UNIVERSITÄT AUGSBURG
Universitätsbibliothek

OPEN ACCESS
OPUS AUGSBURG

(Un-)bewusste Markenbildung im Tourismus? Die Inszenierung der kubanischen Revolution

Niklas Völkening

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Völkening, Niklas. 2017. "(Un-)bewusste Markenbildung im Tourismus? Die Inszenierung der kubanischen Revolution." *Standort* 41(4): 293–99. https://doi.org/10.1007/s00548-017-0507-8.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:
Deutsches Urheberrecht
Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:
https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/

(Un-)bewusste Markenbildung im Tourismus?

Die Inszenierung der kubanischen Revolution

Niklas Völkening[1]

Zusammenfassung Der Artikel beleuchtet jüngste Phänomene der touristischen Inszenierung der kubanischen Revolution, eingebettet in die Eigenheiten Kubas und seine voranschreitende Etablierung als internationale Urlaubsdestination. Dabei wird aufgezeigt, wie, durch wen und auf Basis welcher Motive diese Inszenierung vollzogen wird. Zudem werden Chancen und Risiken der Inszenierung herausgearbeitet.

Die Öffnung Kubas für den internationalen Tourismus Mitte der 1990er-Jahre zur Generierung von Devisen war eine Reaktion auf ausbleibende Wirtschaftshilfen seitens der zerfallenen UdSSR und des RGW. Von Fidel Castro als „notwendiges Übel“ bezeichnet, stellt der Tourismus heute eine der wichtigsten Einnahmequellen für den kubanischen Staat und seine Bevölkerung dar.

Um die angenommenen Erwartungen der internationalen Touristen zu erfüllen – revolutionäre Symboliken und Persönlichkeiten wie Che Guevara sowie von Kolonialarchitektur, Zerfall und Oldtimern geprägte Städte – inszenieren viele kubanische Akteure im Tourismus eben diese Symbole, Narrative und Praktiken. Es wird argumentiert, dass hiermit sowohl bewusst, als auch unbewusst zur Konstruktion einer distinktiven Place Brand beigetragen wird. Während die bewusste Dimension der Markenbildung in der absichtsvollen Reproduktion bestimmter Narrative mit dem Ziel der Erwartungserfüllung liegt, haben die handelnden Akteure selten ein umfassendes Verständnis für ihren Einfluss auf die Markenbildung bei den Touristen als Rezipienten der Narrative.

Schlüsselwörter Markenbildung · Tourismus · Kuba · Inszenierung · Kontrollierte Kommunikation · Unkontrollierte Kommunikation · Stakeholder

Abstract This paper focuses on recent phenomena of touristic staging of the Cuban revolution, embedded in the peculiar situation of Cuba and its progressive establishment as an international tourist destination. It is shown how, by whom and for what reasons this staging occurs. Furthermore, opportunities and risks of this staging will be highlighted.

The opening for international tourism during the 1990s aimed at attracting forex to Cuba, as after the decay of the USSR and the COMECON economic aid broke off. Today tourism, described as a “necessary evil” by Fidel Castro, is one of the most important sources of income for both, the Cuban state and its population.

To fulfill the expectations of international tourists, which mainly consist of revolutionary symbols and personalities like Che Guevara on the one hand as well as colonial architecture falling to ruins and classic American cars on the other, many actors in Cuban tourism stage these symbols, narratives and practices. By doing so, they contribute to the creation of a distinctive place brand, both intentionally and unintentionally. The intentional dimension of this process aims at fulfilling the expectations of tourists by reproducing certain narratives. At the same time, the actors involved often have limited understanding for their impact on branding processes among tourists.

✉ Niklas Völkening, M.Sc.
niklas.voelkening@geo.uni-augsburg.de

[1] Lehrstuhl für Humangeographie mit Schwerpunkt Ressourcenstrategien, Universität Augsburg, Alter Postweg 118, 86159 Augsburg, Deutschland

Keywords Place branding · Tourism · Cuba · Staging · Uncontrolled communication · Controlled communication · Stakeholder

