



Institute for Systemic Management
and Public Governance
Research Center for Tourism and
Transport
University of St.Gallen

Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement

The St. Gallen Model for Destination Management®

Prof. Dr. Christian Laesser

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Tourismus Forum Schweiz

Bern, 15. November 2013

Agenda

- Was geht ab?
- Was brauchen wir?
- Was haben wir?
- Was machen wir nun?

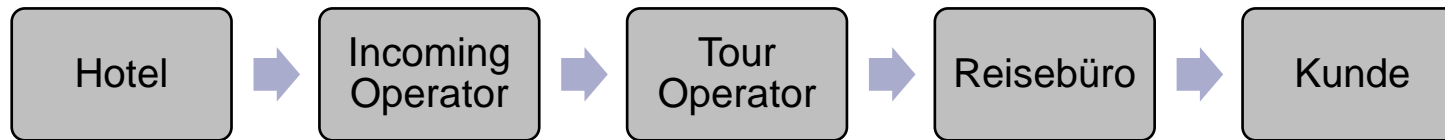
Agenda

- Was geht ab?
- Was brauchen wir?
- Was haben wir?
- Was machen wir nun?

Ausgangslage: Wir sind in Mitten eines Konsolidierungsprozesses.

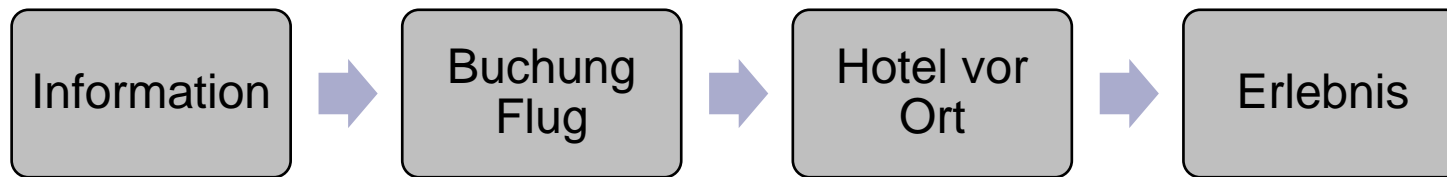
- Globalisierung – Intensivierung des Wettbewerbes und Ausdifferenzierung der Bedürfnisse
 - Aufkommen neuer Destinationen
 - Aufkommen globalisierter Anbieter
 - Ausdifferenzierung der Gesellschaft und damit der Kundengruppen
- Ausdifferenzierung von Leistungen
 - Mass vs. Class
 - Standardisierung 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)
- Gäste werden vermehrt zu Informationsträgern und -disseminatoren

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.



Wenn sich alles auflöst, sind nicht mehr die generellen Zielmärkte, sondern spezifische Kundengruppen im Fokus – in einem kooperativen Prozessansatz.



