Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft und Medien

Studiengang: Sustainable Marketing and Leadership

Studienort: Idstein

„Entwicklung eines Tourismuskonzeptes für die Stadt Rotenburg an der Fulda – In Zusammenarbeit mit der Marketing Entwicklungsgesellschaft Rotenburg mbH“

Genehmigte MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Arts (M.A.)

Dennis May
geboren in Wiesbaden
(Matrikelnummer IDWH 119322)

1. Gutachterin: Prof. Dr. Claudia Späth
2. Gutachter: Prof. Dr. Dennis Lotter

Abgabedatum 29.November 2018

Beiblatt

Die vorliegende Arbeit wurde in der Zeit vom 03.September bis 29. November 2018 unter der Betreuung von Herrn Schäfer bei der Marketing Entwicklungsgesellschaft Rotenburg in Rotenburg an der Fulda durchgeführt.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Tourismuskonzeptes für die Stadt Rotenburg an der Fulda. Zunächst werden die Begriffe Tourismus, Destination und Tourismus Marketing vorgestellt, um damit wichtige Grundlagen für die Erarbeitung des Konzeptes zu erlangen. Im dritten Kapitel wird die Ausgangssituation Rotenburgs analysiert. Dabei wird innerhalb der Umfeld-, und Marktanalyse zunächst die allgemeine Entwicklung des Tourismusmarktes in Deutschland dargestellt. Anschließend wird die GrimmHeimat und die Touristische Arbeitsgemeinschaft untersucht, um die Auswirkungen auf Rotenburg an der Fulda im Sinne des jeweiligen Handelns festzustellen. Es wird sich mit den wichtigsten Einflüssen auf den Tourismus seitens der Nachfrager befasst, um die Erkenntnisse der steigenden Anforderungen klar herauszustellen und potentielle Möglichkeiten zu nutzen, die sie mit sich bringen. Infolgedessen wird Rotenburg anhand seiner derzeitigen Strukturen und Angebote untersucht und mit dem näheren Wettbewerb verglichen, um auf die wesentlichen Unterschiede aufmerksam zu machen. Mit Abschluss des Kapitels drei werden die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und anhand einer durchgeführten Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse herausgearbeitet. Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse werden noch einmal tabellarisch dargestellt, um die künftigen Fokuspunkte zu verdeutlichen. Das Kapitel vier befasst sich schließlich mit der Entwicklung des Tourismuskonzeptes, woraufhin Strategien zur Stärkung tourismusrelevanter Bereiche anhand definierter Fokuspunkte dargestellt und von Handlungsempfehlungen gestützt werden. Zum Abschluss wird das entwickelte Konzept graphisch dargestellt und eine Empfehlung zum weiteren Vorgehen gegeben.
Die Arbeit endet mit einem Fazit und Ausblick.

Abstract

The present Master thesis deals with the development of a tourism concept for the city Rotenburg an der Fulda. First of all, the terms tourism, destination and tourism marketing are presented in order to gain important foundations for the concept's development. The third chapter analyzes the initial situation of Rotenburg. Within the environment and market analysis, the general development of the tourism market in Germany is presented first. Subsequently, the GrimmHeimat and the touristic working group is examined to determine the impact on Rotenburg an der Fulda in terms of their respective actions. It examines the most important influences on tourism from the part of the consumers in order to turn out the knowledge of the increasing demands and to use the accompanying potential possibilities. As a result, Rotenburg is examined on the current structures and offers and compared to the closer competition, to draw attention to the essential differences. At the end of chapter three, the results are related to each other and elaborated based on a strength-weakness analysis and an opportunity-risk analysis. The analysis' results are represented tabulated to illustrate the future focus points. Finally, chapter four deals with the development of the tourism concept, whereupon strategies to strengthen tourism relevant sectors are presented based on defined focus points and supported by recommendations of action. The developed concept is presented graphically and a recommendation for further approach is given. The thesis ends with a conclusion and an outlook.

I. Inhaltsverzeichnis

II. Abbildungsverzeichnis **7**
III. Tabellenverzeichnis **8**
1 Einleitung **9**
1.1 Zielsetzung und Vorgehen 10
1.2 Motivation 13
2 Grundlagen des Tourismusmanagements **14**
2.1 Tourismus 14
2.2 Destination 18
2.2.1 Destination aus Sicht der Nachfrager 18
2.2.2 Destination aus tourismuspolitischer Sicht 19
2.2.3 Destinationen als Tourismusprodukt 21
2.3 Tourismus Marketing 22
2.4 Rotenburg an der Fulda 25
2.5 Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg a. d. Fulda mbH 26
3 Ausgangslage von Rotenburg an der Fulda **26**
3.1 Umfeldanalyse und Marktanalyse 27
3.1.1 Allgemeine Entwicklung des Tourismus in Deutschland 30
3.1.2 GrimmHeimat NordHessen 32
3.1.2.1 Nachfrageentwicklung in der GrimmHeimat 35
3.1.2.2 Touristische Nachfrager der Destination GrimmHeimat 38
3.1.2.3 Strategie der GrimmHeimat NordHessen 41
3.1.2.4 Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der GrimmHeimat 43
3.1.3 Touristische Arbeitsgemeinschaft „Erlebnisregion Mittleres Fuldatal“ 44
3.1.3.1 Kriterien und Aufgabenbereich einer TAG 45
3.1.3.2 Beherbergungsangebot in der Erlebnis Region Mittleres Fuldatal 46
3.1.3.3 Touristisches Angebot der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal 46
3.1.3.4 Best Practice Melsunger Land 47
3.1.4 Einflüsse auf den Tourismus 49
3.1.5 Erkenntnisse aus Umfeld und Marktanalyse 51
3.2 Ausgangssituation Rotenburg an der Fulda 53
3.2.1 Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus 53
3.2.2 Demographische Entwicklung 54
3.2.3 Natürliches Angebot 55
3.2.4 Verkehrsinfrastruktur 58
3.2.5 Abgeleitetes touristisches Angebot 60
3.2.5.1 Beherbergungsangebot 61
3.2.5.2 Gastronomie 64
3.2.5.3 Rad-, Wander-, und Wasserinfrastruktur 66
3.2.5.4 Weitere touristische Angebote 67
3.2.5.5 Aktueller touristischer Auftritt 69
3.3 Wettbewerbsanalyse 74
3.4 Weitere Kernergebnisse der Expertengespräche 76
3.5 Analyse und Bewertung 77
3.5.1 Stärken und Schwächen 78
3.5.2 Chancen und Risiken 81
3.5.3 SWOT-Analyse 85
4 Strategie und Handlungsempfehlungen **87**
4.1 Grundlegende strategische Ausrichtung 88
4.2 Strategische Handlungsfelder 89

4.2.1 Ausbau von Kooperation und Vernetzung ... 89
4.2.2 Ausbau des Service und Steigerung der Qualität ... 90
4.2.3 Ursprüngliche Angebote und Verkehrsinfrastruktur ... 91
4.2.4 Basisleistungen und touristische Angebote ... 92
4.2.5 Vermarktung ... 92
4.2.6 Zusammenfassung der Strategischen Handlungsfelder ... 93
4.3 Touristisches Leitbild ... 94
4.4 Handlungsempfehlungen ... 96
4.4.1 Fachwerk ... 96
4.4.2 Natur und Landschaft ... 97
4.4.3 Verkehrsinfrastruktur ... 97
4.4.4 TAG und Destination ... 98
4.4.5 Beherbergung ... 100
4.4.6 Gastronomie ... 100
4.4.7 Touristische Angebote ... 101
4.4.8 Wahrnehmung ... 102
4.5 Ergebnis und weiteres Vorgehen ... 103
5 Fazit und Ausblick ... 104
IV. Literaturverzeichnis ... 106
V. Anhangsverzeichnis ... 116
VI. Eidesstattliche Erklärung ... 124

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Methodisches Vorgehen 12
Abbildung 2 Definition von Tourismus 16
Abbildung 3 Abgrenzung Tourismus in seine Bereiche 16
Abbildung 4 Destinationsdefinition nach Distanz und Reisezweck 19
Abbildung 5 Zielhierarchie in Ebenen 20
Abbildung 6 Drei Ebenen Modell 21
Abbildung 7 Wahrnehmung einer Destination als touristische Wettbewerbseinheit 22
Abbildung 8 Marketing als Managementfunktion 23
Abbildung 9 Kreislaufmodell des Tourismus-Marketing 25
Abbildung 10 Drei-Ebenen-Modell 29
Abbildung 11 Aufgaben im Rahmen des Drei – Ebenen - Modelles 30
Abbildung 12 Urlaubs- und Kurzurlaubsreisen 2017 31
Abbildung 13 Buchungsweg Urlaubsreisen ab einer Übernachtung 32
Abbildung 14 Markenhierarchie Grimm Heimat 33
Abbildung 15 Geographische Karte Nordhessen 34
Abbildung 16 Struktur GrimmHeimat Nordhessen 34
Abbildung 17 Gästeankünfte und -übernachtungen 2017 im Kreis Hersfeld Rotenburg 36
Abbildung 18 Gästeankünfte und -übernachtungen Erlebnisregion Mittleres Fuldatal 2017 37
Abbildung 19 Prospekte Erlebnisregion Mittleres Fuldatal 47
Abbildung 20 Prospekte Melsunger Land 48
Abbildung 21 Einflussfaktoren auf den Tourismus 49
Abbildung 22 Informationskeeper zu Co-Creatoren 51
Abbildung 23 Topographie Rotenburg an der Fulda 55
Abbildung 24 Waldverteilung in Rotenburg an der Fulda 55
Abbildung 25 Wald Ausschnitte in Rotenburg an der Fulda 56
Abbildung 26 Überflutungsgebiete Rotenburg an der Fulda 56
Abbildung 27 Lage Rotenburg an der Fulda 58
Abbildung 28 Liniennetz NVV 59
Abbildung 29 Nachfrageentwicklung Rotenburg an der Fulda 60
Abbildung 30 Bettenaufteilung Kernstadt 2018 63
Abbildung 31 Stadtführungen Rotenburg 68
Abbildung 32 Tourist-Information Rotenburg an der Fulda 70
Abbildung 33 Ausschnitt Internetauftritt MER 72
Abbildung 34 Ausschnitte Rotenburg an der Fulda 73
Abbildung 35 Auszug aus dem Steinweg in Rotenburg 73
Abbildung 36 Strategische Handlungsfelder 93
Abbildung 37 Tourismuskonzept Rotenburg an der Fulda 103

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften der Tourismusbereiche 17
Tabelle 2 Gästeankünfte GrimmHeimat NordHessen..... 35
Tabelle 3 Gästeübernachtungen GrimmHeimat NordHessen 35
Tabelle 4 Durchschnittliche Aufenthaltsdauer GrimmHeimat NordHessen..... 36
Tabelle 5 Nachfrageentwicklung Erlebnisregion Mittleres Fuldatal 37
Tabelle 6 Personas der GrimmHeimat NordHessen 40
Tabelle 7 Bettenaufteilung Rotenburg an der Fulda 2018 62
Tabelle 8 Gastronomie in Rotenburg an der Fulda 65

1 Einleitung

Die Tourismusbranche ist eine der wichtigsten Wachstumsbranchen der Welt.[1] Trotz volatiler Konjunktur, Epidemien, Terroraktionen oder kriegerischer Handlungen wird dem Tourismus weltweit ein Wachstum von 4,4 % und in Europa, als volumenstärkster Markt, ein Wachstum von 5,5 % bis im Jahr 2030 prognostiziert.[2] In Deutschland wird mithilfe einer Studie von 2017 des Deutschen Tourismusverbandes e.V. belegt, dass der Tourismus in Deutschland einer der wichtigsten Faktoren in Deutschland ist. 2,9 Millionen Arbeitsplätze sind direkt in der Tourismuswirtschaft angesiedelt, dies entspricht 6,8 % der Erwerbstätigen in Deutschland. Die direkte touristische Bruttowertschöpfung beträgt dabei 105,3 Milliarden Euro jährlich und ist somit stärker als der Maschinenbau oder der Einzelhandel in Deutschland. Seit 2010 konnten die Gästeankünfte in Deutschland von 140,0 Millionen auf 178,2 Millionen gesteigert werden, die Übernachtungszahlen in Deutschland stiegen in dem Zusammenhang von 380,3 Millionen auf 459,5 Millionen Übernachtungen pro Jahr.[3] In Hessen wurde seit 2010 ein Zuwachs an Übernachtungen von 34 % erzielt. Das Reiseverhalten (einschließlich ausländischer Touristen) hat dabei gezeigt, dass Deutschland das Kurzurlaubsziel Nummer eins ist. Der Besuch von Sehenswürdigkeiten, Natur und Radwandern haben einen deutlichen Zuwachs erlangt und sind sowohl bei Deutschen als auch bei Ausländern die beliebtesten Aktivitäten.[4] Ferienwohnungen (23 %) sind nach Hotels (47 %) die häufigsten Herbergen in Deutschland.[5] Die Nachfrage nach kulturellen, freizeitlichen Destinationen in Deutschland steigt mit den passenden Angeboten im In- und Ausland. [6] Trotz der sehr guten und sicheren Entwicklung im Tourismus sind Veränderungen der Bedürfnisse der Konsumenten allgegenwärtig und werden sich auch zukünftig weiterentwickeln. Das Bedürfnis nach Individualität, der demographische- und technologische Wandel sowie die Veränderung des Werte- und Anforderungsbewusstseins sind nur einige Trends auf Nachfrageseite, die für den zukünftigen Tourismus von Bedeutung sind.[7]

---

[1] Vgl. Berg „et al“ [2014], S. 2 f.
[2] Vgl. Berg „et al“ [2014], S. 2.
[3] Vgl. Deutscher Tourismusverband [2017], S. 6.
[4] Vgl. Deutscher Tourismusverband [2017], S. 17.
[5] Vgl. Deutscher Tourismusverband [2017], S. 19.
[6] Vgl. Deutscher Tourismusverband [2017], S. 18.
[7] Vgl. Steinecke [2013], S. 34 ff.

Um künftige Entwicklungen innerhalb der Tourismusbranche rechtzeitig zu erkennen und daraus eigene strategische Entscheidungen treffen zu können, gilt es, diese innerhalb eines Tourismuskonzeptes zu erarbeiten. Die Arbeit befasst sich mit der Stadt Rotenburg, bei der das Thema Tourismus eine hohe Relevanz besitzt, da sie stark vom derzeitigen und künftigen Tourismus abhängig ist. Aufgrund begrenzter Möglichkeiten zur Ausweisung von großen Gewerbeflächen ist der Tourismus für die Stadt als Ganzes und in Bezug auf die Kaufkraft für den Einzelhandel vor Ort sehr bedeutend und bildet eines der wichtigsten Standbeine.[8]

Nachfolgend werden die Zielsetzung, das Vorgehen sowie die zu untersuchenden Forschungsfragen vorgestellt.

1.1 Zielsetzung und Vorgehen

Die Stadt Rotenburg an der Fulda verfügt derzeit über kein touristisches Konzept, das den Verantwortlichen der Marketing Entwicklungsgesellschaft Rotenburg mbH (MER) und dem Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda als Orientierungshilfe und zukünftige strategische Ausrichtung dient. Orientierung ist jedoch wichtig, um sich rechtzeitig mit veränderten Rahmenbedingungen auseinander setzen zu können. Gäste bilden das Zentrum touristischen Handelns und nur wenn man ihren Bedarf rechtzeitig erkennt, kann eine Destination bzw. Stadt wirtschaftlich erfolgreich und als touristisches Reiseziel von Bedeutung sein.[9]
Das Ziel der Arbeit ist es, genau diese Orientierungspunkte für die Stadt Rotenburg an der Fulda zu schaffen. Mithilfe eines strategischen Tourismuskonzeptes und konkreten Handlungsempfehlungen erhält die Stadt einen Überblick über die zureichenden Ziele. Die herausgearbeiteten Handlungsfelder, mit denen sich die Verantwortlichen beschäftigen müssen, um die touristische Entwicklung zu stärken, werden mit strategischen Stoßrichtungen und konkreten Handlungsempfehlungen übersetzt, so dass nach Abschluss der Thesis das Konzept direkt umgesetzt werden kann.

Um eine Antwort auf die Fragen *„Welche Faktoren gilt es bei der Entwicklung eines Tourismuskonzeptes zu beachten?“* und *„Wie lässt sich ein Tourismuskonzept erfolgreich gestalten“* geben zu können, wird zu Beginn der Thesis eine Begriffsdefinition und -

[8] Vgl. Schulz [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang G. S 65.
[9] Vgl. Dettmar, et al. [2011], S. 3 f.

erklärung in das Thema Tourismusmanagement einführen. Die Ergebnisse werden anhand einer Literaturanalyse ermittelt und bilden die Grundlage für das dritte Kapitel.

Anhand der in Kapitel 2 gewonnenen Erkenntnisse soll in Kapitel 3 eine Evaluation der Einflussfaktoren auf Rotenburg an der Fulda durchgeführt werden. Hierbei soll zum einen die Ausgangslage des Umfeldes, des Marktes und der Nachfrager untersucht werden, um die Forschungsfrage *„Welche Faktoren beeinflussen die zukünftige Ausrichtung Rotenburgs?“* beantworten zu können. Zum anderen widmet sich das Kapitel der Ausgangslage Rotenburgs und beantwortet die Frage *„Welche geeigneten Fokuspunkte lassen sich anhand der analysierten Ausgangssituation ableiten?“* und die Subfragen:

- *Wo liegen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Rotenburgs?*
- *Welche Erfolgsfaktoren müssen bei der Erstellung des Tourismuskonzeptes beachtet werden?*

Um einen ganzheitlichen Einblick in die touristische Arbeit vor Ort zu gewährleisten und die genaue Ausgangssituation Rotenburgs bestimmen zu können, wurden Experteninterviews durchgeführt. Bei der Expertenwahl wurde darauf geachtet, dass verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Positionen im Rahmen der touristischen Arbeit in Rotenburg interviewt werden konnten. Somit kann eine einseitige Perspektivbetrachtung aufgrund von Betriebszugehörigkeiten vermieden werden. Durchgeführt wurden die Interviews im Rahmen zweier Aufenthalte am 20.September und 17. Oktober 2018 in Rotenburg an der Fulda. Die Interviews wurden in einem persönlichen Gespräch mittels Gesprächsleitfaden durchgeführt. Leitfaden und Transkription sind dem Anhang zu entnehmen. Die Ergebnisse der Interviews werden, anhand der in Kapitel 2 herausgestellten Punkte, innerhalb des dritten Kapitels in die jeweiligen Gliederungspunkte eingearbeitet. Wichtige Ergebnisse, die nicht im direkten Zusammenhang mit den Gliederungspunkten stehen aber dennoch Einfluss auf das Tourismuskonzept haben, werden in einer Zusammenfassung der Interviews am Ende des dritten Kapitels aufgeführt.

Anhand der erlangten Erkenntnisse aus dem dritten Kapitel soll die Forschungsfrage *„Mit Hilfe welcher strategischen Handlungsfeldern können die Ziele der Stadt Rotenburg an der Fulda erreicht werden?“* und die daraus entstehenden Subfragen,

- *Welches Leitbild lässt sich aus den gesammelten Erkenntnissen ableiten?*
- *Welches Ziel lässt sich aus Leitbild und Status Quo herausarbeiten?*
- *Welche Strategien sind anzuwenden, um das Ziel zu erreichen, und welche Handlungsempfehlungen lassen sich dafür ableiten?*

beantwortet werden, um als Ergebnis der Arbeit ein Tourismuskonzept mit konkreten Handlungsempfehlungen zu erhalten.

Zum Abschluss der Thesis wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick über das weitere Vorgehen gegeben.

Die Konzepterstellung erfolgt auf Basis der in Abbildung 1 aufgezeigten Arbeitsschritte.

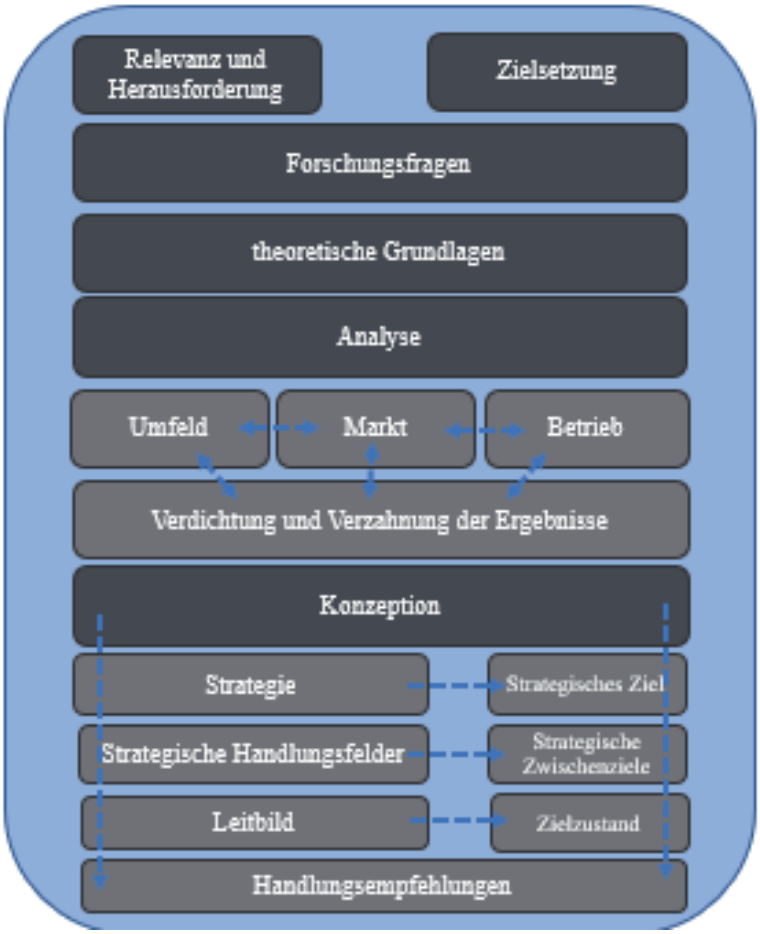


Abbildung 1 Methodisches Vorgehen
(Quelle: Eigene Darstellung)

1.2 Motivation

Meine persönliche Motivation für dieses Themenfeld ist mein langjähriges Interesse am Tourismus-, Hotel- und Gastgewerbe. Bereits während der Schulzeit habe ich verschiedene Praktika im Hotel- und Gastgewerbe vollzogen. Diese Begeisterung führte nach meinem Fachabitur zu einer Ausbildung zum Hotelfachmann im Hotel Eden Parc in Bad Schwalbach. Die anschließende Festanstellung ermöglichte mir den Kontakt mit Menschen aus aller Welt. Ihre Bedürfnisse kennenzulernen, zu begreifen und die richtige Lösung zu finden, waren dabei stehts meine oberste Priorität. Nachdem ich eineinhalb Jahre Berufserfahrung sammeln konnte, entschied ich mich für ein Studium in Business Administration an der Hochschule Fresenius, um grundlegende Kenntnisse zu vertiefen und einen Bachelorabschluss zu erlangen. Das derzeitige Masterstudium im Bereich Sustainable Marketing and Leadership soll hierbei meine fachliche und persönliche Kompetenz erweitern und mir neue und vertiefende Einblicke gewähren. Die Kombination aus meiner Ausbildung im Hotelfach und den Studiengängen bildet für mich eine gute Voraussetzung, diese Arbeit erfolgreich zu bearbeiten, und motiviert mich, mein Verständnis von Tourismus-, Hotel- und Gastgewerbe sowie die erworbenen Fachkompetenzen während meines Studiums anzuwenden und einer Region wie Rotenburg an der Fulda, zu der ich auch eine persönliche Verbindung habe, in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

2 Grundlagen des Tourismusmanagements

Dieses Kapitel liefert Definitionen und Begriffserklärungen, die für die vorliegende Masterarbeit von grundlegender Bedeutung sind. Beginnend mit der Definition von Tourismus werden anschließend die Themen Destination und Tourismusmarketing näher erläutert, um die Forschungsfragen *„Welche Faktoren gilt es bei der Entwicklung eines Tourismuskonzeptes zu beachten?“* und *„Wie gestaltet sich ein Tourismuskonzept und welche Einflussfaktoren müssen dabei berücksichtigt werden?“* beantworten zu können.

2.1 Tourismus

Wissenschaftler befassen sich bereits seit mehreren Jahrzehnten mit dem Begriff Fremdenverkehr, der aufgrund des heutigen Verständnisses der Dienstleistungs- und Kundenorientierung von dem Begriff Tourismus abgelöst wurde.[10]
Im Laufe der Zeit wurden verschiedene Definitionsansätze formuliert. Um die Entwicklung der Ansätze zu verdeutlichen, werden im Folgenden einige Ansätze aufgezeigt.

„Fremdenverkehr ist der Begriff all jener und in erster Reihe aller wirtschaftlichen Vorgänge die sich im Zuströmen, Verweilen und Abströmen Fremder nach, in und aus einer bestimmten Gemeinde, einem Land, betätigen und damit unmittelbar verbunden sind.“[11]

„Tourismus ist als eine temporäre Bewegung/Reise von Personen nach Destinationen außerhalb ihrer normalen Arbeits- und Wohnstätte definiert.“[12]

„Die Gesamtheit der Beziehungen und der Erscheinungen, die sich aus dem Reisen und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist.“[13]

[10] Vgl. Berg „et al.“ [2014], S. 2.
[11] Vgl. Schrattenhofen [1911], o. S. zitiert nach Berg „et al.“ [2014], S. 8.
[12] Vgl. Mathieson/Wall [1982], o. S. zitiert nach Berg „et al.“ [2014], S. 8.
[13] Vgl. Kasper [1996], o. S. zitiert nach Berg „et al.“ [2014], S. 9.

„Fremdenverkehrspolitik ist die zielgerichtete Planung und Beeinflussung/Gestaltung der touristischen Realität und Zukunft durch verschiedene Träger- staatliche, private, übergeordnete.“[14]

Nach der UNWTO (damals Word Trade Organisation), die am umfassendsten versucht, eine gültige Systematik des Tourismus zu entwickeln[15], wird Tourismus wie folgt definiert:

„Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which imply tourism expenditure “.[16]

Aufgrund der umfassenden Ausführung und Definition wird in der folgenden Arbeit mit der Definition der UNWTO von 2007 gearbeitet.

Das Wort Tourismus selbst hat seinen Ursprung im griechischen „tornos“ für zirkelähnliches Werkzeug und gelangte über das lateinische „tornare“ und das französische „tour“ ins Englische und Deutsche. Alle Wortherkünfte beinhalten dabei den Begriff der “rundung” mit der Bedeutung „zum Ausgangspunkt zurückkommende“, welches sich somit von dem Begriff „Reiseverkehr“ unterscheidet. Reise bezeichnet den Aufbruch, das Wegfahren oder das Versenden und lässt dabei den Faktor der Wiederkehr unbestimmt, während das Wiederzurückkommen im Tourismus bestimmt ist, wie in Abbildung 2 zu sehen ist.[17]

[14] Vgl. Freyer [2001], o.S. zitiert nach Berg „et al.“ [2014], S. 9.
[15] Vgl. Freyer [2015a] S. 6.
[16] Vgl. World Tourism Organization, [o.D.], S.1.
[17] Vgl. Mundt [2013] S. 1 f.

Abbildung 2 Definition von Tourismus
(Quelle: Mundt [2013], S.2.)

Tourismus als Oberbegriff beschreibt somit alle Reisen, unabhängig von ihren Zielen und Zwecken, die zeitlich limitiert sind, an einen anderen Ort als den Wohnort führen und die Wiederkehr beinhaltet. Geschäftsreisen, Urlaub, Radfahren und Studienreisen gehören ebenso dazu wie der Besuch von Verwandten[18]. Somit können nach Freyer folgende drei grundlegende Elemente des Tourismus dargestellt und abgegrenzt werden:

- der Ortswechsel,
- die Motivation der Reise
- und die Reisedauer.[19]

Anhand der drei verschiedenen Elemente unterteilt Freyer den Tourismus in verschiedene Bereiche und Merkmale, wie in Tabelle 1, zu sehen ist.

Abbildung 3 Abgrenzung Tourismus in seine Bereiche
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer [2011], S. 2 ff.)

[18] Vgl. Freyer [2011a], S. 2 f.
[19] Vgl. Freyer [2011a], S. 2 f.

Abgrenzung	Touristischer Kernbereich	Touristischer Randbereich	Nicht-touristischer Bereich
Motivation	Urlaubs-, Erholungstourismus	Geschäfts-, Gesundheits-, Stadttourismus, sowie Bekanntenbesuche	Studium, Arbeit, Auswandern
Dauer	4-45 Übernachtungen Erholungstourismus über 45 Übernachtungen langfristiger Tourismus	Tagesausflügler oder kurzfristiger Tourismus mit 1-3 Übernachtungen	Über 1 Jahr (Daueraufenthalt)
Zielort	In- und Ausland (Inlands- und Auslandstourismus)	Heimatort & nähere Umgebung (Stadt & Nahtourismus)	Zum Arbeitsplatz, Studienplatz etc.
Erklärung	Mindestens eine mehrtägige Erholungs-, Urlaubsreise	Grenz den Tourismus vor allem hinsichtlich der Reisedauer/Entfernung und Motive des Ortswechsels ein.	Alle Erscheinungen die mit dem Verlassen des gewöhnlichen Aufenthaltsortes verstanden werden

Tabelle 1: Eigenschaften der Tourismusbereiche
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer [2015a], S. 3 ff.).

Während Freyer die drei grundlegenden Elemente Motivation, Dauer und Zielort zur Abgrenzung der Erscheinungsformen des Tourismus heranzieht, orientiert sich die UNWTO vor allem am zeitlichen Aspekt.[20] Tagesbesucher (ohne Übernachtung) sind Besucher ohne Übernachtung, Touristen sind Besucher mit mind. einer Übernachtung. Alle Aufenthalte, die länger als ein Jahr sind, werden dem Tourismus nicht zugerechnet. Grund für die Konzentration auf die Aufenthaltsdauer ist das Bestreben, eine international gültige Systematik des Tourismus zu entwickeln, da unter anderem auch in Deutschland empirische Studien zur Untersuchung des Reiseverhaltens Urlaubsreisender mit der Anzahl an Übernachtungen definiert werden.[21] Im Hinblick auf die Entwicklung eines Tourismuskonzeptes wird sich hier an Freyer gehalten, da die Motivation, der Zielort und der Zeitfaktor zur Bestimmung der Nachfrager einer Destination von hoher Bedeutung sind und die isolierte Betrachtung der Anzahl an Übernachtungen zur Erarbeitung eines Tourismuskonzeptes nicht ausreichen würde.

[20] Vgl. Freyer [2015], S. 6.
[21] Vgl. Freyer [2015], S. 6.

2.2 Destination

Seit 1990 ist der Begriff Destination und Destinationsmanagement in Fachbeiträgen und innerhalb der Tourismusforschung ein fester Bestandteil, wobei bereits seit dem 18. Jahrhundert von „Zielgebiet einer Reise“ gesprochen wird und damit der temporäre Ortswechsel gemeint ist. [22] Der Begriff Destination wird nach Bieger wie folgt definiert:

„Geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen notwendigen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergungen, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“[23]

Dabei handelt es sich beim Begriff Destination um einen Oberbegriff für touristische Ziele unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Organisationsformen.[24]

2.2.1 Destination aus Sicht der Nachfrager

Eine Destination selbst kann aufgrund der Wahrnehmung eines Konsumenten unterschiedlich sein.[25] Einerseits können mit Destinationen Hotelresorts oder Themenparks wie der Europark in Rust gemeint sein, andererseits können es Städte, Regionen, Bundesländer oder ganze Staaten sein. Die Perspektive der Nachfrager entscheidet über die Wahrnehmung einer Destination. Neben persönlichen Erfahrungen, Informationen aus Medien und Werbung sind Einflüsse des Reisezwecks wie Wellness, Aktivurlaub oder Kongresse, und die Distanz zwischen Quell- und Zielgebiet für die Raumwahrnehmung der Konsumenten entscheidend. Je enger der Reisezweck gefasst ist, desto räumlich begrenzter ist die Destination und deren Wahrnehmung.[26]
Gleich verhält es sich mit der Entfernung: je weiter ein Zielgebiet entfernt ist, desto größer wird die Wahrnehmung einer Destination. Können beispielsweise Bayern eine bestimmte Zielregion in Süd Tirol genau benennen, so kann es sein,

[22] Vgl. Steinecke [2013], S.13 f.
[23] Bieger [2002], S.56.
[24] Vgl. Steinecke [2013], S.13 f.
[25] Vgl. Steinecke [2013], S. 15 f.
[26] Vgl. Steinecke [2013], S. 15 f.

dass es sich für einen Finnen um eine Reise nach Italien und weiter für einen Chinesen um eine Reise nach Europa handelt.[27] Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass seitens des Gastes die Größe von Räumen bestimmt wird und sich das Reiseziel bzw. die Destination definiert, wie es Abbildung 4 noch einmal verdeutlichen soll.[28]

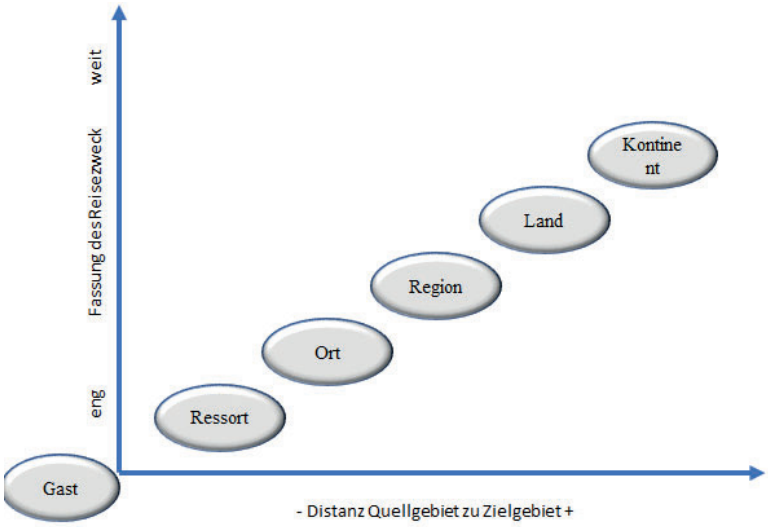


Abbildung 4 Destinationsdefinition nach Distanz und Reisezweck
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinecke [2013], S. 15.)

2.2.2 Destination aus tourismuspolitischer Sicht

Der Begriff Tourismuspolitik wird von Freyer als *´die zielgerichtete Planung und Beeinflussung/Gestaltung der touristischen Realität und Zukunft durch verschiedene Träger (staatliche, private und übergeordnete)´*[29] bezeichnet.