Politisch ungewollt, aber ökonomisch dringend benötigt – Kuba und der Tourismus

Der von Fidel Castro noch als „notwendiges Übel" charakterisierte Tourismus stellt heute eine der wichtigsten Einkommens- und Devisenquellen für den kubanischen Staat und seine Bevölkerung dar. Die Subventionierung der kubanischen Wirtschaft durch die UdSSR sowie den Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) seit den 1960er-Jahren hatte lange Zeit Misswirtschaft und ökonomische Ineffizienz gefördert (Zeuske 2010), was sich nach dem Zusammenbruch der UdSSR im Jahr 1991 als fatal erweisen sollte. Vor dem Hintergrund ausbleibender Erdöl-, Maschinen- und Ersatzteillieferungen wurden in diesem euphemistisch als *Período Especial* (Sonderperiode in Friedenszeiten) bezeichneten Zeitraum rasch ökonomische und soziale Reformen eingeleitet. Eine der bedeutendsten Reformen bestand in der Öffnung Kubas für den internationalen Tourismus und seine offizielle Deklaration als eine der wichtigsten Devisenquellen für das Land (Nau 2016). Die Reformen, die zugleich eine relative Liberalisierung der kubanischen Wirtschaft einläuteten, zeigten bald Wirkung: Bereits in den frühen 1990er-Jahren löste der Tourismus die Zuckerwirtschaft als Hauptquelle Kubas für Devisen ab (Jatar-Hausmann 1999). Die Bedeutung des Tourismus für die kubanische Wirtschaft und Bevölkerung ist seitdem tendenziell gestiegen. Zwar führte und führt er auch zu unerwünschten sozialen Effekten – neben einer in diesen Ausmaßen bislang nicht gekannten sozialen Stratifikation (Nau 2016) und einer Teilung der Gesellschaft in „Gewinner und Verlierer" (Leogrande 2015, S. 395) treten auch lange nicht aufgetretene Phänomene wie Prostitution, Bettelei und Kleinkriminalität (Uriarte 2002) wieder vermehrt auf. Dennoch ist der Tourismus sowohl für die Kubaner als auch für den kubanischen Staat überlebenswichtig. Der Tourismus bewahrt die sozialistische Revolution dabei zwar vor dem Kollaps, fördert jedoch gleichzeitig den sozialen und ökonomischen Wandel in Kuba. Colantonio und Potter (2006, S. 4) bezeichnen dies als „hybride Transition", unter deren Einfluss das Ideal einer egalitären Gesellschaft sowie einer von kapitalistischen „Makeln" befreiten Gesellschaft möglicherweise nicht aufrechterhalten werden kann (Roland 2010, S. 15).

Die Beliebtheit Kubas als internationale Tourismusdestination scheint – wie Abb. 1 zeigt – stetig zuzunehmen. Zwischen den Jahren 1995 und 2015 konnte Kuba die Zahl der internationalen Touristenankünfte um rund 470 % steigern. Dieses Wachstum liegt dabei deutlich über dem Durchschnitt aller karibischen Staaten (+184 %), des Tourismus weltweit (+229 %) sowie der Dominikanischen Republik (+315 %), die in Bezug auf die Zahl der Touristenankünfte beliebteste Destination in der Karibik (The World Bank 2017).

Das starke quantitative Wachstum im kubanischen Tourismus ist somit nicht allein auf allgemein positive Entwicklungen im Tourismus bzw. der Weltwirtschaft zurückzuführen, sondern scheint kubaspezifisch zu sein. Die gewichtigsten Gründe für die Beliebtheit Kubas als Urlaubsdestination liegen dabei vor allem in seinem Image und

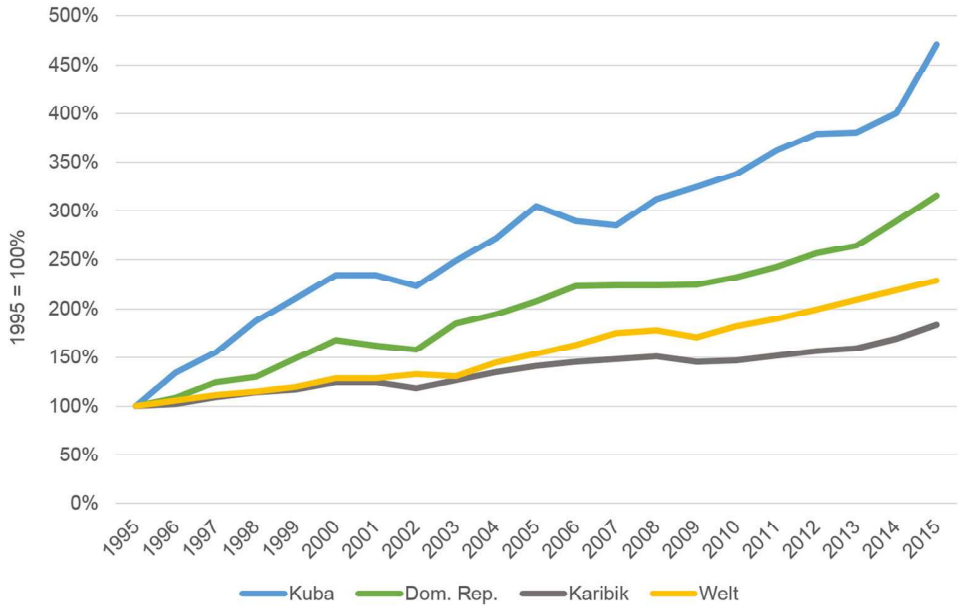

Abb. 1 Entwicklung der internationalen Touristenankünfte (1995 = 100 %). (Quelle: eigene Darstellung nach: The World Bank 2017)

