

Destinationsmanagement Webinar 2

Destinationsmanagement: Und jetzt?

TFS Webinar

Online, 28. März 2023

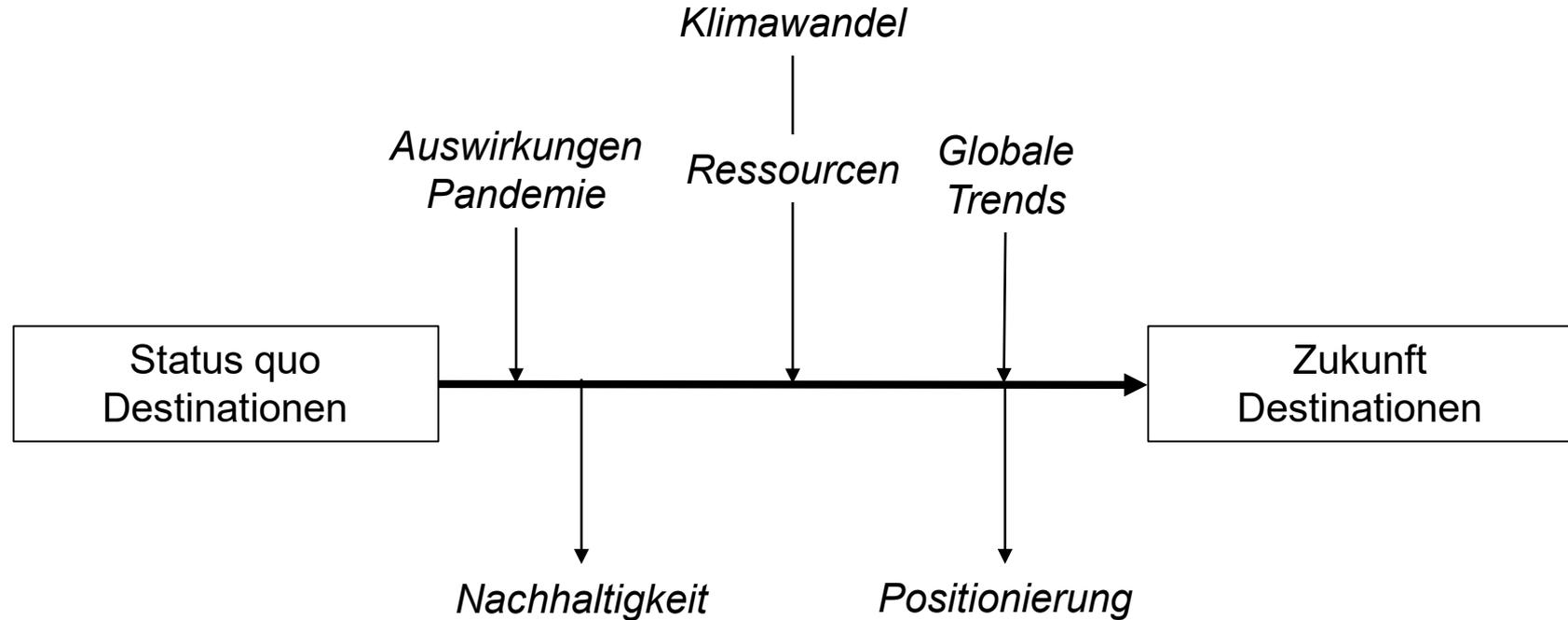


Agenda

1. Ausgangslage
2. Der Case für ein Prozess- und Projektmanagement
3. Weiteres Vorgehen



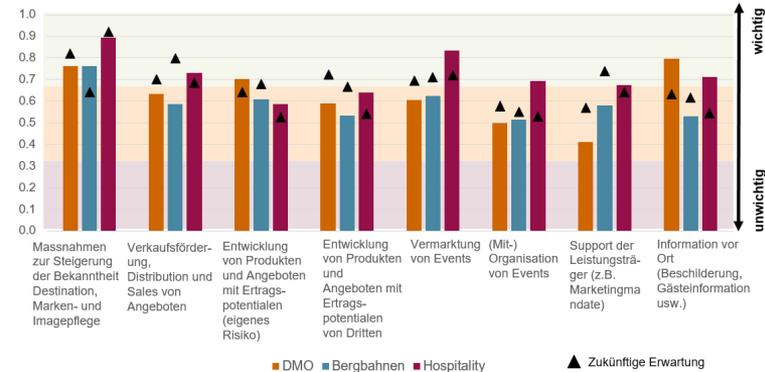
