



Destinationsmarketing zwischen Ortswerbung und Hard Selling: Wie weiter?

Prof. Dr. Christian Laesser

Tagung BÖTM, Kleinwalsertal, 13. Oktober 2005

Agenda

- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements
und –marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement
und –marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen



Agenda

- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements
und –marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement
und –marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

Was geht ab im Marketing?



Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements (1)

- **Die Kraft des Bestehenden**
 - ◆ Ohne Zwang keine Entwicklung zu grösseren Einheiten
- **Fata Morganas sind nicht zu zerschlagen**
 - ◆ Lokale Tourismusorganisationen und kleine Organisationen binden immer noch viele Mittel und sind nicht eingestellt worden.
- **Komplexitätsfalle**
 - ◆ Allenfalls werden neue regionale Organisationen mit zusätzlichen Mittelbindung und Transaktionskosten gegründet

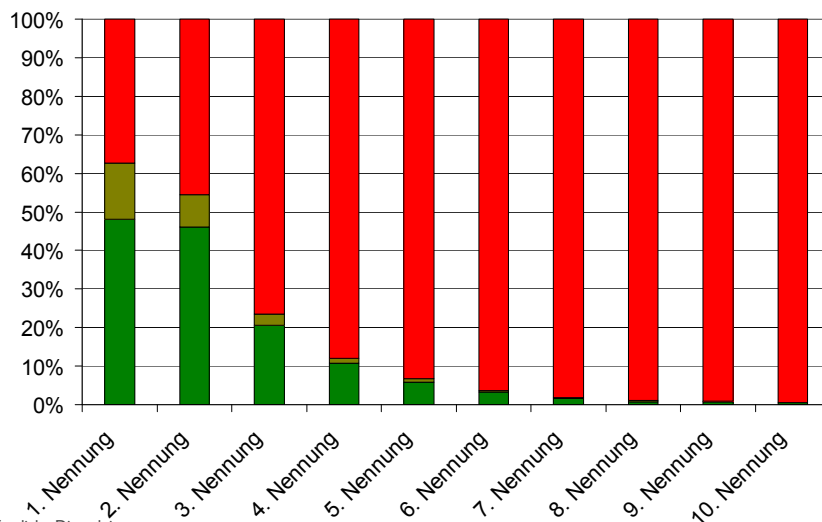
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements (2)

- **Lieber Subventionstopf als Kommerz**
 - ◆ Nicht viele Tourismusorganisationen vermarkten aktiv, alle konzentrieren sich auf Image- und Markenstrategien
- **Lieber reaktive, nicht messbare Instrumente statt Verkauf**
 - ◆ Alle machen Markenwerbung und Prospekte!

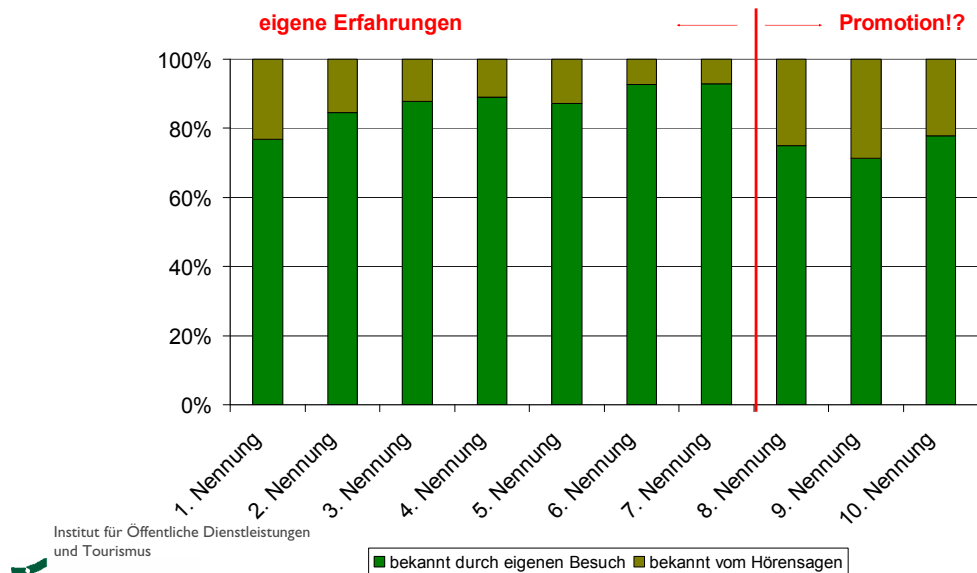
Willkommen zur “Marken”landschaft im Schweizer Tourismus...



