



Institute for Systemic Management
and Public Governance
Research Center for Tourism and Transport

University of St.Gallen

Destinations-Management 2015: Von der Territorial- zur Aufgaben- und Prozess-Sicht

Prof. Dr. Christian Laesser

VSTM Management Seminar

Montreux

17. November 2011

Das Destinationsmanagement der 1. und 2. Generation weist nachweislich Mängel auf.

- Heterogene Strukturen und Grössen von Destinationsmanagementorganisationen
- Anschlussfähigkeit und Zusammenarbeit entsprechend komplexer
- Starke Orientierung an territorialen Strukturen und damit grosse Instabilität
- Effizienz- und Effektivitätsdruck auf dem Hintergrund neuer Medien und neuer Kundenbedürfnisse

Begeben wir uns deshalb auf den Weg von Pyramiden zu Zelten.

- auch in der übrigen Wirtschaft dominieren Netzwerkstrukturen und virtuelle Organisationen mit expliziten oder impliziten Systemköpfen
- entsprechend der Grundsatz "Structure follows process follows strategy"
- ... oder im Tourismus "Strukturen folgen Prozessen, die sich an den Aufgaben zu orientieren haben.

Agenda

- Ausgangslage: Destinationsmanagement '95 und '05
- Destinationsmanagement '15: Funktion und Prozess vor Territorium
- Erste Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der DMOs

Agenda

- Ausgangslage: Destinationsmanagement '95 und '05
- Destinationsmanagement '15: Funktion und Prozess vor Territorium
- Erste Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der DMOs

Marketing hat sich von der klassischen Marktentwicklung in Richtung einer hochgradigen Individualisierung weiter entwickelt.

Produzent

Konsument



Markterschliessung

(v.a. geographisch: alle Produkte für alle)



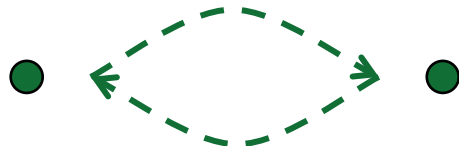
Marktbearbeitung

(Werbung)



segmentorientierte Marktansätze

(Div. Biersorten)

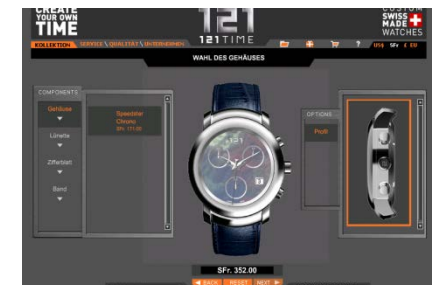


individualisiertes

Marketing (dank Internet)