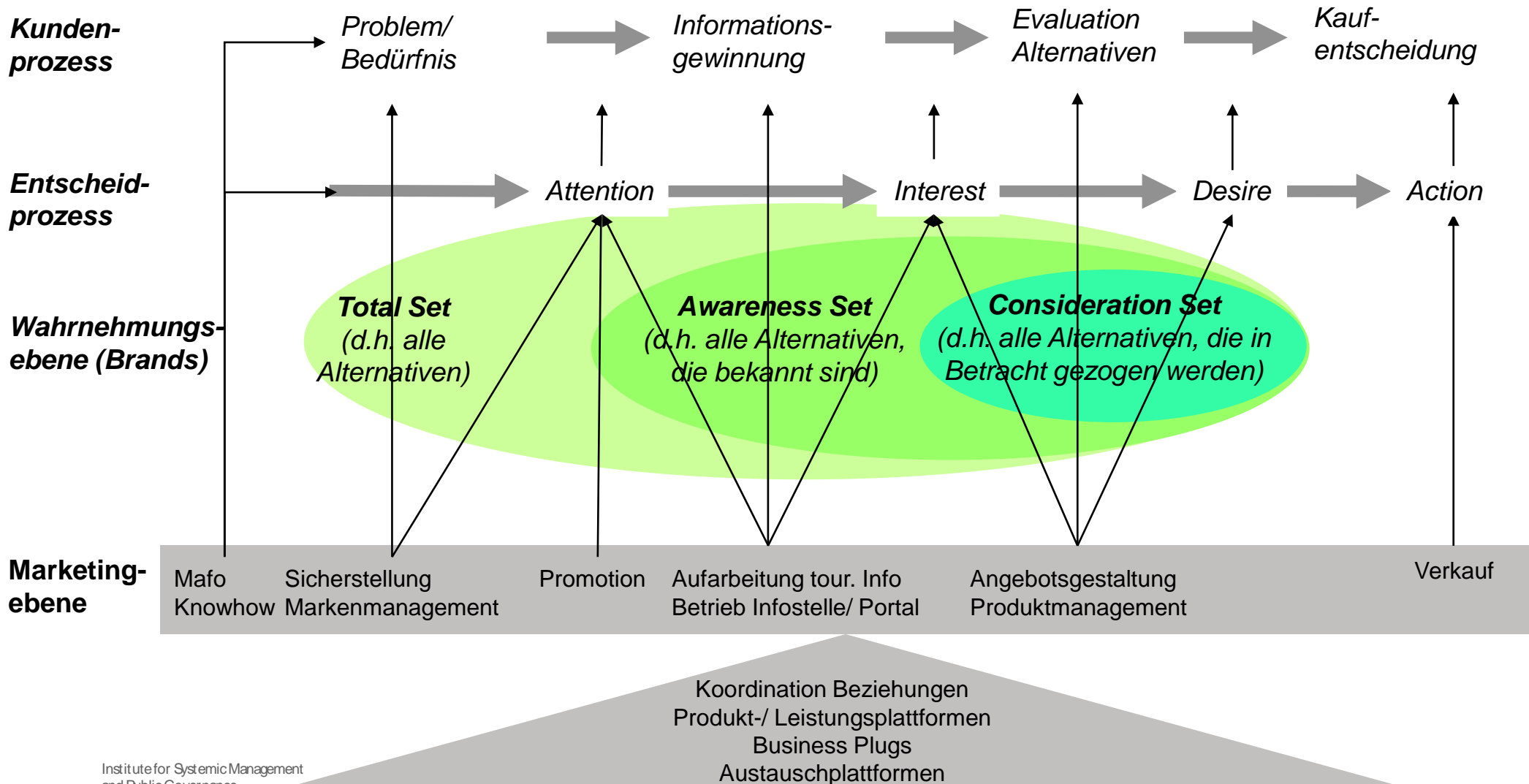
Agenda

- Was geht ab?
- Was brauchen wir?
- Was haben wir?
- Was machen wir nun?

