektive
Andreas Bardeau	▪ Schlossherr und Eigentümer Schloss Kornberg ▪ Vorstandsvorsitzender Schlösserstraße	Mitgliederperspektive
Stefanie Schuster	▪ ehemalige Geschäftsführerin des Tourismusverbandes Naturpark Pöllauer Tal ▪ Vorstandsmitglied Schlösserstraße	Touristische Perspektive
Michael Fend	▪ LEADER-Manager Steirisches Vulkanland	Regionsperspektive
Emanuel Liechtenstein	▪ Burgherr der Burg Riegersburg ▪ Mitglied Schlösserstraße	Mitgliederperspektive
Peter Hörlezeder	▪ Geschäftsführer Hello Werbeagentur GmbH, Wien ▪ Ehem. Leiter der Market Communications von T-Mobile und telering.	Außenperspektive

Experte	Funktion oder Fachgebiet	Perspektive
Erich Neuhold	▪ Geschäftsführer Steirische Tourismus GmbH	Touristische Perspektive
Belinda Schagerl-Poandl	▪ Leitung Marketing & Kommunikation Thermenland Steiermark	Touristische und Regionsperspektive
Gabriele Grandl	▪ Geschäftsführerin Spirit of Regions ▪ Vorstandsmitglied Schlösserstraße	Touristische und Regionsperspektive
Anonym 1	▪ Mitglied Schlösserstraße	Mitgliederperspektive
Anonym 2	▪ Ehem. mitzuständig im Marketing der Schlösserstraße	Mitgliederperspektive

Tabelle 5: Übersicht ausgewählte Experten

Auf Wunsch des Geschäftsführers der Steiermark Tourismus GmbH wurde sein Interview, welches per Mail durchgeführt wurde, nicht als Interview aufgenommen, sondern diente als Informationsgrundlage. Aus diesem Grund wird in den weiteren Kapiteln nicht von zehn, sondern neun Experteninterviews gesprochen.

4.1.3 Auswertungsschritte der Experteninterviews

Bei der Auswertung der Experteninterviews wurde auf die Transkription der Interviews, wie bereits in der Methodenbeschreibung unter Kapitel 2.2.5 festgelegt, verzichtet. Dennoch wurden die Interviews, sofern die Zustimmung vom Experten gegeben wurde, als Audio-Datei aufgezeichnet. Von sieben der neun interviewten Experten (zwei Experten wollten anonym bleiben) liegen die Datenschutzerklärungen im Anhang vor. Von diesen sieben Experten stimmten fünf einer Audio-Aufnahme via Diktiergerät zu. Diese Aufzeichnungen finden sich auf der beigelegten CD dieser Arbeit. Zusätzlich habe ich während der Interviews Notiz geführt. Diese Notizen stellten die Auswertungsbasis dar. Diese wurden je Interview in einer Excel-Tabelle übertragen und dann anhand der in der Tabelle 2 unter Kapitel 2.2.5 Schritten ausgewer-

tet. Dazu wurde ein Kategorie- und Kodierleitfaden verwendet, um die Auswertungsmethode so transparent wie möglich zu gestalten. Dieser Leitfaden ist ebenso im Anhang ersichtlich. Die Ergebnisse dieser Auswertung wurden dann den Experten per Mail rückgemeldet, mit der Bitte um Feedbackgabe innerhalb der nächsten sieben Tage. Von den neun Experten gaben nur zwei Experten eine Rückmeldung ab, welche zusätzlich in die Gesamtauswertung der Interviews eingearbeitet wurde.

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die ausgewerteten Ergebnisse aus den Interviews, nach den in der Theorie erstellten Bausteinen, dargestellt und die Kernaussage je Baustein im Unterkapitel abgebildet.

4.2.1 Baustein 1: Identität

Der Baustein Identität befasste sich mit den Fragen nach dem USP der Marke Schlösserstraße und den Werten, welche die Marke vermittelt (Wofür die Marke Schlösserstraße steht).

Klar und deutlich ließ sich bei allen Experteninterviews erkennen, dass die Identität der Marke Schlösserstraße derer Meinung nach auf folgenden Punkten aufbaut, welche gleichzeitig den USP der Marke Schlösserstraße darstellen:

- Der **Geschichte der einzelnen Schlösser und Burgen** mit Einbezug der Familiengeschichte und des Adels.
- Die **Geschichte der Regionen**, in welchen sich die Schlösser und Burgen befinden (Geschichte der Grenzregion).
- Das **Kulturelle Erbe** der einzelnen Schlösser und Burgen.
- Die **Unverwechselbarkeit der Marke** basierend auf der Geschichte der Schlösser, Burgen und Regionen.
- Die **Werte, Traditionen und das Umfeld** der Region „Schlösserstraße“.
- Der **grenzübergreifende Zusammenschluss** mit Schlössern und Burgen aus Slowenien.

- Der **gemeinsame Auftritt unter einer Marke** (Alleinstellungsmerkmal in Österreich)

Zusätzlich wurde, bezogen auf die Identität der Marke Schlösserstraße, auch die Notwendigkeit der Bezeichnung als „Burgen- und Schlösserreichstes Gebiet“ abgefragt. Die Mehrheit der Experten, vor allem jene Experten mit touristischer, Regions- und Außenperspektive (alle) sind der Meinung, dass die Zeit der Superlative vorbei sei und Wörter wie „längste“, „reichste“, „größte“ etc. für die erfolgreiche Vermarktung einer Marke wie der Schlösserstraße keine Rolle spielen. Im Gegenteil weisen die Experten aus der touristischen Perspektive darauf hin, dass eine Verwendung von Superlativen, sofern diese nicht nachweislich belegbar sind, eine Angriffsfläche in der Vermarktung der Marke darstellen und somit mehr Risiko als Nutzen bringen.

Als derzeitige und aktuelle Herausforderung der erfolgreichen Vermarktung der Schlösserstraße sehen alle befragten Experten die Inhomogenität der Mitglieder. Aus Mitgliederperspektive sind die unterschiedlichsten Interessen der einzelnen Schlösser und Burgen, bezogen auf ihr eigenes Tagesgeschäft als auch ein fehlender gemeinsamer Nenner und Nutzen, die Probleme der Vermarktung der Marke Schlösserstraße. Das Aufzeigen des gemeinsamen USP und Nutzen ist aus Mitgliederperspektive essentiell für die zukünftige Vermarktung der Marke Schlösserstraße und derzeit nicht gegeben. Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive sehen jedoch den gemeinsamen Nenner und USP mit den oben genannten Punkten als bereits gegeben, jedoch zu wenig kommuniziert. Die Inhomogenität stellt aus ihrer Sicht durchaus eine Chance in der Vermarktung dar, da sie automatisch mit einer bereits gegebenen Angebotsvielfalt einhergeht. Als wichtig wird hierbei jedoch von allen Experten angemerkt, dass das Aufzeigen des gemeinsamen Nutzens der Marke für Konsumenten, aber vor allem für die Mitglieder, einen der wichtigsten Punkte in der erfolgreichen Vermarktung der Marke Schlösserstraße darstellt.

Die Experten der touristischen-, Regions- und Außenperspektive deuten vor allem darauf hin, dass es die Frage zu klären gilt „Für was stehen wir als Schlösserstraße?“. Ihrer Meinung nach, wird eine Marke nur dann von ihren Mitgliedern getragen, wenn sich diese auch mit dem Nutzen hinter der Marke identifizieren können. Dazu gilt es den gemeinsamen Nutzen, den gemeinsamen USP, den Sinn der Marke den Mitgliedern aufzuzeigen. Vor allem für den Experten der Außenperspektive sind diese Punkte klar und deutlich gegeben, was anhand der dargestellten Fragen verdeutlicht werden soll:

- Ist die Marke authentisch? Ja zu 100 Prozent, aufgrund der gemeinsamen Geschichte in der Region.
- Ist die Marke differenzierend? Ja, weil es eine Marke wie die Schlösserstraße in der Region und auch österreichweit nicht gibt.

Die Experten der touristischen Perspektive weisen in ihren Interviews ebenso auf die Bekanntheit der Marke Schlösserstraße bei Gästen, innerhalb und außerhalb der Region, hin. Die Marke ist den Gästen, welche in die touristischen Regionen kommen durchaus ein Begriff und wird unmittelbar mit der Geschichte der Regionen, Schlösser und Burgen in Verbindung gebracht. Ein Problem dabei ist jedoch, dass nicht genau identifiziert werden kann, welche Motive und Interessen diese Gäste haben und woher diese überhaupt kommen (Inland, Ausland). Des Weiteren weisen sie auch darauf hin, dass die Anfragen seitens von Gästen hinsichtlich der Marke Schlösserstraße gegeben sind, die Weitergabe von aktuellen Informationen über die Angebote der Schlösserstraße und ihren Mitgliedern, aufgrund der fehlenden Ansprechperson, bei der Marke Schlösserstraße selbst, eine Schwierigkeit darstellt. Gäste können so oft nur mit dem Zusenden der Karte und dem Hinweis auf die Homepage der Schlösserstraße zufriedengestellt werden.

Uneinigkeit herrscht unter den Expertenmeinungen über die richtige Positionierung der Marke Schlösserstraße. Die Experten der Mitglieder- und Regionsperspektive sehen die Marke weniger als eine touristische Marke, mit dem Ziel touristische Angebote zu vermarkten. Dies ist ihrer Meinung nach

die Aufgabe der touristischen Dachmarken wie Thermen- und Vulkanland Steiermark, Steiermark Tourismus, Österreich Werbung und Südburgenland Tourismus als auch regionaler Tourismusanbieter und Tourismusverbände. Sie sehen die Marke eher als eine Regionsmarke mit dem Ziel, innerhalb der Regionen Bewusstseinsbildung und -stärkung, hinsichtlich der Geschichte und dem kulturellen Erbe, zu betreiben. Seitens der Mitgliederperspektive stellt die Marke auch vielmehr einen Zusammenschluss zur Vertretung aller Schlösser und Burgen im Burgenlobbyismus dar. Für die Experten der touristischen Perspektive stellt die Marke Schlösserstraße jedoch klar und deutlich eine touristische Marke dar. Sie sehen die Marke auch selbst in der Pflicht, ein adäquates touristisches Angebot zu schaffen und zu vermarkten, in Kooperation mit den touristischen Dachmarken in den Regionen und österreichweit. Dennoch sind auch sie der Meinung, dass die Marke Schlösserstraße mit ihren Angeboten, ihren Fokus auch stärker auf die Bevölkerung innerhalb der Regionen legen sollte, als es bis dato geschah.

Kernaussage:

Die Identität der Marke und der damit verbundene USP ist klar und deutlich gegeben, wird nach innen (bezogen auf Mitglieder und Partner) und außen (Gäste und Einheimische) jedoch nicht hinreichend kommuniziert. Die Positionierung der Marke Schlösserstraße als touristische Marke oder Regionsmarke wird von innen und außen unterschiedlich wahrgenommen. Eine klare Ansprechperson für Mitglieder und Partnerorganisationen gibt es derzeit nicht. Für die langfristige erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße, ist die Bezeichnung als „Burgen- und Schlösserreichstes Gebiet“ nicht notwendig.

4.2.2 Baustein 2: Markt-Analyse

Der Baustein Markt-Analyse befasste sich mit Themen bezogen auf die Analyse des Marktes, der Zielgruppen etc. und wie wichtig eine solche Analyse nach Meinung der Experten ist.

Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive waren alle der Meinung, dass eine gut durchgeführte Marktanalyse, in welcher die Zielgruppen, Angebote, Potentiale, Konkurrenten, Stakeholder etc. analysiert werden, unbedingt notwendig ist, um eine erfolgreiche Marketing-Strategie aufbauen zu können. Ihrer Meinung nach ist eine solche Analyse notwendig, um überhaupt definieren zu können, welche Zielgruppen die Marke Schlösserstraße genau anspricht. Ein Experte der touristischen Perspektive wies darauf hin, dass eine solche Analyse nicht nur für die Angebotsbildung wichtig ist, sondern auch, um überhaupt für die Mitglieder der Marke die Vision und Zukunftsstrategie der Marke Schlösserstraße definieren zu können (Was haben wir? Wo wollen wir hin?). Erst nach einer guten Markt-Analyse lassen sich nach Meinung des Experten, gute und vor allem gezielte Maßnahmen ableiten. Betont wird von allen Experten der touristischen und Regionsperspektive, dass das Gästepotential in den Regionen selbst enorm hoch ist, und für die Marke Schlösserstraße eine große Chance darstellt, vor allem das Potential der Bevölkerung aus den Regionen selbst.

Alle Experten der Mitgliederperspektive konnten bestätigen, dass in der Vergangenheit der Marke Schlösserstraße noch nie eine Markt-Analyse durchgeführt wurde. Des Weiteren gab es noch nie ein niedergeschriebenes Marketing-Konzept, in welchem die Vision, die Strategie oder aber die gezielten Maßnahmen festgehalten wurden.

Kernaussage:

Für die Marke Schlösserstraße wurde in der Vergangenheit weder eine Markt-Analyse durchgeführt, noch ein Marketing-Konzept erstellt. Potential sehen die Experten in der Gästestruktur der Regionen gegeben, vor allem bei der Bevölkerung, welche aus den Regionen selbst kommt.

4.2.3 Baustein 3: Marken-Strategie

Der Baustein Marken-Strategie befasste sich mit Themen rund um Strategie, Ziele, Vision und auch die derzeitige wahrgenommene Marken-Strategie der Marke Schlösserstraße.

Die derzeitige Vermarktung der Marke Schlösserstraße basiert, laut allen Experten, auf dem Homepageauftritt und der vorhandenen Karte. Die Experten der touristischen Perspektive weisen vor allem auf die gute Vernetzung der Stakeholder aus den Regionen, auf der Homepage der Marke Schlösserstraße, hin. Die Organisation Spirit of Regions und auch das Thermen- und Vulkanland Steiermark binden die Marke Schlösserstraße beispielsweise aktiv in ihrer Angebotslegung und Information auf der Homepage mit Verlinkung und Logopräsenz ein. Auch die Karte und Informationsmaterial von den Schlössern und Burgen wird aktiv an die Gäste weitergegeben. Auch das Steirische Vulkanland aus Sicht der Regionalentwicklung verweist auf die Marke Schlösserstraße auf Ihrer Homepage mittels Verlinkung und Logopräsenz unter den Sehenswürdigkeiten, auch die Karte liegt im Büro auf. Die ehemalige Geschäftsführerin des Tourismusverbandes Naturpark Pöllauertal bestätigte ebenso, dass die Marke Schlösserstraße via Karte und Homepage laufend transportiert wurde.

Aus Mitgliederperspektive wird die Marke Schlösserstraße eher wenig bis gar nicht transportiert, weder als Verlinkung auf der eigenen Homepage zur Homepage der Marke Schlösserstraße, noch durch Logopräsenz oder Ähnlichem auf der Homepage. Als Grund wird von den Experten die Priorität der Vermarktung des eigenen Schlosses und der eigenen Burg genannt. Dennoch wird von allen Experten der Mitgliederperspektive das klassische Marketing via Homepage, Karte und auch den Beschilderungen auf den Straßen sehr positiv erwähnt und auch als sehr wichtig empfunden.

Alle Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive sind der Meinung, dass das Bekenntnis aller Mitglieder zur Marke Schlösserstraße,

die Voraussetzung darstellt, damit die Marke auch von den Mitgliedern selbst getragen wird. Auftrag der Marke Schlösserstraße sei es einerseits mit den Mitgliedern gemeinsam eine Vision und Strategie aufzusetzen und diese dann auch gemeinsam zu tragen, finanziell als auch emotional. Vor allem wird von einem Experten der touristischen Perspektive betont, dass die Vermarktung nicht nur die Aufgabe der touristischen Organisationen der Regionen und Tourismusverbände ist, sondern die Marke Schlösserstraße auch selbst eine eigene Marketing-Strategie verfolgen sollte.

Kernaussage:

Die eigene Vermarktung der Marke Schlösserstraße, basiert derzeit hauptsächlich über die Homepage und die Karte. Die Marke Schlösserstraße wird durch touristische Partner, wie Spirit of Regions, und Dachmarken wie Thermen- und Vulkanland Steiermark und Naturpark Pöllauertal gut transportiert. Die Mitglieder der Marke Schlösserstraße transportieren die Marke wenig bis gar nicht.

