

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41(0)71 224 25 25
Telefax +41(0)71 224 25 36
<http://www.imp.unisg.ch>

Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt

Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Christian Laesser
Prof. Dr. Pietro Beritelli

St. Gallen, Oktober 2011

Neue Trends im Destinationsmanagement.

Die "Tourismusorganisation" muss sich an den Strategien und Aufgaben orientieren, die sich aus den Destinationsmanagement-Arbeitsprozessen ableiten. Diese wiederum sind Resultat der Entwicklung des Marktumfeldes und der Technologie.

Inhaltsverzeichnis

1. Structure follows Process follows Strategy - auch im Tourismus	4
2. Die Entwicklung der Tourismusorganisation in der Schweiz	5
2.1 Einleitung	5
2.2 Destinationsmanagement '95	6
2.3 Der Bruch um die Jahrtausendwende	6
2.4 Die vorläufige Antwort des Alpenraums auf die weltweiten Entwicklungen: Destinationsmanagement '05	8
3. Destinationsmanagement '15	11
3.1 Ausgangslage	11
3.2 Funktion und Prozess vor Territorium	12
3.2.1 Beschreibung	12
3.2.2 Konsequenz für die Stossrichtungen der zukünftigen Destinationsentwicklungen	14
3.2.3 Destinationsmanagement der Zukunft	16
3.3 Konklusionen	18
3.3.1 Konsequenzen für die bestehenden Tourismusorganisationen	18
3.3.2 Konsequenzen für die Finanzierung des Tourismusmarketing	20
4. Nächste Schritte	22
4.1 Die optimale Ausgangslage	22
4.2 Die Prinzipien für die Umsetzung	23
4.3 Ein schrittweises Vorgehen	26
4.3.1 Initiierung	26
4.3.2 Identifizierung	27
4.3.3 Vernetzung und Institutionalisierung	28
4.3.4 Routinen und Anpassung	30
5. Glossar	31
6. Quellenverzeichnis	34

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Funktionen von Tourismusorganisationen	5
Abbildung 2:	Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05	9
Abbildung 3:	Chronologie der Entwicklung	10
Abbildung 4:	Marketingfunnel im Tourismusmarketing	13
Abbildung 5:	Kundenprozess im Tourismusmarketing	13
Abbildung 6:	Netzwerklogik im Tourismusmarketing	14
Abbildung 7:	Von der territorialen zur Prozessperspektive	18
Abbildung 8:	Traditionelle und neue Geschäftslogik der DMO	20
Abbildung 9:	Variable Geometrie	24
Abbildung 10:	Die operative Darstellung des Marketingfunnels	26
Abbildung 11:	Vertikale und horizontale Analyse der Marketingfunnels	28
Abbildung 12:	Beispiel von Prozessmanagern in Prozessblöcken	29
Abbildung 13:	Sechs Grundmodelle	30

1. Structure follows Process follows Strategy - auch im Tourismus

Der im Titel dieses Kapitels erwähnte Leitsatz wird heute in praktisch allen Branchen nachgelebt. Grosse Konzerne organisieren sich nicht nur intern neu, sie entwickeln und verändern sich durch Zukäufe, Fusionen und Abspaltungen laufend. **Sie 'innovieren' nicht nur sondern 'transformieren' sich laufend.** Damit passen sie sich an neue Markt- und Umweltbedingungen an, gegeben durch sich verändernde Zulieferstrukturen oder Nachfragebedingungen. Sie vollziehen aber auch notwendige Anpassungen an Leistungsprozesse, die sich im Zuge der Einführung neuer Technologien verändern.

Auch im Tourismus haben sich die **Marktbedingungen und Leistungsprozesse** verändert und werden sich laufend verändern. Mit der weitreichenden **Diffusion des Internets in fast alle Lebensbereiche** - und dabei waren und sind touristische Anwendungen Vorreiter - wurden nicht nur die Vertriebsstrukturen und damit das Marketing revolutioniert. **E - Business und E - Geschäftsmodelle haben auch die internen Leistungsprozesse grundlegend verändert.** Ein hybrider, hyperdynamischer Konsument verlangt Dienstleistungen immer kurzfristiger und auf seine Bedürfnisse individuell zugeschnitten. Deshalb müssen Produkte und Destinationsräume ebenfalls immer individueller zugeschnitten werden.

In mittlerweile zwei wesentlichen **Reformschritten (Destinationsmanagement '95 und Destinationsmanagement '05)** hat die Tourismusbranche in den traditionellen Alpenländern versucht, den notwendigen Wandel in neuen Strukturen für das Destinationsmanagement - die so genannte "Tourismusorganisation" - nachzuvollziehen. Der Aufwand für diesen organisationalen Wandel war aufgrund der Dezentralität der beteiligten Institutionen und Akteure sowie der Politisierung der Prozesse auf allen Stufen zeitlich, personell und finanziell insbesondere durch den Beratungsaufwand, enorm. Heute sehen sich **Tourismusdestinationen mit einem fragmentierten Angebot konfrontiert, welches in Gemeinde- und Regionalstrukturen eingebettet ist und wo mit überbetrieblichen Infrastrukturen touristische Erlebnisse unter anderem im öffentlichen Raum inszeniert und erzeugt werden.** Diese Organisationen vertreten das Modell der sogenannten Community Type of Destinations, welches im Gegensatz zu den Company Type of Destinations steht. Aufgrund des sich beschleunigenden Wandels drängt sich heute die Frage auf, ob nicht ein grundsätzlich neues Bild der Tourismusorganisation notwendig ist. Bisher erfolgten strukturelle Anpassungen vor allem aus einer **räumlichen Perspektive** und bezüglich der **Grösse von Tourismusorganisationen.** Gerade dies bewirkte grosse Rückwirkungen auf die Gemeinde- und Regionalpolitik der entsprechenden Destinationen. Nach gut 15 Jahren sind die entsprechenden Wandlungsprozesse weiterhin mit hohen Transaktionskosten und einem erheblichen Risiko für Misserfolg gefährdet. **Sollten daher nicht statt räumliche Strukturen die Arbeitsprozesse im Marketing in den Vordergrund gestellt werden?**

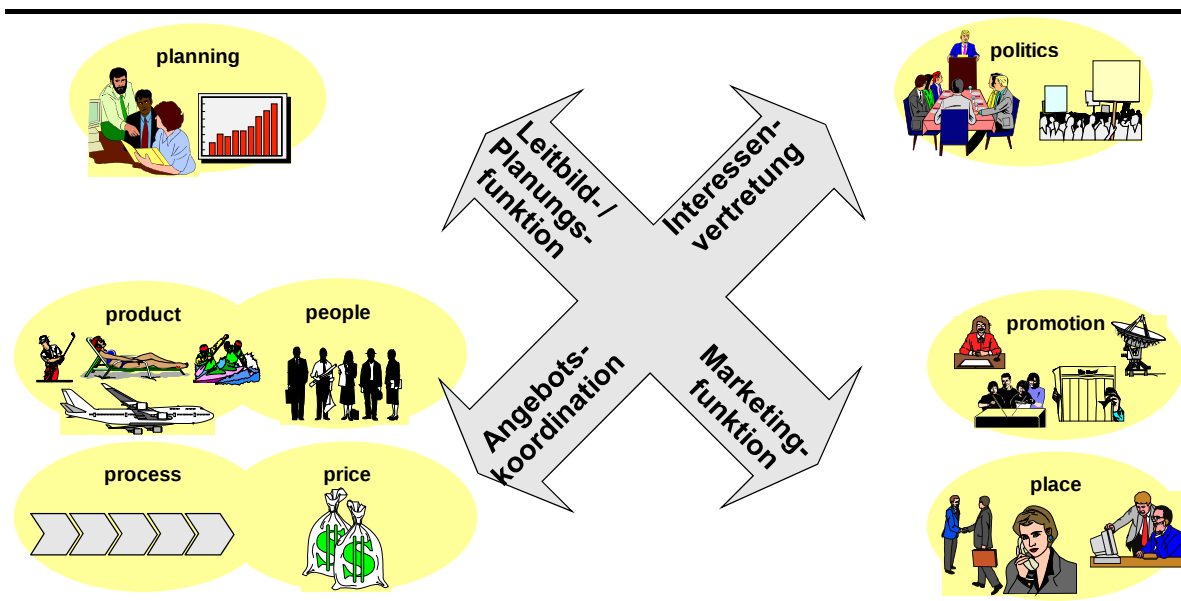
Dieses Papier hat zum Ziel, die **Entwicklung des organisationalen Wandels im Bereich der Tourismusorganisation der Schweiz aufzuzeigen und Spuren für einen neuen, dynamischen und prozessorientierten Ansatz zu legen.**

2. Die Entwicklung der Tourismusorganisation in der Schweiz

2.1 Einleitung

Im Tourismus konsumieren Kunden immer Erlebnisleistungen, welche aus verschiedenen Leistungselementen bestehen, die auf ein geographisches Gebiet ausserhalb des normalen Wohn- und Arbeitsumfeldes ausgerichtet sind (Bieger, 2010). Da diese **Leistungsbündel** vom Kunden als ein **Produkt** wahrgenommen werden, braucht es für die **Koordination** dieser "virtuellen Dienstleistungsunternehmen" eine **minimale Koordinationsstruktur**. Die Leistungsbündel müssen übergreifend geplant (**Planungsfunktion**), vermarktet (**Marketingfunktion**) und mit ergänzenden, von den einzelnen Leistungspartnern nicht rentabel zu betreibenden Servicefunktionen (z.B. Auskunftsdienste) veredelt werden (**Koordinations- oder auch Leistungsfunktion**). Dazu braucht es, weil Tourismus in einer Region immer externe Effekte verursacht und auf Ressourcen und Bewilligungen angewiesen ist, ein mehr oder weniger ausgeprägtes Lobbying (**Lobbyingfunktion**).

Abbildung 1: Funktionen von Tourismusorganisationen



Quelle: In Anlehnung an Bieger (2008)

Diese **vier Funktionen von Tourismusorganisationen** (Bieger, 2008) werden je nach Struktur der touristischen Branche und insbesondere in Abhängigkeit von der Fragmentierung der Leistungsketten und der Grösse der beteiligten Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. In Destinationen, in denen eine Unternehmung dominiert (**Company Type of Destination**), erfüllt diese Unternehmung meist auch, in Verbindung mit der politischen Gemeinde, alle diese Funktionen. In dezentralen, durch KMU geprägten Strukturen (**Community Type of Destination**) wie vor allem auch in den traditionellen Tourismusländern wurden schon früh Strukturen in Form von unabhängigen, häufig als **Public - Private Partnerships ausgestaltete Organisationen wie Verkehrsvereine** geschaffen. Diese Organisationen entstanden auf lokaler Ebene (der erste Verkehrsverein der Schweiz 1864 in St. Moritz) und regionaler Ebene, aber auch als nationale Organisationen wie die Schweizerische Verkehrszentrale 1917. Im Wesentlichen befassten sich

diese Organisationen im Marketing mit Informationsaufgaben, Produktentwicklung und imageorientierten Marketinginstrumenten wie Werbung und Markenmanagement mithilfe von Printmedien; dies kombiniert mit Verkaufsförderung (Messen, Aktionen und Veranstaltungen) zur Unterstützung der Distribution der einzelnen Leistungspartner.

2.2 Destinationsmanagement '95

Um das Jahr 1995 befasste sich eine Arbeitsgruppe von Vertretern des damaligen Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Bieger und Prof. Dr. Hansruedi Müller mit der Frage optimaler Destinationsstrukturen. Als wesentliches Resultat der neuen Konzeption wurde eine **notwendige Minimalgrösse für eine Destination mit einem Logiernächte-Aufkommen von rund 1 Mio. und freie Marketingmittel von über 1 Mio CHF definiert**. Es wurden verschiedene Typen von Destinationen nach ihrer Reichweite und ihren Entwicklungsoptionen abgeleitet. Hintergrund war damals die Notwendigkeit, **in einem globalisierenden Tourismusmarkt ausreichend starke Marken positionieren zu können** und für die Marktbearbeitung - insbesondere das Key Account Management - ausreichende Ressourcen zu verfügen (Bieger, 1998; Bieger & Laesser, 1998). Es ging damals, im Vor-Internet Zeitalter, daher um eine **kritische Wirkungsmasse** und nicht um eine **grundsätzliche Reform der Arbeitsprozesse**. Es wurden **lediglich Optimierungen in der Aufgabenteilung** zwischen lokalen Tourismusorganisationen, Destinationen (die meist mehrere lokale Tourismusorganisationen umfassen), regionalen Tourismusorganisationen (wie Graubünden Ferien oder Wallis Tourismus) und der nationalen Tourismusorganisation (Schweiz Tourismus) postuliert. So mussten das Markenmanagement und darauf aufbauend die wesentlichen Marketinginstrumente auf Destinationsebene konzentriert werden, weil **Destinationen die eigentlichen touristischen Produkte darstellen**. Regionale Tourismusorganisationen sollten vor allem **Service Funktionen** für die Destinationen und **subsidiär die Destinationsmanagement-Funktionen für Gebiete ausserhalb des Einflussbereichs bestehender starker Destinationen** mit entsprechenden Tourismusorganisationen übernehmen (Bieger & Laesser, 1998).