Je höher die Ebene der Betrachtung, desto größer und allgemeiner sind die Ziele formuliert. Freyer bezeichnet diesen Zusammenhang als Ziel(-Mittel-)Ketten, in denen angesetzte Mittel aus der übergeordneten Ebene zu Zielsetzungen der nächsten Ebene werden usw. [30] (Siehe Abbildung 5).

[27] Vgl. Steinecke [2013], S. 15 f.
[28] Vgl. Fuchs , et al. [2008], S. 179 f.
[29] Freyer [2015a], S. 449.
[30] Vgl. Freyer [2015a], S. 480

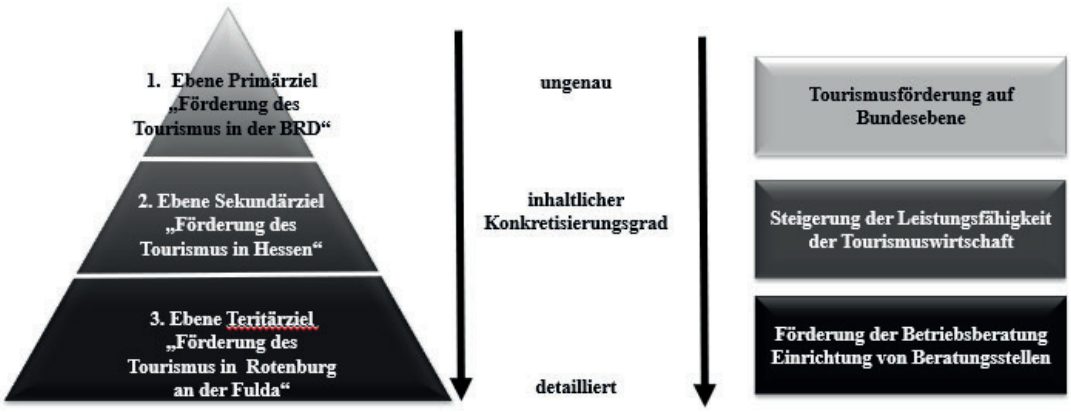


Abbildung 5 Zielhierarchie in Ebenen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer [2015], S. 480 f.)

Ziele der Tourismuspolitik können in verschiedene Bereichsziele eingeordnet werden, diese sind:

- wirtschaftlich, z.B. Steigerung und Sicherung von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen, Förderung des Wirtschaftswachstums,
- sozial, z.B. Interaktion zwischen Reisenden und Bereisten, Verträglichkeit von Sitten, Gebräuchen und Tradition,
- und ökologisch, z.B. umweltverträgliche und ökologische Wirtschaftskreisläufe, Schonung von Ressourcen, Erhaltung der Landschaft.[31]

Träger sowie Ebenen, die mit Aufgaben der Tourismuspolitik befasst sind, lassen sich in gesellschaftliche Ebenen, rechtliche Organisationen und berufsständige Vertretungen unterteilen.[32]

Im Hinblick auf das Ziel dieser Arbeit wird sich ausschließlich mit den gesellschaftlichen Ebenen in Deutschland bzw. Hessen im Rahmen des Drei-Ebenen– Modells beschäftigt.[33] Das Drei-Ebenen-Modell, wie in Abbildung 6 dargestellt, wurde in Folge eines Destinationskonzeptes aus dem Jahr 2002 als touristisches System für Hessen entwickelt. Innerhalb des Drei- Ebenen- Modells arbeiten die Landes-, Destinations-, und Touristische Arbeitsgemeinschaft (TAG)/Ortsebene mit funktionalen Partnern, u.a. Wirtschaftsförderung und Leistungsanbietern wie Beherbergungsbetriebe, Gastronomie etc., zusammen. Hintergrund des Modells ist, die Bündelung finanzieller und personeller Ressourcen sowie eine bessere Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu

[31] Vgl. Berg [2014] S. 40 f.; Vgl. Freyer [2015], S. 483.
[32] Vgl. Berg [2014] S. 40 ff.
[33] Vgl. Freyer W. [2011], S. 480 ff. Für nähere Betrachtungen der anderen Ebenen und Organisationsformen

erreichen.[34] Dabei handelt es sich nicht um eine andere Auffassung von Destinationen wie in 2.2.1 beschrieben, sondern um eine Sichtweise für Kunden, einen sinnvollen Destinationsraum zu bestimmen, um Managementstrukturen wie Tourismusorganisation erfolgreich umsetzen, verschiedene Produkte besser vermarkten zu können sowie Zuständigkeiten zu verdeutlichen.[35]

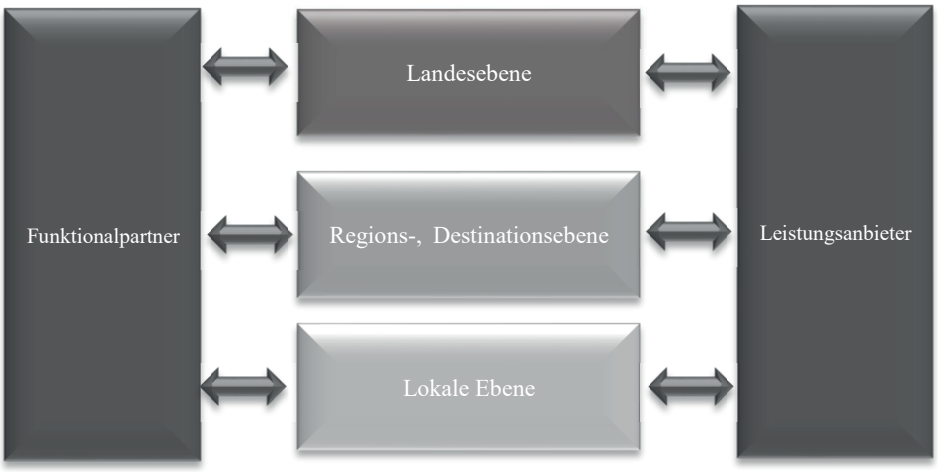


Abbildung 6 Drei Ebenen Modell
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015], S. 12.)

2.2.3 Destinationen als Tourismusprodukt

Der Konsument definiert den Erfolg einer Reise nicht anhand einzelner Leistungsproduzenten, sondern verbindet seine Reise stets mit einer Destination, die als Leistungsbündel einzelner Produktleistungen fungiert. Das bedeutet eine Destination ist auf ihre einzelnen Leistungselemente wie Beherbergungsbetriebe, Gastronomie, Infrastruktur etc. angewiesen, die einzeln betrachtet, getrennt voneinander arbeiten und damit unabhängig sind. Diese sind jedoch in Form einer Dienstleistungskette maßgeblich an dem Erfolg einer Destination beteiligt.[36] Sie lassen sich nach Freyer in Tourismusbetriebe im engeren Sinn und Tourismusbetriebe im weiteren Sinn einteilen. Tourismusbetriebe im engeren Sinn sind all diejenigen, die ausschließlich tourismustypische Leistungen erstellen, Tourismusbetriebe im weiteren Sinn sind nicht ausschließlich auf die Erstellung touristischer Leistungen festgelegt.[37]

Bieger beschreibt die Funktion einer Destinationsorganisation als eine Art Holding Gesellschaft, die zwar keinen direkten Einfluss auf die einzelnen Tochtergesellschaften

[34] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015], S. 11.
[35] Vgl. Fuchs „et al.“ [2008] S. 180 f.
[36] Vgl. Bieger [2002], S.55 f.
[37] Vgl. Freyer [2011] S. 17

hat, aber die Rahmenbedingungen (strategische Leitlinien) setzen kann, damit eine Destination als Einheit funktionieren kann. Wichtig dabei ist die Einbeziehung aller Stakeholder, die direkt und indirekt vom Tourismus betroffen sind.[38]

Der Gast selbst konsumiert die Destination als Tourismusprodukt und verbindet seine gesammelten Erfahrungen mit der Destination, in der er sich befindet. Eine positive oder negative Erfahrung wird daher nicht direkt auf ein Leistungselement innerhalb der Destination bezogen, sondern schließt sich im Produkt zusammen. Somit haben die Leistungselemente zwar direkten Einfluss auf den Gast, seine Produktgrenze bezieht er allerdings auf die Destination bzw. Stadt, wie Abbildung 7 verdeutlichen soll. [39]

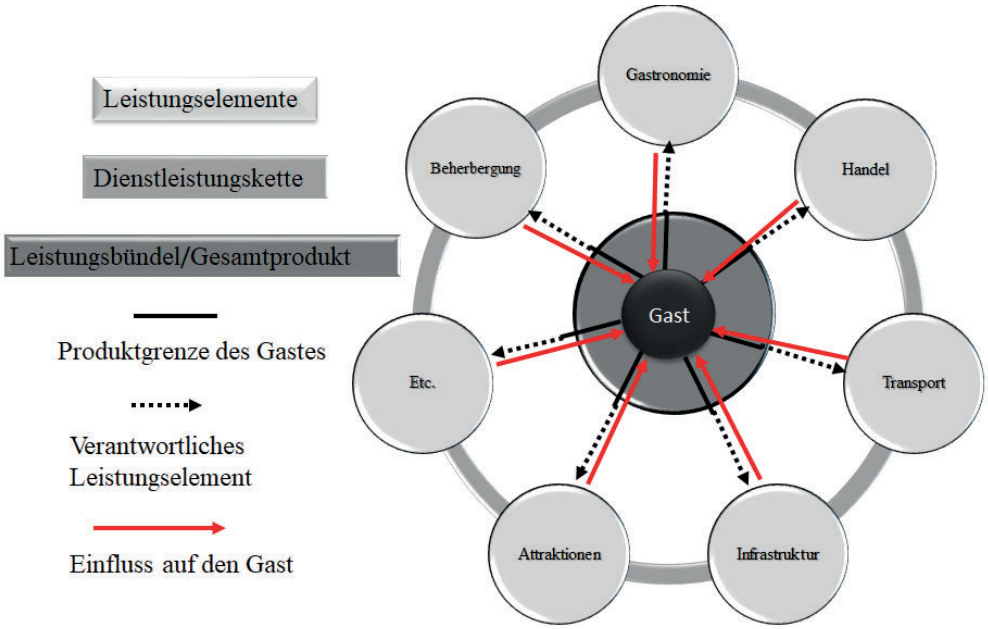


Abbildung 7 Wahrnehmung einer Destination als touristische Wettbewerbseinheit
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger [2002], S. 57 ff.)

2.3 Tourismus Marketing

Da sich die Zielsetzung dieser Arbeit mit der Entwicklung eines Tourismuskonzeptes für die Stadt Rotenburg an der Fulda befasst, wird hier gezielt auf die Besonderheiten des Tourismusmarketings einer Stadt eingegangen.[40] Beim Tourismusmarketing handelt es sich um einen speziellen Bereich des Dienstleistungsmarketings[41], der sich aufgrund der außerordentlichen Leistungsvielfalt zu anderen Bereichen des Dienstleistungsmarketings und vor allem zu anderen Marketingansätzen wie Konsumgüter-Marketing oder

[38] Vgl. Bieger [2002], S.38 f.
[39] Vgl. Bieger [2002], S. 55 ff.
[40] Vgl. Kolb [2008] S. 2
[41] Vgl. Dettmar, „et al." [2011] S. 4

Investitionsgüter-Marketing abgrenzt.[42] [43] Wie bereits in Kapitel 2.2.3 erwähnt, bildet eine Destination ein Leistungsbündel aus verschiedenen Leistungselementen, weshalb sie auch in Bezug auf das Marketing besonders zu bewerten ist. Eine Stadt ist kein Produkt, das ein Gegenstand, eine Idee, ein Service oder eine Erfahrung sein kann, sondern ein Produkt, das Gegenstände (Gebäude, Infrastruktur etc.), Service und Ideen mit dem Bedürfnis von Erfahrungen seiner Gäste vereint.[44] Dieses Zusammenspiel von verschiedenen Leistungselementen einer Stadt/Destination bildet das Image einer Stadt, das für nachhaltigen Erfolg ausschlaggebend ist.[45] Die American Marketing Association definiert Marketing in Bezug auf Tourismus als *´the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges this statisfy individual and organizantional goals´,*[46] und beschreibt Marketing somit als Austausch zwischen „individual", dem Gast/Besucher, und „organizational", in diesem Fall der Stadt/ Destination. Ähnlich wie die American Marketing Association sieht Freyer das moderne Marketing als umfassende Gesamtleistung, die das Handeln vorrangig auf den Markt ausrichtet und dabei gesellschaftliche Werte einbezieht.[47] [48] Dabei umfasst das moderne Marketing drei unterschiedliche Aufgabenbereiche, wie in Abbildung 8 dargestellt.

Abbildung 8 Marketing als Managementfunktion
(Quelle: Freyer [2011], S. 37.)

[42] Vgl. Dettmar, „et al." [2011] S. 4
[43] Zur weiteren Information zu anderen Marketingansätzen siehe Dettmar, „et al." [2011] S. 4 ff.; Freyer [2011b] S. 30 ff.
[44] Vgl. Kolb [2008], S. 10.
[45] Vgl. Kolb [2008], S. 10 f.
[46] Vgl. American Marketing Association [o.D.], zitiert nach Kolb [2008], S. 2.
[47] Vgl. Freyer [2011b], S. 36.
[48] Aufgrund der vorgenommen Literaturrecherche wurde festgestellt, dass sich die Autoren in Bezug auf die Erstellung eines Marketingplanes in Phasen und deren Schwerpunkte, bis auf kleine Variationen, einig sind. Aus diesem Grund wird sich ab sofort an die Werke von Freyer orientiert.

Das **normative Marketing** bezieht sich dabei auf die Bestimmung der normativen Werte wie Unternehmensphilosophie, -ziele, -leitbilder, Corporate Identity, usw.; das **strategische Marketing** dient der Bestimmung langfristiger Strategien und Konzepte und das **operative Marketing** beschäftigt sich mit der Maßnahmenplanung mithilfe des Marketing-Mixes.[49]

Im Hinblick auf die Marktorientierung hat das Marketing-Management dabei die Aufgabe, verschiedene Aufgabenfelder zu erforschen. Diese sind:

- Verhalten und Entscheidungen der Nachfrager
    - Welche Reisewünsche bestehen?
    - Welcher Nutzen wird den Angebotsvarianten beigemessen?
- Verhalten und Entscheidung der touristischen Anbieter
    - Welche Produkte werden angeboten?
    - Welche Leistungen werden bereitgestellt?
    - Welche Leistungen und Angebote werden (zukünftig) nachgefragt?
- Kommunikationswege zwischen Anbieter und Nachfrager
    - Welche Verhaltensänderungen gibt es in Bezug auf verschiedene Marketinginstrumente?[50]

Phasen des Marketing-Managements

Im Zuge des Ansatzes – Management durch Marktorientierung – hat sich in der Marketingwissenschaft ein umfassender und mehrstufiger phasenorientierter Ansatz als eigenständige Methodik zur Entwicklung eines ganzheitlichen Marketingplans durchgesetzt.[51] Dieser lässt sich meist in fünf verschiedene Phasen einteilen:

1. Analysephase, die zur Erfassung der Ausgangssituation dient. Hier werden Umfeld, Markt sowie der eigene Betrieb analysiert. Mit den Ergebnissen der drei Analysen wird eine strategische Diagnose getroffen, die in den weiteren Phasen weiter aufbereitet wird.
2. Strategiephase, die den Kern des modernen Marketings bildet, da hier eine langfristige Entwicklung von Zielstrukturen stattfindet, die sich an betrieblichen und überbetrieblichen Zielsetzungen orientiert.

[49] Vgl. Freyer [2011], S. 36.
[50] Freyer [2011], S. 37.
[51] Vgl. Dettmer, et al. [2011], S. 20 ff., vgl. Freyer [2011], S. 108 ff., vgl. Wiesner [2016], S. 37 ff.

3. Gestaltungsphase, in der die Ziele und Strategien mit absatzpolitischen Instrumenten ausgestattet werden. Zu den wichtigsten Instrumenten, die zu einem Marketing-Mix ausgestaltet werden müssen, zählen Produkt-, Preis-, Vertriebs-, und Kommunikationspolitik.
4. Realisierungsphase
5. Kontrollphase, die vor allem einen operativen Charakter hat und für die Umsetzung oder Implementierung der strategischen Marketingempfehlungen sowie der Kontrolle von Maßnahmen verantwortlich ist.[52]

Wie in Abbildung 9 dargestellt, lassen sich die Phasen des modernen Marketings, aufgrund seines marktorientierten Ansatzes und der damit verbundenen Tatsache, dass jede Phase mehrmals und immer durchlaufen werden muss, in ein Kreislaufmodell übertragen.[53]

Abbildung 9 Kreislaufmodell des Tourismus-Marketing
(Quelle: Freyer [2011b], S. 112)

2.4 Rotenburg an der Fulda

Rotenburg an der Fulda, erstmals im Jahr 1248 erwähnt [54], gehört heute zum Kreis Hersfeld-Rotenburg, nachdem die Stadt 1972 im Zuge der Gebietsreform ihren Kreisstadttitel verlor. Derzeit wird die Stadt von dem amtierenden Bürgermeister Herrn Grunwald (CDU) in zweiter Amtszeit vertreten.[55] Neben dem für die Stadt bedeutenden Tourismus, haben sich in der Stadt aufgrund der zentralen Lage in Deutschland unter

[52] Vgl. Freyer [2011b], S. 111.
[53] Vgl. Freyer [2011b], S. 112.
[54] Vgl. Löwenstein [2010] S.1.
[55] Vgl. Magistrat Rotenburg an der Fulda [2018], o. S.

anderem das Herz-Kreislauf-Zentrum, die BKK-Akademie (Aus- und Fortbildungsstätte der Betrieblichen Krankenkassen), das Studienzentrum für Finanzverwaltung und Justiz sowie die Aus- und Fortbildungsstätte von Hessen Mobil angesiedelt. Aktuell leben in Rotenburg 14.505 Menschen, wovon die meisten in der Kernstadt leben. 64 Prozent der Menschen sind hierbei zwischen 16 und 65 Jahre alt. Der Anteil an über 65-Jährigen liegt bei 23 %. Insgesamt gibt es in Rotenburg ca. 3.593 Beschäftigte, wobei hiervon ca. 69 % im Dienstleistungsgewerbe tätig sind.[56] Weitere ausführliche Erläuterungen erfolgen im Zuge der Ausarbeitung in Kapitel 3.2.

2.5 Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg a. d. Fulda mbH

Die MER ist eine Tochtergesellschaft der Stadt Rotenburg an der Fulda. Gegenstand ihrer Gründung 2016 ist die Finanzierung, strategische Ausrichtung, Koordination, Durchführung und Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten im Stadtmarketing und der Stadtentwicklung sowie Wirtschaftsförderung, Leerstandsmanagement, Eigenwerbung, Beratung und Unterstützung bei Sanierungen, Tourismus und Kultur. In Bezug auf den Tourismus sind die Tourismusinfrastruktur, Tourist-Information sowie alle Mitarbeiter und Projekte der MER unterstellt. Derzeitiger Geschäftsführer ist Herr Torben Schäfer; Aufsichtsratsvorsitzender ist Bürgermeister Christian Grunwald.[57]

3 Ausgangslage von Rotenburg an der Fulda

Im Rahmen der Grundlagenuntersuchung konnte festgellt werden, dass sich der Tourismus in den touristischen Kernbereich, den touristischen Randbereich und den nicht-touristischen Bereich einteilen lässt. Um eine klare Abgrenzung für das Tourismuskonzept ziehen zu können, wird im Zuge der Arbeit die Frage *„In welchem touristischen Bereich ist Rotenburg an der Fulda tätig?“* zu klären sein. Einhergehend mit der Frage gilt es herauszustellen, wie Rotenburg in Bezug auf die Region gesehen wird und ob die Nachfrager gezielt nach Rotenburg kommen oder eine Reise in die gesamte Region unternehmen. Die Basis des Weiteren Vorgehens, um externe und interne Faktoren herauszustellen, bietet das Drei-Ebenen-Modell. Aufgrund der definierten Aufgaben in den Bereichen Kommunikation, Angebotsentwicklung, Gästeservice und

[56] Vgl. Statistik Hessen [2018], o. S.
[57] Vgl. Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg mbH [2018], o.S.

Betreuung wird es als besonders wichtig erachtet, die im Falle Rotenburgs übergeordnete Ebene, die GrimmHeimat NordHessen, auf ihre Entwicklung und Angebote zu prüfen, um die Fragen *„Welche Auswirkungen und Chancen bietet die übergeordnete Ebene den lokalen Orten und TAG ?“* und *„Verfolgt die Destination dieselbe Zielgruppe wie Rotenburg an der Fulda und wenn ja, welche sind diese ?“* beantworten zu können. Die Ergebnisse der Fragestellungen sollen dabei Aufschluss darüber geben, inwieweit Rotenburg an der Fulda die Entwicklungen und Angebote, die zur Befriedigung der Zielgruppen beitragen, umsetzt und dabei mitwirkt. Außerdem soll die Wahrnehmbarkeit Rotenburgs innerhalb der GrimmHeimat geprüft werden. Dies wird hier aus Sicht des Kunden vollzogen und dabei vor allem auf die Darstellung innerhalb des Webauftrittes und einzelner Prospekte geschehen, da diese neben den eigenen Medien die primäre Anlaufstelle für die gesamte Destination sind, um sich über Angebote zu informieren. Die Ergebnisse aus diesem Teilkapitel gilt es anschließend mit Rotenburg durch die Analyse des ursprünglichen und abgeleiteten touristischen Angebots zu prüfen, um daraus mögliche Ziele und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Nachdem Rotenburg als Leistungsbündel untersucht wurde, gilt es, die Stadt mit dem Wettbewerb innerhalb der GrimmHeimat zu vergleichen. Ausschlaggebend hierfür sind die Faktoren, die innerhalb der Destination nachgefragt werden und auf welche Angebote die GrimmHeimat primär zurückgreift, um die gesamte Destination zu vermarkten. Neben den Umfeld-, Markt- und Wettbewerbseinflüssen wird außerdem kurz auf die TAG Erlebnisregion Mittleres Fuldatal eingegangen, um Erkenntnisse darüber zur erlangen, wie die TAG anhand ihrer definierten Aufgaben und Zielvorstellungen umgesetzt wird.
Alle Erkenntnisse aus externen und internen Faktoren werden im Anschluss in Form von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken gegenübergestellt, um daraus ein ganzheitliches Handlungskonzept mit strategischen Stoßrichtungen erstellen zu können.

3.1 Umfeldanalyse und Marktanalyse

Der am breitesten angelegten Teil der Analysephase sind Umfeld- und Marktanalyse. Sie beschäftigen sich mit den Rahmenbedingungen des zu untersuchenden Forschungsfeldes. Nur eine umfassende Betrachtung des Umfeldes und Marktes gibt Einblicke in Bezug auf aktuelle Gegebenheiten und Entwicklungen die Einfluss nehmen auf die zukünftige Orientierung einer Organisation .[58] Im Fall des zu entwickelnden Tourismuskonzeptes für

[58] Vgl. Freyer [2011b], S. 120.

Rotenburg an der Fulda wird aus diesem Grund, in Anlehnung an das Drei-Ebenen-Modell, die touristische Entwicklung auf Landes- und Destinationsebene analysiert, um einerseits die vergangenen Entwicklungen im Bereich des Tourismus herauszuarbeiten und andererseits zukünftige touristische Weichenstellungen aufzuzeigen, die von den übergeordneten Ebenen herausgearbeitet wurden. Diese Erkenntnisse sollen dazu dienen, herauszufinden, wie die übergeordneten Ebenen den Tourismus in Hessen bzw. in der GrimmHeimat NordHessen sehen und welche Analyseergebnisse sich auf Rotenburg an der Fulda übertragen lassen. Außerdem werden die allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen analysiert, um zukünftige Auswirkungen auf das touristische Handeln in Rotenburg ableiten zu können.

Bedeutende Richtlinien für das touristische Handeln sind im tourismuspolitischen Handlungsrahmen Hessen und im strategischen Marketingplan für Tourismus in Hessen festgehalten. Im Zuge des Wettbewerbs zur Erschaffung attraktiver Destinationen, hat Hessen in seinem Destinationskonzept von 2002 festgelegt, Städte in Form von konsequenter Kern- und Zielgruppenausrichtung zu vermarkten. Ziel dabei ist es, Hessische Destinationen thematisch sinnvoll mit den Reisemotiven wie Erholung, Kultur, etc. zu verbinden. Aus diesem Grund wurde seit Festlegung des Destinationskonzeptes nicht mehr an Kreis- und Ländergrenzen festgehalten, sondern es wurden themenspezifische Zielgebiete herausgearbeitet.[59] Diese sind in Hessen: Lahntal, Bergstraße, NordHessen, Odenwald, Rheingau, Rhein-Main-Region, Rhön, Taunus, Vogelsberg, Spessart und der Westerwald. [60]

Im Zuge der Neuausrichtungen bildeten sich zahlreiche regionale TAG, die durch qualitätsfördernde Maßnahmen wie themenbezogene Bündelungen von Freizeitaktivitäten, Schaffung von Infrastruktur und Verbesserung der Kommunikationswege die touristische Nachfrage stärken.

TAG können wie folgt definiert werden:

„Touristische Arbeitsgemeinschaften sind im Hinblick auf eine kritische Größe marktfähige, strategische geführte, räumliche Einheiten mit klar erkennbarem und abgrenzbarem Angebot“.[61]

[59] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. [2015], S.12.
[60] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. [2015], S.12.
[61] Hessischer Tourismusverband e.V. [2008b], S. 13.

Die Strukturen lassen sich in einem Drei-Ebenen-Modell, wie in Abbildung 10 gezeigt, darstellen.[62]

Abbildung 10 Drei-Ebenen-Modell
(Quelle: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Entwicklung [2015], S. 12.)

Auf Landesebene in Hessen sind es zum einen der Hessische Tourismusverband e.V. (HTV) und zum anderen die Hessenagentur GmbH (HA), die den strategischen Handlungsrahmen vorgeben. Der HTV versteht sich als Zusammenschluss von Kommunen und Leistungsträger-Organisationen und dient als tourismuspolitische Interessenvertretung gegenüber dem Land Hessen, der Landesregierung sowie den Marketingorganisationen des Landes Hessen. Außerdem vertritt der HTV die Mitglieder in verschiedenen Tourismus-Organisationen und fördert und pflegt die Zusammenarbeit mit anderen Fachverbänden der Tourismuswirtschaft auf Bundesebene.[63] Die Hessen Agentur ist eine Dienstleistungsgesellschaft des Landes Hessen und ist für die Umsetzung von Kampagnen, Projekten und Förderaktivitäten verantwortlich. Übergeordnete Ziele sind dabei die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit, die zukunftsfähige Positionierung Hessens und dessen Image im nationalen und globalen Wettbewerb, um für nachhaltigen Wohlstand und Entwicklung des Standortes Hessen zu sorgen.[64]

Zur Aufgabe der Destinationsebene gehören aktivierende Marketingmaßnahmen zur Neukundengewinnung nationaler und internationaler Märkte für die Destination, aber themenspezifisch auch für Teilregionen und einzelne Orte.[65]

Zentrale Aufgabe der TAG/ Orte sind die Umsetzung qualitätsfördernder Maßnahmen wie die Entwicklung von themenbezogenen Angeboten und deren Infrastruktur. Außerdem sind TAG in der Verantwortung, durch informierende

[62] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Entwicklung und Verkehr [2015], S. 11.
[63] Vgl. Hessischer Tourismusverband e.V. [2018], o.S.
[64] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung [2013], S. 9.
[65] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung [2013], S. 12.

Marketingkommunikation die Kundenbetreuung und -bindung zu sichern.[66] Abbildung 11 fasst die Aufgaben der verschiedenen Ebenen noch einmal zusammen.

Aufgaben	Landesebene	Destinationsebene	TAG /Ortsebene
Kommunikation	Neukundengewinnung auf int./nat. Märkten zielgruppenorientiere Destinations- und Themenkampagnen	Neukundengewinnung auf nat. Märkten regionales Marketingkonzept	Informierendes Marketing z.B. Gastgeberverzeichnis
Angebotsentwicklung	zentrale Konzepte für Qualitätssicherung und Klassifizierung Qualitätssicherungs-konzepte	regionale Angebotsvernetzung Vernetzung von Infrastruktursystemen Qualitätssicherung	Angebotsentwicklung Infrastruktur-entwicklung Umsetzung Qualitätsfördernde Maßnahmen
Gästeservice und Betreuung	/	Buchungs- und Informations-management	Kundenbindung und Betreuung
Service	Marktforschung	/	Beratung und Betreuung von Leistungsanbietern

Abbildung 11 Aufgaben im Rahmen des Drei – Ebenen - Modelles (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HA Hessen Agentur [2008], S. 10.)

3.1.1 Allgemeine Entwicklung des Tourismus in Deutschland

Die Forschungsgemeinschaft Urlaubsreisen e.V. hat in ihrem vorläufigen 48. Bericht im Jahr 2018 die Reiseeigenschaften in Deutschland untersucht. Kurzurlaubs- und Urlaubsreisen nehmen wie in den vergangenen Jahren zu und die Ausgaben für Kurzurlaubs- und Urlaubsreisen lagen noch nie höher als im Jahr 2017, wie Abbildung 12 zeigt.[67]

[66] Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung [2013], S. 12 f.
[67] Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a], S. 2.

Urlaubsreisen und Kurzurlaubsreisen 2017:
Volumenkennziffern

Urlaubsreisen (ab 5 Tage Dauer)

Jahr	Urlaubsreisende	Urlaubsreisen pro Person	Urlaubsreisen insgesamt	Durchschnitts-ausgaben	Gesamtumsatz Urlaubsreisen
2017	54,1 Mio.	1,29	69,6 Mio.	€ 1.045	€ 72,7 Mrd.
2016	53,4 Mio.	1,29	68,7 Mio.	€ 983	€ 67,5 Mrd.

Kurzurlaubsreisen (2-4 Tage)

Jahr	Kurzurlaubs-reisende	Kurzreisen pro Person	Kurzreisen insgesamt	Durchschnitts-ausgaben	Gesamtumsatz Kurzreisen
2017	34,3 Mio.	2,39	82,1 Mio.	€ 268	€ 22,0 Mrd.
2016	33,0 Mio.	2,44	80,5 Mio.	€ 253	€ 20,4 Mrd.

Abbildung 12 Urlaubs- und Kurzurlaubsreisen 2017
(Quelle: FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a], S. 2.)

Weiterhin ist Deutschland mit 28,0 % aller unternommenen Urlaubsreisen von mehr als fünf Tagen, gefolgt von Spanien mit 13,1 % und Italien mit 8,3 %, das wichtigste Reiseziel der Deutschen. Die nachgefragtesten Zielbundesländer sind Mecklenburg-Vorpommern mit 5,1 % gefolgt von Bayern mit 4,9 % und Schleswig-Holstein mit 4,5 %. Hessen ist nach der Analyse nicht unter den Top 10.[68]

Im Inlandstourismus sind bei insgesamt 19,2 Millionen Urlaubsreisen von fünf oder mehr Übernachtungen von Personen ab 14 Jahren Ferienhäuser/ Ferienwohnungen mit 36 % die gefragtesten Unterkünfte, Hotels und Gasthöfe werden mit 28 % nachgefragt. Urlaubsreisen werden zu 76 % mit dem Auto oder Wohnmobil unternommen.[69] Für den Bereich Wohnwagen oder Wohnmobil sind dies 3,4 Millionen Urlaubsreisen pro Jahr (mit Zelturlauben sogar 4,4 Millionen). Während 65 % der Wohnmobil- und Zelturlauber eine Reise außerhalb Deutschlands antreten sind es im Bereich Wohnwagen mit 53 % überdurchschnittlich viele Urlauber, die in Deutschland verreisen.[70] Im Bereich der Kurzurlaube von weniger als fünf Übernachtungen, die sich auf 82,1 Millionen im Jahr 2017 belaufen, wurden 74 % in Deutschland getätigt, davon 11, 2 % in Bayern, 8,3 % in Nordrheinwestfalen, 7,1 % in Berlin und an 10. Stelle 3,5 % in Hessen. Österreich mit 4,2 %, die Niederlande mit 3,7 % und Frankreich mit 2,8 % waren die Top drei der 26 %

[68] Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a], S. 3.
[69] Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a], S. 4.
[70] Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018b], S. 1.

Kurzreisen, die ins Ausland führten.[71] Die wichtigsten Urlaubsunterkünfte im Bereich der Kurzurlaube waren 2017 Hotels mit 47 % und Ferienhäuser und Wohnungen mit 23 %.[72] Während Kurzurlaubsreisen nach einer Erhebung der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. vermehrt in Onlineportalen gebucht werden, wird bei langen Urlaubsreisen das persönliche Gespräch, bspw. ein Gespräch im Reisebüro, bevorzugt, wie Abbildung 13 für das Jahr 2016 zeigt.[73]

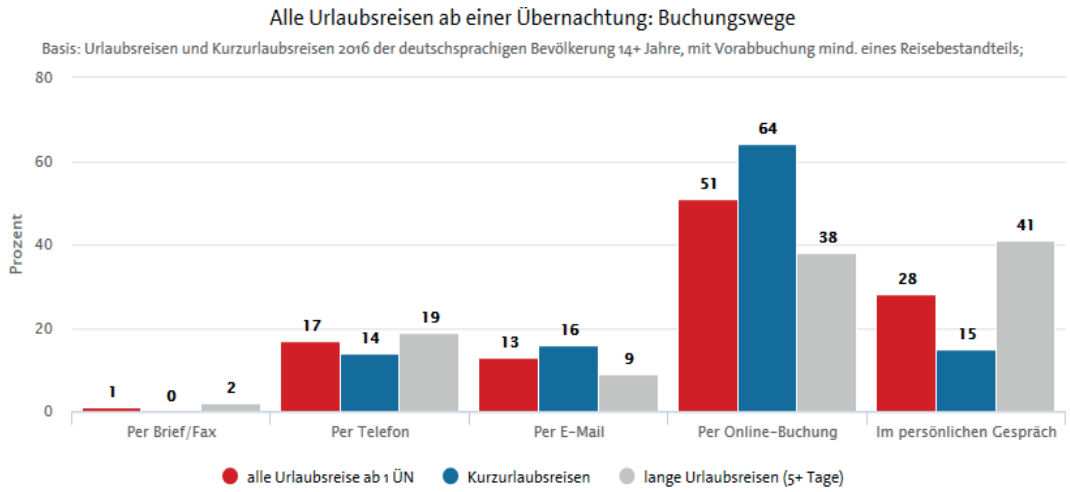


Abbildung 13 Buchungsweg Urlaubsreisen ab einer Übernachtung
(Quelle: Verband Internet Reisevertrieb [2018], o. S.)

