

Kapitel 13

Häufig gestellte Fragen (FAQ) zum St.Galler Modell für Destinationsmanagement®

Pietro Beritelli und Stephan Reinhold

In diesem Kapitel stellen wir eine Auswahl häufiger Fragen (FAQ) zusammen, welche Praxispartner im Rahmen der Arbeit mit dem St.Galler Modell für Destinationsmanagement® wiederholt an uns richteten. Sortiert entlang der sechs Schritte des SGDM®-Kreislaufs dienen sie dem Leser in der Reflektion und Auseinandersetzung mit dem Konzept als Nachschlagewerk:

13.1 Reiseströme und strategische Geschäftsfelder (SGF)

1. *Wo sind SGF zu suchen? Sind das die gemeinsamen Nenner der Gäste?*
Nein. Die Definition der SGF muss über Tourismusströme geschehen, wobei die Motive und die daraus entstehenden Aktivitäten der Reisenden ausschlaggebend sind. Bspw. ist ein Skilager, das durch eine Schule organisiert wird, nicht der gleiche Schneesport, den die Familien von Zweitwohnungsbesitzern in derselben Destination betreiben, auch wenn in beiden Geschäftsfeldern Kinder dabei sind. Schneesport betrifft folglich unterschiedliche Geschäftsfelder. In Analogie zur Segmentierung suchen wir nach SGF, die sich intern durch möglichst grosse Homogenität und zwischen den SGF durch möglichst hohe Heterogenität auszeichnen; dies tun wir aber neu, indem wir im Raum rekonstruieren, was diese Gruppen wo tun. Touristenströme und Gästebewegungen auf den Karten zu zeichnen, hilft, sich von den bestehenden Segmenten zu lösen bzw. diese zu überdenken. Die Ströme unterscheiden sich nach Saison und Geografie. Bisher war es kaum möglich zu bestimmen wer wann weshalb wohin geht. Dieses Vorgehen hilft uns nun zu erkennen, welche verschiedenen Netzwerke durch das Verhalten der Reisenden aktiviert werden.
2. *Wie formuliert man ein SGF?*
Überlegen Sie sich, was die Beweggründe und Motive sind, die einen Gast dazu bewegen, in eine Destination zu kommen. Eine Möglichkeit, erste Formulierungen selber zu testen, besteht darin, folgendes anhand der ausgefüllten Vorlage zu überlegen: «Kommen die Gäste wirklich aus diesem Grund?» «Könnten alternative, tieferliegende oder bedeutendere Motive vorliegen?» «Was treibt die Reisenden an? Wo zieht es sie hin?»

3. *Ist (bspw.) «Stadtführung» ein SGF?*
Stadtführungen können ein SGF sein. Überlegen Sie sich jedoch, ob es nicht sehr unterschiedliche Motive gibt, um eine Stadtführung zu buchen bzw. an ihr teilzunehmen. Stadtführungen können bspw. (1.) als Begleitprogramm zu Messen und Events, (2.) von Personen aus der Region mit Familien und Freunden oder (3.) von Carreisenden auf der Durchfahrt in eine andere Destination gebucht werden. In diesem Fall ist eher Beispiel (2.) als SGF geeignet, denn die Führung ist der Hauptgrund, warum die Leute in die Stadt kommen. Bei den anderen zwei Fällen ist die Stadtführung (eher ergänzender) Teil eines anderen Motives/ einer anderen treibenden Kraft für die Reise.
4. *Laufen wir nicht Gefahr, heute SGF zu identifizieren, die schon bald nicht mehr bestehen?*
Das Gästeverhalten ist über längere Zeiträume relativ stabil. Die Brüche im Verhalten entstehen mehrheitlich entlang von Alterskohorten und Generationen. Es gibt SGF, die in einer Reifephase oder im Niedergang sind. Hier lohnt es sich, diese auch mithilfe der Karte zu analysieren, damit man die Erneuerung konkret visualisieren kann. Andere SGF sind schon in einer Reifephase, aber dort schon eine längere Zeit, weil die Reisenden sich in einem langfristig stabilen System selbst eingespielt haben (z.B. jährlich wiederkehrende Zweitwohnungsbesitzer).
5. *Einerseits soll die Segmentierung spezifischer und konkreter werden, andererseits kann eine DMO nicht beliebig viele SGF bedienen. Bestehen nach dieser Übung noch genügend grosse Märkte?*
Ein grosser Markt, den wir nicht verstehen, respektive bei dem wir schon im Vorherein mit grossen Streuverlusten für die Marktbearbeitung rechnen müssen, ist weniger nützlich als eine Nische, bei welcher wir verstehen, was die Gäste antreibt, welche Mechanismen die Nachfrage und das Angebot charakterisieren und für welche wir wissen, was genau getan werden muss.
6. *Wie gehen wir in der Arbeit mit den SGF-Karten mit (politischen) Grenzen um (bspw. Kanton Schaffhausen oder Bodensee Region)?*
Überlegen Sie sich bspw. eine Zusammenarbeit mit ausländischen Leistungsträgern aus Sicht der Gästeströme. Gästeströme kümmern sich wenig um (politische) Grenzen.

