

Klöster und religiöse Tradition

Innovationsprogramm
KulturReiseLand NRW

Kulturtouristische Strategieberatung im Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW

Themencluster Klöster und religiöse Tradition

Projektbearbeitung:

projekt2508 GmbH

Riesstraße 10

53113 Bonn

F: +49 (0)228 / 184967-25

burzinski@projekt2508.de - www.projekt2508.de

Bearbeiter: Matthias Burzinski

1. Inhalt

1.	Anlass und Ziele	3
2.	Grundlegende Ausgangssituation: Markt, Wettbewerb, Zielgruppen	5
A)	(Kultur-)Tourismus im Wandel	5
B)	Zielgruppen.....	9
C)	Fazit und Herausforderungen.....	13
3.	Clusterbezogene Besonderheiten: Klöster und religiöse Tradition	16
A)	Ausgangssituation.....	16
	Markteinschätzung	16
	Einschätzung aus dem Clusterworkshop.....	20
B)	Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele.....	21
	Strategie	21
	Maßnahmen	24
	Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop	37
4.	Anhang	39
A)	Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste).....	39
B)	Bilder aus dem Clusterworkshop (NN).....	40
C)	Abbildungsverzeichnis.....	41

1. Anlass und Ziele

Das Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW (Gesamtprojekt)

Das Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW ist ein Projekt unter der Federführung des Tourismus NRW e.V., das eine touristische Förderung und Inwertsetzung von Kultureinrichtungen, -initiativen und -netzwerken abseits der urbanen Zentren des Landes anstrebt, um kulturtouristische Angebote für die Zielgruppen des Landes zu entwickeln bzw. zu initiieren.

Das Vorhaben besteht aus mehreren Modulen, die sowohl aktivierende, die Nachfrage stimulierende Marketingmaßnahmen, als auch strategische, besonders nachhaltige Maßnahmen miteinander kombinieren. Neben einer breit angelegten Marketingkampagne im Individual- wie auch Gruppenreisegeschäft werden auch konzeptionelle Grundlagen für die im Vorfeld des Projektes kuratierten kulturtouristischen Themencluster und die individuellen Einzeleinrichtungen erarbeitet. Die Ziele sind:

- Eine individuell angepasste kulturtouristische Strategie bzw. ein Maßnahmenpaket zu entwickeln, das der Einrichtung im kulturtouristischen Markt eine Neupositionierung ermöglicht,
- kooperative Marketingmaßnahmen zwischen den beteiligten Partnern, Projektbeteiligten und Einrichtungen zu initiieren, von denen alle Einrichtungen profitieren,
- Anregungen für eine dauerhafte Vernetzung untereinander und mit touristischen Leistungsträgern zu geben.

Flankierend zur individuellen Beratung jeder Einrichtung sollte jeweils ein Clusterkonzept für die jeweiligen thematischen Cluster erarbeitet werden, das wiederkehrende und typische Herausforderungen, Handlungsfelder und ggf. auch Lösungen skizziert. So können übergreifende Herangehensweisen identifiziert werden, die zudem Vernetzungsmöglichkeiten zwischen thematisch-inhaltlich gleich ausgerichteten Einrichtungen aufzeigen. Folgende Clusterkonzepte wurden erarbeitet:

- Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser
- Literatur
- Klöster und religiöse Tradition
- Schlösser und Burgen
- Industrie / Handwerk / Manufaktur
- Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen

Grundlagen

Zur Vorbereitung und Erarbeitung der Clusterkonzepte wie auch der Einzelkonzepte für die Einrichtungen wurden verschiedene grundlegende Bestandsaufnahmen, Besichtigungen, Vorgespräche und Cluster-Workshops durchgeführt:

Zur Bestandsaufnahme wurden im Zeitraum zwischen November 2017 und Februar 2018 alle Einrichtungen mindestens einmal besucht. Neben der Besichtigung wurde ein Vor-Ort-Gespräch geführt, in dem wesentliche Leitfragen geklärt wurden.

Im zweiten Schritt wurde für jedes Cluster ein Workshop durchgeführt, in dem zentrale Herausforderungen, Trends und Entwicklungen skizziert und auch diskutiert wurden. Die Workshops fanden statt am:

- 15.05.2018 - Burg Hülshoff, Literatur
- 22.05.2018 - Deutsches Textilmuseum, Industrie / Handwerk / Manufaktur
- 28.05.2018 - Burg Vischering, Schlösser und Burgen
- 30.05.2018 - LWL-Freilichtmuseum Hagen, Regionales und historisches Erbe / Freilichtmuseen
- 04.06.2018 - Museum Wilhelm Morgner, Moderne Kunst und Gegenwart / Künstlerhäuser
- 11.06.2018 - RELIGIO, Klöster und religiöse Tradition

Nach den Workshops wurden die Einrichtungen zwischen Juni 2018 und September 2018 noch einmal besucht, um in einem Gespräch den Beratungsbedarf für jede einzelne Einrichtung zu spezifizieren. Auf dieser Basis werden dann die Einzelkonzepte erarbeitet.

Darüber hinaus wurden parallel noch einmal die aktuellsten Entwicklungen im kulturtouristischen Reisemarkt evaluiert und Best practices recherchiert, um die konzeptionellen Empfehlungen fachlich abzusichern.

2. Grundlegende Ausgangssituation: Markt, Wettbewerb, Zielgruppen

A) (Kultur-)Tourismus im Wandel

Die spezifische touristische Ausgangssituation des Kulturtourismus in NRW trifft auf einen kulturtouristischen Markt, der durch einen intensiven Wettbewerb sowie tiefgreifende Wandlungsprozesse geprägt ist.



Abbildung 1: Wandlungsprozesse im Kulturtourismus. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Neben den **Langzeittrends** der sozio- und psychographischen Veränderungen steht die Digitalisierung des touristischen Kommunikations- und Buchungsprozesses beispielhaft für den grundlegenden Wandel des Tourismus. Schon früher galten die Zielgruppenorientierung und die konkrete Zielgruppenansprache selbstverständlich als Schlüssel zum touristischen Erfolg. Mit der weiter fortschreitenden Individualisierung der Zielgruppen, bei gleichzeitiger Zunahme an digitalen Kommunikations- und Buchungskanälen, entsteht mittlerweile jedoch ein schwer durchschaubares Geflecht an möglichen Gästekontakten. Studien von Google auf dem amerikanischen Reisemarkt

zeigen, dass Touristen bis zur Buchung einer Reise teilweise bis zu 7.000 Kontakte mit reiserelevanten Kanälen aufweisen¹.

Umso mehr gilt es, dieser neuen Unübersichtlichkeit eine noch konsequentere Konzentration auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste gegenüberzustellen. Diese lässt sich, auf der Grundlage aktueller Zielgruppenkenntnisse, praxisorientiert entlang der **Customer Journey des Gastes** strukturieren, also dem Weg des Gastes von der ersten Inspiration zur Reise über die Recherche, die Buchung, die Anreise und Ankunft, das Erlebnis vor Ort bis zur Abreise und dem anschließenden Dialog zum Zwecke der Kundenbindung. An allen Kontaktpunkten mit dem Gast vollziehen sich derzeit gravierende Veränderungen: Das Reise-, Mobilitäts-, Informations-, Kommunikations- und Buchungsverhalten wandelt sich. **Zielsituationen** werden bedeutender: Wann träumt der Tourist von einer Reise, wünscht sich einen Ausflug und sucht nach Inspirationen? Wann und wo beginnt er mit der konkreten Recherche und Reiseplanung? Wann und wo bucht er? Wie reist er an? Wie orientiert er sich, recherchiert und kommuniziert er vor Ort? Wie kommuniziert er nach der Reise? Ein zeitgemäßes und zukünftiges Marketing muss auf diese Erkenntnisse eingehen.

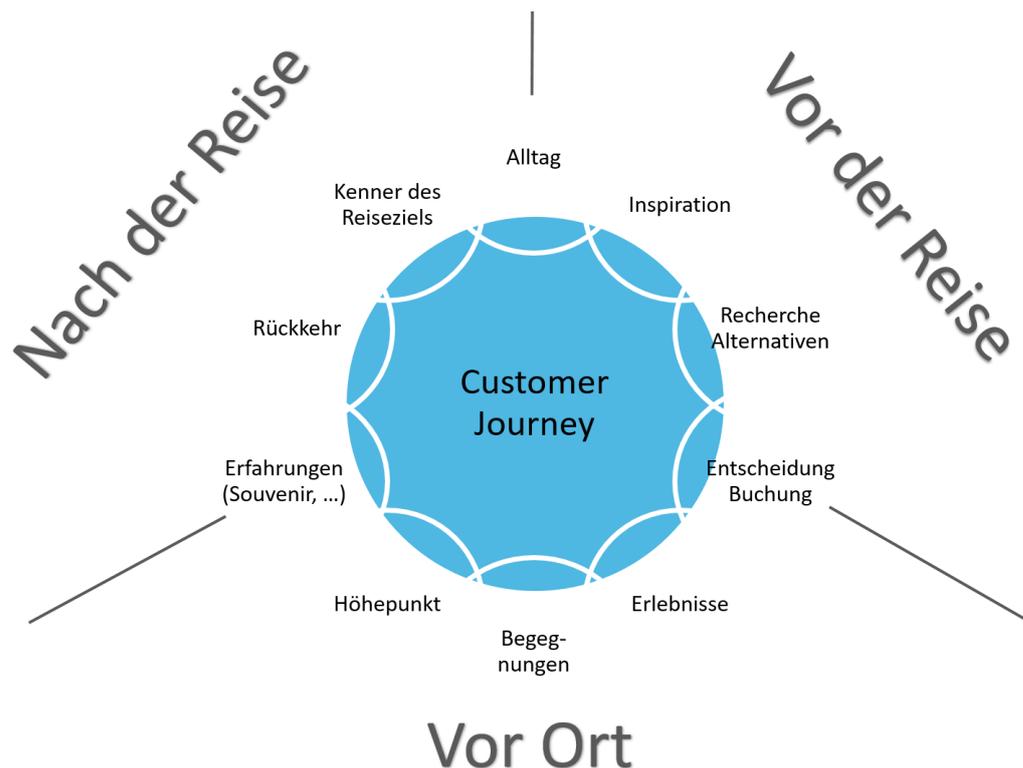


Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

¹ Vgl. Think with Google (2016): How Micro-Moments Are Reshaping the Travel Customer Journey. S. 9. Onlineabruf: <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/travel-micro-moments-guide.html> (letzter Zugriff 29.09.2016)

Auf der gesellschaftlichen Seite sehen wir nicht nur die bekannten Wandlungsprozesse auf der Zielgruppenebene – am deutlichsten manifestiert im permanenten Schrumpfen des traditionellen Bildungsbürgertums und dem Aufkommen neuer, selbsterfahrungsorientierter Zielgruppen. Wir erleben auch einen teils dramatischen Wandel in der Aneignung von Räumen, Orten und Kulturangeboten durch Smartphones und Formaten wie Apps, Virtual und Augmented Reality sowie anderer Medien. Das Smartphone als permanenter Filter zwischen den eigenen Sinnen und den realen Objekten und Orten verändert die Wahrnehmung. Unmittelbares Erleben und Erfahren wird teilweise ersetzt, mit einem Verarbeitungsprozess verknüpft und als individualisierte Botschaft sogleich über private und soziale Medien wieder in die Welt versendet.

Anbieter müssen auf diese neue situative Gleichzeitigkeit, die Individualisierung, den Wettbewerbsdruck, die transparenten Märkte und das Überangebot reagieren – mit einem hohen Maß an Flexibilität, Echtzeit-Marketing, neuen kulturellen Formaten, innovativen Marketingmaßnahmen und v.a. einer klaren Qualitätsorientierung sowie Kuratierung des eigenen Angebots. Letzteres bedeutet: Auswahl, Reduktion, Mut zum Profil und zur Differenzierung.



Abbildung 3: Die Segmente des Kulturtourismus. Eigene Darstellung nach: ETC: City Tourism & Culture – The European Experience. Brüssel 2005.