3.1.2 GrimmHeimat NordHessen

NordHessen, eine der elf Destinationen in Hessen, wurde im Laufe der Neustrukturierung 2002 als Destination gegründet. Sie besteht aus den Städten und Landkreisen Kassel, Waldeck-Frankenberg, Schwalm-Eder-Kreis, Hersfeld-Rotenburg und dem Werra-Meißner-Kreis[74], seit 2009 bildet die GrimmHeimat NordHessen die Dachmarke der

[71] Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a], S. 7.
[72] Vgl. Deutscher Tourismusverband e.V. [2017], S.19.
[73] Vgl. Verband Internet Reisevertrieb [2018], o. S.
[74] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 5.

Abbildung 14 Markenhierarchie Grimm Heimat
(Quelle: Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2012], S. 9.)

Destination und löste damit die Destinationsbezeichnung NordHessen ab. Abbildung 14 zeigt die GrimmHeimat NordHessen als Dachmarke und die Submarken darunter.[75]

In Bezug auf das Drei-Ebenen-Modell ist die Destination GrimmHeimat NordHessen die nächst höhere Ebene für die TAG Erlebnisregion Mittleres Fuldatal[76] und Rotenburg an der Fulda. Sie dient als übergeordnete Ebene dazu, die Destination und auch einzelne zugehörige Regionen und Orte zu vermarkten. Sie agiert innerhalb des Handlungsrahmens der HA und setzt wichtige Ziele für die Destination. Aus diesen Gründen ist es wichtig, die GrimmHeimat NordHessen, ihre Erkenntnisse und zukünftigen Zielsetzungen genau zu analysieren, um eine wichtige Basis und Voraussetzungen für das Tourismuskonzept für Rotenburg an der Fulda zu schaffen.

Den Namen GrimmHeimat erlangte die Destination, die in die deutsche Märchenstraße aufgenommen ist, über die bekannten Persönlichkeiten Wilhelm und Jacob Grimm, die über 30 Jahre in NordHessen lebten und NordHessen als ihre Heimat beschrieben.[77]

Städtebaulich ist die Destination durch ihr Fachwerkambiente, zahlreiche Schlösser und Burgen sowie Klöster und Kirchen geprägt. Die Mittelgebirgsregion besticht weiter durch ihre zahlreichen Flussläufe wie Weser, Fulda, Werra, Eder, Diemel und Schwalm und verfügt über 40 % Waldanteil, womit sie eine der waldreichsten Regionen in Deutschland darstellt. Insgesamt umfasst das Gebiet über eine Millionen Einwohner und generiert

[75] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2012], S. 8.
[76] Die Erlebnisregion Mittleres Fuldatal ist die Touristische Arbeitsgemeinschaft, in der Rotenburg an der Fulda Mitglied ist. Diese wird im Laufe der Arbeit näher betrachtet.
[77] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 17.

jährlich über 7,4 Millionen touristisch bedingte Übernachtungen. Im Zentrum der Region liegt die Weltkulturstadt Kassel mit etwa 200.000 Einwohnern, wie Abbildung 15 zeigt.[78]

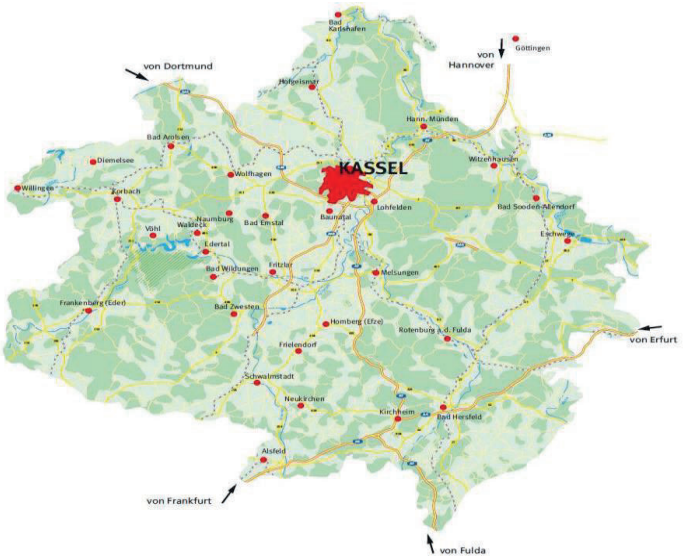


Abbildung 15 Geographische Karte Nordhessen
(Quelle: Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S.10.)

Neben der Weltkulturstadt Kassel besteht die Destination aus insgesamt 13 TAG und vereinzelt starken, eigenständige Orten, wie in Abbildung 16 zu sehen ist.

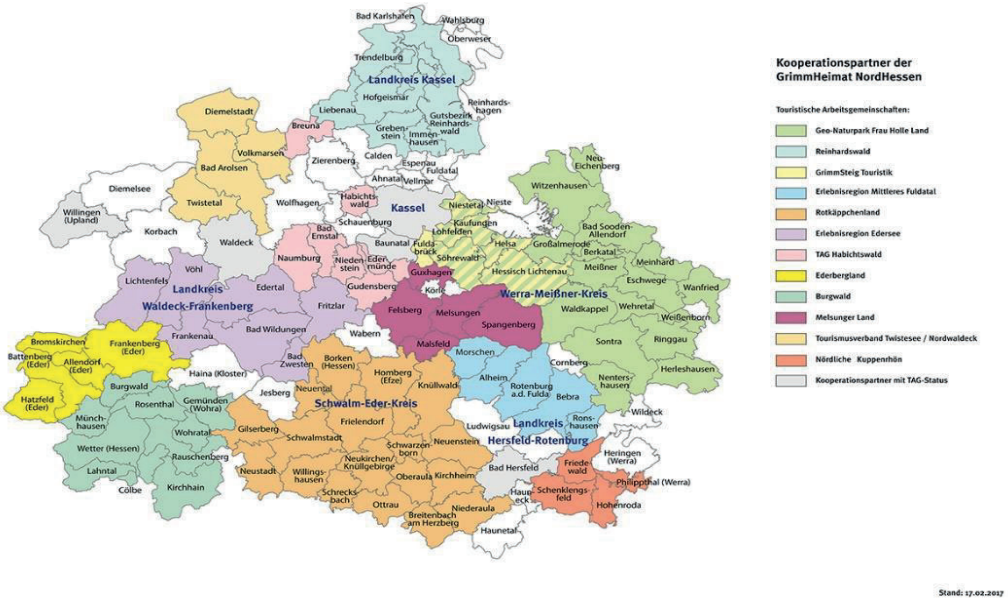


Abbildung 16 Struktur GrimmHeimat Nordhessen
(Quelle: Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 6.)

[78] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 5.

3.1.2.1 Nachfrageentwicklung in der GrimmHeimat

Anhand der Daten des Statistischen Landesamtes Hessen von 2014-2017 konnte eine positive Nachfrageentwicklung für die GrimmHeimat NordHessen sowie für ganz Hessen nachgewiesen werden, wie die folgenden Tabellen 2, 3 und 4 zeigen. Außerdem wird deutlich, dass die durchschnittliche Aufenthaltsdauer innerhalb der GrimmHeimat, mit Ausnahme der Stadt Kassel, im Jahr 2017 mit 3,0 Tagen über dem Durschnitt in Hessen liegt. Gezeigt werden nachfolgend die Gästeankünfte, Gästeübernachtungen sowie die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Jahre 2014-2017.

	Gästeankünfte insgesamt			
Jahr	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Kassel Stadt	493.418	506.324	499.761	569.372
Hersfeld-Rotenburg	377.859	366.266	379.377	385.129
Kreis Kassel	297.038	294.884	306.712	326.453
Schwalm-Eder-Kreis	211.689	226.089	234.541	243.718
Kreis Waldeck-Frankenberg	779.385	798.756	815.609	844.139
Werra-Meißner-Kreis	169.650	172.494	175.145	180.204
Nordhessen	2.329.039	2.364.813	2.411.145	2.549.015
Hessen	13.702.917	14.313.705	14.516.901	15.250.754

Tabelle 2 Gästeankünfte GrimmHeimat NordHessen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015-2018])

	Gäste Übernachtungen insgesamt			
Jahr	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Kassel Stadt	881.281	903.719	879.727	1.031.119
Hersfeld-Rotenburg	1.105.951	1.074.995	1.086.079	1.139.014
Kreis Kassel	710.236	710.856	760.478	788.012
Schwalm-Eder-Kreis	637.337	657.684	668.749	683.765
Kreis Waldeck-Frankenberg	3.187.495	3.217.992	3.264.308	3.317.026
Werra-Meißner-Kreis	713.818	727.566	727.121	734.372
Nordhessen	7.236.118	7.292.812	7.386.462	7.693.308
Hessen	31.180.120	32.167.968	32.590.680	34.103.923

Tabelle 3 Gästeübernachtungen GrimmHeimat NordHessen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015-2018])

	Druchschnittliche Aufenthaltsdauer			
Jahr	2014	2015	2016	2017
Kassel Stadt	1,8	1,8	1,8	1,8
Hersfeld-Rotenburg	2,9	2,9	2,9	3,0
Kreis Kassel	2,4	2,4	2,5	2,4
Schwalm-Eder-Kreis	3,0	2,9	2,9	2,8
Kreis Waldeck-Frankenberg	4,1	4,0	4,0	3,9
Werra-Meißner-Kreis	4,2	4,2	4,2	4,1
Nordhessen	3,1	3,0	3,1	3,0
Hessen	2,3	2,2	2,3	2,2

Tabelle 4 Durchschnittliche Aufenthaltsdauer GrimmHeimat NordHessen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015-2018])

Im Rahmen der Darstellung der Nachfrageentwicklung der GrimmHeimat NordHessen ist der Kreis Hersfeld-Rotenburg der zweit stärkste Kreis in Bezug auf die Übernachtungszahlen. Nur bei den Gästeankünften liegt er neben dem Kreis Waldeck-Frankenberg noch hinter der Stadt Kassel, die aber im Bereich Aufenthaltsdauer deutlich unter dem Durchschnitt in NordHessen liegt. Um die Aussagekraft der Daten zu erhöhen, wird im folgenden Rotenburg an der Fulda im Verhältnis zum Kreis Hersfeld-Rotenburg und der Erlebnisregion Mittleren Fuldatal betrachtet. In Abbildung 17 wird sich auf die Gästeankünfte und -übernachtungen aus dem Jahr 2017 (Tabelle 2 und 3) bezogen, wobei die Aufteilung innerhalb des Kreises Hersfeld-Rotenburg nach Städten gezeigt wird.

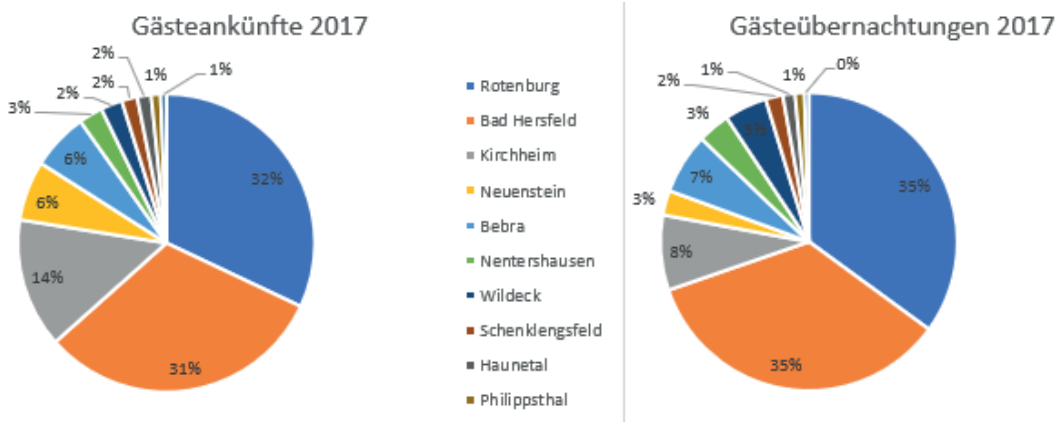


Abbildung 17 Gästeankünfte und -übernachtungen 2017 im Kreis Hersfeld Rotenburg
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2018])

Innerhalb des Kreises vereinen Rotenburg und Bad Hersfeld insgesamt 64 % der Gästeankünfte und 70 % der Gästeübernachtungen aufeinander.

Deutlicher wird es in der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal. Hier ist Rotenburg mit großem Abstand, wie Tabelle 5 und Abbildung 18 zeigen, der wichtigste Standort für Gästeankünfte und -übernachtungen.

Mittleres Fuldatal	Gästeankünfte			
Jahr	2014	2015	2016	2017
Bebra	16.715	14.648	16.985	19.953
Rotenburg	103.162	103.569	106.031	103.031
Morschen	0	17.640	19.889	20.267
Ronshausen	0	0	0	0
Alheim	0	0	0	0
Mittleres Fuldatal	Gästeübernachtungen			
Jahr	2014	2015	2016	2017
Bebra	28.726	27.965	40.144	65.496
Rotenburg	371.943	351.690	346.532	348.542
Morschen	0	28.779	33.588	33.091
Ronshausen	0	0	0	0
Alheim	0	0	0	0
Mittleres Fuldatal	Durchschnittlicher Aufenthalt			
Jahr	2014	2015	2016	2017
Bebra	1,7	1,9	2,4	3,3
Rotenburg	3,6	3,4	3,3	3,4
Morschen	0	1,6	1,7	1,6
Ronshausen	0	0	0	0
Alheim	0	0	0	0

Tabelle 5 Nachfrageentwicklung Erlebnisregion Mittleres Fuldatal
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2015-2018])

Abbildung 18 Gästeankünfte und -übernachtungen Erlebnisregion Mittleres Fuldatal 2017
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [2018])

3.1.2.2 Touristische Nachfrager der Destination GrimmHeimat

Um herauszufinden, ob sich die Zielgruppen Rotenburgs mit den Zielgruppen der GrimmHeimat decken, wird eine Untersuchung diesbezüglich durchgeführt.
Im Jahr 2015 hat das Land Hessen eine Zielgruppenanalyse für die GrimmHeimat NordHessen durchgeführt, die im Rahmen der Tourismusstrategie 2022 aktualisiert wurde. Als wichtige Quellmärkte wurden dabei folgende Regionen identifiziert:

Inlandstourismus

- Nordrhein-Westfalen – Ruhrgebiet, Köln und Düsseldorf, Münsterland, Westfalen,
- Hessen/ Rheinland-Pfalz – Rhein-Main-Gebiet,
- Niedersachen, Hamburg, Bremen,
- Berlin und Brandenburg. [79]

Auslandstourismus

- Niederlande,
- Belgien.[80]

Mithilfe eines Workshops von touristischen Akteuren wurden verschiedene Zielgruppen in Form von Personas, für die Destination GrimmHeimat NordHessen auf Basis einer Analyse des Instituts für Management für Tourismus der Fachhochschule Westküste entwickelt, die in Tabelle 6 dargestellt werden. Unter „Personas“ versteht man ein Hilfsmittel zu genauerer Beschreibung von Zielgruppen, die in Form von „Prototypen“ dargestellt werden. Diese sollen dem Zielgruppendurchschnitt entsprechen und einen real typischen Gast darstellen. Eine genaue Charakterisierung erleichtert dabei die Entwicklung von Angeboten und Marketingmaßnahmen. Dabei ist zu beachten, dass sich Personas im Laufe der Zeit verändern, verschwinden oder hinzukommen können, was eine regelmäßige Anpassung nötig macht.[81]

[79] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 19.
[80] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 19.
[81] Vgl. Burziniski, M./Buschmann, L. [2017], S. 219.

Eigenschaften	Naturgenießer	Unternehmenslustige Familien	Kulturinteressierte
Aktivitäten	• Aufenthalt in der Natur • typische Speisen, Wandern und Radfahren • Besuch von Sehenswürdigkeiten • Aktivitäten am Wasser	• Mittleres bis hohes Aktivitätsniveau • Vielseitige Aktivitäten mit der Familie • Besuch von Erlebniseinrichtungen • Aktivitäten im Wasser • Natur erleben	• Besuch kultureller Sehenswürdigkeiten, Museen und Ausstellungen • Aufenthalt in der Natur
Reiseausgaben	Überdurchschnittlich bis durchschnittlich	Durchschnittlich bis stark unterdurchschnittlich	Überdurchschnittlich
Verweildauer	Überdurchschnittlich	Leicht überdurchschnittlich	Leicht Unterdurchschnittlich
Motive	• Natur • Landschaft • Sport und Erholung	• Spaß und Aktivität • Abenteuer • Individualität	• Städte erkunden • Horizont erweitern • Land und Leute
Werte	• Naturverbundenheit • Schönheit • Bescheidenheit • Umweltschutz • Internationalität • Toleranz	• Vergnügen und Leidenschaft • Eher preis- als qualitätsorientiert	• Individualität • Neugier und Inspiration • Einklang Natur und Tradition
Alter	Paare ab 50 Jahren	Familien; Eltern zwischen 35-49 Jahre und Kinder bis 12	Paare ab 65 Jahren
Haushaltsnetto-einkommen	Leicht überdurchschnittlich	Mittleres bis höheres Einkommen	Durchschnittlich
Quellgebiet	NRW, Bayern, Baden-Württemberg	NRW, Niedersachen, Bayern, Baden-Württemberg	Baden-Württemberg, Hessen, Berlin, NRW und Bayern
Bildung	Alle Bildungsschichten vertreten, häufig Akademiker	Eltern in jeder Schicht Kinder nicht schulpflichtig	Akademiker, mittlere Reife
Beruf	Rentner / Angestellte	Arbeitnehmer / Hausfrauen / Schüler	Rentner / Angestellte
Ziele der Persona	• Freude und Spaß • aktiv bleiben, • genießen die wiedergewonnene Freizeit	• Erlebnis in der Freizeit • Spaß haben • Gemeinsam Zeit verbringen • Neue Trends ausprobieren • Flexibilität	• Horizont erweitern • Genießen gutes Essen • Gesundheit erhalten • Geistig aktiv und fit sein • Suchen authentisches Angebot

Einstellung Persona	• Preis-Leistung muss stimmen • sind erfahren und haben Erwartungen • qualitätsbewusst • persönlicher Kontakt ist wichtig • suchen nach Vielfalt und Mehrwert	• Wollen gutes Angebot (familienfreundlich, Flexibilität) • gewisse Erwartungshaltung an das Angebot	• brauchen viel Informationen • Pauschalangebote
Verhalten	• Schnelle Entscheider • Emotional.	• Entscheidungsprozess findet in der Familie statt • Emotionen müssen stimmen / Fakten aber auch	• Langsame Entscheider • Fakten basierende Entscheidungen

Tabelle 6 Personas der GrimmHeimat NordHessen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 17-27.)

Im Zuge der Entwicklung der Personas wurden diese in den folgenden drei Kategorien detaillierter beschrieben.

Emotionen

- Für Naturgenießer sind Emotionen bei der Wahl ihres Reiseziels besonders wichtig. Bilder oder Filme können bei der Wahl unterstützend wirken.[82]
- Bei Familien sind Emotionen für alle Beteiligten wichtig. Hierbei wird vor allem auf ansprechende, coole Darstellung geachtet.[83]
- Für die Kulturinteressierten sind Emotionen weniger wichtig, das Ziel muss ansprechend gestaltet und wichtige Inhalte müssen dargelegt werden.[84]

Informationen

- Naturgenießer sind meist erfahrene Reisende. Sie wissen, was sie zu erwarten haben. Wichtig sind ihnen jedoch Short-Facts und Qualitätssiegel.[85]
- Familien achten vor allem auf Fakten, Kosten und infrastrukturelle Angebote, die in die Planung mit einbezogen werden können.[86]
- Für Kulturorientierte sind Fakten besonders wichtig. Hierzu zählen Adressen, Öffnungszeiten, Ansprechpartner, Servicestellen und Qualitätssiegel.[87]

[82] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 21.
[83] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 23.
[84] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 26.
[85] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 21.
[86] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 23.
[87] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 26.

Aktion

- Zur Gruppe der Naturgenießer gehören schnelle Entscheider, sie planen und buchen in einem kurzen Zeitraum. Anschließend lassen sie sich Informationen wie Themenflyer zur weiteren Vorbereitung zukommen.[88]
- Familien suchen nach Inspiration, die sie mit der Familie besprechen, um anschließend zu buchen. Genaue Aktivitäten werden noch nicht geplant. Das Angebot muss aber vor Ort sein.[89]
- Kulturorientierte sind weniger online-affin. Ihre Buchungen werden meist offline getätigt oder sie rufen direkt im Zielgebiet an und erkundigen sich intensiv nach dem weiteren Vorgehen.[90]

Im Rahmen der Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass sich die seitens der GrimmHeimat definierten Personas der Naturgenießer und Kulturinteressierten auch in Rotenburg an der Fulda wiederfinden. Die Persona der unternehmenslustigen Familie bekommt, dank der familienfreundlichen Ausrichtung des Göbel´s Hotel Rodenberg, eine steigende Bedeutung. [91] Außerdem sind die ausländischen Quellmärkte, die seitens der GrimmHeimat besonders herausgestellt worden sind, für Rotenburg ebenfalls von großer Bedeutung.[92]Aus diesen Gründen wird in der weiteren Thesis mit den bereits definierten Personas weitergearbeitet, die die Grundlage zur Bewertung der späteren touristischen Angebote von Rotenburg an der Fulda bilden. Besonders für Rotenburg ist hervorzuheben, dass viele Tagestouristen sowie Gruppen- und Busreisen in die Stadt kommen und von der Lage am R1 Radweg sowohl bei Tages- als auch bei Übernachtungsgästen profitiert wird.[93]

3.1.2.3 Strategie der GrimmHeimat NordHessen

Aufgrund der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre und der zukünftigen Entwicklungschancen hat sich die GrimmHeimat NordHessen im Rahmen des Marketing- und Maßnahmenplans 2018 folgende Ziele gesetzt:

- **Gewinn neuer Gäste in den oben angeführten Quellmärkten**
- **Gewinn neuer Gästegruppen anhand der definierten Zielgruppen**

---

[88] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 21.
[89] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 24.
[90] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2017], S. 26.
[91] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 20.09.2018, Anhang C S.5
[92] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang H S.85
[93] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 20.09.2018, Anhang C S.5, und Andere

- **Steigerung der Gästeankünfte von 2,4 Millionen im Jahr 2016 auf 2,8 Millionen für das Jahr 2019**
- **Steigerung der Übernachtungszahlen von 7,4 Millionen im Jahr 2016 auf 8,0 Millionen für das Jahr 2019**
- **Steigerung der Zahl an Tagesgästen.**[94]

Um die übergeordneten Ziele zu erreichen, orientieren sich die Tourismus-Experten an den von ihnen entwickelten sieben Handlungsfeldern.[95]

- **Ausbau des Innenmarketings und der Identifikation**
- **Entwicklung und Umsetzung eines vernetzen Marketings**
- **Sicherung und Optimierung der personellen Ressourcen und der touristischen Infrastruktur**
- **Ausbau des Qualitätsmanagements**
- **Optimierung der Finanz- und Organisationsstruktur auf allen Ebenen**
- **Agieren als Innovationsschmiede**[96]

Auf die Handlungsfelder aufbauend wurden den Begriffen Heimat, Gastlichkeit, Echtheit, Vielfalt, Offenheit, Qualität und Verlässlichkeit innerhalb der GrimmHeimat NordHessen eine besondere Rolle zugetragen. Die Begriffe wurden als Teil der Identität der GrimmHeimat definiert und bilden die Grundlage für die weitere Entwicklung. Diese Begrifflichkeiten sollen in Zeiten der Globalisierung und Entwurzelung besondere Werte für die Destination darstellen und zusammen mit der geographischen Lage abseits von Hektik und Stress prägend sein. Zusammen mit dem Leitgedanken,[97] *„Die GrimmHeimat NordHessen bekennt sich selbstbewusst zu ihren Stärken und Qualitäten. Sie hat ihren heutigen Platz in der Welt-„ihre Mitte"-gefunden und lädt Gäste zum Finden ihrer eigenen Mitte ein"*[98], sollen die obigen Werte erlebbar gemacht werden.[99]

---

[94] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 27.
[95] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 27 ff.
[96] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 8
[97] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2012], S. 13 ff.
[98] Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2012], S. 13.
[99] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2012], S. 13.

Aufgrund der geographischen Lage, der ländlichen Strukturen sowie des Kulturerbes der GrimmHeimat NordHessen wurden daher zwei Schwerpunktthemen im Rahmen des Marketingplans 2018 herausgearbeitet:

- Natur- und landschaftsbezogener Tourismus in Verbindung mit Aktivtourismus.
    - Naturerlebnisse wie UNESCO Weltnaturerbe, Naturparks.
    - Urlaubsaktivitäten wie Wandern, Radfahren, Kanufahren und die Nutzung der Badeseen und Flüsse.
    - Urlaub auf dem Land mit regionalen Produkten und regionaler Küche.
    - Themenbezogene Marketingkommunikation wie Wald, Fachwerk, Ahle Wurscht und Märchen. [100]
- Kulturtourismus inklusive Städtetourismus.
    - Kulturhighlights.
    - Kulturprägende Veranstaltungen.
    - Märchen, Sagen, Legenden.[101]

3.1.2.4 Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der GrimmHeimat

Um die GrimmHeimat NordHessen mit den vorhandenen Angeboten der Teilregionen gezielt innerhalb von Themenschwerpunkten vermarkten zu können, bietet sie den einzelnen Orten/ Regionen Beteiligungsmöglichkeiten in Form von Produktkooperationen in den folgenden Kategorien an:

- **Burgen und Schlösser**
    - Präsentation innerhalb der Broschüren Burgen und Schlössern, sowie auf dem jeweiligen Internetauftritt
- **Gruppenreisen-Initiative**
    - Mitgliedschaften in den wichtigsten Verbänden (RDA/ Busreisen CC, VPR)
    - Gemeinsamer Webauftritt auf www.GrimmHeimat.de/gruppen
    - Aktiver Vertrieb auf Messen, Tagungen und Verkaufsreisen
    - Anzeigenschaltung in verschiedenen Fachmagazinen

[100] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 17.
[101] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017], S. 17.

- **Fulda-Radweg R1**
    - Zur Steigerung der touristischen Nachfrage und des Freizeitangebotes
- **Natur- & Landurlaub**
    - Für gemeinsames, zielgruppenorientiertes Marketing z.B. über Facebook
    - Für die Erfassung von Wander- und Radinfrastruktur in einem digitalen Managementsystem
    - Für eine Angebotsentwicklung in Schaufensterthemen wie Fachwerk, Wald und Märchen, sowie gemeinsamen Qualitätskriterien
- **Städtetourismus**
    - Beteiligung an zentraler Marketing Kampagne
    - Facebook Präsenz und Pressearbeit
    - Digitale Stadtführungen
    - Broschüre Märchenhafte Kulisse
- **Auslandsmarketing in Belgien und Holland**
    - Zur Steigerung der privatreisenden belgischen und niederländischen Gäste mit Leistungen wie Präsenz auf der Internetseite www.GrimmHeimat.de/nl, Präsentationen in Themenportalen,
    - regelmäßige Postings auf Facebook, kontinuierliche Pressearbeit und Vertrieb der Angebote auf Endkundenmessen. [102]

3.1.3 Touristische Arbeitsgemeinschaft „Erlebnisregion Mittleres Fuldatal“

Die TAG „Erlebnisregion Mittleres Fuldatal“ wurde 2006 aus elf Kommunen gegründet. Nach aktuellem Stand besteht sie derzeit noch aus den einzelnen Orten Ronshausen, Bebra, Rotenburg an der Fulda, Alheim und Morschen. Vertreten wird die TAG durch Frau Andrea Daniela Konradt; Aufsichtsratsvorsitzender ist Bürgermeister Grunwald aus Rotenburg.[103] Gründe für die sinkenden Mitgliederzahlen war die neue Gründung der TAG „Melsunger Land“, welche später als Best Practice eingeführt wird, und dem darin enthaltenen Bedürfnis eines eindeutigen Profils der Städte.[104]

[102] Vgl. Regionalmanagement [2018a-e]
[103] Vgl. Konradt [2018], Interview vom 20.10.2018, Anhang E S.18.
[104] Vgl. Dewert [2014], o. S.

3.1.3.1 Kriterien und Aufgabenbereich einer TAG

Der allgemeine ursprüngliche Gedanke einer TAG ist es, aufgrund von Kleingliedrigkeit einzelner Orte die Marktbearbeitung zu professionalisieren und verfügbare Mittel und Ressourcen zu bündeln. Am Beispiel Tirol ist es gelungen, seit 1997 die 247 einzelnen Tourismusverbände mit durchschnittlich 300.000 Euro Einzelbudget in 36 Tourismusverbände mit einem Einzelbudget von ca. 2,3 Million Euro zusammenzufassen.[105]

Kriterien für eine TAG:

- Raumkriterien
  - max. 30 PKW-Minuten Durchmesser
  - Wahrnehmbarkeit als Teilregion einer Destination
  - Orientiert sich nicht an Verwaltungsgrenzen
  - Naturräumlicher/ kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach Innen[106]
- Größen-/Strukturkriterien
  - Hinreichende Budgetausstattung
  - mind. 1000 Betten bzw. 100.000 Übernachtungen oder Tagesgäste als Äquivalent
- Organisations- und Managementkriterien
  - Eigenständige Organisationsstruktur auf TAG Ebene
  - Mindestens eine Tourist-Information mit vertriebsorientierter Ausrichtung
  - Beschäftigung von tourismusspezifischem Personal
  - Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene
  - Sicherstellung der Schnittstellen gegenüber anderen TAG, insbesondere im Bereich der Wegnetze und Beschilderung.[107]

Aufgaben einer TAG:

- Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerkes an Tourist-Informationen
- Produkt und Angebotsgestaltung

[105] Vgl. Project M GmbH [2008], S. 6-8.
[106] Vgl Project M GmbH [2008], S. 14-16.
[107] Vgl Project M GmbH [2008], S. 14-16.

- Innerhalb der TAG und Destination abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung für den Tages- und Übernachtungstourismus
- Koordination und Zusammenstellung des Gästeprogramms sowie eigenständige Nachfrage auslösender Highlight-Veranstaltungen
- Qualitätssicherung und -management im Bereich Qualifizierung des Personals, laufende Stärken-Schwächenanalyse, Sicherstellung der Qualitätszertifizierungen.[108]

Ziele, die sich aus den Kriterien und Aufgaben einer TAG ergeben, sind:

- Bündelung der verfügbaren Mittel und Ressourcen
- Vermeidung von Doppelarbeit und effizienter Einteilung von Ressourcen
- Mittelumgewichtung von Printmedien zu Internet und online-Marketing, von Messen und Anzeigen zu Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Verbesserung der Anbindung von privatem Anbieter in die Finanzierung der Marketingkommunikation
- Qualitätsverbesserung der Vermarktung auf lokaler und Destinationsebene.[109]

3.1.3.2 Beherbergungsangebot in der Erlebnis Region Mittleres Fuldatal

Neben der in Kapitel 3.1.2.1 dargestellten Nachfrageentwicklung in der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal ist festzuhalten, dass sich das Beherbergungsangebot in der Region bis auf Ausnahme des Hotels Kloster Haydau in Morschen und den Hotels in Bebra, dem Hessischen Hof und Hotel Röse, überwiegend aus Pensionen, Ferienwohnungen, kleinen Gasthöfen oder Ferienparks zusammensetzt.[110] Das größte Angebot in der Region bietet allerdings Rotenburg an der Fulda.[111]

3.1.3.3 Touristisches Angebot der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal

Das touristische Angebot in der Region Mittleres Fuldatal zeichnet sich insgesamt durch seine Natur- und Kulturverbundenheit aus. Wie in Rotenburg an der Fulda setzen die übrigen Mitglieder vor allem auf ihre Lage in der Natur und die dadurch eingeschlossenen Rad- und Wanderwege. Im Vergleich zu Rotenburg besitzt Ronshausen einen Premiumwanderweg.[112]

---

[108] Vgl. Project M GmbH [2008], S. 10-12.
[109] Vgl. Project M GmbH [2008], S. 12.
[110] Vgl. Konradt [2018], S. 5 ff.
[111] Vgl. Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal [2018], o. S.
[112] Vgl. Verkehrsamt Ronshausen [2018], o. S.

Innerhalb der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal besonders hervorzuheben ist die Handwerkserlebnisroute. Sie besteht aus kleinen handwerklichen Betrieben, durch die die Besucher einen Einblick in die handwerkliche Arbeit der örtlichen Betriebe, wie zum Beispiel einem Krippenbauer, einer Töpferei oder einer Sattlerei, bekommen können.[113]

3.1.3.4 Best Practice Melsunger Land

Die Tourismusregion Melsunger Land besteht aus den Kommunen Felsberg, Guxhagen, Marsfeld, Melsungen und Spangenberg. Das Melsunger Land wurde hier als Best Practice gewählt, da sich die Kommunen ursprünglich als Mitglieder in der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal befanden und aus ihr heraus das Melsunger Land gründeten. Somit bildet das Melsunger Land einen guten Vergleich mit der Entwicklung einer TAG im zur Erlebnisregion Mittleres Fuldatal. Da es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, die TAG auf all ihre Aufgaben wie in Kapitel 3.1.3.1 zu untersuchen, wird sich hier auf die Angebots- und Produkterstellung konzentriert. In Abbildung 19 und 20 sind die aktuellen Prospekte der jeweiligen TAG zu sehen.

Abbildung 19 Prospekte Erlebnisregion Mittleres Fuldatal
(Quelle: Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal e.V. [2018], o. S.)

[113] Vgl. Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal e. V.[2018], o. S.)

Abbildung 20 Prospekte Melsunger Land
(Quelle: Regionalmanagement NordHessen [2018e], o.S.)

Der Vergleich der jeweiligen Prospekte zeigt, dass sich das Melsunger Land im Gegensatz zur Erlebnisregion Mittleres Fuldatal als einheitliche Region darstellt. Sie geben den Touristen in zwei ausführlichen Prospekten, einem Gastgeberverzeichnis und einem Angebotsprospekt, einen sehr guten Überblick über alles, was die Region zu bieten hat. Die Darstellung der einzelnen Rubriken ist übersichtlicher und einfacher zu verstehen als in den Prospekten der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal, wodurch deutlich auf Besonderheiten der Region hingewiesen wird. Im Gegensatz dazu präsentiert sich die Erlebnisregion Mittleres Fuldatal in drei „verschiedenen" Prospekten, die im Vergleich zum Melsunger Land nicht als Einheit wahrgenommen werden und keine eindeutige Struktur liefern.