seiner USP (Unique Selling Proposition; Alleinstellungsmerkmal): Während Urlauber karibische Strände und Sonne auch in der Dominikanischen Republik oder auf Yucatán finden können, umweht Kuba stets der mystifizierende Hauch der sozialistischen Revolution und des Trotzens gegenüber den USA. In Kuba können Touristen den real existierenden Sozialismus inklusive seiner Persönlichkeiten und Erzählungen erleben – und dies in karibischer Umgebung. Auch die vermeintliche Nicht-Beeinflussung durch die USA und deren kulturelle „McDonaldization“ (Ritzer 1996) durch das nach wie vor bestehende Handelsembargo machen Kuba mit seinen Oldtimern und verfallenden Straßenzügen in mehrfacher Hinsicht einzigartig. Im Jahr 2016 wurden in Kuba erstmals über vier Millionen Touristenankünfte registriert. Die größte Touristengruppe stammt dabei aus Kanada, gefolgt von Touristen aus den USA, Deutschland, England, Italien und Frankreich (Felipe 2017).

Öffentliche Stellen, Einwohner und Unternehmen: Akteure der Markenbildung im Place Branding

Kuba als „Produkt“ der Tourismuswirtschaft hat mit all diesen Bildern einen starken Markenkern, der zur Vermarktung der Destination genutzt werden kann. Nach Esch (2010, S. 22) sind Marken von Konsumentengruppen imaginierte „Vorstellungsbilder“. Sie dienen der Identifikation und Differenzierung von Produkten und haben einen starken Einfluss auf das Präferenz- und Kaufverhalten von Konsumenten (Scharf et al. 2012). Eine Marke setzt sich somit aus allen Bildern und Vorstellungen – kurz Images – zu einem Objekt zusammen. Diese Images können, auch losgelöst vom Objekt, Assoziationen und Emotionen auslösen. Unter dem Image eines Raumes wird dabei nach Kotler (1999, S. 160–161) die „Summe aller Ansichten, Vorstellungen und Eindrücke, die Menschen von diesem Ort oder Raum haben“, verstanden. Hierbei handelt es sich um ein vereinfachendes Abbild der Realität, das auf den Einstellungen und Werten des Konsumenten fußt, von dessen Gefühlen beeinflusst wird und seine Erwartungen widerspiegelt (Moilanen und Rainisto 2009).

Während Markenbildung und -pflege bereits seit über einem Jahrhundert für klassische Konsumgüter angewandt wird, begann die zielgerichtete und konzeptionell ausgereifte Markenbildung für Orte und Räume, das sogenannte Place Branding, erst in den 1990er-Jahren (Morgan et al. 2010). Dabei können Erkenntnisse aus dem Produktmarketing nicht eins zu eins auf Orte und Räume übertragen werden. Place Brands müssen nach Freire (2007) grundsätzlich anders konstruiert und gemanagt werden als Produktmarken. Kavaratzis (2009) verweist hierbei auf die höhere Komplexität von Räumen, die deutlich erhöhte Zahl an Stakeholdern und Akteursgruppen, die eingeschränkte Kontrolle für die Markenmanager sowie die vielfältigen Zielgruppen des Place Brandings.

Als erfolgreich gilt ein Place Branding nach Morgan et al. (2010) dann, wenn die positiven Erwartungen der Konsumenten an einen Ort erfüllt oder sogar übertroffen werden. Gutes Place Branding sollte daher nicht lediglich auf den Aufbau eines guten Images fokussiert sein, sondern den Raum selbst dergestalt entwickeln, dass er den Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen gerecht wird – Anholt (2010, S. 6) zitiert hierzu Sokrates: „Sei, was Du scheinen willst!“. Es wird ausdrücklich davor gewarnt, das Branding eines Ortes oder Raumes ausschließlich über Instrumente der Marketingkommunikation anzugehen, um so ein Image bzw. eine Marke zu schaffen.

