

tw zeitschrift für tourismuswissenschaft

Herausgegeben von Reinhard Bachleitner, Roman Egger, Hans Hopfinger,
Andreas Kagermeier, Christian Laesser, Jürgen Schmude und Jürg Stettler
in Verbindung mit der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, LMU München, Universität Trier,
Universität Salzburg, Fachhochschule Salzburg, Hochschule Luzern und Universität St. Gallen

Varia-Heft

Andreas Kagermeier, Julia Köller & Natalie Stors
Share Economy im Tourismus.
Zwischen pragmatischen Motiven und der Suche nach
authentischen Erlebnissen

Natalia Alms, Sven Groß & Axel Dreyer
Touristische Trendforschung durch Trendscreening:
Von Innovationen zu Trends

Anne Heinrich, Sarah K. Schafmeister & Sebastian E. Voigt
Leipzig - Hipper als Berlin?
Eine Repertory-Grid-Studie zur Charakterisierung der
„hippen Stadt“ aus Sicht von Studierenden

Edgar Kreilkamp
Destinationsmanagement 3.0 – Auf dem Weg zu einem
neuen Aufgabenverständnis

tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft

Herausgeber / Editorial Board	Prof. Dr. Reinhard Bachleitner (Salzburg) Prof. Dr. Roman Egger (Salzburg, Urstein) Prof. Dr. Hans Hopfinger (Eichstätt) Prof. Dr. Andreas Kagermeier (Trier) Prof. Dr. Christian Laesser (St. Gallen) Prof. Dr. Jürgen Schmude (München) Prof. Dr. Jürg Stettler (Luzern)	
Geschäftsführender Herausgeber und Redaktionsleitung / Editor in Chief	Prof. Dr. Andreas Kagermeier Universität Trier Freizeit- und Tourismusgeographie Universitätsring 15, 54286 Trier Tel: +49 651 201-45 81 e-mail: andreas.kagermeier@uni-trier.de	
Redaktions- sekretariat	Nicole Franzen (Trier) Adresse s.o. (Geschäftsführender Herausgeber) Tel: +49 651 201-45 81 Fax: +49 651 201-38 19 e-mail: tourismus@uni-trier.de	
Wissenschaftlicher Beirat / Scientific Board	Prof. Dr. Jürgen Schmude (München) Prof. Dr. Albrecht Steinecke (Konz) Prof. Dr. Martin Knoll (Salzburg) Prof. Dr. Hasso Spode (Berlin) Prof. Dr. Christian Fuchs (London) Prof. Dr. Kurt Luger (Salzburg) Prof. Dr. Bernhard Tschofen (Tübingen) Prof. Dr. Burkhard Lauterbach (München) Ass. Prof. Dr. Wolfgang Aschauer (Salzburg) Prof. Dr. Martin Weichbold (Salzburg) Prof. Dr. Ulrike Pröbstl (Wien) Prof. Dr. Dominik Siegrist (Rapperswil) Prof. Dr. Armin Günther (Trier) Prof. Dr. Martin Lohmann (Lüneburg) Prof. Dr. Ingo Mörth (Linz) Prof. Dr. Heinz-Günther Vester (München) Prof. Dr. Harald Pechlaner (Eichstätt) Prof. Dr. Edgar Kreilkamp (Lüneburg) Prof. Dr. Ralf Roth (DGT) Prof. Dr. Werner Gronau (AK-TF) Prof. Dr. Thomas Bieger (AIEST) Claudia Gilles (DTV, Bonn) Dr. Petra Stolba (Österreich Werbung, Wien) Jürg Schmid (SchweizTourismus, Zürich)	Geographie Geschichte Kommunikationswissenschaften Kulturwissenschaften Methodologie / Statistik Ökologie Psychologie Soziologie Ökonomie Tourismuswissenschaftliche Institutionen Tourismusinstitutionen
Verlag / Publisher	Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Gerokstraße 51, D-70184 Stuttgart http://www.luciusverlag.com	Tel: +49 711 24 20 60 Fax: +49 711 24 20 88 e-Mail: info@luciusverlag.com

© 2015 Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter diesen Vorbehalt fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom und allen anderen elektronischen Datenträgern.

ISSN 1867-9501

Bezugsbedingungen: Jährlich erscheinen 2 Hefte

Jahresabonnement 2015: Institutionen € 96,-, persönl. Abonn. € 48,-, für Studierende gegen Vorlage einer Studienbescheinigung € 35,-, Einzelheft € 42,-. Alle Preise jeweils inkl. MwSt. zuzügl. Versandkosten (Versandkosten (Jahresabo) Inland € 3,-; Ausland € 6,-). Bei institutionellen Beziehem ist der online-Zugang im Preis enthalten, alle anderen erhalten den Zugang gegen eine zusätzliche Zahlung von € 12,-/Jahr. Diese Preise gelten nur während des jeweils laufenden Jahrgangs und sind unverbindliche Preisempfehlungen.

Abonnenenverwaltung: Neubestellungen, Adressänderungen und Reklamationen bitte direkt an die Verlagsauslieferung. Brockhaus/Commission. Postfach. D-70803 Kornwestheim
Tel: +49 7154 13 27 37, Fax: +49 7154 13 27 13, e-mail: lucius@brocom.de
DGT-Mitglieder wenden sich bitte bzgl. Adressänderungen etc. direkt an die DGT-Geschäftsstellen

Destinationsmanagement 3.0 – Auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis

*Edgar Kreilkamp**

Zusammenfassung

Touristische Destinationen müssen sich permanent den veränderten Marktbedingungen anpassen. Die Aufgaben werden vielfältiger und sind nur in Netzwerken unter Einbeziehung der jeweils wichtigsten Partner aus der Destination zu bearbeiten. Die Kernaufgabe der DMO 3.0 ist damit das Management der Projekte und Prozesse. Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement gibt viele neue Anregungen. Dennoch stehen weitere praktische und forschungsbezogene Herausforderungen an. An dieser Stelle sollen weitere Gedanken, Hinweise und Ergänzungen angesprochen und diskutiert werden.

Stichworte: Destinationsmanagement, Netzwerke Marketingprozesse; Finanzierung, Managementtools, Customer Journey, Strategy Map

Abstract

Tourist destinations need to adapt constantly to changing market conditions. The tasks become increasingly manifold and can only be solved within networks involving the key partners of the destination. Thus the core task of the DMO 3.0 is the management of projects and processes. The St. Galler model for destination management provides many new ideas in this direction. Nevertheless, there are more practical and research-related challenges to be faced. Therefore at this point additional thoughts, advices and notes will be addressed and discussed.

Key Words: Destination Management, Networks, Marketing processes, Financing, Managementtools, Customer Journey, Strategy Map

1 Einleitung

Im Tourismus verändern sich, wie auch in vielen anderen Märkten, die Marktbedingungen und Leistungsprozesse laufend. Ein hybrider hyperdynamischer Kunde verlangt Dienstleistungen immer kurzfris-

tiger und auf seine Bedürfnisse individuell zugeschnitten (Bieger, Laesser & Beritelli 2011, S. 4). Aufgrund der vielfältigen Erfahrung, die Kunden bei ihren vergangenen Urlaubsreisen gewonnen haben, werden sie immer anspruchsvoller. Aber auch auf der Anbieterseite zeigen sich Verände-

* Tourismusmanagement, Leuphana Universität Lüneburg Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg
E-Mail: edgar.kreilkamp@uni.leuphana.de

rungen: Die Märkte werden differenzierter bei steigendem Wettbewerbsdruck. Destinationen versuchen, sich bei einzelnen touristischen Themen zu profilieren oder gezielt Zielgruppen anzusprechen. Andere wiederum setzen verstärkt auf die Entwicklung der Marke. Doch die wichtigsten Veränderungen gehen von der Digitalisierung der Märkte aus. Das Internet hat sich nicht nur weitgehend in der Bevölkerung verbreitet, sondern es reicht in fast alle Lebensbereiche. Insbesondere der Tourismus war hierbei immer Vorreiter. So zeigt auch eine von Facebook in Deutschland und Großbritannien durchgeführte Studie, dass Reisen das wichtigste Thema auf Facebook ist. Sie hat ergeben, dass 42 Prozent aller Posts reisebezogen sind (Travolution 2013). Die grundlegenden Veränderungen der damit einhergehenden Informations- und Entscheidungsprozesse haben jedoch nicht nur die Vertriebsstrukturen und damit das Marketing von Destinationen revolutioniert, sondern auch die internen Leistungsprozesse haben sich grundlegend verändert (Bieger, Laesser & Beritelli 2011, S. 4). Auch hier gewinnt die Digitalisierung an Bedeutung. In Zukunft nutzen beispielsweise immer mehr Urlauber intelligente Geräte, die miteinander kommunizieren und vernetzt sind. Das Smartphone oder die Smartwatch weiß, was die Besucher wollen und wohin sie ihre Schritte als nächstes lenken. Entsprechend benötigen Destinationen veränderte intelligente Informationssysteme und Applikationen (Kreilkamp & Conrady 2014). Für Destinationen ist es erforderlich, sich auf die veränderten Gegebenheiten einzustellen und die Prozesse neu zu gestalten (erste Gedanken zu diesem Thema wurden veröffentlicht in Kreilkamp 2014). Die

Anforderungen an die Mitarbeiter steigen und die Aufgaben verschieben sich. Die Notwendigkeiten und Aktivitäten zur Veränderung des Destinationsmanagements werden im Folgenden aufgezeigt. Viele der Entwicklungen wurden bereits lange diskutiert, aber dennoch befinden sich immer noch viele Destinationen auf dem Stand von vor 15 oder 20 Jahren. Das Beharrungsvermögen, d. h., das Festhalten an Prozessen und Aktivitäten ist im Tourismus scheinbar besonders hoch.