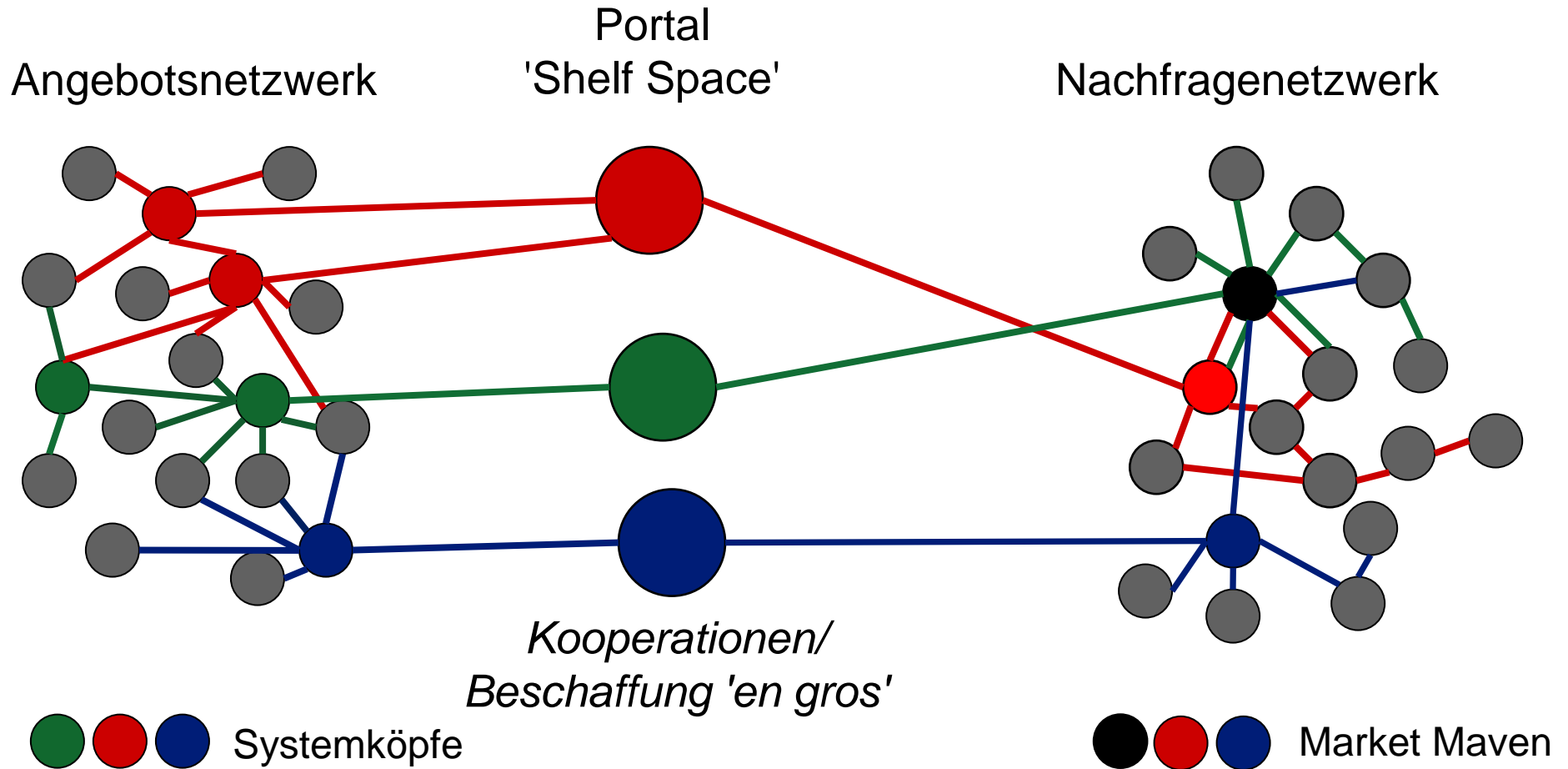
Es ist also ein Ansatz notwendig, welcher

- sich **konsequent** auf einzelne **Zielfmärkte** 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 solche, welche ein hohes Nachfragevolumen auslösen) 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...



... wobei Destinationsmanagement vermehrt von einer Netzwerklogik geprägt sein muss...



Agenda

- Was geht ab?
- Was brauchen wir?
- **Was haben wir?**
- Was machen wir nun?

Im Management von Destinationen stehen wir weiterhin vor vielen Herausforderungen

- Flut von aggregierten Daten ohne Bezug zu den Hintergründen → **‘statistischer Opportunismus’**
- Strategie wird nicht von allen gemeinsam getragen → **Einzelprojekte vs. Unternehmensstrategien vs ‘Destinationsstrategie’**
- Uneinigkeit über Zielgruppen und Märkte und somit Konsens nur mithilfe von austauschbaren Themen (Familien, Gruppen, Wellness, Sport, Ski,...) → **abstraktes Themensetting, alle sind dabei und doch unzufrieden**
- Aufwändige und langwierige Planungsprozesse mit bescheidener Wirkung → **‘Leitbildsyndrom’ und austauschbare Konzepte**
- Angebotsgesteuerte Produktgestaltung → **Aktionen und Pauschalen am Markt vorbei**
- Historisch gefestigte Aufgaben und Finanzierung der Tourismusorganisation sowie keine klare Aufgabenteilung im Angebotsnetzwerk → **DMO = Mädchen für alles, Direktor = Eierlegende Wollmilchsau, chronische Knappheit von Geldern**
- Infrastrukturentwicklung nicht auf die Geschäftsinnovation ausgerichtet (Ersatzinvestitionen, Erhalt bestehender Geschäftsmodelle) → **keine neue marktfähige Attraktionen und Aktivitäten**

Diese und viele weitere Probleme des heutigen Destinationsmanagements sind begründet auf eine homogene/ allumfassende/ gleichzeitige/ abgerundete Sicht der Destination durch das Angebot. Obwohl es ein Konstrukt, ist, das auf die Besucher begründet ist und die Anbieter wirtschaftlich davon abhängen.