7. *Soll ich Nachbardestinationen zur Bearbeitung der SGF-Karten einladen?*
Für einzelne SGF ist dies sicher sinnvoll. Einzelne Destinationen (bspw. Fribourg Region) sind vielleicht geografisch so gross, dass vorwiegend eine Innensicht für den Anfang reicht. Bei anderen kleineren Destinationen wie bspw. Chur macht es Sinn, sich mit den Nachbarn für einzelne SGF über Grenzen auseinanderzusetzen. Das kann entweder in Workshops oder bilateral geschehen. Die Nachbarn kommen aber in der Regel erst dann hinzu, wenn die SGF in einer Destination erstmals identifiziert sind.
8. *Soll man die Arbeitsgruppe zur Erstausrarbeitung der SGF-Karten nach dem Baukastenprinzip zusammensetzen?*
Der Fokus liegt auf der Generierung möglichst vieler SGF. Holen Sie sich Personen einzeln oder in die Workshops, die das Geschäft bzw. mehrere Geschäfte verstehen und an der Grenze unterschiedlicher Systeme stehen. In einzelnen Pilotdestinationen haben wir mit wenigen Workshopteilnehmern sehr viel auf Papier (= Karten) gebracht, in anderen Destinationen brauchten wir wiederum eine sehr grosse Teilnehmerzahl. Es besteht ein Trade-off zwischen der Menge und Qualität der Teilnehmer. Es hat sich gezeigt, dass auch mithilfe von einer ersten Entwurfsliste, erstellt von ein, zwei Personen, weitere Akteure individuell zusätzliche Informationen liefern. Die Zusammenstellung des SGF-Katalogs kann also auch schrittweise in Kleingruppen entstehen.
9. *Welchen Mehrwert bieten wir den Teilnehmern für die Investition eines Arbeitstages in die Diskussion der SGF und des Marketing-Funnels?*
Sie können selbst den Lernprozess durchmachen sowie Potenziale für Zusammenarbeit mit der DMO und anderen Leistungsträgern entdecken und eruieren.
10. *Bezieht sich «Wer» in der Beschreibung des SGF auf die Leistungsersteller oder auf die Gäste, welche das SGF adressiert?*
«Wer» bezieht sich auf die Reisenden, deren Bewegungen auf den Kartenvorlagen skizziert werden. Gemäss Anregung der Workshopteilnehmer wurde zudem der Punkt «Woher» ergänzt, der sich auf die Herkunft und Bewegung der Gäste bezieht. Versuchen Sie sich von den klassischen sozio-demografischen und sozio-ökonomischen Kriterien zu lösen und denken Sie über die Motive der Gäste nach. Dieser Punkt wurde nochmals betont, in dem auch nach dem «weshalb» der Aktivitäten gefragt wird. Ein SGF kann gut ermittelt werden, wenn man im Hintergrund die «reason to come» und «reason to do» beantwortet.