2 Destinationsmanagement 1.0 – Zersplitterung der Aktivitäten

Kennzeichen vom Destinationsmanagement 1.0 sind die totale Zersplitterung der Aktivitäten durch eine Vielzahl von Organisationen mit meist radikaler Unterfinanzierung. Jeder Ort hat sein eigenes Tourismusmarketing und ist nur in geringem Maße bereit, gemeinsame Aktivitäten auf Destinations- beziehungsweise regionaler Ebene zu finanzieren. So ergab eine bereits im Jahr 2000 durchgeführte Studie in Nordrhein-Westfalen, dass zwar insgesamt Kommunikationsausgaben in der Höhe von 55 Millionen (damals noch DM) getätigt wurden, dies jedoch zu 73 Prozent auf Ortsebene, 24 Prozent auf Regionalebene und lediglich 3 Prozent auf Landesebene (Project M Professor Kreilkamp GmbH 2000, S. 39). Im Vordergrund standen dabei die Produktion von Printprodukten und Messebesuche, das heißt, die endlose Produktion von Prospekten, die Kunden meist nur dann erhalten, wenn sie sich bereits für eine Destination entschieden ha-

ben. Die wesentlichste Aufgabe des Prospektmaterials zu diesem Zeitpunkt war es, Kundenanfragen zu bedienen im Hinblick auf die Auswahl einer konkreten Unterkunft. Heute hat das Prospektmaterial eine nur noch geringe Bedeutung, die Auswahl der Unterkunft erfolgt im Internet. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass zur Information über Hotels und Pauschalreisen mehr als 80 % das Internet nutzen, aber nur 5 % ein Tourist Office (GfK 2012).

3 Destinationsmanagement 2.0 – Bündelung der Kräfte

Wesentliche Hinweise im Hinblick auf das Management von Destinationen gingen in der Vergangenheit häufig von der Schweiz aus. Bereits um das Jahr 1995 befasste sich eine Arbeitsgruppe von Vertretern des damaligen Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren mit der Frage optimaler Destinationsstrukturen (im deutschsprachigen Raum erstmals umfassend eingeführt durch Bieger 1996). Als wesentliches Resultat der neuen Konzeption wurde eine notwendige Minimalgröße für eine Destination mit einem Übernachtungsaufkommen von rund einer Million und freie Marketingmittel von über einer Million Schweizer Franken definiert (Bieger, Laesser & Beritelli 2011, S. 6). Hintergrund war damals die Notwendigkeit, in einem globalisierenden Tourismusmarkt ausreichend starke Marken positionieren zu können und für die Marktbearbeitung ausreichende Ressourcen zur Verfügung zu haben. In Deutschland vollzog sich eine ähnliche Entwick-

lung, wenn auch mehrere Jahre später und häufig in deutlich kleineren Einheiten.

Im Mittelpunkt des Destinationsmanagements 2.0 standen daher auch in Deutschland die Bündelung der Kräfte und Konzentration der Mittel. Destination-Management-Organisationen (DMO) wurden gegründet, um das Marketing der Destination zu koordinieren und effektiver zu gestalten. Einher ging die Entwicklung mit der Einrichtung touristischer Arbeitsgemeinschaften, d. h. eine Bündelung der Aktivitäten vor Ort durch den Zusammenschluss kleinerer Tourismusorganisationen hin zu größeren Einheiten. Im Rahmen eines Beratungsprojektes wurde das Drei-Ebenen-Modell, ein Konzept zur Bündelung der Mittel bei klarer Aufgabenteilung (Project M Professor Kreilkamp GmbH 2000, S. 45 ff.) entwickelt. Viele, aber nicht alle Regionen gingen diesen Weg. Häufig wurde eine klare Aufgabenteilung definiert, aber nicht umgesetzt. Die Aufgabenabgrenzung wird bei folgendem Beispiel aus Rheinland-Pfalz deutlich (Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V., o. J.):

- **Aufgaben auf Landes-/Regionsebene:** Themen-, Destinations- bzw. „Marken“-Management, zielgruppenbezogene und thematische Initiativen, umfassende Marketing-/Kommunikationskampagnen zur Neukundengewinnung (Inland und Ausland), zentrale Vertriebsmaßnahmen, Impuls- und Steuerungsmaßnahmen zur Qualitäts-, Infrastruktur-, Produkt- und Angebotsentwicklung.
- **Aufgaben auf lokaler Ebene:** Produkt- und Angebotsentwicklung, Gästeinformation und -betreuung, informierende

Vermarktung, aktivierende Vermarktung in der Regel nur in Abstimmung mit der Landes-/Regionsebene, Vertrieb sowie Planung, Umsetzung und erforderlichenfalls Betrieb der öffentlichen touristischen Infrastruktur (unter Bereitstellung der dafür notwendigen Sachmittel und Personalressourcen).

Um die Aufgaben auf Landes-/Regionsebene (Destinationsebene) wahrnehmen zu können, mussten touristische Destinationengesellschaften mit entsprechendem Fachpersonal ausgestattet werden und Marketingetats zur Verfügung haben, die eine konsequente und professionelle Ansprache neuer Kunden ermöglichten. Nur wenigen Destinationen gelang es, die entsprechenden Mittel zu bündeln, entsprechend wenig ausgeprägt war und ist das Marken-, Zielgruppen- und Themenmarketing der Destinationen. Auch der Versuch, die private Ebene mehr in

das gemeinsame Marketing einzubinden gelang in der Regel nicht. Da der Schwerpunkt des Destinationsmarketings vor allem in der Inspiration für einen Urlaub in der jeweiligen Destination besteht (Bekanntheitsgrad steigern, Image aufbauen, Reiseanreize setzen, etc.), ist der Nutzen dieser Aktivitäten für die einzelnen Leistungsträger nur schwer messbar. Zumal es den meisten Destinationen immer weniger gelingt, direkte Buchungen zu generieren, setzten vor allem größere Hotels und Ferienanlagen immer stärker auf eine Onlinevermarktung über Google (Google AdWords) oder touristische Plattformen (OTA: Online Travel Agency). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Vertriebskanäle der Hotels in Deutschland.

Eine solche Betrachtung der Vertriebskanäle führt dazu, dass die Hotellerie nicht bereit ist, sich umfassend an den Marketingaktionen von Destination-Management

Rang	Vertriebskanal	Anteil
1	Telefon	28,0
2	Internet-Buchungsplattformen	20,7
3	E-Mail	17,2
4	Reservierungsformular (eigene Website)	7,4
5	Echtzeitbuchungen auf der eigenen Website	6,1
6	Walk-ins (ohne Reservierung)	5,3
7	Reiseveranstalter/Reisebüros	5,0
8	Brief/Fax	4,5
9	Tourismusorganisation	1,5
10	Event- und Konferenzveranstalter	1,4
11	Globale Distributionssysteme	1,0
12	Sonstige Kanäle	0,9
13	Hotelketten und Kooperationen mit CRS	0,8
14	Social Media Plattformen	0,2
Gesamt		100,0

Tabelle 1: Vertriebskanäle der Hotels in Deutschland, Quelle: Hotelverband Deutschland 2014, S. 224 (Ungenauigkeiten bei der Rangfolge korrigiert)

ment-Organisationen zu beteiligen. Nur 1,5 % der Hotelbuchungen erfolgen nach dieser Untersuchung über Destinationen. Die Sicherstellung der Buchbarkeit und die Vermittlung von Übernachtungen helfen vor allem kleineren Betrieben, die in der Regel jedoch nicht in der Lage sind, hohe Provisionen zu zahlen. Wie bereits angeführt, betreffen die Hauptaktivitäten der DMO die Profilierung und Vermarktung der Destination insgesamt, d. h., die Hauptaufgabe des Destinationsmarketings besteht darin, neue Gäste dazu zu bewegen, einen Urlaub in der Destination zu verbringen. Ohne diese Aktivitäten gäbe es also bei den Hotels weniger Telefonbuchungen, weniger E-Mails usw. und wahrscheinlich auch weniger Buchungen auf Internet-Buchungsplattformen. Hierzu gibt es jedoch kaum Untersuchungen und entsprechend eine geringe Bereitschaft der Unterkunftsbetriebe, sich an den Marketingmaßnahmen zu beteiligen. Folglich sind die meisten Marketingaktionen unterfinanziert, denn die Finanzierung erfolgt fast ausschließlich durch Kommunen und Kreise.

Da die Bündelung der Mittel in der Regel nicht konsequent durchgeführt wird, fehlt bei vielen Marketingmaßnahmen die Wirksamkeit. Immer noch beherrschen sinnlose Richtungskämpfe die Diskussion im Tourismus. Entsprechend halbherzig bleiben Markenbildung, Themen- und Zielgruppenmarketing, und der Einfluss der DMO auf den Markt nimmt ab. Vor allem fehlt ein entscheidender Einfluss auf die Entwicklung der einzelnen Angebote und Innovationen, dies bleibt weiterhin den Leistungsträgern vorbehalten.

Inzwischen hat sich die Situation verschärft. Vor allem Kommunen leiden unter einer schwachen Finanzausstattung.