2.3 Der Bruch um die Jahrtausendwende

Aufgrund der **fortschreitenden Globalisierung** hat sich seit Mitte der 90er Jahre die **weltweite Konsolidierung** in der Tourismusindustrie **beschleunigt**. Diese Konsolidierung ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Entwicklungen.

(1) Globalisierung ist im Tourismus zunächst einmal gleichbedeutend mit dem **Aufkommen neuer Destinationen**, welche wiederum nicht möglich wären ohne deren immer **besser werdenden Erreichbarkeit**. Damit verbunden treten vermehrt grosse **internationale/ internationalisierte Konzerne und entsprechende Destinationsformen** in Erscheinung, beispielsweise integrierte amerikanische Skiresorts, Themenparks mit Beherbergungsmöglichkeiten, Kreuzfahrtsschiffe. Diese neuen Destinationsformen versuchen auf globaler Stufe die bestehende Nachfrage zu bedienen und neue Nachfrage zu generieren.

(2) Des weiteren ist eine zunehmende **Ausdifferenzierung der Leistungen** zu beobachten, i.e. **'Mass'** vs. **'Class'**. Für die 'Mass', also die global zunehmende Massen-

Nachfrage, ist hierbei eine weitgehende **Standardisierung und Kommerzialisierung vieler Leistungen** erkennbar, das heisst eine Massenproduktion der Leistungen, welche zusehends wie ein Gut des täglichen Bedarfs (commodity) gekauft werden). Die 'Class' wird zunehmend zur '**Global Class**', was wiederum die **Möglichkeiten und Zahl von Nischen mit differenzierten und hochpreisigen Produkten** erhöht.

(3) Auf Ebene der **Marktstrukturen sowie der Kommunikations- und Vertriebs- und Verkaufskanäle** ist aufgrund der **Penetration des Internets** und den damit verbundenen Funktionalitäten ein zunehmender **Wettbewerb um und zwischen 'Verkaufsflächen', i.e. shelf spaces** feststellbar. Hierbei behaupten sich wirksame und effiziente Verkaufsplattformen; beispielsweise Reiseplattformen (Travel Consolidators) wie expedia.com, travel.ch, oder hotel.com). Zwei wesentliche **damit verbundene Entwicklungen** sind diesbezüglich hervorzuheben.

- **Multi-Channelling** (d.h. Promotion und Verteilung von Information sowie Schaffung von Buchungsmöglichkeiten parallel über verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen (shelf spaces);
- **Aufkommen digitaler sozialer Netzwerke** (bspw. Facebook). Die Kommunikation findet **nicht mehr nur im Bereich B-2-B** (zwischen Unternehmen) **oder B-2-C** (zwischen Unternehmen und Kunden) sondern **über die durch das Internet befähigten Plattformen für soziale Netzwerke und Internet-Empfehlungsdienste (engl. recommender systems)** wie Trip Advisor zunehmend auch im Bereich **C-2-C** (zwischen Kunden und Kunden) statt.

(4) Parallel zum **Multi-Channelling** auf der **Anbieterseite** findet sich das **Channel-Swapping** auf der **Kundenseite**, d.h. auch der Kunde nutzt, wie verschiedene Studien zeigen (bspw. Bieger & Laesser, 2002), Kommunikations- und Kaufkanäle situativ und mitunter sprunghaft. Destinationen werden in Folge **nicht nur real, sondern auch virtuell besser erreichbar**. Der Zugang wird allerdings, ebenfalls real wie virtuell, immer heterogener, vielschichtiger. Darüber hinaus verschärft sich der Wettbewerb in der Kommunikation und im Vertrieb auch über **mobile Applikationen, welche zu einem neuen Entscheidungs- und Buchungsprozess von Leistungen während der Reiseplanung aber auch vor Ort führen**. Durch die oben erwähnten neuen Distributionswege und den neuen Destinationsformen wird der klassische Verkauf über mehrstufige Distributionswege (im kompliziertesten Fall vom Hotelier über die Destination zum Incoming-Tour Operator zu einem Outgoing-Touropoperator oder Key Account und dann schlussendlich über Reisebüro zum Endkunden) zunehmend umgangen.

Der oben beschriebene **Wettbewerb der Kommunikations- und Marketingplattformen** auf der **Anbieterseite** und das Phänomen des **Channel Swapping** auf der **Kundenseite** sind Veränderungen, welche durch die fortschreitende technologische Entwicklung getrieben sind. Diese Veränderungen verstärkten die **Bedürfnisse der Kunden** weiter in Richtung **Kurzfristigkeit, Multioptionalität und Individualität**.

Dies führt unter anderem dazu, dass

- für Kunden im Bereich **kommerzialisierter touristischer Produkte**, zu denen auch den für die Schweiz wichtigen Bereich Ski- und Wandertourismus gehört, vor allem **Preis-Leistungen** sowie **Communities** (Konsumentengemeinschaften) kaufentscheidend werden;
- neue Buchungskanäle, beispielsweise Direktbuchung, bequeme All-inclusive Buchungen durch einen Mausklick sowie Buchungen bei **nicht traditionellen Intermediären** an Gewicht gewinnen;

- **höhere Marketing-Investitionen notwendig werden.** Dies wird vor allem durch die Mengenausweitung des konkurrierenden Angebotes, dem aggressiveren Auftritt der Wettbewerber und durch die Informationsflut im Internet ausgelöst.

Mit dem Aufkommen dieser Entwicklungen ziehen sich allerdings viele Destinationsmanagement-Organisationen auf einfacher steuerbare und eher **weiche Marketinginstrumente** wie Reputationsmanagement oder Markenmanagement in Anlehnung an die Kernaussagen des Destinationsmanagements '95 zurück. Dort stehen weiter traditionelle Instrumente wie Imagewerbung, Public Relation, Messeteilnahmen, Event-Management etc. in den Vordergrund. Für einen wirksamen Einstieg ins Internet-Zeitalter des E - Business und des Community Marketing fehlen ihnen oft das notwendige Wissen und die finanziellen Ressourcen. Die **Anpassungen** erfolgen, wie das nächste Kapitel zeigt, vor allem im **Rahmen der bestehenden Strukturen und Prozesse**.

2.4 Die vorläufige Antwort des Alpenraums auf die weltweiten Entwicklungen: Destinationsmanagement '05

Im Alpenraum haben sich in Folge zuvor diskutierter Entwicklungen nur einzelne grosse Destinationen in Richtung direkter Vermarktung integrierter Angebote und damit in Richtung eines neuen Destinationsmarketings entwickelt. **Der Grossteil der Tourismusorganisationen hat sich jedoch auch in dieser Phase der Konsolidierung bezüglich ihrer Arbeitsweise und Strukturierung nicht oder kaum verändert.**

Dennoch wurde etwa ab dem Jahr 2005 in verschiedenen Kantonen (beispielsweise in Graubünden oder im Wallis) die **Frage nach den optimalen Destinationsstrukturen neu gestellt**. Hierbei hat sich folgendes herauskristallisiert:

- (1) Die **Destinationskonzepte '05** fordern **grössere Destinationsräume** mit entsprechenden **Organisationen**, die in der Lage sind, **Budgets von mindestens 7 Mio. CHF** zu generieren (Bieger, Laesser, & Weinert, 2006). Diese neue Grössenlogik ist vor allem getrieben durch die mit dem Multi-Channelling entstehenden Aufgabenerweiterungen und -vertiefungen.
- (2) Es wird eine **Trennung** zwischen **territorialen** und **Verkaufsaufgaben** postuliert.
 - **Territorial und folglich flächendeckend in den Regionen muss die Gestaltung der touristischen Rahmenbedingungen** (Lobbying-Funktion) oder auch das Zugänglichmachen zu Verkaufskanälen im Internet erfolgen. Für Kunden werden hierbei auch Plattformen geschaffen, über welche sie generellen Zugang zum Angebot haben.
 - **Kommerzielle Produktentwicklung**, Verkauf, aber auch Markenentwicklung und -pflege kann an Destinationsorganisationen mit den erwähnten kritischen Grössen oder auch an nicht raumgebundene Plattformen wie beispielsweise Themengruppen übergeben werden (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2009; Bieger et al., 2006).

Die weiterführende Logik dieser Aufgabenteilung und deren Konsequenzen ist in Abbildung 2 dargestellt.

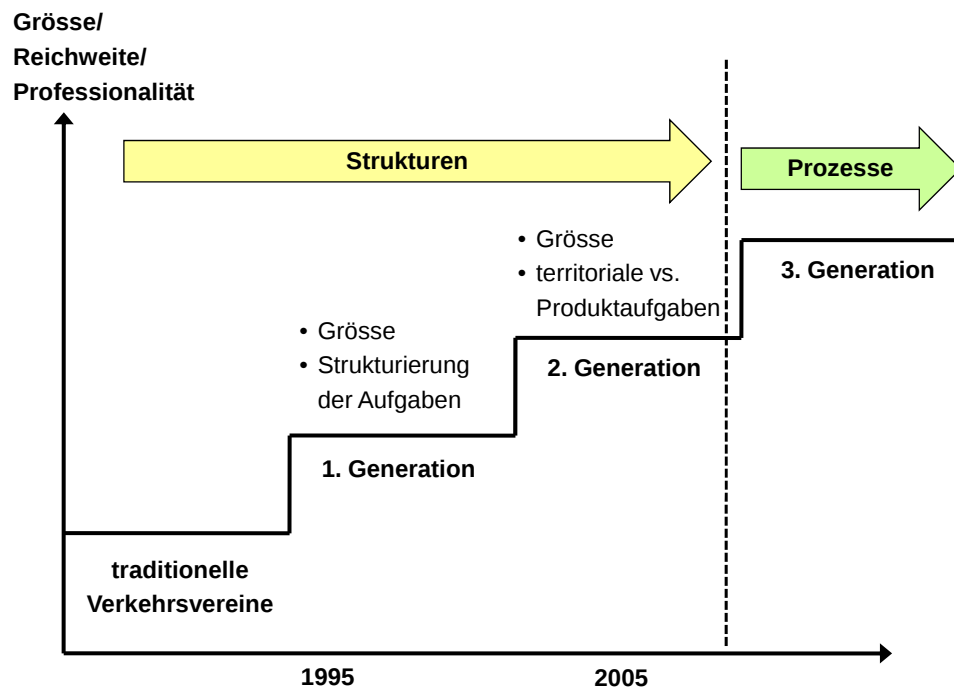
Abbildung 2: Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05

Leistungsdimension	Territoriale Aufgaben	Produktaufgaben
Hauptaufgabe	CREATE ATTENTION AND ACCESS! Kunden-PULL Informationsverteilung und Buchungsmöglichkeiten sicherstellen Marktzugang für alle Partner (Information für Kunden, Buchungskanäle, Distribution etc.); Strukturen für die Ermöglichung der Produktion marktfähiger touristischer Angebote; Promotion des Raums	HARD SELLING Kunden-PUSH Produktgestaltung und -verkauf sicherstellen Bündelung von Einzelangeboten in marktfähige und positionierbare Produkte; Promotion der Produkte; In-Wert-Setzung von potentiellen Attraktionen
Begünstigte	Alle Leistungsträger in der Destination; auf Basis mehrheitlich erfüllbarer Kriterien Kunden (Information)	Ausgewählte und geeignete Leistungsträger; Ausschlussprinzip
Aufgabenträger	Territorial abgegrenzte, Public Private Partnerships Marketingorganisation; gegebenenfalls Exklusivitätsprinzip (basierend auf Eigentumsrechten an räumlichen Marken)	Öffentliche, Public Private Partnership, oder private Marketingorganisation (z.B. Hotelketten)
Marketing Initiativen	Regionaler Ansatz (alle Kundengruppen)	Sektoraler/ subsektoraler Ansatz (Segmente)
Dauer von Programmen	Langfristig	Beschränkt; abhängig vom Charakter des konkreten Projektes; basierend auf Marketing- oder Businessplan
Marktorganisation (Grundsatz)	Hierarchie (Vertretungsanspruch)	Markt
Finanzierung	Leistungsaufträge bzw. -vereinbarungen	Businessplan-spezifische Finanzierung

Der Wandel vom Destinationsmanagement '95 zu '05 ist in den meisten Schweizer Regionen noch in vollem Gange. Es hat sich mittlerweile gezeigt, dass die Erzielung einer minimalen Budgetgrösse seit Mitte der 90-er viele Tourismusorganisationen dazu geführt hat, marktorientierte Aufgaben verstärkt wahrzunehmen. Die in der obigen Darstellung postulierte Neuausrichtung auf Produktaufgaben und die gleichzeitige Emanzipation von den reinen Territoriaufgaben hat jedoch nur teilweise Erfolg gehabt.