4.2.4 Baustein 4: Angebots-Katalog

Der Baustein Angebots-Katalog beschäftigte sich mit den Fragen nach bestehenden Angeboten und Kommunikationsmaßnahmen, mit Bezug zur Marke Schlösserstraße.

Klar und deutlich kam von allen Experten die Forderung, nach zielgruppenspezifischeren Angeboten, welche durch die Marke Schlösserstraße selbst bereitgestellt werden sollen. Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive betonten, dass es zukünftig wichtig sei, die Angebote erlebnisorientiert zu gestalten. Aus Mitgliederperspektive wurde dabei das in der Vergangenheit konzipierte Angebotspaket „An der Schlösserstraße“, mit welchem versucht wurde Themen wie Kulinarik, Handwerk, Kultur etc. mit dem Schloss und Burgerlebnis zu verbinden, als sehr positiv wahrgenommen. Dieses wurde aber laut Mitgliederperspektive unzureichend nach außen hin kommuniziert. Den Grund sehen dabei alle Experten darin, dass die

Schlösser und Burgen ihre Türen in der Vergangenheit für die Öffentlichkeit zu wenig offen hatten. Nach Meinung eines Experten aus der Regionsperspektive ist es nach außen hin nicht immer klar, was außer den klassischen Ausstellungen auf den Schlössern und Burgen erlebbar ist und daher auch die Zugänglichkeit der Öffentlichkeit zu den Schlössern und Burgen erhöht werden sollte. Einige Experten erwähnen diesbezüglich in ihren Interviews, den Vergleich zur Nutzung der Schlösser und Burgen in Ländern wie Schottland, England, Irland und auch Amerika. Die Zugänglichkeit der „Castles“ für die Öffentlichkeit ist in diesen Ländern, nach Meinung der Experten, viel offener und auch die Geschichte wird als Erlebnis dargestellt. Ein Experte aus der Mitgliederperspektive, welcher anonym gehalten werden möchte, sieht den Grund in der erfolgreicherer Vermarktung jener Schlösser und Burgen in den Ländern Schottland, England, etc. darin, dass die Bevölkerung selbst der eigenen Geschichte viel mehr Bedeutung zuspricht, als es in Österreich der Fall ist. In diesen Ländern identifizieren sich die Menschen mit der Geschichte und auch Gäste aus dem Ausland finden dadurch Interesse an den „Castles“. Der Experte weist beispielsweise darauf hin, dass kaum jemand Irland besucht, ohne nicht wenigstens ein Schloss oder eine Burg besichtigt zu haben, was in Österreich nicht der Fall ist. Auch ein Experte der Regionsperspektive betont, dass die Bewusstseinsbildung über die Geschichte der Schlösser und Burgen und der Region, in welche sich diese befinden, stärker ausgebaut werden muss. Die Mitglieder der Schlösserstraße müssen sich seiner Meinung nach mehr bemühen, in den Regionen selbst besser wahrgenommen zu werden und auch für Einheimische attraktiver zu werden. Die Schaffung des Gefühls bei den Einheimischen "Unsere Burg, Unser Schloss" wäre wichtig. Diese Identifikation der Einheimischen mit den Schlössern und Burgen, vor allem der Geschichte, würde indirekt auch wieder zu mehr touristischem Potential führen.

Vor allem die Experten der touristischen Perspektive bemängeln, dass der aktive Vertrieb der Angebote der Marke Schlösserstraße, über die Mitglieder selbst, fehlt. Für sie ist klar, dass die Vermarktung nicht nur allein über touris-

tische Dachmarken erfolgen kann, sondern auch die Mitglieder selbst aktiver in der Angebotsgestaltung und Vermarktung werden sollten. Die Experten der touristischen Perspektive weisen dabei auch auf die unklaren Angebote der Marke Schlösserstraße auf der Homepage hin, da nicht klar ersichtlich ist, welche gezielten Angebote die Marke Schlösserstraße anbietet. Die Experten der touristischen und Außenperspektive weisen darauf hin, dass Angebotsvielfalt kein Alleinstellungsmerkmal darstellt und es besser für die Marke Schlösserstraße ist, den Fokus auf das eigene Geschäft und die eigenen Angebote zu legen.

Kernaussage:

Die derzeitigen Angebote der Marke Schlösserstraße werden sehr unklar nach innen (Mitglieder und Partnerorganisationen) und außen kommuniziert. Die Schlösser und Burgen sollten für die Öffentlichkeit besser zugänglich gemacht werden und ein zielgruppenspezifisches und buchbares Erlebnisangebot durch alle Mitglieder vermarktet werden.

4.2.5 Baustein 5: Kooperationen

Der Baustein Kooperationen befasste sich mit Fragen zu bestehenden Kooperationen und Beziehungen, als auch die Nutzung dieser.

Alle Experten waren der Meinung, dass die derzeitige Kooperation mit der Marke Schlösserstraße gut funktioniert und dass auch sehr viele Kooperationspartner vorhanden sind. Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive betonen jedoch, dass diese viel aktiver genutzt werden sollten. Ein Experte der Außenperspektive bringt in seinem Interview dazu das Beispiel, dass kleine Skigebiete alleine nie dieselben Marketingaktivitäten durchführen könnten, wie mehrere kleine Skigebiete gemeinsam, welche ihre Kräfte bündeln, um einen gemeinsamen Auftritt nach außen zu leisten. Durch solch einen Zusammenschluss kann laut ihm, dem Konsumenten im Endergebnis ein besseres Angebot an Erlebnissen geboten werden als es ein kleines einzelnes Skigebiet nicht könnte. Durch Budgetbündelung können

so auch viel größere und wirksamere Marketingmaßnahmen durchgeführt werden. Er sieht diese Möglichkeit des engeren und besseren Zusammenschlusses, innerhalb der Mitglieder der Marke Schlösserstraße, durchaus gegeben. Auch die Experten der touristischen Perspektive, bemängeln die derzeitige Zurückhaltung der Marke Schlösserstraße bei Kooperationsmaßnahmen und gemeinsamen touristischen Angeboten, wie beispielsweise der GenussCard (Thermen- und Vulkanland Steiermark), dem Pöllauer Genussfrühling (Naturpark Pöllauertal) etc. Durch besseres Ausschöpfen dieser bereits bestehenden Beziehungen, würde die Kooperationsbereitschaft untereinander gestärkt werden und auch die Vermarktung der Marke Schlösserstraße vorangetrieben werden.

Seitens der Politik gibt es laut allen Experten zu wenig Unterstützung und Interesse an der Marke Schlösserstraße. Alle Experten sind sich einig, dass größere Forderungen seitens der Marke an die Politik gestellt werden müssen, da es auch um die Vermarktung österreichischer Kulturgüter geht, welche essentiell für die Geschichte Österreichs sind.

Kernaussage:

Kooperationen der Marke Schlösserstraße sind vorhanden, sollten aber intensiver und effektiver ausgeschöpft und gelebt werden. Unterstützung seitens Politik gibt es derzeit eher wenig.

4.2.6 Baustein 6: Innen Kommunikation

Der Baustein Innen-Kommunikation bezog sich weniger auf gezielt gestellte Fragen, sondern bezog alle Aussagen mit ein, die auf Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb der Mitglieder und Partnerorganisationen hindeuteten.

Alle Experten erwähnten, dass die Aktivität der Marke Schlösserstraße in den vergangenen Jahren sehr zurückging und schleichend war. Erst durch die Übernahme der Funktion als Obmann durch Herrn Andreas Bardeau

(Schloss Kornberg) im Jahr 2016, ist wieder etwas von der Marke Schlösserstraße zu hören. Die Experten der Mitgliederperspektive bemängeln vor allem die Spärlichkeit, bei der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen. Sie sind auch der Meinung, dass ein gewisser Generationenwechsel im Vorstand der Marke Schlösserstraße gut wäre, um neuen Wind in die Marke Schlösserstraße zu bringen. Des Weiteren betonen sie, dass auch ein gewisser Perspektivenwechsel innerhalb des Vorstandes wichtig wäre, um die Marke zukunftsfähig zu machen. Des Weiteren bemängeln die Experten der Mitgliederperspektive die Beziehung der Mitglieder untereinander. Jedes Mitglied arbeitet für sich und sein Tagesgeschäft und der Besuch, die Kommunikation und Stärkung untereinander bleibt aus. Das Ausmaß des internen Miteinanders ist laut den Experten sehr gering.

Auch die Experten der touristischen und Regionsperspektive sehen, bezogen auf die Vermarktung der Marke Schlösserstraße, das Hauptproblem in der schwachen Beziehung der Mitglieder untereinander. Ihrer Meinung nach sollte sich die Marke weniger an der Anzahl an Gästen und mehr an der Anzahl an Kooperationen, Beziehungen und am Grad des Miteinanders untereinander messen. Ihrer Meinung nach, ist das Innen-Marketing derzeit nicht vorhanden. Das Transportieren der Marke hat aber viel mit internem Marketing, innerhalb der Marke Schlösserstraße, zu tun. Laut den Experten ist es wichtig, untereinander ein gewisses Commitment zu schaffen, in welchem weniger der Konkurrenzgedanke, sondern mehr der Vertrauensaufbau untereinander im Vordergrund steht. Wichtig wäre es, dass sich die Mitglieder untereinander besser kennenlernen, mehr und transparenter miteinander kommunizieren und einen wertschätzenden Umgang miteinander pflegen. Darauf könnte nach Meinung der Experten eine gemeinsame Philosophie der Marke Schlösserstraße aufbauen. Teambuilding-Aktivitäten, das Besuchen der Schlösser und Burgen untereinander, das Verwenden eines gemeinsamen Wording, das gemeinsame Auftreten nach außen hin unter der Marke Schlösserstraße, trotz des eigenen Schlosses oder der eigenen Burg, wären wichtige Punkte für erfolgreiches Innen-Marketing. Die Experten der touristi-

schen, Regions- und Außenperspektive sprechen in diesem Zusammenhang immer von einer authentischen Platzierung der Marke nach innen. Für diese erfolgreiche Platzierung nach innen, ist ihrer Meinung nach aber auch eine gewisse Personalstruktur notwendig. Die Experten weisen dabei auf eine bessere Vernetzung und Aufteilung der Ressourcen innerhalb der Mitglieder hin. Durch eine authentische Platzierung nach innen, könnte auch gewährleistet werden, dass die Marke Schlösserstraße von den Mitgliedern neben ihrem eigenen Tagesgeschäft mittransportiert wird.

Kernaussage:

Die Beziehungen der Mitglieder untereinander müssen durch eine authentische Platzierung der Marke Schlösserstraße nach innen gestärkt werden und ein organisationales Commitment (Verpflichtung und Identifikation gegenüber der Marke) innerhalb der Mitglieder geschaffen werden. Dieses erfolgreiche Innen-Marketing ist Voraussetzung dafür, dass die Marke von den Mitgliedern in Zukunft besser gelebt und transportiert wird.

4.2.7 Baustein 7: Experten-Idee

Der Baustein Experten-Idee befasste sich mit Fragen nach praktischen Empfehlungen und Tipps für die Zukunft, als auch mit möglichen Ideen der Experten, in Bezug auf die Vermarktung der Marke Schlösserstraße. Dieser Baustein galt als einer der wichtigsten, da die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation das Ziel verfolgte, möglichst viele Ideen zu einem Thema von den Experten hervorzubringen.

Zusammenfassend ließen sich aus allen Experten-Interviews folgende Grundideen erkennen, welche dann anschließend je genau erläutert werden:

- Schaffung eines **buchbaren, erlebnisorientierten und zielgruppenspezifischen** touristischen Angebots.
- Schaffung einer **Personalstruktur**, welche Marketing-Aktivitäten und die Buchungsabwicklung übernimmt.
- Aufbau eines **Innen-Marketings** zur Stärkung der Marke.

- Bessere **Vernetzung** mit Kooperationspartnern.
- Stärkung der **Markenplatzierung innerhalb der Region**.
- Erstellung eines **Marketing-Konzeptes** als Leitfaden.

Schaffung eines buchbaren, erlebnisorientierten und zielgruppenspezifischen touristischen Angebots.

Von allen Experten kam in ihren Interviews die Idee, dass die Marke Schlösserstraße ihre Vermarktung durch ein buchbares touristisches Angebot langfristig sichern kann. Wichtig ist dabei, aus Sicht aller Experten, der erlebnisorientierte Ansatz der Angebote. Die Geschichte der Schlösser und Burgen soll auf eine luftige und auch kreative Art und Weise vermittelt werden. Das Erlebnis für den Gast soll bei den Angeboten in den Vordergrund gestellt werden. Dazu ist es nach Meinung der Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive wichtig, vorab eine Markt-Analyse durchzuführen, um auf die Motive der verschiedensten Zielgruppen zugeschnittene Angebote schnüren zu können. Die touristischen Angebote sollten nach Meinung der Experten entweder

- in Verbindung mit anderen Themen aus den Regionen, wie beispielsweise Kulinarik, Handwerk, Kultur, Hochzeiten, Ausstellungen, Kreativtourismus etc.,
 - zielgruppenspezifisch (Kinder, Schulen, Familien, Gruppen, Busreisen, etc.),
 - in Kooperation mit anderen Betrieben und Akteuren aus den Regionen,
 - oder/und nach Saisonen (Frühling, Sommer, Herbst, Winter),
- gestaltet werden.

Hauptkriterium ist nach Meinung nahezu aller Experten, dass das Erlebnis bei den Angeboten in den Vordergrund gestellt wird.

Langweilige Geschichten, „Jammereien“ über den Erhalt des Schlosses und der Burgen sei laut den Experten der touristischen und Regionsperspektive sehr kontraproduktiv für das Image der Marke. Vielmehr müssen sich die Besitzer der Schlösser und Burgen auf die heutigen Bedürfnisse der touristi-

schen Gäste einstellen. Dazu bedarf es laut den Experten erlebnisorientierte Angebote, vollgepackt mit Storytelling, Dramaturgie und Inszenierung. Ein Experte der Regionsperspektive erwähnt dabei die Schaffung einer kleinen inszenierten Welt in den Schlössern und Burgen, wo es den Gästen möglich gemacht wird in jeden einzelnen Winkel zu gehen, die Geschichte durch Erzählungen und ausgestellten Texten zu erfahren, inklusive interaktiver Bausteine, um den Besuch dadurch zu einem Erlebnis für Jung und Alt werden zu lassen. Dieser Experte weist dabei auf die Schlösser und Burgen in Irland hin, wo dies sehr gut umgesetzt wird. Auch ein Experte der touristischen Perspektive betont im Interview, dass die touristischen Gäste heutzutage ein Schloss oder eine Burg besuchen, um die Geschichte und Kultur dahinter in luftiger und kreativer Form vermittelt zu bekommen.

Einige Experten sind dazu der Meinung, dass es unbedingt notwendig ist, die Mitglieder der Marke Schlösserstraße in Punkto touristischer Vermarktung von Angeboten, richtiger Umgang mit touristischen Gästen und das eigene „Haus“ touristisch erlebbar zu gestalten, zu schulen. Dazu wäre es laut den Experten der touristischen Perspektive auch wichtig, eventuell externe Fachexperten hinzuzuholen, und mit Best-Practice Beispielen aus den eigenen Reihen der Mitglieder zu arbeiten (Veste Riegersburg, Burg Deutschlandsberg, Schloss Kornberg, etc.), um gegenseitig voneinander zu lernen. Dies würde laut den Experten auch das Commitment untereinander stärken.

Zu guter Letzt nennen alle Experten, die Buchbarkeit der Angebote als wichtige Voraussetzung für die touristische Vermarktung. Die Angebote sollten direkt über die Homepage der Marke Schlösserstraße buchbar sein, oder aber persönlich über eine fixe Ansprechperson, welche die Abwicklung dieser Buchungen vornimmt.

Schaffung einer Personalstruktur.