Entsprechend werden Mittel für den Tourismus, eine freiwillige Leistung der Kommunen, eher reduziert und gestrichen als in größeren Einheiten gebündelt. Hinzu kommt, dass die Regelungen des EU-Beihilferechts, EU-Vergaberechts und Steuerrechts grundlegend reformiert wurden. Betroffen sind nicht nur Kommunen oder Landesverbände, sondern sämtliche Tourismusorganisationen auf kommunaler, regionaler oder Landesebene, die Zuwendungen aus öffentlichen Kassen erhalten. Wenn auch die Regelungen noch nicht in nationales Recht überführt wurden, so ist jedoch davon auszugehen, dass die Gründung und Führung von DMO als Public Private Partnership – Modell deutlich erschwert bzw. unmöglich werden wird (Deutscher Tourismusverband 2015). Ebenso bleibt die Frage offen, welche Aufgaben DMO in Zukunft wahrnehmen sollen.

4 Destinationsmanagement

3.0 – Prozesse und Netzwerke

Heute zeigt sich, dass die Veränderung der Binnenstrukturen nicht ausreicht. Es bestehen weiterhin Doppelstrukturen. Entsprechend beschäftigen sich erste Destinationen damit, ihre Aufgaben neu zu definieren und das Management der Destination neu zu bestimmen. Dies beeinflusst die Gestaltung der Prozesse. Kennzeichen dieser Entwicklung ist häufig die umfassende Betrachtung der Entscheidungsprozesse der Konsumenten anhand der Customer Journey. Internet und Social Media werden als neue Herausforderungen betrachtet und der Vertrieb im Sinne

eines Omni-Channeling gestaltet. Hinzu kommt die Notwendigkeit der Entwicklung innovativer Strategien und Angebote.

Auch in dieser Phase setzte die Schweiz, mit dem durch von ihnen als „St. Galler Modell für Destinationsmanagement,“ bezeichneten Konzept, neue Impulse. Der Fokus des neuen Destinationskonzeptes liegt vermehrt auf funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozessen: Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind durchgehend zu koordinieren (Bieger, Laesser & Beritelli 2011, S. 12). Es ist Aufgabe der DMO diese Prozesse zu initiieren und zu steuern. Im Vordergrund stehen dabei die Sicherung der Qualität der Angebote und die Gewinnung neuer Kunden. Die Autoren sehen ein neuartiges Denken und für das Destinationsmanagement einen grundlegenden Paradigmenwechsel als essenziell. Im Folgenden sollen noch einmal die grundlegenden Problembereiche heutiger Destination-Management-Organisationen dargestellt werden. Vor diesem Hintergrund wird anschließend kurz das St. Galler Modell für Destinationsmanagement beschrieben. Abschließend erfolgt auf dieser Basis eine Ableitung, Diskussion und Ergänzung grundlegender Gedanken zum Destinationsmanagement der Zukunft.

4.1 Problembereiche heutiger Destination-Management-Organisationen

Beritelli & Reinhold (2013) führen fünf Problembereiche heutiger Tourismusor-

ganisationen an. Dabei betonen sie, dass diese Problembereiche nicht nur für die Schweiz relevant sind, sondern dass die Symptome überall gleich auftreten, in manchen Ländern sogar weitaus akuter.

- Wenig fokussierte und unspezifische Aktivitäten: Insgesamt hat sich das Aufgabenspektrum der DMO in vielen Jahren immer wieder erweitert. Durch das Ausufern des Aufgabenportfolios versuchen die Tourismusorganisationen, einer großen Zahl unterschiedlicher Bedürfnisse von unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht zu werden.
- Einseitige und unspezifische Kompetenzen: Die Personalkosten sind der größte Budgetposten vieler DMO. Dennoch sind diese Organisationen in der Regel nicht in der Lage, alle an sie herangetragenen Aufgaben zu erfüllen, vor allem ist häufig ihre Aufgabe nicht klar definiert. Es fehlen klare und spezifische Leistungsvereinbarungen, die es erlauben, konkrete Aufgaben mit den eingesetzten finanziellen Mitteln zu erbringen.
- Problematische Finanzierungsquellen: Frühe Tourismusvereine, die Vorläufer der heutigen DMO, finanzierten ihre Tätigkeit meist durch freiwillige Mitgliederbeiträge. Diese Mittel genügten jedoch nicht, um immer neue Aufgaben zu finanzieren. Die Anteile der öffentlichen Hand stiegen, Kurtaxen, Fremdenverkehrsabgaben usw. wurden eingeführt. Die Mitglieder, ursprünglich die Leistungsträger, zogen sich immer mehr zurück.
- Unwirksame Corporate Governance: Bei Destinationsmanagementorganisationen bestimmen häufig Finanzierungsquellen sowie Gruppenzugehörigkeiten und persönliche Interessen

die Zusammensetzung des Vorstands oder des Aufsichtsrates. Gremien setzen sich aus einer Vielzahl verschiedener Vertreter unterschiedlichster Gruppen zusammen. In der Folge diskutieren Vorstände mit wenig Geschäftsrelevanz und unternehmerischem Leadership über Aktualitäten und Details aufgrund ihrer persönlichen Stimmungen und Agenten. Geschäftsrelevante Themen werden kaum qualifiziert behandelt.

- Partizipative Planung und die Suche nach Konsens: Der Versuch, einen Konsens für alle Anspruchsgruppen einer Destination zu stiften und alle Akteure zufrieden zu stellen, führt häufig zu Verunsicherung. Auch kooperative Leitbildprozesse, Marketingkonzepte oder Masterpläne vermögen dies nicht zu verhindern. Vielmehr wird aus Sicht der St. Galler Forscher argumentiert, dass diese Pläne von den Leistungsträgern und der öffentlichen Hand dafür genutzt werden, eigene und kollektive Unzulänglichkeiten, mangelnde Innovation und Kooperation sowie verpasste Chancen auf die DMO abzuwälzen.

All diese Überlegungen der St. Galler Forscher auf dem Weg zu einem neuen Modell für Destinationsmanagement führten zu einer Ablehnung der bisherigen Strukturen. Die heutigen DMO haben es versäumt, alte, teilweise überflüssige oder inzwischen wertlose Tätigkeiten in Frage zu stellen. Vielfach wurden zwar Reformen angestoßen, diese führten aber im Kern zu einer weiteren Entfernung von den touristischen Leistungsträgern, also von dem ökonomischen-produktivem System.

Folgt man dieser Auffassung, so wird deutlich, dass die Strukturen des Destinationsmanagements vollkommen neu

gedacht werden müssen. Dies trifft sicherlich nicht nur auf die Schweiz, sondern auch auf Deutschland zu. Im Vergleich zur Schweiz blieben in Deutschland in vielen Regionen die Strukturen sehr zersplittert, finanzielle Mittel fehlen und ein koordiniertes Marketing findet kaum statt. Nur selten gelang wirklich eine Konzentration der Kräfte und Mittel wie im Destinationsmanagement 2.0 gefordert. Die DMO haben sich immer mehr von den Leistungsträgern losgelöst, sie erarbeiten ihr eigenes Marketingkonzept, das durch die öffentliche Hand finanziert wird und nur teilweise durch die Leistungsträger mitgetragen wird. Häufig wird das Tourismuskonzept eines Landes oder einer Destination sogar losgelöst von der DMO erarbeitet, denn viele Ministerien in Bundesländern sehen es als ihre Aufgabe, entsprechende Konzepte zu erstellen.

Heute stehen viele DMO in der Kritik der Wirtschaftsunternehmen, für die sie eigentlich arbeiten. Es ist nicht gelungen, gemeinsame Ziele mit geeigneten Maßnahmen zu vereinbaren. Die DMO sprechen den Leistungsträgern die Kompetenz ab, die Leistungsträger den DMO. Insofern ist auch zu fragen, ob eine Leistung, für die die Wirtschaft scheinbar nicht bereit ist zu zahlen, überhaupt erbracht werden soll.

Destinationsmanagementorganisationen arbeiten aber nicht nur für die Wirtschaft. Vielmehr stehen sie im Auftrag der öffentlichen Hand, d. h. sie werden größtenteils finanziert über Bundesländer, Kreise und Kommunen. Sie erwirtschaften teilweise zusätzliche Einnahmen, aber lediglich unter dem Aspekt, den Beitrag der öffentlichen Hand möglichst gering zu halten. Welche Aufgaben erfüllen also DMO für die öffentliche Hand. Im Kern

geht es um Fragen des Standortmarketings und der Wirtschaftsförderung. Ziel ist es, den Tourismus insgesamt zu stärken, um damit die Wirtschaftskraft einer Region zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und Einnahmen zu generieren. Häufig stellt der Tourismus für viele Regionen die Haupteinnahmequelle dar. Wenn es also um die Förderung des Tourismus geht, ist die Frage zu klären, welche Aufgaben damit verbunden sind. Zunächst geht es sicherlich um die Profilierung einer Region, und dies nicht nur im Sinne eines Markenaufbaus für den Tourismus, sondern im Sinne einer ganzheitlichen Profilierung sowohl für Einwohner als auch Gäste und im Hinblick auf die Wirtschaftsansiedlung von Unternehmen. Daher bezeichnet man den Tourismus häufig auch als einen wesentlichen weichen Standortfaktor. Entsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass jeder Ort, jeder Kreis und jede Region versucht, über touristische Aktivitäten die Wirtschaftskraft der Region zu stärken und das Profil zu schärfen. Hieraus resultiert, dass die zur Verfügung stehenden Mittel immer nur eng für die eigenen Interessen ausgegeben werden. Dies ist jedoch nicht im Sinne der Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen. Notwendig ist eine Übertragung der Aufgaben an professionelle DMO im Sinne einer Auftragsvergabe. Dies bedeutet, dass für professionelle Aufgaben professionelle Manager mit entsprechendem Gehalt eingestellt werden, die ihre Aufgabe wahrzunehmen haben und ihren Erfolg dokumentieren müssen. Es ist aber nicht Aufgabe der öffentlichen Hand, selber die Aufgaben wahrzunehmen und jedes Detail zu diskutieren. Dies kann weiterhin nur gelingen, wenn Destinationsmanagementorganisationen geschaffen

werden, die eine entsprechende Größe haben, d. h. durch Bündelung der Kräfte und gemeinsame Finanzierung.

