

Zentralschweizer Tourismustag 2010 – Facetten eines erfolgreichen Destinationsmanagements

Haupterkenntnisse

Prof. Dr. Jürg Stettler

Die folgenden Haupterkenntnisse resultieren aus den Präsentationen und Diskussionen des Zentralschweizer Tourismustages 2010 (Präsentationen unter: www.hslu.ch/tourismustag2010).

Veränderte Rahmenbedingungen – laufende Anpassung der Aufgaben, Prozesse und Strukturen

Die Destinationen sind konfrontiert mit veränderten Rahmenbedingungen im Umfeld (z.B. die Globalisierung oder die Entwicklung des Internets und der Smart Phones), bei den Anbietern (u.a. die Ausdifferenzierung der Leistungen und das Multi-Channeling) und auf der Seite der Nachfrager (z.B. veränderte Bedürfnisse, Channel-Swapping und neue Wachstumsmärkte). Die Destinationen sind daher gezwungen ihre Aufgaben, Prozesse und Strukturen laufend diesen veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit ist eine zunehmend wichtigere Voraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.

Destinationsbildung – laterale Kooperationen und vertikale Integrationen als anspruchsvolle Erfolgsmodelle

Die Destinationsbildung kann auf sehr unterschiedliche Arten erfolgen. In allen Fällen handelt es sich um Kooperationen (horizontal, vertikal oder lateral/diagonal) mit unterschiedlicher Intensität (operativ, strategisch oder strukturell). Am häufigsten sind horizontale Marketingkooperationen (z.B. zwischen verschiedenen Tourismusorganisationen oder zwischen Bergbahnen). Vergleichsweise selten sind vertikale Kooperationen entlang der touristischen Dienstleistungskette (wie z.B. die Weisse Arena Gruppe in Flimx – Laax – Falera). Auf konsequente strukturelle Zusammenführungen wird oft verzichtet, weil der Aufwand zu hoch und der Widerstand zu gross ist oder die politischen Grenzen dies verhindern. Erfolgreich und gleichzeitig sehr anspruchsvoll sind laterale Kooperationen. Gute Beispiele dafür sind die Destinationen Gstaad und Montreux Riviera. In diesen Destinationen wurden die lokalen Tourismusorganisationen (horizontal) vollständig integriert und zusätzlich weitgehende strategische Kooperationen (vertikal) mit den Bergbahnen beziehungsweise mit den Hotels und weiteren Leistungsträgern (z.B. dem Casino Montreux) eingegangen. Eine weitere Möglichkeit ist die Bildung neigungstouristischer Allianzen mit einem Fokus auf spezifische Zielgruppen mit homogenen Bedürfnissen (z.B. Wellness, Golf, MICE, Luxus & Design, Naturtourismus).

Aktueller Stand der Destinationsbildung – Die Schweiz ist noch kein Land von Destinationen

In der Schweiz sind erst wenige Destinationsbildungsprozesse weitgehend abgeschlossen (z.B. Saas-Fee/Saastal, Montreux Riviera, Gstaad, Flims – Laax – Falera, Engadin St. Moritz, Davos – Klosters). In vielen Regionen und Kantonen sind die Destinationsbildungsprozesse noch im Gang (z.B. in der Zentralschweiz in Luzern, Ob-/Nidwalden, Schwyz, Uri, San Gottardo, im Wallis, im Berner Oberland, in Graubünden oder in der Ostschweiz). Die Dynamik der Destinationsbildung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Während beispielsweise der Destinationsbildungsprozess im Saanenland noch rund 30 Jahre dauerte, erfolgte die Bildung der Destination Engadin St. Moritz innerhalb von ein paar Jahren. Trotz dieser Dynamik benötigt insbesondere die Bereinigung der Strukturen in der Regel immer noch sehr viel Zeit und Geduld.

Primat der Politik – Destinationsbildung entlang politischer Grenzen statt aus der Sicht der Gäste

Aufgrund der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung und den damit verbundenen finanziellen Beiträgen der öffentlichen Hand erfolgt die Destinationsbildung oft unter dem Lead der Politik (insb. der Kantone). Dies ist mitunter problematisch, weil die Destinationsbildung entlang der politischen Grenzen (Kantons- und Gemeindegrenzen) und zu wenig aus der Sicht der Gäste und deren Bedürfnisse erfolgt.

Restrukturierung – Notwendige Voraussetzung für die Optimierung der Prozesse und einen effizienten Mitteleinsatz

Für einen effizienten Einsatz der knappen finanziellen Mittel braucht es eine Bereinigung der Tourismusstrukturen. Durch diese Restrukturierung werden die Voraussetzungen für die Optimierung der Prozesse geschaffen.