Dies führt zum nächsten Punkt, welchen alle Experten ansprachen. Für die gute Vermarktung der Marke Schlösserstraße sind Personalressourcen not-

wendig, um die Abwicklung der gemeinsamen Marketingmaßnahmen nach innen als auch nach außen zu gewährleisten. Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive sehen dabei auch die Mitglieder der Marke in der Verpflichtung, Ressourcen bereit zu stellen. Es ist ihrer Meinung nach nicht zwingend notwendig, eine oder mehrere Personen extra für diese Aufgaben einzustellen, vielmehr sollten die Aufgaben innerhalb der Mitglieder so gut aufgeteilt werden, dass kein zu großer finanzieller Aufwand für die Marke Schlösserstraße entsteht. Beispielsweise könnten die Marketing-Aktivitäten von einer Person abgewickelt werden, für die Buchungen ist eine andere Person zuständig, beide Personen kommen jedoch aus den Reihen der Mitglieder. Wichtig sei dabei nur, dass vor allem für Kooperationspartner klar und transparent ist, wer die Ansprechperson für welche Aufgaben ist.

Ein Experte der Mitgliederperspektive erklärte in seinem Interview, dass diese Personalressourcen auch durch bessere Zusammenarbeit mit Institutionen in der Region gedeckt werden könnten, wie beispielsweise mit Studenten der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg. Eine andere Herangehensweise, touristisches Know-How als auch die Fachkompetenzen im Bereich Tourismus und Marketing können von den Mitgliedern nicht gedeckt werden, bzw. sind teilweise nicht vorhanden. Durch eine Zusammenarbeit in Projekten mit Studenten, könnte dadurch ein Mehrwert für beide Seiten entstehen. Des Weiteren spricht er von der Idee, eine externe Person als „Senior Partner“ für den Markenaufbau nach innen zu organisieren. Die Mitglieder sind selbst oft stark im eigenen Tagesgeschäft eingebunden, sodass es für sie schwierig ist, sich nebenbei um Beziehungen und Kooperationen zu kümmern. Ein Senior Partner könnte diese Aufgaben für die Marke Schlösserstraße übernehmen, und beispielsweise Kooperation innerhalb der Mitglieder, der Regionen und auch mit der Presse etc. pflegen. Die Marke würde so auch gut transportiert werden. Auch ein Experte der Außenperspektive, bestärkt in seiner Aussage im Interview diese Herangehensweise. Auch nach Meinung dieses Experten ist eine gewisse Personalstruktur notwendig, um die Marke nach in-

nen und außen gut positionieren zu können, und auch um den Mitgliedern Ideen zu liefern und sie damit für die Marke zu gewinnen.

Aufbau eines Innen-Marketings zur Stärkung der Marke.

Vor allem die Experten, welche nicht der Mitgliederperspektive angehörten, waren alle der Meinung, dass ein gutes Innen-Marketing innerhalb der Mitglieder unbedingt aufgebaut werden sollte. Die Schaffung einer gemeinsamen Vision aller Mitglieder, die Bekennung zum gemeinsamen USP und auch die Schaffung eines Commitments innerhalb der Marke ist laut den Experten die Grundvoraussetzung, um sich überhaupt als Marke Schlösserstraße nach innen und außen hin erfolgreich platzieren zu können. Fragen die nach Meinung der Experten dabei unbedingt für die Marke geklärt werden sollten sind:

- Wofür stehen wir?
- Welchen Nutzen bieten wir den Mitgliedern und Partnern?
- Wo wollen wir hin?
- Mit welchen Angebote wollen wir uns vermarkten? etc.

Dazu sei es nach Meinung der Experten aus der touristischen, Regions- und Außenperspektive zwingend notwendig, die interne Kommunikation bezogen auf die Mitglieder zu stärken, durch:

- Aufzeigen des Mehrwerts der Marke für die Mitglieder.
- Überzeugung der Mitglieder, die Marke bei eigenem Schloss/eigener Burg mitzutransportieren.
- Gemeinsame Ausflüge und Exkursionen, kleine Aktionen untereinander, mehr Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung bei Ausstellungen, Angeboten etc., um das Vertrauen aufzubauen.
- Generationenwechsel im Vorstand, um neue Perspektiven aufzuzeigen.

Bessere Vernetzung mit Kooperationspartnern.

Die Experten der touristischen und Regionsperspektive betonen auch die Wichtigkeit der Kooperationspartner innerhalb der Regionen, in welchen sich die Schlösser und Burgen befinden. Diese Kooperationen beziehen sich, laut

den Experten, nicht nur auf die Zusammenarbeit bei der Angebotserstellung sondern auch, auf die bessere Ausschöpfung von Beziehungen untereinander. Ein Experte der Regionsperspektive spricht in seinem Interview beispielsweise vom Aufbau stärkerer Kooperation mit regionalen Betrieben. In einem Beispiel zeigt der Experte auf, dass beispielsweise bei der Sanierung von Schlössern und Burgen, regionale Handwerksbetriebe beauftragt werden können, welche im Gegenzug wiederum Prospekte, Flyer etc. in ihrem Unternehmen auflegen und ihren Kunden mitgeben. So würde für beide Seiten eine gewisse Win-Win-Situation entstehen und die Marke könnte Personen erreichen, welche sie durch die Homepage und Karte allein vermutlich nicht erreichen würde.

Die Experten der touristischen Perspektive sprechen auch die Beziehungspflege zur regionalen und nationalen Medien und TV an. Vor allem die gute Beziehung zur regionalen Presse, wie beispielsweise Woche, Süd-Ostjournal, Kleine Zeitung etc. ist wichtig für eine Marke wie die Schlösserstraße. Die Marke verkörpert, nach Meinung der Experten, einen Teil der österreichischen Geschichte, was immer wieder gerne von den Medien als Thema aufgegriffen wird. Die Experten der touristischen Perspektive sprechen auch von den Möglichkeiten der Kooperationen mit Dachmarken und Betrieben österreichweit. So sollte sich die Marke Schlösserstraße mit ihren Angeboten besser bei den Angeboten der Dachmarken Österreich Werbung, Steiermark Tourismus und Thermen- und Vulkanland Steiermark einbringen. Beispielsweise durch aktivere Beteiligung bei Young Styria, Kulturgenuss im Grünen und Busreisen Steiermark (Steiermark Tourismus), der GenussCard und den Thermenland-Gutscheinen (Thermen- und Vulkanland Steiermark) oder beim Genussfrühling in Pöllau (Naturpark Pöllauertal) etc.

Auch die Kooperation mit Automobilkonzernen wie ÖAMTC wird als Idee von einem Experten der Mitgliederperspektive genannt. Beispielsweise durch Schaffung von E-Car-Sharing Punkten bei den Parkplätzen der Schlösser und Burgen, oder aber Routen (E-Bike-Touren etc.) für eine Schlösserstraße-

App. Ein Experte der touristischen Perspektive betont diesbezüglich im Interview, dass die Schlösser und Burgen meist sowieso über eine große Parkplatzfläche verfügen, und sie so auch besser an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden wären. Die öffentliche Anbindung an das Verkehrsnetz ist, nach Meinung des Experten, ein wichtiger Punkt für die Schlösser und Burgen, um für touristische Gäste auch mobil erreichbar zu sein.

Stärkung der Markenplatzierung innerhalb der Regionen.

Alle Experten der touristischen und Regionsperspektive sind der Meinung, dass sich die Marke Schlösserstraße innerhalb der Regionen besser platzieren sollte, da vor allem die einheimischen Gäste ein großes Potential darstellen. Aus diesem Grund sollte die Marke:

- Bewusstseinsbildung bezogen auf die Geschichte der Burgen und Schlösser betreiben.
- Unter den Einheimischen ein Image schaffen, welches sie dazu bringt, sich mit der Marke zu identifizieren („Unsere Schlösser“, „Unsere Burg“).
- Die Attraktivität der Angebote für die Einheimischen steigern.

Alle Experten der touristischen und Regionsperspektive sehen darin großes Potential für die Marke Schlösserstraße, auch mehr Gäste aus den Regionen für ihre Angebote zu gewinnen. Die Schlösser und Burgen sind ihrer Meinung nach nicht wegzudenken aus der Geschichte und der Regionen. Die Kunst sei es jedoch, auch die einheimische Bevölkerung davon zu begeistern und sie so auch zu potentiellen Gästen zu machen.

Als besonders wichtig wird dabei von einigen Experten die Öffnung der Türen der Schlösser und Burgen für die Öffentlichkeit genannt. Damit sich auch die Einheimischen mit der Marke Schlösserstraße identifizieren, bedarf es dem Abbau der Barriere zwischen Adel und „Normalbürger“, welche in der Region aufgrund der Geschichte noch sehr verankert ist. Die Experten der touristischen und Regionsperspektive sprechen dabei vor allem von der einfacheren Möglichkeit, Schlösser und Burgen ohne zu hohe Eintrittspreise „einfach einmal“ besuchen zu können.

Erstellung eines Marketing-Konzeptes als Leitfaden.

Alle Experten sind der Meinung, dass die Erstellung eines Marketing-Konzeptes für die Marke Schlösserstraße eine wichtige Maßnahme, für die zukünftige Vermarktung darstellt. Die touristischen Experten erwähnen in dem Zusammenhang die derzeitige Strategie der Aufnahme der neuen Schlösser und Burgen in Slowenien. Es ist ihrer Meinung nach eine gute Möglichkeit um einen Schritt Richtung Internationalisierung zu gehen, dennoch sei es unbedingt notwendig vorab, die bestehenden Schwierigkeiten und Hürden, welche intern vorherrschen, abzuklären. Durch das gestartete INTERREG Projekt der Marke Schlösserstraße zur Aufnahme weiterer zehn neuen Schlösser und Burgen aus Slowenien, sieht ein Experte der touristischen Perspektive durchaus die Chance, im Zuge dessen auch ein Marketing-Konzept zu erstellen und sich auch mit der derzeitigen Mitgliedersituation auseinanderzusetzen.

Vor allem die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive sind sich darüber einig, dass es für die zukünftige erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße notwendig ist, sich über Werte, Vision, Strategie, Ziele und Angebote Gedanken zu machen. Ob dies im Zuge eines Marketing-Konzeptes oder aber auf andere Art und Weise durchgeführt wird, ist laut den Experten weniger relevant. Wichtig ist jedoch, dass sich die Marke Schlösserstraße dennoch mit allen Mitgliedern über die Werte, Vision, Ziele und Strategie bewusst wird, und dann auch gemeinsam darauf basierende Angebote entwickelt, um die Zukunft der Marke zu stärken.

Zusammenfassend zählen fast alle Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive die folgenden Punkte zu den wichtigsten Bausteinen eines Marketing-Konzeptes bezogen auf die Marke Schlösserstraße:

- Schaffung von Commitment (Werte, Nutzen, Mehrwert, USP, Vision, Ziele etc. der Marke aufzeigen)
- Markt-Analyse (vor allem die Analyse der Zielgruppen und ihrer Motive, etc.)

- Schaffung eines Produktangebotes über den Informationsgedanken hinaus.
- Bündelung von Budget und Ressourcen innerhalb der Mitglieder.

Kernideen:

- Schaffung von direkt buchbaren Erlebnisangeboten bei der Marke Schlösserstraße notwendig: nach Zielgruppen (Familien, Kinder, Schulen, etc.), nach Themen (Kulinarik, Handwerk, Kreativtourismus, Hochzeiten, Ausstellungen, etc.) und nach Saisonen (Frühling, Sommer, Herbst, Winter).
- Schulung hinsichtlich touristischer Vermarktung für die Mitglieder durch externe Fachexperten.
- Schaffung fixer Personalstrukturen für Marketing nach innen und außen (intern aus Mitgliederreihen als auch externe Personen).
- Größere Beteiligung bei Angeboten durch Österreich Werbung, Steiermark Tourismus und Thermen- und Vulkanland Steiermark (GenussCard, Busreisen Steiermark, Genussfrühling Pöllau, Thermenland-Gutscheine, Young Styria, Kulturgenuss im Frühling, E-Bike-Touren, etc.).
- Kooperationsaufbau und -pflege mit Mitgliedern, Partnerorganisationen, Akteuren aus den Regionen sowie der Presse und TV (Tourismusverbände, touristische Dachmarken – Österreich Werbung, Steiermark Tourismus, Thermen- und Vulkanland Steiermark, Tourismus- und Freizeitanbieter – Spirit of Regions, etc., Regionsbetriebe).
- Stärkung des Innen-Marketings durch gemeinsame Ausflüge, Exkursionen und Zusammenschluss bei Angeboten.
- Bessere Vermarktung der Marke Schlösserstraße innerhalb der Regionen, um einheimische Gäste zu erreichen.
- Vernetzung mit Mobilitätsbetrieben, zur Schaffung besserer Infrastruktur und Erreichbarkeit für Gäste (Tourenapp, E-Car-Sharing, etc.).

- Konzeptpapier, welches Vision der Marke Schlösserstraße definiert (Werte, USP, Nutzen, Philosophie, Strategie, Ziele, Maßnahmen, Angebote, etc.).

4.2.8 Zusätzlicher Baustein: Budget

Bei der Auswertung der Experteninterviews wurde versucht, alle Aussagen den vorab festgelegten Kategorien (Bausteine) des Kategorie- und Kodierleitfadens zuzuordnen. Im Zuge dieser Zuordnung entstand eine neue Kategorie, der Baustein Budget. Alle Experten erwähnten in ihren Interviews die Wichtigkeit des Budgets, bezogen auf die zukünftige erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße. Aus diesem Grund wurden alle Aussagen zum Budget diesem neuen Baustein zugeordnet.

Die Experten der Mitgliedsperspektive waren sich bei der Frage nach der Höhe des derzeitigen Mitgliedsbeitrages sehr uneinig. Die Antworten beliefen sich auf Beträge zwischen € 500,00 und € 800,00, welche meist auch nur mit einer Beitragsspanne angegeben wurden. Als Gegenleistung für den Mitgliedsbeitrag, konnte nur ein Experte der Mitgliedsperspektive die Homepage und die Karte nennen, für alle anderen Experten war die Gegenleistung nicht ganz klar definiert.

Alle Experten betonen, dass das derzeitige Budget der Marke Schlösserstraße, zusammengesetzt aus Mitgliedsbeiträgen und Förderungen, sehr gering für eine solche Marke ist, und die Vermarktung dadurch sehr eingeschränkt auf wenige Marketing-Maßnahmen wie Homepage und Druck der Karte ist. Die Experten der touristischen, Regions- und Außenperspektive sind der Meinung, dass es mit diesem geringen Budget dennoch möglich ist, die Marke gut zu vermarkten, wenn mehr auf Kooperationen untereinander und auch mit Akteuren aus den Regionen gesetzt wird und Synergien besser genutzt werden. Dennoch sind sich alle Experten einig darüber, dass ein Budget-Konzept für die Marke notwendig ist, um gezielter Maßnahmen planen zu können. Die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge sehen alle Experten dabei als nicht nötig und als ein sehr sensibles Thema an. Eher sollte langfristig gese-

hen mehr Budget durch Förderprojekte in Kooperation mit Akteuren aus den Regionen (Tourismusverbände, Gemeinden, Tourismus- und Freizeitanbietern, etc.) oder aber auch Sponsoren generiert werden. Bezogen auf die Frage nach einem notwendigen angemessenen Jahresbudget für die Marke, halten sich alle Experten zurück. Dazu ist nach Meinung aller Experten vorab eine gute Markt-Analyse notwendig, um überhaupt das Ausmaß an notwendigen Maßnahmen und notwendigen Budget eruieren zu können.

Kernaussage:

Derzeitiges jährliches Budget der Marke Schlösserstraße ist zu gering. Langfristig sollte Budget über bessere Vernetzung mit Akteuren in den Regionen (durch Förderprojekte) und Sponsoren angestrebt werden. Ein Budgetplan ist für die Planung gezielter Marketingmaßnahmen notwendig. Für diese Budgetplanung ist jedoch eine vorab durchgeführte Markt-Analyse erforderlich.