Dies bedeutet, dass es wahrscheinlich müßig ist, über Destinationsmanagementorganisationsstrukturen der 3. Generation zu sprechen, wenn es nicht gelungen ist, den Anforderungen, die sich aus der Diskussion der Destinationsmanagementorganisationsstrukturen der 2. Generation ergeben haben, zu entsprechen.

4.2 Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement

Der Fokus des neuen Sankt Galler Destinationskonzeptes liegt auf der Etablierung von funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozessen. Demnach sind Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung durchgehend zu koordinieren (Bieger, Laesser und Beritelli 2011, S. 12).

Zusammenfassend beschreiben Laesser, Beritelli und Reinhold (2013) aktuell die zentralen Elemente des neuen Ansatzes wie folgt:

- Entwicklung neuer, auf räumlichen Bewegungen der Gäste basierender Strategischer Geschäftsfelder (SGF) und als Konsequenz hieraus die letztlich nachfragegetriebene, variable räumliche Geometrie der Destination. Die Destination wird damit zu dem, was sie schon immer hätte sein sollen: Ein von der Nachfrage getriebenes Konstrukt;
- weniger institutionelle sondern geschäftsgetriebene Sichtweise, inklusive Ausgleichsmechanismen bei der Aushandlung strategischer Schwerpunkte;

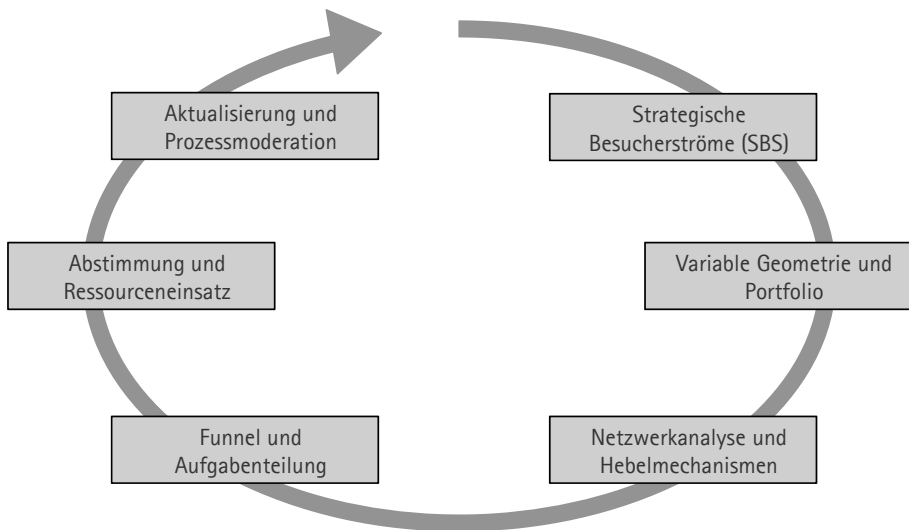


Abbildung 1: Das St.Galler Modell für Destinationsmanagement. Quelle: Beritelli & Laesser 2013, S. 30

- stringente Prozesssicht, nicht nur was die eigene Vermarktungsaktivitäten betrifft, sondern auch bezüglich Kunden bzw. Gästeansprache;
- Schaffung neuer, auf Aktivitäten basierende Finanzierungsmodelle und damit die Abkehr von einer Institutionenfinanzierung;
- Denken in variablen Netzwerken (Angebot und Nachfrage) und Abkehr von starren und rigiden Strukturen (Laesser, Beritelli und Reinhold 2013, S. 10).

Ein zentrales Element dieser angepassten Vorgehensweise ist das Arbeiten entlang von Geschäftsfeldern. Dabei bezeichnen sie ein Strategisches Geschäftsfeld (SGF) als ein durch regelmäßige Gästeströme generiertes Betätigungsfeld, welches Geschäft generiert und strategische Bedeutung hat (Laesser, Beritelli und Reinhold

2013, S. 6). Entscheidender Punkt des neuen Ansatzes bei der Hinwendung zu Strategischen Geschäftsfeldern ist die Lösung von starren geografischen Grenzen, d. h., die Autoren gehen davon aus, dass Strategische Geschäftsfelder auf Ressourcen im Raum zugreifen, sich dabei aber nicht an einem festgelegten geografischen Raum (Destination) orientieren. Sie gehen vielmehr davon aus, dass es verschiedene Strategische Geschäftsfelder gibt und entsprechend unterschiedliche variable Räume (Laesser, Beritelli und Reinhold 2013, S. 8). Entscheidend bei diesem Ansatz ist nicht so sehr die Konzentration auf Strategische Geschäftsfelder, ein Ansatz den es im Strategischen Management schon lange gibt und der von vielen Unternehmen umgesetzt wird (siehe beispielsweise Kreilkamp 1998, S. 312), sondern die

Auflösung der geografischen Grenzen. Wobei hier auch bisher galt, dass sich eine Destination nicht ordinär an Gemeinde- und Kreisgrenzen orientieren sollte, sondern dass unter einer Destination ein geografischer Raum zu verstehen ist, den der jeweilige Gast als Reiseziel auswählt (Bieger & Beritelli 2012, S. 53). Ebenso haben viele Destinationen bereits in der Vergangenheit Strategische Geschäftsfelder geführt, häufig unter Orientierung an unterschiedlichen Themen (Themenmarketing), aber nicht immer unter der Bezeichnung. Entsprechend entscheidend ist ein erweitertes Denken in Netzwerken, Bezeichnung SGF d. h. je nach SGF sind verschiedene Akteure beteiligt und entsprechend unterschiedliche Kooperationen erforderlich (Siller 2010, S. 230 ff.). Destinationsmanagementorganisationen wandeln sich damit zu einem Koordinator verschiedener Netzwerke. Weiteres zentrales Instrument des neuen Ansatzes ist der Marketing-Funnel. Ge-

meint ist damit eine Orientierung am Kundenprozess als Strukturierungsmerkmal, anhand dessen Leistungserstellungs- und Vermarktungsprozesse und dazugehörige Verantwortungen neu gegliedert werden. Es geht also in Zukunft nicht mehr nur um eine Vergrößerung der Tourismusorganisationen und um eine Klärung der Aufgabenteilung. Es sind darüber hinaus neue Arbeitsweisen gefragt. Diese Arbeitsweisen zeichnen sich aus durch (Bieger, Laesser und Beritelli 2011, S. 14):

- Verkaufsorientierung, d. h. Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von zeitlich begrenzten Aktionen einer Destination, die darauf abzielen, mehr Übernachtungen zu verkaufen beziehungsweise die Verkaufsziele der Tourismusorganisationen zu erreichen.
- Produktintegration, d. h. die Koordination der verschiedenen Leistungserbringer in der Destination, damit der Kunde die unterschiedlichen Teilleistungen als ein Produkt wahrnimmt.

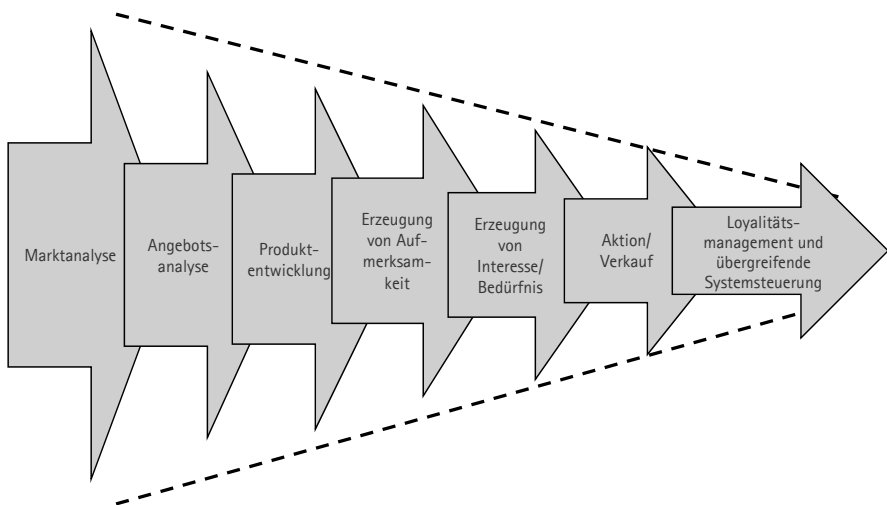


Abbildung 2: Marketing Funnel. Quelle: Laesser, Beritelli & Reinhold 2013, S. 8

- Verknüpfung zwischen Preis, Verkauf und Buchung, d. h., es müssen integrierte Systeme aufgebaut werden, die eine nachfrageabhängige Preisfestsetzung erlauben, eine aktive Bewirtschaftung des Angebots ermöglichen und einen aktiven direkten Verkauf fördern.

Verbindet man die Netzwerkorientierung und die nachfrageorientierte Betrachtung des Marktes, so ergibt sich daraus, dass Destinationsmanagementorganisationen weitaus flexibler arbeiten müssen. Die Entwicklung der Destination bedingt die Integration und die Interaktion mit unterschiedlichen Partnern. Das Ausmaß und die Ausprägung der Unterschiedlichkeit der Partner beeinflusst die Qualität dieser Interaktion. Die Legitimation der Zusammenarbeit basiert dabei auf dem Nutzen, den die Strategischen Geschäftsfelder für die einzelnen teilnehmenden Partner haben. Im Kern geht es darum, die einzelnen Partner in einem Netzwerk zusammenzuschließen, die gleiche Interessen vertreten

und die gemeinsam die Zielsetzung eines Strategischen Geschäftsfeldes verfolgen.