11. *Wie werden die vorhandenen Leistungsträger, Infrastrukturen, Produkte und sonstigen Ressourcen in dieser Übung berücksichtigt?*
Implizit werden die vorhandenen Ressourcen in der Definition des SGF berücksichtigt, wenn Sie sich überlegen, was den Reisenden angeboten werden könnte. Zudem kommen die Ressourcen explizit zum Tragen, wenn es darum geht, den Marketing-Funnel zu konkretisieren und die Bearbeitung von SGF im Marketing-Funnel in spezifische Projekte zu überführen.
12. *Das Angebot ist doch das Reiseziel, das die Bewegung der Gäste in die und innerhalb der Destination auslöst. Müsste ich folglich nicht die SGF vom Angebot aus definieren?*
Es stimmt, dass die Reisenden von Attraktionspunkten angezogen werden. Als Destination sind wir aber darauf angewiesen, die Gästeströme zu verstehen, um nach ihren Bewegungen und zugrundeliegenden Motiven das bestehende Angebot ausrichten zu können oder neues Angebot zu planen. Wenn wir in Unkenntnis der spezifischen Reismotive und Gästebewegungen Angebote planen, riskieren wir am Markt vorbei zu produzieren. Die Logik des Erfolgs einzelner Attraktionen und Angebots Elemente ergibt sich aus den Gästeströmen. Angebote, die heute gut funktionieren, bauen darauf auf, dass sie ein bestehendes Nachfragebedürfnis abdecken.

13.2 Variable Geometrie und Portfolio

1. *Welche ersten Schlüsse kann man aus der Überlappung der gezeichneten SGF je Destination ziehen?*
Zum einen sieht man, wie weitläufig die touristischen Aktivitäten und Bewegungen und Ströme sind und inwiefern sich diese über bisherige «Grenzen» hinweg bewegen. Und zum anderen kann man erkennen, welche Räume, Attraktionen und Ressourcen stark genutzt werden (bspw. polyvalente Räume) sowie wo «Leerräume» bestehen, in denen vielleicht touristisches Potential für neue SGF bestünde.
2. *Wie unterstützen die Workshops die Identifikation innovativer SGF?*
Denken Sie systematisch über die Variation des Gästeverhaltens im Destinationsraum (vgl. Kapitel 2.3.5.1; Stay-put, Gateway, Hub-and-Spoke, Arranged Touring und Freewheeling), Variation der Gästeherkunft (Tagesgäste, «Locals», Gäste aus anderen Regionen) sowie zeitliche und geografische Leerräume nach.

3. *In welchem Zusammenhang stehen die Karten der SGF und der Marketing-Funnel bei der Bearbeitung der Tabelle zum Marketing-Funnel?*
Die Arbeit erfolgt iterativ mit beiden Instrumenten und über mehrere Runden. Beispielsweise ist es möglich, dass man beim Ausfüllen der Tabelle erkennt, dass ein SGF «M-I-C-E» (d.h. Meetings, Incentives, Connections, Exhibitions) effektiv aus mehreren Geschäftsfeldern besteht, weil sich darin ganz unterschiedliche Gruppen von Geschäftsreisenden mit unterschiedlichen Motiven finden. In einem solchen Fall ist es bspw. sinnvoll, nochmals zurück auf die Karten zu gehen und sich zu überlegen, wie sich das auf die gezeichneten Räume und Bewegungen auswirkt. Aus dem Wechselspiel zwischen Karte (SGF) und Tabelle (Funnel) ergeben sich Möglichkeiten zur Validierung und Anpassung/ Ergänzung. Insgesamt entwickelt sich so eine präzisere Vorstellung des SGF und der Möglichkeiten in der Umsetzung.
4. *Wir haben aufgrund des Vorgehens mit den SGF-Karten und dem Marketing-Funnel sieben SGF identifiziert. Sind das zu wenige oder gar zu viele?*
Diese Frage kann nicht allgemein beantwortet werden. Die richtige Anzahl der SGF richtet sich nach der Menge an strategisch relevanten Gästeströmen, die in einer durch den Gast definierten Destination verschiedene Angebote aktivieren. Aus der Denkhaltung heraus, die im Rahmen der bisherigen Destinationsmanagementansätze erlernt wurde, besteht die Tendenz, zu viele Angebote und unterschiedliche Gästemotive in ein einzelnes SGF zu packen. Zu viele SGF gibt es in diesem Sinne nicht, eher kann es vorkommen, dass einige SGF (noch) nicht strategisch sind. Mit der Zeichenübung werden alle möglichen SGF erfasst, nicht nur jene, die heute von der DMO betreut werden. Auf Basis dieser ersten Auslegeordnung kann mit Hilfe des Funnels in Gesprächen mit den Partnern der DMO definiert werden, welche Aufgaben die DMO in ausgewählten SGF zukünftig wahrnehmen soll. Letztlich bestimmen die verfügbaren Ressourcen, die aus unterschiedlichen Quellen erschlossen werden und mit spezifischen Aufgaben verbunden sein sollten, den Umfang des Engagements.