Wie in der untenstehenden Abbildung skizziert, haben sich die bisherigen Entwicklungen der Tourismusorganisationen auf die Strukturen konzentriert, indem vorwiegend eine kritische Grösse angestrebt wird, um die notwendigen Territorial- und Produktaufgaben wahrzunehmen. Die zukünftigen Herausforderungen sind marktgetrieben und fordern von den Tourismusorganisationen eine verstärkte Ausrichtung auf Produktions- und Vermarktungsprozesse. Mehrwerte werden dann geschaffen, wenn Tourismusorganisationen diese Prozesse beeinflussen und aktiv gestalten.

Abbildung 3: Chronologie der Entwicklung



Quelle: Eigene Abbildung

3. Destinationsmanagement '15

3.1 Ausgangslage

Die bisher angestrebte Aufgabenteilung und Reichweite der Tourismusorganisationen ist nur an wenigen Orten und nur teilweise umgesetzt (bspw. Graubünden, Vorarlberg). Die Gründe hierzu sind vielfältig und können im wesentlichen wie folgt zusammengefasst werden:

- Die bereits früher diskutierte **Individualisierung** und damit **Verschiedenartigkeit der Kundenwünsche** steht zunehmend im Gegensatz zum **territorialen Verständnis der Destination**. Hier zeigt sich letztlich, dass die Destination ein **kundengetriebenes Konstrukt** ist, welches bislang seitens der Anbieter als 'Krücke' für territoriale Abgrenzungen genutzt wurde. Dieses Vorgehen funktioniert aber nur so lange, wie Kunden **ähnliche Bedürfnisse** haben und sich letztlich **auf Basis ähnlicher Bedürfnisse in einem gegebenen Raum aufhalten** (Kongruenz zwischen Raumnutzung für Bedürfnisbefriedigung und Destinationsabgrenzung). Dies ist aber zunehmend nicht mehr der Fall; und damit werden die bislang angebotsdefinierten Destinationsabgrenzungen überflüssig.
- In vielen Märkten der Alpenländer sind nicht Tour Operator oder Reisebüros die Abnehmer der Produkte, sondern oft entweder der Kunde selbst oder eine Vielzahl **neuer, 'branchenfremder' Intermediäre**. Dies hängt im wesentlichen damit zusammen, dass durch das Internet letztlich **jeder, welcher im 'Besitz' von Kunden ist, diesen auch touristische Leistungen anbieten kann** (mit dem Ziel, den **Share of Wallet** seiner Kunden zu maximieren). Naheliegende Beispiele sind etwa Grossverteiler wie Tchibo, Aldi aber auch im Tourismus etablierte Konzerne wie die Migros; in Zukunft wird die Liste möglicher neuer Intermediäre noch länger werden. Dies hat zur Folge, dass die **Bedeutung 'klassischer' DMOs automatisch relativiert wird**. Während ein **geschützter, institutioneller Vertretungsanspruch** - wie in Destinationsmanagement '05 empfohlen - auf der **territorialen Ebene** durchaus auch in Zukunft Bestand haben kann (öffentliche Infrastruktur, Infostellen, etc.), ist er auf der **Ebene Produkte nicht mehr haltbar**.

Es ist deshalb davon auszugehen, dass für die Tourismusorganisationen die Ordonanz 2005 auch noch nicht die Endlösung darstellen wird. **Treiber der nächsten Stufe der Entwicklung** werden sein:

- Der **weiter verstärkte Wettbewerb der Plattformen**: Neben Tourismusorganisationen, Reisebüros, Fluggesellschaften, Tour Operators und einzelnen Leistungsanbieter werden auch immer mehr Unternehmen aus anderen Branchen wie bspw. Medien touristische Leistungen anbieten und so die Funktionen von Distributionskanälen und auch von Tourismusorganisationen übernehmen. Erfolgsfaktoren von Plattformen könnten hierbei sein: (1) Kundenbesitz bzw. -zugang, Besitz oder gesetzlich gewährter Zugang zu Angeboten oder knappen angebotsähnlichen Ressourcen (bspw. Seeanstoss), (3) Convenience (Kundenfreundlichkeit/ Bequemlichkeit) der Interaktionen und Transaktionen.
- Der **Kostendruck**: Die kritischen Budgetgrößen werden in Zukunft nicht nur wegen gestiegener Marketingkosten, sondern auch aufgrund höherer Anforderungen an das Management und die Kosten qualifizierter Arbeitskräfte sowie der notwendigen kritischen Größen für die Vermarktung steigen.
- **Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse und kurzfristigeres, opportunistisches und situatives Buchungsverhalten**: Dies bedingt eine noch stärkere Integration von Produktentwicklung, Marketing und Leistungserbringung zur Sicherstellung der notwendigen Reaktionsgeschwindigkeit in der Distribution und in der Preisfestsetzung. Produkte müssen rasch an veränderte Nachfrage angepasst werden können und Auslastungslücken durch den Einsatz von Marketinginstru-

mente geschlossen werden können. Dabei wird der aktive Verkauf durch die Leistungserbringer selbst wichtiger denn je.

- **Neue Technologien** wie der Trend zu Handhelds (mit der Hand tragbare Computer, Mobiltelefone der neuen Generation) und das darauf aufbauende Reiseverhalten mit Segmentierung der Reiseentscheide in Teilentscheide, beispielsweise Hotelentscheide an einem Tag, laufende Buchungen von Aktivitäten situativ während der Reise (Hyde & Laesser, 2009) erfordert die laufende **Weiterentwicklung der integrierten Produktentwicklungs-/ Vermarktungs- und Kundenbeziehungsprozesse** mit weiterhin hohen Investitionen in die Technologie.

Aufgrund dieser Entwicklungen wird ein Marketingansatz notwendig, welcher

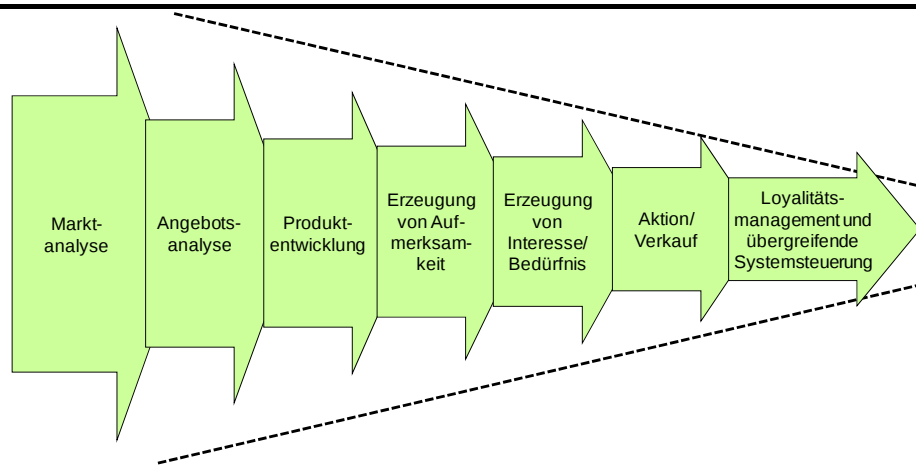
- sich **konsequent** auf einzelne **Zielmärkte** und ihre **Bedürfnisse** sowie **Entscheidungsverhalten** ausrichtet;
- über **hochprofessionelle Kundenkontaktzentren** (Informations- und Buchungsstellen) verfügt, welche einen Mehrkanal-Zugriff auf Angebote ermöglichen;
- über einen direkten **Durchgriff** Zugang zu Spezialangeboten, Produkte-Packages und All-Inclusive Angebote ermöglicht und
- einen direkten **Zugang zu Key-Accounts** (wichtige und vor allem Kunden mit hohem Nachfragenvolumen) und professionellen Buchungskanälen hat.

3.2 Funktion und Prozess vor Territorium

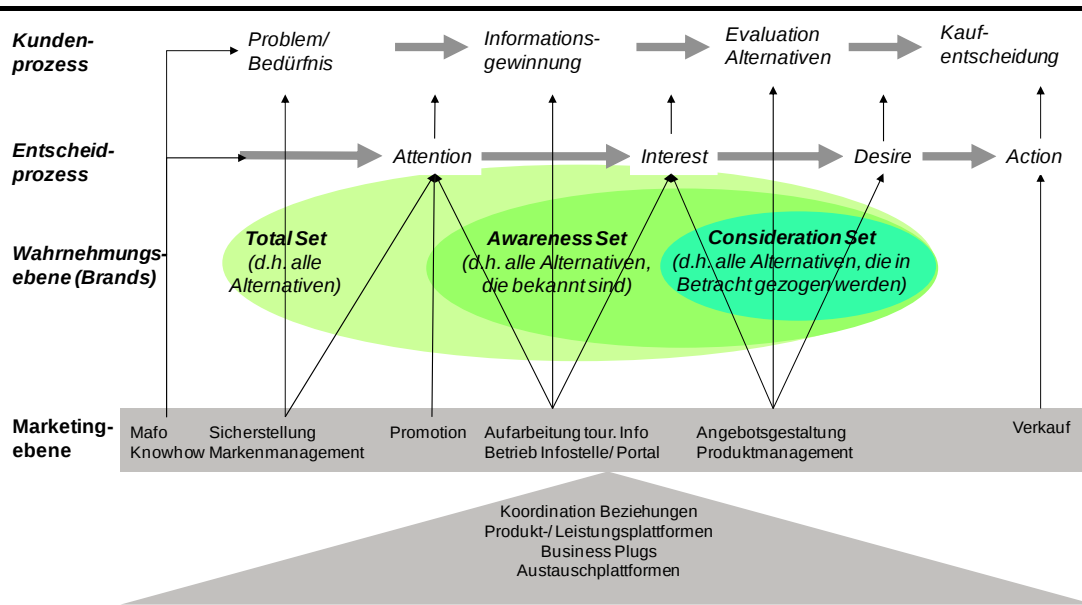
3.2.1 Beschreibung

In Folge der obigen Ausgangslage und aufbauend auf dem Konzept '05 postulieren wir eine **vermehrte Priorisierung der Produktebene**. Damit einher geht eine **weitere Loslösung vom Territorialprinzip des Destinationsmanagements** und damit die Abkehr vom **strukturell geprägten Ansatz** hin zu einem **vermehrt prozessorientierten Ansatz**.

Der **Fokus der neuen Destinationskonzepte** liegt in Zukunft deshalb vermehrt auf **funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozesse**. Diese Prozesse richten sich nach dem sogenannten **Marketingfunnel** (funnel = Trichter). Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind **durchgehend zu koordinieren** (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Marketingfunnel im Tourismusmarketing

Die dem Marketingfunnel zu Grunde liegende Sichtweise ist ein **Kundenprozess**, wie er in Abbildung 5. dargestellt ist und an welchem sich das **Tourismusmarketing** letztlich orientieren sollte.