Grösse einer Destination – Kritische Mindestgrösse in Abhängigkeit der Zielmärkte und –gruppen erforderlich (Budget, Ausdehnung)

Die Grösse einer Destination ist abhängig vom Produktportfolio, von den Hauptzielmärkten und den Hauptzielgruppen. Die grössten Wachstumsmärkte sind nicht in der Schweiz oder im grenznahen Ausland sondern in Osteuropa, Übersee, im Nahen Osten und vor allem in Asien. Die Bearbeitung dieser (Fern-)märkte erfordert entsprechend hohe Marketingbudgets und damit eine gewisse kritische Mindestgrösse, die in den letzten 10 Jahren laufend grösser wurde. Auch die veränderten Bedürfnisse und die daraus resultierenden Erwartungen der Zielgruppen in Bezug auf die Breite und Vielfalt des Angebots haben zur Folge, dass die Destinationen immer grösser werden müssen, um die Angebote der touristischen Dienstleistungskette optimal zu steuern und zu vermarkten.

Tourist-Info – Zunehmende Virtualisierung und Digitalisierung

Die lokalen Tourismusinformationen haben in Bezug auf die Betreuung der Gäste sowie der Angebotsentwicklung und –gestaltung und die Vernetzung der Leistungsträger eine wichtige Aufgabe. Durch die Entwicklung des Internets und insbesondere der Smart Phones (wie z.B. das iPhone) verändern sich die Informationsbedürfnisse der Gäste. In Zukunft braucht es daher immer weniger physische Tourist-Infos vor Ort, dafür aber umfassende internetbasierte Informationen, die jederzeit ortsungebunden abgerufen werden können.

Kernaufgaben der Destination – Gestaltung, Steuerung und Vermarktung der gesamten touristischen Dienstleistungskette

Die Gestaltung und Steuerung sowie die Vermarktung der touristischen Dienstleistungskette sind wesentliche Hauptaufgaben einer Destination. Dies erfordert ein umfassendes und gut aufeinander abgestimmtes Produkt- und Salesmanagement. Weitere wichtige Aufgaben sind die Planung (Leitbild, Strategie, Organisation und Struktur) sowie die Interessenvertretung (gegenüber der Politik und der Bevölkerung). Dazu braucht es die entsprechenden Managementkompetenzen.

Klare Vision – Gemeinsame Vorstellung über die langfristige Entwicklung und gemeinsame Werte als wichtige Grundlage

Gemeinsame Werte und eine klare Vision mit gemeinsamen Vorstellungen über die langfristige Entwicklung bilden die Grundlage für die Entwicklung einer Destination. In der Destination Engadin St. Moritz wurde viel Zeit dafür verwendet eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte zu erarbeiten. Aufgrund der Unterschiedlichkeit von St. Moritz und dem übrigen Ober-

engadin war dies nach der Zusammenführung in die neue Destination Engadin St. Moritz besonders wichtig.

Strategie als Orientierung – Strategische Geschäftsfelder und laufende Wirkungskontrolle

Neben der Vision und den gemeinsamen Werten wird zusätzlich eine Strategie mit klar definierten strategischen Geschäftsfeldern (als Kombination von homogenen und aufeinander abgestimmten Angeboten, Zielgruppen und Zielmärkten) und strategischen Zielen benötigt. Diese bilden die Grundlage für die Angebotsentwicklung und -vermarktung sowie die kontinuierliche Strategieumsetzung und Wirkungskontrolle. Die Wirkungskontrolle ist für die Transparenz und die Grundlage für das notwendige Vertrauen für die Zusammenarbeit wichtig.

Marketing – Optimale Aufgabenteilung und effiziente Prozesse

Im Marketing braucht es eine optimale Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Partnern sowie gezielt auf die ausgewählten Gäste und Märkte ausgerichtete Prozesse. Eine Herausforderung besteht dabei in der Frage der Zuordnung der verschiedenen Aufgaben, d.h. welche Aufgaben können zentralisiert und welche sollten besser dezentral ausgeführt werden. Diesbezüglich gibt es klare Unterschiede zwischen dem Produktmanagement und der Vermarktung.

Angebots- und Produktentwicklung – Schlüsselbereich der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit mit grossem Optimierungspotenzial

Die Entwicklung von innovativen und vermarktbareren Angeboten und Produkten bildet die Grundlage für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit einer Destination. In diesem Bereich bestehen noch grosse Optimierungspotenziale. Dies gilt insbesondere für die kleineren und weniger touristischen Orte und Regionen, die nicht über einzigartige natürliche oder kulturelle Attraktionen verfügen. Eine Herausforderung ist dabei die optimale Abstimmung zwischen der dezentralen Angebotsentwicklung, nahe bei den Gästen und den lokalen Leistungsträgern, und der zentralen strategiekonformen und auf die Vermarktbarkeit ausgerichtete Steuerung dieser dezentralen Angebotsentwicklung.