Basierend auf diesem Ansatz widmet sich das St. Galler Modell für Destinationsmanagement aktuell stärker der Frage der variablen räumlichen Geometrie der Destination zur Definition der Strategischen Geschäftsfelder. Gemeint ist damit die Rekonstruktion von aktuellen und zukünftigen Besucherströmen auf Karten, welche die angebotsseitige Dienstleistungskette visualisieren sowie das Verhalten der Gäste spezifisch beschreiben (Beritelli, Reinhold & Laesser 2015, S. 22). Auf Basis der Tourismusströme geschieht die Definition Strategischer Geschäftsfelder (SGF), wobei die Motive und die daraus entstehenden Aktivitäten der Reisenden ausschlaggebend sind. Die folgende Abbildung stellt die variable Geometrie des Destinationsraums dar. Die Skizze links zeigt, wie das traditionelle Destinationsverständnis die Territorialgrenzen und somit den Aktionsradius der DMO klar festlegt und durch die Verant-

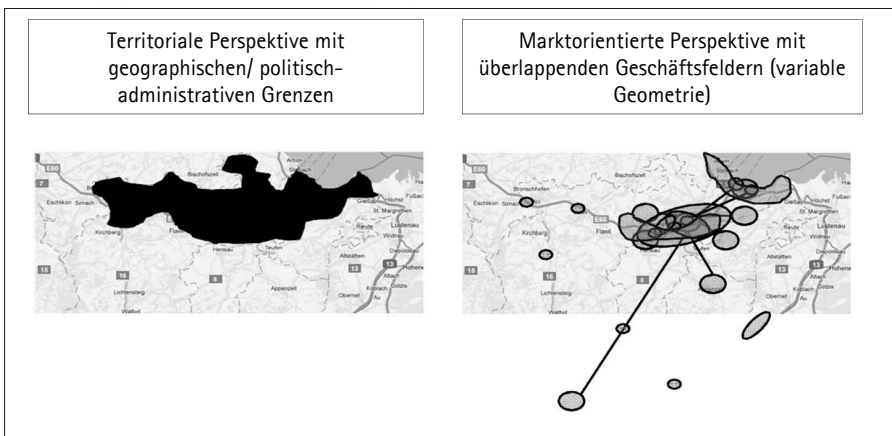


Abbildung 3: Geographisches/ politisch-administratives Destinationsgebiet vs. variable Geometrie mit strategischen Geschäftsfeldern St. Gallen-Bodensee. Quelle: Bieger & Beritelli 2013, S. 55.

wortung für alle Akteure und Unternehmen im ganzen Gebiet gebunden hat. Die Skizze rechts stellt die variable Geometrie des Raumes dar. Aufgrund der Strategischen Geschäftsfelder, die durch die Bewegungen der Gäste im Raum ermittelt werden können, fokussieren sich die Anstrengungen der DMO auf die Erfolg versprechenden und Wert steigernden Tätigkeiten (Bieger, Laesser & Beritelli 2011, S. 22-24).

Begrifflich weicht die aktuelle Fassung (Beritelli et. al. 2015) von der deutschen Publikation vor allem in einem Punkt ab: Weil Strategische Geschäftsfelder (SGF) aus produzierenden Industrien „vorbelastet“ sind, sprechen die St. Galler Autoren jetzt stattdessen von Strategischen Besucherströmen (SBS).

Generell führt diese Vorgehensweise zu einem anderen Destinationsverständnis, hin zu einer stärker an den Kundenbedürfnissen orientierten Sichtweise unabhängig von geographischen Grenzen. Es wird aber auch deutlich, dass diese Betrachtung, die sich an den derzeitigen Kundenströmen orientiert, im Kern zu einem Fokus auf bestehende Geschäftsfelder führt. In Portfoliodimensionen gesprochen bedeutet dies eine Konzentration auf die Cash Cows und zu einer qualitativen Verbesserung im Bereich der Dogs (zum Portfoliomanagement vgl. Kreilkamp 1998, S. 312-313). Zukünftige attraktive Märkte, die über neue Angebote erschlossen werden können, werden schnell vernachlässigt. Nur durch eine zusätzliche Konzentration auf neue Märkte, die innovative neue Angebote benötigen, kann langfristig der Erfolg von Destinationen sichergestellt werden. An dieser Stelle konnte nur auf einige wichtige Aspekte des St. Galler Modells eingegangen werden. Eine ausführliche

Beschreibung findet sich in Beritelli et. al. (2013) und Beritelli et. al. (2015).

5 Destinationsmanagement 3.0 – neue Erfordernisse

Das St. Galler Modell gibt viele neue Anregungen. Es wurde bereits vielerorts umgesetzt. Dennoch stehen weitere praktische und forschungsbezogene Herausforderungen an (Beritelli, Reinhold & Laesser 2015, S. 22). Darüber hinaus sollen an dieser Stelle weitere Gedanken, Hinweise und Ergänzungen angesprochen und diskutiert werden. Dabei werden folgende Aspekte vertieft:

- Kundenwünsche und Unternehmertum im Destinationsmanagement
- Netzwerkmanagement, Prozessorientierung und Finanzierung von DMO
- Integration neuer Managementtools in das Destinationsmanagement

5.1 Kundenwünsche und Unternehmertum im Destinationsmanagement

Basis des Erfolgs von Destinationen sind qualitativ hochwertige Angebote. Qualität bedeutet jedoch nicht, dass lediglich die vor Jahren entwickelten Angebote immer wieder verbessert werden, Qualität bedeutet die permanente Anpassung der Angebote an veränderte Kundenwünsche. Das Verständnis der Kundenbedürfnisse eröffnet die Basis für die Suche innovativer Produktkonzepte (vgl. zu diesem Gliederungspunkt ähnliche Ausführungen in Obier, Kreilkamp & Cogiel 2014).

Die im Tourismus übliche Orientierung an vergangenheitsorientierten Marktforschungsstudien reicht dafür nicht aus. Die Mehrzahl der Untersuchungen, auch Gästebefragungen und Imageanalysen, beschreiben in der Regel lediglich die Bewertung bereits getätigter Urlaubsreisen, sie sagen jedoch nur wenig über die Wünsche und Bedürfnisse der Urlauber aus, auch derjenigen, die nicht in eine bestimmte Destination reisen. Selbst wenn zukunftsgerichtete Analysen vorliegen, gelingt die Übersetzung der Erkenntnisse in neue Angebote nur selten. Meistens wird lediglich die werbliche Ansprache nach Zielgruppen ausgerichtet. Hier offenbart sich im Kern eine mangelnde Risikobereitschaft im Destinationsmanagement. Diese Gefahr besteht auch bei dem Ansatz im St. Galler Modell für Destinationsmanagement. Die Orientierung an bestehenden Tourismusströmen vernachlässigt den Blick auf neue Angebote und Kon-

zepte, die sich deutlich von bestehenden Ansätzen unterscheiden, erst recht auf neue Strategische Geschäftsfelder.

Kurzfristig geht es bei der Marktbearbeitung darum, den gegebenen Kundenwünschen gerecht zu werden. Langfristig bedeutet Kundenorientierung aber auch, intensive Überlegungen über Problemlösungserwartungen anzustellen, um latent vorhandene, nicht artikuliert oder zukünftige Bedürfnisse erfüllen zu können. Dies bedeutet häufig, sich von groben Entwicklungen und Trends leiten zu lassen, um daraus konkrete Kundenbedürfnisse selbst zu initiieren. „Manche Unternehmen fragen erst die Kunden, was sie wollen. Marktführer dagegen wissen, was ihre Kunden wollen, noch ehe sie sich selbst darüber im Klaren sind.“ Die Aussage von Hamel/Parahalad aus dem Jahre 1992 trifft die Anforderungen an ein verbessertes Innovationsmanagement auf den Punkt.

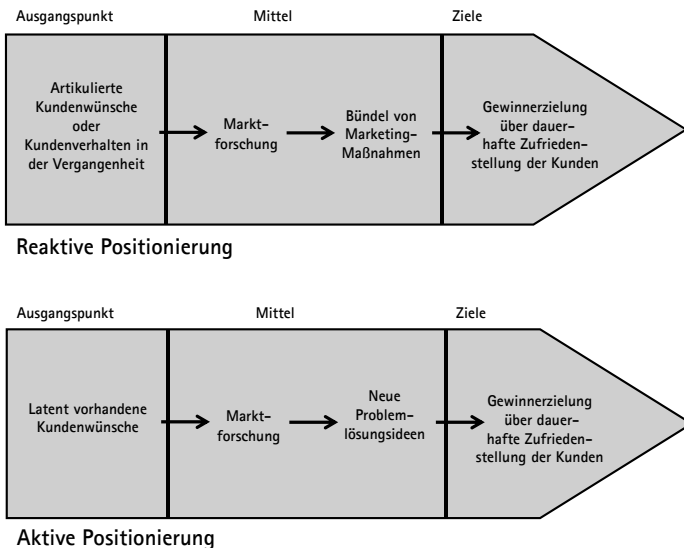


Abbildung 4: Reaktive und aktive Positionierung. Quelle: Kreilkamp 1994, S. 96.