Abbildung 5: Kundenprozess im Tourismusmarketing

In diesem **prozessorientierten touristischen Marketing** müssen die **Aufgaben der einzelnen Partner im Ablauf** von der Produktentwicklung über Aufmerksamkeitsgenerierung, Bedürfniserweckung, aktivem Verkauf, Buchung, Serviceerbringung bis zur Stammkundenbetreuung **geklärt werden**. Die von den Tourismusorganisationen bspw. erzeugte Aufmerksamkeit und das Interesse muss in Form von konkreten Produkten und Buchungsmöglichkeiten quasi "abgeholt" 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:

- **Verkaufsorientierung**, d.h. die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von zeitlich begrenzten Aktivitäten einer Destination, die darauf abzielen, mehr Logiernächte zu verkaufen bzw. die Verkaufsziele der Tourismusorganisation zu erreichen. Für Destinationen bieten sich Verkaufsförderungsaktionen oder direkter Verkauf an, die an den Konsumenten direkt, an die Tour Operators oder an Reisebüros als Verkaufsmittler gerichtet sind und somit verkaufsauslösend wirken.
- **Produktintegration**, d.h. die Koordination der verschiedenen Leistungserbringer in der Destination, damit der Kunde die verschiedenen Teilleistungen als ein Produkt wahrnimmt.
- **Verknüpfung zwischen Preis, Verkauf und Buchung**, d.h. es müssen integrierte Systeme aufgebaut werden, die eine nachfrageabhängige Preisfestsetzung erlauben, eine aktive Bewirtschaftung der Reservation ermöglichen und einen aktiven direkten Verkauf fördern.

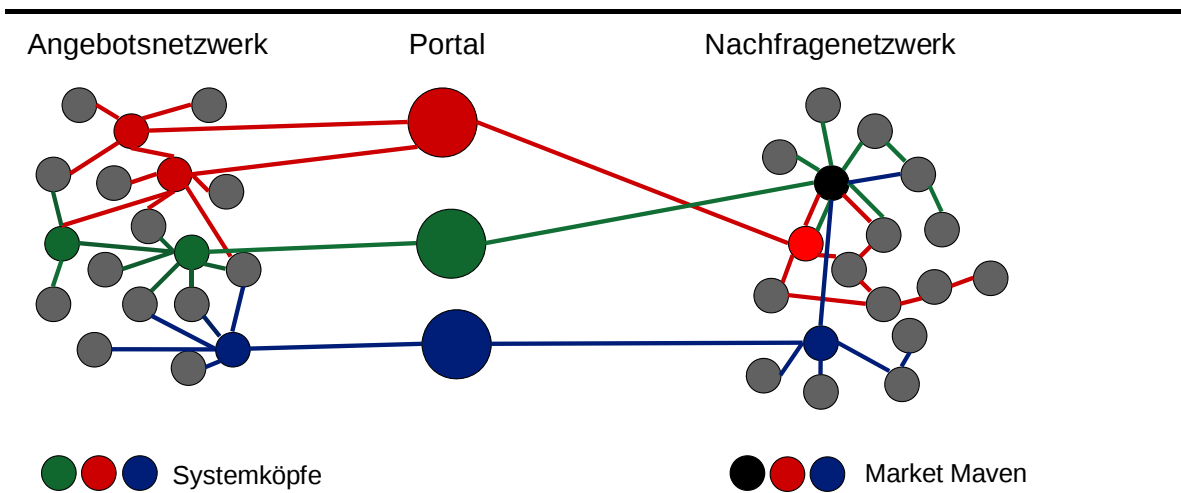
3.2.2 Konsequenz für die Stossrichtungen der zukünftigen Destinationsentwicklungen

Auf dem Hintergrund dieser Perspektiven drängt sich die Frage auf, **wie viel Energie in die Entwicklung von Tourismusstrukturen gesetzt werden soll**, die dann letztendlich trotzdem nur Übergangsstufen zur nächsten Struktur sein werden. Alle Organisationen müssen sich heute im **dynamischen Wettbewerb** - einem Wettbewerb, der nicht nur die Produkte und Leistungsprozesse betrifft, sondern auch die Institutionen selbst tangiert - laufend wandeln. Nicht nur müssen für sich immerzu **verändernde Kundenbedürfnisse neue Produkte** entwickelt oder neue Marketinginstrumente eingesetzt werden. Es gilt auch laufend, die **Funktionalität und Rolle der eigenen Organisation im Gesamtsystem Tourismus und im Marketingfunnel zu überdenken**.

So schlagen wir vor, vermehrt in flexiblen prozessorientierten Netzwerkstrukturen zu denken und hierbei die regional ausgerichtete Imagewerbung und Markenentwicklung in Produktentwicklung und -vertrieb zu überführen. Wir unterscheiden in der Folge in jedem Netzwerk drei wichtige Player (vgl. Abbildung 6)

- **Systemköpfe** im Angebotsnetzwerk
- **Market Mavens** im Nachfragenetzwerk
- **Portale**, welche Systemköpfe und Market Mavens verbinden

Abbildung 6: Netzwerklogik im Tourismusmarketing



Ein **Systemkopf im Angebotsnetzwerk steuert bzw. treibt den Marketingfunnel**. Ein solcher Systemkopf kann die wichtigste Attraktion im Ausflugs-tourismus oder auch eine Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus sein. Der **Systemkopf** ist also der **Leader eines angebotsseitigen Netzwerks**. Er **besitzt** oder **schafft Zugang zu Portalen**, welche wiederum Zugang zu spezifizierten Kundensegmenten haben (oder Kunden gar 'besitzen'). In Bezug auf den **Marketingfunnel** ist der Systemkopf insbesondere für folgende **Aufgaben** verantwortlich (unabhängig davon, ob er sie selbst ausführt oder gegebenenfalls im Auftrag auslagert):

- **Initiative**, d.h. er initiiert den Prozess zum Aufbau und Betrieb eines Marketing-Funnels;
- **Koordination Vorbereitung**, d.h. er steuert den Prozess in der Vorbereitungs- bzw. Konzeptionsphase bzw. hat die Projektleitung in der Vorbereitung;
- **Steuerung Umsetzungsprozess**, d.h. er steuert die Umsetzung bzw. er nimmt die Projektleitung in der Umsetzungsphase inne (häufig deckungsgleich mit der Koordination Vorbereitung, da ein Bruch in der Prozessverantwortung wenig sinnvoll ist und nur gut begründet erfolgen sollte);
- er liefert, zusammen mit Partnern, **Inhalte**; Inhalte können letztlich alle liefern welche die Bedingung für einen bestimmten Marketing-Funnel erfüllen;
- **Führung im taktischen Marketing**, insbesondere Zugang zu Preisfestsetzungs-Instrumenten und zur Kapazitätssteuerung im Rahmen von Systemen der nachfrageorientierten Preissteuerung

Das Gegenstück zum Systemkopf auf der Anbieterseite ist auf der Nachfrageseite der **Market Maven** (Markt'experte'). Wer immer dies auch ist: Diese Person oder Institution hat einen Wissensvorsprung oder **steuert oder beeinflusst wenigstens die Informationsverteilung** und bestenfalls die **Entscheidungsfindung** potentieller Gäste (oft nicht nur 'klassisch' als Key Account oder Intermediär sondern vermehrt auch als zentraler Player in einem sozialen Netzwerk).

Systemköpfe wie Market Maven sind gekennzeichnet durch eine **zentrale Position im Netzwerk** und insbesondere dadurch, dass sie mehrere Teile weiterführender Netzwerke als Verbindungsknoten nicht nur zusammenführen, sondern diese als **wichtige Informationsvermittler und Meinungsbildner beeinflussen** (Jones et al., 1997; Hill et al., 2006; ein wunderbares und unterhaltsames Beispiel liefert der 2009 Film publizierte Spielfilm 'The Joneses').

Dort wo **Systemköpfe aus eigener Kraft mit Market Mavens erfolgreich operieren**, sind Portale nicht oder von untergeordneter Bedeutung. Dies ist beispielsweise der Fall für Resorts, welche zu internationalen Hotelketten gehören und über eigene Promotionsbudgets und Vertriebssysteme verfügen, welche gezielt und effizient eigene erschlossene Quellmärkte bedienen. Das Portal reduziert sich in einem solchen Fall auf das im allgemeinen Sprachgebrauch bekannte Vertriebsportal im Internet.

Dort wo jedoch Systemköpfe aufgrund beschränkter Ressourcen oder mangelnder Kompetenzen die Verbindung zu den Market Mavens nicht aufgebaut haben oder umgekehrt Market Mavens keinen Zugang zum Destinationsangebot erschlossen haben, erweitert sich das Konzept des virtuellen Portals auf eine operative Einheit, **welche mit Koordinations- und Vermittlungskompetenzen ausgestattet** ist. Hier sind die DMOs der neuen Generation gefragt, indem sie gezielt, **Angebote nicht nur koordinieren sondern auch den Nachfrage- und Angebotsnetzwerken zuführen**.

Der Marketingfunnel ist deshalb auch auf jede relevante Verbindung in diesen Netzwerken anzuwenden. Angebots- und Nachfragenetzwerke bilden das Skelett des Marketingfunnels. Die Systemköpfe, die Market Mavens und die Portale stellen die Muskeln, welche es dem Marketingfunnel erlauben, sich zu bewegen und flexibel zu bleiben. Die Informations-, Kommunikations- und Transaktionsflüsse zwischen den Systemköpfen, den Market Mavens und den Portalen sind das Blut, welches den Marketingfunnel mit Sauerstoff lebensfähig macht.

3.2.3 Destinationsmanagement der Zukunft

In der übrigen Wirtschaft hat sich in der Organisationslehre das Prinzip **"weg von Tempeln hin zu Zeltstätten"** etabliert. Hochflexible Organisationen, mobile Arbeitsplätze, Arbeit nehmende, die in ihrem Fachgebiet Spezialisten sind, aber auch beliebig mit anderen kombiniert werden können, prägen heute andere Wissens- und Netzwerkbranchen - auch der Tourismus ist eine solche Wissens- und Netzwerkbranche. Viele Beratungsunternehmen haben für ihre Mitarbeitenden schon lange keine Büros mehr, sie arbeiten flexibel beim Kunden. Wichtig ist Kompetenz und Vernetzung und persönlicher Kontakt mit Schlüsselpartnern. Arbeitsinstrument sind Datenbanken und Laptop.

Vielleicht wird auch der **Tourismusmanager** der Zukunft seine territorialen Aufgaben erfüllen, in dem er gar kein Büro mehr hat, sondern mit seinem Laptop vom Leistungserbringer zu Leistungserbringer geht, mit ihm Produkte entwickelt, ihm aufzeigt, wie er sein Produkt leichter buchbar ins Internet bringt und flexibel kooperierend mit Vermarktungsdestinationsplattformen zusammenarbeitet. Der Tourismusmanager residiert nicht mehr im Tourismusamt sondern geht zu seinen "Beratungskunden" seinen Leistungspartnern in der Region. Markensteuerung und Werbemaßnahmen können von ausserhalb durch Kommunikationsagenturen wahrgenommen werden. Der oben beschriebene **Systemkopf koordiniert und stellt die IT-Plattform als Basis der Zusammenarbeit sicher. Die Koordination erfolgt dabei nicht nach territorialen Grenzen, sondern entlang des oben beschriebenen Marketingfunnels.** Dabei werden auch Partner von ausserhalb wie Transportunternehmen gezielt eingebunden.