Hierbei ist besonders auffällig:

- Starke Fokussierung auf die Handwerkserlebnisroute
- Doppelungen durch Bilder und Hinweise in den drei Prospekten
- Keine Angaben zur Gastronomie vor Ort
- Keine Beschreibung und Hinweise zu den kleinen Wanderwegen z.B. in Rotenburg
- Keine Vermarktung von Highlights wie Annotopia oder Strandfest in Rotenburg.[114]

Betrachtet man die TAG unter deren Zielen, der Bündelung von Ressourcen und Vermeidung von Doppelarbeit, so lässt sich ein eindeutiges Defizit in der Arbeitsgemeinschaft Erlebnisregion, Rotenburg an der Fulda und den weiteren

[114]Vgl. Regionalmanagement [2018e], o.S

Mitgliedern erkennen. Während die einzelnen Mitglieder innerhalb des Melsunger Landes auf ihren jeweiligen Webseiten auf die TAG Melsunger Land hinweisen und somit deren Prospekte im Vordergrund stehen, präsentieren sich vor allem Rotenburg und die TAG Erlebnisregion Mittleres Fuldatal als nahezu eigenständig und stellen damit das Ziel der Ressourcenbündelung und der Vermeidung von Doppelarbeit etc. in Frage.

3.1.4 Einflüsse auf den Tourismus

Tourismusanbieter werden mit dem Blick auf den demographischen Wandel, das wachsende Gesundheitsbewusstsein und den gesellschaftlichen Wertewandel zukünftig neue Nachfrageformen erreichen. Neue Altersanforderungen, Lebensstile und Bedürfnisse gepaart mit technischem Fortschritt ergeben für Tourismusanbieter neue Möglichkeiten der Angebotsentwicklung und Spezialisierung.[115] Durch das Zusammenwirken von vielen einzelnen Faktoren wird die Tourismusbranche geprägt. Abbildung 21 soll einen Überblick über die Einflussfaktoren auf den Tourismus aufzeigen.

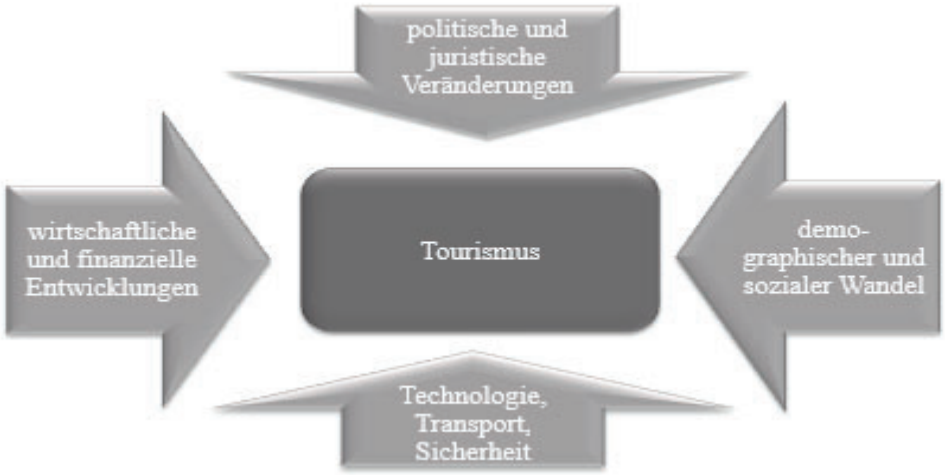


Abbildung 21 Einflussfaktoren auf den Tourismus
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinecke [2013], S. 35).

Eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Faktoren wird in dieser Arbeit aufgrund des Umfanges nicht stattfinden. Eine genaue Analyse der einzelnen Faktoren findet auf Landes- bzw. Destinationsebene statt, um auf mögliche Entwicklungen einzugehen.[116] Dennoch wird in dieser Arbeit kurz auf die sozialen und technologischen Entwicklungen eingegangen, um daraus wichtige Erkenntnisse für das spätere Tourismuskonzept zu

[115] Vgl. Project M GmbH [2011], S. 3.
[116] Die genaue Betrachtung der einzelnen Einflussfaktoren findet im Rahmen des strategischen Handlungsrahmen der HA statt.

erlangen, denn Kunden werden immer mehr zu „Co-Creators“ des Tourismusangebotes. Die Steigerung der Jahres- und Wochenfreizeit mit 30 Urlaubstagen sowie im Schnitt 10,5 Feiertagen, flexible Arbeitszeitmodelle, steigendes Bildungsniveau, das ein konsumkritisches Verhalten fördert, flexible Reisemöglichkeiten und technische Affinität sind nur einige Beispiele[117], die sich positiv aber auch herausfordernd auf die Tourismusbranche auswirken und vor allem den Bereich der Kurzurlaube begünstigen können.[118] Erlebnisorientierung, der Drang nach Individualität[119] sowie die soziale Interaktion sind trotz Zeiten der Digitalisierung Faktoren mit zunehmender Bedeutung.[120] War es vor einiger Zeit hauptsächlich die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde, die zum Erfahrungsaustausch diente, gewinnen die persönliche Ebene[121] und die Erfahrungen und Meinungen von Mitarbeitern oder von ehemaligen Gästen immer mehr an Bedeutung. Neue Wirkungskreise, sei es durch persönlichen Kontakt oder der Interaktion durch Bilder und Videos in sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter und Instagram, nehmen immer mehr an Bedeutung zu. Waren es vor einiger Zeit noch die Anbieter, die ihr Angebot ausschließlich durch Printmedien oder Internetauftritte den Nachfragern präsentierten und diese als „Informationskeeper“ fungierten, nehmen die Nachfrager nun im Zuge der Digitalisierung eine neue Rolle ein. Durch Ihre Vernetzung und das Bedürfnis, immer mehr vor, während und nach einer Reise mit seinen Mitmenschen durch soziale Medien zu kommunizieren, tragen sie aktiv zur Imagebildung und Vermarktung einer Stadt bei und kreieren somit außerhalb des Einflusses von Leistungsanbietern einen Mehrwert. Dieser Mehrwert gibt anderen Menschen und damit potentiellen Nachfragern trotz körperlicher Abwesenheit die Möglichkeit, gemachte Urlaubserfahrungen mitzuerleben.[122] Somit verlassen Kunden die Rolle als Informationskeeper und werden aufgrund von zunehmender Mobilität, verbessertem Kommunikationswesen durch soziale Medien und bessere Vernetzung immer mehr zu „CO-Creators“ von Urlaubsreisen.[123] (siehe Abbildung 22) kommuniziert.[124]Gerade in Bezug auf die Multioptionalität[125], die Möglichkeit, aus einem breiten Angebot das richtige für sich zu finden, kann es von großer Bedeutung sein, den entstehenden

[117] Vgl. Steinecke [2013], S. 36.
[118] Vgl. Kapitel 3.2.1.1
[119] Vgl. Steinecke [2013], S. 36.
[120] Vgl. Zanger [2016], S. 66-68
[121] Menschliche Beziehung zwischen Mitarbeiter eines Unternehmens und Kunden.
[122] Vgl. Zanger [2016], S. 66 f.
[123] Vgl. Zanger [2016], S. 66 f.
[124] Vgl. Zanger [2016], S. 70.
[125] Begriff beinhaltet die Faktoren Zeit, Angebote und Individualität

Mehrwehrt durch seine Nachfrager zu begleiten und die individuelle Entwicklung im Austausch von Erfahrungen[126] aktiv für eine Stadt zu nutzen. [127]

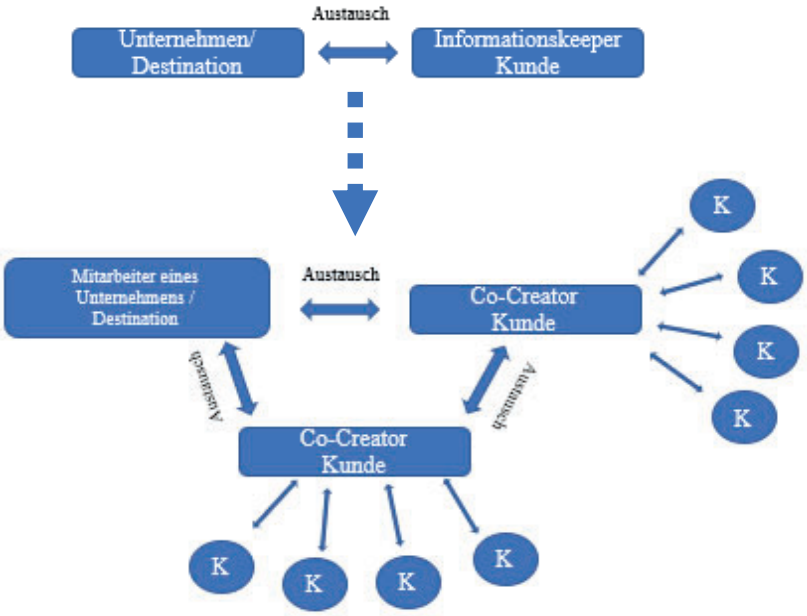


Abbildung 22 Informationskeeper zu Co-Creatoren
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zanger [2016], S. 66 ff.)

3.1.5 Erkenntnisse aus Umfeld und Marktanalyse

Die allgemeine Entwicklung in Deutschland in Bezug auf den Tourismus ist positiv. Vor allem der Inlandstourismus erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Durch die gute Entwicklung der Kurzurlaube profitieren auch Hessen und die GrimmHeimat als Tages- und Kurzurlaubsziel von der Entwicklung. Die Anforderungen an Qualität, das Bedürfnis nach Entschleunigung, Regionalität und einzigartigen Erlebnissen sind nur einige Punkte, die seitens der Gesellschaft von den Leistungsträgern gefordert werden. Diese werden sich zukünftig immer deutlicher in Form von zunehmender Reiseerfahrung und immer besserer Vernetzung weiter ausprägen können und dafür sorgen, richtige auf die Person und deren Bedürfnisse zugeschnittene Angebot herauszufiltern. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich eindeutig auf dem Markt zu positionieren und aktiv die Destination bzw. Stadt zu vermarkten, um am Markt wahrgenommen zu werden.

Resultierend aus dem Marketing und Maßnahmenplan 2018 und der Tourismusstrategie bis 2022, verfolgt die GrimmHeimat NordHessen das Ziel, der Destination ein

[126] Erfahrungen im Bereich Tourismus werden vor allem als Gefühle definiert, die durch Austausch entstehen und im Ergebnis ein Teilnehmen an einem sozialen Kontext darstellen. Vgl. Zanger [2016], S. 66.

[127] Vgl. Steinecke [2013], S. 40.

eindeutiges Image zu geben und dieses innerhalb des Marktes zu verankern. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Themenschwerpunkte gesetzt und mit eindeutigen Werten aufgeladen worden. Der Vermarktung von Highlights und Besonderheiten innerhalb der Destination kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Um die Ziele zu erreichen, setzt die Destination auf einen intensiven Beteiligungsprozess der einzelnen Teilregionen, Orte und Leistungsträger innerhalb der Destination, um das touristische Angebot nach außen vermarkten zu können. Die aktuelle Planung der GrimmHeimat zeigt, dass sie neben den Printmedien vor allem auf intensive Kommunikation und Vertrieb via Internet setzt; hier zu nennen sind vor allem die sozialen Netzwerke, die in Verbindung mit der Entwicklung von Kunden zu „Co-Creators" als nützlichem Medium gesehen werden können. Einhergehend mit der aktiven Vermarktung ist neben den touristischen Angeboten die Produktion von wirkungsvollem Content nötig, die seitens der einzelnen Orte/ Teilregionen erzeugt werden muss, um am Vermarktungsprozess teilnehmen zu können. Die GrimmHeimat selbst setzt hier vor allem auf eine lebhafte Bildsprache und Storytelling, wie die aktuelle Kampagne „Herz verlieren" zeigt.
Aus den gesammelten Erkenntnissen muss Rotenburg parallel zu dem ursprünglichen und abgeleiteten Angebot auf die Umsetzung der seitens der GrimmHeimat initiierten Kooperationsmöglichkeiten untersucht werden, um eine Wahrnehmbarkeit innerhalb der Vermarktung der Destination zu sichern, denn nur durch aktiven Beteiligungsprozess innerhalb der GrimmHeimat ist eine nutzenorientierte Vermarktung zur Förderung des Tourismus der Stadt innerhalb der GrimmHeimat möglich.
Ableitend aus den gewonnenen Erkenntnissen soll Rotenburg innerhalb des folgenden Kapitels zusätzlich anhand folgender Fragestellungen untersucht werden:

Wie wird Rotenburg als Teil der GrimmHeimat, aus der Perspektive des Kunden und die ihm zugänglichen Werbe- / Kommunikationsinformationen wahrgenommen?
Wie kann das aktuelle Angebot in Hinblick auf die definierten Anforderungen, die die Zielgruppe (Personas) stellt, bewertet werden?

Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit das touristische Angebot im Verhältnis zur gesamten Destination wahrgenommen werden kann und wie das Angebot Rotenburgs den Anforderungen der Personas standhält.

3.2 Ausgangssituation Rotenburg an der Fulda

In diesem Kapitel wird Rotenburg an der Fulda als Gesamtbetrieb (Leistungsbündel) untersucht. Als Leistungsbündel wird nach Freyer in das ursprüngliche und das abgeleitete Angebot unterschieden.[128] Das ursprüngliche Angebot umfasst in dieser Arbeit das natürliche Angebot und die allgemeine Verkehrsinfrastruktur. Anschließend wird das abgeleitete Angebot, bestehend aus Beherbergungsangebot, Gastronomie, Rad-, Wander- und Wasserinfrastruktur, sowie weiteren touristischen Angeboten und der aktuelle touristische Auftritt untersucht, um einen ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Vorher wird kurz auf die wirtschaftliche Bedeutung und die demographische Situation in Rotenburg an der Fulda eingegangen.

Außerhalb des Tourismus, und aus diesem Grund hier angeführt, befinden sich ein Herz-Kreislaufzentrum, die BKK-Akademie, das Studienzentrum für Finanzverwaltung und Justiz sowie das Fort- und Weiterbildungszentrum von Hessenmobil in Rotenburg an der Fulda.
Alle Institutionen beherbergen eine Vielzahl von unterschiedlichen Menschen und Altersklassen, die per Definition aufgrund von Zeitraum und Zweck des Besuchs in Rotenburg nicht bzw. nur teilweise dem Tourismus zugeordnet werden können. Allerdings können sie den Tourismus bzw. die Attraktivität und Lebendigkeit der Kernstadt Rotenburgs positiv beeinflussen, indem sie aus ihrem Umfeld innerhalb der Institutionen in die Stadt gezogen werden und somit zum Stadtbild beitragen.[129] Innerhalb der Analyse wird sich nicht mit den einzelnen Institutionen und Kunden als solche detailliert beschäftigt, dennoch sei darauf hingewiesen, dass diese Personengruppen innerhalb des Konzeptes berücksichtigt werden, da sich die strategischen Ziele und Handlungsempfehlungen im Bereich des Tourismus natürlich auch auf diese Personen und deren Angehörige positiv auswirken können und sollen.[130]

3.2.1 Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus

Nach Angaben der Experten ist die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus innerhalb Rotenburgs sowohl für die Stadt als auch für den Einzelhandel von großer Bedeutung.

[128] Vgl. Freyer [2011b], S. 302.
[129] Vgl. Buhrmann [2018], vom 17.10.2018, Anhang J S. 97 ff.
[130] Des Weiteren werden während der Analyse und Konzeptionsphase kein Bezug auf allgemeine Finanzielle Voraussetzungen oder Auswirkungen genommen.

Gründe hierfür sind vor allem die geringen Möglichkeiten zur Ausweisung von Gewerbeflächen, wie es beispielsweise in Bebra möglich ist.[131]

„Wir haben hier ein großes Modehaus, die Besitzerin sagt, müsste sie von den Rotenburgern leben, könnte sie ihren Laden zu machen, ich mache den meisten Umsatz mit unseren Gästen. Und das zieht sich halt durch die Stadt“[132], führte Herr Schäfer, auf Grundlage eines Gespräches mit der Besitzerin des Modehauses Bier innerhalb des Interviews an.

3.2.2 Demographische Entwicklung

Nach Angaben des statistischen Landesamtes hat Rotenburg an der Fulda aktuell 14.505 Einwohner.[133] Das durchschnittliche Alter in Rotenburg beträgt derzeit 44,4 Jahre[134] und wird aufgrund des demographischen Wandels bis zum Jahr 2030 auf 47,4 Jahre ansteigen. Nach aktuellen Prognosen wird Rotenburg an der Fulda bis 2030[135] 4,0 % und der Kreis Hersfeld Rotenburg 7,0 % an Bevölkerung abnehmen. Im Rhein-Main-Gebiet wird hingegen mit einem Zuwachs von bis zu 5,0 % und in Hessen mit 2,0 % gerechnet. 28,3 % der Bevölkerung werden ab 2030 über 65 Jahre alt sein und gleichzeitig wird der Anteil an unter 20-Jährigen abnehmen.[136] In Deutschland wird insgesamt mit einem Bevölkerungsrückgang auf 79,2 Millionen Menschen bis im Jahr 2030 gerechnet und es wird davon ausgegangen, dass 28 % davon 65 Jahre oder älter sein werden. [137]
Spürbare Konsequenzen, die sich aufgrund des demographischen Wandels für Rotenburg an der Fulda in Bezug auf den Tourismus ergeben könnten, sind:

- sinkende Einnahmen in Form von Einkommenssteuer
    - weniger finanzielle Mittel zur Pflege und Instandhaltung der Infrastruktur
- Gefahr von Leerstand und somit Abwertung des Fachwerks
    - Attraktivität für den Tourismus kann sinken[138]

[131] Vgl. Konradt [2018], Interview vom 20.10.2018, Anhang E S.25.
[132] Schäfer [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang E S.86
[133] Vgl. Hessisches Statistisches Landesamt [2018a], o. S.
[134] Vgl. Hessisches Statistisches Landesamt [2017], o. S.
[135] Basis Jahr ist 2012 mit 13.439 Einwohnern.
[136] Vgl. Bertelsmann Stiftung [2016], S. 8 ff.
[137] Vgl. Statistisches Bundesamt [2015], S. 19.
[138] Vgl. Buhrmann [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang J S.98-101

3.2.3 Natürliches Angebot

Rotenburg an der Fulda liegt südlich des Stölzinger Gebirges zwischen Kassel und Fulda an der engsten Stelle des Fuldatals im ländlichen Raum NordHessens. (Siehe Abbildung 24) Die Stadtteile sind Atzelrode, Braach, Dankerode, Erkshausen, Lispenhausen, Mündershausen, Schwartzenhasel und Seifertshausen.[139]

Begünstigt durch die geographischen (Tallage) und klimatischen (mildes Klima) Voraussetzungen, wird Rotenburg an der Fulda seit 1971 das Prädikat „Luftkurort[140]“ verliehen.[141] 42 % der gesamten Fläche Hessens ist Wald, womit Hessen das waldreichste Bundesland Deutschlands ist. Das Forstamt Rotenburg ist für ca. 20.000 ha Wald verantwortlich, davon sind 14.714 ha Staatswald, 2.538 ha Kommunalwald und 3.075 ha Privatwald (Siehe Abbildung 23). Die Stadt Rotenburg selbst hat einen Waldanteil von 3.641 ha bei einer Gesamtstadtfläche von 7.798 ha.[142] Prägende Baumarten sind Buche, Fichte, Kiefer, Eiche und Lärche.[143]

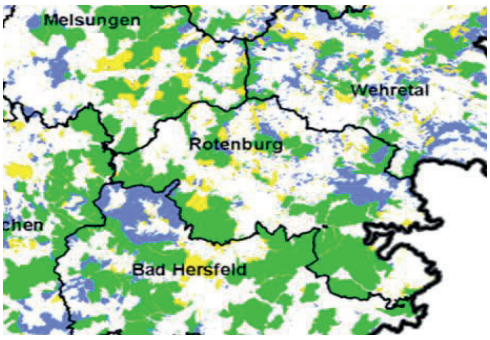


Abbildung 23 Topographie Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Topographic-Map [2018], o. S.)

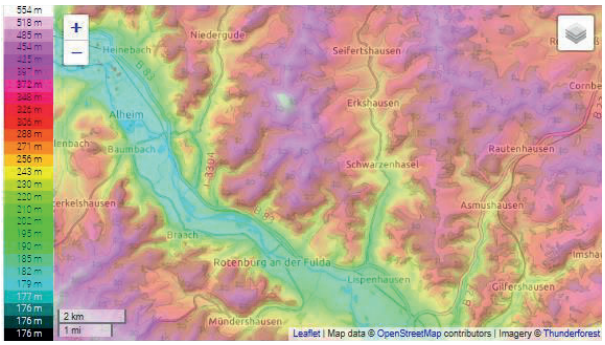


Abbildung 24 Waldverteilung in Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz [2018], o. S.)

Neben Rehen und Wildschweinen finden sich in den vergangenen Jahren immer mehr Wildkatzen in der Region wieder, auch die Ansiedlung des Luchses kann im Waldgebiet erwartet werden.[144] Bedingt durch die extremen Wetterverhältnisse im Jahr 2018, durch massiven Waldwurf und einen starken Befall von Borkenkäfern wurde der Wald nachhaltig geschädigt, ein Beispiel sieht man in Abbildung 25. Allein in 2018 wird mit 31.000 Festmetern Holz gerechnet, die durch schwere Maschinen, die durch ihre Last den

[139] Vgl. Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda [2018], o. S.
[140] Luftkurort ist ein Ort der sich durch seine besonderen klimatischen Bedingungen und besonders gute Luft auszeichnet.
[141] Vgl. Regierungspräsidium Kassel [2009], S.20 f.
[142] Vgl. Hessen Trade und Invest [2018], o. S.
[143] Vgl. Hessen Forst [2018], o. S.
[144] Vgl. Hessen Forst [2018], o. S.

Boden weiter verdichten, abtransportiert werden müssen. Neben den Auswirkungen auf Fauna und Flora ist auch der Tourismus von den Ereignissen betroffen. Durch Abtransport und Rodung einzelner Stellen leidet die Attraktivität des Waldes und der Wanderwege.[145] Darüber hinaus sind wirtschaftliche Folgen für Rotenburg an der Fulda zu erwarten, da die Nachfrage an Holz derzeit das Angebot nach verfügbarem Holz nicht decken kann.[146] Zudem kommt hinzu, dass durch eine zentrale Vermarktung durch den Landesbetrieb Hessen Forst zu allererst jenes Holz auf dem Markt angeboten wird, welches im Besitz des Landes ist. Erst anschließend wird das Holz von Kommunen und Privatbesitzern mit vermarktet. Eine Entspannung dieser Situation ist nach heutigem Stand nicht abzusehen, denn um den Wettbewerb zukünftig zu fördern, wird seitens des Umweltministeriums angeregt, die Vermarktungsstrukturen so zu ändern, dass sich Kommunen und Privatbesitzer eigenständig um die Vermarktung kümmern sollen. Allerdings kann derzeit auf solche Verkaufsstrukturen nicht zurückgegriffen werden, da diese nicht vorhanden sind und erst entwickelt werden müssten. [147]

Abbildung 25 Wald Ausschnitte in Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Eigene Aufnahme [17.10.2018])

Die direkte Lage an der Fulda, die die Kernstadt zweiteilt, bietet für den Tourismus gute Voraussetzung und bereichert das Angebot Rotenburgs. Aufgrund der Gefahr von

Abbildung 26 Überflutungsgebiete Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformationen [2018])

[145] Vgl. Schäfer-Marg [2018], o. S.
[146] Vgl. Schäfer-Marg [2018], o. S.
[147] Vgl. Hessenschau [2018], o. S.

Überflutungen bei steigenden Wasserpegeln birgt sie allerdings auch Einschränkungen in der Nutzung vorhandener Grünflächen und dem Ausbau des Angebots direkt am Wasser, wie in Abbildung 26 zu sehen ist.[148]

Ob direkt am Wasser oder in der Innenstadt, Rotenburg an der Fulda zeichnet sich durch sein vorhandenes mitteldeutsches Fachwerk aus. Als Mitglied der deutschen Fachwerkstraße in der Region Mitte, vom Weserbergland über NordHessen zum Vogelsberg und Spessart, bietet Rotenburg Besuchern ein ansprechendes Ambiente, welches auch den Tourismus vor Ort beflügelt und in einigen Broschüren erwähnt wird.[149] Aufgrund von aufwändigen Sanierungen und enormen Kosten, kommt es mit der Zeit zu einem Sanierungsstau von Gebäuden, die sich durch die Kosten, aber auch durch die Abwesenheit von Eigentümern begründen lassen. In 2018 wurde Rotenburg in das Städteumbauprogramm des Landes Hessens aufgenommen, welches finanzielle Möglichkeiten für notwendige Maßnahmen geben soll.[150] Ein Beispiel der Auswirkungen bietet ein Gebäude am Marktplatz, das der Zeit mit Holzstämmen gestützt werden muss.[151]

Wie wird Rotenburg als Teil der GrimmHeimat aus der Perspektive des Kunden und die ihm zugänglichen Werbe- / Kommunikationsinformationen wahrgenommen?

Wie bereits erwähnt, zeichnet sich die GrimmHeimat durch ihre Natur, ihre Landschaft und ihr kulturelles Erbe aus. Aus der Perspektive der Kunden unterscheidet sich Rotenburg vom übrigen natürlichen Angebot der GrimmHeimat nicht und lässt somit keine besondere Wahrnehmbarkeit für die Kunden erkennen. Daraus lässt sich für Rotenburg ableiten, dass die vorhandenen natürlichen Gegebenheiten als Voraussetzung für Teilnahme am aktiven Vermarktungsprozess der GrimmHeimat zu werten sind, gleichwohl sie eine Stärke für die Stadt selbst sein können.

Eine genauere Betrachtung des touristischen Angebotes wird in Kapitel 3.2.5 durchgeführt.

---

[148] Vgl. Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformationen [2018], o. S.
[149] Vgl. Deutsche Fachwerkstraße [2017], o. S.
[150] Vgl. Grunwald [2018], Interview vom 20.10.2018, Anhang D. S11.
[151] Vgl. Buhrmann [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang J. S.99.

Wie kann das aktuelle Angebot im Hinblick auf die definierten Anforderungen, die die Zielgruppe (Personas) stellt, bewertet werden?

Anhand der Aktivitätenprofile der Naturgenießer, unternehmenslustiger Familien und von Kulturinteressierten lässt sich feststellen, dass Rotenburg die grundlegenden Faktoren bereitstellt, um von den Zielgruppen als potentielles Reiseziel wahrgenommen zu werden.

3.2.4 Verkehrsinfrastruktur

Die Stadt Rotenburg an der Fulda ist ca. 22 km von der nächsten Anschlussstelle der Autobahn A4 und A5 entfernt. Auch andere Städte wie Bad Hersfeld, Kassel und Fulda sind in kurzer Distanz zu erreichen (siehe Abbildung 27). Selbst das Rhein-Main-Gebiet ist in weniger als zwei Stunden erreichbar.[152]

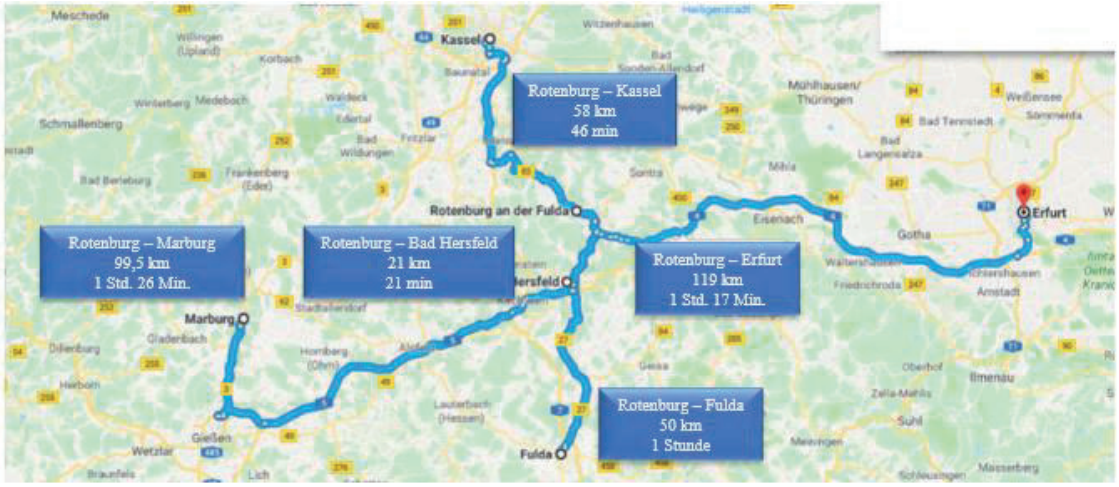


Abbildung 27 Lage Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Google [2018], o. S.)

Die Lage mitten in Deutschland bietet somit sehr gute geographische Voraussetzungen für ein breites Einzugsgebiet, vor allem für den Tagestourismus.[153] Auch wurde die Lage von den Experten positiv bewertet. Im Falle der BKK-Akademie[154] war die Lage ein Hauptgrund, sich für Rotenburg zu entscheiden, da Rotenburg durch die zentrale Lage sehr gut aus ganz Deutschland zu erreichen ist. Auch das Posthotel sieht die Lage als gute

[152] Vgl. Google [2018], o. S.
[153] Vgl. Posthotel [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang I, S. 90.
[154] Vgl. Buhrmann [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang J. S.103.

Voraussetzung,; hier sind vor allem Familienzusammenkünfte aufgrund der Lage und Erreichbarkeit zu verzeichnen.[155]

In Bezug auf die öffentliche Infrastruktur ist Rotenburg an der Fulda in das öffentliche Liniennetz NordHessens eingebunden und verfügt selbst über zwei Bahnhöfe. Erreichbar ist Rotenburg unter anderem durch die Regionalbahn RB5, welche Rotenburg auch direkt mit Kassel oder Bad Hersfeld verbindet (Abbildung 28). Insgesamt ist die Stadt Rotenburg durch ihre beiden Bahnhöfe gut mit der Bahn erreichbar. Die direkte überregionale Verbindung, die durch den Bahnhof in Bebra sichergestellt worden ist, wird zum Fahrplanwechsel im Dezember 2018 auf nur noch 2 Intercity-Züge am Tag reduziert und der Standort Bad Hersfeld somit in Bezug auf ICE- und IC-Verbindungen gestärkt.[156]

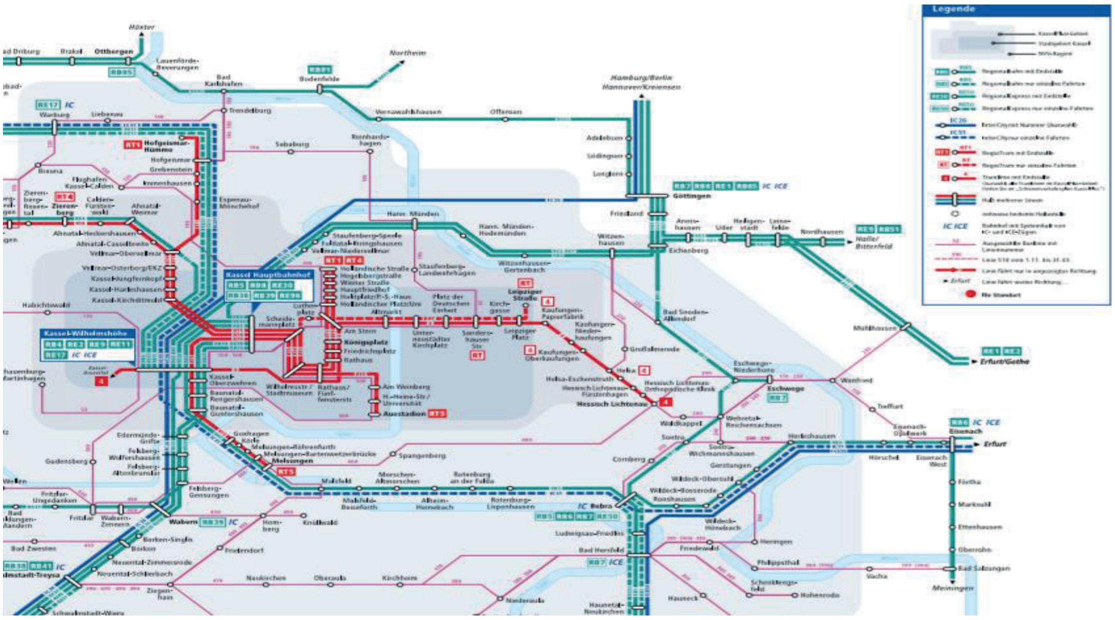


Abbildung 28 Liniennetz NVV
(Quelle: Nordhessischer Verkehrsverbund [2018a], o. S.)

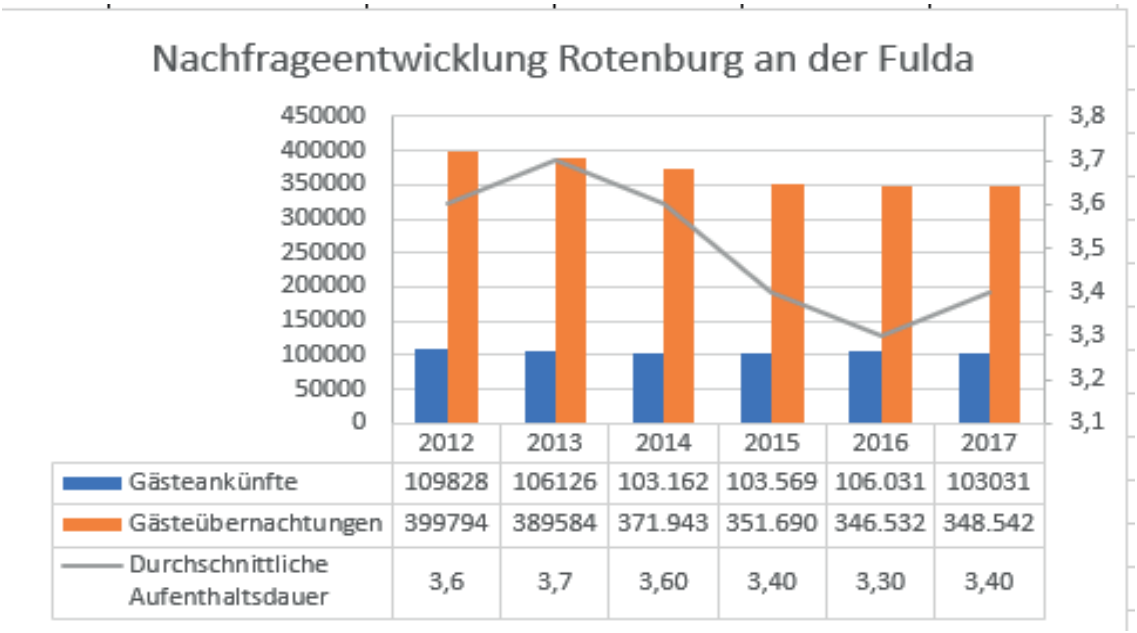
Es ist festzuhalten, dass die Anbindung an Rotenburg gute Voraussetzungen bietet, um Rotenburg aus verschiedenen Regionen zu erreichen. Betrachtet man allerdings den öffentlichen Nahverkehr in Rotenburg selbst, ist festzustellen, dass dort Handlungsbedarf besteht. Gerade die Anbindung zum Herzkreislaufzentrum, dem Göbels Hotel Rodenberg und der BKK Akademie, die eine große Anzahl an Menschen beherbergen, ist ausbaufähig, um diese in den Stadtkern und wieder zurück zu befördern. Nach aktuellem

[155] Vgl. Posthotel [2018], Interview vom 17.11.2018, Anhang I, S. 90.
[156] Vgl. Schönholtz, K. [2018], o. S.