Aktives Marketing und aktive Positionierung können nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, latent vorhandene Kundenwünsche in ihren Problem- und Erlebnisdimensionen zu erfassen und zu verstehen: Touristische Anbieter verkaufen nicht Hotel- und Freizeiteinrichtungen, sondern Urlaubserlebnisse. Neue Ansätze zu entwickeln und dem Kunden eine neue oder bessere Leistung zu bieten, ist die Aufgabe von Destinationen und Unternehmen (Unternehmertum). Vom Destinationsmanagement werden Impulse und Initiativen für Innovationen erwartet (Bieger & Laesser 2008). Die Quellen für neue Ansätze sind dementsprechend nicht nur in aktuellen Trends, aktuellen Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsaktivitäten zu finden. Vielmehr gilt es, die eigenen Kompetenzen, die Kraft der eigenen Marke und die eigenen Kernprozesse entlang der Customer Journey systematisch zu betrachten. Für die Entwicklung und Gestaltung des gesamten Reiseprozesses und die Herausarbeitung innovativer Ansätze bietet sich methodisch „Service Design“ (Untersteiner, J. 2014) an. Auch Entwicklungen in anderen Branchen, nicht zuletzt die Digitalisierung, können übertragbare Impulse für echte Wettbewerbsvorteile liefern.

5.2 Netzwerkmanagement, Prozessorientierung und Finanzierung von DMO

Der Fokus der neuen Destinationskonzepte liegt vermehrt auf funktionsfähigen und durchgehenden Marketingprozessen: Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der

Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind durchgehend zu koordinieren (Bieger, Laesser & Beritelli 2011). Es ist Aufgabe der DMO diese Prozesse zu initiieren und zu steuern.

Unbestritten ist, dass der Nutzen von Tourismus und Tourismusförderung weit über den direkten betriebswirtschaftlichen Nutzen für die einzelnen Betriebe und Akteure vor Ort hinausgeht. Tourismusförderung ist Standort- und Strukturförderung. Tourismusförderung bedeutet positive Imagebildung, Ortsentwicklung und aktive Wirtschaftsförderung. Tourismusförderung bedeutet aber auch, ein lebenswertes Umfeld für Bewohner und ein Bekenntnis zur regionalen Identität zu schaffen. Die öffentliche Hand ist gefordert, aber sie kann diese Aufgabe aufgrund ihrer Verschuldungssituation nicht alleine leisten (DTV 2010, S. 2). Entsprechend führt der Deutsche Tourismusverband an, dass Tourismus eine gemeinsame Aufgabe von öffentlicher Hand und privaten Unternehmen ist. Auch wenn es keine einheitlichen Tourismusfinanzierungsmodelle für die gesamte Bundesrepublik geben kann, so appelliert der DTV (DTV 2011, S. 2) an die Verantwortlichen, gemeinsam eine freiwillige und partnerschaftliche Lösung zur Finanzierung des kommunalen Tourismus zu finden. Voraussetzung für den Erfolg sind dabei eine garantierte Zweckbindung der Mittel, die Einbindung aller, die von der touristischen Wertschöpfung profitieren und die Beteiligung der Branche bei der Entscheidung über die Mittelverwendung sowie ein hohes Maß an Transparenz bei der Mittelverwendung.

In der Regel scheitern all diese Finanzierungsmodelle daran, dass es keine klare Aufgabendefinition gibt. Im Fokus steht

cher die pauschale Finanzierung einer DMO, d. h., häufig besteht die Aufgaben- definition lediglich darin, dass mit dem Geld die Aufgaben der DMO wahrzunehmen sind, also Tourismusförderung und Tourismusmarketing. Die genaue Aufgabendefinition nimmt dann die DMO vor. Unklare Aufgabendefinitionen führen zu einer unklaren Finanzierung. Ist es im Interesse der Politik (Kommunen, Kreise, Länder), den Tourismus zur Profilierung der Destination zu nutzen und gleichzeitig im Sinne der Wirtschaftsförderung neue innovative Impulse zu geben, so sind dies Aufgaben, die auch durch die Politik finanziert werden müssen. Dadurch ist in der Regel auch die Basisfinanzierung sichergestellt. Natürlich profitieren auch die Leistungsträger von solchen Aktivitäten, aber auch nur dann, wenn sie in diese Prozesse eingebunden werden. Gemeinsame Ziele und Interessen erfordern ein gemeinsames Netzwerkmanagement, dass durch die DMO gesteuert werden muss.

Andererseits gibt es Aufgaben, die durch die DMO eindeutig für Leistungsträger erbracht werden. Hierzu zählen vor allem Werbemaßnahmen für die Angebote und die Vermittlung von Buchungen, entsprechend müssen hierfür die Leistungsträger aufkommen. Unklar ist die Finanzierung häufig bei Projekten, entsprechend sind hier Projektteams zusammen zu stellen und die Finanzierung projektabhängig zu klären.

Eine stärker projekt- und aufgabenbezogene Finanzierung ist erforderlich. Dies bedeutet eine Netzwerkbildung entsprechend den unterschiedlichen Aufgaben einer DMO. Beispielsweise betrifft die Profilierung einer Destination (Markenpolitik) nicht nur den Tourismus, sondern die gesamte Destination. Ziel der Marken-

bildung ist es, ein möglichst konkretes inhaltliches und emotionales Bild von einer Region zu vermitteln, um sich möglichst deutlich aus der Masse gleichartiger Destinationen herauszuheben (Kreilkamp 2015, S. 100). Nicht nur der Tourismus hat dabei Einfluss auf dieses Bild, sondern alle Akteure einer Destination (Politik, Industrie, Einwohner etc.). Ebenso profitieren alle Stakeholder von einem positiven Bild. Entsprechend müssen die verschiedenen Bereiche zusammenarbeiten, wenn sie das Markenbild verändern möchten. Sobald jeder Akteur für sich versucht, ein anderes Bild einer Destination zu prägen, wird kein neues Bild entstehen, werden widersprüchliche Aussagen zu Problemen bei potentiellen Zielgruppen führen und Marketingaktivitäten sinnlos sein. Dies bedingt auch eine enge Zusammenarbeit bei der Prägung des Markenbildes durch die Politik und den Tourismus. Dies kann nur gemeinsam gelingen, entsprechend werden Interessen gebündelt und gemeinsam finanziert. Anders sieht dies beispielsweise bei der Finanzierung einer Kampagne für Wellnesstourismus aus. Hier gibt es Leistungsträger mit klaren wirtschaftlichen Interessen, die diese Kampagne zu finanzieren haben. Die DMO wird koordinierend tätig und stellt ihr Know How zur Verfügung. Tendenziell handelt es sich aber um einen Dienstleistungsauftrag, der finanziert werden muss.

Netzwerke dienen einer Verknüpfung der durch ein bestimmtes Thema verbundenen Akteure. Sie verfolgen ein gemeinsames Ziel und erarbeiten gemeinsam eine Strategie und ein Maßnahmenkonzept. Entsprechend muss die Finanzierung neben einer Basisfinanzierung (institutionelle Förderung) immer stärker aufgabenbezogen (projektbezogen) erfolgen.

5.3 Integration neuer Managementtools in das Destinationsmanagement

Neben der Entwicklung eines anderen Marketingverständnisses und der organisatorischen Veränderung hin zu einem Prozess- und Netzwerkmanagement ist es erforderlich, dass sich touristische Destinationen stärker bewährten und neueren Managementtools widmen. Das häufig vorhandene Beharrungsvermögen kann nur überwunden werden, wenn eine stärkere Loslösung von den Marketingaktivitäten der Vergangenheit gelingt und eine Hinwendung und Offenheit zu neuen Erkenntnissen und Managementtools erfolgt. Der touristische Markt hat sich radikal verändert, die klassischen Marketingaktivitäten gehören der Vergangenheit an. Der größte Anteil des Geldes wird in der Tourismuswerbung immer noch von den einzelnen Orten ausgegeben. Jeder auch noch so kleine Ort glaubt, dass er Tourismusprospekte braucht. Würde man das Geld einzelner Orte regionsweise zusammenlegen, so könnte man viel effektiver werben. Entscheidend ist es zunächst, für einen Urlaub in einer Destination zu inspirieren. Um die potentiellen Kunden auch zu erreichen, z. B. über Werbung im Internet (z. B. Google-AdWords) oder durch umfassende Pressearbeit, müssen die finanziellen Mittel gebündelt werden. Diese Zusammenhänge werden auf Ortsebene kaum verstanden, man glaubt, nur die Werbung für den eigenen Ort (die aber potentielle Urlauber nicht erreicht) würde dem Ort Vorteile bringen. Das Kirchturmdenken besteht fort. Hinzu kommt, dass inzwischen Online-Aktivitäten in Bezug auf die Reiseentscheidung eine weitaus

größere Bedeutung haben als gedruckte Prospekte. Innerhalb der Bevölkerung haben 60 % das Internet bereits zur Urlaubs-Information genutzt, 41 % haben gebucht. Schaut man auf die Internetnutzer, die gerne verreisen, steigen die Werte auf 91 % bzw. 79 % an. Das heißt also: Wer sowieso online ist und gern in den Urlaub fährt, nutzt das Internet auch für die Reiseplanung (FUR 2015). Nur eine weitere Professionalisierung des Tourismus und eine stärkere Loslösung von politischen – und nicht immer wirtschaftlichen – Zielsetzungen, vermag hier neue Impulse geben. Im Folgenden werden kurz zwei Managementtools angesprochen.

Customer Journey: Die Reise beginnt beim ersten Kontakt mit dem künftigen Urlaubsziel, und genauso können diese Kontaktpunkte bereits geformt und gestaltet werden, dass die touristischen Markenversprechen nicht erst vor Ort, sondern im gesamten Planungs- und Reise-Prozess spürbar, erlebbar und erzählbar sind. Die Customer Journey beschreibt den Weg der Kunden bei der Reiseentscheidung von der Bedarfserkennung bis hin zum Kaufabschluss. Einen Großteil dieses Weges zu kennen, ist ein entscheidender Vorteil: Der gezielte Einsatz unterschiedlicher Marketingmaßnahmen wird möglich. Aufgabe der DMO ist es, den gesamten Weg der Kunden mit gezielten Marketingaktivitäten zu begleiten und in Zusammenarbeit mit den Regionen/Orten und Leistungsträgern die Einzelmaßnahmen abzustimmen.