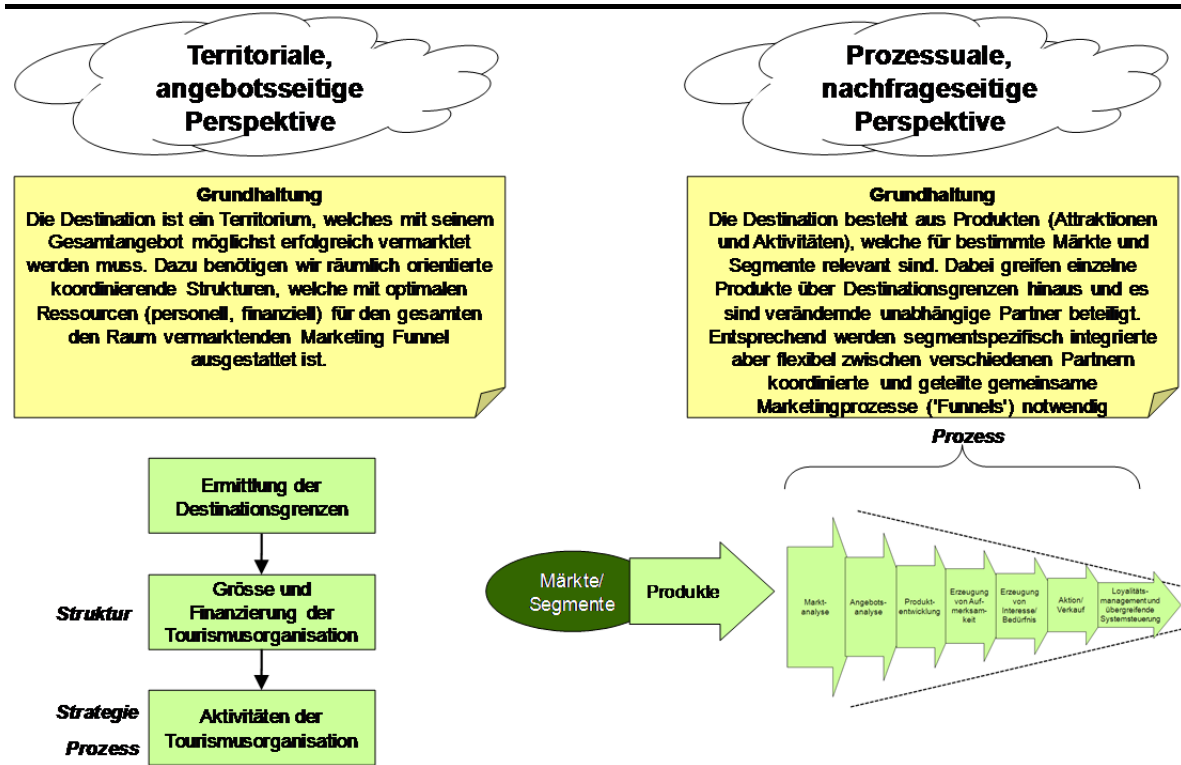
Mit anderen Worten, das **Destinationsmanagement der Zukunft** ist durch folgende drei Entwicklungen geprägt:

1. Weg von der **Fixierung auf die Optimierung von Destinationsstrukturen** hin zu einer **Orientierung an Transformationsrichtungen** und die dafür notwendigen **Entwicklungsprozesse**: Wichtig ist, dass die Verantwortlichen sich im Klaren sind, wie der gesamte Marketing Prozess, von der Produktentwicklung bis zum Kundenbindungs-Management inklusiv aktivem Verkauf, übergreifend optimal gestaltet werden kann und wie sich die Funktionalität und Rolle der eigenen Organisation in Zukunft wandelt. Dieser Wandel bzw. die **Wandlungsrichtung** ist- im proaktiven Sinn - denn auch **Gegenstand eigener strategischer Überlegungen**.
2. Entsprechend sollte auch eine **Orientierung an Territorien durch eine Orientierung an Aufgaben innerhalb von Marketingprozessen** abgelöst werden. Ziel müsste es sein, in eigentlichen Prozesslandkarten als **Abstimmungsinstrumente die Aufgaben der einzelnen Teilorganisationen** aufzuzeigen, die Übergänge im Marketing Prozess sicherzustellen und so die Funktionsweise der Marketings in

einer Region und nicht die Aufgabenerfüllung einer einzelnen Tourismusorganisation zu optimieren (vgl. Abbildung 7)

3. **Weg von einer Budget- hin zu einer Marktorientierung.** Die Diskussion um kritische Budgets sollte weniger durch die Organisation als vielmehr vom Markt getrieben sein. Je kleiner das Budget desto kleiner der Markt. Aber es kann immer ein Markt in irgendeiner Form sinnvoll bearbeitet werden.

Abbildung 7: Von der territorialen zur Prozessperspektive



3.3 Konklusionen

3.3.1 Konsequenzen für die bestehenden Tourismusorganisationen

Die bestehenden Tourismusorganisationen erforderten für ihre Entwicklung beträchtliche institutionelle Investitionen. **Sie sollten deshalb nicht ohne Not zerstört oder grundsätzlich verändert werden.** Wollen sie ihre Legitimität und damit Existenz sichern, so müssen sie einen **funktionellen Wert** aufweisen. **Dieser kann auch in Zukunft nur in einer sinnvollen, kompetent und effizient erbrachten Leistung im Rahmen einer Marketingwirkungskette bestehen.**

- Tourismusorganisationen haben deshalb den Fokus ihrer Kooperations- und Fusionsbestrebungen weg von anderen Regionen und der Politik hin zu den **Leistungserbringern und Partnern in der Region** zu legen. Die in Projektgruppen mit Leistungspartnern innerhalb der Marketingwirkungskette investierte Kommunikationszeit des Managements sollte ein Mehrfaches derjenigen betragen, die mit Politik und angrenzenden Regionen in Fusions- und Kooperationsgesprächen, etc. verbracht wird.
- In Abhängigkeit der lokalen produkt- und marktbezogenen Besonderheiten muss die **Funktion der Organisation in der Marketingwirkungskette** bestimmt werden. Häufig wird dies immer noch im Bereich der **Information und der Aufmerksamkeitserzeugung** sein, aber deutlicher **abgestimmt und in Funktion mit den Werbe- und Verkaufsmassnahmen der Leistungspartner** und potentieller In-

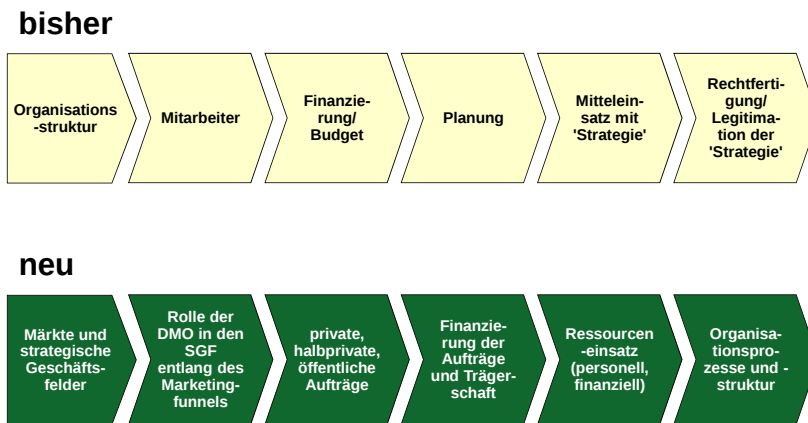
termediäre. Zentral ist die **Systemkopffunktion**, d.h. wer bezüglich einer Kunden-/ Produktgruppe den Zugang entwickelt und koordiniert. Nur über diese Funktion kann das heute **notwendige kurzfristig gesteuerte taktische Marketing** betrieben werden.

- Für die im voraus ermittelten **Funktionen** müssen **Ziele** bestimmt und **Kompetenzen** aufgebaut werden.
- Die wesentlichen Instrumente in diesem prozessualen Ansatz der Tourismusorganisation sind nicht mehr territoriale Destinationslandkarten sondern **Tourismus - Marketing Prozesslandkarten und Marketingpläne**, welche die Abstimmung der Aktionen und Massnahmen über die verschiedenen Partner in der Marketing-Wirkungskette erleichtern.

Die untenstehende Abbildung leitet aus den obenstehenden Konsequenzen eine neue Art des Verständnisses einer Tourismusorganisation ab.

Bisher haben die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen die Mitarbeiterausstattung mit entsprechenden Kompetenzen geprägt. Fortschreibende Budgetprozesse haben dazu geführt, dass die Einsatzplanung und die strategischen Initiativen langfristig auf der Basis einer traditionellen Sicht der Tourismusorganisation gestützt wurden. Auch die Finanzierung hat sich in der Vergangenheit kaum geändert. Ein weiterhin hoher Anteil Kurtaxen, der neulich durch Tourismusförderungsabgaben oder anderer öffentlich und oft wenig zweckgebundener Mittel aufgestockt wurde, ermöglichte bisher eine sehr freie Interpretation des Mitteleinsatzes. Erst kürzlich wurden Aufträge durch die öffentlichen Institutionen (Gemeinden und Kantone) mit Leistungsaufträgen versehen.

In einer Tourismusorganisation, die sich den Entwicklungen der Märkte und der Bedürfnisse des Gastes und der Leistungsträger orientiert, muss periodisch überprüft werden, welche heutigen und zukünftigen Geschäftsfelder den Erfolg der Destination prägen. Der Marketingfunnel erleichtert die Ermittlung der Rolle der DMO entlang der Prozesse und zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht. Erst danach sollten die Aufträge formuliert und die Finanzierung zweckgemäss und durch die Nutzniesser (einzelne Unternehmen, Unternehmensgruppen, Unternehmen und Öffentlichkeit, Gemeinwesen) sichergestellt werden. Als Folge daraus kann auch eine wirksamere Governance der DMO geregelt werden. Letztere wiederum prägt die Zusammensetzung und die Aufgaben des Vorstandes. Schliesslich kann eine zielgerichtete Ermittlung der Kompetenzen und der Organisation für die DMO abgeleitet werden.

Abbildung 8: Traditionelle und neue Geschäftslogik der DMO

3.3.2 Konsequenzen für die Finanzierung des Tourismusmarketing

Die Finanzierung des Tourismusmarketing ist bislang darauf ausgerichtet, Marketingorganisationen der einzelnen Destinationen zu finanzieren, oft **aufgabenspezifisch** und basierend auf **Leistungsvereinbarungen**. Die Zusammensetzung der Mittel ist oft gemischt (öffentliche und private Mittel). In einzelnen Fällen ist man dazu übergegangen, die **territorialen Aufgaben** der Ordonnanz '05 mit **öffentlichen Mitteln** zu finanzieren, wogegen die **Produktaufgaben** oft **gemischtwirtschaftlich** finanziert sind. Die Logik hinter dieser Teilung basiert auf der Frage, **wo bzw. bei wem Nutzen aus solchen Massnahmen anfällt**: Der **Allgemeinheit** und insbesondere dem **Kunden** im ersten Fall, **einzelnen Leistungsträgern** und damit erst mittelbar der Allgemeinheit im zweiten Fall.

In Zukunft müssen vermehrt **Systemköpfe** und die von ihnen ausgehenden **Marketingfunnels** finanziert werden. Grundlage insbesondere für die öffentliche Co-Finanzierung können **Marketingpläne** sein, wobei die **Struktur der Finanzierung** (öffentlich vs. privat) nach **Aufgabenbereich** differenziert werden sollte.

- So kann die Sicherung an ein Gebiet gebundener öffentlicher Güter bei Marktversagen öffentlich finanziert werden. Hierzu gehört insbesondere der **Zugang des Gastes zu einem möglichst breiten und vollständigen Angebot**, digital und vor Ort.
- Eine gemischte öffentliche/ private Finanzierung (50/50) ist insbesondere denkbar bei denjenigen Aufgaben, welche im Resultat **positive Effekte ausserhalb des privaten Nutzerkreises** generieren; hierzu gehören in der Tat die Mehrheit der Aufgaben im Marketingfunnel, insbesondere die Erzeugung von Aufmerksamkeit/ Interesse und Bedürfnis (unmittelbar) oder auch Markt- und Angebotsanalyse (mit-

telbar). Die Legitimation der öffentlichen Co-Finanzierung von Produktentwicklung liegt dagegen im Überwinden der KMU-Problematik in der Tourismusbranche.

- **Kaum mit öffentlichen Mitteln gerechtfertigt** sind dagegen Verkauf und Loyalitätsmanagement; hier kann die Mehrheit des Nutzens zu Eigentum gemacht werden und generiert nur beschränkt öffentlichen Nutzen.

4. Nächste Schritte

Dieses Kapitel stellt einen strukturierten Ablauf dar, wie die DMO der dritten Generation (weiter-)entwickelt werden kann. Im Sinne des Konzepts wird bewusst auf die Unterscheidung zwischen lokal, subregional, regional, kantonal, etc. verzichtet. Wenn eine wirksame DMO im Markt erfolgreich operiert und sich teilweise vom Territorialprinzip lösen kann, ist sie unabhängig von der Grösse des Territoriums realisierbar. Die folgende Vorgehensweise richtet sich somit an alle bestehenden kooperativen Tourismusorganisationen, egal welcher Grösse und unabhängig von der Intensität der Territorialbindung.