Eine seit Jahrzehnten festzustellende Erweiterung des Kulturbegriffes vom Kulturerbe über bildende und darstellende Künste bis hin zu kreativwirtschaftlichen Angeboten und Formaten erfordert – natürlich immer in Abhängigkeit von der eigenen kulturellen Substanz – ein spartenübergreifendes Denken, das zudem auch komplementäre Angebote wie Übernachtungen, Gastronomie und Genuss sowie sonstige touristische Angebotskomponenten nicht ausschließt.

Aus der Besucherforschung und aus Marketingprozessen ist zudem bekannt, dass Interesse an einem kulturellen Thema noch nicht mit aktiver Nachfrage gleichzusetzen ist. Menschen, die sich für Burgen interessieren, besuchen diese nicht zwangsläufig und schon gar nicht permanent. Stets konkurriert dieses Interesse mit anderen um ein begrenztes (Frei-) Zeitbudget. Es bedarf eines Impulses, der Inspiration und der Buchungsaktivierung, um aus Interesse Nachfrage werden zu lassen. Die Customer Journey (s. oben) zeigt auf, an welchen Stellen hier Aktivitäten erforderlich sind.

Klassischerweise sind vier wesentliche Reise-Entscheidungsmuster bekannt:

- **Destinationsorientiert: bewusste Entscheidungen für ein Reiseziel auf Basis des Images und Bekanntheitsgrades**
 - Um sie auszulösen bedarf es einer langfristigen Imagewerbung und Steigerung der Bekanntheit. Große, starke Kulturmarken und Einrichtungen profitieren davon.
 - Aber: Diese Entscheidungen verlieren etwas an Bedeutung, was Chancen für Herausforderer im Markt eröffnet, auch für kulturelle Ziele im ländlichen Raum.
- **Erlebnisorientiert: Entscheidungen für eine Aktivität bzw. ein bestimmtes Erlebnis oder ein Thema, primär zunächst unabhängig vom Reiseziel**
 - Um sie auszulösen bedarf es konkreter Produktwerbung und des Aufbaus einer Programm- oder Erlebnismarke, mittel und kurzfristig in Kombination mit aktivierender Kommunikation.
 - Diese Entscheidungen gewinnen an Bedeutung, weil sie subjektive Interessen widerspiegeln.
- **Situationsbedingt: Entscheidungen auf Basis von Saisonzeiten, Wetterlage, persönlicher Situation, konkreter Reiseanlässe wie z.B. Veranstaltungen usw.**
 - Um sie auszulösen bedarf es aktivierender Kommunikation, mittel- und v.a. kurzfristig nach einem flexiblen Mediaplan, der die Kontaktpunkte zu den Gästen berücksichtigt (Wo erreiche ich diese kurzfristig?).
 - Diese Entscheidungen gewinnen ebenfalls deutlich an Bedeutung und spiegeln sich in kurzfristigeren Buchungen und Echtzeit-Informationseinholungen wieder (Umfeldsuche vor Ort, z.B. bei Google Maps).
- **Anreizorientiert: Entscheidungen auf Basis von „Schnäppchen“, Gutscheinen, spontaner Sympathie (Testimonial), Verknappung u.Ä.**
 - Um sie auszulösen bedarf es ebenfalls einer starken aktivierenden Kommunikation, die diese Anreize kommuniziert.

Trotz der teils attraktiven kulturellen Themen, die sich im ländlichen Raum finden lassen, resultiert daraus nicht zwangsläufig eine starke Nachfrage. Potenzielle Gäste, die sich für ein bestimmtes Thema interessieren, interessieren sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für andere kulturelle Angebote sowie indirekt natürlich auch für vollkommen andere Aktivitäten und folgen ggf. anderen Entscheidungsmustern. So ist der Wettbewerb oft auf einen Wettbewerb um Zeitbudgets reduziert oder der Einsatz des Kommunikationsinstruments zur richtigen Zeit bzw. richtigen Phase innerhalb der Customer Journey entscheidet. Es bedarf demnach einer genauen Kenntnis der Zielgruppenerlebnisse, ihrer Verhaltensweisen sowie Kommunikationspräferenzen, um Reiseentscheidungen auszulösen.

B) Zielgruppen

Die früher oft verwendete Differenzierung kulturtouristisch motivierter Zielgruppen zwischen special interest und general interest reicht bedingt durch die starke Individualisierung der Gesellschaft nicht mehr für eine praktikable Marktbearbeitung aus.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Interpretation von Kultur einem permanenten Wandel unterliegt. Galten früher vor allem die Besichtigung von Kulturerbestätten und künstlerischer Darbietungen der klassischen Genres als Kulturreisen, so werden heute standardmäßig auch die sogenannten „Creative Industries“, alltagskulturelle Angebote sowie einige Lifestyle-Elemente dem Kultursektor zugerechnet (s. oben). Gerade in diesem Segment entwickeln sich auch die kulturell geprägten Reisen dynamischer. Immer neue Themen von Design über Mode, Film/Video, Galerien jeder Art bis hin zu Games-Conventions werden teilweise bereits als spezielle „Kultur“ definiert und helfen zudem, neue Zielgruppen zu erschließen – v.a. die häufig als „Millennials“ oder auch „Generation Z“ bezeichneten Gruppen. Als solche werden die Generationen betitelt, die im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 („Millennials“) oder danach („Generation Z“) geboren wurde. Beide Generationen gelten überwiegend als sogenannte Digital Natives, die eine Welt ohne digitale Kommunikations- und Serviceangebote nicht mehr kennen. Sie streben zudem besonders stark nach Interaktion, wollen einbezogen werden und nicht nur passiv konsumieren.

Die Erfahrungen aus kulturtouristischen Projekten zeigen, dass zum einen die Bedeutung des nachgefragten Themas bzw. des „Erlebnisses“ für die Reiseentscheidung, zum anderen die persönliche Suche nach Identität (gewünschte Erfahrungen) die Motivation eines Kulturreisenden definieren. Diese Differenzierung weist dem tatsächlichen Reiseanlass eine entscheidende Bedeutung bei. Grundsätzlich resultieren daraus nachfragegerechte Marketing- und Produktentwicklungs-Maßnahmen sowie ein idealer Ort der Kundenansprache. Beides muss jedoch mit den oben skizzierten aktivierenden Kommunikationsmaßnahmen und Anreizen verbunden werden.

Kernfragen sind also immer:

- Welche der vorhandenen Potenziale können eine Reise auslösen?
- Was bedeutet dies persönlich für die Gäste?

- Wie löst es eine Reise aus?

Ausgehend davon lassen sich sechs Zielgruppentypen im Kulturtourismus unterscheiden, die in der Abbildung zusammenfassend dargestellt sind.



Abbildung 4: Zielgruppen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Im Folgenden werden die einzelnen Zielgruppen in Kurzprofilen charakterisiert. Ergänzt werden noch Schulklassen als Zielgruppe.

Spezia-
listen
Kenner
themen-
orientiert

Motive und Erwartungen: Spezialisten mit Leidenschaft für das jeweilige Thema, tiefgehende Erkenntnisse, (diskursive) Auseinandersetzung mit den Inhalten

Marketingschwerpunkte: Schwerpunkt Direktmarketing und Dialogmarketing, auch Social Media (z.B. ein fach-/themenbezogenes Blog), Fach-PR, Multiplikatoren (Verbände/Vereine), Gruppenreisen

Angebote: kleine und große Ausstellungen, Nischenangebote, Themen-/ Schwerpunkt-Festivals, Diskursangebote (Thema entscheidet). Kombination und Bündelung mit anderen thematisch gleich oder ähnlich aufgestellten Angeboten (spartenübergreifend).

Tendenz: in klassischen Genres und Kulturthemen abnehmend, in neuen, z.B. kreativwirtschaftlichen, zunehmend

Abbildung 5: Zielgruppe Spezialisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Tradition-
nalisten
Bildungs-
bürger
bildungs-
orientiert

Motive und Erwartungen: traditionelles Hochkulturschema, hoher Wissens- und Bildungsanspruch, hohe Qualitätserwartung bis zur Perfektion, Prestige, Diskurs (zeitgenössisch vs. klassisch)

Marketingschwerpunkte: Langfristiger Markenaufbau, Feuilleton-PR, Kampagnen in/mit milieutypischen Medien, Multiplikatoren und Meinungsbildner, Spezialveranstalter (Studienreisen)

Angebote: (große) Ausstellungen, Oper, Theater, Festspiele, (klassische) Konzerte, Studienreisen. Komplementäre Bündelung mit anderen Hochkulturangeboten, aber auch Genuss/Kulinarik.

Tendenz: Zielgruppe schrumpft

Abbildung 6: Zielgruppe Traditionalisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Ent-
decker
„selbst-
erfahrungs-
orientiert“

Motive und Erwartungen: Suche nach eigener Identität und Selbsterfahrung, Insidertipps, Neugier und Spontaneität, Unabhängigkeit, Kreativität, Gleichgesinnte/Szene/Milieus, Stadtquartiere und Erlebnisräume mit Atmosphäre

Marketingschwerpunkte: Mundpropaganda, soziale Spezial-Medien (Blogs), Influencer, „Lotsen“, szen- und milieutypische Medien, Ambient-Media, Hinweise am „point of interest“ (POI)

Angebote: zeitgenössische Kunst, Galerien, Lesungen, Independent Festivals/Konzerte, Kleinkunst, Kreativwirtschaft, aber auch Highlights mit besonderem Charakter oder spannenden Nebenthemen/Insidertipps. Komplementäre und milieuspezifische Bündelung mit anderen Insider- und Nischenangeboten, so genannte DIY-Angebote (Do it yourself - selbst kreativ und aktiv sein).

Tendenz: wachsende Zielgruppe – schwer zu fassen und über klassische Kommunikation schwer zu erreichen

Abbildung 7: Zielgruppe Entdecker. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Sight-
seeker
Sammler
„highlight-
orientiert“

Motive und Erwartungen: Sehenswürdigkeiten, kulturelles Erbe, Highlights, Allgemeinbildung/Bildungskanon, Unterhaltung und Abwechslung, attraktive Kulissen

Marketingschwerpunkte: PR, Kampagnen (online, offline), Multiplikatoren und Testimonials, Gruppenreisen, Veranstaltervertrieb

Angebote: große Ausstellungen, große Namen, große Shows und Veranstaltungen, Städtereisen, „Lange Nächte“. Komplementäre Bündelung mit touristischen Leistungsträgern – v.a. Hotels und Gastronomie – zu Gesamtpaketen. Genussangebote, Stadtführungen, Highlight-Touren.

Tendenz: gleichbleibend große Zielgruppe

Abbildung 8: Zielgruppe Sammler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Aus-
flügler
Unterhal-
tungs-
orientiert

Motive und Erwartungen: Abwechslung und Unterhaltung, Spaß und Anregungen, oft im Familienverbund oder in Gruppen, Sehenswürdigkeiten, Innenstädte, kein Vorwissen, attraktive Kulissen und Orte.

Marketingschwerpunkte: PR, Kampagnen (online, offline), v.a. im Tagesausflugsbereich, Gruppenreisen, Gutscheine/Rabatt-aktionen

Angebote: große Veranstaltungen, große erlebnisorientierte Ausstellungen, „Lange Nächte“, Events, Shows, Kleinkunst und Volksfeste (ohne Eintritt). Kombination mit anderen Ausflugszielen. Komplementäres kulinarisches Angebot (eher unkompliziert, aber wichtig), Rahmen schaffen für Geselligkeit und sozialen Austausch.