'Ströme' geben dem Raum eine ganz bestimmte Funktion; nicht nur in der Tierwelt

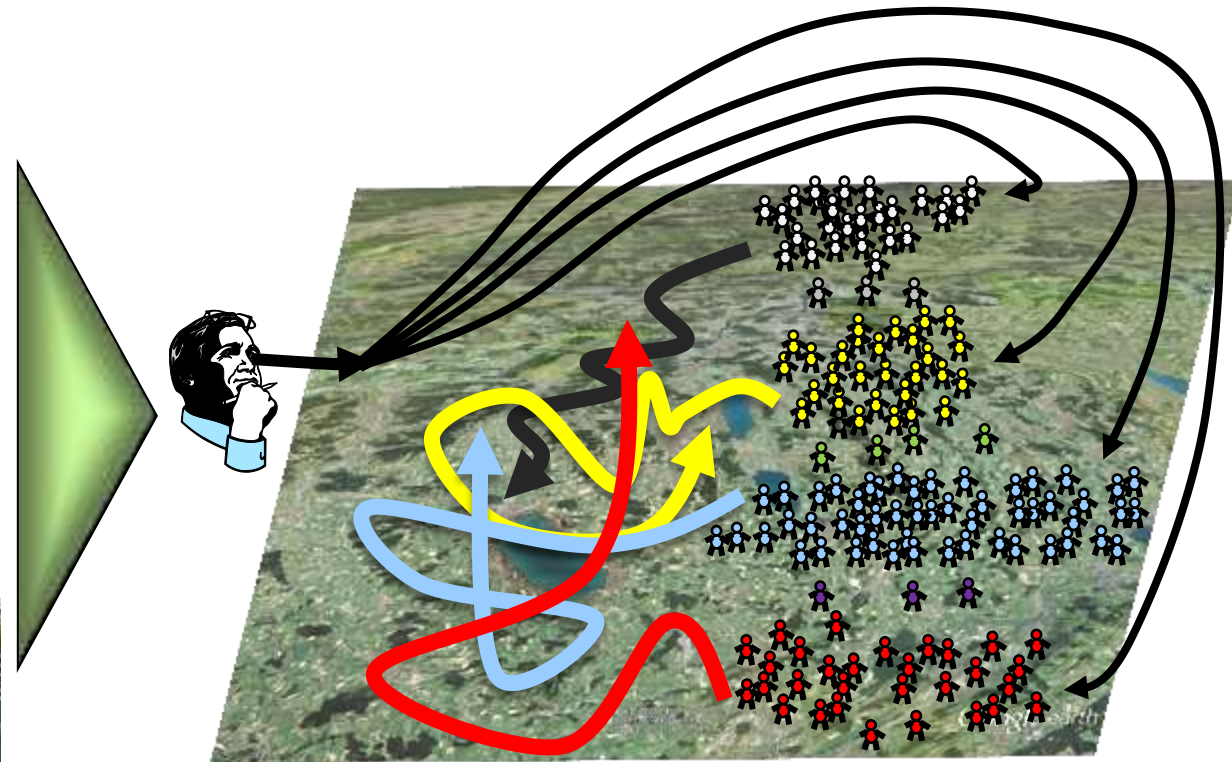
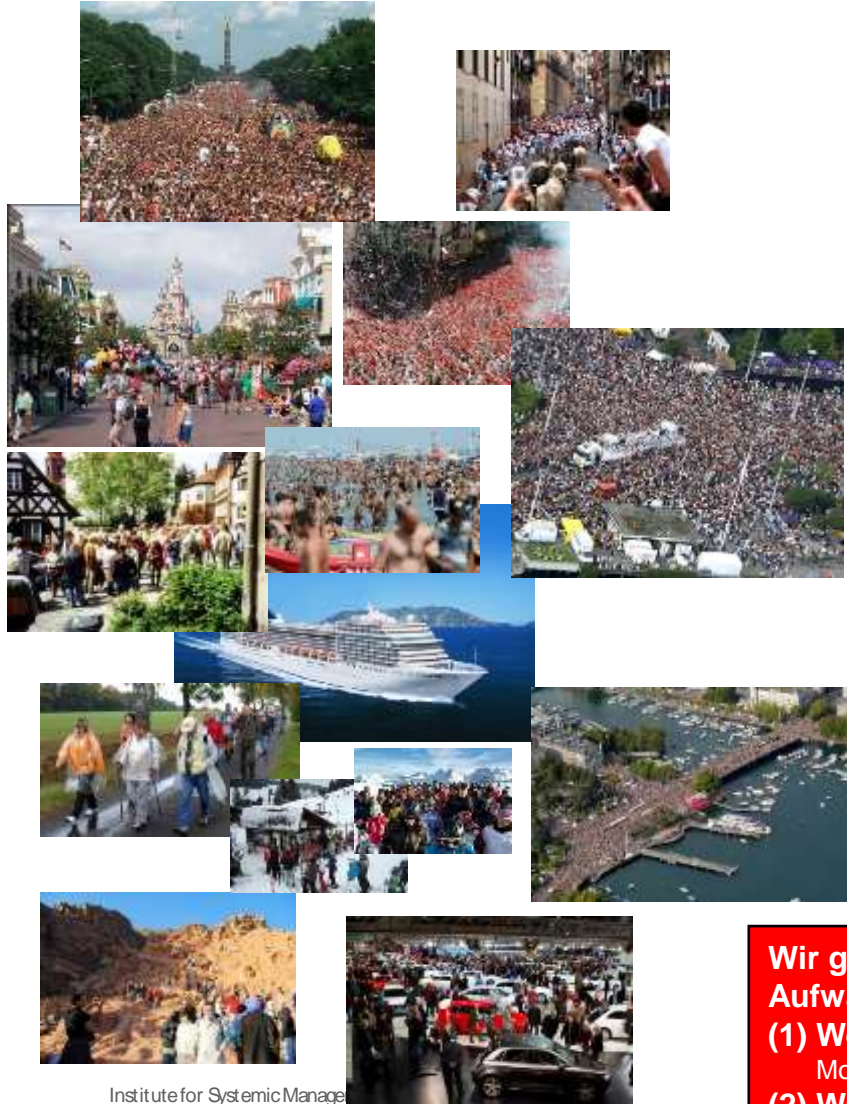