Fahrplan werden die drei großen Betriebe während der Woche von 6:00 Uhr bis 18:42 Uhr und samstags von 9:24 Uhr bis 13:28 Uhr stündlich mit der Buslinie 303 angefahren. Sonntags stehen keine öffentlichen Transportmittel zu Verfügung.[157] Gerade in Hinblick auf das Projekt der Hängebrücke, die im Bereich des Göbels Hotel realisiert werden soll, ist eine bessere Busverbindung und Infrastruktur nötig

3.2.5 Abgeleitetes touristisches Angebot

Bevor auf das touristische Angebot von Rotenburg eingegangen wird, soll nachfolgend eine Auswertung zur Nachfrageentwicklung (Abbildung 29) auf Basis der Daten des statistischen Landesamtes in Hessen stattfinden. Die von der Tourist-Information erhaltenen Daten enthalten zwar eine Gliederung der einzelnen Betriebe, weichen aber aufgrund der nicht einheitlichen Übersendung der Daten der einzelnen Betriebe an die Tourist-Information sehr stark von der offiziellen Statistik ab. Alleine für das Jahr 2017 verzeichnet das Statistische Landesamt Hessen in Rotenburg an der Fulda 348.542 Übernachtungen, während die Daten der Tourist-Information 232.240 Übernachtungen aufweisen.[158]



	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gästeankünfte	109828	106126	103.162	103.569	106.031	103031
Gästeübernachtungen	399794	389584	371.943	351.690	346.532	348.542
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	3,6	3,7	3,60	3,40	3,30	3,40

Abbildung 29 Nachfrageentwicklung Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hessisches Statistisches Landesamt [2012-2017])

[157] Vgl. NVV [2018b], o. S.
[158] Vgl. Touristen-Information Rotenburg an der Fulda [2018], o. S.

Im Jahr 2017 lag Rotenburg mit 348.542 Übernachtungen vor Bad Hersfeld.
Es sollte aber bei der Betrachtung der Entwicklung darauf geachtet werden, dass innerhalb der Statistik ausschließlich Beherbergungsbetriebe mit mind. 10 Gästebetten berücksichtigt werden. Eine Berücksichtigung von kleineren Pensionen oder Ferienhäusern findet nicht statt. Außerdem schließt die Statistik Übernachtungszahlen von beispielsweise der BKK-Akademie und ReHa-Klinik mit ein, die dem reinen Tourismus nicht zugeschrieben werden können.[159]

3.2.5.1 Beherbergungsangebot

Innerhalb der Beherbergung müssen Hotellerie und Parahotellerie unterschieden werden. Beide Kategorien verzeichnen eine Entwicklung zu einem höheren Anspruchsniveau. Im Bereich der Hotellerie geht die Tendenz zu moderner Einrichtung sowie größeren Wohneinheiten und einem ausführlicheren Gästeprogramm. In der Parahotellerie werden die Ansprüche in Bezug auf Einrichtung, Größe der Wohneinheiten sowie einem höheren Serviceanspruch (Frühstücksservice) erkennbar.[160] Dabei wird die Parahotellerie in bewirtschaftete und vermietete Ferienwohnungen und reine Zweitwohnungen unterschiedenen, wobei die Zweitwohnungen ausschließlich für Familien der Besitzer und deren Bekannte vorgesehen sind. Ferienwohnungen bilden ein wichtiges Segment der Beherbergung, das insbesondere bei Familien auf großes Interesse stößt.[161]
In vielen Regionen ist die Anzahl der Ferienwohnungen zu klein für die aufkommende Nachfrage. Auch besteht das Risiko, dass das Vermieten und Renovieren der Ferienwohnungen/ Häuser immer weniger werden, je länger sie sich im Besitz eines Eigentümers befindet und je älter jener wird. Gründe hierfür können sein:

- Eigentümer braucht die Einnahmen der Ferienwohnung nicht mehr,
- Eigentümer möchte keine Gäste mehr beherbergen,
- Alter der Inhaber übersteigt die Möglichkeiten.

Eine gesunde und ausgeglichene Beherbergungsstruktur bedarf einer laufenden Erneuerung der alten Herbergen und der Schaffung neuer Herbergen, um den steigenden Ansprüchen der verschiedenen Gästesegmenten gerecht werden zu können und um

[159] Hessisches Statistisches Landesamt [2013], S. 1-4.
[160] Vgl. Bieger [2008], S. 52.
[161] Vgl. Bieger [2008], S. 52.

einkommensstarke Gäste zu halten und neue anzuziehen. Ansonsten besteht die Gefahr eines Abwertungsprozesses in Stadt und Region.[162]

Im Jahr 2018 stehen auf Grundlage der Touristen-Information Rotenburg an der Fulda insgesamt 32 Beherbergungsbetriebe zu Verfügung. In den Betrieben wurden insgesamt 1.318 Betten inkl. HKZ bzw. 951 Betten ohne HKZ, davon die meisten in der Kernstadt, angeboten[163](Siehe Tabelle 7). Die BKK-Akademie sowie das Studentenzentrum wurden hierbei nicht berücksichtigt, da diese nicht für den Tourismus, also für externe Personen, zu Verfügung stehen.[164]

Jahr	**2018**
Betten in Kernstadt	**855**
Betten Kernstadt bis 8 Betten	57
Betten Kernstadt ab 9 Betten	798
Betten in Stadtteilen	96
Betten Stadtteile bis 8	14
Betten Stadtteile ab 9	82
Gesamtstadtbetten bis 8 Betten	71
Gesamtstadtbetten ab 9 Betten	880
HKZ	*317*
Rodenbergklinik	*50*
Gesamt	**1.318**
Gesamt ohne HKZ und Klink	**951**

Tabelle 7 Bettenaufteilung Rotenburg an der Fulda 2018
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Touristen-Information [2018])

Die Struktur der Betriebe in der Kernstadt ist in Abbildung 30 dargestellt, wobei in Hotel, Jugendherberge und Andere, wie z.B. Ferienwohnungen, Pensionen und Ferienhäuser unterschiedenen wird.

[162] Vgl. Bieger [2008], S. 52 ff.
[163] Aufgrund der Größe der Dateien (Format) und dem Umfang, werden diese nur in Digitalerform bei der Prüfungsbehörde zu Verfügung stehen.
[164] Vgl. Buhrmann [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang J, S. 96-98.

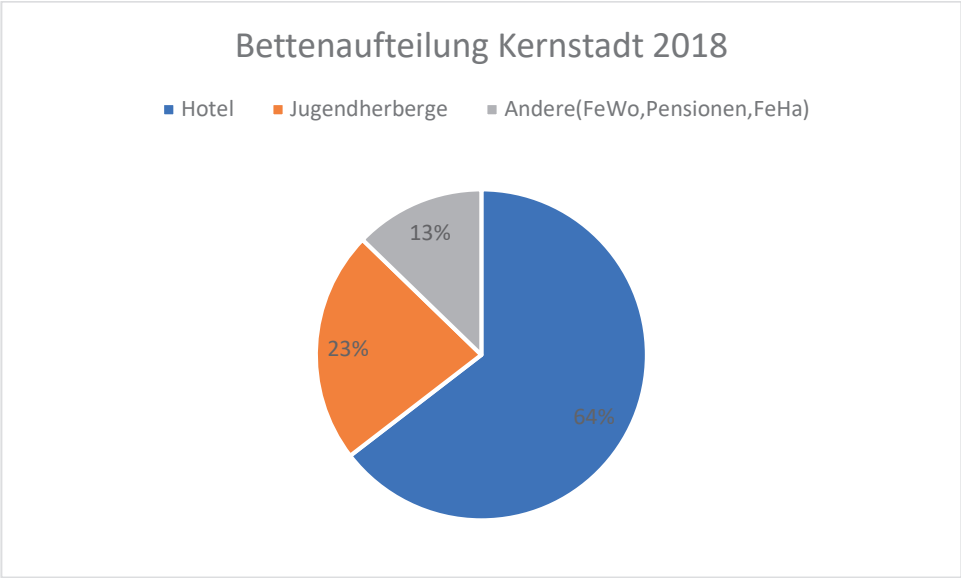


Abbildung 30 Bettenaufteilung Kernstadt 2018
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourist-Information [2018])

Das Vier-Sterne Posthotel Rodenberg, das Göbel´s Hotel Rodenberg und das drei-Sterne Hotel Landhaus Silbertanne vereinen somit 552 von 855 dem Tourismus zu Verfügung stehenden Betten auf sich. Nur 109 von 855 Betten entfallen auf Ferienwohnungen, Pensionen und Ferienhäusern und sind dem unteren Preissegment zuzuordnen. Vergleicht man die Kosten für die verschiedenen Zimmerkategorien, so lässt sich ferner feststellen, dass Rotenburgs Beherbergungsangebot zum Großteil im preislich höheren Segment einzuordnen ist. Die Zimmerpreise in den Hotels liegen für ein Einzelzimmer zwischen 66 Euro und 84 Euro und die Doppelzimmer liegen bei 89 Euro und ab 130 Euro aufwärts. Der Großteil der Zimmer wird vom Göbel´s Hotel Rodenberg angeboten, deren Zimmerpreise erst bei 84 Euro für ein Einzelzimmer und 130 Euro für ein Doppelzimmer beginnen, während in Pensionen, Ferienhäusern und Ferienwohnungen die Preise für ein Einzelzimmer bereits bei 32 Euro und für Doppelzimmern bei 58 Euro beginnen. [165] In Bezug auf Zertifizierungen haben nur fünf Betriebe, davon drei Hotels, das Bett&Bike-Zertifikat, welches insbesondere für die Zielgruppe der Radreisenden ein wichtiger Anhaltspunkt ist.[166] Betrachtet man die Route des R1 Radweges im näheren Umkreis von Bad Hersfeld bis Guxhagen, stellt bereit Rotenburg 5 von 16 Betrieben mit Bett&Bike-Zertifizierungen direkt an der Strecke.[167]

[165] Vgl. Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal e.V. [2017], S. 34-38.
[166] Vgl. Bett and Bike [2018b], o. S.
[167] Vgl. Bett and Bike [2018b], o. S.

Ersichtlich wird, dass Rotenburg seine Übernachtungen hauptsächlich durch die Hotellerie decken kann. Im Rahmen der Analyse wurde innerhalb der Interviews die Frage *„Wie sehen Sie die Beherbergungsqualität in Rotenburg an der Fulda?“* in Bezug auf die Beherbergungen gestellt, woraus folgende Erkenntnisse gewonnen werden konnten:

- Großteil der Besitzer von FeHa, FeWo und Pensionen sind 55 Jahre oder älter[168]
- Engpässe bei der Unterbringung von Gästen innerhalb der Hauptsaison[169]
- Einige Betriebe sind bereits für die nachfolgende Saison ausgebucht[170]
- Zimmer von Hotels und einige Pensionen, FeWo, FeHa sind in die Jahre gekommen und müssen renoviert werden[171]
- Hotels investieren in den Standort Rotenburg[172]
- Belegung der Hotels durch Studenten aufgrund von Engpässen innerhalb des Studentenzentrums[173]

Neben den aufgeführten Beherbergungsbetrieben verfügt Rotenburg über einen Campingplatz direkt an der Fulda; dieser bietet 63 Stellplätze für Caravans und Wohnmobile, 30 Zeltplätze sowie sechs verschiedene Stellplätze für Wohnmobilisten.[174] Im Bereich Camping wurden im Jahr 2017 2.213 Gästeankünfte und 4.262 Gästeübernachtungen verzeichnet und bei den Wohnmobilisten handelte es sich um 7.832 Gästeankünfte und 9.483 Gästeübernachtungen.[175]

3.2.5.2 Gastronomie

Rotenburgs Gastronomie besteht nach Angaben der Tourist-Information aus insgesamt 27 Betrieben innerhalb Rotenburgs und acht Biergärten und Ausflugslokalen im näheren Umkreis. Tabelle 8 zeigt die Einteilung der Gastronomie in Rotenburg.

---

[168] Vgl. Schulz [2018], E-Mail vom 23.10.2018, Anhang M, o. S.
[169] Vgl. Schulz [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang G, S. 63.
[170] Vgl. Schulz [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang G, S. 63 f.
[171] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang H, S. 78.
[172] Vgl. Posthotel [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang I, S. 93.
[173] Diese Information wurde während eines persönlichen Gespräches mit Frau Schulz erhalten.
[174] Vgl. Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda [2018a]
[175] Vgl. Daten auf CD unter dem Ordner Tourist-Information

Hotel-Restaurants	Küche	Besonderheiten
Göbel´s Hotel Rotenburg	Internationale und regionale Spezialitäten	keine
Hotel Landhaus Silbertanne	Regionale hessische und neue Küche	keine
Posthotel Rotenburg	Regionale und internationale Spezialitäten	keine
Restaurants	**Küche**	**Besonderheiten**
Wirtshaus Zur Schlossklause	Gutbürgerliche Küche	keine
Biermanufraktur Rotenburg	Rustikale Küche & hausgebraute Biere	Bierseminare
Goldener Löwe	Deutsche, mediterrane und indische Küche	keine
Restaurant Rialto	Italienische Spezialitäten	keine
Restaurant Shang-Hai	Thailändische Spezialitäten	keine
Ristorante Bacco	Italienische Spezialitäten	keine
Asia-Kim	Vietnamesische und chinesische Spezialitäten	keine
Restaurant Samos	Griechische Spezialitäten	keine
Poseidon	Griechische Spezialitäten	keine
Cafe und Bars	**Cafés und Eisdielen**	
Moritz – Cafe Restaurant Bar	Café Metz	
Platzhirsch	Bäckerei-Konditore-Confiserie Apel	
Pustekuchen	Bäckerei-Roth	
Neustadtdeckchen	Landkaffee Wüstefeld	
Bistro Black Pearl	Guter Gerlach	
Bierbrunnen zur Hessenschänke	Cafeteria Gelateria Zulian	
	Eiscafé De Fanti	
	Eiscafé Cristallo	

Tabelle 8 Gastronomie in Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourist-Information [2018], o. S.)

Bei der Analyse der Gastronomie in Rotenburg an der Fulda konnte festgestellt werden, dass nur sechs der 12 Restaurants ganz bzw. nur teilweise regionale Küche anbieten. Die Hälfte der Restaurants besteht aus internationaler Küche ohne regionalen Bezug. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung durch regionale Angebote und höherwertige Gastronomie ist nicht zu erkennen.[176]

Betrachtet man die Öffnungszeiten, ist besonders auffällig, dass das Moritz, welches als Café-Restaurant-Bar deklariert ist, als einzige Gastronomie eine durchgängig warme Küche anbietet. Durch die unterschiedlichen Öffnungszeiten ist die Versorgung zwischen den Zeiten vor 11:30 Uhr bzw. ab 14:00 bis 17:00 Uhr durch warme Mahlzeiten kaum gegeben.[177] Im Zuge der Gespräche vor Ort konnte dieser Eindruck bestätigt werden. Vor allem die Absprache innerhalb der Gastronomiebetriebe über die Hauptsaison ist stark verbesserungswürdig wie folgendes Zitat zeigt:

[176] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang H, S. 77.
[177] Vgl. Tourist-Information [2018], o. S.

„Wo eher unser Problem ist, dass wir Gastronomen haben, die in der Hauptsaison in den Urlaub fahren und dann 3 Wochen das Restaurant zu ist und 100te Leute in der Stadt unterwegs sind, dass in einem wichtigen Restaurant dann über den Sommer die Stühle hochgeklappt waren.“[178]

3.2.5.3 Rad-, Wander-, und Wasserinfrastruktur

Rotenburg an der Fulda bietet durch seine Lage in einem naturräumlich attraktiven Gebiet gute Voraussetzungen zum Wandern und Radfahren. Grund dafür ist die Anbindung an den Fulda-Radweg R1, der mit 4-Sternen vom Allgemeinen Deutschen Fahrradclub ausgezeichnet worden ist, mit 255 km von Bad Karlshafen nach Gersfeld führt und an den Radweg R5 mit einer Anbindung an den „Weser-Radweg“ geknüpft ist.[179] Der Radweg R1 ist aufgrund der geringen Steigungen besonders geeignet für Familien und Genussradler.[180]

Die Wanderinfrastruktur besteht derzeit aus den Routen R1-R9, L1-L9 und B1-B7. Sie verfügen über mehrere Start- und Endpunkte in der Region Rotenburg an der Fulda und führen an verschiedenen Sehenswürdigkeiten, wie dem Alheimer vorbei.[181]

Neben den 27 regionalen Wanderwegen ist Rotenburg an folgende vier Fernwanderwege angebunden:

- Fuldasteig
    - verbindet die Erlebnisregion Mittleres Fuldatal
    - Gesamtlänge zwischen 22km und 160km
    - führt an Sehenswürdigkeiten der Region vorbei. [182]
- Hessenweg 3
    - von Bad Karlshafen nach Bad Brückenau
    - Gesamtlänge 228,4 km
    - kreuzt mehrere bekannte Wanderwege
    - führt direkt durch Rotenburg an der Fulda.[183]
- Borgmann-Weg

[178] Schäfer [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang H S. 78-79
[179] Vgl. Fuldaradweg.de [o. D.], o. S.
[180] Vgl. Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018f], o. S.
[181] Vgl. Verkehrs- und Kulturamt Rotenburg an der Fulda [o. D.], o. S.
[182] Vgl. Bretting [o. D], o. S.
[183] Vgl. Outdooraktive GmbH & Co. KG [o. D.], o. S.

    - von Rotenburg an der Fulda nach Schlitz
    - Gesamtlänge 64,9 km in vier Etappen. [184]
- X 3 Hessenweg
    - Von Spannenberg nach Holzheim
    - Gesamtlänge 79,9 km. [185]

Bezugnehmend auf die Wandermöglichkeiten bietet die Tourist-Information geführte Fackelwanderungen, Wanderungen auf dem ARS NATURA Kunstwanderweg sowie Tagestouren nach Absprache an.[186]

Die Wasserinfrastruktur bietet Rotenburg durch die sehr gute Lage am 220,7 km langen Fluss Fulda ideale Voraussetzungen für weitere touristische Angebote. Das derzeitige Angebot besteht aus Kanuverleih, Angeln und Floßfahrten. Allerdings besteht bei den Floßfahrten derzeit das Problem, dass diese nicht kostendeckend arbeiten und für das Jahr 2019 kein Flößer zu Verfügung steht.[187]

3.2.5.4 Weitere touristische Angebote

Museen

- Puppen- und Spielzeugmuseum, Kreisheimatmuseum, Jüdisches Museum
- Wasserwerk Haag[188]

Freizeitaktivitäten

- Barfußpfad
- Kletterwald in Braach
- Schwimmbäder und Kneipp-Anlage
- Reiten in Dankerode
- Rodenberg Erlebniswelt (am Hotel Rodenberg)[189]

Neben den derzeitigen Freizeitaktivitäten kann ab dem Früher 2019 mit einem Schaukelwald für Erwachsene gerechnet werden. Außerdem ist eine 540 m lange Hängebrücke für Fußgänger im Kottenbachtal geplant, diese wäre nach heutigem Stand

[184] Vgl. Outdooraktive GmbH & Co. KG [o. D.], o. S.
[185] Vgl. Outdooraktive GmbH & Co. KG [o. D.], o. S.
[186] Vgl. Tourist-Information [2018a], S.11-15.
[187] Vgl. Posthotel [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang I S. 78.
[188] Vgl. Tourist-Information [2018a], S. 13.
[189] Vgl. Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg an der Fulda mbH [2018a]

die längste ihrer Art weltweit. Der Baubeginn hierfür ist für 2020 vorgesehen. Zusätzlich zum Bau der Hängebrücke soll das Kottenbachtal um eine Sommerrodelbahn und möglicher Weise weitere Attraktionen erweitert werden.[190]

Sollten diese Maßnahmen durchgesetzt werden, kann Rotenburg mit mehreren tausend Touristen im Jahr rechnen und eine überregionale Bekanntheit erlangen. Geierlay im Hunsrück verzeichnete für seine Hängebrücke seit 2016 bis September dieses Jahres 750.000 Besucher.[191] [192] Auch die Region Oberharz am Brocken verzeichnet seit der Eröffnung ihrer Hängebrücke 2014 eine Erhöhung der Tagesgäste von 74.447 in 2014 auf 92.008 in 2017.[193]

Führungen

Hier bietet die Stadt Rotenburg verschiedenen Themenführungen, wie beispielsweise eine historische Stadtführung, eine Nachtwächterführung oder eine Führung von Teufeln, Hexen und wunderlichen Gestalten an.[194]

Kosten für die Führungen liegen für bis zu 20 Personen pauschal bei 50,00 € und ab 21 Personen bei 25,00 Euro Grundgebühr zzgl. 1,50 Euro pro Person. Die Entwicklung in Abbildung 31 zeigt, dass die Nachfrage nach Stadtführungen seit 2010 weitestgehend konstant ist. Im Schnitt nehmen pro Führung ca. 21 Personen teil. Als einziger Ausreißer ist das Jahr 2014 zu nennen, hier lag der Durchschnitt bei 24 Teilnehmern pro Führung.

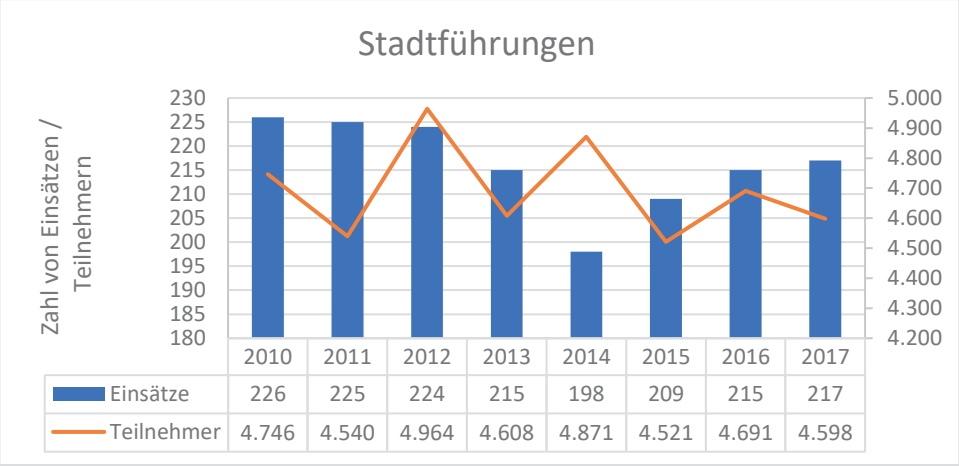


Abbildung 31 Stadtführungen Rotenburg
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourist-Information [2018])

[190] Vgl. Schäfer-Marg [2018a], o. S.
[191] Vgl. Geierlay [2018], o. S.
[192] Angaben beruhen auf Unternehmenzahlen auf dem Internetauftritt.
[193] Vgl. MDR [2018], o. S.
[194] Vgl. Tourist-Information [2018a], S. 12.

Veranstaltungen

Rotenburg ist geprägt von kleinen Veranstaltungen in regelmäßigen Abständen innerhalb der Hauptreisezeit von Mai – September.

Neben den regelmäßigen Schlossparkkonzerten jeden Sonntag von Mai bis September, fanden 2018 unter anderem folgende Veranstaltungen statt:

- Kukucksmarkt jedes letzte Wochenende im Monat von Mai – Oktober
- Rotenburger Blumenmeer
- Streetfood-Festival
- Kartoffelfest[195]

Als Höhepunktveranstaltungen mit überregionaler Bedeutung fanden Rotenburg.Rocks, Heimat- und Strandfest und das Fantasy-Festival Annotopia statt, das sogar deutschlandweites Interesse auf sich zog. Im Dezember findet der traditionelle Weihnachtsmarkt statt.

Nach Angaben der MER wurden die Besucherzahlen der Veranstaltungen auf über zehntausend geschätzt und in Bezug auf das Festival auf sechstausend Besucher.

Des Weiteren steht der Stadt der Bürgersaal und die Göbel´s Hotel Arena für Veranstaltungen von Sportevents bis hin zu Galas zur Verfügung.[196]

Neben einzelnen Angeboten bietet die Tourist-Information zahlreiche kombinierte Programangebote für Gruppen, Club- oder Vereinsreisen an, die aus einem Mix des vorhandenen Angebotes zusammengesetzt werden und bis in die Nachbargemeinden reichen.[197]

3.2.5.5 Aktueller touristischer Auftritt

In den Bereichen touristischen Auftretens wird analysiert, wie sich Rotenburg aktuell im Bereich der verschiedenen Medien darstellt.

Tourist-Information

Die Tourist-Information, als wichtigste Anlaufstelle für den Tourismus vor Ort, liegt zentral am Marktplatz in Rotenburg. Im Jahr 2017 besuchten die Tourist-Information

[195] Vgl. Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg an der Fulda mbH [2018a]
[196] Vgl. Breite [2018], Email vom 13.09.2018, Anhang O, S.115.
[197] Vgl. Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg an der Fulda mbH [2018a], S 1ff

9.155 Personen und es wurden 4.759 Anrufe entgegengenommen.[198] Innerhalb der Tourist-Information werden zum Großteil Fragen zu Aktivitäten in und um Rotenburg sowie weiteren Angeboten der Stadt beantwortet.[199] Innerhalb der Tourist-Information wird hauptsächlich mit verschiedenen Printmedien gearbeitet und die persönliche Beratung in den Vordergrund gestellt. In Folge der zahlreichen Gästegespräche und Telefonate bleibt allerdings wenig Zeit für eine konzentrierte Arbeit. Wie Abbildung 32 zeigt, präsentiert sich die Tourist-Information in einem älteren Design.

Abbildung 32 Tourist-Information Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Eigene Aufnahme [17.10.2018]

Öffnungszeiten der Tourist-Information sind:
April-Oktober: Montag bis Freitag 8:30 Uhr bis 17:00 Uhr, samstags von 10 Uhr-13 Uhr November bis März: Montag bis Donnerstag von 8:30 Uhr bis 17:00 Uhr, Freitag von 8:30 Uhr bis 13 Uhr. Eine digitale Alternative wie ein Infopoint, der auch außerhalb der Geschäftszeiten zu Verfügung steht, um Touristen wichtige Informationen zu geben, existiert nicht.

Printmedien

Printmedien wie Prospekte, Flyer oder Kartenmaterial werden derzeit in Rotenburg als das wichtigste Medium gesehen. Die Tourist-Information/ MER verfügt über zahlreiche Prospekte, die einerseits von der MER und Tourist-Information gestellt, andererseits von der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal und einzelnen Erwähnungen in speziellen Prospekten wie der GrimmHeimat NordHessen, der Märchenstraße, Fachwerkroute etc. zur Verfügung werden. Auffällig bei der Analyse der Prospekte war die aktuell noch nicht einheitliche Darstellung, die Doppelnennungen, Aktualität der Prospekte, die nicht

[198] Zu finden im Ordner Tourist-Information auf der CD
[199] Zu finden im Ordner Tourist-Information auf der CD

ansprechende Darstellung der einzelnen Leistungsträger sowie der eigenen touristischen Angebote und vor allem die große Anzahl der verschiedenen Prospekte.[200] Für Rotenburg selbst wurde dieses Jahr ein einheitliches Coporate Design auf den Prospekten eingeführt, eine einheitliche Darstellung sowie Absprache in Bezug auf die TAG ist nicht zu erkennen.

Online

Online präsentiert sich Rotenburg allgemein über die Internetseite Rotenburg.de. In einem Reiter wird dort auf den Bereich Tourismus hingewiesen, der mit der Seite MER-Rotenburg.de verlinkt ist. Eine neue Internetseite, die unter Rotenburg-erleben.de zu Verfügung stehen soll, wird derzeit erarbeitet.[201] Auch soll hier Rotenburg als Marke besser zum Vorschein kommen.

Die Stadt Rotenburg und die MER verfügen über zwei Facebook-Accounts, zum einen über MER-Rotenburg mit derzeit 1.364 „Gefällt mir"-Angaben und 1.415 Abonnenten[202], zum anderen Roteburg.de mit 1.979 „Gefällt mir"-Angaben und 1.974 Abonnenten.[203] Beide Accounts werden aktuell nicht ausschließlich für den Tourismus betrieben, sondern auch für weitere Aufgabenfelder der MER und der Stadt. In Instagram verfügt die Stadt Rotenburg und die MER ebenfalls über zwei Accounts mit 210 Abonnenten bei der MER[204] und 196 bei Rotenburg a. d. Fulda [205]. Auffällig bei der Untersuchung der Internetseite war, dass dort keine Verlinkung zu der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal stattfindet, auch eine Weiterleitung auf soziale Medien, bspw. auf die eigenen Facebook- und Instagram-Seiten oder auf YouTube bzgl. des Image Videos, wird derzeit nicht angeboten.[206]

Das touristische Angebot wird wie in den Printmedien sehr kleinteilig und für die Touristen nicht eindeutig dargestellt. Abbildung 33 zeigt hier einen Ausschnitt des aktuellen Internetauftrittes der MER, in dem sich Touristen über das Angebot informieren können.

---

[200] Eigene Erfahrungen durch genaue Durchsicht für diese Arbeit.
[201] Vgl. Grunwald [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang F, Seite 54-55.
[202] Vgl. MER-Rotenburg [2018], o. S.
[203] Vgl. Rotenburg.de [2018], o. S.
[204] Vgl. Merotenburg [2018], o. S.
[205] Vgl. rotenburga.d.fulda [2018], s. S.
[206] Siehe hierzu www.mer-erleben.de

Abbildung 33 Ausschnitt Internetauftritt MER
(Quelle: https://mer-rotenburg.de/)

Die beiden dargestellten Rubriken zeigen zum einen Freizeit, Sport & Kultur und zum anderen Tourismus. Anhand des Ausschnittes kann die kleinteilige Darbietung deutlich erkannt werden. Außerdem sind beispielsweise tourismusrelevante Themen nicht unter der Rubrik Tourismus aufgeführt. Somit wird von den potentiellen Kunden erwartet, dass sie sich durch die verschiedenen Rubriken klicken, um für sie ein mögliches Angebot zu finden bzw. überhaupt zu erkennen, welche Angebote Rotenburg für sie bereithält. Ferner zeigt sich bei der Durchsicht, das einzelne Unterpunkte „nur“ durch digitale Prospekte erklärt werden, also quasi ein digitales Prospekt zur weiteren Suche nach Informationen zur Verfügung steht. Eine einheitliche lebendige, bildhafte, in Themen oder Zielgruppen geclusterte Darstellung, wie sie beispielsweise die GrimmHeimat nutzt, existiert nicht. Außerdem verfügen der Internetauftritt und die Printmedien aktuell nur über eine deutsche Version.

Rotenburg an der Fulda

Die Stadt Rotenburg präsentiert sich selbst durch ihr schönes mitteldeutsches Fachwerk, welches unter anderem einer der Gründe für die Attraktivität der Stadt für Touristen darstellt.[207] Ein Eindruck zum Stadtbild bzgl. des Fachwerks ist in Abbildung 34 gegeben.

[207] Vgl. Schulz [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang G, S. 62

Abbildung 34 Ausschnitte Rotenburg an der Fulda
(Quelle: Mer-Rotenburg.de [2018])

Innerhalb der Innenstadt sind es vor allem kleine, meist inhabergeführte Läden, die den Charme ausmachen. Jedoch bietet das Fachwerk in der Innenstadt auch das Problem, dass die meisten Ladenflächen sehr klein sind und somit für größere Betriebe oder gastronomische Einrichtungen, die bis zur gastronomischen Eignung mit hohen finanziellen Aufwänden zu rechnen hätten, nicht interessant sind.[208] Vom Leerstand besonders betroffen ist aktuell der Steinweg, was auf Abbildung 35 zu sehen ist.

Abbildung 35 Auszug aus dem Steinweg in Rotenburg
(Quelle: Eigene Aufnahme [17.10.2018])

Wie wird Rotenburg als Teil der GrimmHeimat, aus der Perspektive des Kunden und die ihm zugänglichen Werbe- / Kommunikationsinformationen wahrgenommen?

Um die Frage beantworten zu können und einen Anhaltspunkt zur Wahrnehmung Rotenburgs liefern zu können, wurde sich bei der Untersuchung auf den Internetauftritt der GrimmHeimat konzentriert. Hierbei handelt es sich um die beste Möglichkeit, die Wahrnehmung Rotenburg von zu untersuchen, weil hier das nahezu gesamte Angebot, welches die Destination auszeichnen soll, dargestellt wird. Die Ergebnisse können

[208] Vgl. Grunwald [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang F. S.52.

außerdem einen Aufschluss darüber geben, was Rotenburg in Bezug auf die Destination besonders macht bzw. wo seitens Rotenburg Potential besteht, das Angebot auszubauen, um die Wahrnehmung steigern zu können.

Innerhalb der Rubrik Natur und den Unterkategorien Wandern, Rundum Natur, Rundum Wasser und Radfahren lässt sich die Wahrnehmbarkeit Rotenburgs als gering einstufen. Rotenburg wird in sämtlichen Kategorien nur beiläufig erwähnt, weil sie bspw. im Bereich Radfahren an einem Radweg (R1) liegen. In sämtlichen Kategorien werden vor allem Highlights sowie Premium- und Qualitätsangebote angepriesen, die Rotenburg derzeit nicht besitzt. Die Kategorien zeichnen sich vor allem durch Angebote aus, die permanent dem Kunden zu Verfügung stehen. Bei temporären Angeboten kann dies anders sein. Beispielsweise wird zurzeit Rotenburgs Weihnachtsmarkt gut wahrnehmbar präsentiert. Wie es mit anderen temporären Angeboten aussieht, kann nicht hier nicht beurteilt werden, da die Seite keine Möglichkeiten bietet, vergangene Angebote bspw. Veranstaltungen einzusehen.