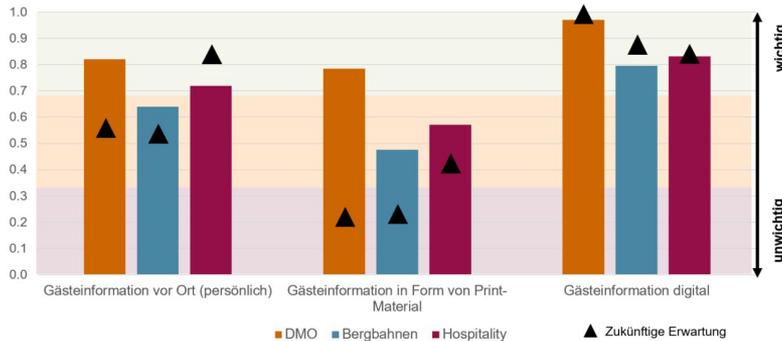
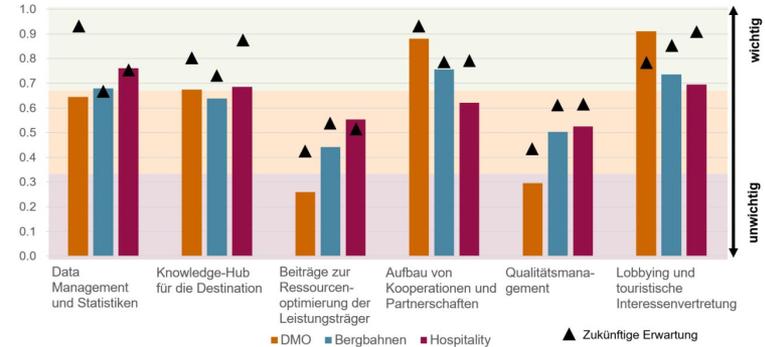
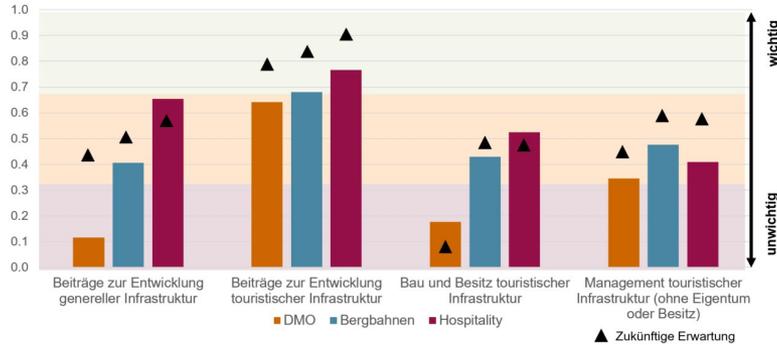
Im vergangenen Jahr haben wir ein ganzes “System” rund um
Tourismusdestinationen analysiert und diskutiert.



Die Herausforderung/ Das Problem. Reflektiert einmal die eigenen Reisen.