4.3 Fazit

Die Ergebnisse der Delphi-Befragung zeigen, dass die Marke Schlösserstraße bezogen auf die zukünftige erfolgreiche Vermarktung, regional, national und international, Potentiale aufweist. Es wird deutlich, dass diese vorhandenen Potentiale derzeit jedoch noch nicht vollkommen ausgeschöpft werden. Unmissverständlich lässt sich aus den Ergebnissen erkennen, dass die Gründe darin, in der nicht kommunizierten Identität nach innen und außen und in einem fehlenden Marketing-Konzept liegen. Vision, Strategie, Ziele, Werte etc. wurden in der Vergangenheit der Marke nie klar nach innen kommuniziert und auch nie in einem gemeinsamen Konzept niedergeschrieben. Eine Marktanalyse sowie die Schaffung eines gemeinsamen Angebots haben nie stattgefunden. Vielmehr wurde auf Einzelmaßnahmen und wenige gemeinsame Maßnahmen (Homepage, Karte) gesetzt. Dies hatte laut den Ergebnissen zur Folge, dass sich die Mitglieder nie richtig mit der Marke identifizieren konnten und diese als Folge dessen nun auch nicht transportieren. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass viele dieser Probleme durch relativ

kleine Maßnahmen behoben werden können, und ein gutes Grundfundament für die erfolgreiche Vermarktung bereits vorhanden ist. So ist beispielsweise die starke Kooperationswirtschaft der Marke hervorzuheben, welche lediglich besser und aktiver ausgeschöpft werden sollte. Des Weiteren ist auch der USP der Marke klar gegeben, wird jedoch von Seiten der Mitglieder, noch nicht als solcher wahrgenommen und von der Marke auch nicht nach innen und außen transportiert. Lediglich die Frage der „richtigen“ Positionierung der Marke stößt bei den Experten auf geteilte Meinungen.

Um dies zu verdeutlichen, werden hier nochmals alle Kernaussagen und Kernideen der Experten gesammelt dargestellt.

Kernaussagen:

- Die Identität der Marke und der damit verbundene USP ist klar und deutlich gegeben, wird nach innen (bezogen auf Mitglieder und Partner) und außen (Gäste und Einheimische) jedoch nicht hinreichend kommuniziert. Die Positionierung der Marke Schlösserstraße als touristische Marke oder Regionsmarke wird von innen und außen unterschiedlich wahrgenommen. Eine klare Ansprechperson für Mitglieder und Partnerorganisationen gibt es derzeit nicht. Die Bezeichnung als „Burgen- und Schlösserreichstes Gebiet“ ist nicht notwendig, für die langfristige erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße.
- Für die Marke Schlösserstraße wurde in der Vergangenheit weder eine Markt-Analyse durchgeführt, noch ein Marketing-Konzept erstellt. Potential sehen die Experten in der Gästestruktur der Regionen gegeben, vor allem bei der Bevölkerung, welche aus den Regionen selbst kommt
- Die eigene Vermarktung der Marke Schlösserstraße basiert derzeit hauptsächlich über die Homepage und die Karte. Die Marke Schlösserstraße wird durch touristische Partner, wie Spirit of Regions, und Dachmarken wie Thermen- und Vulkanland Steiermark und Naturpark Pöllaueertal gut transportiert. Die Mitglieder der Marke Schlösserstraße transportieren die Marke wenig bis gar nicht.

- Die derzeitigen Angebote der Marke Schlösserstraße werden sehr unklar nach innen (Mitglieder und Partnerorganisationen) und außen kommuniziert. Die Schlösser und Burgen sollten für die Öffentlichkeit besser zugänglich gemacht werden und ein zielgruppenspezifisches und buchbares Erlebnisangebot durch alle Mitglieder vermarktet werden.
- Kooperationen der Marke Schlösserstraße sind vorhanden, sollten aber intensiver und effektiver ausgeschöpft und gelebt werden. Unterstützung seitens Politik gibt es derzeit eher wenig.
- Die Beziehungen der Mitglieder untereinander müssen durch eine authentische Platzierung der Marke Schlösserstraße nach innen gestärkt werden und ein organisationales Commitment (Verpflichtung und Identifikation gegenüber der Marke) innerhalb der Mitglieder geschaffen werden. Dieses erfolgreiche Innen-Marketing ist Voraussetzung dafür, dass die Marke von den Mitgliedern in Zukunft besser gelebt und transportiert wird.
- Derzeitiges jährliches Budget der Marke Schlösserstraße ist zu gering. Langfristig sollte Budget über bessere Vernetzung mit Akteuren in den Regionen (durch Förderprojekte) und Sponsoren angestrebt werden. Ein Budgetplan ist für die Planung gezielter Marketingmaßnahmen notwendig. Für diese Budgetplanung ist jedoch eine vorab durchgeführte Markt-Analyse erforderlich.

Kernideen:

- Schaffung von direkt buchbaren Erlebnisangeboten bei der Marke Schlösserstraße notwendig: nach Zielgruppen (Familien, Kinder, Schulen, etc.), nach Themen (Kulinarik, Handwerk, Kreativtourismus, Hochzeiten, Ausstellungen, etc.) und nach Saisonen (Frühling, Sommer, Herbst, Winter).
- Schulung hinsichtlich touristischer Vermarktung für die Mitglieder durch externe Fachexperten.
- Schaffung fixer Personalstrukturen für Marketing nach innen und außen (intern aus Mitgliederreihen als auch externe Personen).

- Größere Beteiligung bei Angeboten durch Österreich Werbung, Steiermark Tourismus und Thermen- und Vulkanland Steiermark (GenussCard, Busreisen Steiermark, Genussfrühling Pöllau, Thermenland-Gutscheine, Young Styria, Kulturgenuß im Frühling, E-Bike-Touren, etc.).
- Kooperationsaufbau und -pflege mit Mitgliedern, Partnerorganisationen, Akteuren aus den Regionen sowie der Presse und TV (Tourismusverbände, touristische Dachmarken – Österreich Werbung, Steiermark Tourismus, Thermen- und Vulkanland Steiermark, Tourismus- und Freizeitanbieter – Spirit of Regions, etc., Regionsbetriebe).
- Stärkung des Innen-Marketings durch gemeinsame Ausflüge, Exkursionen und Zusammenschluss bei Angeboten.
- Bessere Vermarktung der Marke Schlösserstraße innerhalb der Regionen, um einheimische Gäste zu erreichen.
- Vernetzung mit Mobilitätsbetrieben, zur Schaffung besserer Infrastruktur und Erreichbarkeit für Gäste (Tourenapp, E-Car-Sharing, etc.).
- Konzeptpapier, welches Vision der Marke Schlösserstraße definiert (Werte, USP, Nutzen, Philosophie, Strategie, Ziele, Maßnahmen, Angebote, etc.).

Beim Vergleich der Kernaussagen mit den Kernideen wird deutlich, dass die Experten in ihren Ideen bereits gute und teilweise sehr konkrete Gegenmaßnahmen für die Probleme aus den Kernaussagen identifiziert und dargestellt haben. Beispielsweise werden klare Handlungsempfehlungen hinsichtlich des touristischen Angebots gegeben. Auch für die stärkere Positionierung der Marke nach innen (Mitglieder und Einheimische), werden von den Experten bereits konkrete Maßnahmen vorgeschlagen. Diese Kernaussagen und Kernideen bilden daher die Basis für die Handlungsempfehlungen, bezogen auf die Forschungsfrage „**Welche Bausteine muss das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße enthalten, um sich langfristig auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positionieren zu können?**“.

Im anschließend folgenden Diskussionskapitel gilt es nun, die erhaltenen Ergebnisse der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation mit den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil zu verknüpfen, um die Forschungsfrage beantworten zu können, und Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen mit den empirischen Ergebnissen im Hinblick auf die Forschungsfrage verknüpft und diskutiert.

Aus der Literaturrecherche heraus konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei der Marke Schlösserstraße um keine reine touristische Marke sondern um eine Place Branding Marke handelt. Eine solche Place Branding Marke betrachtet laut Literatur, nicht nur die touristische Ebene der Vermarktung, sondern beschäftigt sich zusätzlich auch mit der Schaffung von Identifikation aller Akteure in einer Region mit der Marke selbst. Durch die Delphi-Befragung zur Ideenaggregation konnte aufgezeigt werden, dass die Positionierung der Marke derzeit von den verschiedensten Expertenperspektiven unterschiedlich wahrgenommen wird. So waren die Experten der touristischen Perspektive und einige der Mitgliederperspektive eher der Meinung, dass es sich bei der Marke Schlösserstraße um eine touristische Marke handelt, alle anderen sehen die Marke eher als eine Regionsmarke, mit der Aufgabe der Bewusstseinsbildung in der Bevölkerung bezogen auf die Geschichte der einzelnen Schlösser und Burgen. Die Ergebnisse der Empirie würden auf ein Positionierungsproblem der Marke hindeuten. Wie aber bereits oben aus der Theorie beschrieben, bezieht eine Place Branding Marke genau diese beiden Perspektiven, welche die Experten meinen, mit ein. Die Marke Schlösserstraße hat demnach die Aufgabe, durch ihre Marketingmaßnahmen einen Identitätsanker für die Mitglieder, Einheimischen, Partnerorganisationen und weiteren Akteure in der Region zu schaffen (Regionsmarke) und darauf basierend auch ein gemeinsames touristisches Angebot mit allen Mitgliedern aufzubauen (touristische Marke), welches gleichermaßen nach innen (einheimische Gäste) und außen (Gäste von außerhalb der Regionen) kommuniziert wird. Diese Schlussfolgerung zeigt, dass die Marke Schlösserstraße einerseits eine Regionsmarke und andererseits auch eine touristische Marke darstellt, was unter dem Begriff einer Place Branding Marke zusammengefasst werden kann.

Bereits in der Ausgangslage dieser Arbeit wurde die Bezeichnung der Marke Schlösserstraße als eine der „Burgen- und Schlösserreichsten Gebiete“ europaweit überprüft und als nicht wissenschaftlich belegbar dargestellt. Die Bezeichnung wurde dahingehend hinterfragt, ob sie überhaupt für eine erfolgreiche Vermarktung notwendig ist. Die Ergebnisse der Empirie verdeutlichen, dass die Mehrheit der Experten der Meinung ist, dass für eine erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße eine solche Bezeichnung nicht notwendig ist, da sie auf keinen klaren Fakten basiert und aufgrund dessen eher eine Angriffsfläche in der Vermarktung darstellen würde. Schlussfolgernd ist die Bezeichnung und die Vermarktung über die Superlative „Burgen- und Schlösserreichstes Gebiet“, sofern nicht beweisbar, für den Erfolg der Marke Schlösserstraße nicht maßgebend.

Im Literaturteil dieser Arbeit wurde die Marke Schlösserstraße außerdem bezogen auf ihre Kommunikation nach außen hin betrachtet. Aufgrund dieser Betrachtung kam die Literaturrecherche zu der Erkenntnis, dass die Marke Schlösserstraße nach außen hin keine Identität kommuniziert und dadurch auch keine identitätsbasierten Produkte angeboten werden. Auch die Ergebnisse der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation zeigen, dass die Identität kaum bis gar nicht nach außen kommuniziert wird. Die Empirie identifizierte zusätzlich, dass der Grund darin auch in der fehlenden Kommunikation der Identität nach innen (bezogen auf die Mitglieder) liegt. Auch innerhalb der Marke Schlösserstraße (Mitglieder) herrscht wenig Commitment untereinander. Die Mitglieder erkennen den Mehrwert und die Identität hinter der Marke nicht und transportieren diese aufgrund dessen auch nicht nach außen hin. Die Literatur über Place Branding führte jedoch zu den Erkenntnissen, dass die Identität einer Marke (ihre Werte, die Geschichten dahinter, die kreierten Bilder, etc.) die Hauptgrundlage, auf welcher überhaupt eine erfolgreiche Marke aufgebaut werden kann, darstellt. Auch die Ergebnisse der Empirie bestätigen diese Erkenntnis aus der Theorie. Alle Experten fordern mehr „Innen-Marketing“, sei es innerhalb der Mitglieder selbst oder aber auch innerhalb der Regionen, in welchen sich die Schlösser und Burgen befinden. Die-

se Erkenntnis lässt sich durch die Ergebnisse der Theorie bestätigen, welche besagt, dass erst durch die Schaffung einer Identität innerhalb der Region der Place Branding Marke, im Einklang mit den identitätsbasierten Angeboten und auch dem Image, eine Vermarktung nach außen erfolgreich stattfinden kann. Die Identität der Marke Schlösserstraße stellt dabei unverkennbar die Geschichte der Schlösser und Burgen in Verbindung mit der Geschichte der Regionen dar. Bestärkt wird diese Identität durch die Werte, Traditionen und das kulturelle Erbe der Schlösser und Burgen. Auch aus der Empirie lässt sich deutlich erkennen, dass die Kommunikation dieser Identität nach innen und außen das Grundfundament für alle weiteren Bausteine des Marketing-Konzeptes darstellt. Aus diesem Grund lässt sich für die Marke Schlösserstraße auch schlussfolgern, dass für eine zukünftige erfolgreiche Vermarktung zuerst die Basisprobleme hinsichtlich der Kommunikation der Identität nach innen und außen gelöst werden müssen, ein Bekenntnis und eine Identifikation der Mitglieder zur Marke stattfinden müssen, da auf ihnen alle weiteren Bausteine des Marketing-Konzeptes aufbauen.

Bezogen auf die in der Literatur festgelegten Bausteine für das Marketing-Konzept der Schlösserstraße (Identität, Markt-Analyse, Marken-Strategie, Angebots-Katalog, Kooperationen) konnte durch die Literaturrecherche festgestellt werden, dass die Marke Schlösserstraße bis dato nur den Baustein Kooperationen vollkommen, den Baustein Angebots-Katalog teilweise und alle anderen Bausteine gar nicht erfüllt. Die aus der Empirie gewonnen Ergebnisse können diese Erkenntnisse teilweise bestärken und verifizieren. Der Baustein Kooperationen wird, wenn die Ergebnisse aus Theorie und Empirie zusammengefügt werden, vollkommen erfüllt. Die Marke Schlösserstraße verfügt über genügend und vor allem für die Marke wichtige Kooperationspartner. Dieses gute Kooperationsgefüge wird jedoch von der Marke bis dato noch zu wenig ausgeschöpft und auch falsch kommuniziert. Dies deutet auch auf die in der Theorie angeschnittene Problematik hin, dass die Marke Schlösserstraße auf der Homepage kaum ihre eigenen Angebote präsentiert, vielmehr sämtliche Partner aus den Regionen. Auch der Baustein Angebots-

Katalog wird laut Theorie von der Marke zwar teilweise erfüllt, jedoch darin bekräftelt, dass die Angebote wenig bis gar nicht auf die Bedürfnisse der Gäste (innerhalb und außerhalb der Regionen) und die Identität der Marke Schlösserstraße angepasst sind. Die Probleme für diese fehlende Anpassung lassen sich aus der Empirie deutlich in den Bausteinen Identität, Markt-Analyse und Marken-Strategie erkennen. Eine Markt-Analyse, als auch die Definition einer klaren Marken-Strategie im Konsens aller Mitglieder, wurde in der Vergangenheit der Marke Schlösserstraße nie durchgeführt. Somit wird die aus der Literatur gewonnene Erkenntnis, dass diese beiden Bausteine nicht erfüllt werden, nochmals bekräftigt. Deutlich wird aus den Ergebnissen der Empirie jedoch, dass der Baustein Identität durchaus erfüllt ist, jedoch, wie bereits oben diskutiert, nicht klar nach innen und außen kommuniziert wird. Die Identität der Marke Schlösserstraße ist klar und deutlich vorhanden, jedoch werden die darin enthaltenen Werte von den Mitgliedern nicht gelebt und somit auch der USP der Marke nicht transportiert und kommuniziert (weder nach innen, noch nach außen). Zu diesen fünf Bausteinen aus der Theorie wurde in den empirischen Ergebnissen ein weiterer wichtiger Baustein identifiziert: Das Budget. Dieser Baustein beschäftigt sich mit der langfristigen finanziellen Lage der Marke Schlösserstraße und stellt zusätzlich zum Baustein Identität, eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Vermarktung der Marke Schlösserstraße dar. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Bausteines für alle Experten, wird der Baustein Budget, zusätzlich zu den aus der Theorie gewonnenen Bausteinen hinzugefügt.