Tendenz: gleichbleibend große Zielgruppe

Abbildung 9: Zielgruppe Ausflügler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Stolperer
zufällig

Motive und Erwartungen: Andere Motive, z.B. Bewegung (Radfahrer, Wanderer) oder auch Shopping, Kultur wird am „Wegesrand“ gerne wahrgenommen

Marketingschwerpunkte: Ausschilderung, Hinweise am und auf den POI

Angebote: schnell und einfach erlebbar – spontaner Zugriff auf Tickets, vereinbar mit Zielsituation (z.B. Fahrradabstellmöglichkeiten)

Tendenz: Relevanz abhängig von Standort des Anbieters

Abbildung 10: Zielgruppe Stolperer. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

Schul-
klassen
„Pflicht-
besucher“

Motive und Erwartungen: teilweise unterschiedliche Motive bei Lehrenden und Schülern, auf der einen Seite Orientierung am Lehrplan, auf der anderen oft unterhaltungsorientiert mit starken sozialen Motiven (Klassenverband)

Marketingschwerpunkte: gezieltes Klassenfahrtenmarketing, idealerweise im Direktkontakt mit Lehrenden

Angebote: Museen und Ausstellungen, Kulturerbe, oft im Rahmen von Rund/Studienreisen.

Tendenz: abnehmend

Abbildung 11: Zielgruppe Schulklassen. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

C) Fazit und Herausforderungen

Das **Reiseverhalten** passt sich wesentlich schneller als früher neuen Gegebenheiten an, gerade auch im Kulturtourismus. Beispiel: Neue Online-Plattformen, die einen Mehrwert für Gäste bieten, können sehr schnell wachsen und Buchungsmuster verändern, z.B. Airbnb oder auch Urlaubsguru.

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

Die **Anspruchshaltung** der Gäste bleibt hoch. Neben den Standard-Leistungsfaktoren erwarten die Zielgruppen demnach weiterhin begeisternde Angebote sowie Angebote, die von der „Masse“, der „Norm“ abweichen. Diese Begeisterungsfaktoren entwickeln sich – neben den originären kulturellen und auch landschaftlichen Besonderheiten einer Destination – zu den maßgeblichen Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb. Hinzu kommen neue Kriterien, die den Gästen das Gefühl geben, die richtige Wahl getroffen zu haben: Sicherheit und Nachhaltigkeit sind die wichtigsten dieser Kriterien.

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

Dazu gehört auch, dass **Touristen keine Touristen mehr** sein wollen. Sie suchen die Nähe der Einheimischen und wollen näher heran an das „echte“ Leben einer Destination, auch wenn dies nur eine Illusion ist. Der Aufstieg von Airbnb zu einer weltweit Trends setzenden Reiseplattform zeugt davon.

Gleichzeitig gefährden Touristen und Gäste dadurch jedoch die Beziehungen zu den Einheimischen, denn diese suchen umgekehrt nicht immer die Nähe zu den Reisenden. Dies hat zur Folge, dass selbst kleinere Reiseziele mittlerweile Symptome des „**Overtourism**“ aufweisen, also Abwehrreaktionen Einheimischer gegenüber Reisenden, vor allem an hochfrequentierten Standorten.

Die **Saisonzeiten** entzerren sich weiter, besonders durch den Trend zu Kurzreisen, aber auch durch gezielte Maßnahmen. Durch Jahres- und Saisonhöhepunkte, aber auch spezielle Nebensaisonangebote versuchen Reiseziele die Nachfrage zu steuern. Dabei setzen sie gleichermaßen auf Qualitäts- und Preisstrategien und versuchen spezielle Zielgruppen zu aktivieren.

Reisen und Ausflüge werden noch **flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht** als früher. Das mobile Internet verkürzt alle bisher bekannten Fristen und Zeiten. Dies schlägt sich etwa in einer exponentiellen Zunahme an so genannten „Umkreissuchen“ nieder. Viele Reisende entscheiden erst vor Ort, welche Aktivitäten und Erlebnisse sie jetzt wahrnehmen möchten. Zudem wechseln Gäste flexibel ihre Präferenzstrukturen und agieren noch sprunghafter.

Ohne Präsenz auf den von den Gästen genutzten Portalen, Kommunikationsinstrumenten, Medien usw. haben Kulturreiseziele wesentlich schlechtere Chancen im Wettbewerb. Wer bei einer „Umkreissuche“ nicht gefunden wird, existiert nicht, das gilt v.a. für kulturelle Ausflugsziele und -destinationen.

Der **Trend zur Individualreise** dominiert die Entwicklungen. Diese Reisen werden dabei choreographiert mit persönlichen Erlebnissen, die immer kurzfristiger gesucht und gebucht werden. Dazu erwarten die Gäste eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise und den perfekten Ausflug, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen. So wie jedes Smartphone mit seiner Zusammenstellung von Apps die Persönlichkeit des Nutzers widerspiegelt, soll auch jede Reise und jeder Ausflug eine individuelle Zusammenstellung der passenden Erlebnisse sein. Kultureinrichtungen, Anbieter und Destinationen stellt das vor große Herausforderungen, denn Einzigartigkeit muss mit der „Konfektionierung“ von Reisebausteinen in Einklang gebracht werden.

Insgesamt folgt daraus, dass der Erwartungsdruck seitens der Zielgruppen und Gäste sich nicht mehr nur auf marketingtechnische Herausforderungen beschränkt, sondern ein ganzheitliches Denken und Handeln erfordert, mit folgenden Schwerpunkten:

- **Außenmarketing und Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf digital-analoger Vernetzung**, um die neu entstehenden Kommunikations- und Buchungskanäle bedienen zu können bzw. dort präsent zu sein, wo sich Gäste digital „aufhalten“
- **Gästecoaching und -beratung** mit (digital) personifizierten Services, um den erhöhten Ansprüchen an individueller Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können
- **Nachhaltige Produkt- und Qualitätsentwicklung in Kooperation mit touristischen Leistungsträgern** (Hotellerie, Gastronomie, Attraktionen, Mobilitätsdienstleister)

etc.), um das Portfolio nachgefragter Erlebnisse und Reisebausteine vorhalten zu können

- **Entwicklung der Infrastruktur und Lebensqualität** in Kooperation mit Bürgern, Politik und Verwaltung, aber auch privaten Investoren, um die Basis des Tourismus und auch die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte zu sichern.
- Die **Digitalisierung** zieht sich als Querschnittsaufgabe durch alle diese Bereiche.
 - Das mobile Internet verändert in sämtlichen Phasen der Customer Journey den touristischen Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess. Gäste nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab, und passen ihr Verhalten den neuen Möglichkeiten an. Die mobile Online-Nutzung steigt rasant².
 - Gleichzeitig stehen auch für die interne Ablauforganisation und das Prozessmanagement vollkommen neue Instrumente zur Verfügung, nicht nur in der Kommunikation und im Management verschiedener Kommunikations- und Vertriebskanäle, sondern auch im Projektmanagement, in der Datenanalyse, im Wissensmanagement, sowie der Dokumentation usw.
 - Digitalisierung bedeutet Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und Schnittstellen. Die Kultur- und Tourismusakteure müssen darauf mit Kooperations- und Entwicklungsaufgaben reagieren, die ein erheblich größeres Maß an Interaktion erfordern als bisher.

² Vgl. z.B. www.ard-zdf-onlinestudie.de/

3. Clusterbezogene Besonderheiten: Klöster und religiöse Tradition

In den folgenden Ausführungen werden sowohl übergreifende Analysen zur spezifischen Situation des Clusters als auch Ergebnisse des Clusterworkshops „Klöster und religiöse Tradition“ zusammengefasst. So können die Ergebnisse und Diskussionen aus dem Workshop – und damit auch die konkreten Interessen der Teilnehmer – in der Situation gespiegelt und mit den aktuellen Herausforderungen vernetzt werden.

A) Ausgangssituation

Markteinschätzung

Klöster, Museen, Kultureinrichtungen sowie alle Anbieter, die sich dem Thema „Religiöse Tradition“ widmen, gehören zu klassischen kulturtouristischen Reise- und Ausflugszielen. Pilgerreisen haben gar den Tourismus, wie er heutzutage praktiziert wird, mitgeprägt und begründet. Bedingt durch die religiösen Bezüge fällt dieser Form des Reisens eine besondere spirituelle Komponente zufällt. Diese weist jedoch heute je nach Zielgruppe und Art des Reiseziels eine höchst unterschiedliche Intensität auf. Dazu gehören etwa neben einer Pilgerreise auch der temporäre Rückzug ins Kloster, der Besuch kirchlicher Veranstaltungen oder Jubiläen (z.B. Lutherjahr, Kirchentage), der Besuch von Klöstern, Kirchen sowie sonstiger, religiös begründeter Kulturerbestätten und Städte (z.B. der Lutherstadt Wittenberg), aber durchaus auch der Besuch von Seminaren zur Selbstfindung u.Ä. Zwischen Familienausflug und religiöser Einkehr i.e.S. entspannt sich demnach ein wesentlich größerer Markt für den Kulturtourismus als es den Anschein hat.

Das ursprüngliche Pilgern etwa hatte eindeutig einen „geistlichen“ Schwerpunkt. Dieser verschiebt sich jedoch über die Jahrhunderte und nähert sich modernen Formen des Tourismus an: „Über die Zeiten hinweg lassen sich einige allgemein gültige Motive erkennen: Reliquien- und Wundergläubigkeit des (mittelalterlichen) Menschen; Pilgern als gesellschaftliches Ereignis; Abenteuerlust; Flucht (...); wirtschaftliche Motive (...); selbst auferlegte Bußwallfahrten und strafweises Pilgern; Erfüllung eines Gelübdes (...); Pilgerfahrt in Vertretung als sog. Auftrags- oder Delegationspilger gegen Bezahlung; sportlicher Ehrgeiz; Bewältigung persönlicher Krisen; Selbstfindung; Urlaub und Erholung.“ (Gatzhammer 2012³). Hinzu kommen Interessen, die sich auf die Architektur und Ausstattung der Einrichtungen, handwerkliche Tätigkeiten wie das Bierbrauen oder Keltern, Gartenanlagen oder kulinarische Besonderheiten richten.

³ Gatzhammer, Stefan (2012): *Aspekte des religiös motivierten Tourismus in Europa heute. Motivation, Ziele, Trends.* In: *Pilgern : innere Disposition und praktischer Vollzug / Johann Ev. Hafner et al. (Hrsg.). Bamberg.*

Die Besucherzahlen ausgewählter Pilgerziele und Wallfahrtsorte zeugen demnach auch von einem Massenmarkt im Grenzbereich von religiösem, Pilger- und Kulturtourismus:

- Lourdes: ca. 5 Mio. jährlich
- Tschenstochau: ca. 5 Mio. jährlich
- Santiago de Compostela: ca. 3 Mio. jährlich
- Mekka: ca. 3 Mio. jährlich
- Altötting: ca. 1,2 Mio. jährlich
- Kevelaer: ca. 800.000 jährlich

Bereits im 19. Jhd. entdeckten Unternehmer das Pilgern und den Tourismus als Markt, so etwa Thomas Cook in England, der nicht nur als Tourismuspionier und Erfinder der Pauschalreise gilt, sondern auch als Laienprediger engagiert war. Sein Motto: „Menschen mit Menschen und Menschen mit Gott verbinden“.

Durch die schleichende Loslösung von seinem religiösem Hintergrund unterliegt der religiös begründete (Pilger-)Tourismus – zumindest im individualisierten christlichen Kulturkreis – nicht mehr den strikten Regularien eines „kirchlich verordneten“ Pilgerns. Vielmehr weist diese Form des Tourismus zunehmend Schnittstellen zum Aktivtourismus (Wandern, Radfahren), Kulturtourismus, Gesundheitstourismus (Entschleunigung) oder gar zur Festivalisierung auf (Feste, Kirchentage): *„Tagsüber wandert man wie ein Pilger, abends speist man wie ein Gourmet-Tourist; einige Etappen pilgert man, andere durchstreift man auf der Suche nach Sehenswürdigkeiten.“* (Stausberg 2010⁴)

Die Nachfrage verändert sich demnach – sie säkularisiert sich: Sinnstiftung bleibt ein wiederkehrendes Motiv der Reisenden, jedoch unterschiedlich interpretiert zwischen niedrigschwelliger Selbstfindung und „echtem“ religiösem Interesse. Trotz alternder Bevölkerung verzeichnen etwa viele Pilgerziele und Wallfahrtsorte eine Verjüngung des Publikums - mehr Jugendliche, jüngere Erwachsene und Familien. Ungezwungene, säkularisierte Formen des religiösen Reisens nehmen deutlich zu, z.B. Pilgern mit dem Motorrad, dem Fahrrad, sogar mit Skateboard oder auch Inline-Skates. Daraus resultiert – über alle Kulturkreise hinweg – eine Polarisierung zwischen den weiterhin eher geistlich-traditionellen Formen des religiösen Reisens gegenüber den erlebnisorientierten. Beide Segmente werden jedoch zunehmend durch professionelle (kultur-)touristische Akteure bedient, die durch zeitgemäßes Marketing neue Zielgruppen erschließen wollen.