Wie kann das aktuelle Angebot im Hinblick auf die definierten Anforderungen, die die Zielgruppe (Personas) stellt, bewertet werden?

Die grundsätzlichen Anforderungen können für alle Personas erfüllt werden. Dennoch konnte in den einzelnen von den Personas nachgefragten Punkten ein Mangel an sowohl ausreichender Quantität und als an auch in geforderter Qualität festgestellt werden. Des Weiteren ist die Entwicklung einzelner Bereiche, sollten keine konkreten Maßnahmen umgesetzt werden, im Hinblick auf die zu erwartenden Anforderungsprofile kritisch zu sehen.

3.3 Wettbewerbsanalyse

Während der Befragung wurde den Beteiligten die Frage gestellt, *aus welchem Grund sich die Touristen für Rotenburg an der Fulda entscheiden und wie sie sich im Vergleich zum Wettbewerb sehen*. Nach allgemeiner Überzeugung wurde festgestellt, dass sich Touristen, nach Meinungen der Experten, wegen der Vielfalt von Natur, Fachwerk und Lage für Rotenburg entscheiden, aber ein weiterer Anziehungspunkt für die Touristen fehle, der Rotenburg vom Wettbewerb unterscheide und zur bewussten Wahrnehmung

beitrage.[209] Als Wettbewerber wurden hier Melsungen, Bad Hersfeld oder die Gebiete rund um den Edersee genannt, aber auch Fachwerkstädte wie Erbach, Michelstadt, Homberg-Efze oder Fritzlar. Gleichzeitig können diese Städte auch als Bereicherung für die Region und damit auch für Rotenburg an der Fulda gesehen werden, da sie die gleichen Zielgruppen ansprechen und der Region Vielfalt im Hinblick auf die einzelnen Interessensgebiete der Zielgruppen bieten. [210]

Im Zuge der Wettbewerbsanalyse wurde sich aus diesem Grund vor allem mit der Wahrnehmung Rotenburgs aus Sicht der Nachfrager beschäftigt; als Grundlage für die Analyse diente dabei die GrimmHeimat NordHessen, da hier alle Wettbewerber bzw. Mitglieder die Möglichkeit haben, gemeinsam vertreten zu sein.

Nachstehend sind die Erkenntnisse unterteilt in den Rubriken der GrimmHeimat NordHessen zusammengefasst.

Natur erleben

Innerhalb dieser Rubrik wird das Angebot für Wanderer, Radfahrer, Wasserbegeisterte und das Thema Rund um die Natur aufgegriffen.

- Wandern, was sich weiter in drei Bereiche einteilen lässt
    - Halbtages- und Tagestouren im Bereich Premiumwanderwege wie Hutewaldweg, H1-H8, Naturpark Frau Holle, Schlossbrunnenweg oder Lochbachpfad
    - Weitwanderwege wie Kellerwaldsteig, Habichtswaldsteig, Grimmsteig, Fuldasteig usw.
    - Kultur und Pilgerwege, wie ARS Natura, Eco Pfad Breuna und Elisabethenpfad.[211]
- Radfahren
    - Fuldaradweg R1, Eder Radweg, Diemelradweg, Werratal- Radweg
- Rund ums Wasser
    - Badesee am See, Goldenbergsee, Breitenbacher Seen, Edersee, Diemelsee
- Besonderheiten innerhalb der Natur
    - Nationalpark Kellerwald-Edersee, Naturpark Diemelsee, Geo Naturpark, Frau-Holle-Land usw.[212]

[209] Vgl. Schäfer [2018], Interview vom 17.10.2018, Anhang L, S.114.
[210] Vgl. Grunwald [2018], Interview vom 20.09.2018, Anhang D, S12
[211] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2018e]
[212] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2018e]

Kultur entdecken

- Burgen und Schlösser, wie Schloss Berlepsch und Trendburg Weidelsburg
- UNESCO Weltkultur Erben wie Nationalpark Kellerwald-Edersee und Bergpark Wilhelmshöhe[213]

Innerhalb der Kategorie Natur erleben und Kultur entdecken wurde festgestellt, dass Rotenburg und die Erlebnisregion Mittleres Fuldatal, bis auf Randbemerkungen innerhalb des Fahrradweges R1 und des Fuldasteigs, nur eine kleine Rolle spielen. Dies kann vor allem darauf zurückgeführt werden, dass innerhalb der GrimmHeimat vor allem die Highlights und Besonderheiten dargestellt werden und Rotenburg in diesen Bereichen derzeit keine besonderen Angebote zu Verfügung stellt, um hier deutlich wahrgenommen zu werden.

3.4 Weitere Kernergebnisse der Expertengespräche

Ein zentraler Arbeitsschritt für die Erstellung des Tourismuskonzeptes waren die durchgeführten Expertengespräche. Dabei galt es herauszufinden, wie die Akteure vor Ort die derzeitige touristische Lage in Rotenburg und der Umgebung beurteilen. Nachfolgend werden weitere Erkenntnisse genannt, die bisher noch nicht in die Arbeit eingebracht worden sind.

- Kritische Beurteilung in Bezug auf das Arbeitsverhältnis, die Aufgabenaufteilung und Nutzen zwischen TAG und Rotenburg; dennoch wird regionale Zusammenarbeit gewünscht und angestrebt. Die Rolle der Netzwerkpartner wie HKZ, BKK-Akademie oder Studentenzentrum ist bekannt, wird aber noch zu wenig genutzt
- Bevölkerung hat tendenziell Lust, am Tourismus teilzunehmen, identifiziert sich aber noch nicht zu 100% damit
- Alterung der Bevölkerung wird als kritisch empfunden und könnte neben Leerstand zur Entvölkerung des Stadtkerns beitragen
- Leerstand wird sowohl bei den Gästen als auch bei den Einwohnern kritisch gesehen
- Bauliche Infrastruktur gilt als Stärke, allerdings besteht hier hoher Sanierungsbedarf, der aufgrund der enormen Kosten als kritisch erachtet wird

[213] Vgl. Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2018e]

- Touristen entscheiden sich sowohl bewusst für Rotenburg als auch für Rotenburg als Teil der Region/ Destination
- Zu geringe Vernetzung und thematische Zusammenführung touristischer Akteure vor Ort
- Bereitstellung touristischer Angebote für mehrere Zielgruppen wird gewünscht und soll fokussiert werden
- Kein eindeutiges Image von Rotenburg an der Fulda zu erkennen, starke Konkurrenten wie bspw. der Namenvetters Rothenburg ob der Tauber in Bezug auf Fachwerk
- Großprojekte sind abhängig von Investoren und Unternehmen, die an den Standort glauben, wie die Göbels Hotel Gruppe
- Breites touristisches Angebot aber keine Abgrenzung vom Wettbewerb in Bezug auf Qualität oder Themenwelten und keine Unternehmungsmöglichkeiten für schlechtes Wetter[214]

3.5 Analyse und Bewertung

Grundlage für eine ganzheitliche strategische Entwicklung der Stadt Rotenburg an der Fulda bildet eine umfassende Analyse und Bewertung der standortrelevanten Einflussfaktoren, die im Rahmen der Informationsphase und der darin enthaltenden Umfeld-, Markt- und Betriebsanalyse stattgefunden haben. Informationen gilt es zu komprimieren und dabei die wichtigsten Aspekte aus dem Umfeld, den Ressourcen und der Kompetenz einer Organisation zusammenzufassen[215] und damit die Frage „Wo steht Rotenburg an der Fulda ?“ zu klären.

Innerhalb des Marketings werden für die Zusammenführung von Erkenntnissen verschiedene Instrumente bereitgestellt. In dieser Arbeit wird auf die SWOT-Analyse zurückgegriffen, die nachfolgend kurz erläutert wird.[216] Zuerst werden Stärken und Schwächen und anschließend Chancen und Risiken innerhalb einer Analyse bearbeitet, um als Ergebnis als SWOT-Analyse dargestellt zu werden und daraus ein Handlungskonzept zu entwickeln. Die Darstellung der SWOT erfolgt zu Beginn des vierten Kapitels.

[214] Die Punkte wurden alle anhand der Interviews zusammengefasst.
[215] Vgl. Johnson “et.al.” [2018],S.162-164.
[216] Vgl. Freyer [2011], S. 305.

3.5.1 Stärken und Schwächen

Innerhalb der Stärken- und Schwächen-Analyse werden vor allem die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zum Markt und Umfeld betrachtet und herausgestellt. Dabei werden auch hier die Trends und Entwicklungen berücksichtigt, um Hinweise auf mögliche Potentiale und künftige Entwicklungen geben zu können.[217]

Die Kombination aus Fachwerk, Kultur, Natur und Landschaft sowie dem Fluss Fulda ist die Stärken Rotenburgs. Sie zeichnen das natürliche Angebot aus und bilden damit die Voraussetzung für die Entwicklung eines zielgruppenorientierten Angebotes. Während der Analyse konnte jedoch festgestellt werden, dass die gesamte Destination aus einer Kombination aus Fachwerk, Kultur, Natur, Landschaft und Flüssen besteht und andere Teilregionen in den einzelnen Feldern sogar teilweise bessere Voraussetzungen bieten. Als Beispiele sind hierbei Naturparks, Seen oder die Weltkulturstadt Kassel zu nennen. Auch bestimmt der Standort neben den natürlichen Gegebenheiten die Teilnahme an gewissen Angeboten wie der Deutschen Fachwerk- und Märchenstraße und bietet die Stärke, dass Touristen die Möglichkeiten haben, das Angebot Rotenburgs und das der Umgebung erweiternd wahrzunehmen. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass das Angebot neben den Stärken bzw. Potenzialen auch Schwächen mit sich bringt. Der hohe finanzielle Aufwand und die geringen eigenen finanziellen Möglichkeiten zur Sanierung des Fachwerkes und die Pflege- und Instanthaltungskosten der natürlichen Ressourcen sind hier hervorzuheben und benötigen Förderungen wie beispielsweise aus dem Stadtumbauprogramm. Weitere Schwächen des vorhandenen Fachwerks sind die daraus entstandenen kleinen Gewerbeflächen, die das Fachwerkambiente des Stadtkerns prägen. Diese sind für größere Betriebe kaum geeignet. Auch eine gastromische Nutzung wird durch hohe Umbaukosten erschwert. Ausdruck der schweren Verwendbarkeit und Attraktivität bildet derzeit der Steinweg in Rotenburg. Außerdem kommt erschwerend hinzu, dass sich die Gebäude mehrheitlich nicht im Eigentum der Stadt befinden und somit keine Freiverfügung zur eigenen Gestaltung besteht. Die Potentiale, die das natürliche Angebot dabei bereitstellen, werden in Rotenburg durch touristische Angebote in den Bereichen Wander-, Rad- und Wasserinfrastruktur umgesetzt. Vor allem der Bereich der Wanderinfrastruktur ist hier vergleichsweise zum Wettbewerb schwach ausgebaut. Das Potential, welches Rotenburg durch zahlreiche kleine Wanderwege zu

[217] Vgl. Freyer [2011], S. 317.

Verfügung steht, wird zur Zeit nicht genutzt. Es sind weder Premiumwanderwege enthalten noch zeichnen sie sich durch ein einmaliges Erlebnis aus, was seitens der Kunden allerdings gefordert wird. Innerhalb der Wasserinfrastruktur wird ebenfalls ausschließlich ein standardisiertes Angebot zur Verfügung gestellt, das sich nicht vom Wettbewerb abhebt. Stadtführungen und kleine, meist regionale Veranstaltungen prägen das weitere touristische Angebot für ankommende Touristen. Auch dieses Angebot lässt sich mit anderen Wettbewerbern vergleichen und bietet somit kein Alleinstellungsmerkmal. Große vorhandene Highlights, wie das Fantasie-Festival, werden derzeit nur punktuell genutzt und nicht thematisch in das ganzjährig stattfindende touristische Angebot mit eingebunden. Eine engere Verzahnung mit dem Thema der GrimmHeimat, also Märchen und Sagen, ist derzeit nicht zu erkennen.

Das Beherbergungsangebot ist im Vergleich zum näheren Umfeld und dem Kreis Hersfeld-Rotenburg sowie der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal sehr gut ausgebaut. Rotenburg verfügt hier über die größte Anzahl an möglichen Betten in unterschiedlichen Kategorien. Sowohl das Segment der Hotels als auch das der Pensionen, FeHä und FeWo sind in unterschiedlichen Zertifizierungsklassen verfügbar und werden durch einen Campingplatz und Plätze für Wohnmobilisten erweitert. Das derzeitige Beherbergungsangebot bietet Rotenburg die Möglichkeit, sich eine bedeutende Rolle für die Unterbringung potenzieller Touristen zu sichern, auch wenn innerhalb einiger Betriebe eine Renovierung und zeitgemäße Ausstattung vollzogen werden muss.
Trotz des sehr guten Angebotes kann das Potenzial, welches die Radstrecke R1 bietet, noch nicht vollkommen ausgeschöpft werden. Hier fehlt es Rotenburg vor allem an Beherbergungsmöglichkeiten, die dem Preissegment und Anforderungen dieser Zielgruppe entsprechen. Trotz der familienfreundlicheren Ausrichtung des Göbel´s Hotel Rodenberg ist auch hier das Preisniveau sehr hoch. Auch bei Familien erfreuen sich FeHä oder andere Beherbergungsmöglichkeiten zunehmender Beliebtheit.

Der Gastronomiebereich ist für Rotenburg als Schwachpunkt anzusehen. Nicht nur die mangelnde Kooperationsbereitschaft, Vernetzung untereinander und Öffnungszeiten sind hier zu erwähnen. Auch die Qualität der Gastronomiebetriebe in Bezug auf ihr Angebot, Besonderheiten, Vielfalt oder themenhafte Zusammenarbeit haben sich in den Gesprächen als Schwachstelle herausgestellt. Neben dem Tourismus bietet auch das hohe Potential an Menschen, die durch die verschiedenen Aus- und Weiterbildungszentren vor

Ort sind, viele Möglichkeiten, die zu einer Entwicklung und Bereitschaft beitragen und den Ansporn auf mehr Qualität und Einzigartigkeit erwecken könnten.

Innerhalb der TAG ist Rotenburg aufgrund des touristischen Angebotes und der Beherbergungsmöglichkeiten der stärkste Partner. Die eigentlichen Stärken, die innerhalb einer TAG erzeugt werden sollen, sind im Falle Rotenburg und der Erlebnisregion Mittleres Fuldatal nur teilweisen zu erkennen. Hier lassen sich aufgrund von Gesprächen sowie dem touristischen Auftritt vor allem Schwächen in den Bereichen der Zuständigkeitswahrnehmung, Vermarktung, Umsetzung einer gemeinsamen Strategie sowie der eigentlichen Aufgabe der Ressourcen- und Kompetenzbündelung erkennen. Im Fall Rotenburg führt dies dazu, dass sich die Stadt stärker der Eigenvermarktung verantwortlich fühlt und somit vermehrt unabhängig von der TAG arbeitet.

Das touristische Auftreten Rotenburgs und die Vermarktung des touristischen Angebotes erfolgt lokal vor allem über Printprodukte. Seitens der Tourist-Information wird hier besonders auf die Zuhilfenahme von vorhandenen Prospekten oder Kartenmaterial verwiesen und Wert auf das persönliche Gespräch gelegt, was in Bezug auf den lokalen Tourismus und die Personen, die auf eine persönliche Beratung angewiesen sind bzw. darauf Wert legen, als Stärke zu sehen ist. Bei den Prospekten gilt es festzuhalten, dass diese sehr kleinteilig dargestellt sind. Dem potentiellen Gast wird eine Vielzahl von unterschiedlichen Prospekten angeboten, in denen das Angebot sehr kleinteilig beschrieben wird. Ein einheitliches Heft mit allen Informationen nach Themen gegliedert ist nicht vorhanden, um einen gesamten Eindruck der Stadt und den daraus resultierenden Angeboten zu erlangen. Die zunehmende digitale Affinität der breiten Gesellschaft und der Einsatz von digitaler Unterstützung bei Beratung und Service innerhalb der touristischen Angebote spielt derzeit innerhalb Rotenburgs eine untergeordnete Rolle.
Online präsentiert sich der Tourismus über die Seite der MER. Wie in den Prospekten ist die Darstellung der touristischen Angebote sehr kleinteilig. Außerdem präsentiert sich der Tourismus innerhalb des gesamten Aufgabenbereiches der MER. Das bedeutet, dass sowohl auf der Website als auch auf den sozialen Kanälen andere Bereiche der MER in die eigentliche Vermarktung des touristischen Angebotes einfließen. Für die Zielgruppe der Touristen sind aber nicht alle Angebote von primärer Bedeutung. Somit birgt die derzeitige Vermarktung die Gefahr, dass der Fokus auf die eigentlichen touristischen Angebote nicht erfasst werden kann und die potentiellen Kunden zu sehr von anderen,

nicht tourismusrelevanten Angeboten abgelenkt werden. Vergleicht man den Auftritt mit dem Wettbewerb oder der GrimmHeimat, so erkennt man, dass dort das touristische Angebot viel besser in Szene gesetzt wird. Auch die untersuchte Wahrnehmbarkeit innerhalb der GrimmHeimat leidet hierunter. Durch den mangelnden Content an Präsentation in Form von Bild- und Filmmaterial sowohl von infrastrukturellen Angeboten als auch von den einzelnen Leistungsträgern auf den online zu Verfügung stehenden Kanälen wird das Potenzial der Imageerzeugung und -verbreitung vernachlässigt und findet nur durch lokale Erfahrungen der Kunden statt.
Neben der Vermarktung des Images durch die Leistungsträger und die MER ist die Bevölkerung Rotenburgs von großer Bedeutung.

Die Bevölkerung hat in Bezug auf den Tourismus eine wichtige Rolle und kann eine natürliche Stärke der Stadt bilden, indem sie dem Bedürfnis der Touristen nach erlebbaren Werten und Kultur kommt. Außerdem transportiert sie durch ihre persönlichen Meinungen das Image der Stadt zu den Touristen. Nach derzeitigem Stand wird die Bevölkerung dem Tourismus grundsätzlich positiv gegenüberstehend eingeschätzt. Allerdings identifiziert die Bevölkerung sich noch nicht zu 100 % mit dem Tourismus und kann die Wichtigkeit des Tourismus für die Stadt noch nicht zuordnen. Außerdem werden sie nicht ganzheitlich seitens der Stadt mit in den Tourismus integriert und informiert.

3.5.2 Chancen und Risiken

Innerhalb der Chancen- und Risiken-Analyse werden die eigenen betrieblichen Möglichkeiten im Hinblick auf den Markt betrachtet und Einflüsse von Trends und Prognosen berücksichtigt.[218]

Die allgemeine Entwicklung innerhalb der Tourismusbranche zeigt, dass sich der Inlands- und Kurzurlaubstourismus innerhalb Deutschlands positiv entwickelt. Noch nie waren die Ausgaben von Touristen höher als im Jahr 2017. Die zu erwartende positive Steigerung des Kurz- und Tagestourismus gibt Rotenburg die Chance, auch zukünftig an den Märkten des bspw. Nahtourismus oder Rad- und Wandertourismus partizipieren zu können. Die bereits vorhandenen Angebote in Rotenburg bieten die grundsätzlichen

[218] Vgl. Freyer [2011], S. 317.

Voraussetzungen, die Entwicklung positiv zu begleiten. Durch die demographische Entwicklung wird die Kernzielgruppe der Naturgenießer oder Kulturinteressierten immer größer und es wächst das vorhandene Potential am Markt. Das Bedürfnis nach Regionalität, Entschleunigung und Erholung in Verbindung mit Natur und Landschaft, dem Interesse nach einheimischer Kultur sowie der Drang nach Erlebnis und Sport in der Natur geben Rotenburg die Chance, als touristisches Ziel auch zukünftig attraktiv zu sein. Dennoch bergen die Entwicklungen seitens des Marktes auch ein Risiko. Durch die stark ausgeprägte Mobilität potentieller Nachfrager wird es ihnen erleichtert, nahezu jeden Ort erreichbar zu machen. Die ausgeprägte Reiseerfahrung, die entweder durch eigenes Erleben von Urlaubsreisen steigt, dem Partizipieren von Erlebnissen Dritter oder durch den Konsum von verschiedenen Medien, steigert die Anforderungen, die seitens der Kunden an ein Ziel gestellt werden. Multioptionalität der Kunden sorgt dafür, dass sie sich nicht mehr an einen Ort oder eine Reise gebunden fühlen, stattdessen suchen sie sich das Zielgebiet aus, das für sie am besten geeignet ist. Wichtige Faktoren sind dabei das einzigartige Erlebnis, die Qualität, die in den verschiedenen Bereichen erfüllt werden muss, oder die Freiheit, die Reise individuell und zeitunabhängig gestalten zu können. Touristische Highlights, Leuchttürme oder qualitativ hochwertige Angebote bieten Chancen, besser am Markt wahrgenommen zu werden. Die Chancen, die durch den Bau der Hängebrücke und des Schaukelwaldes für Erwachsene in Rotenburg entstehen, sind neben den möglichen zahlreichen Kunden, die nach Rotenburg reisen und die Wertschöpfung innerhalb der Stadt steigern, die Wahrnehmbarkeit Rotenburgs in der GrimmHeimat zu erhöhen. Das Risiko, innerhalb der Destination nicht den Möglichkeiten entsprechend wahrgenommen zu werden ist groß, denn Rotenburg verfügt derzeit über keine einzigartigen Angebote, die die Wahrnehmbarkeit in der Destination fördern.

Durch die Schwerpunktthemen, die seitens der GrimmHeimat definiert worden sind, fördert die Destination die Vermarktung in den Bereichen Natur- und landschaftsbezogenem Tourismus in Verbindung mit Aktivtourismus und Kulturtourismus inklusive Städtetourismus im Inland sowie in den wichtigsten Auslandsquellmärkten. Teilregionen haben hier die Chance, sich aktiv durch die zur Verfügung stehenden Produkt- und Marketingkooperationen an der Vermarktung der eigenen Stadt/ Teilregion zu beteiligen. Das Risiko, das durch eine nicht ausreichende Vernetzung bzw. Kooperation entstehen kann, ist, dass andere Teilregionen/ Städte durch die Lieferung von Content, Umsetzung von Vorgaben oder Mitgliedschaften in Gremien

intensiver in den Vermarktung- und Entwicklungsprozess mit einbezogen werden, somit wahrnehmbarer für die Kunden werden und sich für die eigenen Stärken einsetzen können. Auch die gesetzten Ziele zur Steigerung der Gästeankünfte/Gästeübernachtungen und der Tagestouristen gibt Rotenburg die Möglichkeit für eine positive Entwicklung.

Um nachhaltig von den Chancen und Möglichkeiten, die das Umfeld und der Markt bereit halten, profitieren zu können, müssen die eigenen Möglichkeiten genutzt werden. Die Umsetzung der angesetzten Projekte bietet die Möglichkeit, die Attraktivität Rotenburgs für potentielle Touristen zu steigern und ihnen Highlights anzubieten. Neben der Umsetzung großer Projekte sollte der Fokus auch in der Entwicklung der vorhandenen Infrastruktur liegen, denn diese bildet ebenso die Möglichkeit zur Verbesserung des qualitativen Angebotes. Rotenburg hat durch die bereits vorhandenen Angebote die Möglichkeit, diese so zu entwickeln, dass sie auch innerhalb der Region wettbewerbsfähig sind. Als Beispiel sind hier die Wanderwege zu nennen, die bereits vorhanden sind aber anhand der Anforderungen der Touristen entwickelt werden, um gegenüber dem Wettbewerb als gleichwertig bzw. besonders aufgenommen zu werden.

Aber nicht nur der Ausbau und die Entwicklung touristischen Angebotes, das durch die Rahmenbedingungen vorgegeben wird, muss hierbei berücksichtigt werden. Um von den steigenden Besucherzahlen, die das touristische Angebot wahrnehmen, einen ganzheitlichen Nutzen ziehen zu können, ist die Stadt auf die Kooperation der Leistungsträger angewiesen. Das Risiko, das besteht, ist, dass die positive Entwicklung der Besucherzahlen dafür sorgt, dass die daraus resultierenden möglichen Übernachtungen in Rotenburg langfristig nicht mehr gedeckt werden können bzw. zielgruppenspezifisch nicht vorhanden sein werden. Der hohe Altersdurchschnitt der Inhaber des wichtigen Segments der Pensionen, FeHä und FeWo lässt annehmen, dass sich hier eine negative Entwicklung in Bezug auf das Angebot abzeichnet. Aufgrund des Alters und der ungewissen Nachfolgeregelung wird das Segment, welches unter anderem für die Zielgruppe der Radfahrer aufgrund des Preises und Ausstattung eine wichtige Unterbringungsmöglichkeit darstellt, wegbrechen. Durch den möglichen Wegfall würde der heute gut durchmischte, aber dennoch schon zu Stoßzeiten nicht ausreichende Beherbergungsmarkt seine Vielfalt und mögliche Kunden verlieren bzw. nicht aufnehmen können. Zur Folge hätte dies, dass die Wertschöpfung, die durch die Entwicklung des touristischen Angebotes stattfinden könnte, nicht innerhalb Rotenburgs bleibt, sondern im Umfeld generiert wird.

Aber nicht nur das Beherbergungsangebot muss in quantitativer und qualitativer Form zur Verfügung stehen. Gerade um die Versorgung der Touristen zu gewährleisten und von dem Potenzial weiter zu profitieren, sind die übrigen gewerblichen Leistungselemente wie Gastronomie und Einzelhandel von hoher Bedeutung. Ihnen müssen die Bedeutung des Tourismus für die Stadt und die Möglichkeiten, die durch die touristische Entwicklung neben dem bereits vorhandenen Potenzial der Aus- und Weiterbildungsbetriebe sowie des HKZ bereits heute zu Verfügung steht, verdeutlicht werden. Es muss deutlich transportiert werden, welche Möglichkeiten die Entwicklung des Tourismus für die Stadt und vor allem für die Leistungselemente bietet, um das Risiko nicht ansprechender, zum Teil nicht vorhandener Versorgung zu minimieren und die Eigeninitiative zu fördern. Dabei gilt es auch, die Voraussetzungen für die mögliche Umsetzung zu schaffen und Ressourcen bereitzustellen, um beispielsweise bei der Unterstützung von Fachkräften zu helfen und den Betrieben die Möglichkeit zu geben, positiv mitwirken zu können. Das derzeitige Risiko besteht darin, dass durch mangelnde Vernetzung und dem „Mir geht es so gut wie es ist, warum sollte ich etwas investieren?“ Gedanken, keine Rücksicht auf die zukünftigen Entwicklungen genommen wird und sich nicht ausreichend mit dem Tourismus und den daraus entstehenden Anforderungen identifiziert wird. Ein Beweis dafür wurde hier zum Thema Öffnungszeiten und Verfügbarkeit der gastronomischen Vertreter innerhalb der Thesis angeführt.

Neben den gewerblichen Betrieben, die durch den wirtschaftlichen Faktor getrieben sind, sind die Menschen vor Ort bedeutende Faktoren. Das Bedürfnis von Touristen nach Regionalität und die Teilnahme sowie das Erleben dadurch erzeugter, kultureller und wertprägender Hintergründe, erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Um die Chance nutzen zu können, die aus dem Bedürfnis der Nachfrager generiert wird, muss die Chance seitens der Bevölkerung angenommen und umgesetzt werden. Das aktuelle Risiko besteht darin, dass die Bevölkerung zwar grundsätzlich dem Tourismus aufgeschlossen gegenüberstehet, aber um Ihre Aufgabe dabei nicht Bescheid weis. Auch birgt es die Gefahr, dass durch mangelnde Transparenz und Mitnahme seitens der Stadt Widerstände gegen größere Projekte hervorgerufen werden könnten, da die Auswirkungen auf die Stadt nicht gezielt kommuniziert werden. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass sich Rotenburg zukünftig mit der Gefahr des demographischen Wandels in Bezug auf seine Bevölkerung auseinandersetzt. Das Risiko, dass durch die immer älter werdende Bevölkerung in Rotenburg entsteht, beeinflusst im weiteren Sinne auch den Tourismus

negativ. Denn der Verlust von Bürgern führt dazu, dass es ohne geeignete Gegenmaßnahmen zu einem Leerstand des auch für den Tourismus so wichtigen Fachwerks kommen kann.

Die Stadt und hier im speziellen die MER muss die Chance im Rahmen ihrer Aufgaben nutzen, um für eine gebündelte Vermarktung und Inszenesetzung der einzelnen Leistungsträger sowie des eigenen touristischen Angebotes zu sorgen. Das Risiko, die Entwicklungen in Bezug auf „Co-Creatoren“ nicht auszuschöpfen und für eine aktive und ansprechende Vermarktung zu sorgen, ist hierbei groß. Der Markt und im speziellen die Kunden bieten in diesem Fall Städten an, sich durch ihre fortwährende Mittelung der gemachten Erlebnisse an der Image-Entwicklung[219] und Vermarktung zu beteiligen.
Auch die Gefahr in Bezug auf die TAG besteht, dass vorhandene Ressourcen nicht optimal nach der Zielvorstellung einer TAG genutzt werden und sie somit einen gegenteiligen Effekt erzielen. Beispiele können hier eine Verschwendung von personellen und finanziellen Ressourcen oder statt gezielte Aufgabenbündelungen ein paralleles undefiniertes nebeneinanderarbeiten sein.

3.5.3 SWOT-Analyse

Die Zusammenführungen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können dabei helfen, sich auf die Möglichkeiten der Zukunft zu konzentrieren und darauf hinweisen, inwieweit eine Organisation mit Hilfe von strategischen Entscheidungen auf die Möglichkeiten reagieren und Potenziale nutzen kann.[220] Dabei gilt es, darauf hinzuweisen, dass eine SWOT-Analyse keinen Ersatz zur vorigen Informationsanalyse darstellt, da sonst die Gefahr besteht, sich an bereits vorgefassten Ansichten in Bezug auf die eigene Organisation zu orientieren. Außerdem besteht die Gefahr der allgemeingültigen Formulierung und keiner detaillierteren Betrachtung, warum welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken vorhanden sind. [221]

[219] Sowohl positive als auch negativ
[220] Vgl. Johnson „et.al“ [2018], S.163.
[221] Vgl. Johnson “et.al” [2018], S.164.

Stärken

- Kombination aus Fachwerk, Natur und Landschaft
- Standort
- Stärkster touristischer Partner innerhalb der TAG
- Abwechslungsreiches Beherbergungsangebot & hohe quantitative Verfügbarkeit im Vergleich zum Kreis/TAG oder nähren Umfeld.
- Fantasie Festival als Highlight Veranstaltung
- Mix aus kleineren und regionalen Veranstaltungen
- Mit BKK-Akademie, HKZ, Hessenmobil und Studienzentrum mögliche Frequenzbringe und Netzwerkpartner vor Ort
- Im Grunde aufgeschlossene Bevölkerung und Leistungsträger

Schwächen

- Hoher Sanierungsaufwand beim Fachwerk
- Zustand der Wanderwege
- Keine touristischen Alleinstellungsmerkmale und mangelnde Vernetzung des Themas Märchen, trotz des Fantasie-Festivals
- Mangelnde Kooperation / Umsetzung der eigentlichen Aufgaben zwischen Rotenburg und TAG
- Hohe Altersstrukturen im Segment der FeHä, FeWo und Pensionen, sowie Mangel an Zielgruppenorientierter Ausrichtung, Vernachlässigung des Segmentes der Camping und Wohnmobilisten
- Bevölkerung identifiziert sich nicht zu 100 % mit dem Tourismus, Auswirkungen der Altersstrukturen können zur Gefahr werden
- Wirtschaftliche Abhängigkeit vom Tourismus, Vernetzung innerhalb der vorhandenen Frequenzbringer und Netzwerkpartner
- Nicht zufriedenstellendes quantitatives und qualitatives Gastronomisches Angebot, mangelnde Tourismusidentifikation.
- Kleinteiliges touristisches Auftreten in Print und Online Medien, Starke Prägung zu offline Medien, keine Verkörperung eines Einheitliches Images

Chancen

- Steigerung des Inlandtourismus, sowohl bei kurzen als auch bei längeren Urlauben
- Wachstum in den für Rotenburg interessanten Märkten
- Steigerung der nach Natur, Land und Kultur Urlauben in Verbindung deren abgeleiteten Angeboten
- Aktive Vermarktungschance durch die GrimmHeimat und deren Schwerpunktthemen
- Chance zur Steigerung der überregionalen Bekanntheit durch Umsetzung der Groß-Projekte
- Vorhandene natürliche Gegebenheiten zur Schaffung von touristischen Angeboten
- Schaffung von Synergien durch die Vernetzung von Annotopia mit dem Thema Märchen und Sagen.
- Steigerungen der Touristen in Rotenburg durch Schaffung weiterer Angebote und Vernetzung mit den Netzwerkpartnern vor Ort
- Bekenntnis der großen Hotels zum Standort und Teilnahme an der Entwicklung touristischen Angebotes

Risiken

- Steigerung des Bedürfnisses nach Qualitativhochwertigen und auf die Person bezogenen einzigartigen Erlebnissen
- Reiseerfahrungen, Vernetzung und Mobilität der Kunden und Komplexität des Marktes nehmen zu und steigern die Anforderungen gegenüber dem Zielgebiet
- Eigene Stärken bilden im Destinationskontext Voraussetzung zur aktiven Marktteilnahme und deren Vermarktung
- Vermarktung touristischer Highlights stehen bei der Destinationsvermarktung im Vordergrund
- Abwertung des Beherbergungsangebotes durch Wegfall oder mangelnden Investitionen von Pensionen, FeHä oder etc.
- Abwertung der ursprünglichen Angebote durch Wetterbedingte Schäden oder Sanierungsstau des Fachwerks
- Vernachlässigung der Digitalen Transformation in den Bereichen Service, Vertrieb und Vermarktung (Stadt)
- Negative Ressourcen Auswirkung zwischen Rotenburg und TAG, sowie die dahinterstehende Vermarktung
- Mangelnde Vernetzung & Kooperationsbereitschaft einiger Leistungsträger
- Auftretende Widerstände durch mangelnde Mitnahme der Bevölkerung und Leistungsträgern

Anlehnend an die Grafik in Kapitel 2.2.1 zur Destinationsdefinition nach Distanz und Reisezweck nach Freyer konnte durch Expertengespräche herausgestellt werden, dass Rotenburg sowohl als direktes Ziel wahrgenommen wird als auch als ein Ziel, dass innerhalb der gewünschten Region der Touristen liegt. Betrachtet man Rotenburg losgelöst von seinem Umfeld und Markt, in dem sich die Stadt befindet, so kommt man zu dem Schluss, dass die Stadt ein umfangreiches Angebot für die verschiedenen touristischen Zielgruppen bereithält. Ob Fachwerk, Rad- und Wanderinfrastruktur, der Flussverlauf der Fulda durch die Kernstadt und die dazugehörige Wasserinfrastruktur, die guten Beherbergungsmöglichkeiten, das Schloss und sein Schlosspark sowie die regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen innerhalb der Stadt können in diesem Kontext als Stärke empfunden werden und werden vor allem von den Touristen, die sich direkt für Rotenburg entscheiden, wahrgenommen. Erweitert man seine Sichtweise jedoch um das Umfeld, den Markt, die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen, so können die einzelnen Stärken Rotenburgs als Marktvoraussetzung gesehen werden, denn die GrimmHeimat als Destination zeichnet sich durch Fachwerk, Natur, Kultur und die entsprechenden abgeleitete Angebote aus. In diesem Zusammenhang zeigen sich die

Schwächen von Rotenburg an der Fulda, denn der Stadt fehlt es an Alleinstellungsmerkmalen und Highlights, damit sie sich vom Umfeld und Markt abheben kann und für die Zielgruppen wahrnehmbarer wird. Gerade aus der Sicht der Nachfrager wird deutlich, dass es Rotenburg vor allem an qualitativen und einzigartigen Angeboten fehlt. Alles, was in Rotenburg angeboten wird, gibt es in anderen Städten auch und in einigen Fällen qualitativ hochwertiger, erlebnisreicher und einzigartig. Dennoch verfügt Rotenburg mit seinen vorhandenen Stärken über Potentiale, die mithilfe der zahlreichen Chancen, die der Markt bereit hält, zu wirklichen Stärken werden können, um sich am Markt eindeutig zu positionieren und Risiken zu minimieren oder zu beseitigen. Auch die Wahrnehmbarkeit Rotenburgs innerhalb und außerhalb der GrimmHeimat konnte als Schwachpunkt herausgestellt werden und bildet somit das Risiko, dass Rotenburg trotz seiner Stärken im Vergleich zum Wettbewerb nicht entsprechend wahrgenommen wird. Wahrnehmbarkeitsfördernde Maßnahmen, die seitens der GrimmHeimat in Form von Produktkooperationen oder Marketingkooperationen angeboten worden sind und angeboten werden, konnten in diesem Zusammenhang als nicht ausreichend umgesetzt betrachtet werden. Auch die Kooperation und Vernetzung, die für ein besseres Tourismusbewusstsein innerhalb Rotenburgs sorgen würde, können aufgrund einzelner Handlungen seitens der Leistungselemente nicht als befriedigend angesehen werden.