Angebotsvermarktung – Nutzung der Synergien durch optimale Zentralisierung

Bei der Vermarktung ist eine weitgehende Zentralisierung sinnvoll um die damit verbundenen Synergien und Skaleneffekte optimal nutzen zu können. Dies gilt insbesondere in Bezug auf das Internet und die neuen Social Media. Zentral geführte Webseiten mit der Integration der regionalen Angebote bringen einen Mehrwert für alle Partner bei gleichzeitig tieferen Gesamtkosten. Zentralisierungen und eine damit verbundene Professionalisierung sind aber auch im Bereich des Media-Managements oder der destinationsweiten Steuerung und Unterstützung der Vielzahl der Events sinnvoll.

Cross-Marketing – Multiplikation durch Kooperation mit starken Partnern ausserhalb der Tourismusbranche

Mit einem systematischen Cross-Marketing mit starken Partnern auch ausserhalb der Tourismusbranche können zusätzliche finanzielle Mittel generiert und die Marketingmöglichkeiten erweitert werden. Beispiele dafür sind die Zusammenarbeit mit Banken (z.B. mit Raiffeisen oder der UBS), mit Grossverteilern (z.B. Migros, Coop oder Tschibo) oder mit Uhrenherstellern bzw. Uhrenhändlern (z.B. Swatch, Rolex, Breitling oder Bucherer). Grosse Sport- und Kultur-Events bilden dabei ideale Plattformen für Cross-Marketing-Kooperationen wie die Beispiele Montreux Jazz Festival, Lucerne Festival oder die Davidoff Swiss Indoors in Basel zeigen.

Markenstrategie – Integration der verschiedenen Marken unter einer starken Dachmarke

Die Vielzahl und Vielfalt der touristischen Marken ist oft ein Hindernis oder ein Konfliktbereich bei Marketingkooperationen oder bei der Destinationsbildung. Daher wird eine klare Markenstrategie benötigt, welche die Verwendung der verschiedenen Marken verbindlich regelt. In der Schweiz werden in verschiedenen Destinationen insbesondere Dachmarkenstrategien verfolgt. Sie erfordern eine systematische Zusammenführung der oftmals unterschiedlichen Markenwerte, wie anhand des Beispiels Engadin St. Moritz transparent aufgezeigt werden konnte. Montreux Riviera oder Luzern sind weitere gute Beispiele für bereits realisierte oder vor kurzem gestartete Dachmarkenstrategien.

Qualitätsstrategie – Konsequente Ausrichtung auf die Stärken und kontinuierliche Entwicklung der Qualität

Ein destinationsweites Qualitätsmanagement, welches die Gesamtqualität der Angebote der touristischen Dienstleistungskette im Fokus hat, ist einer der strategischen Erfolgsfaktoren einer Destination. Die Destination Montreux Riviera setzt dabei beispielsweise konsequent auf die eigenen Stärken sowie die starken und qualitativ besten Leistungsträger und Partner.

Gewinnorientierung und geringe Abhängigkeit von öffentlichen Geldern – Voraussetzung für unternehmerischen Handlungsspielraum

Je geringer die Abhängigkeit einer Destination von Geldern der öffentlichen Hand ist, desto grösser ist der unternehmerische Handlungsspielraum. Dieser Handlungsspielraum ermöglicht die gezielte Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Marktes und der Gäste. Eine konsequente Gewinnorientierung der Destinationsmanagementorganisation kann beitragen, die Eigenfinanzierung über Mittel aus der Wirtschaft zu erhöhen und damit den Anteil der öffentlichen Gelder zu reduzieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die Destination Montreux Riviera mit einem Anteil der privaten Mittel von 66% (zum Vergleich: der Durchschnitt liegt in der Schweiz bei ca. 35%).

Destinationsmanagement-Planspiel – Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern

Die zentrale Steuerung und Vermarktung der touristischen Dienstleistungskette einer Destination erfordert die enge Zusammenarbeit mit allen Leistungsträgern. Der Einsatz eines Destinationsmanagement-Planspiels kann einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit leisten. Das Planspiel kann das Verständnis für die Aufgaben und Aufträge der anderen Leistungsträger verbessern, die wirtschaftlichen Zusammenhänge innerhalb einer Destination aufzeigen sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation unter den Leistungsträgern fördern.

Luzern, 2. November 2010

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Prof. Dr. Jürg Stettler
Institutsleiter

T direkt +41 41 228 41 46
juerg.stettler@hslu.ch