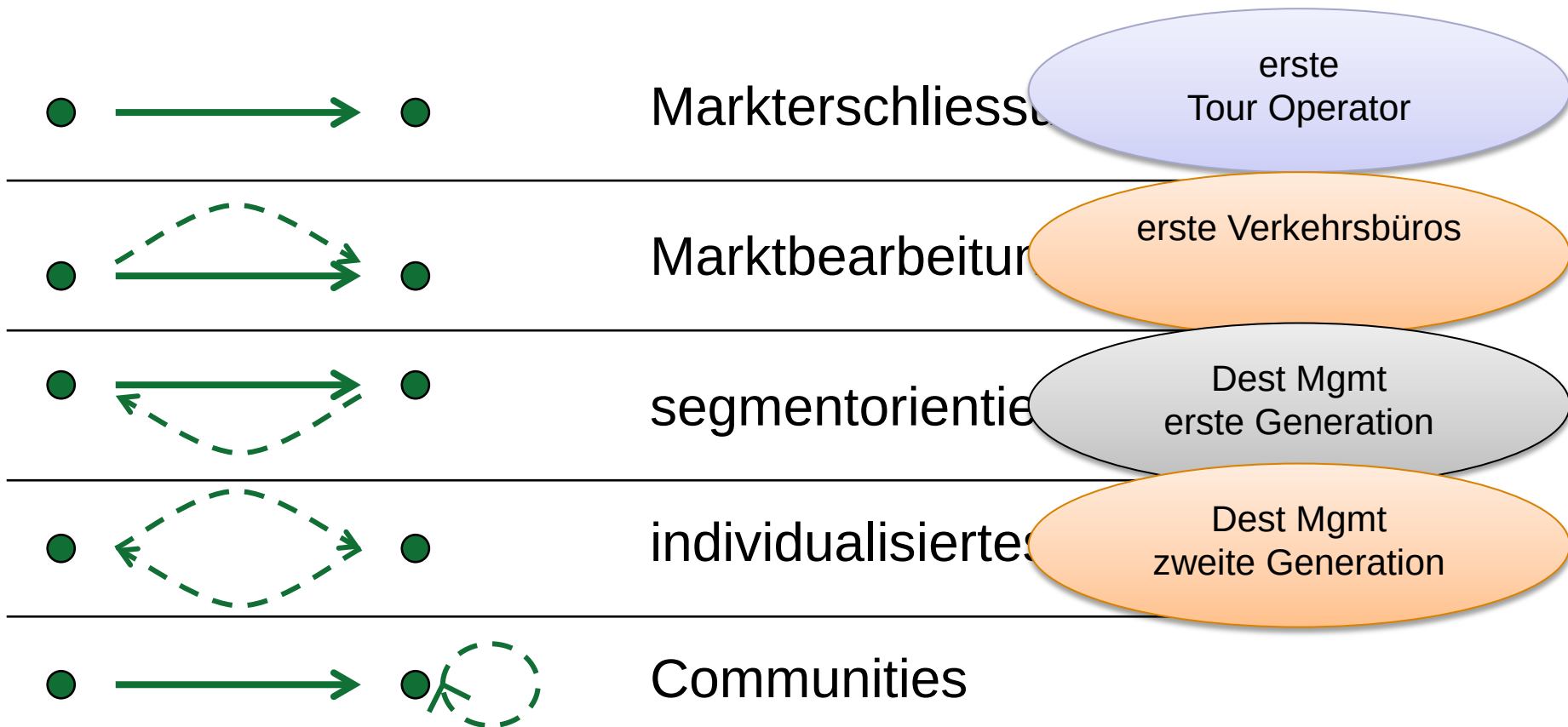
Communities, C2C



Marketing: Von der Markterschliessung zum Management von Communities

Produzent

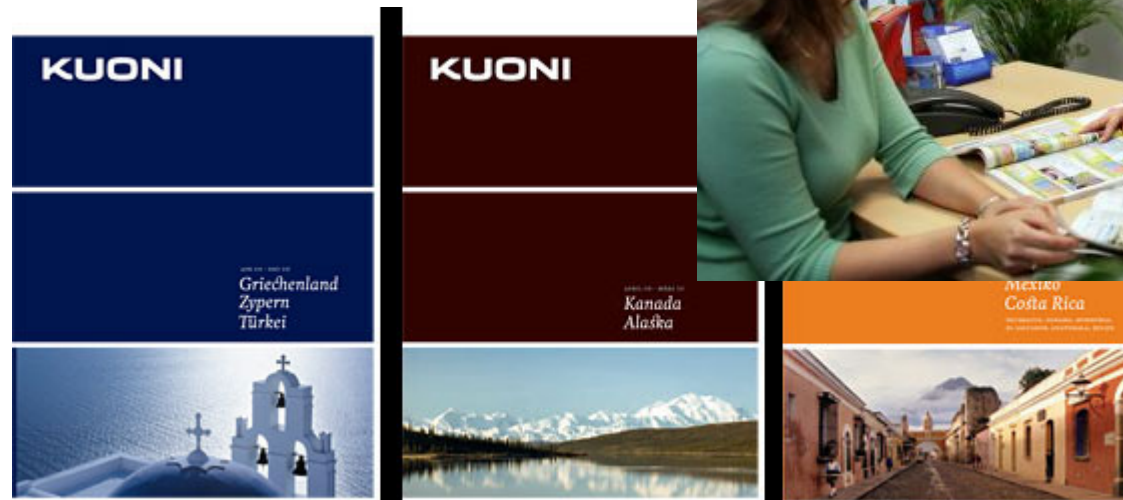
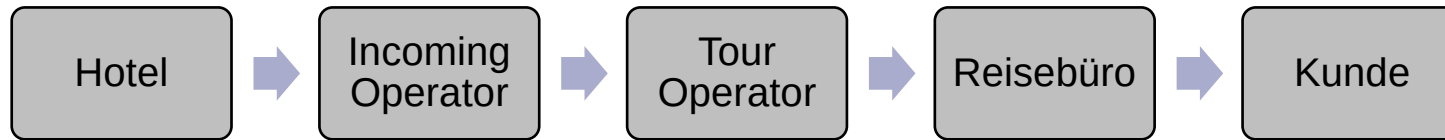
Konsument



Ausgangslage: Wir sind in Mitten eines Konsolidierungsprozesses.

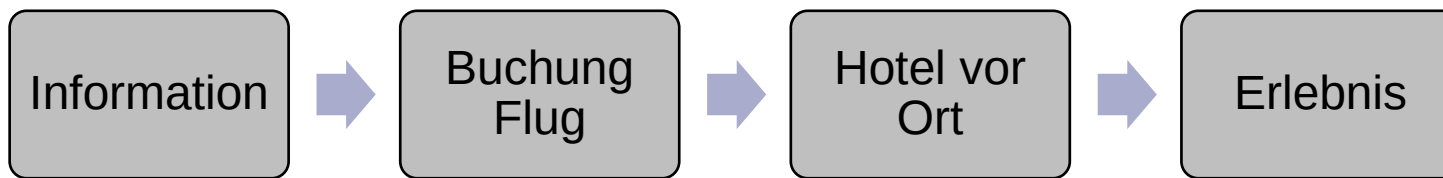
- Globalisierung – Intensivierung des Wettbewerbes und Ausdifferenzierung der Bedürfnisse
 - Aufkommen neuer Destinationen
 - Aufkommen globalisierter Anbieter
 - Ausdifferenzierung der Gesellschaft und damit der Kundengruppen
- Ausdifferenzierung von Leistungen
 - Mass vs. Class
 - Standardisierung und Kommerzialisierung vs. Nischen mit differenzierten und mitunter hochpreisigen Produkten
- Wettbewerb um bzw. zwischen Kommunikations- und Verkaufsflächen ('Shelf Space') auf Anbieterseite
 - Multi Channeling
 - Nicht nur BtoB oder BtoC sondern auch CtoC (communities)
- Channel Swapping auf der Nachfrageseite (abnehmende Kanaltreue)

Die traditionelle Distribution war durch einen klar vorgegebenen sequentiellen Prozess gekennzeichnet.