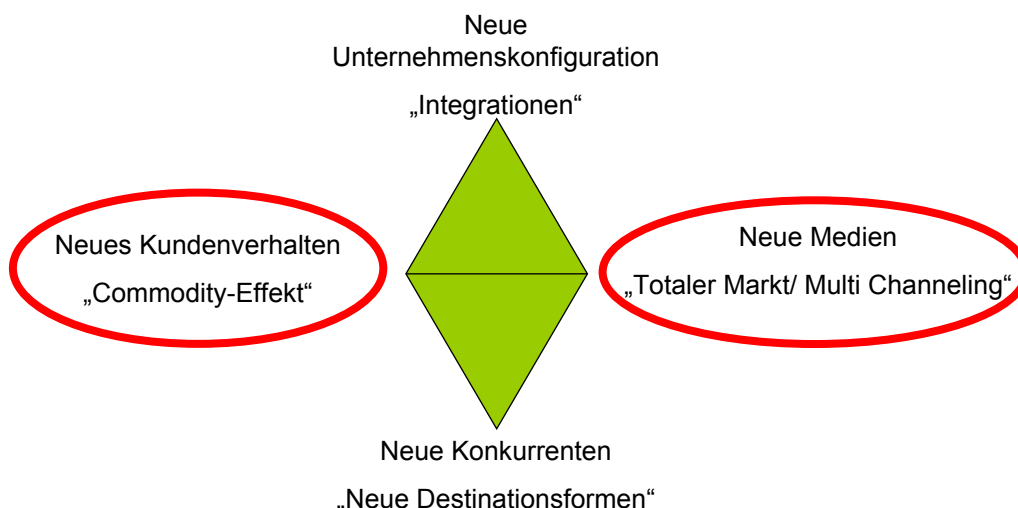
Bei der ungstützten Nennung von Tourismusmarken gilt: Nach 3-4 Nennungen ist der Ofen aus...



Diejenigen, welche eine Destination nennen können, kennen diese zunächst v.a. aus eigener Erfahrung.



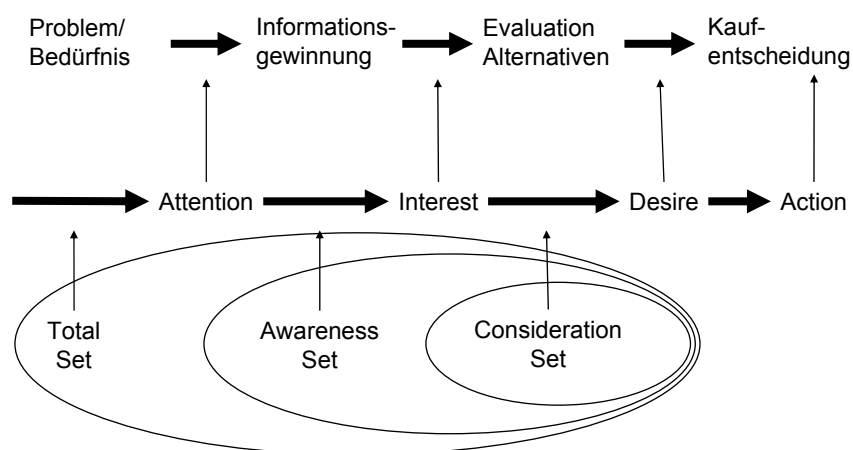
Wir sind mitten in einem Wandel, welcher durch vier Triebkräfte initiiert wird.



Agenda

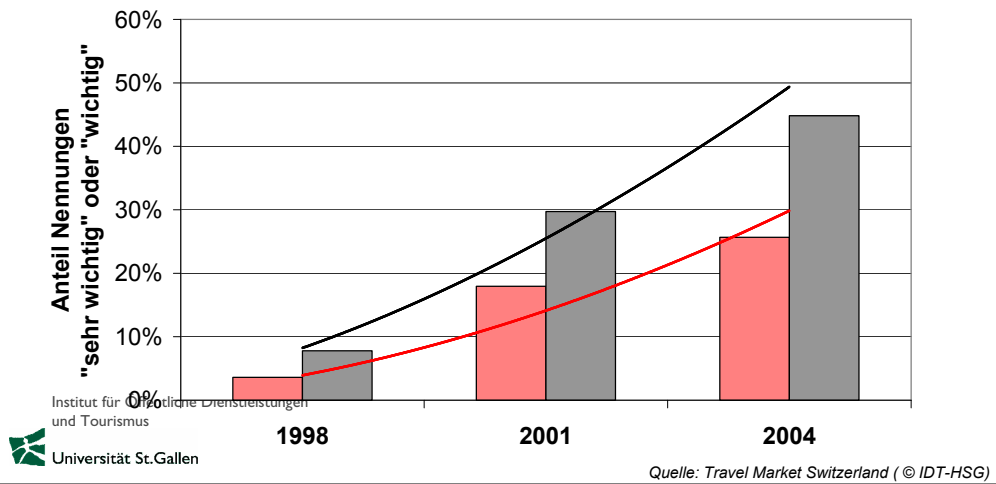
- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements und -marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement und -marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

Ein vereinfachter Kaufentscheidungsprozess als Einstieg...



Der Gewinner der letzten 6 Jahren ist das WWW.

