

EXECUTIVE SUMMARY – Diplomarbeit im Studiengang Freizeit- und Tourismusgeographie

Binnenmarketing in touristischen Destinationen – eine Untersuchung kooperativer Strukturen am Beispiel des Akteursnetzwerks HAFENGEBURTSTAG HAMBURG

Vorgelegt von:

Philipp Lukas Meier
meierphilipp@hotmail.com

Eingereicht im März 2012 bei:

Herrn Prof. Dr. Andreas Kagermeier
Herrn Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Institutionen ist heute selbstverständlich und gilt als Zeichen für nachhaltiges und gemeinschaftliches Denken innerhalb der Unternehmenskultur. Auch in der Dienstleistungsbranche, insbesondere in der Tourismuswirtschaft, ist eine Zunahme an Unternehmenszusammenschlüssen zu erkennen.

Der Umgang mit touristischen Destinationen als relevante Aktionsräume erfordert ein umfassendes Management, um die Vielzahl an implizierten Aufgabenbereichen abzudecken. Aufgrund des primär öffentlichen Charakters der zentralen Akteure und den Sparzwängen der übergeordneten Ebenen entstehen oftmals Engpässe finanzieller Art. Dadurch wurden zwischenbetriebliche Kooperationen wichtiger und schließlich unverzichtbar.

Im Rahmen des Marketings auf Destinationsebene ist nicht nur das meist offensichtliche *Außenmarketing* von außerordentlicher Relevanz, sondern ebenfalls die Kommunikation und das Auftreten innerhalb der Akteursstrukturen. Mithilfe des **Binnenmarketings** als zentrales Instrument des Destinationsmarketings kann ein ganzheitliches System geschaffen werden, das den langfristigen Fortbestand des touristischen Angebots und der dafür notwendigen Verknüpfungen zwischen den involvierten Akteuren sichert und kontinuierlich verbessert.

Das primäre Ziel dieser Diplomarbeit war es, das bislang oftmals nur latent eingesetzte Instrument des Binnenmarketings näher zu beleuchten und auf ein konkretes Akteursnetzwerk zu beziehen, um die Relevanz des Binnenmarketings in der Praxis zu betonen. Daraus ergab sich folgende zentrale Fragestellung:

Inwiefern kann das Binnenmarketing als Instrument des Destinationsmanagements auf einzelne kooperative Akteursnetzwerke angewandt werden?

Vorgehensweise

Als Basis gelten die theoretischen Erkenntnisse zum Destinationsmanagement und Binnenmarketing im Tourismus, welche durch eine ausführliche **Literaturanalyse** gewonnen wurden. Im nächsten Schritt wurde die Projektion auf ein bestimmtes Konstrukt innerhalb einer Destination vollzogen. Als Bezugsobjekt fungierte eine jährlich stattfindende Großveranstaltung in der Destination Hamburg: Der HAFENGEBURTSTAG HAMBURG. Aufgrund seiner Größendimension sowie der Bedeutung für den Tourismus und die Stadt Hamburg lieferte er einen adäquaten Rahmen für die explizite Betrachtung kooperativer Strukturen.

Eine umfassende **Desktopanalyse** hat den Zugang zu der Großveranstaltung einerseits und den damit zusammenhängenden Strukturen andererseits geschaffen. Die Korrespondenz mit den zentralen Akteuren der Tourismuswirtschaft der Destination Hamburg und den Organisatoren des HAFENGEBURTSTAG HAMBURG hat zur Darstellung des relevanten Beziehungsgefüges beigetragen und konnte Einblicke in die Strukturen und Prozesse geben.

Der Praxisbezug des theoretischen Modells des Binnenmarketings zum gewählten Akteursnetzwerk konnte durch diverse **Expertengespräche** vertieft werden. Eine Befragung der zentralen Akteure (insgesamt zehn Interviewpartner) mit dem Schwerpunkt „Binnenmarketing“ zeigte strukturelle Zusammenhänge im Netzwerk und Erkenntnisse zum zentralen Marketinginstrument auf. Der Autor verfolgte hierbei zum einen die Gewinnung von Informationen, zum anderen ließen sich im Rahmen der Auswertung Übereinstimmungen und Diskrepanzen im Netzwerk erkennen.

Die theoretischen Sachverhalte sowie die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen bildeten die Grundlage für die **Darstellung und Bewertung des Binnenmarketings im Akteursnetzwerk HAFENGEBURTSTAG HAMBURG**. Die relevanten Strukturen implizieren dabei jene zentrale Akteure, welche sowohl programmatisch-technische als auch sonstige organisatorische Aufgaben übernehmen.

Aufbauend auf den erarbeiteten Beziehungsstrukturen und dem vollzogenen Binnenmarketing konnten diverse **Handlungsempfehlungen** abgeleitet werden, die sich primär auf die Bereiche *Schaffung und Steigerung von Identifikation/Partizipation/Qualifikation, Stärkung der Organisationsstruktur und des dynamischen Netzwerkcharakters sowie Verankerung des Binnenmarketings als wahrnehmbares Instrument* bezogen. Abschließend wurden aus den gewonnenen Erkenntnissen **Implikationen für das Destinationsmanagement** gezogen.