4.1 Die optimale Ausgangslage

Wir gehen von der folgenden Ausgangslage aus: Tourismusorganisationen haben sich aufgrund des Destinationsmanagement '95 (Strukturen und Grösse) sowie teilweise auf der Basis des Destinationsmanagement 05' (Produkt- und Verkaufsorientierung) zu Einheiten mit den folgenden Eigenschaften gebildet.

1. Sie verfügen mittlerweile über ein **Budget** von mehr als rund **2 Mio. CHF**.
2. Sie beschäftigen mindestens einen Produktmanager, der Leistungsträger und weitere Institutionen attraktions- und/ oder aktivitätsbezogen koordiniert.
3. Sie haben sich von der **Produktion der Prospektflut** verabschiedet und widmen im Gegenzug einen zunehmenden Anteil des Budgets für den **digitalen Auftritt** oder sogar für ein Destinationsportal mit Interaktions- und Transaktionsmöglichkeiten.
4. **Sie bedienen sich für die Erschliessung neuer Märkte zusätzlicher Ressourcen und Partner** und engagieren sich zumindest in einem beschränkten Rahmen an Werbe- und Verkaufskampagnen, welche von unterschiedlichen Partnern und Partnerschaften geführt werden.
5. Sie sind zu **weniger als 80% von Kurtaxen abhängig** und haben in ihrer Finanzierungsstruktur einen vielfältigen Mix an Quellen erschliessen können (z.B. öffentliche Finanzierung (in den öffentlichen Haushalten budgetiert), Bundes- oder regionale Fördergelder, Vermittlungsprovisionen, Dienstleistungen, Merchandising). Diese Finanzierungsvielfalt mindert nicht nur die Abhängigkeit von einer instabilen Finanzierungsform wie Kurtaxen, sondern zeugt von der notwendigen Flexibilität für weitere Veränderungsschritte.
6. **Sie haben sich vom strengen Territorialprinzip emanzipiert.** Das strenge Territorialprinzip bedeutet einerseits, dass alle Leistungsträger und alle Interessen in der Destination gleichwertig und allumfassend mitberücksichtigt werden müssen ('DMO ist für alle da'). Andererseits verbietet es, Verträge und Allianzen mit ausgewählten Leistungsträgern oder Organisationen ausserhalb der Destination zu schliessen ('Coopetition-Verbot'). Die Loslösung vom strengen Territorialprinzip erlaubt die Gestaltung einer variablen Geometrie des Raumes, für welchen die DMO tätig sein kann.
7. **Die Vorstände sind derart ausgestattet, dass professionelle und effiziente Entscheidungen getroffen werden.** Die Vertreter sind an einer stabilen Organisation interessiert, welche keine Partikularinteressen verfolgt, sondern die Gesamtentwicklung der Destination in den Vordergrund stellt.

Die oben erwähnten Voraussetzungen erleichtern die Realisierung des Destinationsmanagement '15 wesentlich, da einerseits die Basis für eine **flexible Organisation** gegeben ist (Produkt- und Marktorientierung, verschiedene Finanzierungsquellen, 'variable Geometrie'). Andererseits haben sich bereits in der Vergangenheit die Aufgaben und Kompetenzen in Richtung einer **marktorientierten Organisation** entwickelt (z.B. Produktmanager, E-Business). Zudem dürfen wir davon ausgehen, dass das **Selbstverständnis des Tourismusdirektors** heute faktisch einem **Netzwerkmanager** Platz gemacht hat, welcher aktiv in die Bildung von neuen Angeboten und Initiativen seine Zeit investiert und sein Fachwissen einbringt.

4.2 Die Prinzipien für die Umsetzung

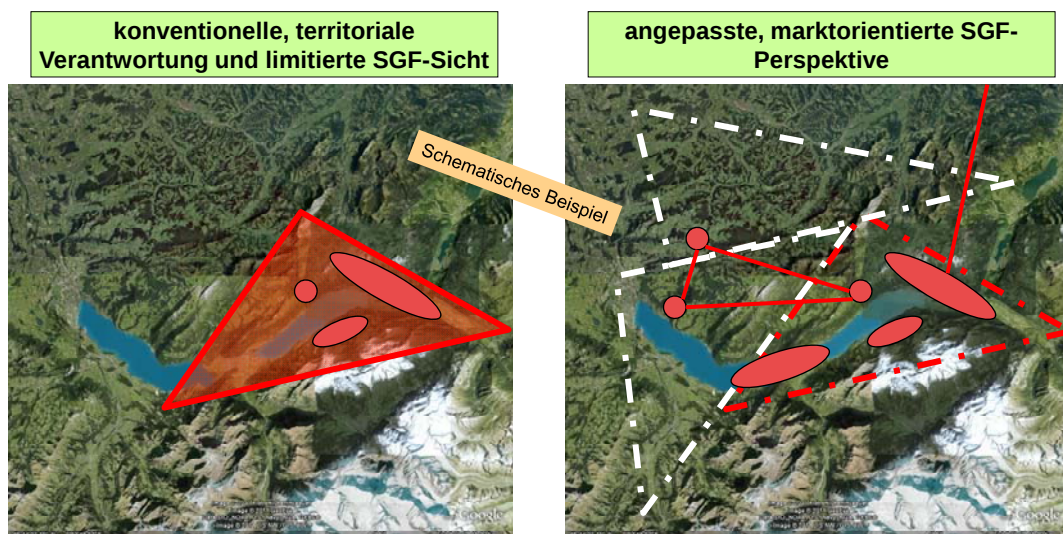
Für die Umsetzung des Destinationsmanagement '15 sind die folgenden fünf Prinzipien von zentraler Bedeutung

1. **Ein Marketingfunnel pro strategisches Geschäftsfeld:** Die Ermittlung von strategischen Geschäftsfeldern ist eine mittlerweile weit verbreitete Aktivität bei den Tourismusorganisationen. Die konsequente Ausrichtung der Schritte im Marketingfunnel auf das jeweilige Geschäftsfeld findet jedoch nur teilweise und oft unkoordiniert statt. Durch die Abstimmung und Verknüpfung der Prozessschritte entlang des Marketingfunnels werden die Geschäftsfelder wirksam und effizient bearbeitet.
2. **Professionelle Prozessmanager und neue Berufsbilder:** Um die Aufgaben zu erfüllen und die Prozesse zu gestalten, sind einzelne 'Manager' mit spezifischen Kompetenzen notwendig. Dies führt nicht nur zu neuen Routinen sondern setzt auch neue thematisch und bezüglich Know-how, fokussierte Berufsbilder voraus.
3. **Variable Geometrie des Raumes:** Die neuen Strukturen müssen nicht nur produkt- sondern auch destinationsübergreifend operieren und deshalb an weitere Organisationen (auf kantonaler Ebene, ST, etc.) anschlussfähig sein sowie kostendeckend betrieben werden können.
4. **Kollektive Finanzierung:** Um die in Punkt 2 postulierte Professionalisierung der sicherzustellen, muss es möglich sein, dass einzelne Ressourcen neu für mehrere Destinationen erschlossen und somit kollektiv finanziert werden.
5. **Transparente Finanzierung:** Die neuen Experten und deren Mitarbeiter und Aufgaben sind über unterschiedliche Quellen und Mechanismen finanziert. Grundsätzlich unterscheiden wir (1) rein privatwirtschaftlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (entweder durch einen Leistungsträger oder kollektiv), (2) gemischtwirtschaftlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (teilweise kollektiv durch Leistungsträger/ Verbände und teilweise durch öffentliche Institutionen wie die Gemeinde oder den Kanton), (3) öffentlich finanzierte Aufgaben und Ressourcen (durch Kurtaxen oder durch Budgetposten aus den öffentlichen Haushalten).

Die Abbildung 9 stellt die variable Geometrie des Destinationsraums dar. Die Skizze links zeigt, wie das traditionelle Destinationsverständnis die Territorialgrenzen und somit den Aktionsradius der DMO klar festgelegt und durch die Verantwortung 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. Durch den Erfolg der einzelnen Geschäftsfelder profitieren schliesslich alle (auch die kleineren) sich an den Systemköpfen angeschlossenen Akteure und Unternehmen.

Abbildung 9: Variable Geometrie



Der Marketingfunnel kann nur wirksam betrieben werden, wenn sich in jedem Schritt professionelle, mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattete Experten als Prozessmanager vernetzen. Die Selbstfinanzierung eines solchen Systems, ist für die meisten touristischen Gebieten der Schweiz aufgrund der Kleinräumigkeit nicht möglich. Daher müssen die neuen Ressourcen kollektiv finanziert werden. Deren wird sinnvollerweise von der Person übernommen, welche die Gesamtverantwortung für die Organisation trägt.

Neu im Vergleich zu den bisherigen DMO-Strukturen sind die folgenden organisatorischen Aspekte:

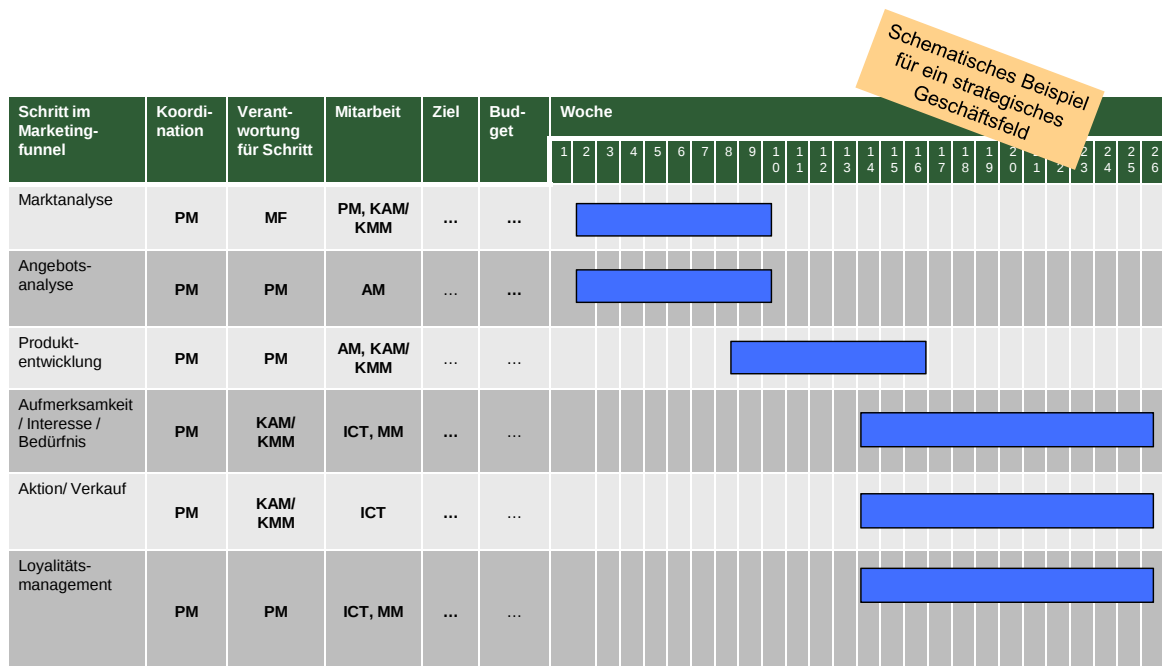
- **Spezialisten**, für welche bis heute ungenügend Mittel vorhanden war und welche schwer zu finden sind, werden kollektiv durch mehrere Destinationen finanziert.
- **Neue Berufsbilder** werden geschaffen (Marktforscher/ Marktcontroller, Areal- und Attraktionsentwickler und -berater, KAM/ KMM für ausgewählte Märkte).
- Der **Betrieb von Infostellen** kann weiterhin eine Aufgabe der neuen DMOs sein, ist aber eine **Territoriaufgabe**, welche zunehmend durch Leistungsträger oder

die öffentliche Hand übernommen werden kann, da diese im Marketingfunnel keine zentrale Rolle spielt.

- Der/ die DMO-Manager koordinieren die Prozesse und Aktivitäten in einem gegebenem Raum. Ihre Stärke liegt darin, nicht besser zu sein als die anderen, sondern zentrale Prozesse zu steuern und die anderen Experten effizient zu koordinieren. Die Hierarchien werden somit weiter verflacht.