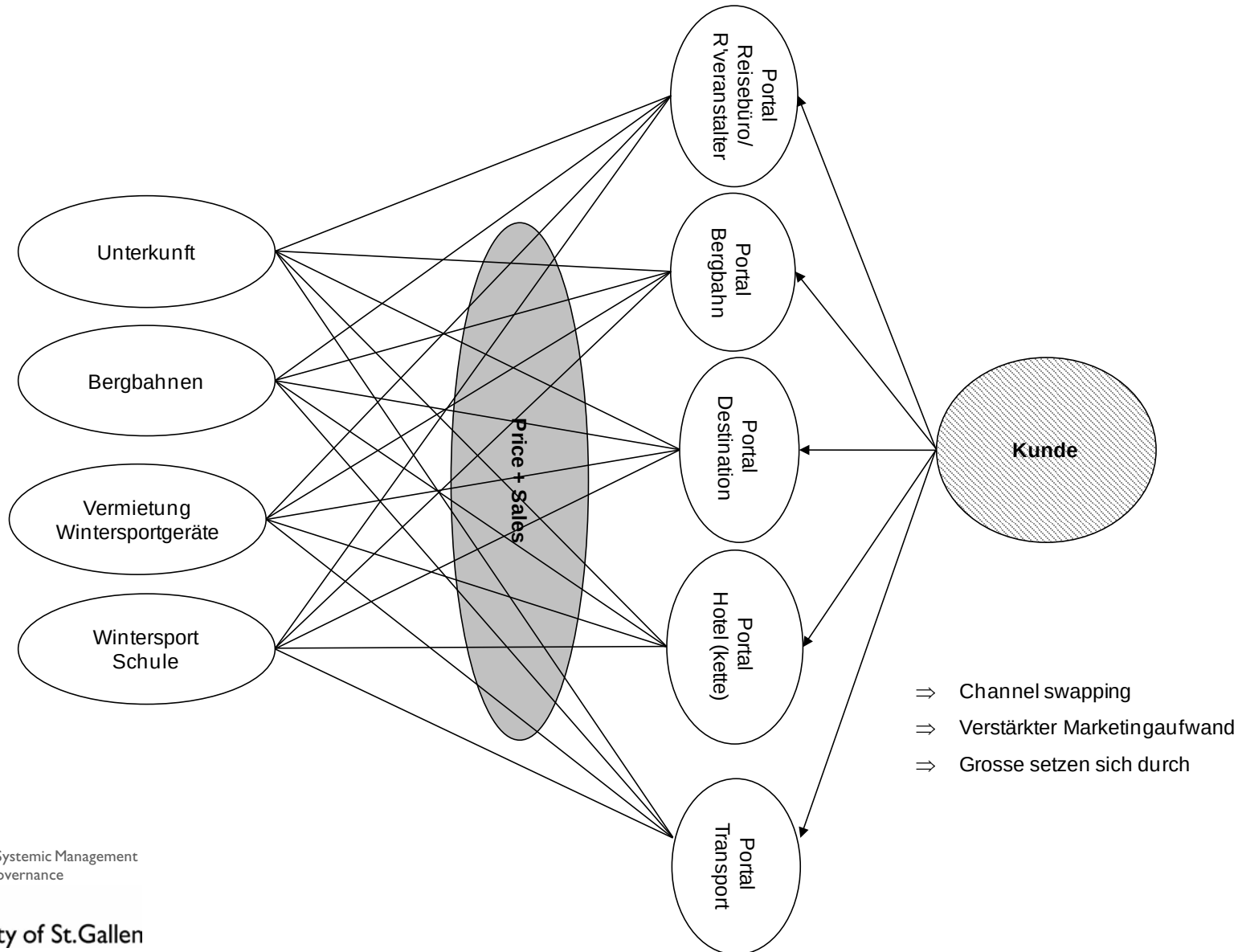


Die Transformation zur 'On air' Gesellschaft erweitert die Optionen und drückt Entscheidungszeitpunkte immer näher an den Konsumzeitpunkt. Free Wheeling gewinnt an Bedeutung.

Buchungs-
erlebniskette



Multi Channeling und Channel Swapping in der Online Welt bedingen sich gegenseitig und führen zu einer Auflösung 'fester' Distributionsstrukturen und –prozesse.



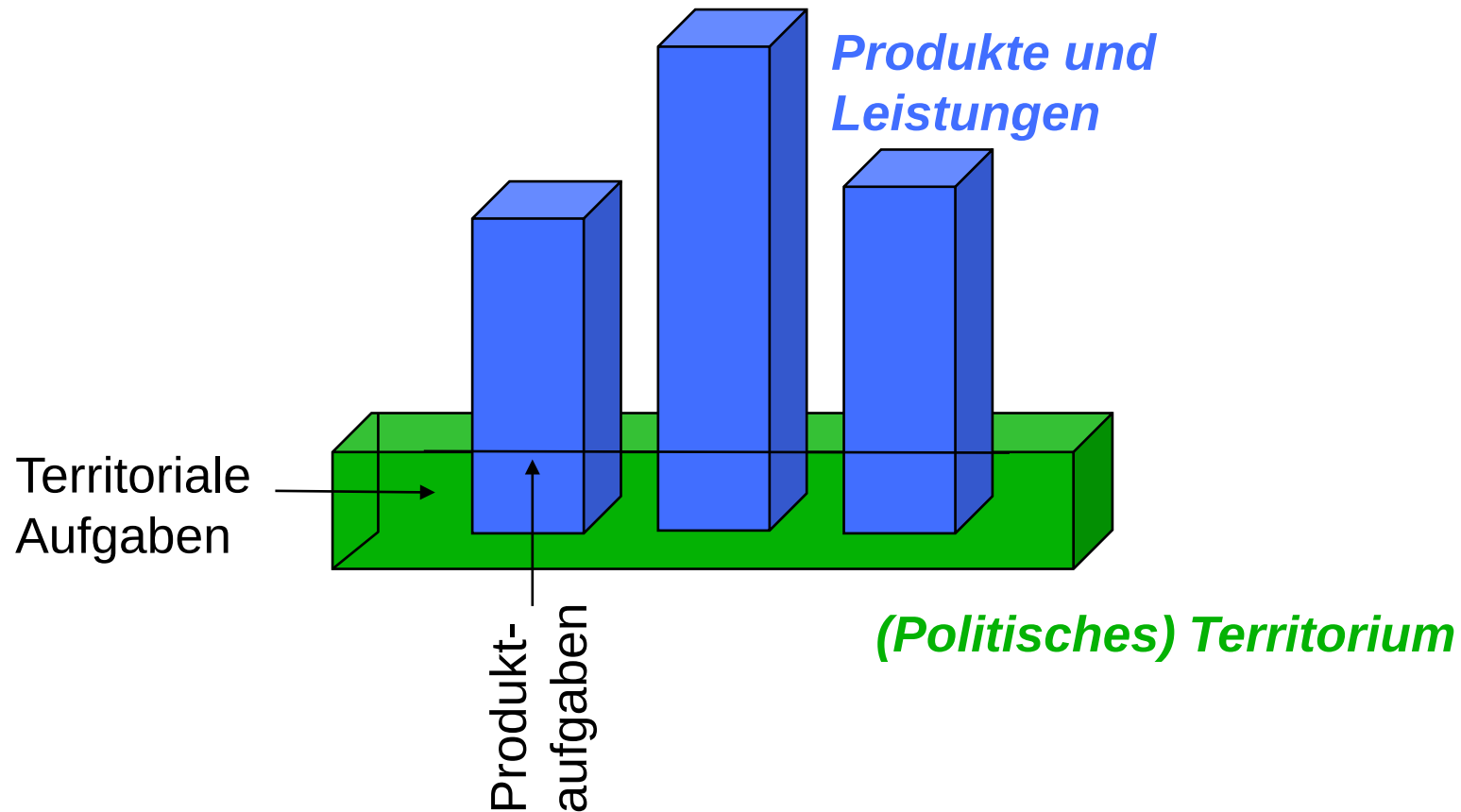
Der Wettbewerb in der Kommunikation hat Folgen.