WWW URLs



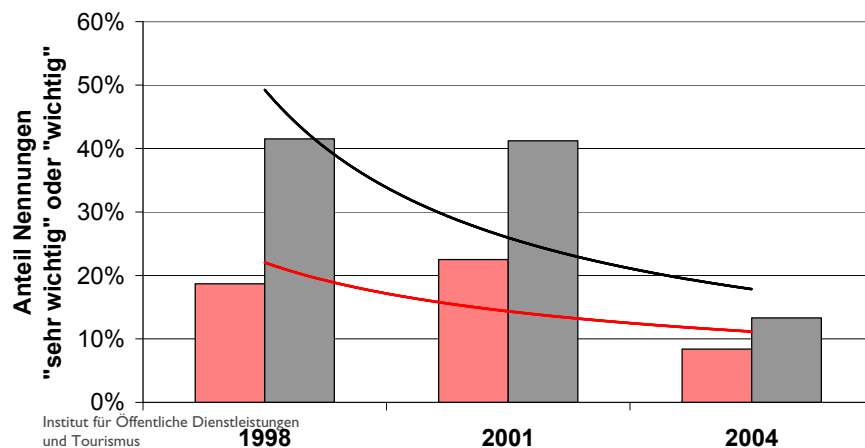
Broschüren von Destinationen verlieren dagegen einen Drittel ihrer Bedeutung.

Broschueren Destination (Ort - Region)



Hotelprospekte und -führer werden zusehends durch das WWW substituiert.

Hotelprospekte/ Hotelfuehrer (Destination/ Hotelketten)

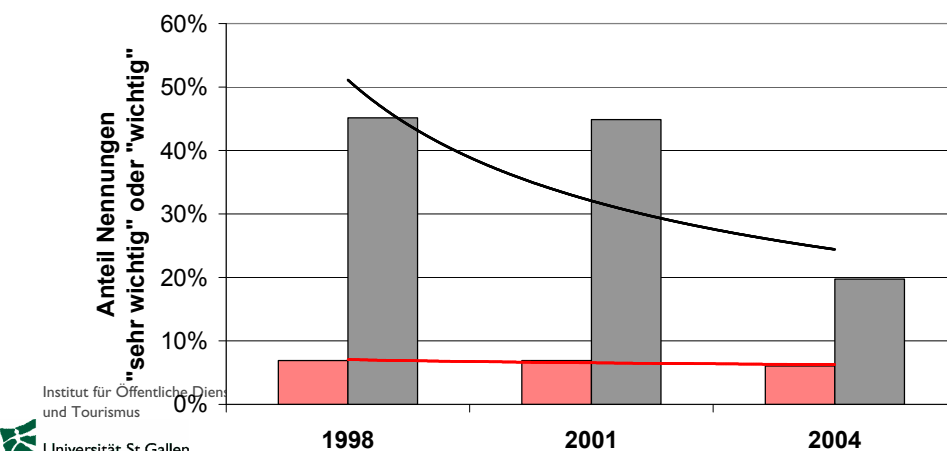


Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus
Universität St. Gallen

Quelle: Travel Market Switzerland (© IDT-HSG)

Kataloge von Reiseveranstaltern sind insbesondere im Binnentourismus nahezu bedeutungslos.

Kataloge von Reiseveranstaltern

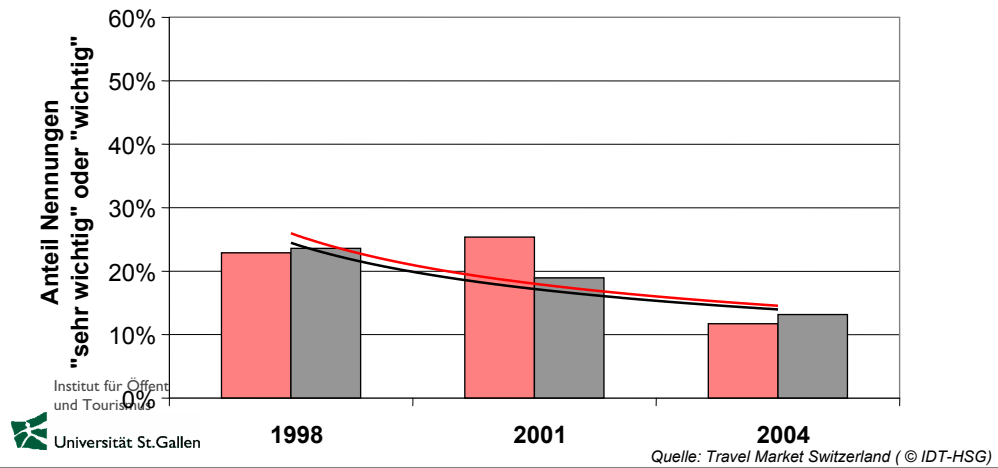


Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus
Universität St. Gallen

Quelle: Travel Market Switzerland (© IDT-HSG)