Die operative Umsetzung entlang des Marketingfunnels richtet sich optimal nach den einzelnen Schritten, die von den verschiedenen Prozessmanagern auf der Basis ihrer Kompetenzen wahrgenommen werden. So übernimmt ein Produktmanager die Koordination für ein bestimmtes Geschäftsfeld. Die Verantwortung für die einzelnen Schritte haben teilweise andere Personen, welche sich fallweise des Know-hows weiterer Prozessmanager bedienen. Die operative Umsetzung wie in der untenstehenden Abbildung illustriert, wird schon heute bei mehreren Tourismusorganisationen einer tabellarischen Struktur geplant. Speziell zu beachten ist

- die explizite Berücksichtigung der Marktanalyse und des Loyalitätsmanagement mit der systemübergreifenden Steuerung,
- die strikte Trennung zwischen Aufmerksamkeit/ Interesse/ Bedürfnis und Aktion/ Verkauf,
- die Zuweisung der Gesamtverantwortung an einen Koordinationsverantwortlichen und gleichzeitig,
- die Übergabe der Verantwortung für einzelne Schritte an andere Prozessmanager mit den passenden Kompetenzen sowie,
- die Mitarbeit weiterer Prozessmanager.

Abbildung 10: Die operative Darstellung des Marketingfunnels

MF = Marktforscher
 PM = Produktmanager
 KAM/ KMM = Key Account und/ oder Key Media Manager

AM = Areal-/ Attraktionsmanager
 ICT = Manager Informationskanäle
 MM= Markenmanager

4.3 Ein schrittweises Vorgehen

Wir empfehlen, die Umsetzung der neuen Strukturen respektive die Anpassung der bisherigen, in vier Schritten durchzuführen.

4.3.1 Initiierung

In der Umsetzung des Destinationsmanagement '95 waren in einem ersten Schritt die Verbände und in einem zweiten Schritt die Tourismusorganisationen selbst für den Stein des Anstosses verantwortlich. Die meisten Umsetzungsprozesse des Destinationsmanagement '05 wurden durch kantonale Ämter im Rahmen von neuen Gesetzen und mithilfe von Finanzierungsmodellen gefördert. Weitere Impulse gaben die kantonalen Tourismusorganisationen.

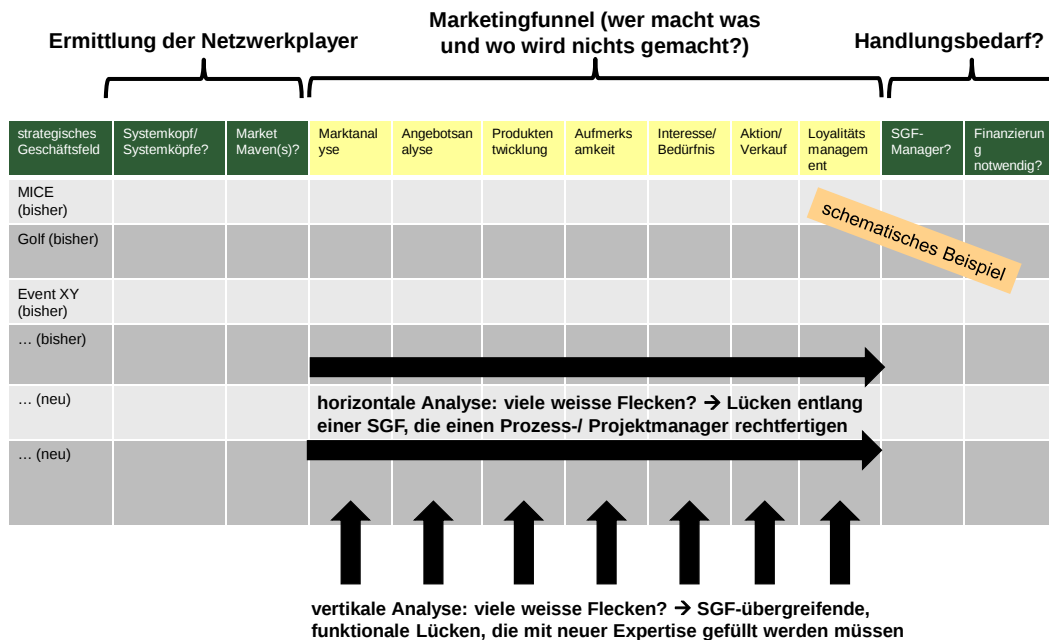
Für die Umsetzung des Destinationsmanagement '15 empfehlen wir aufgrund der hohen Varianz in den Optionen bezüglich Produkte, Märkte, Räume und Finanzierungsquellen die **Bildung von Destinations-Eliten**, welche sich aus den Verantwortlichen der wichtigsten Leistungsträger, der öffentlichen Institutionen und der aktuellen DMO rekrutieren. Die Eliten erleichtern die Ermittlung der Systemköpfe respektive stellen in

einzelnen Fällen die Systemköpfe selbst dar. Die Gruppierung von Eliten von mindestens acht bis maximal fünfzehn Persönlichkeiten garantiert im Voraus die Klärung der Verantwortlichkeiten der zukünftigen Organisation, die Sicherstellung der wichtigsten Finanzierungsquellen sowie die Legitimierung sowohl seitens der Produkte- als auch seitens der Territorialebene.

4.3.2 Identifizierung

Die Destinations-Elite muss in einem ersten Schritt die **Prozesse** identifizieren, welche im Rahmen des Marketingfunnels wahrgenommen werden müssen. So kann eine gemeinsame und teilweise **destinationsübergreifende Ermittlung der Prozessmanager** erfolgen, welche in den bestehenden Organisationen (also nicht nur in der DMO) tätig sind. Allfällige Vakanzen werden erkannt und neu besetzt. Auf der Suche nach kollektiv finanzierten Ressourcen, bemüht sich die Destinations-Elite um Verhandlungsgespräche mit anderen Destinationen und kontaktiert mögliche Individuen und Lieferanten (z.B. ST für KAM/ KMM).

Abbildung 11 illustriert schematisch und mit den SGF beispielhaft auf, wie Lücken entlang des Marketingfunnels ermittelt und die neuen Rollen der DMO identifiziert werden können. Wenn entlang eines Marketingfunnels wesentliche neue Aufgaben anstehen und durch den/ die Systemkopf/ Systemköpfe innerhalb der DMO unterstützt, sprich finanziert werden, entstehen neue Prozessmanager (horizontale Analyse). Wenn in der Destination in mehreren SGFs immer wieder dieselbe funktionale Expertise fehlt und diese entweder durch neue Ressourcen in der DMO übernommen oder an Dritte ausgelagert werden kann, entstehen neue funktionale Experten (vertikale Analyse).

Abbildung 11: Vertikale und horizontale Analyse der Marketingfunnels


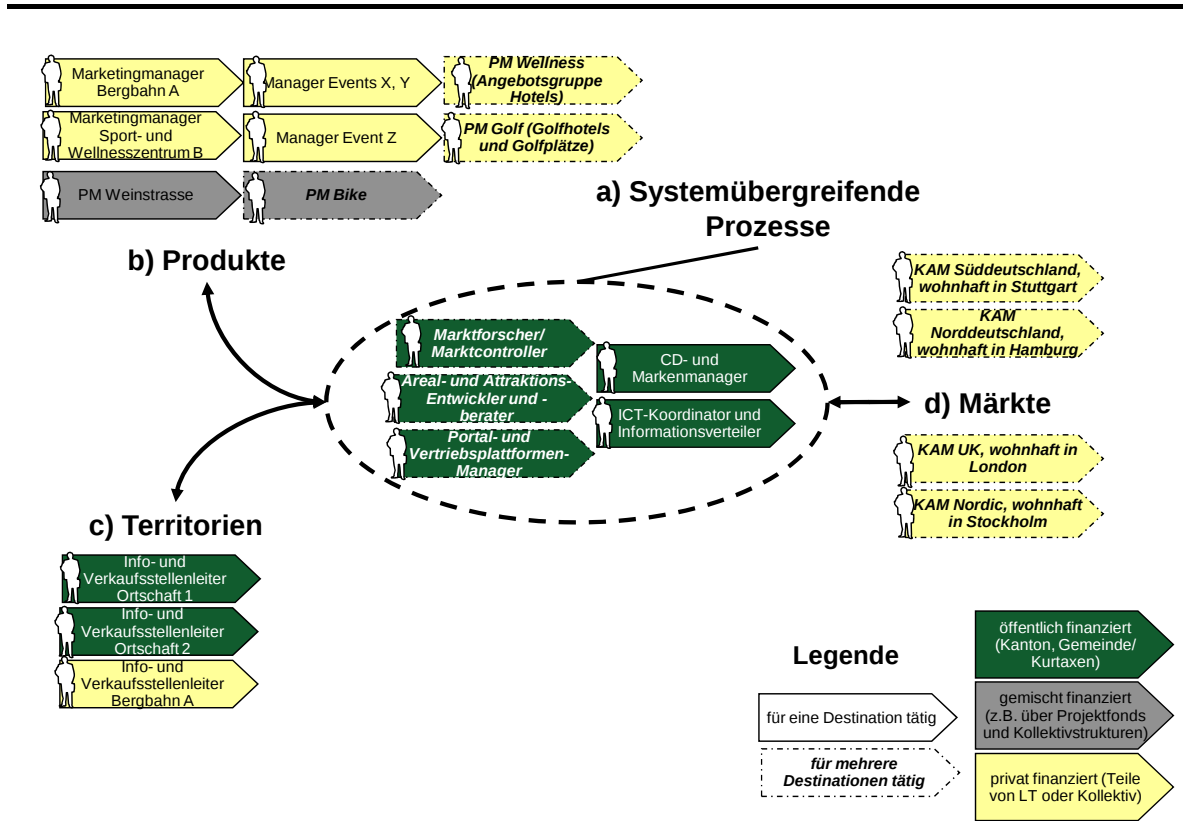
4.3.3 Vernetzung und Institutionalisierung

Erst in einem dritten Schritt kann die Vernetzung der neuen Aufgaben und Ressourcen zuerst skizziert und konfiguriert, danach umgesetzt werden. Die Vernetzung zeigt auf, wie die heutige DMO im IST-Zustand im Vergleich zur neuen Konfiguration steht. Falls ein Grossteil der neuen Aufgaben und Ressourcen schon in der DMO angesiedelt sind, lohnt es sich die bisherigen Strukturen beizubehalten und Anpassungen in der Organisation durch Personalmutationen vorzunehmen. Eine Anpassung der Governance würde dann nur allfällige Vorstandszusammensetzungen und die Aufgabenteilung zwischen Geschäftsleitung und Vorstand betreffen.

In den Fällen, in denen die Prozessmanager grösstenteils neu rekrutiert werden oder sich in verschiedenen Leistungsträgern verteilt befinden, sind alternative Organisationsmodelle zu prüfen. So könnte auch eine neue 'DMO' voll in einem wichtigen Leistungsträger der Destination (z.B. Bergbahnen) integriert sein. Im Fall, in welchem ein systemübergreifender Verantwortlicher mit einem kleinen Team (z.B. zwei Mitarbeiter) vor Ort hauptsächlich andere Experten aus den Reihen der Leistungsträger sowie durch mehrere Destinationen kollektiv finanzierte Prozessmanager koordiniert, ist eine 'virtuelle DMO' denkbar. Diese Organisation ist selbst für ein bescheidenes Budget verantwortlich, koordiniert aber den Aufwand einer Reihe von Systemköpfen und somit ein weitaus grösseres Gesamtbudget. Der Vorstand würde aus einer Auswahl von zentralen Akteuren bestehen, welche

sicherstellen, dass der systemübergreifende Verantwortliche optimal vernetzt ist. Die folgende Abbildung zeigt in einem ersten Schritt illustrativ auf, welche möglichen 'Prozessblöcke' in einer Destination bestehen können. Das Bild ergänzt ebenfalls beispielhaft, welche Prozesse kollektiv durch mehrere Destinationen und über welche Finanzierungsquellen sichergestellt werden können.

Abbildung 12: Beispiel von Prozessmanagern in Prozessblöcken



Welche Blöcke respektive welche einzelnen Prozesse durch welche Organisation schliesslich wahrgenommen werden, ist in der Praxis fallweise zu gestalten. Vorausblickend unterscheiden wir sechs Grundmodelle der zukünftigen DMO. Die untenstehende Tabelle zeigt, welche fünf Varianten möglich sind. Zu beachten ist, dass die leeren Felder keineswegs ein Auslassen der entsprechenden Prozesse bedeuten. Dritte können ohne weiteres in diesem Bereich tätig sein und die DMO muss dann die Koordination mit den entsprechenden Prozessmanagern sicherstellen.