- Ausgangslage Kunden:
Kurzfristigkeit, Multioptionalität, Individualität
- Aufkommen neuer Intermediaries und
Bedeutungsverlust der bestehenden Vermittler – Wettbewerb der Plattformen
- Grösseres Marketing- und IT Fachwissen wird notwendig, da
 - hohe Investitionen in neue Technologien notwendig werden
 - Abstimmung des Marketing mit immer professionelleren Partnern (z.B. konsolidierten Tourismuskonzernen) erfolgen muss.
- Höhere Marketinginvestitionen werden notwendig, da
 - Mengenausweitung des konkurrierenden Angebotes
 - aggressiver Auftritt der Wettbewerber
 - Informationsflut im Internet
 - dh. grösseres latentes Angebot bei beschränktem und limitiertem "awareness set" des Konsumenten

Die Reaktion der DMOs auf diese Entwicklungen ist zurückhaltend.

- Rückzug auf auf einfacher steuerbare und eher **weiche Marketinginstrumente** (in Anlehnung an die Kernaussagen des Destinationsmanagements '95):
 - Reputationsmanagement
 - Markenmanagement
 - Imagewerbung
 - Public Relation
 - Messeteilnahmen
- Für einen wirksamen Einstieg in den aktiven Verkauf, ins Internet-Zeitalter des E - Business und des Community Marketing fehlen ihnen oft die Ressourcen. Die **Anpassungen** erfolgen, vor allem im **Rahmen der bestehenden Strukturen und Prozesse**.
- Beispiel Wallis: Es soll eine neue Organisation namens 'Wallis Kommunikation' aufgebaut werden.

Die Zwischenlösung besteht allenfalls aus einer Trennung von promovierendem Territorium und verkaufbaren Produkten.



Strukturierung der Aufgaben in diesem Zwischenkonzept.

- **Territoriale Aufgaben:**

- **Create attention and access!**
- Marktzugang für alle Partner (Information für Kunden, Buchungskanäle, Distribution etc.)
- Schaffen einer Befähigungs-Struktur für die Kreation marktfähiger touristischer Angebote
- Promotion des Raums und damit räumliches Branding

- **Produktaufgaben:**

- **Hard selling!**
- Bündelung von Einzelangeboten in marktfähige und positionierbare Produkte; Promotion dieser Produkte
- In-Wert-Setzung von potentiellen Attraktionen

Agenda

- Ausgangslage: Destinationsmanagement '95 und '05
- Destinationsmanagement '15: Funktion und Prozess vor Territorium
- Erste Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der DMOs

Welches unternehmerische Selbstverständnis haben wir in einer globalisierten und dynamisierten Welt?

Structure follows Process follows Strategy

- Erfolgreiche Unternehmen innovieren nicht nur, sondern sie 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.