Dabei lassen sich wesentliche Trends erkennen:

- Neue Ansprüche an traditionelle, religiös begründete Reiseziele und (Massen-) Pilgerziele wie etwa Lourdes oder Mekka, z.B. hinsichtlich Sicherheit, Infrastruktur, neuer Inszenierung.
- Wiederbelebung traditioneller Reiseziele, religiöser Orte sowie auch Pilgerwege im Kontext des touristischen Marktes, z.B. Klöster als Museen, als Hotels und Resorts, als Entschleunigungs- und Aktivangebote (wie etwa der Jakobsweg oder die Via Francigena) usw.

⁴ STAUSBERG, M. (2010): Religion und moderner Tourismus. Berlin: Verlag der Weltreligionen.

- Innovationen und Entwicklung von erlebnisorientierten Nischenmärkten für individuelle Wünsche (z.B. Bahnpilgern in Bayern)

Dies erfordert eine differenzierte Angebotsentwicklung wie auch Zielgruppenansprache, die mit den religiösen Konnotationen die richtigen Assoziationen schafft und keine falschen Erwartungen weckt.

Fokussiert man sich auf die Klöster als Kulturerbestätten sind verschiedene Ausprägungen zu unterscheiden:

- noch aktive Klöster, die sich der touristischen Nachfrage geöffnet haben und bewusst entsprechende Bedürfnisse bedienen (vom Rückzugsort über Seminare bis hin zur Klosterbrauerei),
- zum Museum oder einer vergleichbaren Besucherattraktion umgenutzte Klöster,
- Klöster, die zum Hotel oder zur Gastronomie umgenutzt wurden,
- Klöster als Event- und Tagungsstandorte verschiedenster Art,
- Klöster, die sich zusätzlich durch einen Park oder Garten auszeichnen,
- Klöster in Privatbesitz, die nur temporär oder gar nicht innenbesichtigt werden können,
- Klosterruinen, ohne weitere touristische Infrastruktur oder auch ertüchtigt durch ergänzende Angebote (z.B. Gastronomie im Umfeld),
- Mischformen dieser Typen.

Der direkte Wettbewerb unter den Klöstern und religiösen Kulturerbestätten mag nicht so intensiv sein, der indirekte mit anderen Einrichtungen, etwa Burgen und Schlössern, umso mehr. **Dabei ist der religiöse Hintergrund ein Faktor, der als Alleinstellungsmerkmal ausgespielt werden kann.**

In der öffentlichen Wahrnehmung treten entweder besonders geschichtsträchtige Orte hervor (z.B. Stift Melk), zudem besonders pittoreske (z.B. Mont Saint Michel) oder touristisch perfekt inszenierte und vermarktete (z.B. Kloster Andechs). Klöster als Mikrokosmos genießen jedoch grundsätzlich eine hohe Aufmerksamkeit und stellen einen touristischen Archetyp dar, der in fast jedem Fall als Potenzial für eine touristische Entwicklung anzusehen ist. So genießen Klöster den Ruf von in sich autarken Einheiten, auch wenn die Realität heute vielfach eine andere ist. In der Wahrnehmung befördert dies jedoch das Bild des Klosters als **in sich geschlossene Destination**, die alles bietet, was es für einen Besuch, einen Ausflug, eine Reise braucht. Der Vorteil ist auch, dass Spiritualität und Sinnstiftung viele Assoziationsmöglichkeiten bietet und als Gegenwelt zum digitalisierten und funktionalisierten Alltag inszeniert werden kann.

Je mehr komplementäre Angebote mit der Kernattraktion direkt vor Ort vernetzt sind, umso größer ist die Anziehungskraft und Attraktivität. Da Besucher einen Ort oft nur ein einziges Mal wegen seiner Historie, Baugeschichte oder auch Architektur besuchen, gehören Events im Jahresverlauf, Wechselausstellungen, stets erneuerte Vermittlungsangebote (z. B. Führungen), eine hochwertige und variable Gastronomie oder die Nutzung als Veranstaltungsort zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Aber: Die **Sinnstiftung, Entschleunigung sowie das Spirituelle können in Klöstern als zentrale**

Angebote ausgespielt werden, da diese mit Mehrfachbesuchen verknüpft werden können.

Vernetzung gehört zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines touristisch genutzten Klosters. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den generischen Netzwerken, wie etwa das Klosternetzwerk OWL, die Klosterlandschaft Westfalen-Lippe, das „Klösterreich“ oder Klosterland, und den komplementären, also Netzwerken mit anderen touristischen Dienstleistern.

Nicht zu unterschätzen ist (wie bei Burgen und Schlössern), dass der Erhalt einer Burg oder eines Schlosses i.d.R. mit erheblichen Kosten verbunden ist. Somit ist eine touristische Entwicklung immer eine Gratwanderung zwischen Denkmalschutz und Bewahrung sowie touristischer Inszenierung und Innovation. Auch hier hilft Vernetzung, weil ein fachlicher Austausch der richtigen Strategien in diesem Umfeld besonders hilfreich ist.

Der Charakter von Klöstern und anderen religiös definierten Angeboten und Orten erlaubt, eine stete Erneuerung der „Produkte“ vorausgesetzt, eine breite Zielgruppenansprache:

- **Kenner**, mit einem Fokus auf fachspezifischen Inhalten, z.B. Religion, Mittelalter, Architektur usw.
- **Bildungsbürger**, mit einem Fokus auf sinnstiftenden, philosophischen Bildungs- und Diskursthemen und entsprechenden Wechselausstellungen,
- **Ausflügler**, v.a. mit einem Fokus auf Events wie etwa Gartenfeste, Märkte, Kulturfestivals, Familienfesten o.Ä.,
- **Sammler**, die überregional bekannte Klosterstandorte und Museen auf ihrer „Liste“ führen,
- bei Nähe zu Rad- und Wanderwegen können **Stolperer** eine sehr große Zielgruppe bilden.

Die so genannten **Entdecker** bieten viele Möglichkeiten, sie für derart sinngeladene Orte zu begeistern, da es zu ihrem Wesen gehört, nach Selbstverwirklichung und -inszenierung zu streben. Das mag dem „demütigen“ Charakter der Kloster- und anderen „religiös begründeten“ Standorte teilweise entgegenstehen, jedoch nur bei sehr plakativer Auslegung. Vielmehr liegt hier ein enormes Potenzial brach, um Entdecker und damit auch jüngere Zielgruppen zu aktivieren. Dazu sind jedoch neue Arten der Kommunikation und der Inszenierung zu wählen. Faktoren wie z.B. die so genannte Instagrammabilität gewinnen an Bedeutung oder auch neue Erlebnisformen wie das Übernachten im Kloster (v.a. auch es kein Hotel ist). Dazu ist ein neues aktivierendes Marketing nötig, das die klassischen Maßnahmen ergänzt oder – je nach Schwerpunkt – ersetzt.

Einschätzung aus dem Clusterworkshop

Im Clusterworkshop wurden drei Schwerpunkte diskutiert:

- Die Vernetzung und Kriterien für die Auswahl und Bewertung von Netzwerken
- Zielgruppen und eine mögliche Erweiterung des Spektrums
- Das Thema Migranten bzw. andere Kulturkreise

Die Vernetzung ist aus Sicht aller Beteiligten sinnvoll, stößt mitunter aber auch an ihre Grenzen, nämlich

- wenn die Ressourcen fehlen, um sich in den Netzwerken zu engagieren bzw. einzubringen,
- wenn die Netzwerke keinem klaren Ziel folgen und deren Nutzen nicht klar ist.

Einige Teilnehmer konstatierten, dass bereits eine Art Belastungsgrenze erreicht sei, was die Mitarbeit in Netzwerken angehe. Gleichzeitig wurde dies auch als Zeichen gesehen, dass bei bestehenden Netzwerken die Synergien möglicherweise zu gering sind, da sie teilweise offenbar eher als Belastung denn als Entlastung wahrgenommen werden. Dadurch verlagerte sich die Diskussion auf die Ebene von Bewertungskriterien für Netzwerke, wobei folgende als essenziell angesehen wurden:

- Klare Zielorientierung, deutlicher Mehrwert
- Erreicht durch klaren Projektbezug, also möglichst ein konkretes Vorhaben
- Ausrichtung nach „innen“ (fachlicher Austausch) oder nach „außen“ (Marketingkooperation)

Das bedeutet, dass punktuelle, informelle und projektbezogene Vernetzungen grundsätzlich immer als sinnvoll angesehen werden, z.B. Gutscheine / gegenseitige Empfehlung, Ticketkooperationen (v.a. zu besonderen Anlässen, etwa thematische passende Ausstellungen), gelegentlich auch Verbundausstellungen (nur bei räumlicher Nähe), Veranstaltungen (z.B. „Spirituelle Sommer“). Institutionalisierte Netzwerke hingegen müssen vor allem einen klaren Mehrwert herausarbeiten (innen- oder außengerichtet). Diese können auch „politischer“ Art sein.

Im Hinblick auf die Entdecker bemerkten einige, dass die Fokussierung auf neue Zielgruppen nicht zulasten anderer gehen sollte, da die klassische Klientel nach wie vor die Mehrheit stelle und auch weiterhin „umworben“ werden müsse.

Entdecker müssen dennoch anders inspiriert werden als die übrigen Zielgruppen, etwa durch soziale Medien oder auch Blogger. Sowie: Durch neue und andere Geschichten. Zur Diskussion kam auch ein spezifisches Facebook-Problem, nämlich die automatisch generierten Profile/Seiten, die bei Facebook nach einem Algorithmus entstehen, wenn häufiger nach einem Begriff, in diesem Fall dem Museum, gesucht wird. Hat man noch kein eigenes Facebook-Profil, ist es mitunter schwierig, dieses Profil einfach zu übernehmen bzw. abzulösen. Insgesamt sind vielen Teilnehmern die Mechanismen der sozialen Medien noch nicht so bewusst, dass sie effektiv eingesetzt werden können. Zudem beklagen viele mangelnde Ressourcen, um das Marketing neu auszurichten.

B) Kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele

Aus den oben skizzierten Voraussetzungen gilt es kulturtouristische Handlungsansätze und Maßnahmenbeispiele abzuleiten. Diese werden durch die individuellen Konzepte für die einzelnen Einrichtungen später spezifiziert. Folglich müssen Clusterkonzepte auf einer allgemeineren Ebene bleiben und werden ggf. nur durch Beispiele und best practices ergänzt.

Strategie

Die Markteinschätzung hat gezeigt, dass die Nachfrage im Segment der „religiösen Traditionen“ und Klöster“ weiter gefächert ist als zunächst zu vermuten ist. Dabei tritt das „Religiöse“ häufig in Interaktion mit anderen touristischen Teilsegmenten. Innerhalb dieses Projektes stehen die museal genutzten Klöster bzw. Museen i.A. im Vordergrund, weshalb zum einen die Museumsfunktionen berücksichtigt werden muss, zum anderen die touristisch motivierte Marketing- und Besucherorientierung.