13.3 Netzwerkanalyse und Hebelmechanismen

1. *Wie kann man sich sicher sein, dass man einen Systemkopf identifiziert hat?*
Ein SGF kann über einen oder eine kleine Gruppe von Systemköpfen verfügen (vgl. Kapitel 2.3.5.3). Als Kontrollfrage bietet es sich an zu überlegen, ob bei Wegfall des Systemkopfs ein substanzieller Teil oder gar das ganze SGF zusammenbricht.
2. *Ein Hotel ist selten ein Systemkopf. Tun wir gut daran, dass wir die unterschiedlichen Hoteliers in einer Destination zusammen tragen und der Verein als Systemkopf agiert?*
Das ist möglich. Bspw. existieren in Destinationen Hotel-Angebotsgruppen, die sich an ein oder mehreren SGF ausgerichtet haben und die sich gemeinsam unterstützen. Homogene Hotelstrukturen können sich in einem SGF zusammenfinden (bspw. Bikehotels, Adventure-Hotels). Unter solchen Voraussetzungen kann eine grössere Struktur wie ein Hotelierverein förderlich sein. Schwierig sind heterogene Interessengruppen derselben Betriebstypen. Hier kann es höchstens um die Suche nach Skalenerträgen gehen, aber sobald man sich über eine Form von Geschäft einig sein muss, sind Konflikte vorprogrammiert. Eine Kooperation funktioniert generell bei gegenseitigem Wissenstransfer (vorausgesetzt Vertrauen, Verständnis, und Sympathie) und gemeinsamen Geschäftsinteressen (ökonomische Logik des SGF).

13.4 Marketing-Funnel und Aufgabenteilung

1. *Wenn ich mir unseren Marketing-Funnel anschau, gibt es viele Dinge, die noch offen sind, weil uns das nötige Wissen fehlt. Müsste zu Beginn des Prozesses nicht zwingend eine formale Analyse vorgenommen werden?*
Wenn wir in der Lage sind, in der Destination die SGF zu identifizieren, haben wir bereits einen wichtigen Schritt getan. Die bestehenden Wissenslücken können wir oftmals dadurch schliessen, dass wir unser Netzwerk aktivieren, auf die richtigen Personen auf der Angebots- (Systemköpfe) und Marktseite (Market-Mavens) zugehen und das Gästeverhalten beobachten. Das Vorgehen bedingt, dass wir lernen, ein gewisses Mass an Unsicherheit zu tolerieren. Dies ist lohnenswert, da es die folgenden neuen Arbeitsfelder auslöst: (1) Fragen werden spezifischer gestellt und zwingen die Akteure, konkretes Gästeverhalten zu beobachten und zu registrieren; (2) Informanten (innerhalb und ausserhalb der Destination) werden aktiviert, welche wirklich eine Ahnung

vom Geschäft haben; (3) direkt Betroffene werden in diesen Fragestellungs- und somit Lernprozess involviert und dort abgeholt, wo sie das Geschäft konkret kennen und beurteilen können.

