

Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp, Leuphana Universität Lüneburg und Project M GmbH

Touristische Destinationen müssen sich permanent den veränderten Marktbedingungen anpassen. Vor allem die zunehmenden Qualitätsansprüche der Kunden und die weitere Digitalisierung der Märkte verlangen neue Antworten.

Im Tourismus verändern sich, wie auch in vielen anderen Märkten, die Marktbedingungen und Leistungsprozesse laufend. Ein hybrider hyperdynamischer Kunde verlangt Dienstleistungen immer kurzfristiger und auf seine Bedürfnisse individuell zugeschnitten.¹ Aufgrund der vielfältigen Erfahrung, die Kunden bei ihren vergangenen Urlaubsreisen gewonnen haben, werden sie immer anspruchsvoller. Aber auch auf der Anbieterseite zeigen sich Veränderungen: Die Märkte werden differenzierter bei steigendem Wettbewerbsdruck. Destinationen versuchen, sich bei einzelnen touristischen Themen zu profilieren oder gezielt Zielgruppen anzusprechen. Andere wiederum setzen verstärkt auf die Entwicklung der Marke. Doch die wichtigsten Veränderungen gehen von der Digitalisierung der Märkte aus. Das Internet hat sich nicht nur weitgehend in der Bevölkerung verbreitet, sondern es reicht in fast alle Lebensbereiche. Insbesondere der Tourismus war hierbei immer Vorreiter. So zeigt auch eine von Facebook in Deutschland und Großbritannien durchgeführte Studie, dass Reisen das wichtigste Thema auf Facebook sind. Sie hat ergeben, dass 42 Prozent aller Posts reisebezogen sind.² Die grundlegenden Veränderungen der damit einhergehenden Informations- und Entscheidungsprozesse haben jedoch nicht nur die Vertriebsstrukturen und damit das Marketing von Destinationen revolutioniert, sondern auch die internen Leistungsprozesse haben sich grundlegend verändert.³ Entsprechend ist es für das Destinationsmanagement erforderlich, sich auf die veränderten Gegebenheiten einzustellen und die Prozesse neu zu gestalten.

Destinationsmanagement 1.0

Kennzeichen vom Destinationsmanagement 1.0 sind die totale Zersplitterung der Aktivitäten durch eine Vielzahl von Organisationen mit meist radikaler Unterfinanzierung. Jeder Ort hat sein eigenes Tourismusmarketing und ist nur in geringem Maße bereit, gemeinsame Aktivitäten auf Destinationsbeziehungsebene regionaler Ebene zu finanzieren. So ergab eine im Jahr 2000 durchgeführte Studie in Nordrhein-Westfalen, dass zwar insgesamt Kommunikationsausgaben in der Höhe von 55 Millionen (damals noch DM) getätigt wurden, dies jedoch zu 73 Prozent auf Ortsebene, 24 Prozent auf Regionalebene und lediglich 3 Prozent auf Landesebene.⁴ Im Vordergrund stand dabei die Produktion von Drucksachen und Messebesuche, das heißt, die endlose Produktion von Prospekten, die Kunden immer nur dann erhalten, wenn sie sich bereits für eine Destination entschieden haben. Die wesentlichste Aufgabe des Prospektmaterials zu diesem Zeitpunkt war es, Kundenanfragen zu bedienen im Hinblick auf die Auswahl einer konkreten Unterkunft.

¹ vgl. Bieger, T., Laesser, C. und P. Beritelli: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. St. Gallen, Oktober 2011, S. 4

² Facebook targets travel as 'super user' study finds holiday posts dominate - See more at: <http://www.travolution.co.uk/articles/2013/11/29/7345/facebook-targets-travel-as-%e2%80%98super-user%e2%80%99-study-finds-holiday-posts-dominate.html#sthash.6H2BIIYf.dpuf>

³ vgl. Bieger, T., Laesser, C. und P. Beritelli: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. St. Gallen, Oktober 2011, S. 4

⁴ Project M Professor Kreilkamp GmbH: Kommunikationskonzept Nordrhein-Westfalen. Köln 2000, S. 39