Des Weiteren konnten durch die Ergebnisse aus der Empirie die Bausteine des aus der Theorie festgelegten Marketing-Konzeptes für die Schlösserstraße, als treffend und passend identifiziert werden. Die aus der Literatur gewonnene Erkenntnis, dass für ein Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße die klassischen Merkmale einer Place Branding Strategie mit dem eines klassischen Marketing-Konzeptes verbunden werden müssen, konnte durch die Ergebnisse der Empirie bestätigt werden. Die Inhalte und Aussagen aller Experteninterviews ließen sich den aus der Theorie festgelegten

Bausteine zuordnen, was schlussfolgern lässt, dass die in der Theorie vorgenommene Kombination der Bausteine bezogen auf die Marke Schlösserstraße als passend anzunehmen ist. Die in der Theorie abgeleitete Grafik der Marketing-Bausteine (Grafik 8) lässt sich durch Verknüpfung der Theorie und Empirie dadurch wie folgt darstellen:

Identität der Marke ist vorhanden, wird jedoch unzureichend nach außen und innen kommuniziert.		IDENTITÄT
Eine Markt-Analyse wurde nie durchgeführt.		MARKT-ANALYSE
Es ist keine nach außen und innen hin kommunizierte Marken-Strategie vorhanden.		MARKEN-STRATEGIE
Ein nicht auf die Bedürfnisse der potentiellen Gäste abgestimmter Angebots-Katalog ist vorhanden.		ANGEBOTS-KATALOG
Wertvolle Kooperationen sind vorhanden, werden jedoch unzureichend ausgeschöpft		KOOPERATIONEN
Budget ist vorhanden, jedoch langfristig für die erfolgreiche Vermarktung unzureichend.		BUDGET

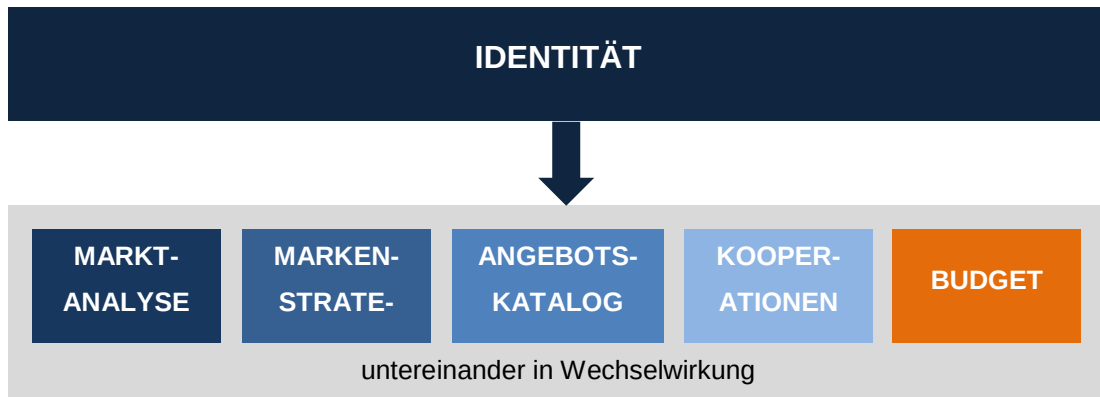
Grafik 9: Marketing-Bausteine Schlösserstraße final

Aus dieser Grafik lässt sich erkennen, dass durch die Verknüpfung aus der Theorie und Empirie folgende Bausteine für das Marketing-Konzept der Schlösserstraße abgeleitet werden können:

- Identität (Match Theorie/Empirie)
- Markt-Analyse (Match Theorie/Empirie)
- Marken-Strategie (Match Theorie/Empirie)
- Angebots-Katalog (Match Theorie/Empirie)
- Kooperationen (Match Theorie/Empirie)
- Budget (Neu Empirie)

Von den sechs definierten Bausteinen erfüllt die Marke Schlösserstraße, in ihrer derzeitigen Vermarktungsstrategie, lediglich vier Bausteine teilweise bis ganz. Die zwei Bausteine Markt-Analyse und Marken-Strategie, welche auch unmittelbar mit den Bausteinen wie Angebots-Katalog und Budget zusammenhängen, werden nicht erfüllt. Wie aber bereits in der Theorie hervorgehoben, muss ein solches Marketing-Konzept nicht immer anhand eines linearen-Prozesses erstellt werden. Die Bausteine können auch nebenher und in einer Wechselwirkung untereinander bestehen und laufend ergänzt als auch bearbeitet werden. Diese Erkenntnis kann auch durch die aus der Empirie gewonnenen Ergebnisse bestärkt werden, da alle Experten in ihren Ideen Maßnahmen in den verschiedensten Bausteinen gleichzeitig vorschlagen. Dadurch lässt sich auch die im Theorieteil dieser Arbeit aufgekommen Frage, „ob im Falle einer Markenneupositionierung über die Identität es nicht reichen würde, einfach „Bestehendes“ zu überarbeiten und anzupassen, und das in einem nicht-linearen kreativen Prozess der Rückkoppelungen innerhalb der Bausteine jederzeit erlaubt, mit Einbezug aller Akteure, die von der Marke betroffen sind?“ mit Ja beantworten. Es lässt sich lediglich aus der Empirie erkennen, dass dem Baustein Identität große Wichtigkeit und eine Priorität gegenüber den anderen Bausteinen hinzugeschrieben wird. Auch die Theorie bestätigt, dass der Baustein Identität die Grundlage für alle weiteren Bausteine darstellt. Daher lässt sich aus Literatur und Empirie schlussfolgern,

dass der Baustein Identität immer die Grundlage darstellt und daher als erstes bearbeitet werden sollte, alle anderen Bausteine jedoch auch parallel in gegenseitiger Wechselwirkung bearbeitet werden können. Der Aufbau des Marketing-Konzeptes gliedert sich aufgrund dieser Ergebnisse wie folgt:



Grafik 10: Aufbau Marketing-Konzept Schlösserstraße

Abschließend lässt sich also zusammenfassen, dass es sich bei der Marke Schlösserstraße um eine Place Branding Marke handelt. Diese hat einerseits die Aufgabe über die Identität (Geschichte der Schlösser und Burgen und der Regionen) ein Image und einen Identifikationsanker innerhalb der Mitglieder und auch innerhalb der Regionen zu schaffen und andererseits darauf basierende touristische Angebote für Gäste innerhalb und außerhalb der Region zu erstellen. Dazu ist ein Marketing-Konzept, basierend auf den oben final festgelegten Bausteinen, als Leitfaden hilfreich. Erste Experten-Ideen zur erfolgreicherer Vermarktung der Marke Schlösserstraße konnten im empirischen Teil der Arbeit bereits erhoben werden. Diese werden nun im anschließenden Kapitel „Handlungsempfehlungen“ nochmals konkret dargestellt.

6 Handlungsempfehlungen Marketing-Konzept Schlösserstraße

Die Handlungsempfehlungen setzen sich einerseits aus den in der Empirie gewonnenen Experten-Ideen und Kernaussagen zusammen und andererseits aus den gewonnenen Erkenntnissen aus der Verknüpfung der Theorie mit der Empirie. Diese werden vom Forscher hier nach dem oben festgelegten Bausteinen des Marketing-Konzeptes für die Schlösserstraße sortiert.

6.1 Baustein Identität

Ausgangslage:

Die Identität der Marke und der damit verbundene USP ist klar und deutlich gegeben, wird nach innen (bezogen auf Mitglieder und Partner) und außen (Gäste und Einheimische) jedoch nicht hinreichend kommuniziert. Die Identität der Marke basiert wiederholend auf folgenden Kernwerten (Kapitel 4.2.1):

- Der **Geschichte der einzelnen Schlösser und Burgen** mit Einbezug der Familiengeschichte und des Adels.
- Die **Geschichte der Regionen**, in welchen sich die Schlösser und Burgen befinden (Geschichte der Grenzregion).
- Das **Kulturelle Erbe** der einzelnen Schlösser und Burgen.
- Die **Unverwechselbarkeit der Marke** basierend auf der Geschichte der Schlösser, Burgen und Regionen.
- Die **Werte, Traditionen und das Umfeld** der Region „Schlösserstraße“.
- Der **grenzübergreifende Zusammenschluss** mit Schlössern und Burgen aus Slowenien.
- Der **gemeinsame Auftritt unter einer Marke** (Alleinstellungsmerkmal in Österreich)

Handlungsempfehlungen:

- Leitbild, welches in niedergeschriebener Form folgende Unterpunkte enthält:
 - ✓ Vision der Marke Schlösserstraße (Wo wollen wir hin?)

- ✓ Philosophie und Werte der Marke Schlösserstraße (Für was stehen wir?)
- ✓ USP der Marke Schlösserstraße (Welche Alleinstellungsmerkmale weisen wir auf?)
- ✓ Nutzen und Mehrwert der Marke Schlösserstraße für ihre Mitglieder (klare Definition der Gegenleistung für die Mitglieder).
- Veröffentlichung des Leitbilds auf der Homepage und Karte.
- Die Beziehungen der Mitglieder untereinander müssen durch eine authentische Platzierung der Marke Schlösserstraße nach innen gestärkt werden und ein organisationales Commitment (Verpflichtung und Identifikation gegenüber der Marke) innerhalb der Mitglieder geschaffen werden:
 - ✓ Gemeinsame Exkursionen und Ausflüge
 - ✓ Stärkere Vernetzung und transparentere Kommunikation innerhalb der Mitglieder
 - ✓ Aufbau von Vertrauen innerhalb der Mitglieder
 - ✓ Generationenwechsel im Vorstand („jüngere“ Mitglieder in den Vorstand mitaufnehmen)
 - ✓ Logopräsenz der Marke bei allen Mitgliedern (Bekennung zur Mitgliedschaft)
- Verwendung der Bezeichnung als „Schlösser- und Burgenreichstes Gebiet europaweit“ nicht weiterhin als USP transportieren (nicht wissenschaftlich belegt!)

6.2 Baustein Markt-Analyse

Ausgangslage:

Für die Marke Schlösserstraße wurde in der Vergangenheit weder eine Markt-Analyse durchgeführt, noch ein Marketing-Konzept erstellt. Potential sehen die Experten in der Gästestruktur der Regionen gegeben, vor allem bei der Bevölkerung, welche aus den Regionen selbst kommt.

Handlungsempfehlungen:

- Durchführung einer Markt-Analyse (siehe Kapitel 3.1.4):
 - ✓ IST-Analyse des eigenen Vereins (Was haben wir? Was brauchen wir? – bestehenden Angebote, derzeitigen Kommunikationskanäle etc.)
 - ✓ Analyse der verschiedensten Zielgruppen in den Regionen, wo sich die Schlösser und Burgen befinden
 - ✓ Analyse der möglichen „Konkurrenten“ in den Regionen
 - ✓ Durchführung einer SWOT-Analyse

6.3 Baustein Marken-Strategie

Ausgangslage:

Die eigene Vermarktung der Marke Schlösserstraße basiert derzeit hauptsächlich nach außen über die Homepage und die Karte. Eine zugrunde liegende Marken-Strategie gibt es bis dato nicht.

Handlungsempfehlungen:

- Festlegen der Ziele der Marke Schlösserstraße (kurz-, mittel- und langfristig)
- Aufbauend auf Ziele, derzeitige Strategie der Marke Schlösserstraße anpassen (mit welcher Strategie die Marke auch die festgelegten Ziele erreichen kann)
- Schaffung fixer Personalstrukturen für Marketing nach innen und außen (intern aus Mitgliederreihen als auch externe Personen).
- Bessere Vermarktung der Marke Schlösserstraße innerhalb der Regionen, um einheimische Gäste zu erreichen.
- Fokus auf die eigenen Angebote legen:
 - ✓ Angebote der Marke Schlösserstraße direkt über die Homepage buchbar machen
 - ✓ Angebote von Partnern und anderen Akteuren aus den Regionen auf Verlinkungen reduzieren

- Schaffung besserer Zugänglichkeit zu den Schlössern und Burgen (Öffnen der Türen).
- Abstimmung der Informationen auf der Homepage mit der Karte und umgekehrt (Anzahl der Schlösser und Burgen, Bezeichnung der Schlösser und Burgen etc.)
- Information geben über Neuaufnahmen (neue Mitglieder) via Homepage und Social Media.
- Kurzfilmreihe „Mitglieder Schlösserstraße“ (z. B. pro Monat oder zweimal pro Monat zweiminütiges Kurzvideo über ein Mitglied) via Homepage und Social Media.
- Information über bestehende Projekte via Homepage (z. B. INTERREG Projekt mit Slowenien).

6.4 Baustein Angebots-Katalog

Ausgangslage:

Die derzeitigen Angebote der Marke Schlösserstraße werden sehr unklar nach innen (Mitglieder und Partnerorganisationen) kommuniziert. Die Schlösser und Burgen sollten für die Öffentlichkeit besser zugänglich gemacht werden und ein zielgruppenspezifisches Erlebnisangebot durch alle Mitglieder vermarktet werden.

Handlungsempfehlungen:

- Schaffung von direkt buchbaren Erlebnisangeboten bei der Marke Schlösserstraße notwendig:
 - ✓ nach Zielgruppen (Familien, Kinder, Schulen, etc.),
 - ✓ nach Themen (Kulinarik, Handwerk, Kreativtourismus, Hochzeiten, Ausstellungen, etc.) und/oder
 - ✓ nach Saisonen (Frühling, Sommer, Herbst, Winter).
- Schulung hinsichtlich touristischer Vermarktung für die Mitglieder durch externe Fachexperten.
- Größere Beteiligung bei Angeboten durch Österreich Werbung, Steiermark Tourismus und Thermen- und Vulkanland Steiermark (Genus-

sCard, Busreisen Steiermark, Genussfrühling Pöllau, Thermenland-Gutscheine, Young Styria, Kulturgenuss im Frühling, E-Bike-Touren, etc.).

6.5 Baustein Kooperationen:

Ausgangslage:

Kooperationen der Marke Schlösserstraße sind vorhanden, sollten aber intensiver und effektiver ausgeschöpft werden. Stärkere Forderungen an Politik notwendig.

Handlungsempfehlungen:

- Kooperationsaufbau und -pflege mit Mitgliedern, Partnerorganisationen, Akteuren aus den Regionen sowie der Presse und TV (Tourismusverbände, touristische Dachmarken – Österreich Werbung, Steiermark Tourismus, Thermen- und Vulkanland Steiermark, Tourismus- und Freizeitanbieter – Spirit of Regions, etc., Regionsbetriebe).
- Vernetzung mit Mobilitätsbetrieben, zur Schaffung besserer Infrastruktur und Erreichbarkeit für Gäste (Tourenapp, E-Car-Sharing, etc.).
- Erstellung des Marketing-Konzeptes in Kooperation mit Studenten der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg oder im Zuge des INTERREG Projektes mit Slowenien.

6.6 Baustein Budget

Ausgangslage:

Derzeitiges jährliches Budget der Marke Schlösserstraße ist zu gering.

Handlungsempfehlungen:

- Planung des Budgets basierend auf Markt-Analyse und Angebots-Katalog (Budgetkonzept).
- Aufteilen der Ressourcen (vor allem Personal) innerhalb der Mitglieder.
- Bei Bedarf Sponsorenkonzept überlegen.

7 Schluss

7.1 Überprüfung der Forschungsfrage

Folgende Erkenntnisse konnten aus der Theorie und Empirie gewonnen werden und führen zur erfolgreichen Beantwortung der Forschungsfrage **„Welche Bausteine muss das Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße enthalten, um sich langfristig auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positionieren zu können?“**.

Dazu werden wieder die anfangs aufgestellten Thesen zur besseren Verständlichkeit herangezogen:

These 1:

Eine einheitliche Identität (Corporate Identity) der Marke Schlösserstraße ist der Grundstein für erfolgreiches Marketing auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Aus der Theorie und Empirie konnte erforscht werden, dass die Identität der Marke den Grundstein, und damit auch wichtigsten Baustein, für alle darauf aufbauenden Maßnahmen hinsichtlich einer erfolgreichen Vermarktung, sei es regional, national und international, darstellt. Erst wenn die Identität klar von innen und außen wahrgenommen wird, lassen sich identitätsbasierte Angebote schaffen und vermarkten. Für die Marke Schlösserstraße gilt es vor allem diese Identität (auch Corporate Identity genannt) in Zukunft besser nach innen (an Mitglieder, Partnerorganisationen, Einheimische, Akteure aus den Regionen, etc.) und außen (Gäste von außerhalb der Regionen) zu kommunizieren. Aus diesem Grund kann diese These vollkommen verifiziert werden.