Zur Veranschaulichung der Abläufe des Place Brandings in der Praxis haben Kräußlich et al. (2015) ein vereinfachtes Modell entworfen (vgl. Abb. 2). Dieses Modell basiert im Wesentlichen auf einem Kommunikationsmodell mit Sender- und Empfängerseite und enthält eine ganze Reihe von Kommunikationsmöglichkeiten zur Vermittlung der angestrebten Place Branding-Botschaft.

Auf der Senderseite des Modells stehen dabei die unterschiedlichen Stakeholder des zu brandenden Raumes – also unter anderem Einwohner, Institutionen oder Unternehmen (Kräußlich et al. 2015). Sie entwerfen, möglichst ausgehend

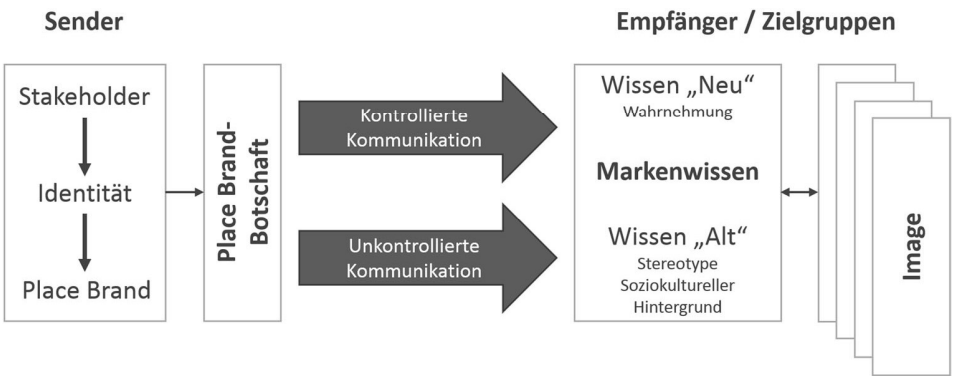

Abb. 2 Ablaufmodell des Place Branding (vereinfacht). (Quelle: angepasste Darstellung nach: Kräußlich et al. [2015, S. 93])

von der Identität des Raumes, die gemeinsame Place Brand und formulieren davon ausgehend die zu kommunizierende Markenbotschaft. Diese wird anschließend über vielfältige Kanäle an die Empfänger bzw. Zielgruppen des Brandings kommuniziert. Zu diesen Zielgruppen zählen neben Unternehmen und Touristen auch die Einwohner des zu brandenden Raumes. Die Empfänger konstruieren, basierend auf den von ihnen wahrgenommenen Markenbotschaften sowie in Abhängigkeit von ihren individuellen soziokulturellen Hintergründen (Doswell 2000) ein subjektives Image des betreffenden Raumes – die Marke entsteht somit in den Köpfen der Zielgruppen und nur bedingt am Reißbrett der Brand Manager (Kotler und Gertner 2002). Zu beachten ist dabei, dass nicht ein Image entsteht, sondern jeder Empfänger der Place Brand-Botschaften ein individuelles, subjektives Image konstruiert.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die kubanischen Akteure auf der Senderseite sowie die unterschiedlichen Kommunikationskanäle näher betrachtet: Akteure des Place Brandings sind im Grunde alle (natürlichen und rechtlichen) Personen, die Einfluss auf die Bildung einer Place Brand nehmen – sei es geplant oder ungeplant. Nach Hankinson (2004) sollten möglichst sowohl Einwohner, Unternehmen als auch staatliche Institutionen an der Planung und Umsetzung der Ziele des Place Brandings beteiligt werden. Ein fragmentiertes oder unkoordiniertes Branding oder das Aufoktroyieren einer Place Brand durch staatliche Stellen kann dabei zu inkonsistenten Brand-Botschaften oder ungewolltem bzw. schädlichem Verhalten nichteingebundener Akteure führen (Watkins et al. 2006).

Die externe Kommunikation im Place Branding kann im Wesentlichen auf zwei Arten ablaufen: Zum einen kontrolliert, d. h. das Brand Management kommuniziert gezielt Brand-Informationen, die zum Aufbau der Place Brand beitragen sollen. Zum anderen kann die Kommunikation unkontrolliert ablaufen. Dabei kommunizieren Stakeholder (sowohl von inner- als auch von außerhalb des Brand Managements) imagebildende und -formende Informationen über einen Raum, die nicht oder nur mittelbar kontrolliert werden können und die der angestrebten Place Brand ggf. konträr gegenüberstehen. Durch unkontrollierte Kommunikation (beispielsweise durch nicht gebriefte Tour Guides, schlechten Service in Unterkünften, fehlende oder nicht umgesetzte Standards, etc.) kann eine mühsam aufgebaute Place Brand innerhalb kurzer Zeit extrem negativ beeinflusst werden (Avraham und Ketter 2008), weshalb die Einbindung dieser Akteure und die gemeinsame Formulierung und Umsetzung einer für alle tragbaren Place Brand von hoher Bedeutung ist.