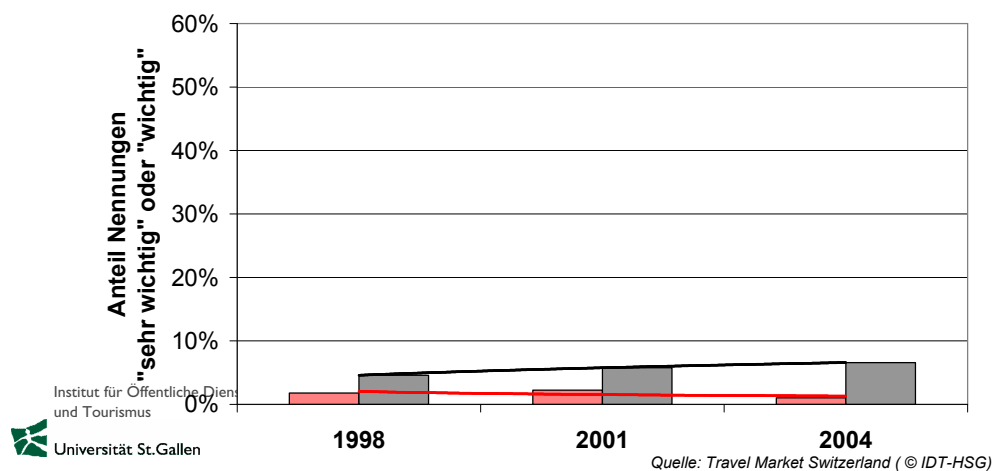
Die Bedeutung von Auskünften durch Tourist Infos erodiert zusehends. Dennoch: Tourist Infos haben eine wichtige unterstützende Funktion zum WWW.

Auskünfte durch Tourist Info im Zielgebiet



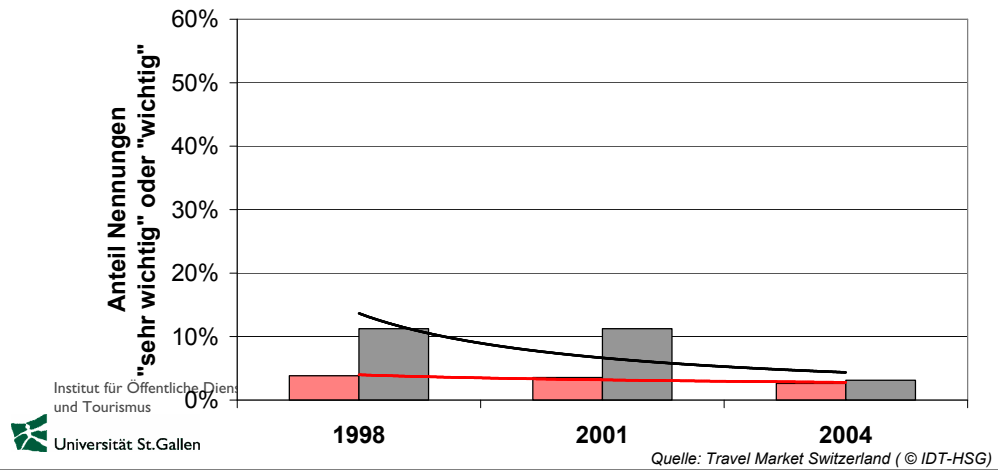
Messen regen an, sind aber kaum entscheidungsrelevant.

Messen



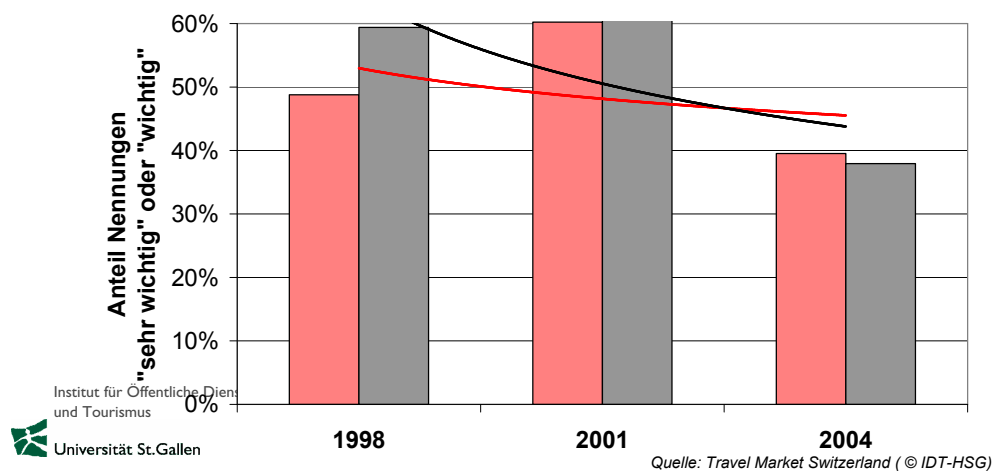
TV Sendungen fristen ein Schattendasein. Ihre Bedeutung erfahren sie v.a. bei long haul Destinationen.

TV- und Radiosendungen



Freunde und Verwandte haben wie Auskünfte durch Tourist Infos eine Unterstützungsfunktion des WWW insofern, als sie die eigene Wahrnehmung validieren.

Freunde und Verwandte



WWW und F&R als Entscheidungsquelle hängen eng miteinander zusammen.