Als Besonderheit ist zu beachten, in welcher Form und Tiefe das „Religiöse“ und/oder Spirituelle in die jeweilige Profilierung und die Vermarktung einfließen. Grundsätzlich stellt diese Komponente das Alleinstellungsmerkmal der Einrichtungen dar. Es unterscheidet die Einrichtung z.B. von anderen Kulturerbestätten wie etwa historischen Profanbauten. Aber es bedarf der zielgruppengerechten Interpretation oder Ausformung. Das bedeutet salopp gesprochen: Ausflüglern, die möglicherweise verstärkt aus sozialen Motiven eine Einrichtung besuchen, sind niedrigschwelliger mit diesen Themen anzusprechen, als sinnsuchende Bildungsbürger oder nach Selbstverwirklichung strebenden Entdeckern. Je tiefer ich die Besucher mit diesen Inhalten konfrontieren kann, umso eher kann ich sie auch an mich binden und Wiederholungsbesuche generieren, da das „innere Erleben“ vom äußeren Wahrnehmen abgekoppelt ist.

Trotzdem gilt es auch hier, immer wieder neue Wege zu finden und das Angebot lebendig zu halten, durch neue Produkte bzw. Produktkombinationen, Innovationen und Vernetzung. Fasst man diese Ansprüche in einem Zielsystem zusammen, ergeben sich sowohl qualitative wie auch quantitative Schwerpunkte. Ziele sind:

- Eine **Profilierung** durch „spirituelle“ Elemente: Diese sind notwendigerweise immer vom Standort bzw. Konzept der Einrichtung abhängig. Hinzu sollte eine Inszenierung und Ertüchtigung als in sich geschlossene Destination kommen (im Idealfall durch Erlebnis, Gastronomie, Beherbergung).
- Unterscheidbarkeit durch Wechsellausstellungen, ortsgebundene Schwerpunktthemen, herausragende Veranstaltungen, spezielle Vermittlungsangebote u. A.
- Eine Steigerung der Bekanntheit und der Sympathie, z.B. durch eine personifizierte Kommunikation (historische Personen, Direktoren, Mitarbeiter, Kuratoren, ...)

- Neue kulturtouristische Angebote und Produkte, z.B. spirituelle Workshops, DIY-Angebote zur Selbstverwirklichung, neue interaktive/digitale Führungen, neue Ticketvarianten, Kombiangebote mit Hotels und Gastronomie bzw. anderen Freizeit Anbietern, neue Vermittlungsformen, ...
- Eine (permanente) Verbesserung der Vermittlungs- und Produktqualität (Modernisierung und Instandhaltung)
- Gezielte Inszenierungen mit kommunikativer Wirkung (Instagrammabilität der Klöster)
- Eine Erhöhung der Gäste-/ Besucherzufriedenheit durch spezielle Services (z.B. für Familien, mobilitätseingeschränkte Gäste, ...)
- Eine Erschließung neuer Absatzkanäle durch neue (digitale) Vertriebswege (z.B. GetYourGuide, izi.travel)
- Eine Erhöhung der zahlenden Teilnehmer an Führungen und anderen Vermittlungsformaten (z.B. durch spirituelle Mehrwerte)
- Eine Steigerung der Umsätze und Gewinne im Merchandising (neue Produkte mit Mehrwert)
- Die Durchsetzung höherer bzw. gestaffelter Eintrittspreise (z.B. je nach Nachfrage)
- Eine Steigerung der Ankünfte und Übernachtungen sowie der Tagesreisen (Marketing höher gewichten)

Zurzeit dominieren vor allem Bildungsbürger, veranstaltungsorientierte Ausflügler und Kenner/Spezialisten das Besucherspektrum. Um mittel- bis langfristig neue Zielgruppen anzusprechen, sollten unbedingt auch die neuen kulturtouristischen Zielgruppen der „aufgeschlossenen Entdecker“ angesprochen werden. **Zielgruppen und Nutzenversprechen** können demnach sein:

- **Traditionalisten und Bildungsbürger:**
Hier lernst du zu verstehen, Menschen, Geschichte und Orte ganzheitlich zu betrachten und kannst Geist und Verstand zusammenführen.
- **Entdecker:**
Wer sich wirklich selbst kennenlernen will, kommt nicht ohne Spiritualität aus und kann diese hier auf vielfältige Art erleben und erfahren.
- **Unterhaltungsorientierte Ausflügler:**
Hier kannst du mit Freunden und Familie für einen Tag in eine andere Welt eintauchen und dich dem Alltag entziehen.
- **Sightseeker und Sammler:**
Wir führen dich an einen Ort mit besonderer spiritueller Atmosphäre, von der du später noch allen erzählen wirst.
- **Stolperer, z.B. Wanderer, Radfahrer:**
Du wirst es nicht bereuen. Dieser kleine „spirituelle Abstecher“ macht aus deiner Tour den perfekten Tag.
- **Schulklassen:**
Hier könnt ihr nicht nur lernen, sondern gemeinsam erleben und erfahren, was es bedeutet in einem Kloster zu leben und zu arbeiten.

Diese allgemeinen Nutzenversprechen sollten selbstverständlich jeweils individuell ausgestaltet und formuliert werden.

Auf Basis dieser Ausführungen lassen sich folgende strategische **Handlungsfelder ableiten**:

- Eine strategische **Positionierung als „geistig“ und spirituell aufgeladener Ort** mit klarer Gegenposition zum funktionalen Alltag: Die Differenzierung ist aus der authentischen Geschichte und dem Konzept des Ortes abzuleiten, mit Bezug auf eine besondere geistige Lehre oder Haltung (Bsp. Benediktsregel o.Ä.). Weitere Differenzierungen können sich aus Wechsellausstellungen, Epochen, Themen, Architektur, Ausstattung, Vermittlungsformen usw. ergeben.
- Daran knüpft sich eine ausdifferenzierte **Storytelling-Strategie an, die regelmäßig neue Geschichten produziert**. Dazu gehören:
 - Lebens- und Wirkungsgeschichten von historischen Persönlichkeiten (im Kloster usw.)
 - Begegnungsgeschichten („Hier traf X auf Y und ...“, Treffen Sie NN persönlich, ...),
 - Geschichten aus der Klosterkultur (Wie wurde hier gelebt, gekocht, gearbeitet,...?),
 - Sagen und Mythen, die sich um den Standort ranken,
 - Anwendungsgeschichten (Wie wird Klosterbier gebraut?),
 - Bezüge zur Landschaft (Welche Verflechtungen gab es mit der Landschaft und Region? Wer hat was geliefert?),
 - Bezüge zur Gesellschaft und gesellschaftlichen Themen („geistige und geistliche“ Haltungen, Lehren, Wirkungen ...)
 - Gegenwartsgeschichten und zeitgenössische Akteure (Wer lebt und wirkt heute hier? Direktoren, Kuratoren, Mitarbeiter, ...)
 - Gästegeschichten („Ihr Tag im Kloster...“, „Ihr Weg zum Selbst...“)
 - ...
- Die sollte kombiniert werden mit **neuen Produkten und Vermittlungsangeboten vor Ort**. Dazu gehören:
 - Mitmach- und Kreativangebote jeder Art (Bierbrauen, Kunsthandwerk, Glasblasen, Gärtnern, Tiere, ...)
 - die multimediale Inszenierung und Bespielung der besonderen Räume im Kloster bzw. Bauwerk,
 - neue interaktive/digitale Führungen bzw. spannenden und experimentellen Erzählformaten,
 - neue Veranstaltungsformate bzw. die Erneuerung bestehender Formate.
 - ...
- Das Gesamtangebot ist durch **touristische Ergänzungs- und Vernetzungsangebote** aufzuwerten, z.B.
 - Komplementäre Kulturangebote (z.B. Konzerte, Lesungen, Vorträge, Workshops, ...)

- Regionalität (Erleben regionaltypische Natur- und Kulturlandschaften und Ihre Beziehung zum Kloster, Bauwerk, z.B. in anderen Museen, benachbarten Städten, ...),
- Aktivangebote und Naturerlebnisangebote (z.B. Klosterpfade, Pilgerwege, ...)
- Entschleunigung und Selbstfindung (Rückzug, Kontemplation, Entstressung, Gesundheitsorientierung, gesunde Ernährung, ...),
- Kulinarik (Kräuter, Bier, regionale Produkte, ...),
- ...
- Um tatsächlich mehr und andere Besucher zu generieren, bedarf es zudem eines erneuerten **inspirierenden und aktivierenden Marketings**: Digitale Instrumente und soziale Medien bieten hier neue Möglichkeiten (s. unten: Maßnahmen), die mehr Interaktivität ermöglichen. Auch die vermeintlich spirituelle Komponente lässt sich digital transformieren⁵. Dazu müssen personelle und ggf. auch finanzielle Ressourcen aktiviert oder umgewidmet werden. Neben den sozialen Medien (v.a. Facebook, Instagram, Pinterest und YouTube) sind Kooperationen mit Influencern und kooperative Marketingmaßnahmen (z.B. Podcasts o.Ä.) sinnvoll.

Maßnahmen

Die folgenden Maßnahmenvorschläge sind eine zusammenfassende Quintessenz aller verschiedenen Clusterworkshops und Markteinschätzungen. Sie stellen ein sinnvolles Spektrum grundsätzlicher Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen dar. Die Maßnahmen konzentrieren sich auf Kommunikation und Vertrieb, da Produktentwicklungsmaßnahmen v.a. einzelfallbezogen vor Ort durchzuführen sind. Die allgemeinen Hinweise zur Produktentwicklung und Vermittlung finden sich oben im strategischen Ansatz für das Cluster.

Im Folgenden werden ggf. einzelne Maßnahmen noch im Hinblick auf „Religiöse Traditionen“ und Klöster spezifiziert. Je nach Ausrichtung, Lage und Ressourcen der Einrichtung und des Museums ist verständlicherweise dennoch eine eigene Bewertung vorzunehmen, die sich ggf. auch in den individuell abgestimmten kulturtouristischen Maßnahmenplänen niederschlägt⁶.

Storytelling

Auf die große Bedeutung des sogenannten Storytellings wurde bereits hingewiesen. Das Erzählen von Geschichten kann je nach Zielsituation, in der sich der Gast befindet, unterschiedlich intensiv erfolgen. Dazu bietet sich ein Drei-Ebenen-Modell an, dass der Aufmerksamkeitsdauer des Gasts in der jeweiligen Situation angepasst wird (s. Abbildung).

⁵ Vgl. etwa die App „Hora Benedicti“ zur Benediktinerregel:
<https://play.google.com/store/apps/details?id=ch.cnlab.horabenedicti&hl=de>

⁶ Werden separat übergeben.



Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Vermittlungstiefe. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Teaser, kurze Anreißergeschichten, kommen eher in der Inspirationsphase vor der Reise zum Einsatz und haben einen pointierten Charakter. In sich geschlossene themen- und standortspezifische Geschichten werden in der Inspirationsphase nur bedingt eingesetzt, sondern vor allem vor Ort – Schwerpunkt ist die Vermittlung der Inhalte. Transmediale Geschichten erstrecken sich über alle Phasen der Customer Journey und nutzen alle verfügbaren Medien. Sie können mit einem Anreißer in der Inspirationsphase beginnen und entfalten sich dann für den Gast über alle Reisephasen hinweg.

Bei der Geschichtenentwicklung hilft zudem ein weiteres, einfaches, aber prägnantes Grundprinzip des Storytelling, das verschiedene Arten von Geschichten unterscheidet. Es liefert für jede Person, jede Region, jedes Kloster, jedes Museum, jedes Ereignis, jede Profession, jede Leidenschaft, jedes Produkt und letztlich auch jeden individuellen Lebensstil eine Projektionsfläche (s. Abb.). So lassen sich verschiedene Arten von Geschichten erzählen, etwa Lebensgeschichten, Berufungsgeschichten, Schauplatzgeschichten usw. (s. auch oben). Diese Prinzipien gilt es, auf verschiedene Formate zu übertragen.



Abbildung 13: Prinzipien des Storytellings. (Eigene Darstellung)

Kommunikation, Vertrieb und Vermittlung

Die folgende Abbildung stellt ein Idealmodell des kulturtouristischen Marketings dar. Welche Maßnahmen davon umzusetzen sind, ist von der individuellen Situation der Einrichtung abhängig. Dennoch soll die Abbildung als Orientierung und Hilfestellung für die Planung dienen.