Destinationsmanagement 2.0

Wesentliche Hinweise im Hinblick auf Destinationen gingen in der Vergangenheit häufig von der Schweiz aus. Um das Jahr 1995 befasste sich eine Arbeitsgruppe von Vertretern des damaligen Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren mit der Frage optimaler Destinationsstrukturen. Als wesentliches Resultat der neuen Konzeption wurde eine notwendige Minimalgröße für eine Destination mit einem Übernachtungsaufkommen von rund einer Million und freie Marketingmittel von über einer Million Schweizer Franken definiert.⁵ Hintergrund war damals die Notwendigkeit, in einem globalisierenden Tourismusmarkt ausreichend starke Marken positionieren zu können und für die Marktbearbeitung ausreichende Ressourcen zur Verfügung zu haben. In Deutschland vollzog sich eine ähnliche Entwicklung, wenn auch mehrere Jahre später.

Im Mittelpunkt des Destinationsmanagements 2.0 standen daher auch in Deutschland die Bündelung der Kräfte und Konzentration der Mittel. Destinationsmanagementorganisationen (DMO's) wurden gegründet, um das Marketing der Destination zu koordinieren und effektiver zu gestalten. Einher ging die Entwicklung mit der Einrichtung touristischer Arbeitsgemeinschaften, das heißt eine Bündelung der Aktivitäten vor Ort durch den Zusammenschluss kleinerer Tourismusorganisationen hin zu größeren Einheiten. Wir entwickelten das Drei-Ebenen-Modell, ein Konzept zur Bündelung der Mittel bei klarer Aufgabenteilung.⁶ Aber nicht alle Regionen gingen diesen Weg. Weiterhin besteht das Problem der Unterfinanzierung, da die Bündelung der Mittel in der Regel nicht konsequent durchgeführt wurde. Immer noch beherrschen sinnlose Richtungskämpfe die Diskussion im Tourismus. Entsprechend halbherzig bleiben Markenbildung, Themen- und Zielgruppenmarketing. Damit blieben die touristischen DMO's ohne großen Einfluss. Vor allem fehlt der Einfluss auf die Entwicklung der einzelnen Angebote, dies bleibt weiterhin den Leistungsträgern vorbehalten.

Destinationsmanagement 3.0

Heute zeigt sich, dass die Veränderung der Binnenstrukturen nicht ausreicht. Es bestehen weiterhin Doppelstrukturen. Entsprechend beschäftigen sich erste Destinationen damit, ihre Aufgaben neu zu definieren und das Management der Destinationen neu zu bestimmen. Dabei steht die Gestaltung der Prozesse im Vordergrund. Kennzeichen dieser Entwicklung ist die umfassende Betrachtung der Entscheidungsprozesse der Konsumenten anhand der Customer Journey. Internet und Social Media werden als neue Herausforderungen betrachtet und der Vertrieb im Sinne eines Multi-Channeling gestaltet. Hinzu kommt die Notwendigkeit der Entwicklung innovativer Strategien und Angebote.

Auch in dieser Phase gilt die Schweiz als Vorreiter. Der Fokus der neuen Destinationskonzepte liegt nach Auffassung der Schweizer Autoren vermehrt auf funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozessen: Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind durchgehend zu koordinieren.⁷ Es ist Aufgabe der DMO's, diese Prozesse zu initiieren und zu steuern. Im Vordergrund stehen dabei die Sicherung der Qualität der Angebote und die Gewinnung neuer Kunden.

⁵ vgl. Bieger, T., Laesser, C. und P. Beritelli: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. St. Gallen, Oktober 2011, S. 6

⁶ Project M Professor Kreilkamp GmbH: Kommunikationskonzept Nordrhein-Westfalen. Köln 2000, S. 45 ff.

⁷ vgl. Bieger, T., Laesser, C. und P. Beritelli: Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. St. Gallen, Oktober 2011, S. 12

Die Reise beginnt beim ersten Kontakt mit dem künftigen Urlaubsziel, und genauso können diese Kontaktpunkte bereits geformt und gestaltet werden, dass die touristischen Marken-Versprechen nicht erst vor Ort, sondern im gesamten Planungs- und Reise-Prozess spürbar, erlebbar, erzählbar sind. Die Customer Journey beschreibt den Weg der Kunden bei der Reiseentscheidung von der Bedarfserkennung bis hin zum Kaufabschluss (vgl. Abb. 1).