- **Verbindliche Infoquelle** führen zu einer vergleichsweise **tiefer Bedeutung** von F&R als Infoquelle:
 - eigene Erfahrung (selbstverantwortlich)
 - Tour Operator Kataloge (legale Verantwortlichkeiten)
 - Mündliche und schriftliche Informationen durch Agents
 - **Nicht-verbindliche Infoquellen** führen zu einer vergleichsweise **hohen Bedeutung** von F&R als Infoquelle:
 - Destination Info Broschüren
 - Reiseführer und -zeitschriften
 - WWW
 - TV Sendungen
- **Informations-Sammlung tragen zur Risikoverminderung bei!**

Die grossen Tour Operators fangen an, den Reisenden zum Consolidator zu machen.



Mix & Travel

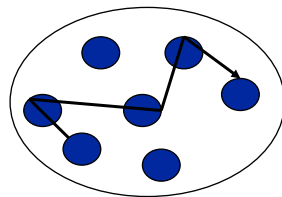


Agenda

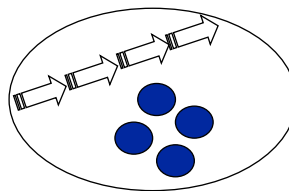
- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements
und -marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement
und -marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

Die zunehmende Integration wird zu neuen Konfigurationen führen.

Destination als



**kundenaktivierte
Dienstleistungskette**



**Integration
= alles aus einer Hand**

↓
**auf die Regale der grossen
Intermediäre**

Mögliche neue Ansätze weisen eine Vielzahl von Neuerungen auf.

- **Marktleistung** oder Community vor Marke
 - Szenenmarketing oder Produktprofilierung
 - Promotion in Communities
 - **Konsequente Orientierung nach Markt/ Leistung**
- **Multi-Channel Zugriff**
 - Neue Mittler (Intermediaries -> Infomediaries)
 - Neue Bedeutung der Endkundenkontakte
 - **Wettbewerb der Mittler und Vermarkter**

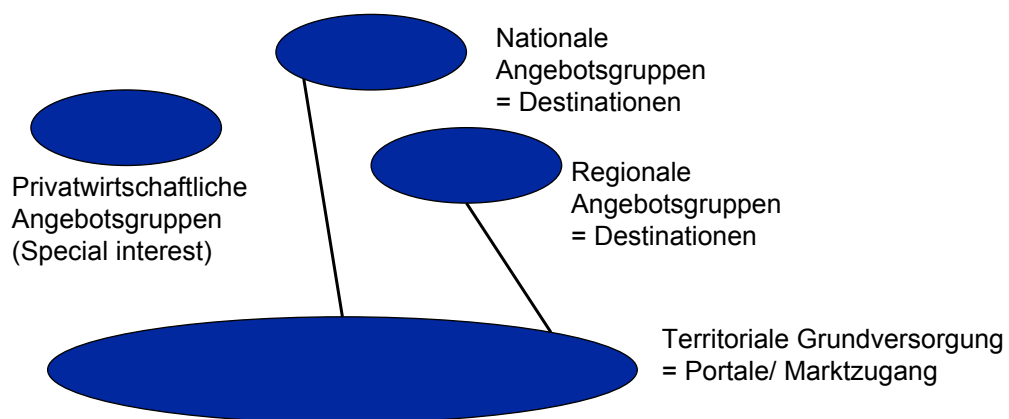
Mögliche neue Ansätze weisen eine Vielzahl von Neuerungen auf.

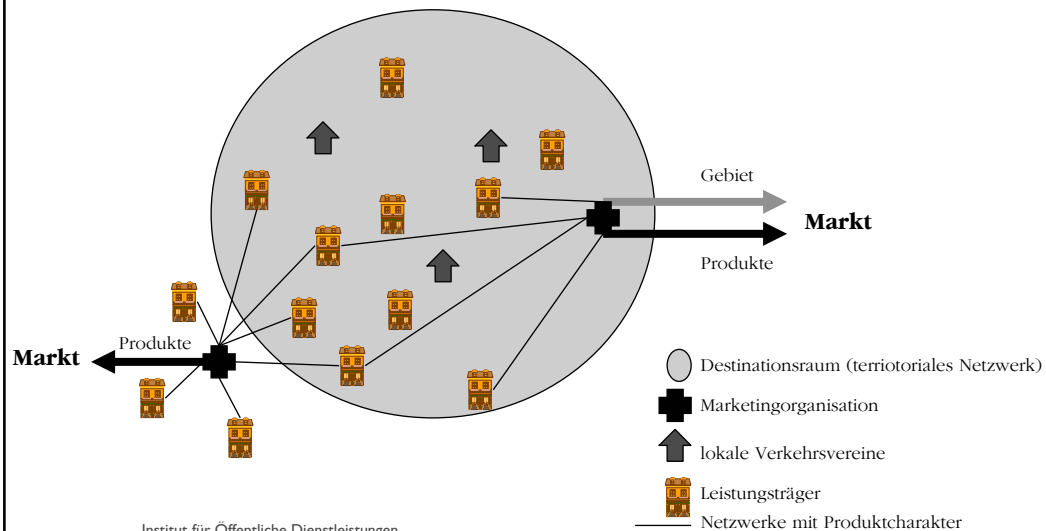
- **Integrierte Unternehmen**
 - Sicherung einer kritischen Grösse für Shelve Space bei den grossen Intermediären
 - definitiver Abschied von der Neutralität
 - Notwendigkeit von minimalen Services für Gäste und Anbieter
 - **Minimal Services von Tourismusorganisationen**
-> **Touristische Grundversorgung**
- **Neue Destinationen**
 - Neue Produktkombinationen aus einer Hand
 - **Wandel geht weiter...**
- **Statt Grösse oder Marke/ Image**
 - klare Produkte
 - Marktfokus
 - **Tourismusorganisationen um Produkte**