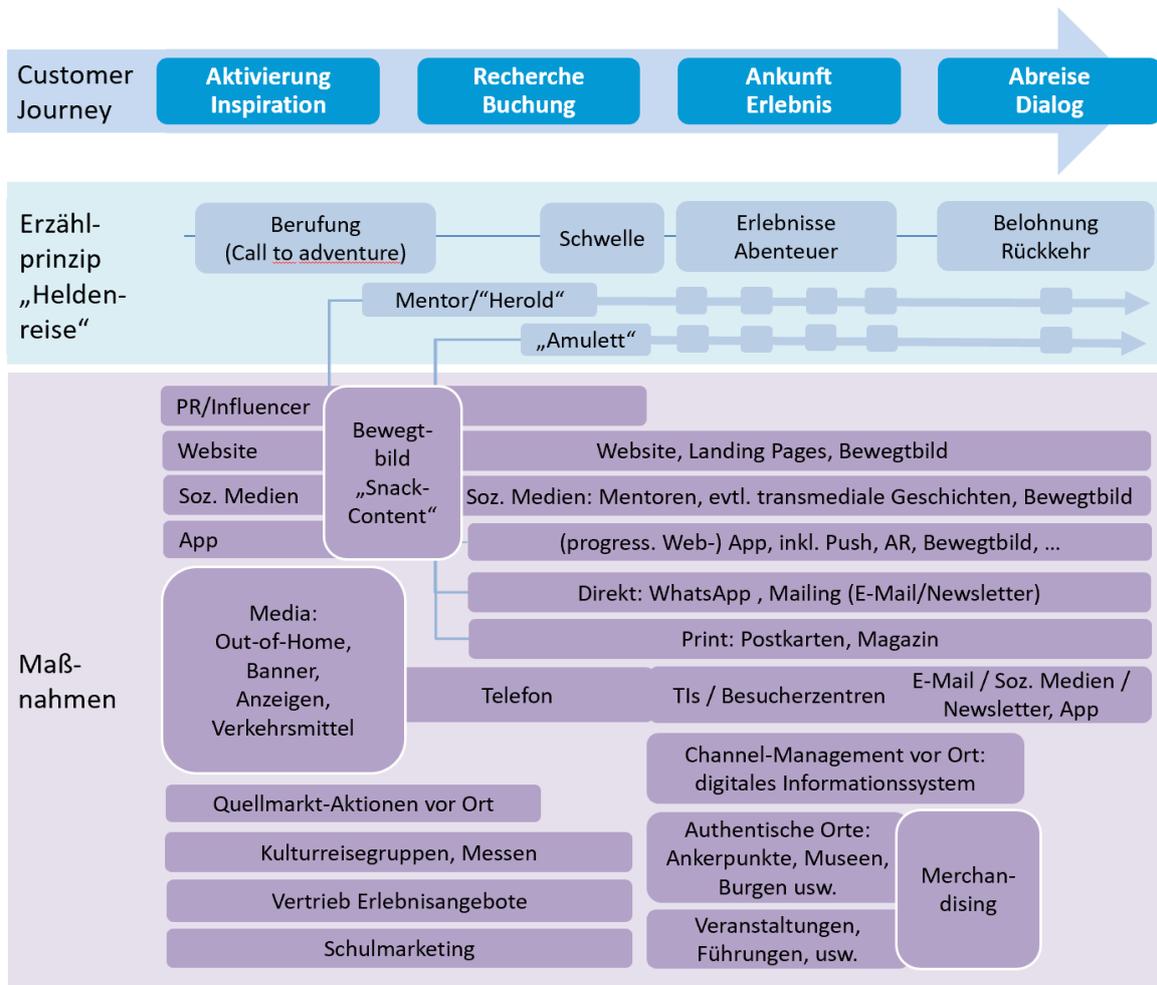


Abbildung 14: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Zentrale Datenhaltung

Die Datenarchitektur des eigenen Contents, der Geschichten, (Bewegt-)Bilder, Texte usw. ist eine zentrale Herausforderung für das künftige Marketing. Da sich die Zahl der zu bespielenden Kanäle erhöht und sprachgesteuerte Suchprozesse (z.B. über Amazons Alexa/Echo, Google Home oder Siri) hinzukommen, bedarf es zur Kostenreduktion und zur Effizienzsteigerung einer zentralen, medien- und kanalunabhängigen Datenhaltung und -verwaltung für das Museum bzw. die Einrichtung, ggf. auch im Museumsverbund. Die Daten sollten „maschinenlesbar“ im Sinne der Suchmaschinenoptimierung sein. Hier

sind die Voraussetzungen in den Einrichtungen sehr unterschiedlich und bedürfen einer individuellen Betrachtung.

Funktion: Basismaßnahme

Prinzip Snack Content

Der so genannte „Snack-Content“ hat sich zu einem modernen Schlagwort in der digitalen Kommunikation entwickelt. Er ist weitgehend identisch mit den oben bereits skizzierten Teaser-Geschichten. Dazu gehören etwa animierte GIFs, Memes, Kurzvideos, Banner, Infografiken und Cinemagraphs⁷, aber auch analoge Umsetzungen wie etwa Plakate. Die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer hat zu einem Boom dieser Formate geführt. Zudem markieren sie einen weiteren Trend – weg von der Perfektion, hin zur smarten, authentischen und sympathischen Unvollkommenheit. Snack Content wird schnell, flexibel und situativ eingesetzt, um die Kommunikation mit den Gästen zu „interaktivieren“.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Schnelle Produktion, kostengünstig, schnell konsumierbar mit trotzdem schnelleren und häufigeren Engagements bzw. Reaktionen, vergleichsweise größere Reichweite, Passgenauigkeit zum mobilen Surfen. Diesem Trend sollten sich auch Kulturakteure nicht entziehen. Es bedarf keiner großen Ressourcen, jedoch einer genauen Kenntnis digitaler Kommunikationsprozesse.

Fotos/Bilder, Bewegtbilder und Bilddatenbank

Jedes Museum, jede Einrichtung, braucht eine eigene Bild- und Motivsprache (unique content). Die Bedeutung guter Fotos und (Bewegt-)Bilder wird häufig unterschätzt, ist jedoch in unserer visuell geprägten Wahrnehmung ein wichtiger Faktor. Die neuen Bildwelten sollten im Sinne der eigenen Profilierung Gegensätze, Polaritäten, Spannungen aufzeigen. Dazu gehört:

- Aufbau einer (Bewegt-)Bilddatenbank mit einem professionellen Fotografen
- Zusammenstellung einer Sammlung „zeitloser“ Motive unabhängig von weiteren Maßnahmen in drei Qualitätsstufen (hoch, mittel, gering auflösend)
- Snack-Content-Ressourcen wie Audiospuren, Memes, GIFs usw.
- Dokumentation der Bilder innerhalb eines zentralisierten Daten Management Systems

Funktion: Basismaßnahme

⁷ Standbilder, in denen sich ein Detail bewegt

Bewegtbild und Videoplattformen

Videos sind eines der am meisten genutzten Medien zur Inspiration. Basisvideos des Klosters oder Museums erzählen die wichtigsten Geschichten, zeigen Rundgänge und fokussieren auf Themen. Regelmäßig und „unkompliziert“ bzw. authentisch produzierte Videos dokumentieren als Snack-Content aktuelle Ausstellungen, Workshops, Veranstaltungen usw.

Funktion: Inspiration, Weiterempfehlung, PR

Website inklusive Blog

Webseiten gelten nicht mehr als die zentrale Schaltstelle in der Kommunikation, sondern nur noch als ein Kanal unter vielen, neben sozialen Medien, neuen digitalen Vertriebskanälen, Sprachassistenten usw. Natürlich sind sie dennoch unabdingbar, sollten jedoch nicht mehr die größten personellen und finanziellen Ressourcen vereinnahmen. Sinnvoll ist die Vernetzung der Webseite über alle Kanäle hinweg.

Im Endkundenmarketing bedarf es, falls eine Kampagne geschaltet wird, ggf. einer speziellen Landingpage sowie einer speziellen Microsite. Ergänzt wird die Website möglichst um ein eigenes Blog, z.B. für Kenner/Spezialisten und Entdecker.

Funktion: Forcierung der Reiseentscheidung, Berufung (Call to adventure), transmediale Geschichten, Dialog, Inspiration

Soziale Medien

Diese gewinnen deutlich an Bedeutung⁸, v.a.

- Facebook für die Kommunikation mit den Besuchern („ältere“ Zielgruppen),
- Instagram für eine eigene inspirierende Bildsprache und „tägliche“ Geschichten (jüngere Zielgruppen, Millennials, Entdecker, Ausflügler),
- YouTube für inspirierende Bewegtbilder (Entdecker, Ausflügler),
- auch Pinterest entwickelt sich positiv und eignet sich besonders, um Zugriffe auf die eigene Website bzw. eigene Angebote zu steigern.

Weitere können hinzukommen bzw. sind individuell zu prüfen. Ein wichtiges Instrument zur Vernetzung der sozialen Medien und v.a. auch zur Erreichung der relevanten Zielgruppen sind Hashtags. Mit diesen lassen sich Inhalte zielgenau platzieren. Diese sind stets an das jeweilige Thema und ggf. auch Sonderthema (etwa bei Wechsausstellungen) anzupassen und sollten verschiedene Merkmale des Inhalts berücksichtigen. Einfachste Orientierung für Hashtags sind die W-Fragen: Wer? Was? Wo? Für wen? Wann? (z.B. für Jahreszeitenbilder, Saisonzeiten o.Ä.). Die sozialen Medien, z.B. Instagram, bieten entsprechende Hilfsmittel für die Auswahl an.

⁸ Spezielle Hinweise zu den sozialen Medien werden im Leitfaden behandelt.

Idealerweise kombiniert man konsistente Hashtags (z.B. #monastery, #kloster, Name der Region, Eigenname, ...) mit variablen.

Funktion: Forcierung der Reiseentscheidung, Berufung (Call to adventure), Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten

Digitale Vertriebsplattformen und -medien

So genannte In-Destination-Experiences, also die Erlebnisse vor Ort, werden derzeit durch neue digitale Plattformen wie z.B. GetYourGuide, Airbnb u.a. buchbar gemacht. Diese Plattformen gewinnen enorm an Bedeutung im digitalen Vertrieb von Kulturerlebnissen, etwa von Erlebnisangeboten, Führungen, Kursen und Tickets. Dazu sind gezielt eigene Erlebnisbausteine und Angebote zu entwickeln, die v.a. den Bedürfnissen der Entdecker entsprechen, die diese Plattformen verstärkt nutzen. Zu prüfen sind v.a. GetYourGuide, Viator, Musement, Airbnb und die Aktivitäten der großen OTA⁹s in diesem Bereich (Booking.com, Expedia u.a.). Zu empfehlen ist hier eine besondere Qualifizierung innerhalb der Einrichtungen, da diese Entwicklung noch unterschätzt wird, jedoch unmittelbar den Vertrieb von Kulturerlebnissen betrifft und verändert.

Funktion: Inspiration und Forcierung der Besuchsentscheidung, Vertrieb

Beileger

Einmalige Beileger in den (Top-)Medien für kulturaffine Bildungsbürger und Traditionalisten sowie Entdecker, z.B. Die Zeit und Süddeutsche, sind für einzelne Kultureinrichtungen nur selten zu finanzieren. Im Verbund und innerhalb von Kooperationen kann dies jedoch realisiert werden. Voraussetzung ist ein projektbezogenes Marketingnetzwerk. Die Maßnahme ist dann auf die gesamte PR, Social Media, Distribution und das Online-Marketing abzustimmen. Für regionale und lokale Medien ist zu prüfen, ob eine solche Maßnahme sinnvoll ist.