Zentral für den erfolgreichen Ablauf des Place Brandings ist das Bewusstsein der beteiligten (kontrollierten sowie unkontrollierten) Akteure für die Wirkung ihres Handelns bei den Zielgruppen und bei deren Image- und Markenbildung. Eine in sich konsistente Place Brand ist fast zwingend auf die Abstimmung der einzelnen Akteure und ihrer Maßnahmen angewiesen.

Methodik

Methodisch fußt diese Untersuchung auf mehreren Säulen: Zum einen auf der Analyse von bestehender Place Branding-Literatur und von offiziellen kubanischen Marketinginstrumenten. Zum anderen wurden im Frühjahr 2017 in Kuba halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt. Die Stichprobe umfasst 20 kubanische Akteure aus dem Tourismus (davon zwölf männlich) im Alter von 26 bis 63 Jahren. Zehn der Probanden arbeiten als Tour Guides, teilweise in formalen Angestelltenverhältnisse, teilweise auch informal und „auf eigene Rechnung“. Auffallend ist, dass 17 der Probanden vor ihrer Tätigkeit im Tourismus ein Universitätsstudium absolviert haben. Akademiker arbeiten in Kuba mittlerweile häufig im Tourismus, da die Verdienstmöglichkeiten für sie dort deutlich besser sind als bei der Ausübung ihres eigentlich erlernten Berufs im Staatsdienst. Die Stichprobe lässt sich grob anhand der Beschäftigungsdauer im Tourismus teilen: Während fünf Probanden bereits seit mindestens zwölf Jahren im Tourismus beschäftigt waren, arbeiten 14 seit fünf Jahren oder kürzer im Tourismus. Bei zwei Probanden ist die Dauer der Beschäftigung im Tourismus nicht klar abgrenzbar.

Zigarren, Rum und Che Guevara: Die Inszenierung Kubas

Ganz nach Paul Watzlawicks Axiom der Kommunikation: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ inszeniert jeder im kubanischen Tourismus tätige Akteur Kuba bei der Interaktion mit Touristen unablässig und beeinflusst damit die Bildung von Kuba Images und einer Place Brand „Kuba“ in der Vorstellung der Touristen.

Die Inszenierung Kubas ist in der Regel – sowohl bei offiziellen Stellen als auch bei informell Tätigen – auf die Erfüllung touristischer Erwartungen fokussiert. Diese Erwartungen basieren meist auf der Geschichte Kubas und reflektieren dabei im Wesentlichen zwei zentrale Epochen: Einerseits die Zeit vor 1959, als Kuba insbesondere während der Diktatur Fulgencio Batistas einen Ruf als „Abenteuerspielplatz“ innehatte. Aufgrund dieses Images sind amerikanische Oldtimer aus den 1950er Jahren (vgl. Abb. 3), Rum, Zigarren, Musik und Tanz sowie die sexualisierte Objektivierung der „exotischen“ Kubaner zentrale Symbole und Narrative in den Erwartungen von Touristen.

Auf der anderen Seite steht die Zeit der Revolution, mit ihren (für westliche Touristen) zentralen Persönlichkeiten

Abb. 3 Erfüllen die Erwartungen von Touristen: Oldtimer im Straßenbild von Havanna. (Foto: Völkening 2017)

Abb. 4 Die Inszenierung der kubanischen Revolution im Straßenbild von Havanna. (Foto: Völkening 2017)

Fidel Castro und Che Guevara (vgl. Abb. 4). Dabei spielt die bereits beschriebene Mystifizierung und romantische Verklärung der Revolution eine zentrale Rolle.

Diese Inszenierung läuft immer gezielt und nur im Beisein von Touristen ab. Dies kann in alltäglichen Situationen sein, wenn Schlepper auf der Straße Rum und Zigarren anbieten oder mit mehr oder weniger Nachdruck den Weg in die nächste Salsa-Bar weisen. Auch staatliche Museen (z. B. das *Museo de la Revolución* in Havanna oder das Mausoleum für Che Guevara in Santa Clara), in deren Souvenirshops die allgegenwärtigen Porträts von Che und die ikonischen, olivgrünen Militärkappen mit rotem Stern verkauft werden, dienen offensichtlich der Inszenierung der Revolution. Im Fokus steht in der Regel die Erwartungserfüllung für westliche Touristen, die jedoch nicht zum Selbstzweck dient: Die unterschiedlichen Akteure verfolgen damit ihre eigenen Ziele. Gemein ist allen interviewten Akteuren sowie den dahinterstehenden Organisationen, dass für sie die Erzielung von Einkommen im Zentrum ihres Handelns steht.