Neue Logik des Destinationsmanagements

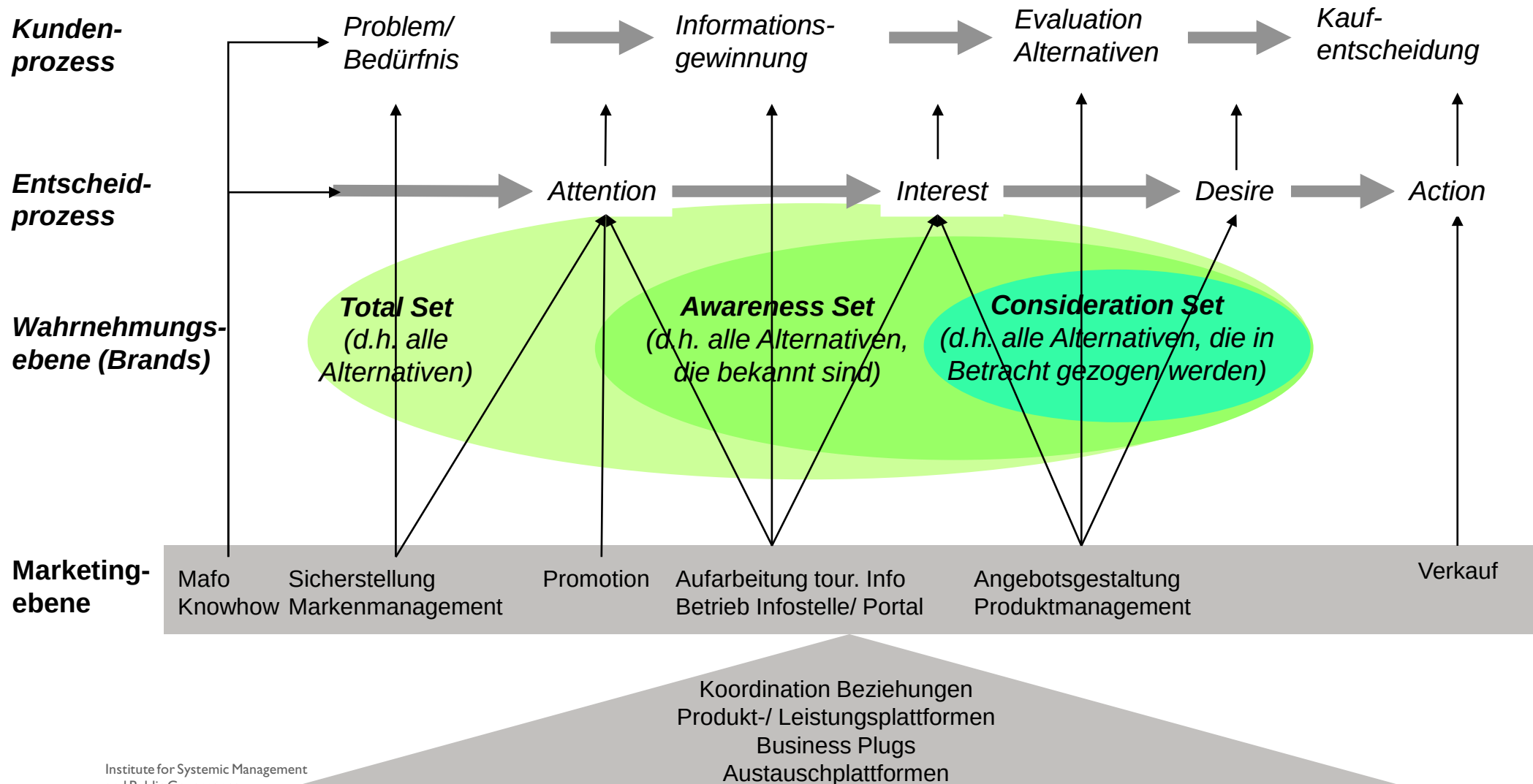


Nicht mehr die
generellen Zielmärkte
sondern die einzelnen
Kunden im Fokus – in
einem kooperativen
Prozessansatz

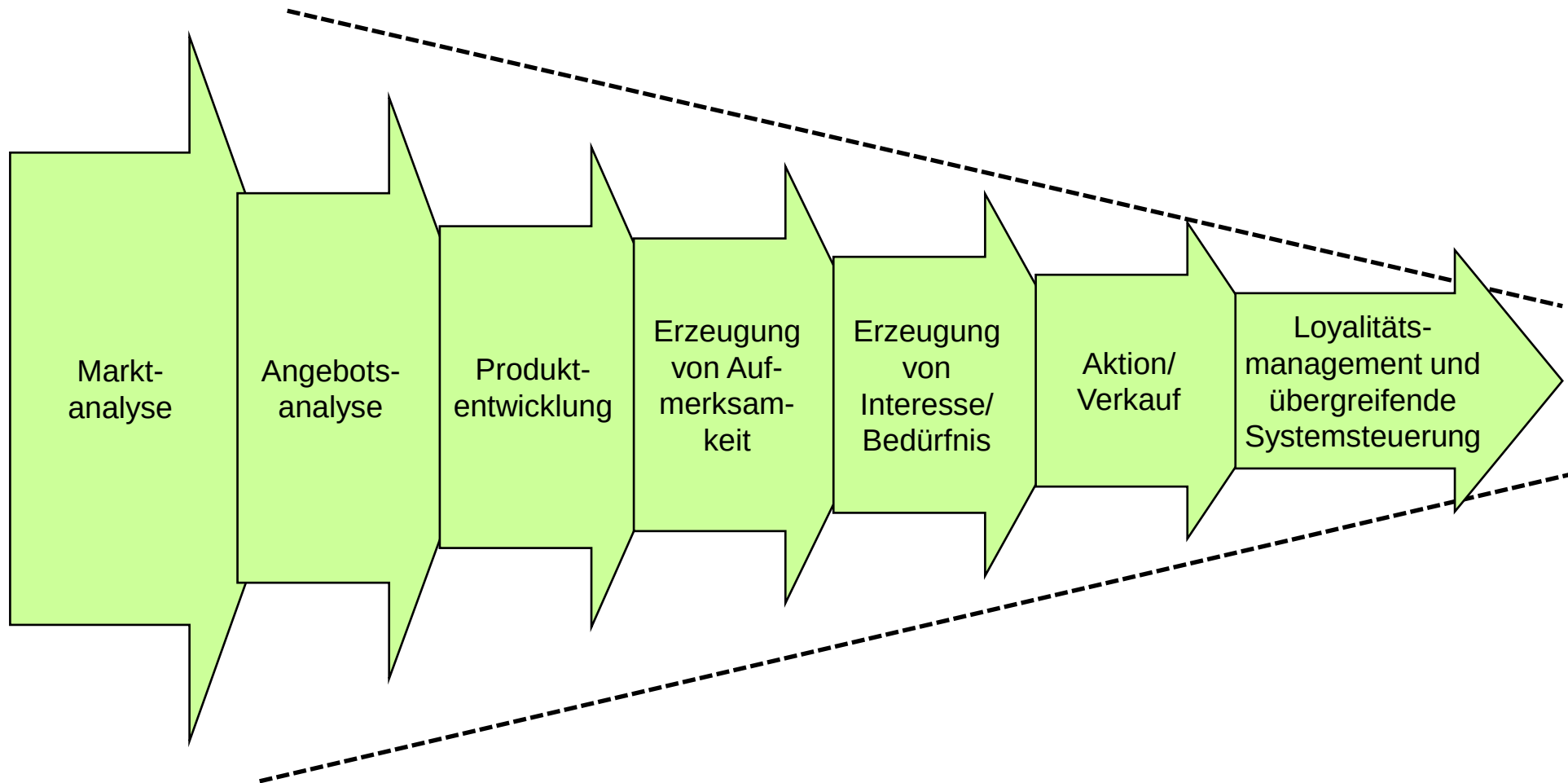
Es ist ein **Ansatz** notwendig, welcher

- sich **konsequent** auf einzelne **Zielmärkte** und ihre **Bedürfnisse** ausrichtet und gleichzeitig hoch flexibel ist;
- dem **Prozessansatz der Reiseplanung** ("Free Wheeling") gerecht wird;
- über **hochprofessionelle Kundenkontaktzentren** (Informations- und Buchungsstellen) verfügt, welche einen Mehrkanal-Zugriff auf Angebote ermöglichen und u.a. über einen direkten **Durchgriff** Zugang zu Spezialangeboten, Produkte-Packages und All-Inclusive Angebote ermöglicht;
- eine **Wirkungsorientierung im Sinne einer Verkaufsorientierung** in den Vordergrund stellt und direkten Verkauf betreibt sowie direkten **Zugang zu Key-Accounts** (wichtige und vor allem Kunden mit hohem Nachfragevolumen) und professionellen Buchungskanälen hat
- der den **unterschiedlichen Aufgaben** von Tourismusorganisationen und der unterschiedlichen Struktur von Leistungspartnern, die sich zudem laufend verändert, Rechnung trägt.