Institute of System Management
and Public Governance

Agenda

- Was geht ab?
- Was brauchen wir?
- Was haben wir?
- Was machen wir nun?

Die Destination ist ein durch den Gast 'geschaffener' und definierter Raum, von welchem er sich angezogen fühlt und sich darin 'frei in/ mit der Masse' bewegt



Wir gehen zurück zu den zentralen Fragen und beantworten diese ohne grossen Aufwand und mit simplen Techniken:

- (1) Wer und warum?** – Welche homogenen Gäste(-ströme)? Was treibt sie zu uns? Welche Motivation? Etc.
- (2) Was und wann?** - Was tun sie? Wie viel und wie konsumieren sie? Wann kommen sie zu uns? Etc.
- (3) Wo?** – Woher kommen sie? Wo bewegen sie sich? Wo bleiben sie? Wohin gehen sie dazwischen/ danach? Etc.

Daraus leiten wir das strategische Geschäftsfeld als die relevante Planungseinheit im Destinationsmanagement ab

Strategische Geschäftsfelder (SGF) sind aktivierte Netzwerke im Raum, die

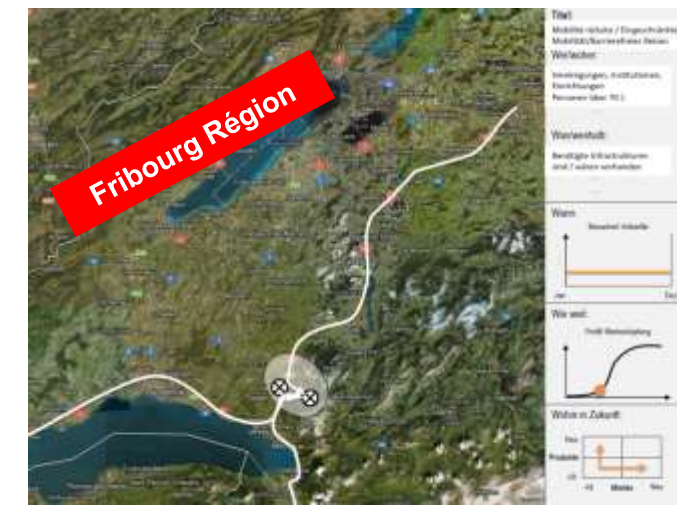
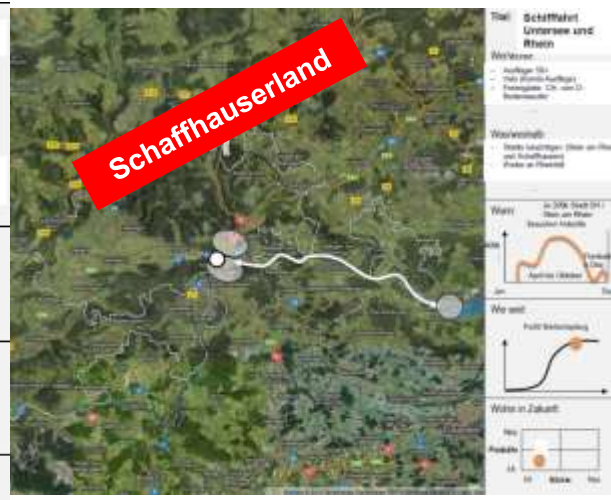
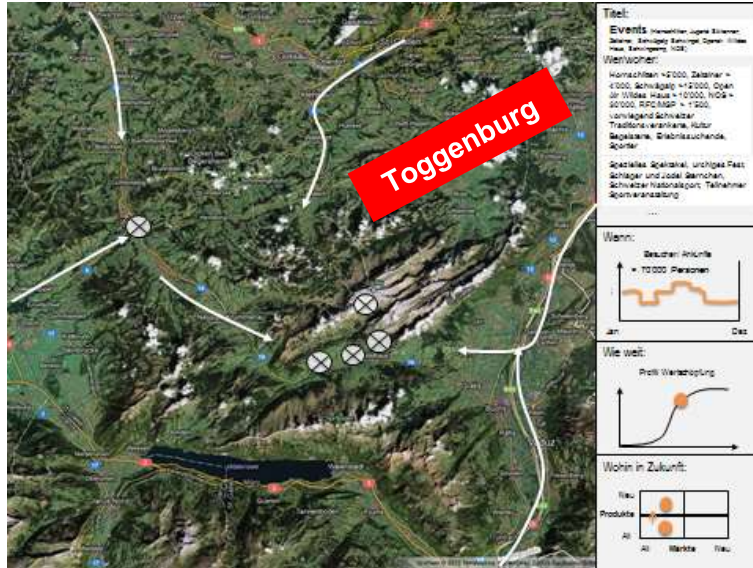
1. viele Gäste betreffen, die dieselben Motive, Aktivitäts- und Bewegungsmuster betreffen,
2. repetitiv, regelmässig, stabil sind aber mit einer eigenen Dynamik sich entwickeln und
3. ökonomische Opportunitäten bis hin zu Geschäftssystemen (mit strategischer Bedeutung) schaffen.



Wir setzen voraus, dass eine Destination ein Konstrukt ist,

- in welchem mehrere und dynamische Reiseströme ebenso viele dynamische auf unterschiedliche Ressourcen aufbauende Angebotsnetzwerke zu unterschiedlichen Zeitpunkten aktivieren,
- wo mehrere und sich ändernde Rollen und Verantwortlichkeiten von Akteuren zu finden sind und
- es somit mehrere und variable Räume gibt, die analysiert und „gemanagt“ werden können.

Hier sind einige Beispiele von gezeichneten Geschäftsfeldern



Fragen:

- Welche Gäste habe bzw. will ich (WER)?
- Wann habe/ will ich diese Gäste (WANN)?
- Was tun diese Gäste/ Welche sind die Aktivitäten dieser Gäste (WAS)?
- Wo halten sich diese Gäste auf (WO)?



Man stellt auch fest, dass die Realität reicher/ vielfältiger und somit differenzierter ist