Einige Interviewpartner äußerten zugleich die Idee, den Touristen das „wahre“ Kuba zeigen zu wollen und ihnen zu beweisen, dass der real existierende Sozialismus eben doch funktioniert. Diese Akteure verbinden ihre Absichten zur Erzielung von Einkommen mit dem Ausdruck von Nationalstolz und eigener Identitätsarbeit – die Inszenierung eines erfolgreichen Sozialismus ist dabei quasi eine Rückversicherung für sie selbst, dass dieser tatsächlich existiert und wirkt. Diese Intention konnte jedoch vornehmlich bei informell tätigen Kubanern beobachtet werden. In Tourismusunternehmen Beschäftigte stellten ihre eigenen Absichten und Ziele in der Regel hinter denen ihres Arbeitgebers zurück, auch wenn sie gleichzeitig häufig einen gewissen Stolz auf „ihr“ Land zum Ausdruck brachten. Dass durch ihre Inszenierung bei den Touristen das Image Kubas und damit die Place Brand „Kuba“ beeinflusst wird, war dabei nicht allen Interviewpartnern bewusst.

Bewusste Markenbildung in Kuba – Erfolg durch Institutionalisierung

Auf der einen Seite werden bewusst Narrative geschaffen bzw. reproduziert, um die Erwartungen der Touristen zu erfüllen. Besonders bei staatlichen Organisationen und Unternehmen scheint ein Verständnis dafür vorzuherrschen, dass die Inszenierung Kubas bei Touristen ein gewisses Branding verursacht. Dies drückt sich vor allem in der Haltung und im professionellen Verhalten der Angestellten dieser Organisationen aus. Durch teils mehrmonatige Aus- und Weiterbildungen wurden die meisten der staatlich angestellten Akteure im Tourismus für ihre Wirkung auf die Wahrnehmung und Bewertung Kubas sensibilisiert, entsprechende Verhaltensweisen wurden ihnen antrainiert.

Die Herausforderung von unbewusster Markenbildung in Kuba – Chancen und Risiken

Gleichzeitig haben viele, insbesondere informell arbeitende Akteure jedoch kein bzw. lediglich ein limitiertes Verständnis für die Image- bzw. Markenbildung bei den mit ihnen in Kontakt tretenden Touristen. Statt also ein in sich konsistentes Bild von Kuba zu schaffen und die Inszenierung durchweg aufrecht zu erhalten, schlüpfen diese vorwiegend nichtprofessionalisierten Kubaner auch aus ihren „Rollen“ heraus, wenn es der Zweck – in diesem Fall die Generierung von Einkommen – erfordert. Zwar kann dieses inkonsistente Verhalten für die eigene wirtschaftliche Entwicklung förderlich sein, dem Branding Kubas bzw. des

lokalen Raumes ist es hingegen eher hinderlich. So berichtet Nau (2016) von Touristen, die oft mit enttäuschten Erwartungen nach Hause zurückkehren, da das Kuba, das sie erwartet haben, nicht mit der erfahrenen Realität vor Ort übereinstimmt. Diese Enttäuschung ist, neben der noch immer vergleichsweise geringen Servicequalität, einer der Gründe dafür, dass Kuba die niedrigste Wiederbesuchsrate in der ganzen Karibik aufweist (Dolores Espino 2014). Die in Kuba teilweise noch relativ geringe Professionalität und Informalität der im Tourismus Tätigen kann dabei ein Hemmnis für die Bildung einer eindeutigen und positiven Place Brand sein. Für internationale Urlauber kann die Inszenierung der Revolution als positiver Effekt zur Erfüllung ihrer touristischen Erwartungen und damit zu gesteigerter Zufriedenheit führen.

Für die kubanischen Akteure – staatlich-institutionalisierte wie auch privatwirtschaftlich handelnde gleichermaßen – liegen Chancen und Risiken zunächst in der ökonomischen Perspektive, die mit der (Nicht-)Zufriedenheit der Touristen verbunden ist. Für den kubanischen Staat bietet die im Zuge der Inszenierung der Revolution verstärkte Beachtung und ggf. diskursive Verhandlung der eigenen Geschichte durch die Bevölkerung zudem die Möglichkeit der Stärkung eines nationalen „Wir"-Gefühls, wie dies auch auf Seiten der Bevölkerung zu einer bewussteren Auseinandersetzung mit der persönlichen Vergangenheit führen kann.