Zentrale Ergebnisse

Binnenmarketing allgemein

Im Wesentlichen gilt das Instrument des Binnenmarketings im Tourismus und den verwandten Branchen als essentieller Bestandteil des Marketings nach innen, welches unmittelbar mit dem Außenmarketing zusammenhängt. *Best Practice Beispiele* sind in diesem Zusammenhang nur sehr schwer zu identifizieren und spiegeln sich meist in Form konkreter Produkte wider, die durch explizite Aktivitäten des Binnenmarketings entstanden sind. Die jeweils notwendigen Prozesse und Zuständigkeiten des Binnenmarketings hängen immer vom jeweiligen Netzwerk bzw. der Destination ab.

Der HAFENGEBURTSTAG HAMBURG

Der HAFENGEBURTSTAG HAMBURG als Veranstaltung gilt als zentraler Bestandteil der thematischen Ausrichtung der Destination Hamburg als maritime Metropole. Das vergleichsweise geringe Budget des HAFENGEBURTSTAG wirkt sich aber auf vielen Ebenen der Zusammenarbeit aus. Zukunftsträchtige, innovative Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Veranstaltung werden oft durch den fehlenden finanziellen Spielraum bereits im Vorhinein ausgebremst.

Das Akteursnetzwerk HAFENGEBURTSTAG HAMBURG

Das relevante Akteursnetzwerk gilt allgemein als sehr gut aufgestellt und agiert mit hoher Effizienz bei geringen Mitteln. Die *Organisationsstruktur* ist auch bei den zentralen Akteuren etabliert und genießt, bei einzelnen individuellen Verbesserungsvorschlägen, eine hohe Akzeptanz. Die kooperative Ausrichtung des Organisationsmodells besetzt die notwendigen Aufgabenbereiche mit den jeweiligen Akteuren, welche die entsprechenden Kernkompetenzen aufweisen. Grundsätzlich sollten sich die vorliegenden Strukturen punktuell und flexibel ergänzen lassen, wenn dadurch eine zielführende Modifizierung gewährleistet ist und Parallelstrukturen bzw. Überlagerungen von Zuständigkeiten vermieden werden. Die noch jungen, von der Handelskammer Hamburg initiierten *Round Tables* zum HAFENGEBURTSTAG HAMBURG stellen aktuell eine exemplarische Form der strukturellen Ergänzung dar, um visionäre Gedankengänge gezielt aufzugreifen und zu bündeln. Das derzeit starke *Vertrauensverhältnis* zwischen den Akteuren ist einerseits die Grundlage bzw. Voraussetzung für eine Erfolg versprechende, oftmals unentgeltliche Mitarbeit im Netzwerk. Andererseits ist es auch das Resultat einer intensiven und durch Erfahrung geprägten Arbeit der Organisatoren.

Binnenmarketing im Akteursnetzwerk HAFENGEBURTSTAG HAMBURG

Das Binnenmarketing als explizites Instrument wird im untersuchten Akteursnetzwerk zwar generell vollzogen, als solches aber nur bedingt wahrgenommen. Nur teilweise bekannte

Leitbilder und eine eher unscharfe Aufgabenteilung in den Zuständigkeitsbereichen der Binnenmarketing-Träger verdeutlichen den Verbesserungsbedarf in diesem Bereich. Der hohe Grad an kooperativen Verhältnissen und die enge Verknüpfung der einzelnen Akteure gilt als Grundlage für ein funktionierendes Binnenmarketing und verleiht dem Netzwerk einen tragfähigen Charakter. Weitere Aktivitäten des Binnenmarketings können die Zusammenarbeit weiter bekräftigen und schließlich die Veranstaltung als Ganzes modifizieren.

Schaffung und Steigerung von Identifikation, Partizipation und Qualifikation

Das „*Commitment*“ der Akteure als öffentliches Bekenntnis zum HAFENGEBURTSTAG gilt als Grundlage für eine erfolgreiche Konzeption der Veranstaltung. So müssen vor allem die Politik, die „Hamburger Gesellschaft“ sowie die Hamburger Wirtschaft (insbesondere die Hafenwirtschaft) stärker integriert und aktiviert werden. Deren implizierte Multiplikatorwirkung trägt langfristig zu einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Veranstaltung und deren Positionierung im Stadt- und Tourismusmarketing bei. Beispiele für mögliche Projekte sind z. B. die Ernennung eines „HAFENGEBURTSTAG-Botschafters“, Wettbewerbe für die Bewohner Hamburgs sowie die gezielte Durchführung von Incentives, Vorträgen und Foren.