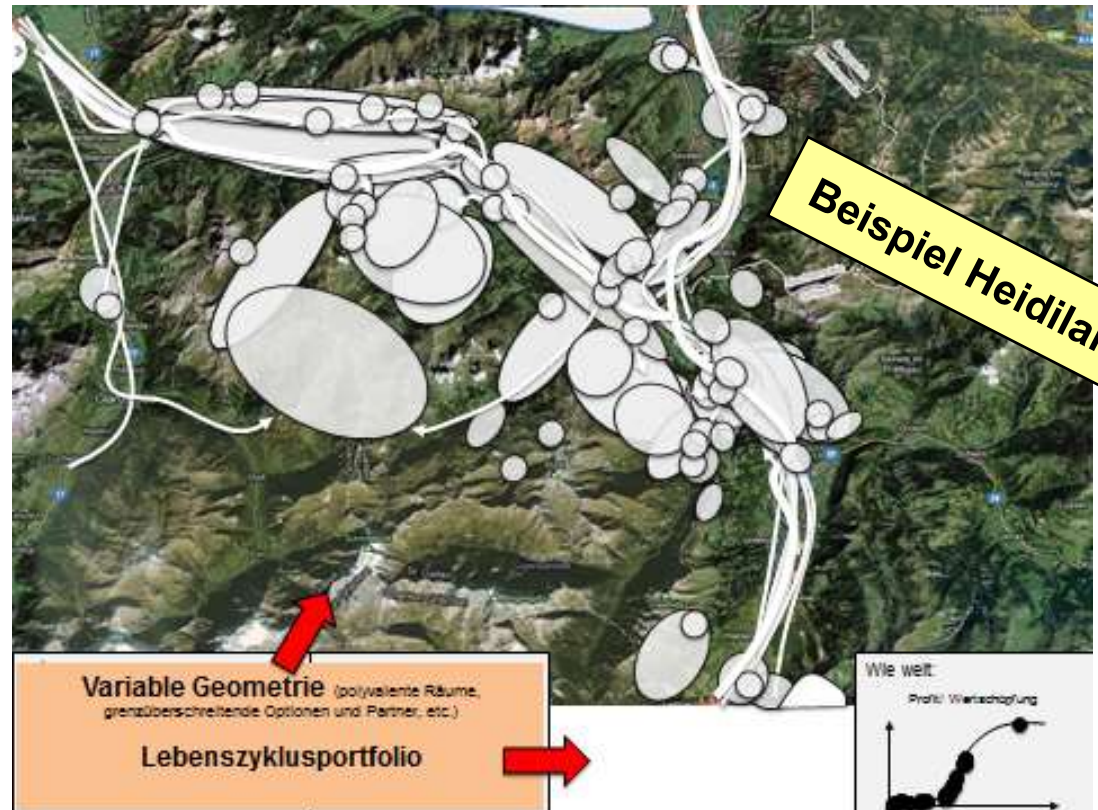
Profilierende Produktlinien, klassisch top-down (2010)

Familie & Heidi

Genuss & Kultur

Aktiv & Wellness

Identifizierung von SGFs, laufender immer wieder aktualisierender Prozess, zurzeit 29 SGFs (2013)