Die Hauptrisiken für die kubanische Bevölkerung durch die Inszenierung der Revolution birgt der mögliche Identitätsverlust durch die entfremdende Wirkung der Kommodifizierung dieses (ehemals) identitätsstiftenden Narratives (vgl. hierzu auch die grundlegenden Arbeiten von Cohen (1988), Greenwood (1977) sowie von Nunez und Lett (1989), die sich bereits vor über 30 Jahren mit Fragen der Kommodifizierung im Tourismus beschäftigten). Der kubanische Staat sieht sich in diesem Fall mit einem möglichen Verlust an eigener Legitimation konfrontiert, da sich diese maßgeblich aus dem Selbstverständnis als Fortführung der Revolution speist.

Die hier skizzierten Chancen und Risiken sind dabei keineswegs kubaspezifisch, sondern sind – in Abwandlungen und ggf. mit Abstufungen – für alle touristischen Destinationen, in denen inszeniert wird, relevant und zu berücksichtigen.

Fazit – Erste Schritte für die Praxis

Die grundlegenden Ergebnisse dieser Studie implizieren Folgen für Brand-Manager – besonders im Tourismus – auf quasi allen räumlichen Ebenen: Die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Inszenierung und damit für eine erfolgreiche Erwartungserfüllung bei Touristen bestehen zum einen in der relativ genauen Kenntnis über ebendiese Erwartungen. Dafür müssen Zielgruppen möglichst genau definiert und ihre Bedürfnisse ermittelt werden. Dies kann beispielsweise durch Marktforschung und Touristenbefragungen vor Ort geschehen. Dabei ist stets zu beachten, dass es nicht **die** touristische Erwartung gibt. Es gibt in der Regel zwar große Überschneidungen im Markenkern, in der Regel sind die Erwartungen von Touristen jedoch zielgruppenspezifisch und sollten dementsprechend auch bedient werden. Zum anderen ist gleichzeitig ein Bewusstsein für die grundlegenden Mechanismen der Markenbildung und für die Auswirkungen der touristischen Inszenierung bei möglichst vielen Stakeholdern notwendig. Zur Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter/-innen für Markenbildungsprozesse und gezielte Inszenierungen innerhalb kommunaler bzw. öffentlicher Institutionen bieten sich interne Schulungen und Workshops an, an deren Ende möglichst eine Agenda für konkrete Branding-Projekte steht.

Während Mitarbeiter/-innen sowohl öffentlicher als auch professioneller privatwirtschaftlicher Tourismusorganisationen häufig Kenntnis über grundlegende Vorgänge der Markenbildung haben, fehlt diese bei nicht- oder nur semiprofessionalisierten Tourismusorganisationen sowie der lokalen Bevölkerung meist zu großen Teilen. Diese beiden Gruppen sind für das Branding von Standorten jedoch von großer Bedeutung. Nicht umsonst wird die lokale Bevölkerung auch als „walking, talking advertisement" (Winfield-Pfefferkorn 2005, S. 37) für ihre Heimat bezeichnet. Die kontinuierliche Information und Einbindung der lokalen Bevölkerung (z. B. über Ideenwerkstätten, Informationsveranstaltungen, partizipative Elemente, etc.) sollte daher bereits zu Beginn der Implementierung einer Place Branding-Strategie erfolgen. Derartige Veranstaltungen sollten nicht lediglich der Information der Bevölkerung dienen, sondern diese vielmehr dazu einladen, sich aktiv an der Gestaltung und Kommunikation der Place Brand des betreffenden Raumes zu beteiligen.

Über diesen beiden Erfordernissen für ein erfolgreiches Place Branding steht jedoch die Schaffung von Verantwortlichkeit und klaren Strukturen, die idealerweise an öffentliche (z. B. kommunale) Strukturen andocken oder in diese integriert sind. Insbesondere den Stakeholdergruppen „Bevölkerung" und „Unternehmen" kann so ein institutionalisierter Rahmen zur Verfügung gestellt werden, innerhalb dessen gemeinsam an Place Branding-Strategien und konkreten Maßnahmen zu deren Umsetzung gearbeitet werden kann.

Knapp zusammengefasst benötigt erfolgreiches und identitätsbasiertes Place Branding eindeutige Strukturen und Verantwortlichkeiten, sensibilisierte Mitarbeiter/-innen in den umsetzenden Organen, eine klar formulierte und umsetzbare Branding-Strategie sowie die ernsthafte Einbindung nichtprofessionalisierter Akteure, um eine be-

wusste und zielgerichtete Markenbildung im Tourismus zu ermöglichen.