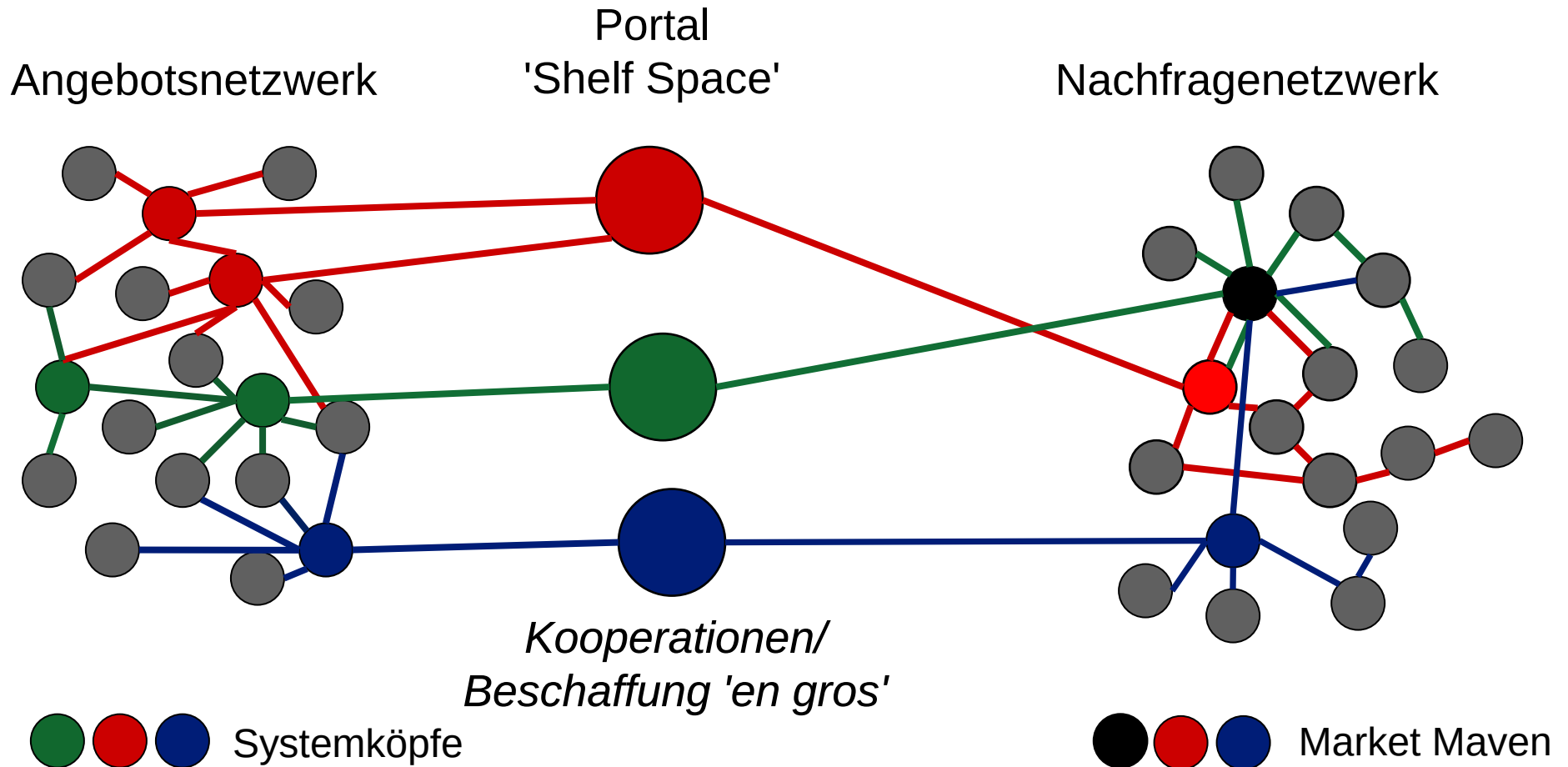
Die Aufgaben in der Destination sind deshalb zusehends dem Kundenprozess unter- bzw. zuzuordnen.



Der Marketing Funnel = Konzeptionelles Tool des Tourismusmarketing



Destinationsmanagement muss vermehrt von einer Netzwerklogik geprägt sein.



Was können gemeinsam beschaffbare Portale/ Shelf Space sein? Wichtig: Orientierung am Kundenprozess.

- Kommunikationskanäle (Print, Broadcast, etc.) für die Attention Phase
- Gemeinsames Mailing House für die Interest Phase
- Gemeinsame Buchungsplattformen für die Desire und Action Phase (stationär, online, mobile)
- **Wichtig: Entweder werden diese Portale selbst betrieben oder man kauft sich situativ (gegeben durch die Vorgaben der Systemköpfe) gemeinsam herein ein.**

Agenda

- Ausgangslage: Destinationsmanagement '95 und '05
- Destinationsmanagement '15: Funktion und Prozess vor Territorium
- Erste Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der DMOs

Folgende Entwicklungen prägen das Destinationsmanagement der Zukunft.