Wichtig ist es, bei der Gestaltung sämtlicher Werbemittel, sei es bei der Konzipierung des Internetauftrittes, der Erarbeitung einer Broschüre oder einer Pressemitteilung, nie die Inspiration für die Destination und die Angebote (Ge-

schmack machen) zu vergessen, erst dann differenzierte Informationen anzubieten und die problemlose Buchung zu gewährleisten. In Bezug auf die Akquisition neuer Kunden ist es das Ziel, Aufmerksamkeit zu erzeugen, um neue Kunden auf die Destination aufmerksam zu machen und die Qualität der Angebote zu kommunizieren. Eine systematische Kontrolle der Bewertungsplattformen, verbunden mit einer permanenten Qualitätsverbesserung, sichert bei der Selektion und Validierung durch den Kunden die Entscheidung für die Destination. Online-Werbemittel erlauben die Weitergabe der Erlebnisse an Freunde und Bekannte (z. B. Social Media) oder halten die Erinnerung an schöne Aufenthalte wach (z. B. Fotobuch). Bereits diese Beispiele zeigen, dass die einzelnen Aktivitäten und Prozesse koordiniert werden müssen. Diese Koordinationsaufgabe wird zu einer zentralen Aufgabe der

DMO, entsprechend gewinnt Netzwerkmanagement entscheidend an Bedeutung.

Bezüglich der Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit gibt die DMO Impulse und liefert Informationen (Mafo: Zielgruppenkenntnisse, Kundenerfordernisse, Zufriedenheitswerte etc.) und steuert den Gesamtprozess. Aufgabe der Lokalebene ist es, die Qualität zu überprüfen und die Prozesse lokal zu steuern. Die Ortsebene schafft die erforderliche touristische Infrastruktur und die Leistungsträgerebene die eigentlichen Angebote. Übergreifend steuert die DMO die Prozesse zur Entwicklung innovativer Angebote.

Die DMO wird zu einer Organisation, die die Prozesse steuert, sie mit Ideen unterstützt, Know How liefert und alle Aktivitäten auf die Vermarktung fokussiert. Basis bildet eine gemeinsam verabschiedete Strategie.

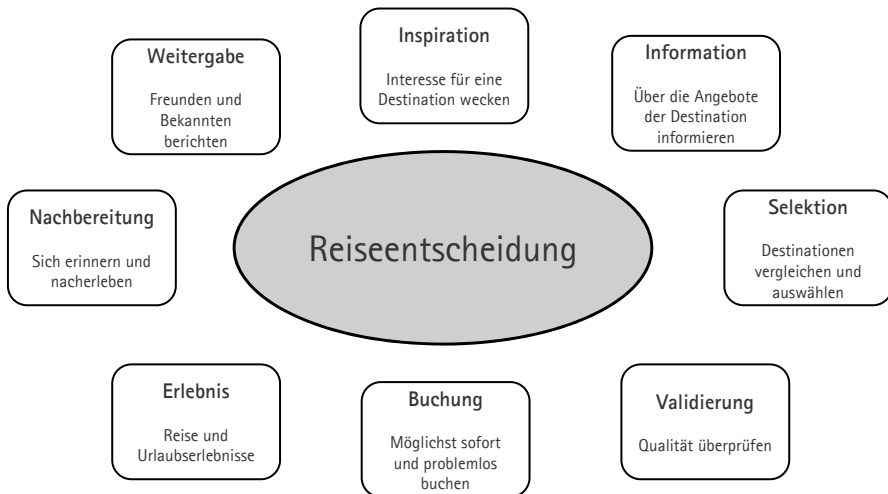


Abbildung 5: Customer Journey

Strategy Map: Die Vielfalt der Aufgaben einer Destinationsorganisation wird deutlich, wenn man eine entsprechende Strategy Map betrachtet. Sie zeigt die Strategie einer Destination unter Beachtung der vier Perspektiven: „Organisationales Lernen und Entwicklung“, „Interne Prozesse und Aufgaben“, „Kunden und Rahmenbedingungen“ sowie „Visionen und Ziele“. Bei der Strategy Map handelt es sich um ein Managementtool, das bereits Ende der 90er Jahre entwickelt wurde und in anderen Branchen schon seit Anfang 2000 eingesetzt wird (Kaplan & Norton 2004). Nur im Tourismus sind diese Gedanken noch nicht angekommen.

Die Strategy Map zeigt, wie Strategieelemente den einzelnen Perspektiven zugeordnet werden und in welchen Ursache-Wirkungszusammenhängen sie stehen. Ausgehend von der Zielsetzung zeigt die Kundenperspektive die wichtigsten Hand-

lungsfelder. Wenn auch in der Abbildung eher generelle Ziele und Strategien wiedergegeben werden, so kann es keine all-gemeingültige Darstellung geben, denn möglichst sollte sich die Strategie einer Destination von der Strategie anderer Destinationen unterscheiden. Entsprechend sind auch die einzelnen Perspektiven unterschiedlich zu gestalten. Die beispielhaft dargestellte Strategy Map kann die Zusammenhänge nur andeuten. Entscheidend ist an dieser Stelle, dass sich aus der Kundenperspektive eindeutige Prozesse und Aufgaben ableiten, die dann jeweils konkret gestaltet und finanziert werden müssen. Grundvoraussetzung für die Gestaltung der Prozesse und Umsetzung der Maßnahmen ist entsprechendes Managementwissen. Dieses Wissen in die Prozesse einzubringen, um eine entsprechende professionelle Umsetzung zu gewährleisten, ist eine weitere wesentliche Aufgabe der DMO. Dies

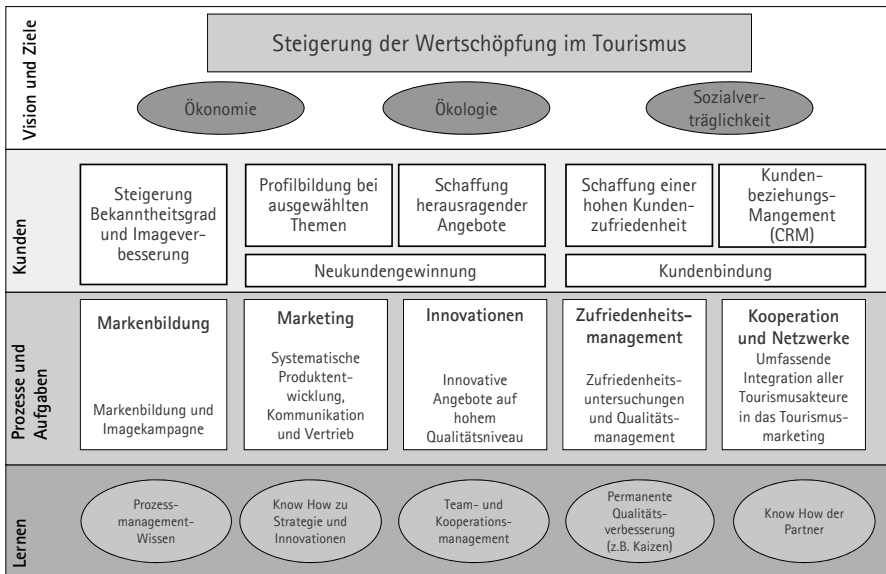


Abbildung 6: Strategy Map DMO (Beispiel)

bedeutet nicht, dass grundsätzlich jedes Wissen in der DMO vorhanden sein muss, es kann auch eingekauft werden in Form von Beratung oder Schulung.

Wie erstellt man eine Strategy Map? Es empfiehlt sich, mit relevanten Akteuren vor Ort, also Mitarbeitern, Leistungsträgern, Entscheidungsträgern der Destination, die Map gemeinsam zu erarbeiten (zu den Erfolgsfaktoren einer möglichen Bürgerbeteiligung vgl. Herntrei 2014). Die Strategy Map hilft, die eigene Strategie und die strategischen Ziele zu verstehen, indem Zusammenhänge einfach und klar sichtbar werden. Sie ist hilfreich, um Einigkeit im Destinationsmanagement herzustellen und allen beteiligten Akteuren die Strategie zu erklären. So wird jedem Beteilig-

ten klar, welchen Beitrag er zur Strategieumsetzung leisten kann, das entscheidende Element, die Umsetzung zu verbessern.

Die Kernaufgabe der DMO 3.0 in der Zukunft ist das Management der Projekte und Prozesse. Die Aufgaben werden vielfältiger und sind nur in Netzwerken unter Einbeziehung der jeweils wichtigsten Partner der Destination zu bearbeiten. Wichtig sind Kompetenz und Vernetzung sowie persönlicher Kontakt mit Schlüsselpartnern. Entsprechend sind die Aufgaben der DMO der Zukunft vor allem Inspiration und Unterstützung, Initiative und Steuerung, Koordination und Management. Sie wandeln sich von reinen Marketingagenturen hin zu Beratungsagenturen und Kompetenzzentren.