Promotion in Communities: Von Intermediären zu Infomediären

- **Aggregation:**
 - Aggregation der Nachfrage und Grosshandelspreise für Haushalte
 - Aggregation des Angebotes und Verkauf über gemeinsame Kanäle
- **Vertrauen:**
 - Institutionell abgestützte Marke oder garantiebasiertes Vertrauen
 - Garantieleistungen
- **Befähigung/ Ermöglichung:**
 - Einfache Zahlungsmodalität und -technik und Logistik
 - Die Nachfrage determiniert die Höhe der Preise und das Volumen der nicht-verkauften Leistungen
- **Matching:**
 - Web Portale und on-site Auswahl
 - Auktionen

Konsequenzen für das Destinationsmanagement

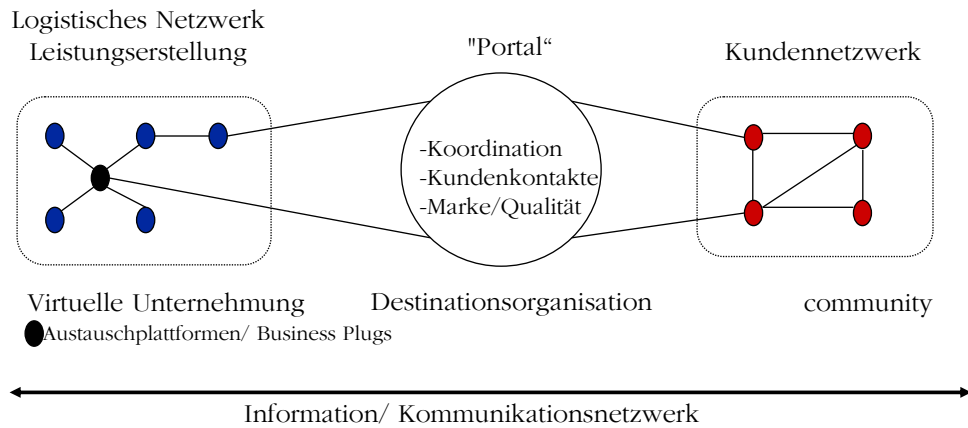




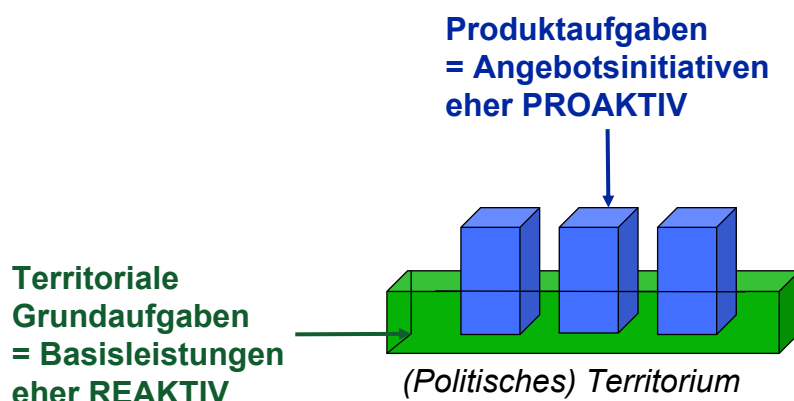
Agenda

- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements und –marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement und –marketing
- **Wie weiter?**
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- **Konklusion:**
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

Die Destinationsorganisation übernimmt das Netzwerkmanagement.



Eine Destinations- bzw. DL-Organisation kann 2 Typen von Aufgabenübernehmen.



Strukturierung der Aufgaben: Hauptaufgabe

- **Territoriale Aufgaben:**
 - **Create attention and access!**
 - Marktzugang für alle Partner (Information für Kunden, Buchungskanäle, Distribution etc.)
 - Enablement-Strukturen für die Produktion marktfähiger touristischer Angebote
 - Promotion des Raums (wenn es einen Raum zu promoten gibt)
- **Produktaufgaben:**
 - **Hard selling!**
 - Bündelung von Einzelangeboten in marktfähige und positionierbare Produkte; Promotion dieser Produkte
 - In-Wert-Setzung von potentiellen Attraktionen

Strukturierung der Aufgaben: Begünstigte (für wen) und Aufgabenträger (wer)