Literatur

Anholt S (2010) Places: identity, image and reputation. Palgrave Macmillan, London

Avraham E, Ketter E (2008) Will we be safe there? Analysing strategies for altering unsafe place images. Place Brand 4(3):196–204

Cohen E (1988) Authenticity and commoditization in tourism. Ann Tour Res 15(3):371–386

Colantonio A, Potter R (2006) Urban tourism and development in the socialist state. Havana during the 'special period'. Ashgate, Aldershot

Dolores Espino M (2014) Tourism in socialist Cuba. In: Gayle DJ, Goodrich JN (Hrsg) Tourism marketing and management in the caribbean. Routledge, London, S 99–110

Doswell R (2000) The management of the tourism sector. London, Columbus

Esch F-R (2010) Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl. Vahlen, München

Felipe K (2017) Holguín, der deutsche Tourist und die Rundreisen. In: Granma Internacional, Deutsche Ausgabe, März 2017, 8–9

Freire JR (2007) 'Local People' a critical dimension for place brands. J Brand Manag 16(7):420–438

Greenwood D (1977) Culture by the pound. An anthropological perspective on tourism as cultural commoditization. In: Smith VL (Hrsg) Hosts and guests: the anthropology of tourism. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, S 129–138

Hankinson G (2004) Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. J Vacat Mark 10(2):109–121

Jatar-Hausmann A (1999) The Cuban way: capitalism, communism, and confrontation. Kumarian Press, West Hartford

Kavaratzis M (2009) Cities and their brands: lessons from corporate branding. Place Brand 5(1):26–37

Kotler P (1999) Marketing places Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe. Financial Times Prentice Hall, London

Kotler P, Gertner D (2002) Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. J Brand Manag 9(4/5):249–261

Kräußlich B, Schürholz P, Völkening N (2015) Place Branding zur zielgerichteten Kommunikation von räumlichen Images. In: Fiener P et al (Hrsg) Facetten der Standortentwicklung. Beispiele aus Tennessee/USA. Geographica Augustana, Bd. 18. Institut für Geographie, Augsburg, S 89–104

Leogrande WM (2015) Cuba's perilous political transition to the Post-Castro era. J Lat Am Stud 47(02):377–405

Moilanen T, Rainisto SK (2009) How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding. Palgrave Macmillan, New York, Basingstoke

Morgan N, Pritchard A, Pride R (2010) Destination branding. Creating the unique destination proposition, 2. Aufl. Butterworth-Heinemann, Amsterdam

Nau S (2016) Kubas Gesellschaft im Wandel der Zeit. Geogr Rundsch 68(10):12–18

Nunez T, Lett J (1989) Touristic studies in anthropological perspective. In: Smith VL (Hrsg) Hosts and guests: the anthropology of tourism. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, S 265–274

Ritzer G (1996) The MCDonaldization of society. Pine Forge Press, Thousand Oaks

Roland LK (2010) Tourism and the commodification of Cubanidad. Tour Stud 10(1):3–18

Scharf A, Schubert B, Hehn P (2012) Marketing. Einführung in Theorie und Praxis, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Uriarte M (2002) Cuba social party at the crossroads: Maintaining Priorities, Transforming Practice. In: Gastón Institute Publications. Paper 115. Oxfam America, Boston

Watkins S, Hassanien A, Dale C (2006) Exploring the image of the black country as a tourist destination. Place Brand 2(4):321–333

Winfield-Pfefferkorn J (2005) The Branding of Cities. Exploring City Branding and the Importance of Brand Image. Syracuse

The World Bank (2017) International tourism, number of arrivals. Data. https://data.worldbank.org/indicator/st.int.arvl. Zugegriffen: 10. Juli 2017

Zeuske M (2010) Traditionen, Gegenwart und Zukunft der kubanischen Revolution. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg) Revolutionen in Lateinamerika. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S 25–31

Niklas Völkening M.Sc., Jahrgang 1989. Studium der Geographie an der Universität Augsburg. Seit 2016 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Humangeographie mit Schwerpunkt Ressourcenstrategien der Universität Augsburg. Mitglied der Arbeitsgruppe „Standortentwicklung" sowie Mitbegründer des DVAG-Regionalforums Schwaben. Derzeit Promotion unter Betreuung von Prof. Dr. Matthias Schmidt zum Thema „Effects of commodification of socialist-revolutionary legacies on Cuban identities" (Arbeitstitel). Wissenschaftliche Schwerpunkte: Transformations- und Entwicklungsforschung im Globalen Süden, Mensch-Umwelt-Verhältnisse, Geographische Tourismusforschung und Place Branding.