Von

Optimierung von
Destinationsstrukturen

Orientierung an Territorien

Budgetorientierung

Zu

Orientierung an
Transformationsrichtungen und
Entwicklungsprozessen

Orientierung an Aufgaben innerhalb
von Marketingprozessen

Marktorientierung

Territoriale, angebotsseitige Perspektive

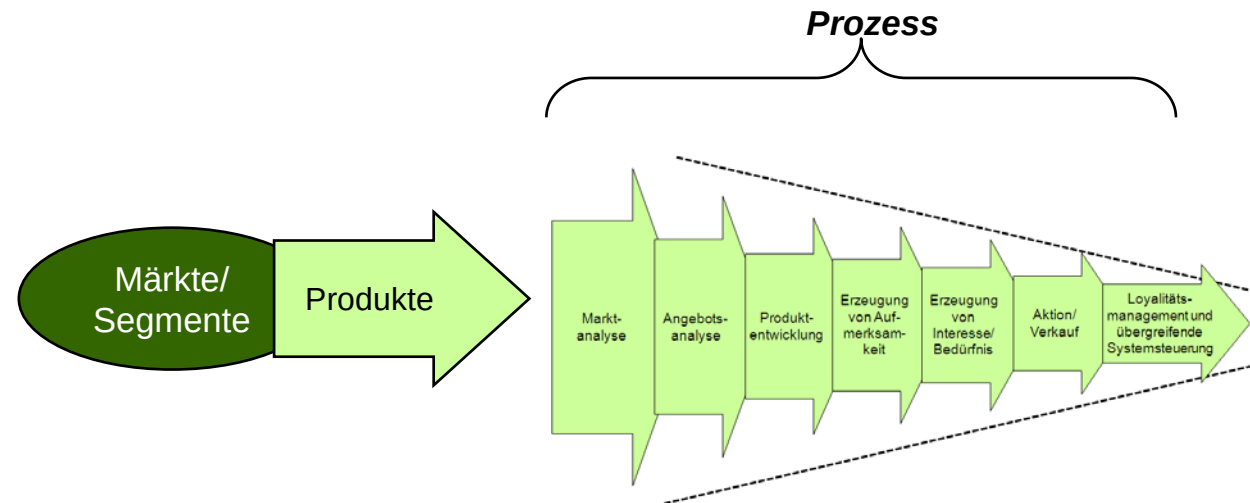
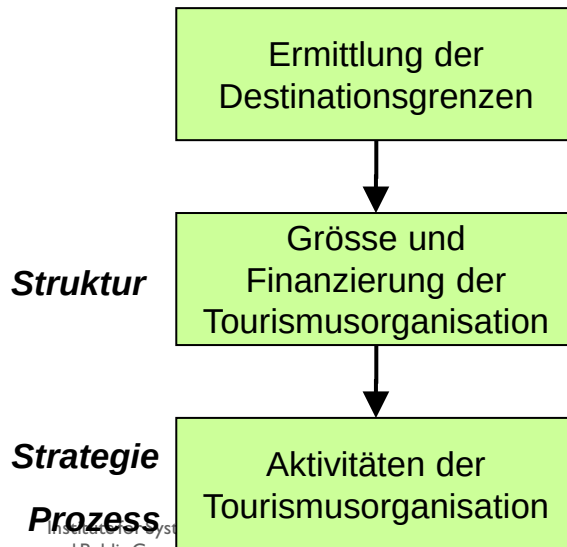
Grundhaltung

Die Destination ist ein Territorium, welches mit seinem Gesamtangebot möglichst erfolgreich vermarktet werden muss. Dazu benötigen wir räumlich orientierte koordinierende Strukturen, welche mit optimalen Ressourcen (personell, finanziell) für den gesamten den Raum vermarktenden Marketing Funnel ausgestattet ist.

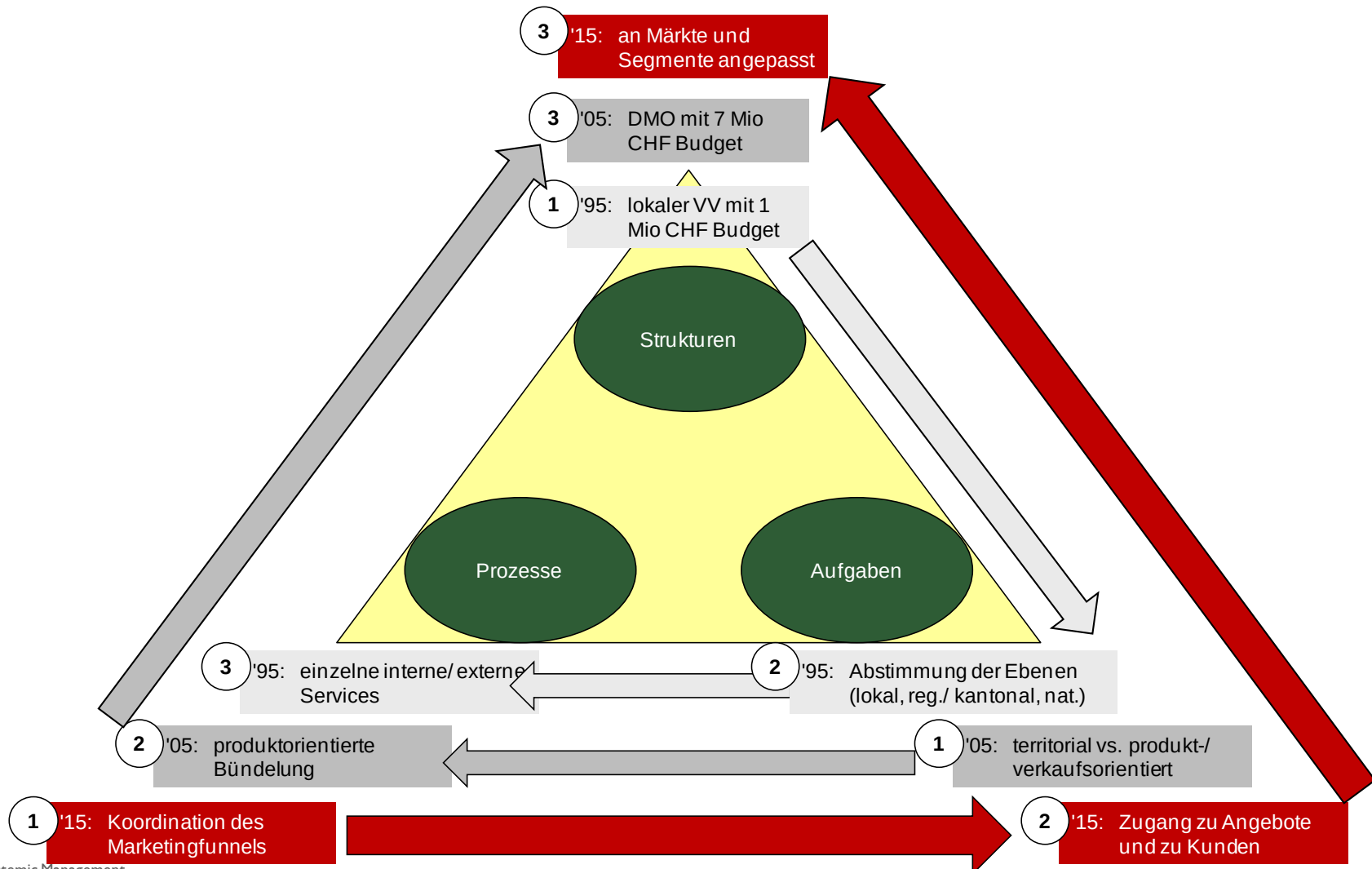
Prozessuale, nachfrageseitige Perspektive