- **Territoriale Aufgaben:**
 - Begünstigte:
 - Alle Leistungsträger im Kanton (**Neutralitätsprinzip**)
 - Kunden (Information)
 - Aufgabenträger: Territorial abgegrenzte PPP Marketingorganisation; gegebenenfalls Exklusivitätsprinzip (basierend auf Eigentumsrechten an räumlichen Marken)
- **Produktaufgaben:**
 - Begünstigte: Ausgewählte und geeignete Leistungsträger (Ausschlussprinzip)
 - Aufgabenträger: Öffentliche, PPP oder private Marketingorganisation (z.B. Hotelketten)

Strukturierung der Aufgaben: Initiative und Dauer von Programmen

- **Territoriale Aufgaben:**
 - Marketinginitiativen: Regionalisierungsansatz (alle Kundengruppen)
 - Dauer von Programmen: Langfristig bis perpetuell
- **Produktaufgaben:**
 - Marketinginitiativen: Sektoraler/ subsektoraler Ansatz (Segmente)
 - Dauer von Programmen: Beschränkt; abhängig vom Charakter des konkreten Projektes; basierend bspw. auf Businessplan

Agenda

- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements
und –marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement
und –marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

3 Szenarien stehen zur Auswahl

- Szenario 1: Klassisches Destinationsmanagement
- Szenario 2: Förderung von Resorts/ komplett integrierten Leistungssystemen
- Szenario 3: Rückzug auf eine touristische Grundfunktion

Szenario I: “Klassisches” Destinationsmanagement

- Weiterentwicklung in Richtung **grösserer Einheiten**, unter Professionalisierung des Marketing.
- Destinationen mit einer **Grösse von mindestens 1.5 Mio. LN**
- Etablierung einer **DMO** für jede dieser Destinationen
- Gezielte **Einstellung lokaler und regionaler Tourismusorganisationen**
- Rolle einer Landes-Marketingorganisation:
 - Schaffung von Synergien für das Marketing der Destinationen
 - Sicherstellung einer Marketing-Grundversorgung für Entitäten, welche nicht Teil einer Destination sind

Szenario I: "Klassisches" Destinationsmanagement

- **Vorteile:**

- einfache und klare Konzepte;
- relativ leichte Umsetzbarkeit durch Beiträge an die Tourismusorganisationen und vereinfachte Zahlungsströme;
- klare Stärkung der Markenfähigkeit der Räume.

- **Nachteile:**

- Die Strukturen sind immer noch sehr stark auf reines Marketing im Sinne von Iagemarken, Promotion und zu wenig auf integriertem Verkauf, Produkt- und Preisgestaltung ausgerichtet;
- Politische Probleme durch die Ungleichbehandlung von Starken und Schwachen.

Beispiele

DAVOS



Lech
ARLBERG

ZÜRS
ARLBERG



Die Abgrenzung von Destinationen muss stringenter werden (1)

- **Präsenz** des betreffenden Raums **im Mindset potentieller Kunden als Marke** (latent oder wenigstens evoziert);
- topographisch/ geographisch mehr oder minder **homogenes und klar abgrenzbares Gebiet** (und damit auch kognitiv abgrenzbar)
- **Vollständigkeit des Angebotsbündels** (aus Gästesicht) hinsichtlich Primärleistungen (Übernachtungen und F&B) sowie ergänzenden Leistungen (Attraktionspunkte der Aktivitätsausübung)
- **Positionierung des Raums über seine dort verfügbaren Produkte/ Leistung** und/ oder Image in abgrenzbaren Märkten

Die Abgrenzung von Destinationen muss stringenter werden(2)

- **Signifikante Nachfrage** im übernachtenden Tourismus (> 1 Mio. Logiernächte) oder Tagestourismus, mit Folge einer homogenen Tourismusdichte über eine gesamte Region, gekennzeichnet durch eine im Zeitablauf gleichartig verlaufende Nachfragevolatilität
- **Saisonunabhängige Erreichbarkeit aller Orte** innerhalb eines Destinationsgebietes (d.h. bspw. keine Destinationen verbunden durch Pässen mit Wintersperre)
- Vorhandensein einer den Aufgaben entsprechenden **Managementkapazität**
- **Bereitschaft zur Zusammenarbeit** bzw. kulturelle Kompatibilität bewiesen durch andere Bereiche

Szenario II: Förderung von integr. Leistungssystemen/ Resorts

- **Veränderungen von Strukturen** der Tourismusbranche insgesamt
- Abgrenzung solcher Einheiten nicht geographisch sondern auf Basis deren Vermögens, ein **komplettes integrales Leistungsangebot zu produzieren** und im Rahmen einer integralen Unternehmung anzubieten
- Entwicklung **unterschiedlich grosser integrierter Leistungsanbieter**, mit gemeinsamen Cashflow und Yield Management
- Basis: Tiefgreifende Kooperationsverträge oder **Bereinigung Eigentümerschaft**

Szenario II: Förderung von integr. Leistungssystemen/ Resorts

- **Vorteile:**
 - es werden tatsächlich vermarktungsfähige Einheiten geschaffen, in denen die Sicherung der Angebotsqualität, die Vermarktung, der preisliche Durchgriff etc. gesichert ist;
 - stark unterschiedlichen Angebotsstrukturen kann Rechnung getragen werden.
- **Nachteile:**
 - lange Umsetzungszeiten und Umsetzungswiderstände;
 - im Rahmen des Entwicklungsprozesses wird die Heterogenität in den Tourismusstrukturen Graubündens vorübergehend sogar noch zunehmen.