These 2:

Ein Marketing-Konzept, basierend auf der Identität (Corporate Identity) der Marke Schlösserstraße, ist als Leitfaden für das Betreiben eines erfolgrei-

chen Marketings auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene notwendig.

Aus den Erkenntnissen der Theorie und den Ergebnissen der Empirie konnte herausgefunden werden, dass die Marke Schlösserstraße bis dato über kein Marketing-Konzept verfügt. Ein solches Konzept ist aus den Ergebnissen der Theorie und Empirie jedoch notwendig, um zukünftige Maßnahmen bezogen auf die Vermarktung der Marke Schlösser planen zu können und zusätzlich damit auch einen Identitätsanker für die Mitglieder der Schlösserstraße zu schaffen. In der Forschung dieser Arbeit konnte auch klar aufgezeigt werden, dass dabei die Identität (Corporate Identity) den wichtigsten Baustein in einem solchen Konzept darstellt und alle anderen Bausteine eines Marketing-Konzeptes auf diesem Baustein aufbauen. Da die Identität der Marke Schlösserstraße auch als richtungsweisend für die Zukunft steht, und in ihr die Kernwerte und der USP der Marke verankert sind, stellt das Konzept, in welchem diese niedergeschrieben sind, einen Leitfaden für den Verein und alle Mitglieder dar. Aus diesen Gründen kann auch diese These vollkommen verifiziert werden.

Aufgrund der erfolgreichen Verifizierung der Thesen, kann die Forschungsfrage positiv beantwortet werden. Folgende Bausteine konnten aus den Ergebnissen der Theorie und Empirie für ein erfolgreiches Marketing-Konzept der Marke Schlösserstraße identifiziert werden:

- Identität
- Markt-Analyse
- Marken-Strategie
- Angebots-Katalog
- Kooperationen
- Budget

Als wichtigster Baustein für die erfolgreiche Vermarktung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene ist dabei der Baustein Identität zu sehen, da dieser die zukünftige Ausrichtung der Marke vorgibt und auch einen Identitätsanker für die Mitglieder darstellt. Die Bausteine Markt-Analyse und Marken-Strategie sind notwendig, um im Baustein Angebots-Katalog überhaupt zielgruppenspezifische und identitätsbasierte Produkte und Angebote, basierend auf den davor getätigten Analysen und der Strategie der Marke Schlösserstraße erstellen zu können. Im Baustein Kooperationen sollen bestehende und potentielle Beziehungen und Kooperationen zu Partnerorganisationen, Betrieben und Akteuren aus den Regionen und außerhalb der Regionen transparent dargestellt werden und Möglichkeiten der Zusammenarbeit dadurch sichtbarer werden. Der Baustein Budget dient der langfristigen finanziellen Planung der Marketing-Aktivitäten der Marke Schlösserstraße. Alle Bausteine, ausgenommen der Baustein Identität, können dabei parallel bearbeitet werden. Durch ein Marketing-Konzept, basierend auf diesen Bausteinen, wird die Marke Schlösserstraße für ihre Mitglieder und auch Kunden transparenter kommuniziert und kann in Folge dessen auch gezielter in ihren Vermarktungs-Aktivitäten handeln und so den langfristigen Vermarktungserfolg sicherstellen. Das Marketing-Konzept dient dabei als Leitfaden und Anhaltspunkt für zukünftig geplante Maßnahmen.

7.2 Praktische Empfehlung

Durch die gewonnenen Ergebnisse aus der Theorie und Empirie konnten praktische Handlungsempfehlungen, welche bereits unter dem Kapitel 6 abgebildet wurden, für die Marke Schlösserstraße gegeben werden.

Zusätzlich können jedoch auch allgemeine Empfehlungen für die Praxis und Vermarktung einer Place Branding Marke gegeben werden:

Die Bedeutung von Place Branding Marken in der touristischen Vermarktung von Regionen wird in Zukunft deutlich zunehmen. Aufgabe von Regionen ist es nicht mehr nur allein die touristische Perspektive einzunehmen, viel mehr gilt es auch eine Identität zu schaffen, die von Einheimischen und Akteuren innerhalb der Region als auch von den Gästen außerhalb der Region wahrgenommen wird und das Gefühl der Identifikation mit der Region schafft. So kommt der Kooperation von touristischen Dachmarken mit Regionsmarken (Regionalentwicklung) in Zukunft eine hohe Bedeutung zu. Rein touristische Marken, welche sich hauptsächlich an der Vermarktung der Region nach innen und außen orientieren, sind dabei die Experten, wenn es darum geht touristische Auslastung innerhalb der Region zu schaffen. Reine Regionsmarken beschäftigen sich hingegen viel stärker mit der Entwicklung der Region über die touristische Perspektive hinaus. Es geht weniger um Schaffung von touristischer Auslastung, sondern um Schaffung von Identität in der Region. Bewahrung von Werten, Traditionen, landschaftlichem und kulturellem Erbe etc. – Entwicklung der Region in ihrem Denken und Tun steht dabei im Vordergrund. Es geht darum die Region für alle darin lebenden Menschen gegenwärtig und zukünftig lebenswert zu gestalten. Die Place Branding Marke verbindet diese beiden Perspektiven unter einer Denke, wovon beide Perspektiven profitieren können.

Als ein sehr aktuelles Praxisbeispiel kann dabei der Zusammenschluss der touristischen Dachmarke Thermenland Steiermark und der Regionalentwicklungsmarke Steirisches Vulkanland, zu einer gemeinsamen Marke Thermen-

und Vulkanland Steiermark, gesehen werden (Österreichischer Rundfunk, 2017; Thermenland Steiermark, 2016). Dieser Zusammenschluss zeigt, dass auch eine touristische Dachmarke und eine Regionsmarke gemeinsam unter einer Place Branding Marke eine Vermarktungsvision verfolgen können, indem sie ihre Kräfte bündeln und voneinander profitieren. Die Regionsmarke Steirisches Vulkanland bleibt dabei zwar als Marke für Regionalentwicklung bestehen, die für die touristische Vermarktung notwendigen Belange, z. B. die Vermarktung des Rad- und Wanderwegenetzes, der touristischen Betriebe und der Sehenswürdigkeiten etc. im Steirischen Vulkanland, werden jedoch in Kooperation mit dem Thermenland Steiermark gemeinsam unter der touristischen Dachmarke Thermen- und Vulkanland Steiermark bearbeitet. So profitiert die touristische Marke Thermen- und Vulkanland von der Marke Steirisches Vulkanland beispielsweise in Punkto Kooperationen, da diese mit allen Betrieben aus der Region (nicht nur touristische Betriebe) vernetzt sind und somit potentielle weitere Partner für touristische Angebote in der Region liefern. Die Marke Steirisches Vulkanland profitiert vom Zusammenschluss in diesem genannten Beispiel dahingehend, dass durch Beziehungsaufbau der touristischen Betriebe mit anderen Betrieben aus der Region, wieder weitere Wertschöpfung in der Region geschaffen und gehalten wird (Hofer, 2018, S. 24-25).

7.3 Offene Forschungsfragen

Im Zuge dieser Forschungsarbeit traten zusätzliche mögliche Forschungsfragen auf, deren Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgesehen ist.

Aus welchen Gründen wurde in der gesamten Laufzeit der Marke Schlösserstraße noch nie eine Markt-Analyse durchgeführt und ein Marketing-Konzept erstellt?

Durch die Arbeit konnte in der Theorie und Empirie aufgezeigt werden, dass für die Marke Schlösserstraße in der gesamten Laufbahn noch nie eine Markt-Analyse durchgeführt wurde und auch nie ein Marketing-Konzept erstellt wurde. Klar ersichtlich ist aus der Arbeit, dass das Hauptaugenmerk der Vermarktung auf der Homepage und der Karte liegt. Auch wurde in der Vergangenheit immer wieder versucht, gemeinsame Angebote zu schnüren. Die Frage stellt sich hier jedoch, auf welcher Basis diese Maßnahmen gesetzt werden konnten, wenn der Markt, die Zielgruppen, die Konkurrenten etc. nie analysiert wurden. Diese Tatsache lässt mutmaßen, dass die bis dato für die Marketingaktivitäten verantwortlichen Personen, wenig Know-How und Fachkompetenz im Bereich Vermarktung und Marketing einer Marke, wie die der Marke Schlösserstraße, aufweisen. Dazu müsste in einer weiteren Forschungsarbeit die Entstehungsgeschichte inklusive der Verantwortlichen in den verschiedensten Aufgaben der Marke Schlösserstraße von der Gründung bis heute aufgearbeitet werden, um herauszufinden, wer für die Aufgaben des Marketings der Marke Schlösserstraße zuständig war, und warum diese Personen nie die Notwendigkeit der Durchführung einer Markt-Analyse und der Erstellung eines Marketing-Konzeptes für die Marke sahen.

Dies führt auch zur nächsten offenen Frage, im Hinblick auf das Innen-Marketing der Marke Schlösserstraße.

Welchen Einfluss hat die Entstehungsgeschichte der Marke Schlösserstraße auf das derzeit geringe Commitment der Mitglieder gegenüber der Marke?

Vor allem aus der Empirie dieser Forschungsarbeit geht hervor, dass derzeit geringes Commitment der Mitglieder gegenüber der Marke Schlösserstraße vorhanden ist. Die Mitglieder sind sich über den gemeinsamen USP nicht bewusst, eine klare Vision als auch gemeinsame Philosophie wird zusätzlich von der Marke nicht kommuniziert und von den Mitgliedern auch nicht wahrgenommen und gelebt. Die Empirie konnte aber auch klar aufzeigen, dass alle anderen Experten sich sehr wohl über den USP der Marke und ihrer Identität bewusst sind, diese jedoch zu wenig kommuniziert wird. Die Identifizierung der Mitglieder mit der Marke Schlösserstraße, hat demnach bis dato nie richtig stattgefunden. Dem liegt ganz klar die fehlende Kommunikation der Identität der Marke nach innen zu Grunde. Es wirft sich hier die Frage auf, woraus diese fehlende Kommunikation der Identität nach innen überhaupt resultiert, denn wären vor allem nicht die Gründungsmitglieder von der Sinnhaftigkeit der Marke überzeugt gewesen, wäre diese vermutlich gar nie gegründet worden. Es lässt sich daher mutmaßen, dass Diskrepanzen erst nach der Gründungsphase mit dem Zuwachs von weiteren Mitgliedern entstanden. Dazu müsste die gesamte Entstehung- und Mitglieder Geschichte aufgearbeitet werden, um herauszufinden, wo genau die Gründe dieser fehlenden Identifikation der Mitglieder mit der Marke liegen.

Dies wirft auch die nächste offene Frage auf, ob dieses geringe Commitment vielleicht sogar weniger mit der Markenkommunikation an sich etwas zu tun hat, sondern eher mit dem teilweise vorhandenen „Adel-Status“ der einzelnen Besitzer der Schlösser und Burgen.

Lässt sich das geringe Commitment der Mitglieder gegenüber der Marke Schlösserstraße auch anhand der geschichtlichen und familiären Herkunft der Besitzer der einzelnen Schlösser und Burgen begründen?

Viele Schlösser und Burgen, welche Mitglied der Marke Schlösserstraße sind, sind im Besitz der letzten Nachkommen aus der Zeit der Adligen (sogar über die Grenzen Österreichs hinaus). Jeder Besitzer dieser Häuser trägt also eine besondere Familiengeschichte mit sich, welche vermutlich für ihn großen Wert darstellt. Es wäre möglich, dass aufgrund dieses Adel-Status, viele Mitglieder sich untereinander gar nicht auf Augenhöhe begegnen können, da jeder seine eigene Geschichte des Schlosses und der Burg als am „Wichtigsten“ ansieht. Dadurch entsteht eine gewisse Barriere innerhalb der Mitglieder, aufgrund welcher die gemeinsame Identität unter der Marke Schlösserstraße vermutlich in den Hintergrund rückt, und nicht so eine Bedeutung für die Mitglieder hat, wie die eigene Identität. Daraus würde sich schlussfolgern lassen, dass darin auch das geringe Commitment gegenüber der Marke ihren Ursprung hat. Zur Veri- oder Falsifizierung dieser Annahme wäre die Aufarbeitung der Familiengeschichten der Mitglieder und eventuell in welchem Zusammenhang diese untereinander stehen, aufzuarbeiten.

Eine gründliche Beantwortung dieser Fragen würde den Rahmen dieser Forschungsarbeit sprengen, da sie die Bearbeitung in einer oder mehrerer separaten Arbeiten erfordern. Aus diesem Grund wird auf die neu aufgeworfenen Fragen nicht näher eingegangen.

7.4 Methodenkritik

In diesem Kapitel wird die von mir durchgeführte Methode reflektiert und selbstkritisch hinterleuchtet.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde sehr viel Literatur von den Autoren Robert Govers und Frank Go eingearbeitet. Das von diesen Autoren 2009 veröffentlichte Buch über Place Branding diente als Grundlage für den Literaturteil dieser Arbeit. Zu begründen ist diese Tatsache damit, dass beide Autoren als Experten im Bereich des Place Branding gelten. Vor allem Robert Govers, tätig als unabhängiger Berater für zahlreiche nationale und regionale Verwaltungseinrichtungen, als Gastwissenschaftler an den verschiedensten Universitäten, als Mitherausgeber der Zeitschrift „Place Branding“ sowie als Gründungsvorsitzender der International Place Branding Association (IPBA), gilt als einer der führenden Experten auf diesem Gebiet des Place Branding.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass sehr wenig Literatur aus den unter Punkt 2.1 gelisteten wissenschaftlichen Datenbanken verwendet wurde. Die Begründung darin liegt in der Tatsache, dass hauptsächlich auf vorhandene Fachliteratur aus der Bibliothek der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg zurückgegriffen wurde und diese auch genügend Datengrundlage für den Literaturteil lieferte. Zusätzlich ist hier auch auf die gute Qualität der Literatur von den Autoren Robert Govers und Frank Go zum Thema Place Branding hinzuweisen, wodurch eine weitere Suche nach Literatur zu diesem Thema in den wissenschaftlichen Datenbanken nicht notwendig war.

Bezogen auf die Themen rund um Destination Management, Destination Marketing und Marketing-Konzept im Theorieteil dieser Arbeit wurden auch Institutionsseiten, wie beispielsweise jene der American Marketing Association und Visit England hinzugezogen, um aktuelle Informationen zu diesen Themen zu finden. Auch bei der Berechnung der Dichte an Schlössern und Burgen in Österreich (siehe Anhang) wurde auf Informationen von den Insti-

tutionswebseiten der Bundesländer und anderer Institutionen, z. B. Land Steiermark und Bundesdenkmalamt, zurückgegriffen. Dabei ist kritisch anzumerken, dass die Auswahl dieser Quellen unsystematisch erfolgte. Dies kann jedoch dadurch begründet werden, dass die Informationen der Institutionsseiten dann ausgewählt wurden, wenn die darin enthaltenen Auskünfte fachspezifisch, aktuell und für die Arbeit von hoher Wichtigkeit waren. Zu beachten ist jedoch, dass die Kriterien „fachspezifisch“, „aktuell“ und „hohe Wichtigkeit“ dabei wieder von mir selbst eingeschätzt wurden.

Anhand der Literaturrecherche konnte unter dem Kapitel 3.1.3 bereits das Thema der Corporate Identity für eine Region indirekt abgewickelt werden (Identität, Image, etc.), was dazu führte, dass das Thema nicht nochmals extra in einem Kapitel beleuchtet wurde. Bezogen auf die Marke Schlösserstraße wurde daher ebenso auf das geplante Kapitel der Corporate Identity der Marke Schlösserstraße verzichtet, da sich herausstellte, dass dieses Kapitel ohne die Befragung von Personen, welche mit der Marke Schlösserstraße in Verbindung stehen, nicht möglich ist. Aus diesem Grund wurde das Thema mit einer Frage in den Experteninterviews aufgenommen.