Funktion: Image und Bekanntheit, Inspiration, Vertrieb, Weiterempfehlung

Apps

Eigene Apps verlieren an Bedeutung. Zwar fungieren sie als ständige Begleitung und ermöglichen das Abrufen ortsbezogener Geschichten – entweder linear (transmediale Geschichte) oder punktuell, doch werden sie für einzelne Einrichtungen und selbst Regionen vergleichsweise selten heruntergeladen. In jedem Fall sollten sie als so genannte progressive Web-App gestaltet sein¹⁰.

⁹ Online Travel Agencies

¹⁰ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Progressive_Web_App

Sinnvoll ist in jedem Fall die Nutzung von „Dritt-Apps“, z.B. izi.travel, Hearonymous, Lauschangriff u.a. Diese Plattformen etablieren sich teilweise als neue Form der (Kultur-) Reiseführer und Storytelling-Apps. Ihre Nutzung erhöht die Reichweite und senkt dabei Kosten und ist einfacher zu aktualisieren.

Funktion: „Amulett“, Forcierung der Reiseentscheidung, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten, Orientierung, Besucherlenkung

Ausstellungskataloge, Bücher und Magazine

Hochwertige Printinstrumente sind eine analoge Entsprechung einer App. Sie können in kleinerer Auflage ein sinnvolles Profilierungsinstrument sein. Denkbar sind auch hochwertige Produktionen wie etwa ein Pop-up-Buch eines Klosters o.Ä. Ausstellungskataloge sind abhängig von den jeweiligen Budgets.

Funktion: „Amulett“, Forcierung der Reiseentscheidung, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Transmediale Geschichten

Flyer/Plan als Erst- und Basisinfo

Ein Flyer mit Plan und angeteaserten ortsbezogenen Geschichten sowie übergreifender Einführung dient weiterhin als wichtige Erst- und Basisinfo, v.a. für Sammler, Ausflügler, Stolperer. Er enthält Querverweise auf thematisch fokussierte transmediale Geschichten (evtl. separate Flyer).

Funktion: Orientierung, Besucherlenkung, Erlebnisverstärkung. Vor-Ort-Inspiration, Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...) und anderen Attraktionen, auf Messen, als Beileger

Flyer für einzelne Geschichten, Ausstellungen und Themen

Flyer für einzelne Geschichten, Ausstellungen und Themen ermöglichen dem Besucher einen individuellen Zugang. Je nach Bedeutung des Themas sind sie sinnvoll, z.B. wenn das Haus verschiedene Vermittlungsebenen aufweisen, z.B. Religionsgeschichte, Architektur, Park/Garten, museale Ausstellung zu anderen Themen etc.

Funktion: Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Evtl. auch zum Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...), Transmediale Geschichten

Postkarten als punktuelle Vor-Ort- Inspiration und Streumedium

Postkarten illustrieren ausgesuchte, pointierte Geschichten, mit animativem, spannendem Action-Title und wirken so humorvoll und/oder inspirierend. Sie verlieren zwar an Bedeutung und werden durch digitale Inspiration ersetzt, können aber im Tagesausflugsbereich noch sinnvoll sein.

Funktion: Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, v.a. zum Einsatz bei Leistungsträgern (Hotels, Gastronomie, ...) und Attraktionen, auf Messen, Weiterempfehlung, Adressgenerierung

Themeninsel in der Tourist-Information

Eine spezielle Themeninsel in der lokalen Tourist-Information kann das Kloster oder die religiösen Themen niedrigschwellig erlebbar machen und so Besuche auslösen, etwa durch eine Audioinstallation oder auch eine dreidimensionale Inszenierung. Ergänzt werden dort alle Flyer, Karten, Printinstrumente, ein QR-Code usw. Die Themeninsel kann auch ein Tablet mit Startseite auf die Website, ein inspirierendes Quiz o.Ä. beinhalten.

Funktion: Repräsentation, Erlebnisverstärkung, Vor-Ort-Inspiration, Weiterempfehlung

Präsenz auf Events/Messen

Spezielle Performances und Aktionen auf Events und Messen sind für einzelne Einrichtungen häufig nicht zu finanzieren. Im Verbund und Netzwerk können jedoch Spezialmessen und -plattformen (z.B. die Culture Lounge - ITB Berlin, der RDA in Köln), aber auch regionale Events mit hoher Publikumsfrequenz genutzt werden.

Funktion: Repräsentation, Inspiration, Weiterempfehlung, PR, Social Media

(Neue) Führungen und museumspädagogische Angebote

Zur differenzierten Zielgruppenansprache, v.a. der neuen Zielgruppe der Entdecker, bedarf es der Konzeption neuer spiritueller Erlebnisse und Vermittlungsformen, Führungen und museumspädagogischer Formate auf Basis des authentischen Ortes. Diese müssen individuell erdacht werden. Besonders wichtig ist es, auch Individualbesuchern Touren und Führungen zu ermöglichen, wenn sie zu ungewöhnlichen, „führungsfreien“ Zeiten vor Ort sind. Dazu können digitale Instrumente eingesetzt werden, z.B. Apps wie izi.Travel, Hearonymous o. Ä.

Funktion: Vermittlung, touristisches Produkt, Vor-Ort-Inspiration, Weiterempfehlung

Gruppenreisemarkt

Zur Bearbeitung des Gruppenreisemarktes ist eine Vertriebsbroschüre/Trade bzw. eine entsprechende digitale Datenbank sinnvoll, jedoch nicht für die einzelne Einrichtung. Sinnvoller ist es, hier im Netzwerk zu agieren, um Kooperationsbeziehungen mit Reiseveranstaltern und v.a. semiprofessionellen Gruppen (Kirchenvereine, VHS, Rotarier, ...) aufzubauen. Sie enthält Highlights, Reisebausteine thematisch/regional sortiert, Paketangebote und Tourenvorschläge, ggf. Hoteltipps/-empfehlungen, Gastronomietipps/-empfehlungen, Praktische Infos/Service, Buchungskontakte.

Funktion: Vertrieb an semiprofessionelle Gruppen, Gruppenreiseveranstalter, Reiseveranstalterkooperation

Klassenfahrtenmarketing: Schulmatrix

Für das Klassenfahrten- und Schulmarketing ist eine Schulmatrix in Form eines Posters und ein vertiefendes Begleitheft sinnvoll. Auch hier gilt jedoch: Diese Instrumente sollten im Netzwerk erstellt werden. Sie enthalten praktische und übersichtliche Zusammenstellungen von besonderen und pädagogisch wertvollen Angeboten, evtl. ergänzt um die Region, sowie komplementäre Angebote. Die Instrumente sind eine Organisationshilfe für Lehrer/Schulen/Veranstalter bei der Identifikation von Ansatzpunkten für Klassenfahrten, Ausflüge und Exkursionen. Das Begleitheft vertieft die im Poster aufgeführten Angebote.

Funktion: Vertrieb an Schulen/Lehrer, Inspiration zu Ausflügen

Kooperation mit der lokalen und regionalen Tourismusorganisation

Grundsätzlich ist eine aktive Kooperation mit den zuständigen lokalen und regionalen Tourismusorganisationen anzustreben, um in deren Aktivitäten präsent zu sein. Die Einbindung ist von den jeweiligen strategischen Ausrichtungen der Organisationen abhängig.

Funktion: überregionale/r Vertrieb und Kommunikation

Aktivierende und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen

Die aktivierende Kommunikation ist in den museal genutzten Klöstern i.d.R. an Kampagnen für Sonderausstellungen, (große) Veranstaltungen oder spezielle Themen gebunden und steht nicht immer als allgemeines Media-Budget zur Verfügung. Falls sie zum Einsatz kommt, kombiniert sie i.d.R. Medialeistungen mit PR, Direktmarketingmaßnahmen, Messen, Kundenbindungsmaßnahmen und Merchandising. Ziel ist es, den Gast und Kunden zur Buchung und zur Reise bzw. zum Ausflug zu bewegen. Daher sollte das aktivierende Marketing grundsätzlich produkt- und buchungsorientiert gestaltet werden und immer mit konkreten Angeboten an den Besucher verknüpft sein. Der Fokus sollte daher vor allem auf die Bewerbung neuer Angebote und Produkte im Zusammenhang mit einer Ausstellung, einer Veranstaltung o.Ä. gelegt werden. Ideal wäre es, wenn die Produktentwicklung regelmäßig neue, innovative Formate hervorbringt, auch im Zusammenhang mit bereits etablierten Formaten wie etwa wiederkehrenden Großveranstaltungen. Falls doch ein festes Budget zur Verfügung steht, können die aktivierenden Maßnahmen ggf. zu Themenjahren gebündelt werden.

- Abgestimmte PR und Blogger-Relations
 - Im Kontext der eigenen Profilierung und des Schwerpunktes muss es eine, auf die jeweilige Kampagne, das jeweilige Thema abgestimmte PR geben.

Ziele sind, nach innen Identität zu stiften, Hintergründe und Geschichten zu vermitteln, die Bekanntheit und Reisebereitschaft zu erhöhen sowie konkrete Reiseanlässe zu vermitteln.

- Um der zu vermittelnden Botschaft mehr Gehör zu verschaffen, sollten ggf. auch prominente Botschafter, „Lotsen“ gefunden werden, deren Reputation und Kompetenz positiv zurückwirken. Diese können dann gleichermaßen nach außen repräsentieren wie auch nach innen Identität stiftend wirken.
- Dazu gehören auch Blogger und Influencer (z.B. bei Instagram), die über ein klassisches Dienstleisterverhältnis eingebunden werden können, also gegen Bezahlung, wenn nicht eine langfristige Bindung aufgebaut werden kann/konnte. Zurzeit ist auch ein Trend zu Micro-Influencern erkennbar, also Influencern, die besonders repräsentativ für ein Thema stehen und v.a. durch Qualität überzeugen, v.a. im Hinblick auf die Zielgruppe der Spezialisten (Blogliste „Christlicher“ Blogs: <https://theopop.de/top-blogs-2018/>, Blogliste Kunst/Kultur: <https://musermeku.org/kunstblogs-museumblogs-kulturblogs/#Blogs-zu-Kultur-und-Museumsthemen>)
- Schwerpunkte und Strategien der PR können sein:
 - Startsignale und Aufbruch zu signalisieren (Neuheiten) sowie auch die Partizipation und Anteilnahme der lokalen Bevölkerung zu erhöhen
 - Themen, konkrete Vorhaben und Produkte zu kommunizieren
 - feste Medienpartner innerhalb der Region und ggf. bedeutenden Quellgebieten zu finden
 - gleichermaßen Print- und Online-Medien wie auch lokale Radio-/TV-Redaktionen zu aktivieren
 - Spezialisierte Kultur- und Reise-Blogger und -Influencer mit Kennerpublikum auf diese aufmerksam zu machen
- PR-Arbeit ist bekanntermaßen in hohem Maße von den persönlichen Medienkontakten des jeweils damit Beauftragten abhängig. Sollten keine aktiven Kontakte zu klassisch kulturell geprägten, überregionalen Medien bestehen, ist das Engagement einer Agentur anzuraten.
- Zudem sind die Medialeistungen auf die PR-Arbeit abzustimmen. Dies bedeutet auch, dass z.B. ein mögliches Themenjahr auch die PR dominieren sollte.
- Mailings: Direktmarketing und Kundenbindung
 - Direktmarketing-Maßnahmen sind verständlicherweise wesentlich effizienter als gestreute Mediawerbung. Voraussetzung dafür sind allerdings valide Adressen. Das bedeutet: Das Datenbankmanagement und die Einhaltung der DSGVO ist von zentraler Bedeutung für ein nachhaltiges Direktmarketing. Vorhandene Adressen sind jährlich zu überprüfen, die Datenbank ist regelmäßig zu pflegen und auszubauen. Dabei sind grundsätzlich Endkunden (B2C) und professionelle Kunden (B2B, z.B.