- **Generell hohe Komplexität**
«Tourismus» = nachfragegetriebenes soziales Phänomen
Besucher aktivieren ihre individuelle Supply-Chain zur Haushaltsproduktion ihrer Erlebnisse –
mit milliardenfachen Portfolioentscheidungen.
- **Destinationen** sind Kristallisationspunkte der Nachfrage und deshalb von Besuchern zu unterschiedlichen Zeiten aktivierte, **individuell abgegrenzte komplementäre** und **räumlich unterschiedliche Angebotsnetzwerke**.
- Destinationen sind **KEINE Konsumgüter** (consumables), sondern stellen Ressourcen zur Verfügung, mit Hilfe derer Gäste ihre Erlebnisse zusammen mit Anbietern ko-kreieren können.
- **Hohe Heterogenität der Organisation** von und in Destinationen
-> Es gibt keine one-fits-it-all Lösung

Hinsichtlich der Weiterentwicklung der Aufgaben der DMO besteht Kakophonie. Meistens will man (noch) mehr...



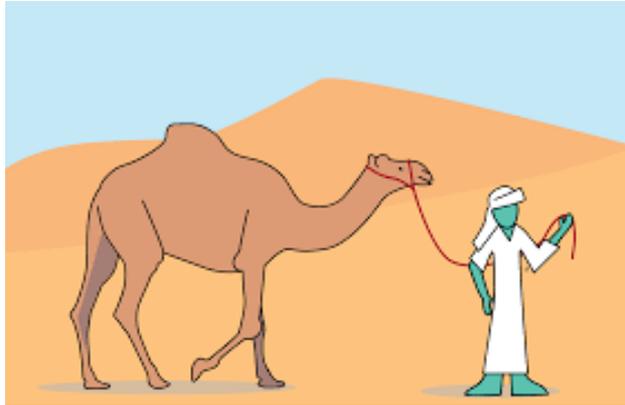
... doch die DMO ist keine eierlegende Wollmilchsau.



Wie weiter? 2 generelle Stossrichtungen.

- Weiterentwicklung rund im Institutionen (traditionelle Sichtweise; was macht die DMO?)
-> **Strategy follows Structure**
- Neuentwicklung rund um Prozesse mit Implikationen auf bestehende und potenziell neue Institutionen (Was macht die Destination?)
-> **Structure follows Strategy**

Die «aufräumende» Alternative besteht aus der Weiterentwicklung rund um Prozesse.