4 Strategie und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel wird für Rotenburg eine Gesamtstrategie auf Basis der Ausgangslage definiert. Zur Gesamtstrategie werden Handlungsfelder erarbeitet, die innerhalb der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung berücksichtigt werden müssen, um die Umsetzung der Gesamtstrategie zu gewährleisten. Anschließend an die strategischen Handlungsfelder wird ein Leitbild für die Stadt Rotenburg entworfen, das der Gesamtstrategie und den Handlungsfeldern den wünschenswerten Zielstand zur Umsetzung der Strategie aufzeigen soll. Nachdem die Rahmenbedingungen für die Strategie und die Handlungsfelder durch das Leitbild gesteckt wurden, werden zum Abschluss die Handlungsempfehlungen in den einzelnen touristischen Bereichen gegeben. Dabei wird auf die Struktur der Gliederungspunkte innerhalb der bisherigen Thesis zurückgegriffen, um konkrete Empfehlungen für jedes Angebot geben zu können und somit den ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten.

4.1 Grundlegende strategische Ausrichtung

Rotenburg an der Fulda besitzt die grundlegenden Voraussetzungen, um sich zu einer sehr erfolgreichen Zieldestination zu entwickeln. Die Stadt bietet mit ihrem Standort mitten in Deutschland und dem vorhandenen ursprünglichen und abgeleiteten Angebot ideale Voraussetzungen, weiterhin ein attraktives Ziel für den Nahtourismus zu bleiben und die Attraktivität positiv weiter zu entwickeln. Damit Rotenburg sich aber über den Nahtourismus hinweg zu einer der wichtigsten Zielstädte innerhalb der GrimmHeimat entwicklen kann, bedarf es dennoch einer eindeutigen Strategie und Zielsetzung.
Auf Grundlage aller Erkenntnisse, die während der Arbeit durch den verschiedenen Einsatz von Medien und vor allem durch die geführten Gespräche innerhalb Rotenburgs (Interviews) erarbeitet wurden, wird den Verantwortlichen der MER und der Stadt Rotenburg folgender strategischer Ansatz empfohlen.

Die Akzeptanz und das Tourismusbewusstsein aller Stakeholdergruppen, die direkt oder indirekt durch den Tourismus beeinflusst werden, muss gesichert und ausgebaut werden, um das gesamte Angebot zu sichern, auszubauen und qualitativ anhand der Anforderungen des Marktes, der Zielgruppen und darüber hinaus, gerecht zu werden. Dabei sind die natürlichen Ressourcen[222] jederzeit zu berücksichtigen, Neben dem qualitativen Ausbau gilt es ferner Highlights zu schaffen und diese zu Leuchttürmen der Stadt und der Destination werden zu lassen, damit Rotenburg an der Fulda sowohl innerhalb als auch außerhalb der GrimmHeimat NordHessen zu einer erfolgreichen Zielstadt des Tages- und Kurzurlaubstourismus werden kann.
Aus diesem strategischen Ansatz, der vor allem qualitativer[223] Natur ist, ergeht folgende Zielsetzung:

„Rotenburg an der Fulda wird durch seine qualitativen Angebote und Highlights innerhalb und außerhalb der GrimmHeimat als erfolgreiche Tourismusmarke und Zieldestination ganzheitlich wahrgenommen.“

Ziel der Formulierung ist hierbei, durch die Betonung *„Qualität und Highlights“*, „*erfolgreich*“ und „*Wahrnehmung“* ein mutiges, herausforderndes und dennoch

[222] Bedeutet, dass sich die Stadt an den Voraussetzungen die der Stadt gegeben sind orientieren sollten und im Rahmen dieser arbeiten müssen.
[223] Vgl. Freyer [2011], S. 353-354.

erreichbares Ziel zu definieren und der Stadt Rotenburg mit ihren Leistungselementen die Bedeutung des Tourismus zu verinnerlichen und gleichzeitig eine eigene Dynamik hervorzurufen. Dabei wird sich innerhalb des Begriffspaares *„Qualität und Highlights“* auf die Eigenschaften des Angebotes Rotenburgs bezogen. Der Begriff *„erfolgreich“* bezieht alle Leistungselemente unter den Faktoren der Wirtschaftlichkeit und Qualität des touristischen Angebotes mit ein und soll sie zu einer eigenen Entwicklung antreiben. Der Begriff „*Wahrnehmung*“ bezieht sich dabei auf das Ziel, Rotenburg als Stadt und als Tourismusmarke innerhalb und außerhalb der GrimmHeimat eindeutig zu etablieren und als wichtige Zieldestination darzustellen. Durch die Zielsetzung soll sich die Stadt zur konsequenten Weiterführung des touristischen Handelns bekennen.

4.2 Strategische Handlungsfelder

Um den gefassten strategischen Ansatz zielführend bestreiten zu können, werden im Folgenden fünf wichtige strategische Handlungsfelder bestimmt, an denen die Verantwortlichen der MER und der Stadt arbeiten müssen. Dabei stellen die Handlungsfelder die Teile des strategischen Ansatzes da.

4.2.1 Ausbau von Kooperation und Vernetzung

Ob Tagestouristen, Kurzurlaube oder längere Aufenthalte, Kunden fragen nicht nur eine bestimmte Leistung einer Destination oder Stadt nach. Der moderne Tourist verlangt immer mehr nach einem komplex gestalteten Leistungsbündel, damit seine Anforderungen befriedigt werden. Jedes Leistungselement isoliert betrachtet, verfügt dabei nur über beschränkte Möglichkeiten, die es ihm erlauben, einen Teil der gesamten Anforderung zu erfüllen. Aber nicht nur die Möglichkeit zur Erbringung einer Leistung zur Befriedung der Gästeerwartungen ist beschränkt, auch die Möglichkeiten eines einzelnen Elementes zur Informationsgewinnung über die Entwicklungen auf dem Markt und die Entwicklung der Kundenbedürfnisse sind aufgrund finanzieller und personeller Möglichkeiten nur bedingt möglich.[224]

Überträgt man dies nun auf Rotenburg, müssen die Verantwortlichen im Zuge von Kooperationen ein Netzwerk aufbauen und erhalten, um damit eine koordinierte Zusammenarbeit sicherzustellen. Dabei gilt es, nicht nur die Stadt als Bündel mit der

[224] Vgl. Pechlaner, H., Raich, F. [2008], S. 111 f.

übergeordneten Ebene (GrimmHeimat) und auf gleicher Ebene (Orte/TAG) zu vernetzen; wichtig ist sich vor allem mit den eigenen örtlichen Leistungselementen und der Bevölkerung sowohl mit der Stadt als auch untereinander zu vernetzen, um einerseits Informationen aus direktem Kontakt mit den Touristen zu bekommen und mit Ihnen Informationen und Erkenntnisse zu teilen, die die Stadt selbst erlangt hat oder durch eigne Vernetzung von Anderen zu Verfügung gestellt, bekommen hat und andererseits mit Hilfe der einzelnen Betriebe gemeinsame Projekte zu verwirklich (Bsp. Hängebrücke). Durch die Vernetzung und Kooperation auf unterschiedlicher Ebene sollen sich dabei Möglichkeiten zur Entwicklung des touristischen Angebotes ergeben und die jeweiligen eigenen Ressourcen finanziell und personell schonen.

Ziel: Erhalt und Schaffung horizontalter, vertikaler und lateraler Kooperationen und Netzwerke.

4.2.2 Ausbau des Service und Steigerung der Qualität

Neben dem Bedürfnis der Vielfältigkeit touristischer Angebote sind es Qualität und Service, die eine Reise maßgeblich mit beeinflussen und den Kunden[225] dazu bewegen, sich für ein bestimmtes Ziel zu entscheiden und Ziele erneut nachzufragen. Teilregionen der Destination zeichnen sich bereits heute durch ein qualitativ hochwertig ausgebautes touristisches Angebot aus. Neben Qualität sind es Serviceleistungen die die Leistungen touristischer Angebote überhaupt erst erlebbar machen. Service, persönlicher Kontakt, Austausch und Beratung sind deutliche Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen. Im Falle Rotenburgs sind es z.B. die persönliche Beratung der Tourist-Information, die Bereitstellung der Angebote durch z.B. den Internetauftritt der MER oder die Vermittlung von Zimmern und Zusammenstellung ein Angebot Mix passend für den Kunden.

Damit sich künftig die Stadt Rotenburg durch Ihre Qualität und Servicebereitstellung auszeichnet, müssen die Verantwortlichen der Stadt die zureichende Qualität und Serviceleistung, die die Stadt bereitstellen kann und will, definieren, um damit sowohl innerbetrieblich als auch für die einzelnen Leistungselemente als Vorbild voranzugehen und diese mit einzubeziehen, um einen ganzheitlichen Effekt zu erzielen.
Dabei sollte immer der Markt und die Kundenanforderungen berücksichtigt werden, um zu vermeiden, dass eigens definierte Standards unter dem Marktdurchschnitt oder sogar

unter den Kundenanforderungen liegen. Die Kundenzufriedenheit sollte dabei immer oberste Priorität haben. Dabei gilt es einerseits, die drei zentralen Kundenanforderungen in Bezug auf Zufriedenheit zu beachten; diese sind:

- Basisanforderungen
- Leistungsanforderungen
- Begeisterungsanforderungen

und beziehen sich dabei auf Kundenzufriedenheit und realisierte Qualitätseigenschaften. Andererseits ist es wichtig, das erreichte Qualitäts- und Serviceniveau zu halten, damit Unzufriedenheit der Kunden verhindert werden kann.

Ziel: Erhalt und Verbesserung der Qualität und Serviceleistungen der Stadt Rotenburg unter Berücksichtigung aller Leistungselemente.

4.2.3 Ursprüngliche Angebote und Verkehrsinfrastruktur

Die natürlichen Angebote wie Fachwerk, Natur, Landschaft und Kultur sind die Grundvoraussetzungen zur aktiven Teilnahme am Tourismus innerhalb der Destination GrimmHeimat NordHessen, der Region und der Stadt Rotenburg. Aus ihnen lassen sich zahlreiche touristische Angebote für die verschiedenen Zielgruppen generieren, definieren die Stadt und tragen zum Erfolg der Stadt als Gesamtes bei. Neben dem Angebot, das es zu sichern und zu erhalten gilt, ist die Erreichbarkeit eines Ziels von großer Bedeutung. Mit der zentralen Lage mitten in Deutschland bieten sich Rotenburg optimale Voraussetzungen. Eine gute verkehrsinfrastrukturelle Anbindung sowohl mit dem PKW als auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln bieten grundlegende Voraussetzungen, damit die Kunden die Stadt als Ziel nachfragen. Um den Standort weiter als Stärke nutzen zu können, müssen die Verantwortlichen dafür sorgen, dass dieser auch in Zukunft durch vor allem öffentliche Verkehrsmittel weiter gut erreichbar bleibt, um Rotenburg mit der Region und darüber hinaus infrastrukturell zu vernetzen. Darüber hinaus gilt es im Sinne der Erweiterung touristischer Angebote, diese verkehrsinfrastrukturell ausreichend zu begleiten.

Ziel: Sicherstellung des ursprünglichen Angebotes.
Ziel: Sicherstellung der (über-)regionalen Anbindung Rotenburgs und Ausbau der innerstädtischen öffentlichen Verbindungen.

4.2.4 Basisleistungen und touristische Angebote

Beherbergungsbetriebe und Gastronomie gehören zu den Basisanforderungen der Kunden. Sie müssen nicht nur in quantitativer Form zu Verfügung stehen, sondern auch den Wünschen der zu erwartenden touristischen Zielgruppen entsprechend ausgerichtet sein und in einem gesunden Verhältnis zueinander existieren. Es gilt bei der künftigen Entwicklung und Ausweitung der Basisleistungen gezielt darauf hinzuarbeiten, dass es sich vor allem um zielgruppenorientierte und am besten noch nicht vorhandene Betriebsarten handelt, damit die Vielfältigkeit gesichert werden kann.
Des Weiteren müssen touristische Angebote, wie Führungen, Veranstaltungen, Wander- und Radwegenetz etc., nach den Anforderungen des Marktes und der Kunden gesichert und den künftigen Erwartungshaltungen angepasst, verbessert und Highlights für Rotenburg daraus entwickelt werden, die sich aber gleichzeitig mit der Identität der Stadt identifizieren lassen.

Ziel: Erweiterung der Basisleistungen anhand der Kundenanforderungen und Wünsche.
Ziel: Entwicklung touristischer Angebote anhand der Erwartungshaltung und Anforderungen der Kunden.

4.2.5 Vermarktung

Um sich heute und zukünftig am Tourismusmarkt behaupten zu können, gilt es, neben der Entwicklung touristischer Angebote für die Wahrnehmbarkeit gegenüber dem Kunden zu sorgen. In Zeiten der Multioptionalität[226] und der Verschiebung des Konsumverhaltens der Medien und der Informationsgewinnung wird es besonders wichtig sein, den Kunden bei der Entwicklung zu begleiten und die Erwartungshaltung, zu erfüllen, einfach an die dem Reisezweck entsprechenden Informationen zu gelangen. Neben dem rein informierenden Charakter der Vermarktung der Angebote müssen diese vermehrt mit Emotionen und Werten aufgeladen werden, um dem Kunden das zu erwartende Erlebnis besser zu vermitteln und zu einer wünschenswerten Erfahrung werden zu lassen. Aufgrund beschränkter personeller und finanzieller Ressourcen sollte weiter darauf geachtet werden, neben den eigenen möglichen Vermarktungsaktivitäten auf andere zurückzugreifen und sich an denen der anderen zu beteiligen. Dies soll neben der eigenen Vermarktung der Stadt dafür sorgen, innerhalb, bspw. der Destination, dafür

[226] Besteht aus den Faktoren Zeit, Individualität und Angeboten

zu sorgen, als bedeutender Teil des Ganzen wahrgenommen zu werden. Des Weiteren muss die Chance ergriffen werden, die Eigenschaften der „Co-Creatoren“ zu nutzen, um darüber hinaus weiter an Reichweite zu erlangen. Um einen langfristigen positiven Erfolg zu erzielen, gilt es Maßnahmen zu ergreifen, die dazu verhelfen, der Stadt ein eindeutiges Image zu geben. Bei der Kreation eines Images ist ferner darauf zu achten, dass sich die gesamte Stadt inklusive aller Akteure mit dem zu erhoffenden Image identifiziert, um potentielle negative Auswirkungen und Handlungen zu vermeiden und investitionsfördernde Maßnahmen durch Identifikation mit der Stadt zu fördern.

Ziel: Erlangen eines eindeutigen Images der Tourismusmarke Rotenburg an der Fulda

4.2.6 Zusammenfassung der Strategischen Handlungsfelder

Aus der Zusammenfügung der einzelnen strategischen Handlungsfelder ergibt sich die grundlegende Strategie der Stadt Rotenburg an der Fulda. Aus diesem Grund können diese nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Sie bedingen sich gegenseitig (Abbildung 36) und müssen parallel zueinander verfolgt werden. Nur durch die Erfolg bei den jeweiligen Zwischenzielen kann das übergeordnete Ziel erreicht werden.

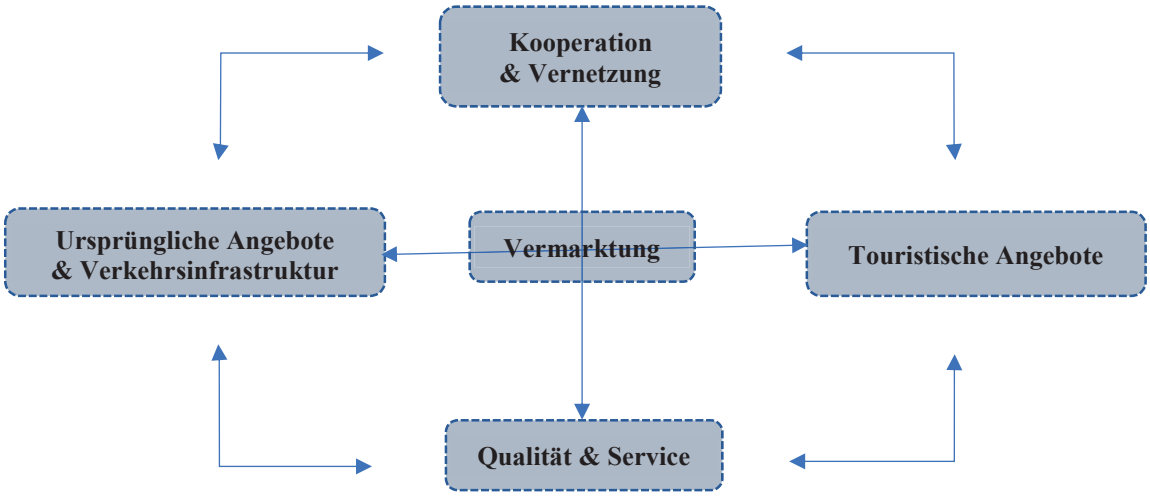


Abbildung 36 Strategische Handlungsfelder
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die Strategie und die jeweiligen Ziele erfasst worden sind, gilt es, im Rahmen eines Leitbildes eine zukunftsausgerichtete Zielsetzung für die Tourismuspolitik und das Tourismusmarketing zu definieren, um die Rahmenbedingung für die Strategie zu schaffen. Dabei wird die generelle Entwicklungsrichtung und das Verhalten, welches den Weg der Zielerreichung prägt, angegeben. Dabei bietet das Leitbild den Rahmen für Handlungen der im System beteiligten Akteure.[227]

4.3 Touristisches Leitbild

Das zu entwickelnde Leitbild soll den Handlungsfeldern Orientierung für die strategische Ausrichtung geben und damit alle Akteure der Stadt einbeziehen.

Am 08. August 2013 wurde folgendes Leitbild für die Stadt Rotenburg an der Fulda entworfen, dass im Bereich Tourismus Folgendes beinhaltet:

„Der Tourismus ist für Rotenburg ein wichtiger Wirtschaftsfaktor mit guten Entwicklungsmöglichkeiten. Die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen (Landschaft, Freizeit- und Kulturangebot) sind in Rotenburg gegeben.
Vor diesem Hintergrund sehen wir eine aktive Tourismusförderung und damit einhergehend die breit angelegte Bewerbung der Rotenburger Attraktionen Fachwerk, Fluss und Natur im In- und Ausland als unabdingbare Säule für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt“[228].

Das aktuelle Leitbild der Stadt Rotenburg an der Fulda ist sehr faktenbasiert und monetarisiert, wenig emotional und lässt wichtige Punkte, die im Kontext des Leistungsbündels zu verstehen sind, vermissen. Aus diesem Grund wird hier ein neues Leitbild entworfen.
Seitens der GrimmHeimat wurden prägende Werte für die Destination definiert. Heimat, Gastlichkeit, Echtheit, Vielfalt und Offenheit, Qualität und Verlässlichkeit sind für die GrimmHeimat von besonderer Bedeutung. Auch auf Rotenburg an der Fulda treffen diese Werte zu und sollten daher das Leitbild der Stadt mitprägen. Weitere Gedankenansätze für das Leitbild sind:

[227] Vgl. Freyer [2011], S. 348 f.
[228] Vgl. Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda [2013], S. 2.

- Die Menschen vor Ort bilden die Basis für Kultur, Gastfreundschaft und sind auf unterschiedliche Weise für den Tourismus prägend und mit verantwortlich.
- Als Leistungsbündel ist Rotenburg abhängig von den Menschen, dem Gewerbe und den Gastgebern, die Ihre Gäste willkommen heißen und versorgen.
- Natürliche und abgeleitete Angebote sind für die Attraktivität Rotenburgs als Standort maßgeblich verantwortlich.
- Tourismus ist das wichtigste Standbein für Rotenburg an der Fulda.

Unter Berücksichtigung oben genannter Faktoren, der Analyse der Stadt, von Experten-Gesprächen und Eindrücken vor Ort soll das folgende Leitbild dazu dienen, im Rahmen der Tourismusentwicklung der Stadt Rotenburg an der Fulda einen erkennbaren Grad an Verbindlichkeit zu geben, das das Selbstverständnis der Stadt und die Grundprinzipien widerspiegeln soll. Außerdem soll es einen wünschenswerten Zielzustand definieren. Ferner soll es als Diskussionsgrundlage für die weitere touristische Entwicklung innerhalb der verschiedenen Gremien dienen und dabei den möglichen Weg der Stadt aufzeigen und einzelne Leistungselemente zu einem Bündel zusammenfassen. Die öffentliche Verbreitung des Leitbildes kann außerdem dazu dienen, die öffentliche Diskussion und Weiterentwicklung des Tourismusgedanken zu fördern und eine engere Verbindung zwischen Zielen der Stadt und der Bevölkerung zu schaffen, denn Menschen sind und sollten in jeglicher Art und Weise als wichtige Faktoren gesehen werden. Sie bilden die Grundlage und Voraussetzung für jegliche Wertschöpfung und tragen zum Erfolg oder Misserfolg des Ganzen bei. Des Weiteren beschreibt es die wirtschaftliche Wichtigkeit des Tourismussektors innerhalb Rotenburgs.

Leitbild Rotenburg an der Fulda:

„Fachwerk, Natur, Menschen und Erlebnisse sind das, was Rotenburg a. d. Fulda auszeichnet und von unseren Gästen aus nah und fern geschätzt wird. Zusammen mit der Bevölkerung vor Ort, mit unseren Gastgebern, dem Gewerbe und den Gästen dieser Stadt nutzen wir die Entwicklungsmöglichkeiten, die unsere Stadt bietet, um Rotenburg a. d. Fulda zu einem besonderen Ort innerhalb des Herzens von Deutschland werden zu lassen und damit die Zukunftsfähigkeit der Stadt sichern.“

4.4 Handlungsempfehlungen

Den Verantwortlichen wurde aufgezeigt, welche strategischen Handlungen ergriffen werden müssen, um den Tourismus in Rotenburg zu stärken und zu entwickeln. Im nachfolgenden Teil werden nun konkrete Handlungsempfehlungen für ausgewählte tourismusrelevante Bereiche gegeben.

Wie bereits eingangs der Arbeit erwähnt, können Handlungsempfehlungen nicht nur positive Auswirkungen auf den Tourismus erzeugen. Aufgrund der Querschnittsfunktion der Branche und der einzelnen Angebote werden dabei auch automatisch andere, nicht der Definition des Tourismus entsprechende Personen positiv mit beeinflusst. Außerdem sei darauf hingewiesen, dass sich einzelne Handlungsempfehlungen, bezogen auf verschiedene Bereiche, untereinander überschneiden, wiederholen und ergänzen können. Der Grund dafür ist, dass die verschiedenen Bereiche gleiche Handlungen von den Verantwortlichen fordern, um den Tourismus zu stärken und den Bestand zu sichern.

Durch das Interesse der Verantwortlichen, sich auch zukünftig breit aufstellen zu wollen, wurde darauf verzichtet, innerhalb der Handlungsempfehlungen gezielt auf einzelne Teilgruppen der Personas einzugehen. Die Voraussetzung dafür, dass weiterhin eine breite Aufstellung möglich ist, ist alle Bereiche des Tourismus parallel zu entwickeln, sodass keine Teilgruppen ausgeschlossen werden. Außerdem sind alle Handlungsempfehlungen zielgruppenbezogen zu betrachten und für ganz Rotenburg von Bedeutung.

4.4.1 Fachwerk

Das Fachwerk liefert einen erheblichen touristischen Mehrwert für die Stadt und prägt das Ortsbild der Kernstadt. Um weiter von den Auswirkungen des Fachwerkes auf den Tourismus der Stadt profitieren zu können, bedarf es der Pflege und Instandhaltung, die wiederum mit hohen Kosten verbunden sein können. Daher wird geraten, dass die Stadt sich aktiv und kontinuierlich um Fördermöglichkeiten für Sanierung und finanzielle Unterstützung zum Erhalt des Fachwerkes auf dem Markt erkundigt und diese in Anspruch nimmt. Des Weiteren sollte durch intensiven Austausch mit den Eigentümern der betreffenden Gebäude die Möglichkeit genutzt werden, Leerstände von Gebäuden zu verhindern bzw. vorhandenen Gebäude, die vom Leerstand betroffen sind, wieder zu beleben. Dabei könnten die Eigentümer davon überzeugt werden, sich entweder durch

Nutzungsänderung hin zur Bereitstellung von Beherbergungsmöglichen aktiv am Tourismusmarkt zu beteiligen, oder die Möglichkeiten geprüft und umgesetzt werden, vorhandene Leerstände zu erwerben, um damit selbst oder durch Wiederverkauf einen touristischen Mehrwert zu generieren. Dabei gilt es, nicht nur auf den Leerstand eines ganzen Gebäudes zu achten, sondern sich intensiv mit dem vorhandenen Gewerbeflächen zu beschäftigen, die vom Leerstand bereits heute betroffen sind. Ein möglicher Austausch mit bspw. Mitgliedern der Handwerkserlebnisroute, innerhalb und außerhalb Rotenburgs, könnte hierfür eine Lösung bieten, um den Betrieben die Möglichkeit eines Zusammenschlusses zu geben, sich gemeinsam innerhalb einer Ladenfläche präsentieren und vermarkten zu können.

4.4.2 Natur und Landschaft

Die Natur und die Landschaft der Stadt bilden die elementaren Bestandteile, die seitens der Zielgruppen Rotenburgs derzeit und künftig erwartet werden. Um die wünschenswerten Zielgruppen weiter durch Natur und Landschaft überzeugen zu können, sollte vor allem die Politik nachhaltig davon überzeugt werden, dass diese Voraussetzungen weiterhin gegeben sind und nicht durch Natur oder Landschaft verändernde Maßnahmen so gestaltet werden, dass Qualität und Ansehnlichkeit darunter leiden und negative Folgen auf den Tourismus haben. Damit der Erhalt von Natur und Landschaft auch finanziell gesichert werden kann, sollte die Stadt alle Möglichkeiten nutzen, die zur Pflege und Instandhaltung dienen. Diese können bspw. Kooperationen mit anderen Kommunen oder die Beantragung möglicher Fördermittel sein.

4.4.3 Verkehrsinfrastruktur

Damit die Stadt neben ihrem Standortvorteil in der Mitte Deutschlands auch weiterhin gut erreichbar bleibt, sollte dafür gesorgt werden, dass die Anbindung der öffentlichen Verkehrsmittel mindestens im jetzigen Stand erhalten bleiben. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Austausch zwischen Stadt[229] und den jeweiligen Betreibern stets gegeben ist und seitens der Stadt aktiv nachgefragt wird, damit vermieden werden kann, dass die öffentliche Anbindung Rotenburgs nicht der Gefahr ausgesetzt wird, an Qualität zu verlieren. Die infrastrukturelle Vernetzung bietet den touristischen Nachfragern die Möglichkeit, von Rotenburg weitere Angebote der Region zu nutzen und damit am Standort zu partizipieren; andererseits können auch in der Region anwesende Touristen

[229] Bzw. der jeweiligen Vertretung gegenüber der Betreibergesellschaften

die Angebote Rotenburgs besser wahrnehmen. Außerdem sollte der öffentliche Nahverkehr so ausgebaut werden, dass die einzelnen touristischen Angebote, wie der Bummel in der Stadt oder das Erreichen einer Wanderroute, bestmöglich den Aktivitätsprofilen[230] entsprechend gegeben sind und auch zukünftige Projekte, wie die Hängebrücke oder der Schaukelwald, direkt mit den passenden Maßnahmen versehen werden. Der demographische Wandel muss dabei ebenfalls berücksichtigt werden. Es ist anzunehmen, dass durch den demographischen Wandel die Zielgruppe der älteren Menschen zahlenmäßig steigt und dadurch vermehrt mit altersbedingten Schwierigkeiten zu rechnen ist.

4.4.4 TAG und Destination

Kooperationen, Vernetzung, das Bündeln von Ressourcen und klaren Aufgaben- bzw. Leistungsstrukturen sind die Grundlage des Drei-Ebenen-Modells. Rotenburg bietet alle Voraussetzungen dafür, eigenständig auf dritter Ebene TAG-unabhängig zu arbeiten bzw. im Grunde, aufgrund ihrer strukturellen Voraussetzungen, nicht auf die TAG angewiesen zu sein. Innerhalb der Interviews konnte hier ein eindeutiges Defizit in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung bzw. Verantwortlichkeiten durchgeführter bzw. nicht durchgeführter Maßnahmen erkannt werden. Aber dennoch wurde eindeutig herausgestellt, dass regionale Vernetzung und Zusammenarbeit gewünscht sind. Auch die Politik innerhalb der Stadt Rotenburg hinterfragt die Mitgliedschaft in der TAG primär, die finanziellen Auswirkungen und die Sinnhaftigkeit betreffend, kritisch. Aus diesem Grund sollte ein intensiver Austausch innerhalb der TAG stattfinden, der alle Beteiligten dazu auffordert, ihre Ziele, die sie mit der TAG haben, aufzuzeigen, um dadurch entweder eine gemeinsame strategische Ausrichtung zu entwickeln und damit Handlungen und Maßnahmen zielführend und dem ursprünglichen Sinn einer TAG entsprechend umzusetzen oder eine andere Form der regionalen Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Dessen sollte sich Rotenburg als stärkster Partner innerhalb der TAG bewusst sein und diesen Prozess zur Umsetzung bringen, um mögliche Widerstände, die sich aus Politik und Bevölkerung ergeben könnten, zu vermeiden.

[230] Aktivitätsprofil bezieht sich hier darauf an welchen Tagen und zu welchen Zeiten touristische Angebote nachgefragt werden.

Unabhängig von der TAG wird empfohlen, die interkommunale Zusammenarbeit seitens Rotenburgs aktiv zu fördern, um daraus für den Tourismus Rotenburgs, aber auch für die Region finanzielle und tourismusproduktfördernde Maßnahmen zu genieren. Dies können zum Beispiel die Vernetzung oder der Ausbau gemeinsamer Wanderwege sein, aber auch stadtübergreifende Angebot-Mixe, die seitens der Touristen nachgefragt werden.

In Bezug auf die Destination GrimmHeimat wird der Stadt, neben der Umsetzung geeigneter Produkt- und Marketingkooperationen, die seitens der GrimmHeimat unter Einbezug der Mitglieder der verschiedenen Gremien entwickelt werden, empfohlen, den Austausch zu verstärken, um Strategien und entwickelte Pläne (wie der Marketingplan 2018) rechtzeitig erfassen und stadtintern umsetzen zu können. Grund dafür ist, dass wichtige Informationen, die die GrimmHeimat über strategische Weichenstellungen bzw. Marketingpläne bereitstellt, und Voraussetzungen definiert werden, um überhaupt an der künftigen Entwicklung aktiv teilnehmen zu können. Außerdem lassen sich durch vorausschauende Mitarbeit Maßnahmen erkennen, die, auf Rotenburg bezogen, die Möglichkeit liefern, die Wahrnehmbarkeit innerhalb und außerhalb der Destination zu steigern und eigne Ressourcen (finanziell und personell) zu schonen. Beispielsweise bietet die GrimmHeimat, wie in der Analyse bereits vorgestellt, Kooperationen wie die aktive Vermarktung in, für Rotenburg wichtige, ausländische Märkte an, indem sie einerseits die Vermarktung bei Endkonsumenten durch Messeauftritte bestreitet und andererseits den Teilregionen anbietet, sich am Internetauftritt für das betreffende Land (bspw. www.GrimmHeimat.de/nl) zu beteiligen. Diese Angebote nimmt Rotenburg derzeit nicht wahr. Hätte eine vorausschauende Arbeit in Bezug auf die GrimmHeimat stattgefunden, dann hätte man die initialisierte Kampagne „Herz verlieren“ bewusst wahrgenommen, um sie mit dem Design der Prospekte (Abbildung eines Herzes) aktiv verbinden zu können, damit dem Symbol Herz durch eigene Vermarktung einen emotionalen, auf den Standort bezogenen Charakter bekommt. Des Weiteren wird als Vertretung gegenüber den einzelnen Betreibern der Leistungselemente empfohlen, sich innerhalb der möglichen Gremien als Mitglied zu beteiligen, um die strategische Ausrichtung und Initialisierung von Maßnahmen mitbestimmen zu können. Auch Angebote von Workshops und sonstigen weiterbildenden oder informierenden Veranstaltungen sollten kontinuierlich nachgefragt werden, um bestens über Marktgeschehnisse informiert zu sein, die Mitarbeiter weiterzubilden und die Betreiber

Leistungselemente bestmöglich mit Informationen versorgen zu können. Somit können die Mitarbeiter wiederum eigene, auf die Entwicklung bezogene Handlungen erzeugen.