Die Ergänzung der jetzigen *Beteiligungsstrukturen/-modelle* kann – solange keine Parallelstrukturen entstehen – weitere Potentiale freilegen und ausschöpfen, indem einzelne Funktionen in den Fokus gestellt werden (z. B. Monitoring, Leitbildentwicklung). Die Bildung von punktuell involvierten Arbeitsgruppen (z. B. Arbeitsgruppe „Kultur“) kann eine Verbindung der relevanten Akteure bewerkstelligen, ohne die Organisationsstruktur zu sehr zu belasten.

Die *Implementierung des Qualitätsgedankens* findet im Akteursnetzwerk prozessbegleitend statt. Darüber hinaus könnte z. B. eine zusätzliche Arbeitsgruppe „Qualität“ den einzelnen Arbeitskreisen in kompetenter Weise zuarbeiten, ohne die Bürokratisierung voranzutreiben.

Stärkung der Organisationsform und des dynamischen Netzwerkcharakters

Die bereits funktionierende Organisationsstruktur des HAFENGEBURTSTAG HAMBURG muss durch die *Steigerung und Aufrechterhaltung der Motivation der Anspruchsgruppen* auch weiterhin gestärkt werden (z. B. Betonung/Kommunikation der Stärken, Setzen von Meilensteinen, Verankerung und Präsenz des HAFENGEBURTSTAG im Alltagsgeschäft).

Die angespannte *Budgetsituation* muss einen zentralen Charakter im Binnenmarketing des Akteursnetzwerks HAFENGEBURTSTAG einnehmen. Weitere Sponsoringkonzepte, Sponsorenveranstaltungen und vor allem die Reduktion der Fixkosten (z. B. städtische Gebühren) fördern eine langfristige Weiterentwicklung über das jetzige Niveau hinaus. Die potentiellen Investitionen dürfen dabei nicht nur auf den HAFENGEBURTSTAG bezogen, sondern als Investitionen in das Stadt- und Tourismusmarketing verstanden werden.

Verankerung des Binnenmarketings als wahrnehmbares Instrument

Die vorgenommene Untersuchung hat teilweise den Eindruck vermittelt, dass das *Binnenmarketing als strategisches Instrument* nur bedingt wahrnehmbar sei und dessen Relevanz in Zukunft betont werden müsse. Das Binnenmarketing bzgl. des HAFENGEBURTSTAG kann dabei mit anderen Binnenmarketing-Strukturen (z. B. im Hamburg-Tourismus) verbunden werden, um gemeinsame Lernprozesse anzustoßen und ggf. Aktivitäten und Maßnahmen verschiedener Netzwerke zu vereinen (z. B. Initiierung eines zentralen Binnenmarketing-Gremiums als Kompetenzzentrum).

Der Transfer von Wissen, welches auf den einzelnen Kernkompetenzen basiert, ist ein elementarer Prozess im kooperativen Arbeitsmodell. Ein integriertes *Wissensmanagement* kann diese Elemente im Netzwerk speichern und weitergeben. Beispielsweise können Akzeptanzbefragungen von Anspruchsgruppen Erkenntnisse über weitere Verbesserungspotentiale im Binnenmarketing generieren (z. B. Fragen zu Einstellungen, Leitbildern, Bedürfnissen etc.).

Implikationen für das Destinationsmanagement

Der HAFENGEBURTSTAG HAMBURG als größtes Hafenfest der Welt besitzt einen außerordentlich hohen Stellenwert für die Bewohner Hamburgs und Touristen. Das hohe Maß an Schnittstellen zwischen dem HAFENGEBURTSTAG HAMBURG und dem Hamburg-Tourismus zeugt v. a. von einer starken Verwobenheit der am Hamburg-Marketing beteiligten Gesellschaften. Die bei der Veranstaltung relevanten Gremien müssen auch im Sinne der touristischen Entwicklung genutzt werden. Jegliche Maßnahmen zur Modifizierung der Zielgruppenansprache, Angebotserweiterung und Einbindung neuer Partner bzgl. des HAFENGEBURTSTAG wirken sich ebenfalls direkt oder indirekt auf das Destinationsmanagement aus. Die Veranstaltung nimmt zwar nur einen kleinen Teil des touristischen Leistungsbündels ein, kann aber wesentlich zur Imagebildung und Tourismusedwicklung beitragen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Relevanz eines intensiven Binnenmarketings bestätigt hat. Die Untersuchung hat darüber hinaus ein gutes Beispiel gegeben, mit welchem geringen Mitteln etwas durchaus Großes entstehen kann. Dies ist größtenteils auf die kooperativen Beziehungsstrukturen und das implizierte Engagement zurückzuführen.

Die zentrale Fragestellung kann aufgrund des vergleichsweise kurzen Ausschnitts dieser Arbeit nicht vollständig beantwortet werden. Die Betrachtung eines Binnenmarketing-Prozesses erfordert weiterführende Beobachtungen und Erkenntnisse. Dennoch kann festgestellt werden, dass das Binnenmarketing in jedem Akteursnetzwerk verfolgt werden muss, um kooperative Strukturen aufrecht zu erhalten und sie lebendig zu gestalten.