Beispiele



Szenario III: Rückzug auf eine touristische Grundversorgung

- Beschränkung der staatlich geförderten Tourismusstruktur auf die **Gewährleistung von touristischer Information** im Internet und Customer Contact Points
- Aufarbeitung touristischer Angebote nach einem **einheitlichen Schema**
- **Touristische Informationsversorgung = Öffentliches Gut**, von welchem Einheimische wie übernachtende und Tagesgäste profitieren.
- **Gewährleistung und Finanzierung eines solchen Systems durch den Staat**, teilweise refinanziert durch Gästetaxen.
- **Aufhebung** von Regulierungen zur Finanzierung von T'Organisationen über **Wirtschaftsförderungsabgaben** etc.
- Einzelne **Vermarktungsplattformen stehen miteinander im Wettbewerb**

Szenario III: Rückzug auf eine touristische Grundversorgung

- **Vorteile:**

- Hohe Flexibilität;
- Voller Wettbewerb zwischen Vermarktungsplattformen;
- Wettbewerbsneutralität;
- Voraussichtliche Bereinigung der Tourismusstrukturen, indem nicht überlebensfähige Organisationen verschwinden.

- **Nachteile:**

- in vielen Gebieten werden keine privatwirtschaftlichen Vermarktungsplattformen tätig werden (vgl. auch Erfahrungen mit Incoming Agenturen);
- mögliche Synergien innerhalb des Kantons in der Vermarktung können nicht genutzt werden.

Agenda

- Ausgangslage:
Stand der Umsetzung des Destinationsmanagements
und –marketings
- Kundenverhalten und Medien-Channeling
- Konsequenzen für das Destinationsmanagement
und –marketing
- Wie weiter?
Weiterentwicklung der Aufgabenstrukturierung
- Wie weiter?
Mögliche Ansätze der strukturellen Weiterentwicklung
- Konklusion:
Nebst allem: Es geht darum, Werte zu erzielen

Wertgenerierung auf der Basis von Neuheit

- Neue **Transaktionskanäle, Strukturen und Medien**
- **Konvergenz** zwischen Tourismus und anderen Industrien
- Nutzung des Potentials für effektives und effizientes **Community Marketing**
- Einführung neuer, **kundenorientierter Marketingmittel** (bspw. permissive Marketing)

Wertgenerierung auf der Basis Lock-In Stabilität

- Einführung von **Business Plugs** (Austauschplattformen und -technologie, bspw. für Kooperationen)
- Technologisch induzierte **Vertrauensbasis** auf der Angebotsseite (bspw. elektronisches Labelling)
- Aufbau neuer **Economies of**
 - **Scale** (auf Basis Grösse und Konzentration auf Kernkompetenzen) und
 - **Scope** (auf Basis Konvergenz) für SME
- CRM-bezogene Massnahmen auf der Nachfrageseite (bspw. Konvergenz von Kundenbindungsprogrammen)

Wertgenerierung auf der Basis von Komplementaritäten

- **Konvergenz** ganzer Industrien, einschliesslich Tourismus
- **Customer co-ownership** (der Kunde gehört allen und keinem)
- Unlimitierte Potentiale einer kundenorientierten/**individualisierten Bündelung von Produkten**
- **Kombination** singulärer **Technologien** (bspw. Funktionserweiterung Handy)

Wertgenerierung auf der Basis von Effizienz

- Reduktion der **Transaktionskosten** (u.a. auf Basis der Einführung von Business Plugs und einheitlichen Prozessen)
- **Netzwerkbasierte Kostenreduktion** auf den Backstages der Geschäftseinheiten
- Einführung von **neuen Intermediären**
- **Einfachheit**
- Neue virtuelle Economies of scale und scope
- Ausnutzung des Potentials zum **Clearing von nicht lagerfähigen Einheiten** (bspw. Yield Management)
- IT-induzierte **Reduktion von Suchkosten**
- Adaptierte **Ressourcenallokation** (bspw. Abbau von Schnittstellen Mensch-Maschine)

Und nicht zuletzt: Werterzielung auf Basis von potentiellen Kundenwerten!

- **Functional value:** The perceived utility through possession of salient functional, utilitarian or physical attributes
- **Social value:** The perceived utility through the association with positively or negatively stereotyped demographic, socioeconomic and cultural-ethnic groups
- **Emotional value:** The perceived utility through the creation or perpetuation of feelings or affective states
- **Epistemic value:** The perceived utility through the arousal of curiosity, the provision of novelty and the satisfaction of a desire for knowledge
- **Conditional value:** The perceived utility through the presence of antecedent physical or social contingencies in a specific situation

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!