2. *Sehe ich das richtig, dass die Diskussion über die Macht und Verantwortung der Institutionen (bspw. Bergbahnen vs. andere Leistungsträger) nicht mehr so stattfindet?*

Ja, die Karten helfen zu erkennen, dass man sich in der Regel nicht einigen kann, weil man über unterschiedliche SGF spricht. In der Umsetzung gibt es dann nochmals neue Herausforderungen, aber zumindest hat man ein gemeinsames Verständnis, worüber man redet. Die Diskussion über das Vorgehen zur Realisierung SGF-spezifischer Massnahmen wird vereinfacht, weil diese auf der Realität des Marktes (d.h. den Gästeströmen) basieren. Wenn sich zudem aufgrund dieses Prozesses die Leistungsträger für einzelne Bereiche oder ganze SGF verantwortlich fühlen («Wir müssen» statt «Ihr müsst»), ist schon viel erreicht. Schliesslich wird klar, wer warum (also in welchem SGF) «mächtig» ist respektive die Rolle des Systemkopfs spielt. Nicht alle sind überall Systemkopf, umgekehrt können auch kleine Anbieter in einem einzelnen SGF eine derart wichtige Rolle spielen, dass sie als Systemkopf erkannt werden.

3. *Wie reagieren die Anspruchsgruppen auf eine Verschiebung des Fokus auf SGF und somit auf die neue Denkhaltung der DMO?*

Grössere Leistungsträger sind in der Regel von der DMO relativ unabhängig. Die waren dadurch schon früher wenig tangiert. Kleinere Leistungsträger und Partner realisieren Aufgaben, welche die DMO nicht mehr wahrnimmt, teilweise selbstständig. Insgesamt zeigt die Aufgliederung der Aufgaben je SGF über den Marketing-Funnel, dass die DMO überall ein bisschen tätig sein müsste (hat es auch bisher mehr schlecht als recht versucht), jedoch nirgends wirklich durchschlagenden Erfolg hat. Wenn man nun auf Basis der Ressourcen und Ströme argumentiert, worauf man sich sinnvollerweise fokussiert, akzeptieren dies wirtschaftlich orientierte Leistungsträger aber auch die öffentliche Hand, die immer sparsamer und gezielter mit finanziellen Mitteln umgehen muss, vermehrt.

4. *Wie soll man in der Tabelle zum Marketing-Funnel mit bestehenden wichtigen Aufgaben und neuen Aufgaben verfahren?*

In bisherigen Übungen wurden diese bspw. in Klammern mit («neu») oder («bestehend») bezeichnet. Einige Destinationen verwenden Symbole zur Kennzeichnung und wieder andere bedie-

nen sich unterschiedlicher Farbschattierungen (vgl. Kap. 2.3.5.4). Man ist in der Gestaltung frei. Wichtig ist die klare Kennzeichnung/Visualisierung, sodass man auf den ersten Blick den Fokus wieder erkennt.

5. *Die Finanzierung der Aufgaben und Trägerschaft ist in unserer Destination festgelegt. Daher können wir aktuell wenig bewegen. Was bedeutet dies nun für die Priorisierung (farbliche Kennzeichnung der Prioritäten) im Marketing-Funnel?*

Die Festlegung der Prioritäten und Farbcodes bedeutet nicht, dass die Umsetzung auch schon geregelt werden muss. Neue Aufgaben müssen mit einer Finanzierung aus SGF-Sicht verbunden werden. Die Planung mit SGF bewirkt keine radikale Umwälzung der Strukturen in einem Schritt. Die Veränderung geschieht nach dem St.Galler Modell für Destinationsmanagement® marktgetrieben und in pragmatischen, an der Situation und Bereitschaft der Partner orientierten, kleinen Schritten (vgl. Kapitel 11).

6. *Werden wir nach der neuen Logik weiterhin den bunten Strauss an «Service Public»-Aufgaben wahrnehmen?*

Das sind in Zukunft vielleicht noch wenige «Bauklötze» der künftigen Aufgaben (vgl. Kapitel 11). Im Unterschied zu heute sind diese in Zukunft nicht mehr vage formuliert und aus dem grossen «Geldtopf» finanziert. Spezifische Aufgaben werden aus den SGF abgeleitet, mandatiert und gezielt finanziert.