Literatur

- Beritelli, P. & Laesser, C. (2013). Destinationsmanagement der 3. Generation – Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM). In: Beritelli et. al., S. 15-51.
- Beritelli, P. et al. (2013). Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement. St. Gallen.
- Beritelli, P. & Reinhold, St. (2013). Überführung der DMO in die dritte Generation – Problembereiche und Veränderungslogik. In: Beritelli et. al. S. 97-112.
- Beritelli, P., Reinhold, St. & Laesser, C. (2015). St. Gallen Modell für Destinationsmanagement: Zwischenstand und Ausblick. In: IMPacts (9), S.22.
- Beritelli, et al. (2015). The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen.
- Bieger, T. (1996). Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. München und Wien, heute: Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen. München.
- Bieger, T. & Laesser, C. (2008). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus. In: Weiermair, K. et. al. (Hrsg.). Unternehmertum im Tourismus. Berlin, S.75 – 94.
- Bieger, T., Laesser, C. & Beritelli, P. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. St. Gallen.
- Deutschen Tourismusverband (2010). Handlungsempfehlungen des Deutschen Tourismusverbandes zur Finanzierung des kommunalen Tourismus. <http://www.deutschertourismusverband.de/politik/finanzierung.html>. Berlin.
- Deutschen Tourismusverband (2011). DTV Position zur Tourismusfinanzierung in den Kommunen. <http://www.deutschertourismusverband.de/politik/finanzierung.html>. Berlin.
- Deutscher Tourismusverband (2015). Handout zum EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht. <http://www.deutschertourismusverband.de/politik/finanzierung.html>. Berlin.
- FUR (2015). Reiseanalyse 2015, zitiert nach: Verband Internet Reisevertrieb e.V. (VIR), Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2015, S. 32.
- GfK (2012). GfK Mobilitäts-Monitor and GfK Media Efficiency Panel, zitiert nach Hartmann, M., CEO GfK Group, Vortrag ITB 2014.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1992). So spüren Unternehmen neue Märkte auf. In: *Harvard Manager*, Nr. 2, S.47.
- Herntrei, M. (2014). Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor. Wiesbaden.
- Hotelverband Deutschland (2014). *Hotelmarkt Deutschland 2014*. Berlin.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston.
- Kreilkamp, E. (1994). Kundenorientierung und aktive Positionierung. In: Tomczak, T. & Belz, Ch. (Hrsg.) *Kundennähe realisieren*.
- Kreilkamp, E. (2014). Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung. *Unsere Wirtschaft, Zeitschrift der Industrie- und Handelskammer Lüneburg*, Winter 2013/14, S. 6-10.
- Kreilkamp, E. (2015). Tourismusmarken neu zu positionieren, ist schwer. In: *Markenartikel* (3), S. 100-102.
- Kreilkamp, E. & Conrady, R. (2014). „Empfehlungen zur Konzeption eines Projekts „Erfolgsfaktor Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft“, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin.
- Laesser, C., Beritelli, P. & Reinhold, St. (2013). *Geschäftsfeldinnovationen in touristischen Netzwerken – Grundlagen und Gründe zur organisationalen Innovation im Tourismus*. In: Beritelli et. al., S. 1-13.
- Objer, C., Kreilkamp, E. & Cogiel, N. (2014). Innovation im Deutschlandtourismus – Praxisbericht und Ansätze für Innovationsmanagement und Innovationsförderung. In: Küblböck, St. & Thiele, F., *Tourismus und Innovation*. Mannheim.
- Project M Professor Kreilkamp GmbH (2000). *Kommunikationskonzept Nordrhein-Westfalen*. Köln.
- Siller, L. (2010). *Strategisches Management alpiner Destinationen*. Berlin.
- Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (o. J.). *Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz*. Autoren: Project M GmbH, Europäisches Tourismusinstitut und Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz. Koblenz.
- Travolution (2013). Facebook targets travel as 'super user' study finds holiday posts dominate. <http://www.travolution.co.uk/articles/2013/11/29/7345/facebook-targets-travel-as-%E2%80%98super-user%E2%80%99-study-finds-holiday-posts-dominate.html>.
- Untersteiner, J. (2014). "Service Design" in touristischen Destinationen. Innsbruck und Wiesbaden.

Autorenvorstellung

Edgar Kreilkamp, Prof. Dr., geb. 1949, Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion an der Freien Universität Berlin. Seit 1992 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Tourismusmanagement, an der Leuphana Universität Lüneburg. Gründungsmitglied und lange Jahre Präsident/Vizepräsident der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT), Mitgründer und jetzt Wissenschaftliche Leitung der PROJECT M GmbH, ein Beratungsunternehmen für die Tourismus- und Freizeitbranche und Wissenschaftliche Leitung beim Europäischen Tourismusinstitut (ETI). Mitglied in verschiedenen Kommissionen und Beiräten, u.a. bei der DZT, IHK, DRV, forum anders reisen, Futouris und in verschiedenen Tourismusdestinationen. Forschungsschwerpunkte: Klimawandel und Tourismus, Bedeutung des Tourismus für Entwicklungs- und Schwellenländer, neue Mobilitätskonzepte im Tourismus, Nachhaltigkeit im Veranstalter- und Reisebüromarkt, Organisationsentwicklung, Destinationsmanagement, Trendforschung.
edgar.kreilkamp@uni.leuphana.de

tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft

Als derzeit einziges multidisziplinär ausgerichtetes deutschsprachiges Fachperiodikum zu den Tourismus- und Freizeitwissenschaften ist die Zeitschrift für Tourismuswissenschaft laufend an Originalbeiträgen aus sämtlichen Disziplinen interessiert, die sich mit den Voraussetzungen, Entwicklungen, Strukturen und Perspektiven von Tourismus und Freizeit befassen.

Die der Zeitschrift zur Veröffentlichung vorgeschlagenen Beiträge sind in elektronischer Form (E-Mail-Attachment) im Word-Format an die Redaktion (Andreas.Kagermeier@uni-trier.de) zu übermitteln. Zur Wahrung der Anonymität darf auf dem Manuskript nur der Titel des Aufsatzes erscheinen. Die Namen und Anschriften der Autorinnen und Autoren (einschließlich Telefon, Telefax, E-mail) sind auf einem separaten Blatt beizufügen. Mit dem Manuskript liefert der Autor eine kurze Information (maximal 6 Zeilen) zu seiner Person und zu seinen Arbeitsgebieten. Diese Information erscheint im Anhang der Zeitschrift.

Eingereichte Manuskripte werden in einem Review-Verfahren von jeweils mindestens zwei Fachgutachtern geprüft. Die Autorinnen und Autoren erhalten gegebenenfalls ausführliche Überarbeitungshinweise bzw. Informationen über Ablehnungsgründe. Mit der Einsendung verpflichtet sich der Autor unwiderruflich, den Beitrag bis zur Entscheidung über die Annahme nicht anderweitig zu veröffentlichen oder zur Veröffentlichung anzubieten.

Die Manuskripte sind 1,5-zeilig, linksbündig mit 2,5 cm Abstand zum linken und 2 cm zum rechten Papierrand als Standardtext abzufassen. Sie werden in neuer deutscher Rechtschreibung erbeten. Dabei müssen das Programm WORD und die Schriftart Times New Roman 12 Punkt verwendet werden. Die Beiträge sind einheitlich nach dem Schema 1 – 1.1 – 1.1.1 etc. zu gliedern. Unter Berücksichtigung der o.a. Anforderungen sollte ein Beitrag maximal 20 Seiten (einschließlich Tabellen, Abbildungen, Abstract, Anmerkungen und Literaturverzeichnis) umfassen. Eine Normseite beinhaltet ca. 2.800 Zeichen einschl. Leerzeichen.

Zusätzlich können auch Berichte aktueller Forschungsprojekte eingereicht werden. Diese sollen laufende Forschungen hinsichtlich der zu beantwortenden Fragestellungen und des methodischen Zugangs vorstellen. Über die Aufnahme der Projektberichte wird vom heftverantwortlichen Herausgeber entschieden. Hier gelten dieselben oben genannten Voraussetzungen, die Seitenzahl ist jedoch auf 5 A4 Seiten begrenzt.

Fußnoten sind im Text fortlaufend (1, 2, 3) zu nummerieren und am Ende des Beitrags unter „Anmerkungen“ zusammenzustellen („Endnotes“). Generell sollen Anmerkungen nur verwendet werden, wenn eine ergänzende Ausführung als notwendig erscheint und/oder wenn auf mehr als drei Veröffentlichungen gleichzeitig hingewiesen wird.

Für Literaturhinweise im Text und in den Anmerkungen gilt die Kurzzitierweise: Klammer – Name – Erscheinungsjahr – Seitenzahl – Klammer, z.B. (Schmidt 2003, S. 123 ff.); (Schmidt & Berger 2004, S. 25–37); (Schmidt et al., 2005). Für das Literaturverzeichnis am Ende des Beitrags gelten die APA-Standards (http://www.library.cornell.edu/newhelp/res_strategy/citing/apa.html). Den Richtlinien können detaillierte Hinweise für die Gestaltung des Literaturverzeichnisses und für die Zitationsform entnommen werden.

Dem zur Veröffentlichung angebotenen Beitrag ist eine Zusammenfassung (Abstract) von maximal 10 Zeilen (in Deutsch und Englisch) voranzustellen. Es sollte sich um eine abstrahierende knappe Zusammenfassung, keinen sog. Teaser, handeln. Weiterhin sind diesem maximal 5 Stichworte (key words) in Deutsch und Englisch beizufügen.

Ethnologie · Geschichte · Ökologie · Pädagogik · Soziologie
Psychologie · Raumplanung · Geographie · Anthropologie
Kommunikations-, Wirtschafts-, Kultur-, Politikwissenschaften

**Heft 1/2016:
Tourismus und Ausbildung**

Erscheinungstermin: Frühjahr 2016

Heftbetreuer:

Prof. Dr. Roman Egger (Fachhochschule Salzburg-Urstein)