Einen Großteil dieses Weges zu kennen ist ein entscheidender Vorteil: Der gezielte Einsatz unterschiedlicher Marketingmaßnahmen wird möglich. Aufgabe der DMO's ist es, den gesamten Weg der Kunden mit gezielten Marketingaktivitäten zu begleiten und in Zusammenarbeit mit den Regionen/Orten und Leistungsträgern die Einzelmaßnahmen abzustimmen.

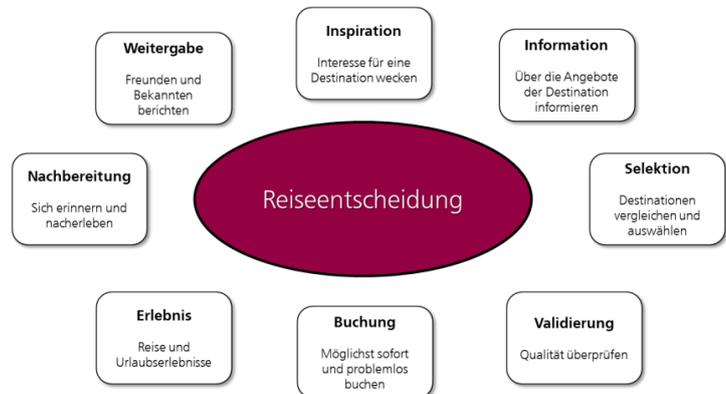


Abbildung 1: Customer Journey

Wichtig ist es, bei der Gestaltung sämtlicher Werbemittel, sei es bei der Konzipierung des Internetauftrittes, der Erarbeitung einer Broschüre oder einer Pressemitteilung, nie die Inspiration für die Destination und die Angebote („Geschmack machen“) zu vergessen, erst dann differenzierte Informationen anzubieten und die problemlose Buchung zu gewährleisten. Eine systematische Kontrolle der Bewertungsplattformen, verbunden mit einer permanenten Qualitätsverbesserung, sichert bei der Selektion und Validierung durch den Kunden die Entscheidung für die Destination. Online-Werbemittel erlauben die Weitergabe der Erlebnisse an Freunde und Bekannte (z.B. Social Media) oder halten die Erinnerung an schöne Aufenthalte wach (z.B. Fotobuch). Bereits diese Beispiele zeigen, dass die einzelnen Aktivitäten und Prozesse koordiniert werden müssen. Diese Koordinationsaufgabe wird zu einer zentralen Aufgabe der DMO's, entsprechend gewinnt Netzwerkmanagement entscheidend an Bedeutung.

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

In Bezug auf die Akquisition neuer Kunden ist es das Ziel, Aufmerksamkeit zu erzeugen, um neue Kunden auf die Destination aufmerksam zu machen und die Qualität der Angebote zu kommunizieren. Dies ist die wichtigste Aufgabe der DMO der Zukunft. Sie steuert sämtliche Prozesse im Hinblick auf die Gewinnung neuer Kunden durch Mittelbündelung, Koordination, Partnerschaften etc. Die Destinationen müssen sich im Wettbewerb positionieren und Interesse für die Destination generieren. Dies gelingt nur durch einen systematischen Markenaufbau und die Koordination von Markenpartnerschaften, innovative Ideen müssen in die gesamte Destination getragen und Projekte angeschoben werden. Damit wird die Destination zu einer Organisation, die die Prozesse steuert, sie mit Ideen unterstützt, Know How liefert und alle Aktivitäten auf die Vermarktung fokussiert. Basis bildet eine gemeinsam verabschiedete Strategie. Anhand der folgenden Strategy Map wird deutlich, wie vielfältig die Aufgaben sind und welche Prozesse zu steuern sind (vgl. Abb. 2).



Abbildung 2: Strategy Map DMO (Beispiel)

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

Erscheint in „Unsere Wirtschaft“, Zeitschrift der Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg im Januar 2014.