13.5 Abstimmung und Ressourceneinsatz

1. *Besteht nicht die Gefahr, dass wir weniger Mittel von der öffentlichen Hand erhalten, wenn wir mehr private Finanzierung von den Leistungsträgern einholen?*

Wir können das als Gefahr oder Chance wahrnehmen. Allerdings geht der Trend in Richtung weniger öffentlicher Mittel für den Tourismus, und es stellt sich die Frage, wie lange der Staat den Tourismus noch mit öffentlichen Mitteln unterstützt. In Italien hat bspw. die staatliche Finanzierung von Institutionen auf regionaler Ebene dazu geführt, dass die Tourismusorganisationen wegen Spardruck völlig ausgehöhlt wurden. Die Praxis hat an den Tourismusorganisationen vorbeigewirtschaftet. Wir laufen auch Gefahr, irgendwann in diese Problematik hineinzulaufen. Daher ist die Legitimation der touristischen Gelder schon heute eine wichtige Aufgabe. Eine vermehrte Interaktion mit den Leistungsträgern ist daher zu begrüssen.

2. *Sind wir nicht zu klein, um als DMO die territorialen Aufgaben wahrzunehmen, die uns politisch legitimieren, und um gleichzeitig die SGF zu bearbeiten?*

Die Minimalgrössen von DMO, die für die vorangegangenen Destinationsreformen aufgestellt wurden, gelten immer noch. Die Argumentation stützt sich nun jedoch nicht mehr auf die freien Marketingbudgets ab. Trotzdem benötigt die DMO personelle Ressourcen mit Spezialisierung. Kleine DMO sind latent im Nachteil, denn sie haben ganz einfach weniger personelle Ressourcen. Sie sind somit weniger flexibel und werden möglicherweise als weniger kompetent gesehen. Es ist aber nicht zwingend eine Fusionswelle notwendig – das Destinationsmanagement der 3. Generation auf dem das SGDM® aufbaut, sucht bewusst keine Fusionsreform von DMO (vgl. Kap. 11). Integrationsformen zwischen den DMO und auch mit den Leistungsträgern werden vermutlich das Resultat und nicht mehr Startpunkt des Prozesses sein.

3. *Bedeutet die Abkehr von der «Geldtopf»-Finanzierung, dass ich meine Informationsstellen schliessen soll?*

Nicht zwingend. Überlegen Sie sich, wofür Sie ihr spärliches DMO-Budget einsetzen wollen, welchen Nutzen Infostellen stiften können und wie sich eine Finanzierung rechtfertigen lässt. Überlappen Sie bspw. die detaillierten SGF-Karten und schauen Sie, wo die Gäste wirklich vorbei kommen. Eine Informationsstelle kann für sich selbst kein SGF sein, es sei denn, sie ist zufälligerweise Bestandteil einer Attraktion, weil sie direkt dort eingemietet/auffindbar ist.

13.6 Aktualisierung und Prozessmoderation

1. *In den dezentralen Workshops werden ganz unterschiedliche Parteien vertreten sein. Wie gehen wir bspw. mit frustrierten Leistungsträgern um? Durch die Zeichenübung sind wir in der Lage aufzuzeigen, in welchen SGF bspw. ein Gastronom vertreten ist und wo er/sie sich engagieren könnte. Wenn er/sie bereit ist, sich einzubringen, stellt sich die Frage nach der Art des Engagements und dem finanziellen Beitrag.*
2. *Wie werden die Ergänzungen auf den Karten gehandhabt: Lassen wir die Post-it hängen oder nehmen wir diese jedes Mal wieder weg? Wir empfehlen, die Post-it nach jeder Begehung zu entfernen und die Hinweise auf die SGF-Karten und in den Marketing-Funnel zu übernehmen, sofern die Angaben neu, plausibel und vertrauenswürdig sind.*

Sind viele neue Informationen hinzugekommen, lohnt es sich, die Karten anzupassen und neu auszudrucken. Als Kartengrösse hat sich das Format DIN A3 bewährt. Der Marketing-Funnel und die variable Geometrie (d.h. bestehende/neue SGF übereinander) sollten wesentlich grösser gedruckt werden. Wir empfehlen, die variable Geometrie in DIN A2 und den Marketing-Funnel in DIN A1 zu drucken. Während einige SGF-Karten schnelllebig sein werden, sind der Funnel und die variable Geometrie relativ stabil. Insbesondere der Marketing-Funnel wird vielleicht alle zwei Jahre neu geschrieben, wenn sich die Aufträge und Verantwortlichkeiten grundlegend verändern.

Insgesamt gilt es Augenmass walten zu lassen. Man darf auch mal etwas von Hand korrigieren und damit zeigen, dass das Destinorama® «lebt».