Grundhaltung

Die Destination besteht aus Produkten (Attraktionen und Aktivitäten), welche für bestimmte Märkte und Segmente relevant sind. Dabei greifen einzelne Produkte über Destinationsgrenzen hinaus und es sind verändernde unabhängige Partner beteiligt. Entsprechend werden segmentspezifisch integrierte aber flexibel zwischen verschiedenen Partnern koordinierte und geteilte gemeinsame Marketingprozesse ('Funnels') notwendig



Die neue, adaptierte Logik



Das vorgeschlagene Modell der DMOs der dritten Generation führt in der Umsetzung zu einer Reihe von Konsequenzen.

- Vernetzung der Prozesse im Marketingfunnel
- Professionelle Prozessmanager und neue Berufsbilder
- Variable Geometrie des Raumes
- Kollektive Finanzierung:
Einzelne Ressourcen sind neu für eine Vielzahl von Funnels bzw. Destinationen aktiv.
- Transparente Finanzierung: Je nach Nutzenempfänger der Aufgaben:
 - (1) rein privatwirtschaftlich finanzierte Prozessschritte (entweder durch einen Leistungsträger oder kollektiv)
 - (2) gemischtwirtschaftlich finanzierte Prozessschritte (teilweise kollektiv durch Leistungsträger/ Verbände und teilweise durch öffentliche Institutionen wie die Gemeinde oder den Kanton)
 - (3) öffentlich finanzierte Prozessschritte (durch Kurtaxen oder durch Budgetposten aus den öffentlichen Haushalten).

Implikationen Finanzierung: Finanzierung von Marketing-Funnels und damit Marketingplänen und Systemköpfen

- Sicherung an ein **Gebiet gebundener öffentlicher Güter:**
→ **Öffentliche Finanzierung**; Beispiel
 - Zugang des Gastes zu einem möglichst breiten und vollständigen Angebot, Online und via Voice (PULL Dimension des Tourismusmarketings)
- Aufgaben, welche im Resultat **Effekte ausserhalb des privaten Nutzerkreises** generieren:
→ **Gemischtwirtschaftliche Finanzierung**; Beispiel
 - Erzeugung von Aufmerksamkeit/ Interesse und Bedürfnis (unmittelbar)
 - Markt- und Angebotsanalyse (mittelbar).
 - Produktentwicklung
- Aufgaben, deren **Nutzen privatisiert** werden kann
→ **Private Finanzierung**; Beispiel:
 - Verkauf und Loyalitätsmanagement

Um die neuen 'Strukturen' zu gestalten, sind einige neue Schritte nötig.

- Gemeinsame und teilweise destinationsübergreifende Identifizierung von Prozessmanagern, welche in bestehenden Organisationen/ Institutionen tätig sind. Identifizierung von Prozessmanager-Vakanzen und deren Neubesetzung.
- Entwicklung von Zusammenarbeitsroutinen. Koordination der Routinen durch die Kerngruppe.
- Entscheid welche Prozesse in der DMO angesiedelt sind (Eigentum) und welche extern koordiniert sind (Vertrag). Wahl der passenden Rechtsform (von einfacher Gesellschaft bis zur AG) und der entsprechenden Governance.
- Permanente Weiterentwicklung und Anpassung der Prozesslandkarte durch Einführung oder Eliminierung einzelner Prozesse in den Bereichen 'Produkte', 'Territorien', 'Märkte'.

Bei der Umsetzung gilt es eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen.

- Verabschiedung vom reinen Territorialprinzip hin zu einer variablen Geometrie
- Multi-Channel Approach
- Die Bearbeitung gewisser Märkte wird explizit anderen übertragen.
- Erschliessung eines vielfältigen Mixes von Finanzierungsquellen
- Schlanke, schnell entscheidungsfähige Vorstände

Thesen zum Schluss

- Nicht Strukturen (und deren Entwicklung und Erhaltung), sondern Prozesse, ausgerichtet am Marketing Funnel, stehen im Zentrum unserer Arbeit.
- Wir verabschieden uns vom Territorialprinzip der touristischen Vermarktung und arbeiten in Richtung einer (sehr) variablen Geometrie. Die Arbeitslogik basiert auf einer Netzwerklogik.
- Arbeiten werden ebenfalls an Prozessen ausgerichtet und mitunter neu definiert. Die Rolle der DMO und damit des Tourismusdirektors besteht darin, insbesondere die räumlich relevanten Prozesse zu steuern.
- Die Finanzierung erfolgt entsprechend der Örtlichkeiten, an welchen die Effekte des Tourismusmarketings anfallen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Mehr unter www.alexandria.unisg.ch

Backup