4.4.5 Beherbergung

Der hohe Altersdurchschnitt und die ungewisse Nachfolgergelung des Segments der Pensionen, FeWo und FeHä, die zu erwartende positive Entwicklung am Markt, die bereits geplanten Leuchtturmprojekte, wie die Hängebrücke und der Schaukelwald (2019), und die darüber hinaus bereits angekündigten Projekten lassen einerseits annehmen , dass die Besucherzahlen, bezogen auf Rotenburg, zunehmen werden und potenziell mehr Beherbergungsmöglichkeiten nachgefragt werden, aber ein wichtiges Segment der Beherbergungsmöglichkeiten wegbricht. Aus diesem Grund und für die Sicherung der Vielseitigkeit des Beherbergungsmarktes, wird der Stadt empfohlen, den aktiven Austausch mit den Betreibern zu suchen. Dadurch können Informationen über den aktuellen Stand und zukünftige Ereignisse erlangt werden, um rechtzeitig Maßnahmen ergreifen zu können. Des Weiteren sollte ein Konzept erarbeitet werden, welches die Möglichkeit bietet, durch eigene Mittel oder mit Hilfe von Investoren Beherbergungsbetriebe zu entwickeln und umzusetzen, damit ausreichende Kapazitäten vorhanden bleiben. Außerdem ist auf die zielgruppenorientierte Ausrichtung in Bezug auf Preis- und Leistungserwartung zu achten. Wie in der Analyse festgestellt worden ist, ist es vor allem das niedrige Preissegment, welches unter Radfahrern, Wanderern oder Familien intensiv nachgefragt wird, und dieses fehlt in Rotenburg. Ferner wird empfohlen, den Betreibern vorhandener Betriebe durch Beratungsleistungen den Nutzen von Qualitätsauszeichnungen näher zu bringen und diese davon zu überzeugen, Maßnahmen, mit Unterstützung der Stadt, zu ergreifen, um bspw. Bett & Bike Zertifikate zu erlangen. Dies hätte für die Betriebe den Vorteil, dass zusätzliche Anforderungen der Kundengruppe erfüllt werden und somit die Wahrscheinlichkeit der Nachfrage steigt. Für Rotenburg als Ganzes hätte es den Vorteil, dass es sich als Stadt eindeutig zum Radtourismus positioniert und sich innerhalb der Region durch einen hohen Zertifizierungsgrad auszeichnet.

4.4.6 Gastronomie

Die Gastronomie in Rotenburg wurde seitens der Interviewpartner als eher unzureichend dargestellt. Vor allem im Bereich der regional authentischen, hochwertigen Gastronomie wurde das Angebot als verbesserungswürdig dargestellt. Hinzu kommt, dass die Betreiber

der Gastronomie durch ihre Öffnungszeiten oder Urlaubsplanung das Angebot zusätzlich schmälern. Die Stadt muss sich darum bemühen, das gastromische Angebot den Bedürfnissen der Kunden entsprechend durch bspw. Ausschreibung möglicher Potenzialflächen zur Miete mit Konzeptvoraussetzung zu erweitern oder Betreiber davon überzeugen, dass eine Absprache innerhalb der Branche nötig ist oder zumindest die Information über mögliche Urlaubsplanungen und Schließzeiten mitzuteilen sind, um eine wichtige Basisleistung des touristischen Handelns und damit auch eine wichtige Serviceleistung im Sinne der Gästeberatung innerhalb der Touristen-Information zu sichern.

4.4.7 Touristische Angebote

Für die touristischen Angebote ergehen folgende Empfehlungen.

Schaffung von Qualitäts- oder Premiumwanderwegen für die Zielgruppe der Wanderer, damit Rotenburg das Defizit, welches es gegenüber dem Wettbewerb hat, aufholen und die Wanderwege aktiv vermarkten kann. Außerdem sollte überlegt werden, ob die Themen Erlebnis, Fantasie und Märchen innerhalb der Wanderwege aufgegriffen werden können, um sich zusätzlich zu dem Segment Premium- und Qualitätswanderwegen thematisch vom Wettbewerb abzugrenzen und damit ein weiteres touristisches Highlight zu schaffen.

Die Themen Märchen, Sagen und Fantasie sollten in die verschiedenen Angebote der Stadt oder der Betreiber mit integriert werden. Durch beispielsweise themenbezogene Zimmerangebote oder die thematische Verknüpfung bestehender Angebote kann sich die Stadt mit dem prägenden Thema der GrimmHeimat weiter identifizieren und somit für weitere kleine Highlights sorgen. Außerdem sollten Themenwochen, unter Einbeziehung aller touristischen Akteure, die auf das Festival Annotopia bezogene Angebote kreieren, erarbeitet werden, um damit ein weiteres interessantes Angebot für die Gäste der Stadt zu schaffen und sich dabei nicht nur auf ein Wochenende zu beschränken.

Im Hinblick auf den zu erwartenden steigenden Radtourismus, der sich auch auf den Radweg R1 niederschlagen kann, sollte die Stadt touristische Angebote an der Strecke und vor allem im Bereich des Stadtkerns erarbeiten, um vorbeifahrende Radfahrer durch die hohe Aufenthaltsqualität in Form von Rast- und Serviceleistungen zu überzeugen, damit sie aktiv am Wertschöpfungsprozess der Stadt teilnehmen. Beispielsweise können

„E-Bike-Tankstellen“ am Radweg dazu dienen, die Radfahrer während der Aufladezeit ihrer E-Bikes in die Stadt zu ziehen, um diese zu erkunden und andere Angebote nachzufragen. Auch durch die Errichtung von Rastmöglichkeiten am Fuldaverlauf direkt vor der Fachwerkkulisse kann jeder Tourist davon überzeugt werden, sich niederzulassen und das Ambiente der Stadt zu genießen.

Um das touristische Angebot auch bei schlechtem Wetter zu gewährleisten, sollte zukünftig über touristische Angebote nachgedacht werden, die auch bei schlechten Witterungsverhältnissen zu Verfügung stehen. Außerdem sollte vor allem für die Jahreszeit, indem der der Rad- und Wandertourismus nur bedingt zu unternommen wird, die Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden Göbel´s Arena dazu genutzt werden, die Besucherfrequenz zu erhalten bzw. zu kompensieren.

4.4.8 Wahrnehmung

Die Angebote, die Rotenburg derzeit zu bieten hat, werden innerhalb der genutzten Medien nicht zielführend präsentiert.
Es sollte daran gearbeitet werden, die derzeitigen touristischen Höhepunkte der Stadt im Rahmen der ihr zu Verfügung stehenden Medien gezielt zu vermarkten und dadurch auf andere dazugehörige Angebote zu verweisen. Die aktuelle Präsentation der Leistungen, welche Rotenburg derzeit bereit hält, lässt es nur schwer zu, das „Besondere“ von dem „alltäglichen“ Angebot zu unterscheiden. Die Gefahr, die dabei besteht, ist, dass für die Zielgruppen wichtige Angebote untergehen. Beispielsweise wurde in der Analyse auf die Internetseite verwiesen. Hier werden touristisch bedeutende Angebote wie Wanderwege mit Fußballgolf gleichgestellt. Es sollte daran gearbeitet werden, für die Touristen relevante Angebote, die zu der Entscheidung eines Besuchs Rotenburgs führen, in den Vordergrund zu stellen. So kann es beispielsweise nützlich sein, sich an dem Internetauftritt der GrimmHeimat zu orientieren. Diese stellt die Highlights der Region in den Vordergrund. Außerdem sollte darüber nachgedacht werden, thematische Bezüge bzw. Kategorien für die einzelnen Angebote zu definieren, um dem Nutzer die Übersicht zu erleichtern. Des Weiteren sollte der Begriff „Tourismus“ die touristische Hauptseite prägen und im Vordergrund stehen, denn die Aufgaben, die eine MER besitzt, spielen für den touristischen Nachfrager eine untergeordnete Rolle.
Zur Vermarktung und Steigerung der Wahrnehmbarkeit Rotenburgs wird außerdem empfohlen, einem der jeweiligen Accounts (sowohl in Facebook, als auch in Instagram),

eine rein tourismusfördernde Aufgabe zuzuordnen, damit auch hier die touristisch bedeutenden Angebote in den Vordergrund rücken.

Nachdem die Handlungsempfehlungen für die Stadt Rotenburg erarbeitet worden sind wird in Kapitel 4.5 das Tourismuskonzept noch einmal in Gänze dargestellt und das weitere Vorgehen beschrieben.

4.5 Ergebnis und weiteres Vorgehen

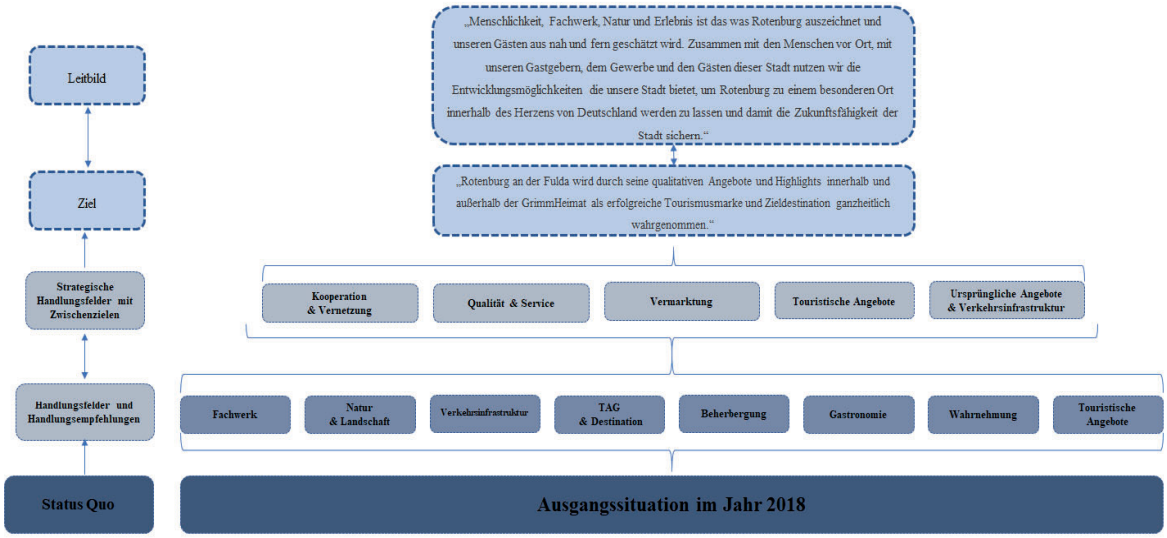


Abbildung 37 Tourismuskonzept Rotenburg an der Fulda

(Quelle: Eigene Darstellung)

Mit dem in Abbildung 37 dargestellten Tourismuskonzept wurde die Grundlage des Weiteren Handelns für die Verantwortlichen gelegt. Um das Konzept und die Handlungsempfehlungen erfolgreich umzusetzen gilt es sich nun intensiv mit Diesem auseinanderzusetzen, damit sich alle Beteiligten mit dem vorgeschlagenen Ergebnis identifizieren können. Des Weiteren müssen in den nächsten Phasen Realisierungsoptionen gefunden werden. Mit Hilfe eines konkreten Marketing- und Maßnahmenplans sollten die Verantwortlichen das Tourismuskonzept, welches die strategische Basis bietet, ein Fundament geben und damit für die Umsetzung sorgen. Des Weiteren sollten die Verantwortlichen sich neben den qualitativen Zielsetzungen die in der Arbeit erarbeitet worden sind, quantifizierbare Ziele setzen und diese durch geeignete Maßnahmen einer ständigen Kontrolle unterziehen.

5 Fazit und Ausblick

Nach Abschluss der Arbeit kann den Verantwortlichen der Stadt Rotenburg ein Tourismuskonzept vorgelegt werden, welches wichtige Fokuspunkte für die zukünftige touristische Arbeit bereithält, die durch Handlungsempfehlungen ergänzt wurden.

Der Tourismusmarkt in Deutschland entwickelt sich seit Jahren positiv. Die Bereiche des Kurzurlaubstourismus nehmen einen immer größeren Teil des Tourismusmarktes ein. Zudem lagen die Ausgaben der Reisenden noch nie höher als im Jahr 2017.
Der Aufenthalt in der Natur, der Besuch kultureller Sehenswürdigkeiten, wie Museen und Ausstellungen, der Konsum von regionalen Produkten, Wandern und Radfahren sowie der Besuch von Erlebniseinrichtungen sind die Entwicklungen, die seitens der Zielgruppen Rotenburgs immer mehr nachgefragt werden. Dabei steigern sich auch die Anforderungen der Kunden gegenüber den jeweiligen Leistungen und Angeboten, die sie von ihrem Reiseziel verlangen. Durch die Multioptionalität der Kunden wird es immer wichtiger, die passenden Angebote für die jeweilige Zielgruppe bereit zu halten und diese möglichst dann bereitstellen zu können, wenn der Kunde sie braucht bzw. nachfragen möchte.

Die gesamte Destination GrimmHeimat zeichnet sich dabei durch die Befriedigung eben jener Bedürfnisse aus. Die einzelnen Teilregionen liefern zu den gewünschten Anforderungen die passenden Angebote und dabei auch qualitativ hochwertige Highlights. Der Markt, in dem sich Rotenburg befindet, setzt dabei teilweise hohe Maßstäbe bzw. Qualitätsstandards voraus, um überhaupt als wichtige Zieldestination mithalten zu können. Durch die Konzentration der GrimmHeimat auf die Vermarktung von Highlights und Besonderheiten der Region besteht die Gefahr, dass das „durchschnittliche“ Angebot nicht mehr wahrgenommen wird bzw. andere Teilregionen in den Fokus gerückt werden. Gleichwohl tragen Sie dafür Sorge, dass die gesamte Destination vermarktet wird und sie somit selbst ihr Ziel, die erfolgreichste Mittelgebirgsregion zu werden, erreichen kann.

Die Analyse der Stadt Rotenburg hat gezeigt, dass sie über ein breites touristisches Angebot verfügt. Durch die Gegebenheiten der Stadt, durch ihre Lage innerhalb der Natur mit einer schönen Landschaft und dem vorhandenen Fachwerkambiente bietet Rotenburg

optimale Voraussetzungen dafür, auch langfristig am Tourismusmarkt teilzunehmen. Mithilfe der natürlichen Angebote hat sie bereits ein breites touristischen Angebot genieren können, welches seitens Tages- und Kurzurlaubstouristen auch wahrgenommen wird. Außerdem konnte mithilfe der durchgeführten Interviews und der eigenen Erfahrungen, die während des Aufenthaltes gemacht worden sind, festgestellt werden, dass es neben den fehlenden Highlights und anforderungsgerechten Angeboten, wie bspw. Qualitätswanderwegen, die grundlegenden Punkte sind, die für Rotenburg zur Gefahr werden können. Der Sanierungsstau am Fachwerk, die leidende Attraktivität des Waldes und der Wanderwege aufgrund der Sturmschäden, die ungewisse Nachfolgereglung des wichtigen Segments der Pensionen und Ferienhäuser, die Qualität und Quantität der Gastronomie, das nicht vorhandene eindeutige Image der Stadt, das zur besseren Wahrnehmung beitragen könnte, die mangelnde Kommunikation und Zieldefinition innerhalb der TAG und die durch den demographischen Wandel möglichen Folgen des Leerstandes und der Entvölkerung des wichtigen Stadtkerns sind Punkte, die sich negativ auf den Tourismus der Stadt auswirken könnten.

Aus diesen Gründen wurde Rotenburg empfohlen, sich neben dem qualitativen Ausbau und der Erweiterung vorhandener Strukturen sich zusätzlich intensiv mit den Handlungsfeldern, Kooperation und Vernetzung, der Sicherung des ursprünglichen Angebotes und der Verkehrsinfrastruktur, der Sicherstellung der Basisleistungen und Vermarktung zu beschäftigen und diese mit den Handlungsempfehlungen zu begleiten,

IV. Literaturverzeichnis

Berg, W./Schulz, A./Gardini, M./ Kirstges, T./Eisenstein, B. [2014].
Grundlagen des Tourismus. München (2014)

Bertelsmann Stiftung [2016]
Demographie Bericht- Rotenburg an der Fulda, verfügbar unter:
https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi38cbpivjeAhXC6aQKHayvDJ4QFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.wegweiser-kommune.de%2Fkommunale-Berichte%2Fdemographiebericht%2Frotenburg-an-der-fulda.pdf&usg=AOvVaw2cuyxfK8G6Cmc3qGGZvF3J (28.10.2018)

Bett and Bike [2018]
Zertifizierungen in Rotenburg, verfügbar unter:
https://www.bettundbike.de/suchergebnisse/?tx_bettundbikesearch_bubsearch%5BsearchData%5D%5Bcity%5D=Rotenburg%20an%20der%20Fulda&tx_bettundbikesearch_bubsearch%5BsearchData%5D%5Bcountry%5D=0&tx_bettundbikesearch_bubsearch%5BsearchData%5D%5Bstate%5D=0&tx_bettundbikesearch_bubsearch%5Baction%5D=listByLocation&tx_bettundbikesearch_bubsearch%5Bcontroller%5D=Accommodation&cHash=b18f98dd551d8690ce344c1080272809 (15.11.2018)

Bett and Bike [2018]
Zertifizierungen am R1, verfügbar unter:
https://www.bettundbike.de/radweg/r1-fulda-radweg/ (16.10.2018)

Bieger, T. [2002]
Management von Destinationen; München 2003

Bieger, T. [2004]
Tourismuslehre - Ein Grundriss Stuttgart 2005

Bieger, T. [2008]
Management von Destinationen München 2009

Burziniski, M./Buschmann, L. [2017]
Kulturtourismus für alle. Bielefeld 2017

Bretting, E. [ohne Datum]
Fuldasteig, verfügbar unter:
http://www.fuldasteig.de/beschreibung.html abgerufen (15.10.2018)

Deutscher Tourismusverband e.V. [2017]
Zahlen-Daten-Fakten, verfügbar unter:
https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse_PDF/ZDF_2017.pdf (11.10.2018)

Dettmer, H./ Degott, P./ Hausmann, T./Kausch, R./Schneid, W./Schulz, J/ Melle, A. [2011]
Marketing-Management im Tourismus (2011)

Dettmer, H./Glück, E./Thomas, H./Kaspar, C./Logins, J./Opitz, W./Schneid, W. [2000]
Tourismustypen München (2000)

Dewert, D. [2014]
Komunen planen Austritt aus Argeitsgemeinschaft mittleres Fuldatal, in Hessische/Niedersächsische Allgmeine (HNA) vom 14.11.201, verfügbar unter: https://www.hna.de/lokales/melsungen/kommunen-planen-austritt-mittleres-fuldatal-3474645.html (29.10.2018)

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018b]
Urlaubsreisetrends 2018, verfügbar unter: https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/01/FUR_Pressemeldung_CMT-2018-EPK.pdf (26.10.2018)

Freyer, W. [2011a]
Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie München (2011)

Freyer, W. [2011]
Tourismus - Marketing München (2011)

Freyer, W. [2015a]
Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie München (2015)

Freyer, W. [2015].
Tourismus - Einführung in die Tourismusökonomie Berlin/München/Bosten (2015)

Fuchs, W., Mündt, J. W., & Zollondz, H.-D. [2008]
Lexikon Tourismus. München (2008)

Fuldaradweg.de. [ohne Datum]
Fuldaradweg, verfügbar unter: https://www.fuldaradweg.de/ (30.10.2018)

FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. [2018a]
Reise Analyse 2018, verfügbar unter: https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/06/RA2018_Erste-Ergebnisse_DE.pdf (26.10.2018)

Geierlay [2018]

Deutschlands schönste Hängeseilbrücke, verfügbar unter: https://www.geierlay.de/ (25.10.2018)

Google. [2018]
Google Maps, verfügbar unter: https://www.google.de/maps/place/36199+Rotenburg+an+der+Fulda/@51.0164949,9.5898853,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x47a4ab307abc6c13:0x9728fd8366a4f4cc!8m2!3d50.9995571!4d9.7309388 (28.10.2018)

HA Hessen Agentur GmbH. [2008]
Trategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2009-2013, verfügbar unter: https://www.hessen-agentur.de/mm/tourismus_marketingplan_2009_2013.pdf (28.10.2018)

Hersfelder Zeitung [2018]
Tourismus: Rotenburg bleibt vor Bad Hersfeld, in Hersfelder Zeitung (HZ) vom 02.03.2018, verfügbar unter: https://www.hersfelder-zeitung.de/bad-hersfeld/tourismus-rotenburg-bleibt-vor-bad-hersfeld-9656779.html (02.10.2018)

Hessenschau [2018]
Herr Bürgermeister Grunwald im Interview, Hessenschau, (Min 11:38 bis 14.50) verfügbar unter: https://www.hessenschau.de/tv-sendung/hessenschau---ganze-sendung,video-77006.html (20.11.2018)

Hessen Forst. [2018]
Das Forstamt Rotenburg im Kurzpprtrait, verfügbar unter: https://www.hessen-forst.de/forstamt-rotenburg-das-forstamt-kurzportrait-2723.html (27.10.2018)

Hessischer Tourismusverband e.V. [2018a]
HTV: Wer sind wir – was tun wir, verfügbar unter: https://www.hessischertourismusverband.de/aufgaben/ (27.11.2018)

Hessischer Tourismusverband e.V. [2018b]
Aufgaben und Strukturen der touristischen Arbeitsgemeinschaften im Tourismus in Hessen, verfügbar unter: https://service.hessen.de/html/files/0458_aufgaben_strukturen_Arbeitsgemeinschaft_im_tourismus.pdf (29.10.2018)

Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformationen. [2018]
Geoportal Hessen, verfügbar unter: http://www.geoportal.hessen.de/portal/karten.html?WMC=748 (28.10.2018)

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. [2018].
Waldverteilung und Besitzarten in Hessen, verfügbar unter: https://umwelt.hessen.de/sites/default/files/HMUELV/waldbesitz.pdf (27.10.2018)

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Enegie Verkehr und Landesentwicklung, [2013]
Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018, verfügbar unter: https://www.hessen-agentur.de/mm/HESSEN_StratMarkPlan_Tourismus.pdf (15.10.2018)

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. [2015] Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015, verfügbar unter: https://service.hessen.de/html/files/0458_tourpol_Handlungsrahmen_2015.pdf (10.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2012]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2016, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00001660/Tourismus_12_2012.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2013]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2016, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00002873/GIV1m_13-12.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2014]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2014, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00004534/GIV1m_14-12.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2015]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2014, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00004534/GIV1m_14-12.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2016]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2016, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00005321/GIV1m_15-12.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2017]
Durchschnittsalter der Bevölkerung in in den hessischen Gmeinden, verfügbar unter: https://statistik.hessen.de/sites/statistik.hessen.de/files/BevGem_310318.xlsx (27.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2017]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2016, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00006582/GIV1m_16-12_a.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt, [2018]
Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2017, verfügbar unter: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/HEHeft_derivate_00007491/GIV1m_17-12_a.pdf (11.10.2018)

Hessisches Statistisches Landesamt. [2018]
Hessischer Tourismus im Jahr 2017: Erstmals über 34 Millionen Übernachtungen, in Statistik Hessen 33/2018 Bereich Dienstleistung vom 14.02.2018, verfügbar unter: https://statistik.hessen.de/pressemitteilungen/pm_1754.html (14.10.2018)

Hessen Trade und Invest [2018
Standortinformationssystem Hessen, verfügbar unter: https://www.standorte-in-hessen.de/de/rotenburg/standortinformationen

Johnson, G./Whittington, R./Scholes, K./Angwin, D./Regenér, P.[2018]
Strategisches Management. Hallbergmoos (2008)

Kolb, B. M. [2006]
Tourism Marketing For Cities and Towns. Burlington (2006)

Konradt. [2018]
Urlaubsmagazin-Ronshausen-Bebra-Rotenburg an der Fulda-Alheim-Morschen. Rotenburg a.d Fulda (2017)

Löwenstein, U. [2010]
Rotenburg an der Fulda 1248 - 1574. Marburg (2010)

Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda. [2018]
verfügbar unter: www.rotenburg.de/seite/de/stadt/02/WB/Startseite_und_Aktuelles.html (16.09.2018)

Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda [2018a]
Reisemobilisten, verfügbar unter:
http://www.rotenburg.de/seite/de/stadt/02426:3603/tn_2426/Reisemobiltourismus.html (20.10.2018)

Magistrat der Stadt Rotenburg an der Fulda [2013], S. 2.
Tourismus Leitbild, verfügbar unter:
rotenburg.de/Eigene_Dateien/rathaus-verwaltung/pdf-sonstiges/leitbild_rof.pdf (18.11.2018)

Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg mbH [2018]
Impressum, verfügbar unter:
https://mer-rotenburg.de/impressum/

Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg an der Fulda mbH [2018a]
Tourismus, verfügbar unter:
https://mer-rotenburg.de/tourismus/ (16.11.2018)

MDR [2018]
Ein Jahr Hängebrücke „Titan RT“, verfügbar unter:
https://www.mdr.de/sachsen-anhalt/jubilaeum-haengebruecke-profiteure-100.html (25.10.2018)

MER-Rotenburg [2018]
Facebook Account MER, verfügbar unter:
https://de-de.facebook.com/MERotenburg/ (28.11.2018)

merontenburg [2018]
Instagramseite MER, verfügbar unter:
https://www.instagram.com/merotenburg/ (28.11.2018)

Mundt, J. W. [2013]
Tourismus München (2013)

Nierad-Schalke, N. [2011]
Märchen Pop und Grimms-Krams.Das Kulturerbe „Märchen“ im Spannungsfeld von Tourismusmarketing und Identitätsstiftung in Hessen, Mainz, Phillips-Universität, Dissertation, (2011)

Nordhessischer Verkersverbund. [2018a]
Schienenverkehrsplan 2018, verfügbar unter:
https://www.nvv.de/fileadmin/nvv/data/Karten_und_Pläne/Liniennetz_Nordhessen/Liniennetz_Nordhessen_schematisch.pdf (28.10.2018)

Nordhessischer Verkehrsverbund [2018b]
Stadtverkehr Rotenburg an der Fulda zum Herz Kreislaufzentrum. verfügbar unter:
https://www.nvv.de/fileadmin/nvv/download/fahrplaene/303.pdf (28.10.2018)

Outdooractive GmbH & Co. KG. (kein Datum)
Hessenweg 3, verfügbar unter:
https://www.outdooractive.com/de/fernwanderweg/kassel-land/hessenweg-3/11182987/#dmdtab=oax-tab1 (30.10.2018)

Pechlaner, H., Raich, F. [2008]
Unternehmertum im Tourismus, Führen mit Erneuerungen, Berlin (2008)

Project M GmbH. [2011]
Innovativer Gesundheitstourismus, verfügbar unter:
https://www.projectm.de/sites/default/files/2016-04/Leitfaden_Gesundheitstourismus.pdf (25.10.2018).

Regierungspräsidium Kassel, [2009]
Regionalplan NordHessen 2009, verfügbar unter:
https://rp-kassel.hessen.de/sites/rp-kassel.hessen.de/files/content-downloads/Regionalplan%20Nordhessen%202009_0.pdf (23.10.2018)

Regionalmanagement Nordhessen GmbH, [2012]
Tourismusstrategie 2022 für die GrimmHeimat NordHessen, verfügbar unter:
http://www.foerderregion-mittleres-fuldatal.de/uploads/6/8/5/1/68512221/2012_10_26_tourismusstrategie2022.pdf (20.10.2018)

Regionalmanagement Nordhessen GmbH [2017]
Marketing und Maßnahmenplan 2018, verfügbar unter:
https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjx6LGopfjeAhWE_aQKHQ3nBXwQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tourismuspartner-grimmheimat.de%2Fcontent%2Fdownload%2F5768%2F70655%2Fversion%2F1%2Ffile%2FMarketingplan%2B2018.pdf&usg=AOvVaw0hHeZshCA81w4aACbTEZBF (22.10.2018)

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018a]
Produktkooperationen, verfügbar unter:
https://www.tourismuspartner-grimmheimat.de/unsere-beteiligungsangebote/staedtetourismus (20.11.2018

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018b]
Gruppenreisen, verfügbar unter:
https://www.tourismuspartner-grimmheimat.de/unsere-beteiligungsangebote/gruppenreisen-initiative (21.11.2018)

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018c]
Beteiligungsangebote, verfügbar unter:
https://www.tourismuspartner-grimmheimat.de/unsere-beteiligungsangebote/fulda-radweg-r1 (20.11.2018

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018d]
Natur- und Landurlaub, verfügbar unter:
https://www.tourismuspartner-grimmheimat.de/unsere-beteiligungsangebote/natur-und-landurlaub (21.11.2018)

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018e]
Auslandsmarketing, verfügbar unter:
https://www.tourismuspartner-grimmheimat.de/unsere-b eteiligungsangebote/auslandsmarketing-niederlande-belgien (21.11.2018)

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018f]
Fuldaradweg R1, verfügbar unter:
https://www.fuldaradweg-r1.de/ (10.11.2018)

Regionalmanagement NordHessen GmbH [2018e]
Natur erleben, verfügbar unter:
https://www.grimmheimat.de/ngh-de/natur-erleben (23.10.2018)

Rotenburg.de [2018]
Facbook Account Rotenburg, verfügbar unter:
Https://www.facebook.com/rotenburg/ (28.11.2018)

rotenburga.d.fulda [2018]
Instagramseite Rotenburg an der Fulda , verfügbar unter:
https://www.instagram.com/rotenburga.d.fulda/ (28.11.2018)

Schäfer-Marg, S. [2018]
Rotenburgs Bürgermeister kritisiert Ministerium wegen Holzvermarktung, in Hessische/Niedersächsische Allgemeine (HNA) vom 26.10.2018, verfügbar unter:
https://www.hna.de/lokales/rotenburg-bebra/rotenburg-fulda-ort305317/rotenburgs-buergermeister-kritisiert-ministerium-stadt-ist-gelackmeiert-10371509.html

Schäfer-Marg, S. [2018a]
Geplante Hängebrücke in Rotenburg: Chancen sind gestiegen, in Hesschische/ Niedersächsische Allgemeine (HNA), vom 22.09.2018, verfügbar unter:https://www.hna.de/lokales/rotenburg-bebra/rotenburg-fulda-ort305317/haengebruecke-rotenburg-plaene-chancen-gestiegen-10262917.html (25.10.2018)

Schönholtz,K. [2018]
Ist der Zug für Bebra abgefahren? Eisenbahnerstadt verliert wichtige IC-Verbindung
In Hessische Niedersächsische Allgemeine (HNA), von 17.10.2018, verfügbar unter: https://www.hna.de/lokales/rotenburg-bebra/neuer-bahn-fahrplan-bebra-verliert-ic-verbindung-10333471.html

Statistisches Bundesamt [2015]
Bevölkerung Deutschlands bis 2060, verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/Pressebroschuere_Bevoelk2060.pdf?__blob=publicationFile (28.10.2018)

Statistik Hessen [2018]
Bevölkerung in Hessen nach Gemeinden am 31.03.2018, verfügbar unter: https://statistik.hessen.de/sites/statistik.hessen.de/files/BevGem_310318.xlsx

Steinecke, A. [2013]
Destinationsmanagement. Konstanz (2013)

Topographic-Map [2018]
Rotenburg an der Fulda, verfügbar unter: http://de-de.topographic-map.com/places/Rotenburg-an-der-Fulda-170721/ (29.10.2018)

Tourist-Information [2018]
Rotenburg Genießen, Gastronomie Ausflugslokale, Rotenburg a. d. Fulda (2018)

Tourist-Information [2018a]

Rotenburg Erleben, Programmangebote für Gruppen Rotenburg a. d.Fulda (2018)

Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal e.V. [2018]
Mittleres-Fuldatal, verfügbar unter: https://www.mittleres-fuldatal.de/handwerkerlebnisroute (11.11.2018)

Tourismus-Service Erlebnisregion Mittleres Fuldatal e.V. [2017],
Urlaubsmagazin-Ronshausen-Bebra-Rotenburg a.d Fulda-Ahlheim-Morschen

Verband Internet Reisevertrieb. [2018]
Alle Urlaubsreichen ab einer Übernachtung: Buchungswege, verfügbar unter: https://v-i-r.de/chart/alle-urlaubsreisen-ab-einer-uebernachtung-buchungswege/ (15.10.2018)

Verkehrsamt Ronshausen. [2018]
Rundwander- und Walkingstrecken. Ronshausen, verfügbar unter: https://www.ronshausen-touristik.de/upload/files/Flyer_Rundwanderkarte_10_2018.pdf (15.10.2018)

Wiesner, K. [2016]
Strategisches Tourismusmarketing. Berlin (2016)

World Tourism Organization [ohne Datum]
Understanding Tourism, verfügbar unter: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf (14.10.2018)

Verkehrs- und Kulturamt Rotenburg an der Fulda [o. D.]
Rotenburg an der Fulda Wanderkarte Rotenburg an der Fulda (2018)

Zanger, C. (Hrsg.). (2016).
Events und Tourismus. Wiesbaden (2016)

V. Anhangsverzeichnis

Anhang A: Leitfaden Experteninterview 1
Anhang B: Leitfaden Experteninterview 2
Anhang C: Transskript Interview Torben Schäfer 5
Anhang D: Transskript Interview Christoph Grunwald 10
Anhang E: Transskript Frau Andrea Daniela Konradt (Frau Nancy) 18
Anhang F: Zweites Gespräch mit Herrn Grunwald 34
Anhang G: Gespräch Kerstin Schulz Tourist-Information 60
Anhang H: Zweites Gespräch Torben Schäfer 71
Anhang I: Gespräch Posthotel Rotenburg 89
Anhang J: Gespräch Markus Buhrmann BKK Akademie 95
Anhang L: Drittes Gespräch Torben Herr Schäfer 108
Anhang M E- Mail Frau Schulz 115
Anhang N E-Mail Frau Breite 115
Anhang O Einverständniserklärungen Interview Partner 116
Anhang P Hinweis zu Daten und Dokumenten 123