3. *Wie können die Destinationsmitarbeiter (bspw. Produkt-/SGF-Verantwortliche) und Leistungsträger in die Arbeit mit dem SGF eingebunden werden?*

Die Verantwortung für die Moderation und Begleitung im Destinorama® hängt nicht alleinig am Direktor einer DMO. Dieses Beispiel wurde in Kapitel 8 gewählt, da es viele kleine Tourismusorganisationen gibt, die nur aus wenigen Mitarbeitern bestehen. Ist jedoch ein Team vorhanden, so können eingewiesene Mitarbeiter, die gut moderieren und erklären können, die Begehung des Destinorama® mit Interessenten übernehmen.

Für die Einbindung der Leistungsträger sind primär zwei Ansätze möglich: Push oder Pull. Beim PUSH-Ansatz, geht der Impuls für die Arbeit im/am Destinorama® von der DMO aus. Es bestehen vielleicht zwei bis drei Ideen aus den bisherigen Arbeiten für neue SGF. Erste Systemköpfe dafür wurden von der DMO identifiziert. Die Systemköpfe und relevanten Akteure im Marketing-Funnel werden nach diesem Ansatz gezielt eingeladen und ein fokussiertes Arbeitsgespräch angestrebt. Strategiefindung findet damit nicht auf Gesamtdestinationsebene, sondern der SGF-Ebene (Subsystemebene) statt.

Der PULL-Ansatz ist weniger fokussiert. Hierbei werden zwischen durch einzelne Akteure angesprochen oder angeschrieben und zu einem Besuch im Destinorama® eingeladen. In einem ungezwungenen Umfeld wird mit diesen Akteuren über strategische Belange gesprochen. Das Gespräch hat dabei kein vordefiniertes Ziel, sondern dient mehr der Wert- und Selbstfindung. Egal, ob

die Akteure im Management oder operativ touristisch tätig sind, sie können sich über das Gesamtbild der Destination und die Geschäftssysteme Gedanken machen, die ihnen dann unter Umständen neue Ideen und Anregungen für die eigene Tätigkeit vermitteln. Die DMO-Mitarbeiter kommentieren und moderieren in diesem Gespräch. Sie weisen auf die Vielfalt der Destination sowie die beschränkten Ressourcen hin.

4. *Was ist die ideale Gruppengröße für die Arbeit im/am Destinorama®? Kann ich das Tool an einer Generalversammlung mit 200 Personen sinnvoll einsetzen?*

Die definitive Antwort auf diese Frage ist noch ausstehend und hängt wohl von der Vorgehensweise und den Zielen ab. Aus den bisherigen Piloterfahrungen mit dem Destinorama® sind rund 12 Personen das Maximum für gleichzeitiges Arbeiten. Bei 20 bis 30 Personen steht man sich gegenseitig im Weg. Konfrontiert man 200 Personen an einer Generalversammlung, sind vielleicht nur 50 Personen bereit, sich auf den Prozess einzulassen. Die restlichen 150 Personen bekunden zwar Interesse, tragen aber aus verschiedenen Gründen wenig bei. Mit der dezentralen und zeitlich versetzten Arbeit am/im Destinorama® können wahrscheinlich in Zukunft schon Dinge vorweg genommen und verlagert werden, die bisher an den Generalversammlungen an die DMO herangetragen wurden. Im Destinorama® werden die Dinge v.a. nach dem PUSH-Ansatz mit jenen Akteuren besprochen, die für ein bestimmtes SGF zentral sind. Damit gewinnen wir Abstand von den bisherigen «Turnhallenübungen», bei welchen sich jedermann zu allem äusserte.

5. *Besteht die Gefahr Partner mit dem Destinorama® zu überfordern? Wer das erste Mal in ein Destinorama® kommt, muss von einem Mitarbeiter der DMO bzw. einer erfahrenen Person begleitet werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass das Kartenzeichnen an sich ohne viele Erklärungen und auf intuitiver Basis einen raschen Einstieg in die Materie ermöglicht. Diese Erfahrungen haben die Teilnehmer des InnoTour-Projekts selbst am zweiten Kick-off Workshop gemacht.*