Bezogen auf die Marke Schlösserstraße wurde im Literaturteil hauptsächlich mit Informationen aus der bestehenden Karte und Homepage gearbeitet, da es über die Schlösserstraße ansonsten kaum Aufzeichnungen gibt. Die Aufzeichnungen die es gibt, wurden zwar durch den Vorstand der Schlösserstraße angefragt, konnten aber nicht rechtzeitig übermittelt werden. Ein weiterer Grund dafür war, dass dies eine Recherche und Aufarbeitung der historischen Unterlagen nach sich gezogen hätte, wofür mir die notwendige Fachkompetenz, geschichtsmethodisch aufzuarbeiten, fehlt und der zeitliche Rahmen dieser Arbeit dafür nicht ausreichend gewesen wäre. Die Aufarbeitung der Aufzeichnungen der Marke Schlösserstraße wird daher, wie bereits eingangs erwähnt, in einer möglichen separaten Forschungsarbeit abgewickelt. Zusätzlich wurden vor allem in der Einleitung Zeitungsartikel und Öffentlichkeitsberichte der regionalen Presse zur Marke Schlösserstraße mit-

einbezogen, um die aus der Karte und Homepage gewonnen Informationen zu untermauern.

Bezogen auf den Zeitraum der Interviewdurchführung ist anzumerken, dass die ersten Interviews bereits durchgeführt wurden, als der Theorieteil noch nicht vollständig abgeschlossen war. Aus diesem Grund wurden die Fragen nicht gezielt nach den einzelnen Kategorien aus der Theorie erstellt sondern es wurde versucht, diese hintergründig und indirekt in den Interviews abzufragen. Dies hatte jedoch auch den Grund, dass dadurch die Experten freier und unbefangener auf die Fragen antworten, da es bei der Methode nicht vordergründig um die Abfragung von Expertise sondern um die Ideenaggregation ging. Zusätzlich wurde aufgrund der frühzeitigen Leitfadenerstellung, vor Abschluss des Theorieteils, auch Fachexpertise von einem Angestellten der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg miteinbezogen und ein Pretest mit demjenigen durchgeführt, um trotzdem gute und relevante Fragen zu generieren. Die Fragen konnten im Endeffekt dennoch den aus der Theorie gebildeten Bausteinen (Kategorien) zugeordnet werden.

Bei der Auswahl der Experten wurde nur auf zehn, der angegebenen vierzehn Experten, zurückgegriffen, da zwei Personen davon nicht bereit waren ein Interview zu führen und die Befragung von zwei weiteren Personen aufgrund ihrer ähnlichen Funktion mit einem befragten Experten nicht mehr notwendig war. Letzteres deutet auch auf die Methodenauswahl hin, da bei der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation auf den Repräsentanz-Anspruch verzichtet wird. Von den zehn durchgeführten Interviews wurde eines nicht als Interview aufgenommen, auf Wunsch des Experten. Dieses per Mail durchgeführte Interview wurde daher nur als Informationsbasis verwendet. Mit den neun durchgeführten Experteninterviews konnten dennoch alle notwendigen Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage generiert werden. Kritisch ist jedoch bei der Auswahl der Experten anzumerken, dass keine Mitglieder oder Partnerorganisationen aus dem Bundesland Burgenland befragt wurden. Dies kann jedoch dadurch begründet werden, dass die

meisten Mitglieder der Marke Schlösserstraße aus der Steiermark (22 Schlösser und Burgen) und lediglich drei der Mitglieder aus dem Burgenland kommen. Des Weiteren wurde ohnedies, auch ein Experte aus Wien in die Methode miteinbezogen, um auch eine Sicht von außerhalb der Regionen zu erhalten.

Bei der Interviewdurchführung mit den Experten wurden zusätzlich zu den Fragen aus dem Leitfaden, auch weitere Fragen gestellt, sofern der Gesprächsverlauf dies erforderte. Dies ist mit dem qualitativen Ansatz der Methode zu begründen und der Tatsache, dass ansonsten womöglich wichtige Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage verloren gegangen wären. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass die gestellten Fragen dadurch auch zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

Bei der Feedbackrunde, bei welcher die Experten die Möglichkeit hatten innerhalb von sieben Tagen auf die Auswertung Feedback abzugeben, kam lediglich von zwei von neun Experten eine Rückmeldung. Diese geringe Rücklaufquote ist damit zu begründen, dass der Forscher im Text der Auswertung ausdrücklich darauf hinwies, dass keine Rückmeldung als ein „Zufriedensein mit den Ergebnissen“ angesehen wird. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die restlichen sieben Experten mit der Auswertung zufrieden waren.

Bei der Auswertung der Interviews, wurde im Nachhinein auf die parenthetische Zitierweise von Textstellen aus den aufgezeichneten Interviews, mittels Angabe von Datum-, Minuten- und Sekundenangabe bei allen Experten, auch bei jenen Experten, welche einer Audio-Aufzeichnung zustimmten, verzichtet. Der Grund dafür liegt darin, dass einige Experten den Wunsch äußerten, zwar namentlich bei der Auswahl der Experten erwähnt zu werden, jedoch nicht wörtlich in der Darstellung der Ergebnisse zitiert zu werden. Von einigen Experten wurde ich gebeten, in der Verschriftlichung der Aussagen auf eine Verallgemeinerung der Namen zurückzugreifen. Daraufhin ent-

schloss ich mich, diese Verallgemeinerung für alle Experten anzuwenden. Aus diesem Grund erfolgte im empirischen Teil der Arbeit, keine parenthetische Zitierweise wie unter Punkt 2.2.5 angegeben. Als Verallgemeinerung der Namen der Experten wurde auf die Zuordnung der Experten zu Perspektiven (touristische, Regions- und Außenperspektive), wie unter Punkt 4.1.2 dargestellt, zurückgegriffen. So konnte dennoch nachvollzogen werden, aus welcher Perspektive die Aussagen der Experten stammen, jedoch wurde kein Experte direkt namentlich erwähnt.

Abschließend konnten im Kapitel Handlungsempfehlungen einige Ideen und auch bereits schon gezielte Maßnahmen, vor allem im Baustein Identität, vorgeschlagen werden. Auch die Handlungsempfehlungen aus den Bausteinen Markt-Analyse, Marken-Strategie, Angebots-Katalog und Kooperationen sind sehr gezielt gestaltet und können auch in absehbarer Zeit umgesetzt werden. Lediglich für den Baustein Budget können sehr wenige Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dies ist dadurch zu begründen, dass der Baustein einerseits in der Literatur nicht beleuchtet wurde und andererseits auch die Ergebnisse aus der Empirie und die Ideen der Experten dahingehend nicht ausreichend waren. Letzterem liegt zu Grunde, dass es bis dato für die Marke Schlösserstraße auch kein klares Budgetkonzept gab und somit auch kein Anhaltspunkt für die Experten da war, um überhaupt Verbesserungsvorschläge in der Budgetplanung geben zu können.

7.5 Ausblick

Die Vermarktung von Regionen wird zunehmend zu einer Herausforderung in zweierlei Hinsicht. Heute reicht es nicht mehr, die Regionen für touristische Gäste attraktiv zu gestalten und ansprechende Angebote als auch Produkte zu kreieren, es geht auch darum, die Regionen für die darin lebenden Menschen, seien es die Landwirte, Bewohner oder aber heimischen Betriebe, attraktiv und lebenswert zu gestalten, um die Regionen dadurch überlebensfähig zu machen.

Vor allem in Österreich, wo touristische Dachmarken und Regionsmarken nebeneinander bestehen und jeder für sich versucht, die gesetzten Ziele zum Wohle aller unter der Marke vereinten Akteure zu erreichen, gilt es in den kommenden Jahren zu überlegen, wo Schnittstellen untereinander bestehen, und wie diese in Kooperation (unter einer Place Brand) bearbeitet werden können. Das Thermen- und Vulkanland Steiermark (Thermenland Steiermark als touristische Dachmarke und Steirisches Vulkanland als Marke der Regionalentwicklung) macht dies in Österreich als Vorreiter mit ihrer gemeinsamen Tourismusvision bereits vor.

8 Literaturverzeichnis

- American Marketing Association. (2013). *About AMA. Marketing*. Download vom 9. Februar 2018, von <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Amt der Kärntner Landesregierung. (2017). *Allgemeine Informationen zum Bundesland Kärnten*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.ktn.gv.at/Verwaltung/Gemeinden>
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding - Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10. doi: 10.1057/pb.2010.3. Download vom 11. Jänner 2018, von <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2010.3>
- Becker, J. (2002). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operative Marketing-Managements*. München: Vahlen.
- Briciu, V. (2013). Differences between place branding and destination branding for local brand strategy development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 6(55), 9-14. Download vom 15. Februar 2018, von <http://webbut.unitbv.ro/BU2013/Series%20VII/BULETIN%20VII%20PDF/03%20Briciu.pdf>
- Brugner, F. (2013, 30. März). Schlösserstraße soll neu belebt werden. *Kleine Zeitung*. Download vom 10. Jänner 2018, von <http://www.kleinezeitung.at/steiermark/oststeier/4037869/SchloesserstraSch-soll-neu-belebt-werden>
- Bundesdenkmalamt. (2017). *Denkmalverzeichnis. Denkmalliste gemäß § 3 DMSG - Steiermark*. Download vom 27. Oktober 2017, von <https://bda.gv.at/de/denkmalverzeichnis/#denkmalliste-gemaess-3-dmsg>
- Burgenland Tourismus GmbH. (2017). *Orte und Regionen*. Download vom 18. Dezember 2017, von <https://www.burgenland.info/de/start.html>
- Cassinger, C. & Eksell, J. (2017). The magic of place branding: Regional brand identity in transition. *Journal of Place Management and Development*, 10, 202-212. doi: 10.1108/JPMD-03-2017-0028. Download vom 10. Jänner 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JPMD-03-2017-0028>
- Das Land Steiermark. (2017). *Landesstatistik Steiermark*. Download vom 27. Oktober 2017, von <http://www.landesentwicklung.steiermark.at/cms/beitrag/12642862/141976103/>

- Die Schlösserstraße. (2017). *Die Schlösser – Übersicht*. Download vom 12. Dezember 2017, von <http://www.schloesserstrasse.com/>
- Die Schlösserstraße. (2017). *Schloss erleben*. Download vom 12. März 2018, von <http://www.schloesserstrasse.com/>
- Die Schlösserstraße. (2017). *Schloss Welsdorf neues Mitglied bei der @schloesserstras*. Download vom 18. Dezember 2017, von <https://twitter.com/schloesserstras/status/902149492018991104>
- Die Schlösserstraße. (2017). *Umgebung erleben*. Download vom 12. März 2018, von <http://www.schloesserstrasse.com/>
- Die Schlösserstraße. (o. J.). Karte über Schlösser und Burgen. Kapfenstein.
- Govers, R. & Go, F. (2009). *Place branding. Local, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Chippenham: CPI Antony Rowe.
- Haas, R. (o. J.). *Leitfaden zum Marketingkonzept*. Lehrbehelf zum Seminar Marketingkonzeptionen, Institut für Marketing und Innovation, Universität für Bodenkultur in Wien (Österreich). Download vom 19. Februar 2018, von https://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/data/H03000/H73000/H73500/_TEMP/_Lehrmaterial/BW_und_Vermarktung_in_der_%C3%96LW/Checkliste_Marketingplan.pdf
- Häder, M. (2002). *Delphi-Befragungen*. (1. Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Halbmayer, E. (2010). *Einführung in die empirischen Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie*. Download vom 22. Dezember 2017, von <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/ksamethoden/ksamethoden-92.html>
- Halbmayer, E. (2010). *Einführung in die empirischen Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie*. Wien: Institut für Kultur- und Sozialanthropologie. Download vom 5. Februar 2018, von <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/ksamethoden/ksamethoden-92.html>
- Hofer, H. (2018, 25. April). Geschäftsführer für eine neue Marke. *Kleine Zeitung*, 113, 24-25.
- Jeuring, J. (2015). Discursive contradictions in regional tourism marketing strategies: The case of Fryslân, The Netherlands. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5, 65-75. Download vom 10. Jänner 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000335>

- Land Salzburg. (2017). *Burgen und Schlösser im Land Salzburg*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.salzburg.gv.at/themen/kultur/kulturelle-baudenkmaeler/burgen-schloesser-2>
- Marketingkonzeption. (o. J.). In *Wirtschaftslexikon24*. Download vom 20. Februar 2018, von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marketingkonzeption/marketingkonzeption.htm>
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L. & Wolff, S. (Hg.), *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (S. 209-213). München: Beltz - Psychologie Verl. Union. Download vom 5. Februar 2018, von <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3727>
- McDonald, M. (2017). *Malcom McDonald on marketing planning. Understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page.
- Morrison, A. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. New York: Routledge.
- Nathaniel, D. & Youcheng, W. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 84-93. Download vom 9. Februar 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X16300087>
- Österreichischer Rundfunk. (2016). *Schlösserstraße will nach Slowenien expandieren*. Download vom 10. Jänner 2018, von <http://steiermark.orf.at/news/stories/2788041/>
- Österreichischer Rundfunk. (2017). *Thermen- und Vulkanland: Hoffen auf mehr Gäste*. Download vom 12. April 2018, von <http://steiermark.orf.at/news/stories/2881614/>
- Pfaff, D. (2004). *Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Schultz, D. (2016). *Should marketing be a linear process?* Download vom 20. Februar 2018, von <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/should-marketing-linear-process.aspx>
- Schürmann, M. (2011). *Marketing. In vier Schritten zum eigenen Marketingkonzept*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Statistik Austria. (2017). *Bundesländer*. Download vom 01. November 2017, von https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/bundeslaender/index.html

- Steiermark Tourismus GmbH. (2017). *Regionen der Steiermark*. Download vom 12. Dezember 2017, von <https://www.steiermark.com/de/steiermark/regionsuebersicht>
- Steiner, H. (2016, 28. Juni). Größer werden und Vernetzen. *Kleine Zeitung*. Download vom 11. Jänner 2018, von http://www.kleinezeitung.at/steiermark/oststeier/5058488/Schloesserstrasse_Groesser-werden-und-vernetzen
- Steirischer Burgenverein. (2017). *Steirische Burgen, Schlösser & Burgruinen*. Download vom 29. Oktober, von <http://www.steirischer-burgenverein.at/>
- Thermenland Steiermark. (2016). *Thermenland Steiermark und Steirisches Vulkanland arbeiten an gemeinsamer Destination*. Download vom 12. April 2018, von http://www.thermenland.at/de/news-thermenland-steiermark-und-steirisches-vulkanland-arbeiten-an-gemeinsamer-destination_150964#.WtWTE9RubIU
- VisitEngland. (2012). *Principles for developing Destination Management Plans*. London: VisitEngland. Download vom 7. Februar 2018, von [http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/STRATEGY/STRATEGY%20PDFS/VISITENGLAND%20\(2012\),%20Principles%20for%20Developing%20Destination%20Management%20Plans,%20VisitEngland,%20London.pdf](http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/STRATEGY/STRATEGY%20PDFS/VISITENGLAND%20(2012),%20Principles%20for%20Developing%20Destination%20Management%20Plans,%20VisitEngland,%20London.pdf)
- VisitEngland. (o. J.). *Destination Management Action Plan*. London: VisitEngland. Download vom 7. Februar 2018, von [http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/VISITENGLAND/VISIT%20ENGLAND%20\(2010\),%20Destination%20Management%20Action%20Plan,%20Visit%20England,%20London.pdf](http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/VISITENGLAND/VISIT%20ENGLAND%20(2010),%20Destination%20Management%20Action%20Plan,%20Visit%20England,%20London.pdf)
- Schlösserstraße mit großer Vision. (2016, 2. August). *Meine Woche*. Download vom 11. Jänner 2018 von <https://www.meinbezirk.at/suedoststeiermark/lokales/schloesserstrasse-mit-grosser-vision-d1819516.html?cp=Kurationsbox>
- Woisetschläger, K. & Krenn, P. (1982). *Dehio Steiermark. Die Kunstdenkmäler Österreichs. Steiermark (ohne Graz)*. Wien: Verlag Anton Schroll & Co.