Abbildung 13: Sechs Grundmodelle

DMO-Modell Prozess- blöcke	Konvention- nelle DMO	Zentrale DMO	Markt- orientierte DMO	Produkt- orientierte DMO	Öffentlich- territoriale DMO	Virtuelle DMO
a) System- übergreifende Prozesse	X	X	X	X	(X)	X
b) Produkte	X	X	keiner/ andere	X	keiner/ andere	keiner/ andere
c) Territorien	X	X	keiner/ andere	keiner/ andere	X	keiner/ andere
d) Märkte	keiner/ andere	X	X	keiner/ andere	keiner/ andere	keiner/ andere

4.3.4 Routinen und Anpassung

Ein wichtiger Grund für den schwierigen und langwierigen Wandel von den alten Verschönerungsvereinen zu den Kur- und Verkehrsvereinen bis zu den heutigen Tourismusorganisationen und DMOs war die Existenz von Organisationen, die in ihrer Rolle, ihrer Funktionsweise und ihrer Finanzierung stabil, eigentlich starr waren. Tatsächlich haben sich seit der Gründung der ersten Verkehrsvereine in der Mitte des 19. Jahrhunderts in unseren alpinen Destinationen die Rolle des Tourismusdirektors, der Betrieb von Informationsstellen, der Einsatz von Werkgruppen mit dem Unterhalt von Wanderwegen, Langlaufloipen, etc., aber auch den Druck von Prospektmaterial und die periodische Auffrischung von Logos und Slogans kaum geändert.

Der Ansatz im Destinationsmanagement '15 hebt diese Starrheit der Funktionen und der daraus gebildeten Organisationen auf, indem eine DMO jederzeit einzelne Prozesse und die dazugehörigen Ressourcen flexibel ergänzen und aufheben kann. Was früher durch **Organigramme** festgelegt wurde, wird heute durch **Routinen zwischen Prozessmanagern** ersetzt. Auf diese Weise sind die Arbeitsweisen und Methoden wandelfähig und können sich permanent dem Wettbewerb stellen.

5. Glossar

Vokabular	Definition, Erklärung (Beispiele)
Community type destination (vs. Company type of destination)	Bei einer Community Destination übernimmt das Destinationsmanagement eine durch die zahlreichen KMU kollektiv finanzierte Tourismusorganisation. Destinationen des Typs Community sind durch ein fragmentiertes Angebot und zahlreiche private und öffentliche Institutionen geprägt. Bei einer Destination des Company type hingegen dominiert ein einzelnes Unternehmen. Die Aufgaben des Destinationsmanagement werden grösstenteils durch das Unternehmen wahrgenommen.
virtuelle Dienstleistungsunternehmung	Virtuelle Dienstleistungsunternehmen sind Netzwerke rechtlich selbstständiger, aber wirtschaftlich voneinander abhängiger Unternehmen, welche ein gemeinsames Dienstleistungssystem auf der Basis gemeinsamer Ressourcen betreiben (Bsp.: Hotels, Skischule, Hallenbad mit der gemeinsamen Ressourcen der Region, Landschaft etc.)
Transaktionskosten	Unter Transaktionskosten werden alle Kosten verstanden, die mit der Anbahnung und Abwicklung von Geschäften verbunden sind.
Share of wallet	Anteil am Budget bzw. Portemonnaie des Kunden
Shelf space	"Regalfläche" (in Anlehnung an Einzelhandel). Verkaufspunkte beziehungsweise -flächen/ -oberflächen für touristische Produkte
Total set	Das total set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der vorhandenen Brands.
Awareness set	Das awareness set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der bekannten Brands.
Consideration set	Das consideration set bezeichnet auf der Wahrnehmungsebene die Bandbreite/Menge der Brands, welche der einzelne Kunde in Betracht zieht und in seiner engeren Wahl hat.
channel swapping	Channel Swapping nennt man die sprunghafte und situative Nutzung von Kommunikations- und Kaufkanäle der Kunden. (Kundenseitig)
multi-channelling	Unter Multi-Channeling wird die Promotion und Verteilung von Information sowie Schaffung von Buchungsmöglichkeiten parallel über verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen verstanden. (Anbieterseitig)
Marketingfunnel	Marketingtrichter (dt.) Die Gewinnung und Erhaltung von Gästegruppen beginnt mit der erstmaligen Wahrnehmung, führt zum möglichen In-Betracht-ziehen der Destination zu einem gesteigerten Interesse, zum effektiven Kauf/ Besuch bis zur Kundentreue und der Mund-zu-Mund Werbung. Entlang dieser Schritte verringert sich das Marktpotenzial zu einem effektiven Marktvolumen. Der schrittweise Verlust von Potenzialen entspricht dem enger werdendem Trichter. Analog gibt es Trichter, welche sich auf Angebote und Produkte beziehen. Dort werden auf dem Weg zur Realisierung und zum Verkauf und Vertrieb der Produkte, Ideen und unausgereifte Produkte ausgeschieden. Es

	gilt, die eigenen Produkte und Kunden entlang des Marketingfunnels möglichst kostengünstig und optimal zu bedienen.
Portal	Pforte (dt.) Im Tourismusvertrieb: ein zentraler Zugang zu verschiedenen Informationen, Produkten und Buchungsmöglichkeiten, sowohl angebots- als auch nachfrageseitig. In den Destinationsstrukturen der 3. Generation muss eine DMO eine Portalfunktion sicherstellen. Diese Funktion geht über das Verständnis des rein digitalen Portals hinaus und umfasst die Koordinations- und Vermittlungsrolle zwischen Systemköpfen und Market Mavens.
Systemkopf	Der Systemkopf stellt die Führung eines angebotsseitigen Netzwerkes dar. Er hat die Fähigkeit, Angebotselemente zu koordinieren und zu verknüpfen. Er hat allenfalls auch die Legitimation, diese zu verändern und besitzt oder schafft oft Zugang zu Portalen. Systemköpfe, welche alleine keinen Zugang zu Market Mavens haben, bedienen sich der Koordinations- und Vermittlungskompetenzen von Portalen.
Market Maven	Ein Market Maven (maven = Experte) stellt im Nachfragenetzwerk die zentrale Person/ Organisation dar, welcher unter den Nachfragern eine Schlüsselstelle mit Beraterfunktion einnimmt. Der Market Maven ist ein anerkannter Experte und ist fähig, seine Informationen und Kenntnisse an Dritte weiterzugeben. Mithilfe eines Portals schafft sich ein Market Maven Zugang zu einer Destination.
Netzwerk	Ein Netzwerk besteht aus Knotenpunkten, welche durch Verbindungen miteinander verbunden sind. In Community Destinationen beispielsweise bestehen Angebotsnetzwerke aus Individuen und Unternehmen, welche miteinander lose oder vertraglich zusammenarbeiten und somit fallweise oder permanent miteinander verbunden sind.
(strenges) Territorialprinzip	Das strenge Territorialprinzip bedeutet einerseits, dass alle Leistungsträger und alle Interessen in der Destination gleichwertig und allumfassend mitberücksichtigt werden müssen ('DMO ist für alle da'). Andererseits verbietet es, Verträge und Allianzen mit ausgewählten Leistungsträgern oder Organisationen ausserhalb der Destination zu schliessen ('Coopetition-Verbot'). Hieraus folgert sich der Alleinvertretungsanspruch einer DMO.
Wirkungskette	Die Verbindung der einzelnen Aktivitäten und Prozesse entlang des Marketingfunnels bewirkt die Verknüpfung zu einer Kette, welche wirksam geführt wird.
Spillovers	"Übertragungseffekte"; ein Ereignis / Zustand hat eine Auswirkung auf ein anderes Ereignis
Coopetition	Coopetition bezeichnet die Dualität zwischen Kooperation und Konkurrenz. Für zwei konkurrierende Unternehmungen kann in spezifischen Fällen längerfristig gesehen eine Win-Win-Situation entstehen, in welcher beide Unternehmungen profitieren. (vgl. auch Spieltheorie, Gefangendilemma)
variable Geometrie des Raumes	Der Begriff ist an die EU-Integrationsstrategie angelehnt und bedeutet, dass unterschiedliche Gebiete je nach unterschiedlicher Entwicklung sich auf unterschiedlicher Ebene integrieren sollten. Für touristische Destinationen: für unterschiedliche Gästegruppen sind unterschiedliche Produkte in unterschiedlich abgegrenzten Gebieten bereitzustellen und zu vermarkten.
Attraktionen und Areale	Attraktionspunkte sind die Magneten der touristischen Destinationen. Sie ziehen grosse Mengen von Touristen an, indem sie mit einer

	hohen Angebotsdichte an Erlebnissen und somit durch Infrastrukturen und Services aufwarten. Areale sind Zonen innerhalb von Destinationen, welche zur Entwicklung von Attraktionen oder allgemein neuer Angebote identifiziert werden. Die Ermittlung und Erschliessung neuer Areale und die Entwicklung neuer Attraktionen gewährleistet die Erneuerung touristischer Destinationen.
KAM, Key Account Manager	Der Key-Account-Manager (Betreuer von Schlüsselkunden) kümmert sich umfassend um die spezifischen Belange und Interessen eines Kundensegments oder eines einzelnen, strategisch bedeutenden Kunden und vertritt ihn und seine Anforderungen im Unternehmen. Er bildet die Schnittstelle dieses Kunden zum Unternehmen und sorgt für eine klare Zuständigkeit und einen koordinierten Kundenkontakt.
KMM, Key Media Manager	Der Key-Media-Manager (Betreuer von Schlüsselmedien) kümmert sich umfassend um die spezifischen Belange und Interessen der unternehmenswichtigen Medien bzw. die Presse oder eines einzelnen, strategisch bedeutenden Journalisten und vertritt ihn und seine Anforderungen im Unternehmen.
Destination	Eine Destination ist ein Raum (Ort, Region, grosses Hotel), den der Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel wählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhalt / Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit. Sie muss als solche strategisch geführt werden.
DMO (Destination Management Organisation)	Eine Tourismusorganisation, die aktiv die vier Destinationsmanagement-Funktionen (Planung, Marketing, Angebotskoordination, Lobbying) wahrnimmt.
Funktionen einer DMO	Planung: langfristige Ausrichtung und Entwicklung der Destination Marketing (im engeren Sinne): Promotion, Vertrieb und Verkauf Angebotskoordination: Produktgestaltung und Einflussnahme auf Produktelemente und Dienstleistungsketten, Qualitätsmanagement in der gesamten Destination, Steigerung des Tourismusbewusstseins, Koordination der Preispolitik und der Kommerzialisierung Lobbying: Tourismuspolitik auf der entsprechenden Stufe in Absprache mit den öffentlichen Institutionen, Vertretung der Interessen der Tourismusbetriebe und der Gäste.
territoriale Aufgaben	siehe Abbildung 2: Logik in der Aufgabenteilung beim Destinationsmanagement '05
Marketing	Marketing ist abnehmerorientierte Unternehmensführung, die durch eine bessere Ausrichtung des Angebotes auf die Bedürfnisse der Kunden im Wettbewerb Erfolg erzielen will. Marketing bedeutet damit Führung der Unternehmung /des Ortes /der Region aus der Sichtweise des Marktes.

6. Quellenverzeichnis

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism*, 57(3), 309-327.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *Tourism Review*, 53(3), 4-17.
- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bieger, T. (2010). *Tourismuslehre-Ein Grundriss* (3rd ed.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Bieger, T., & Laesser, C. (1998). *Neue Strukturen im Tourismus: der Weg der Schweiz*: P. Haupt.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2002). Tourismustrends–Eine aktuelle Bestandsaufnahme. *Jahrbuch*, 2003, 13-37.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2004). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus. *Unternehmertum im Tourismus*, 69-90.
- Bieger, T., Laesser, C., & Weinert, R. (2006). Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus–Teil 1: Ausgangsanalyse. St. Gallen.
- Hill, S., Provost, F., & Volinsky, C. (2006). Network-based marketing: Identifying likely adopters via consumer networks. *Statistical Science*, 21(2), 256-276.
- Hyde, K. F., & Laesser, C. (2009). A structural theory of the vacation. *Tourism Management*, 30(2), 240-248.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Laesser, C. (2002). Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. Pechlaner, H.; Laesser, C.; Weiermair, K, 77-122.