- Gruppenreiseveranstalter) zu unterscheiden. Zusätzlich sollte die Datenbank nach Zielgruppen, Quellgebieten und Themeninteressen selektierbar sein.
- Newsletter und Social Media: Auch der klassische Email-Newsletter sowie die neuen Social-Media-Kanäle sind Direktmarketingmaßnahmen. Letztere sind allerdings wesentlich stärker dialogorientiert, persönlich und interaktiv. Umso effizienter können sie bei der Aktivierung von Gästen sein.
 - Messenger: Erste Kultureinrichtungen und Kulturregionen (z.B. Ruhr Tourismus für das Thema Industriekultur) setzen mittlerweile Broadcasting-Funktionen von Messengerdiensten ein, v.a. WhatsApp. Dabei werden regelmäßig, z.B. wöchentlich, Nachrichten mit Tipps und Hinweisen versendet. Damit kann voraussichtlich v.a. der Binnentourismus belebt werden.
 - Online-Marketing
 - Online-Marketing-Maßnahmen sind wichtige Instrumente, um kurzfristig und spontan zu inspirieren, v.a. zu Tagesausflügen und Kurzreisen. Sie übernehmen innerhalb von Kampagnen eine wichtige Funktion, da sie – je nach Medium - relativ zielgenau geschaltet werden können. Voraussetzung für ein effizientes Online-Marketing sind jedoch konkrete, buchbare Produkte, große Events oder Aktionen wie Gewinnspiele. Je nach Ausrichtung ist eine eigene Keyword-Strategie zu entwickeln. Da dies eine professionelle Herangehensweise erfordert, ist auch hier ggf. eine Agentur einzuschalten.
 - Ziele und Stoßrichtungen des Online Marketings sind:
 - Bannerwerbung und Textanzeigen für konkrete Produkte.
 - Bannerwerbung und Textanzeigen für Aktionen und Gewinnspiele
 - Orientierung an Schwerpunktthemen
 - Eine wetterabhängige Schaltung
 - Konzentration auf wenige, effiziente Portale
 - Abstimmung auf PR, Social Media und Distribution
 - Vernetzung mit den Social Media Profilen
 - Potenzielle Medien sind:
 - Suchmaschinen/Soziale Medien
 - Google Adwords
 - Facebook-Ads
 - YouTube-Werbung
 - Anzeigen auf thematisch passenden Webseiten sind zu prüfen bzw. vom jeweiligen Produkt abhängig zu machen, z.B. Tripadvisor, ...
 - Kulturorientierte Webseiten und Magazine bzw. deren Subseiten sind gut geeignet für eine zielgruppengerechte Ansprache, v.a. auch von Kennern. Die Online-Kampagnen sind ggf. auch auf den

- Webseiten der Printmedien, in denen auch Anzeigen geschaltet werden, zu schalten.
 - Anzeigen auf lokalen/regionalen Portalen sind v.a. zur Generierung von (wetterabhängigen) Tagesausflügen sinnvoll. Dazu ist eine genaue Quellgebietsauswahl vorzunehmen. Es sind dementsprechend auch Schaltungen auf den Webseiten der lokalen/regionalen Printmedien zu empfehlen, in denen auch Anzeigen geschaltet werden (s.u.).
 - Sonstige Medialeistungen:
 - Media: Anzeigen/Beileger/Plakate/Radiospots/Kinospots – für Top-Produkte

Für große Veranstaltungen und neue herausragende Produkte sind Print-Anzeigen, Beileger und auch Plakate wichtige Instrumente. Da es sich oft um kostenintensive Maßnahmen handelt, sollten diese nur für Top-Ereignisse geschaltet werden. Dies gilt auch für Radio- und/oder Kinospots, die jedoch im Tagesausflugsbereich (Lokal- und Regionalradios, Programmkinos) nach wie vor Besucher aktivieren können.

Empfehlungsmarketing

Empfehlungsmarketing ist ein besonders „mächtiges“, oft unterschätztes Instrument im Marketing. Eine Vielzahl von Besuchern kommt aufgrund von Mundpropaganda, die heutzutage durch Empfehlungen in sozialen Medien potenziert wird.

Durch gezielte, oft einfache Maßnahmen kann eine Erhöhung der Weiterempfehlungsrates, die Förderung des Dialogs und Austausches mit und unter allen Zielgruppen, eine komplementäre Vernetzung mit anderen Branchen und Segmenten sowie mehr Inspiration und Vermittlung konkreter Erfahrungen erreicht werden. Das mögliche Bündel an Maßnahmen ist vielfältig und reicht von „Bringe-einen-Freund-mit-Maßnahmen“ über Einladungen mit einem speziellen Angebot, Bonusclubs, die Entwicklung spezieller Gutscheine für Unternehmen und/oder Hotels, bis hin zu Print-Instrumenten mit Response-Coupons usw. Letztlich sind diese Konzepte entlang der Customer Journey für jedes Haus individuell zu entwickeln.

Kooperatives Marketing und Partnerschaften

In den oben zusammengefassten Maßnahmen sind die wichtigsten kooperativen Marketingmaßnahmen bereits angeklungen. Das sind z.B.

- die Vertriebsbroschüre bzw. Trade-Datenbank
- eine Schulmatrix
- Messen
- ...

Im Prinzip sollten jedoch alle Maßnahmen dahingehend geprüft werden, inwiefern Abstimmung, Vernetzung und auch Kostenteilung sinnvoll sind. So kann - je nach Thema – auch eine Mediakampagne kooperativ durchgeführt werden, etwa innerhalb der Region, als Teil einer Klosterroute o.Ä. Die wichtigsten Kriterien für eine Zusammenarbeit sind:

- Zielgruppen- und Quellmarktüberschneidungen
- Komplementäre Produkte, z.B. Übernachtungen in der Stadt/Region plus Besuch des Klosters plus Ausflug zu einer anderen Attraktion usw.

Demnach sind grundsätzlich Kooperationen mit den benachbarten Tourismusorganisationen anzustreben. Folgende Kooperationsansätze sind insgesamt zu berücksichtigen:

- Im ersten Schritt ist es Aufgabe die Darstellung der eigenen Einrichtung in den Print- und Onlinemedien der Partner anzupassen und zu vereinheitlichen.
- Zudem gehören die gegenseitige Auslage der Materialien und ein Netzwerkvertrieb der Printinstrumente zum Standard.
- Vorausschauend sollten die Partner sich zuvor auch auf einheitliche Qualitätsstandards in der Bearbeitung von Anfragen, z.B. für Gruppenreisen o.Ä., geeinigt haben.
- Zusätzlich zu diesen Maßnahmen im regionalen Kontext, sind weitere potenzielle Partner zu suchen und zu unterstützen. Die wichtigsten anzustrebenden Partnerschaften sind:
 - Überregionale Kooperationen mit anderen Klöstern oder Kultureinrichtungen, die eine ähnliche Zielgruppenansprache pflegen
 - Medienkooperationen mit den lokalen/regionalen oder auch überregionalen Leitmedien und Verlagen
 - Leistungsträgerkooperationen im Zuge der zu verstärkenden Produktentwicklung
 - Herstellern regionaler Produkte (Merchandising)

Ideen und Maßnahmen aus dem Clusterworkshop

Im Rahmen des Clusterworkshops suchten die Teilnehmer nach konkreten Maßnahmen, um Entdecker, aber auch Ausflügler und Stolperer in der Inspirationsphase und vor Ort zu erreichen. Ideen für Entdecker waren:

- Storytelling-Ansätze zu verfeinern: In den Einrichtungen werden diese teilweise schon umgesetzt und auch über digitale Kanäle, v.a. über soziale Medien (i.d.R. Facebook), kommuniziert.
- Taugliche Inhalte für das (digitale) Storytelling sind: „Kulissengeplauder“ und authentische Geschichten aus dem Museum - Beispiel: Klosterkatze im Kloster Dalheim (Facebook)
- Instagram: Die meisten streben hier eine Präsenz an, suchen aber noch nach dem klaren Ansatz, der für die Zielgruppe tauglich sein könnte. Auch hier halten viele den Blick hinter die Kulissen für einen möglichen Ansatz, neben den pittoresken und archetypischen Bildern aus den Klöstern.
- WhatsApp: Wir bisher nicht genutzt und auch nicht geplant, da zu arbeitsintensiv, Broadcasting-Konzepte wären allerdings noch zu prüfen (DSGVO ist zu berücksichtigen)
- Inspirationsphase: Grundsätzlich plädierten die Teilnehmer dafür, immer wieder neue inspirative Geschichten und Botschaften auszusenden, z.B. abhängig von Wechselausstellungen. Das „Meditative“ eines Klosters, das (innerliche) „Zur-Ruhe-kommen“ wurde jedoch auch als eine zentrale Botschaft angesehen, die funktionieren könnte.
- Blogger: Die Teilnehmer berichteten von höchst unterschiedlichen Erfahrungen mit Bloggern. Teilweise gab es ein „Qualitätsproblem“, aber es werden auch intensive persönliche Kontakte zu Bloggern gepflegt (Bsp. Kloster Kamp zu Romy Mlinzk – „snoopsmaus“ / <https://snoopsmaus.de>). Grundsätzlich sehen die Teilnehmer darin ein Potenzial.
- Einige Teilnehmer plädierten für den Austausch des Begriffs „Museum“: für bestimmte Zielgruppen sei dieser „verbrannt“ und sogar abschreckend; zu ersetzen sei er durch neue, individuelle Begriffe (Bsp. „Schatzkammer“ in Kloster Kamp)
- Vor-Ort streben einige neue, unkonventionelle und neue Formate an (Bsp. Kloster Kamp: Maler vor Ort in Aktion, Kunst vor Ort). Derzeit sind diese aber noch eher selten.

Für Ausflügler:

- Die meisten setzen hier eher noch auf klassische Maßnahmen, z.B. Radiospots
- Zu empfehlen: Eine Beteiligung an der Rheinland Card und der RuhrTopCard (falls regional passend).

Für Stolperer:

- Viele streben für Radler oder Wanderer ein neues Orientierungs- und Wegeleitsystem an, z.B. mit attraktiven Stelen. Auch hier wird jedoch Begriff des Museums eher schwierig gesehen, bildhaftere Ausdrücke könnten sinnvoller sein, um die Stolperer zu locken.

Vernetzung

Grundsätzlich haben die Teilnehmer einen starken Vernetzungswunsch signalisiert, wenn der Mehrwert von Netzwerken klar erkennbar ist (s. oben unter Markteinschätzung). Gewünscht sind jedoch eher punktuelle, informelle und projektbezogene Vernetzungen, z.B. Gutscheine / gegenseitige Empfehlung, Ticketkooperationen (v.a. zu besonderen Anlässen, etwa thematisch passende Ausstellungen). Auch Verbundausstellungen seien denkbar (nur bei räumlicher Nähe) bzw. gemeinsame Veranstaltungen (Beispiel: „Spiritueller Sommer“ - <https://www.wege-zum-leben.com/>)

4. Anhang

A) Einrichtungen/Museen im Cluster (Liste)

- Stiftung Kloster Dalheim. LWLW-Landesmuseum für Klosterkultur, Lichtenau
- RELÍGIO – Westfälisches Museum für religiöse Kultur, Telgte
- Museum Kloster Kamp, Kamp-Lintfort
- UNESCO-Welterbe Schloss Corvey, Höxter

B) Bilder aus dem Clusterworkshop (NN)



C) Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wandlungsprozesse im Kulturtourismus. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.	5
Abbildung 2: Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.	6
Abbildung 3: Die Segmente des Kulturtourismus. Eigene Darstellung nach: ETC: City Tourism & Culture – The European Experience. Brüssel 2005.	7
Abbildung 4: Zielgruppen im Kulturtourismus. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	10
Abbildung 5: Zielgruppe Spezialisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	10
Abbildung 6: Zielgruppe Traditionalisten. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	11
Abbildung 7: Zielgruppe Entdecker. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	11
Abbildung 8: Zielgruppe Sammler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	12
Abbildung 9: Zielgruppe Ausflügler. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	12
Abbildung 10: Zielgruppe Stolperer. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	12
Abbildung 11: Zielgruppe Schulklassen. Eigene Darstellung. Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.	13
Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Vermittlungstiefe. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.	25
Abbildung 13: Ideal-Modell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.	26
Abbildung 14: Prinzipien des Storytellings. (Eigene Darstellung)	25