9 Anhang

9.1 Grafikverzeichnis

Grafik 1: Übersicht Schlösser und Burgen gesamt, Schlösserstraße.....	6
Grafik 2: Übersicht Tourismusregionen Steiermark.....	7
Grafik 3: Übersicht Tourismusregionen Burgenland.....	7
Grafik 4: Übersicht Partnerorganisationen Schlösserstraße	9
Grafik 5: MSMO Framework.....	31
Grafik 6: Überschneidung Elemente PBS und Bausteine MK	44
Grafik 7: Bausteine MK basierend auf PBS	45
Grafik 8: Marketing Bausteine Marke Schlösserstraße	53
Grafik 9: Marketing-Bausteine Schlösserstraße final	91
Grafik 10: Aufbau Marketing-Konzept Schlösserstraße	93

9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Dichte Schlösser und Burgen in Österreich.....	3
Tabelle 2: vorläufiger Expertenpool.....	23
Tabelle 3: Zusammenfassende Inhaltsanalyse angelehnt an Mayring	25
Tabelle 4: Übersicht Elemente PBS und Bausteine MK.....	43
Tabelle 5: Übersicht ausgewählte Experten	60

9.3 Schlösser- und Burgendichte Österreich

Die Auswertung der Schlösser- und Burgendichte in Österreich wurde anhand einer Excel Tabelle durchgeführt. Für die Dichte in der Steiermark wurde die Dehio-Reihe als Literatur herangezogen und per Hand alle Schlösser, Burgen, Ruine, Stift, etc. durchgesucht und in der Excel-Liste vermerkt. Die genaue Methode und auch die gesamte Excel-Liste finden Einzug in die Masterarbeit. Hier wird lediglich ein Überblick über die Bundesländer gegeben, um den Zusammenhang mit der Problemstellung zu verstehen.

KDM = Kulturdenkmäler

Dichte KDM Steiermark (ohne Graz):	
Gesamtanzahl:	267
Fläche (km ²) Stmk:	16.399
Dichte pro km²:	0,0163
Steiermark (ohne Graz):	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	181
Schlossruine	4
Burg	15
Burgruine	35
Ruine	13
Abtei	4
Tabor	5
Palais	0
Kirchenruine	1
Stift	7
Höhlenburg	2
Gesamt KDM	267

Dichte KDM Steiermark (mit Graz):	
Gesamtanzahl:	287
Fläche (km ²) Stmk:	16.399
Dichte pro km²:	0,0175
Steiermark (mit Graz):	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	191
Schlossruine	4
Burg	17
Burgruine	35
Ruine	15
Abtei	4
Tabor	5
Palais	6
Kirchenruine	1
Stift	7
Höhlenburg	2
Gesamt KDM	287

Dichte KDM Burgenland:	
Gesamtanzahl:	39
Fläche (km ²) Stmk:	3.965,50
Dichte pro km²:	0,0098
Burgenland	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	
Schlossruine	29
Burg	5
Burgruine	4
Turmuine	1
Gesamt KDM	39

Dichte KDM Kärnten:	
Gesamtanzahl:	255
Fläche (km ²) Stmk:	9.536,00
Dichte pro km²:	0,0267
Kärnten	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	172
Burg	5
Burgruine	69
Ruine	7
Schlossruine	2
Gesamt KDM	255

Dichte KDM Niederösterreich:	
Gesamtanzahl:	419
Fläche (km ²) Stmk:	19.179,26
Dichte pro km²:	0,0218
Niederösterreich	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	304
Burg	35
Burgruine	73
Stift	2
Schlossruine	5
Gesamt KDM	419

Dichte KDM Oberösterreich:	
Gesamtanzahl:	197
Fläche (km ²) Stmk:	11.982,59
Dichte pro km²:	0,0164
Oberösterreich:	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	153
Burg	8
Burgruine	24
Stift	12
Gesamt KDM	197

Dichte KDM Salzburg:	
Gesamtanzahl:	145
Fläche (km ²) Stmk:	7.154,58
Dichte pro km²:	0,0203
Salzburg:	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	111
Burg	8
Burgruine	13
Stift	4
Abtei	1
Festung	2
Ruine	6
Gesamt KDM	145

Dichte KDM Tirol:	
Gesamtanzahl:	97
Fläche (km ²) Stmk:	12.648,34
Dichte pro km²:	0,0077
Tirol:	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	46
Burg	16
Burgruine	27
Stift	
Abtei	
Festung	7
Festungsrueine	1
Gesamt KDM	97

Dichte KDM Vorarlberg:	
Gesamtanzahl:	26
Fläche (km ²) Stmk:	2.601,66
Dichte pro km²:	0,0100
Vorarlberg:	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	3
Burg	3
Burgruine	16
Stift	
Abtei	1
Festung	
Ruine	3
Gesamt KDM	26

Dichte KDM Wien	
Gesamtanzahl:	30
Fläche (km ²) Stmk:	414,75
Dichte pro km²:	0,0723
Wien:	
Übersicht Art KDM	Anzahl KDM
Schloss	23
Burg	6
Burgruine	1
Ruine	
Gesamt KDM	30

Zusätzliche Quellen aus Excel-Liste:

Amt der burgenländischen Landesregierung. (2017). *Das Burgenland*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.burgenland.at/land/>

Amt der burgenländischen Landesregierung. (2017). *Museumsdatenbank Burgenland*. Burgen. Download vom 01. November 2017, von http://www.burgenlandkultur.at/burgen/db/?bereich%5B%5D=2&bezirk_id=0&gemeinde_id=0&name=&x=110&y=13&sent=1

Amt der burgenländischen Landesregierung. (2017). *Museumsdatenbank Burgenland*. Schlösser. Download vom 01. November 2017, von http://www.burgenlandkultur.at/burgen/db/?bereich%5B%5D=3&bezirk_id=0&gemeinde_id=0&name=&x=88&y=9&sent=1

Amt der Kärntner Landesregierung. (2017). *Allgemeine Informationen zum Bundesland Kärnten*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.ktn.gv.at/Verwaltung/Gemeinden>

Land Salzburg. (2017). *Burgen und Schlösser im Land Salzburg*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.salzburg.gv.at/themen/kultur/kulturelle-baudenkmaeler/burgen-schloesser-2>

Land Salzburg. (2017). *Burgen und Schlösser in der Stadt Salzburg*. Download vom 01. November 2017, von <https://www.salzburg.gv.at/themen/kultur/kulturelle-baudenkmaeler/burgen-schloesser>

Mapexplorer. (2017). *Burgen & Schlösser in Kärnten*. Download vom 01. November 2017, von http://www.mapexplorer.com/map/oesterreich/kaernten/burgen_schloesser

Stadt Wien. (2017). *Wien Kulturgut: Mittelalterliche Burgen, Schlösser und Adelssitze*. Download vom 07. November 2017, von <https://www.wien.gv.at/kultur/kulturgut/geschichte/burgen/>

Wehrbauten in Österreich. (2017). *Wehrbauten in Tirol*. Download vom 07. November 2017, von <http://www.wehrbauten.at/trl/tirol.html>

9.4 Experten-Interviewleitfaden

Erläuterung:

Die Aufzeichnung erfolgt außer beim E-Mail basiertem Experteninterview durch den Interviewer selbst.

- **Persönliches Experteninterview:** Die Fragen werden vom Interviewer gestellt, die Antworten werden in notizartiger Form vom Interviewer selbst mitgeschrieben.
- **Telefonisches Experteninterview:** Die Fragen werden vom Interviewer gestellt, die Antworten werden in notizartiger Form vom Interviewer selbst mitgeschrieben.
- **E-Mail basiertes Experteninterview:** Die Fragen werden vom Experten selbst per Hand oder elektronisch in Sätzen oder stichwortartig beantwortet.

Hintergrund Schlösserstraße:

- gegründet im Jahr 1980 als „Die Schlösserstraße – Verband zur regionalen Entwicklung“
- erstreckt sich über die Tourismusregionen Südsteiermark, Schilcherland & Lipizanerheimat, Thermenland Steiermark (neu: Thermen- und Vulkanland Steiermark), Oststeiermark und Südburgenland
- liegt an der Grenzregion zu Ungarn und Slowenien
- verbindet 25 Burgen und Schlösser (22 in der Steiermark, 3 im Burgenland) miteinander

Einleitung:

Frage 1: Erzählen Sie. Was wissen Sie über die Schlösserstraße?

Hauptteil:

Frage 2: Wofür steht Ihrer Meinung nach die Schlösserstraße, wie nehmen Sie diese wahr?

- [Identität/Werte einer Marke]: Welche Werte fallen Ihnen in Bezug auf die Marke Schlösserstraße sofort ein? Wie wichtig sind diese Ihrer Meinung nach?
- [USP]: Worin liegt Ihrer Meinung nach der Wettbewerbsvorteil der Marke Schlösserstraße?

Frage 3: Wie nutzen Sie die Marke Schlösserstraße? Wie konkret wird die Marke Schlösserstraße in Ihrer eigenen Marketingplanung verwendet?

- Wenn nein, was müsste die Marke Schlösserstraße anders machen, damit Sie sie verwenden würden?

Frage 4: Wie vermarkten Sie Ihr eigenes Schloss/Ihre Burg/Ihre Marke/Ihre Angebote?

Frage 5: Welche (Haupt-) Kommunikationsmaßnahmen nutzen Sie am meisten und warum?

- Ist die Marke Schlösserstraße dabei eingebunden
- Wenn ja, wo? Wie ist die Rückmeldung diesbezüglich?

Frage 6: Welche Herausforderungen bezogen auf die Vermarktung der Marke Schlösserstraße sehen Sie?

- Haben Sie dazu auch mögliche Lösungsvorschläge?

Frage 7: Welche praktischen Empfehlungen können Sie für die Vermarktung der Marke Schlösserstraße geben?

Abschluss:

Frage 8: Vermarktung Schlösserstraße: Welche Ideen/Lösungsmöglichkeiten fallen Ihnen ein?

9.5 Kategorie- und Kodierleitfaden Experten-Interview

Kategorie- und Kodierleitfaden:						
Oberkategorie (OK)		Unterkategorie (UK)		Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
OK	Code	UK	Code			
Marketing-Konzept	MK	Identität	B 1	Sich über die Identität der Marke bewusst zu sein, und die Werte etc. klar zu definieren ist der erste Schritt	Alle Inhalte mit einem Bezug zu Themen wie Identität, Image, USP, Werten, Corporate Identity etc.	"Schlosserstraße ist eine Frage der Identität. Geschichte und Vergangenheit."
		Markt-Analyse	B 2	Um im nächsten Schritt Ziele und eine Markenstrategie definieren zu können, bedarf es vorab der gründlichen IST-Analyse des Marktes.	Alle Inhalte, die auf die Analyse der IST-Situation hinweisen (Analyse der Zielgruppen, Analyse der Konkurrenz, Analyse des Marktes etc.)	"Dazu ist eine Analyse der derzeitigen Situation notwendig: Was haben wir, was wollen wir."
		Marken-Strategie	B 3	Um wissen, wo sich die Marke in Zukunft sieht, bedarf es der Festlegung von Zielen und einer Markenstrategie.	Alle Inhalte mit einem Bezug zu Ziele, Strategie, Vision, etc.	"Festlegen, welche Vision/welchen Leitsatz die Mitglieder der Schlosserstraße verfolgen."
		Angebots-Katalog	B 4	Image entsteht durch geplante Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, welche den Marketing-Mix darstellen. Im Zuge vom	Alle Inhalte mit einem Bezug zu Produkte, Angebote, Packages etc.	"Schaffung von Packages für verschiedenste Zielgruppen mit Einbezug der Geschichte, jedoch in kreativer Art und Weise."
		Kooperationen	B 5	Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie bedarf es den Einbezug aller Akteure, die mit der Marke in Verbindung stehen.	Alle Inhalte, die auf Kooperation, Beziehung, Zusammenschluss etc. hinweisen.	"Kooperationen mit touristischen Anbietern, Schulen, Verbänden etc."
Experten-Idee	EI	-	-	Idee hinsichtlich der Vermarktung der Marke Schlosserstraße für die Zukunft seitens des Experten.	Alle Inhalte, die auf eine Idee des Experten hinweisen.	"Kleine Aktionen, Ausflüge und Kooperationen untereinander: - Um Vertrauen aufzubauen. - Um gemeinsames Angebot zu schnüren - etc."
Innen-Kommunikation	KI	-	-	Marketing nach innen, innerhalb der Mitglieder der Schlosserstraße.	Alle Inhalte mit Bezug zur Kommunikation mit den Mitgliedern intern.	"Mitglieder sind sich untereinander völlig fremd."

9.6 Datenschutzerklärungen Experten-Interviews

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: MAG. ANDREAS BARDEAU

Funktion: OBMANN SCHLÖSSERSTRASSE

Tel.: +43 664 51 24 224

E-Mail: office@schlosskornberg.at

Ort des Interviews: SCHLOSS KORNBERG, 8330 KORNBERG,
BEI RIEGERSBURG

Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der Audio-Aufzeichnung dieses Interviews (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 20.03.2018

Bianca Lamprecht [Signature]
Unterschrift Experte ← → Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: MICHAEL FEND

Funktion: LEADER MANAGER STEIRISCHES VULKANLAND

Tel.: +43 3152 8380

E-Mail: fend@vulkanland.at

Ort des Interviews: GNIEBING

Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der ~~Audio-Aufzeichnung dieses Interviews~~ (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 14.03.2018


.....
Unterschrift Experte


.....
Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: GRANDL GABRIELE

Funktion: SPIRIT OF REGIONS / VORSTAND SCHLÖSSERSTR.

Tel.: 0664 - 96 82 882

E-Mail: Alexen @ spiritour.at

Ort des Interviews: Guerbuck 71 / 8330 Feldbach

Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der Audio-Aufzeichnung dieses Interviews (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 28.02.2018

Gabrielle Grandl
Unterschrift Experte

Lamprecht Bianca
Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: Peter Hörlezeder

Funktion: Geschäftsführender Gesellschafter
Hello Werbeagentur GmbH

Tel.: +43 699 103 21 688

E-Mail: ph@hello-vienna.at

Ort des Interviews: Bad Gleichenberg/Wien

Art des Interviews: ☐ persönlich ☒ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der Audio-Aufzeichnung dieses Interviews (Telefonataufzeichnung) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 08.03.2018

Unterschrift Experte

Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: EMANUEL VUZ ZIECHTENSTEIN

Funktion: BURGHERR VESTE RIEGERSBURG

Tel.: +43 3153 8346

E-Mail: office@veste-riegersburg.at

Ort des Interviews: TOURISMUSDIENSTLEISTUNGS GMBH
8333 RIEGERSBURG 21

Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der ~~Audio-Aufzeichnung~~ dieses Interviews (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 27.02.2018


Unterschrift Experte


Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: MAG. BELINDA SCHAGERL

Funktion: MARKETING & KOMMUNIKATION
THERMENLAND STEIERMARK

Tel.: +43 33 85 66040-10

E-Mail: schagerl@thermenland.at

Ort des Interviews: Radersdorf 75, 8263 Großwilfersdorf

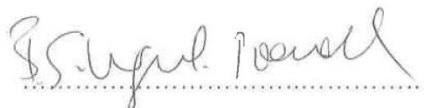
Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der Audio-Aufzeichnung dieses Interviews (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 23.03.2018



Unterschrift Experte



Unterschrift Interviewer

Einverständniserklärung

Delphi-Befragung zur Ideenaggregation:

Bausteine Marketing-Konzept Schlösserstraße

Name: Ol. Stefanie Schuster

Funktion: Lehrbeauftragte

Tel.: 0664 12129 947

E-Mail: schuster-stefanie@gmx.at

Ort des Interviews: B. G.

Art des Interviews: ☒ persönlich ☐ telefonisch ☐ per E-Mail

Ich, der/die Interviewte, erkläre:

Ich habe an dem oben genannten Experten-Interview teilgenommen und war mit der Audio-Aufzeichnung dieses Interviews (bei persönlichem Interview) einverstanden.

Ich überlasse Frau Bianca Lamprecht für die Erarbeitung ihrer Master-Thesis „Marketing-Konzept Schlösserstraße. Bausteine für ein regional, national und international erfolgreiches Marketing.“ als Schenkung alle Nutzungsrechte an den im Rahmen des Interviews entstandenen Dokumenten und stimme einer Verwendung für ausschließlich wissenschaftliche Zwecke in nicht-anonymisierter Form zu.

Datum: 13.03.2018

.....
SS 18

Unterschrift Experte

.....
Lamprecht Bianca

Unterschrift Interviewer