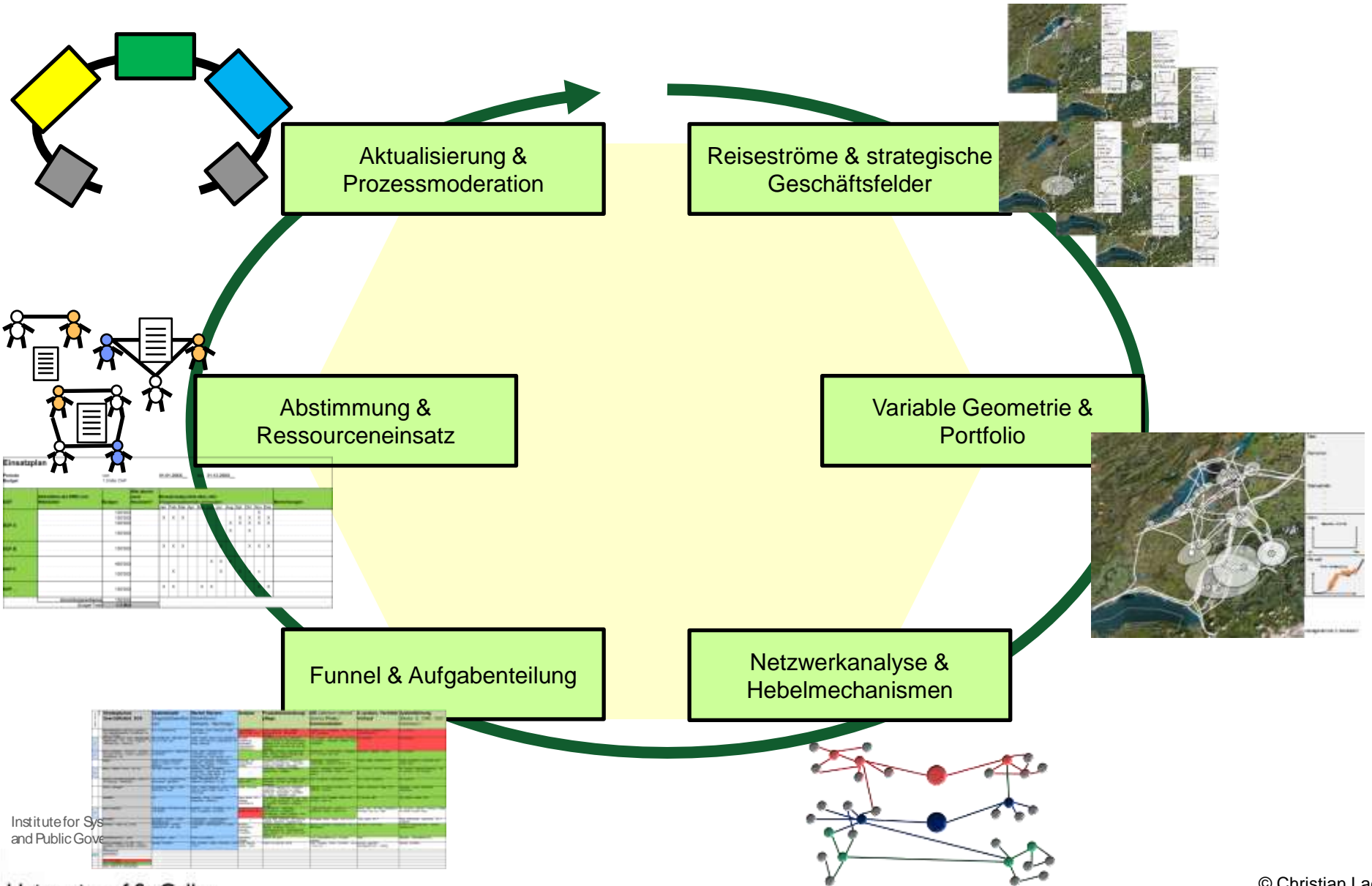
Indem wir eine Flughöhe tiefer fliegen, werden wir dem Markt gerecht und können konkret aber auch differenziert miteinander argumentieren. Nicht alle sind auf gleicher Weise von einem SGF betroffen/ daran beteiligt.

Mit der variablen Geometrie gewinnen alle ein komplett neues Bild des Destinationsraums

Die **variable Geometrie** im Sinne überlappender SGF erlaubt das Erkennen touristisch signifikanter Räume. Insbesondere werden sichtbar:

1. Räume und Ströme, die für mehrere SGF Bedeutung haben (polyvalente Räume und Attraktionen),
2. Räume, die an keinen SGF teilhaben (nicht-touristische Räume, zumindest ohne strategische Bedeutung),
3. ungenutzte Synergien und Potenziale im Raum
4. das gesamte aktuelle und zukünftige Portfolio an SGF für den Destinationsraum, und
5. die geringe Bedeutung von politisch-administrativen Grenzen aus der Sicht des Reisenden.

Wir sind noch einen Schritt weitergegangen und haben ein Vorgehensmodell in sechs Schritten entwickelt (SGDM®)



Erste Erkenntnisse aus dieser Initiative lassen sich jetzt schon ableiten

- Denken über die Territorialgrenzen hinaus und darauf aufbauend Kooperationsgespräche für SGF über bisherige Destinationsgrenzen hinaus.
- 'Produkte' werden konkret und marktbezogen diskutiert. Produktmanagement erhält einen neuen Gehalt und wird viel präziser verstanden.
- Promotion wird geschäftsfeldbezogen 'gedacht'.
- Die Rolle der DMO als touristischer Standortentwicklungs-Partner wird konkreter. Neue Geschäftsfelder und der 'Re-launch der Destination' kommt zwingend auf die Agenda der DMO.
- Leistungsträger werden verstärkt nicht nur in die Marketing-Prozesse einbezogen. Sie beteiligen sich auch u.a. mit eigenen Mitteln an die Weiterentwicklung.
- Die öffentliche Hand tritt, ähnlich wie Leistungsträger, als Partner und Auftraggeber mit konkreten Erwartungen auf.

Allgemein steht die Orientierung nach der Geschäftsentwicklung und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination (auch) durch die DMO im Vordergrund.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Mehr unter www.alexandria.unisg.ch