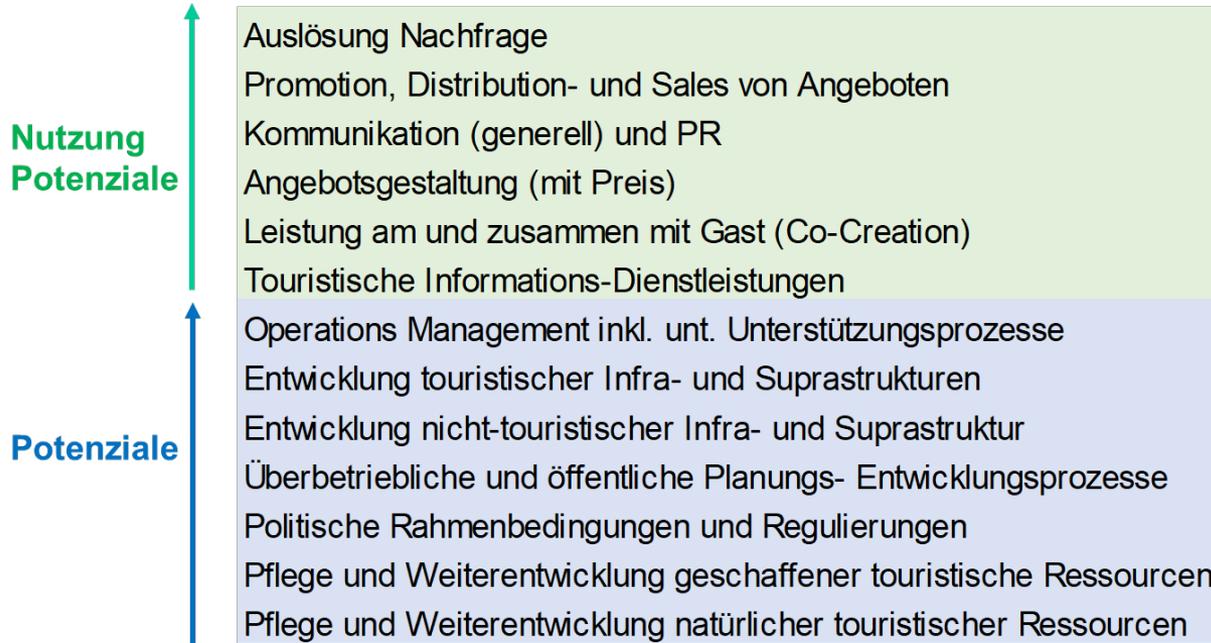


Agenda

1. Ausgangslage
2. **Der Case für ein Prozess- und Projektmanagement**
3. Weiteres Vorgehen



Herausforderung: Schon allein die wichtigsten Kernprozesse der Destinationsentwicklung sind sehr unterschiedlich.



Hinweise:

Operations Management: Hauptsächliche Herstellung einer Leistungsbereitschaft

Geschaffene touristische Ressourcen: 2nd nature (typisch menschliche soziokulturelle Welt), bspw. Kultur, Bauten, usw.

Natürliche touristische Ressourcen: 1st nature (naturgeschichtlicher und evolutionärer Ursprung), bspw. Landschaft

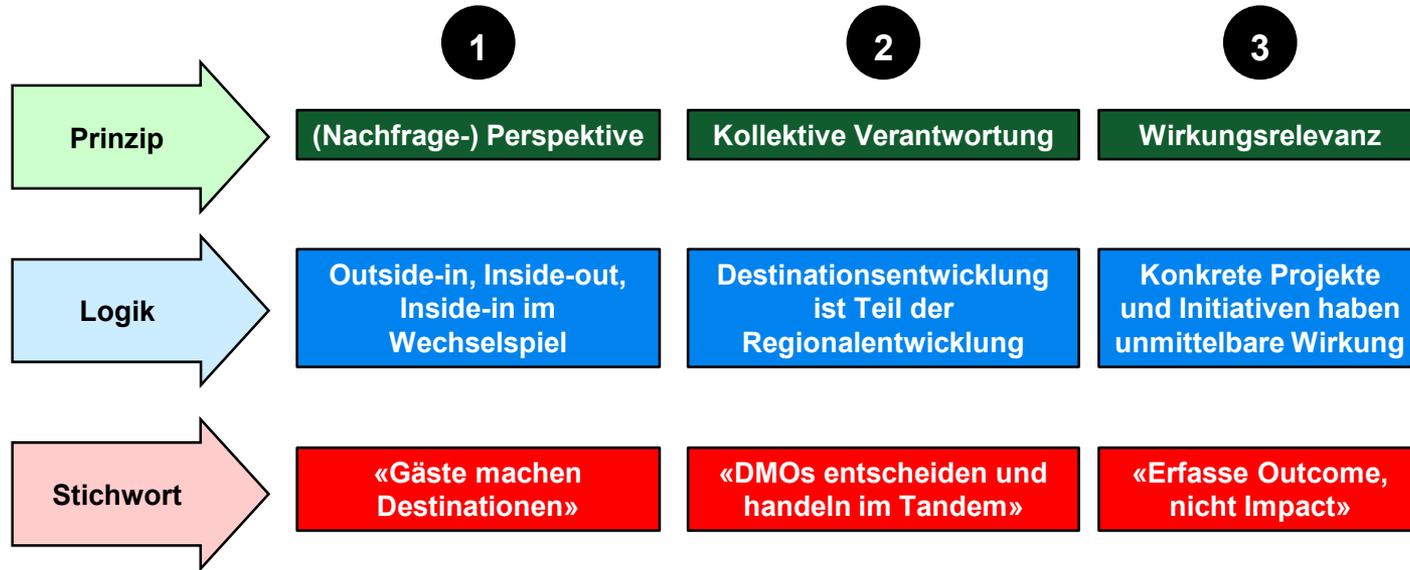


Wer beeinflusst hier was? Die “Destination” ist nicht steuerbar, ausser denn sie ist streng hierarchisch organisiert.

		Gde & Kanton	lokale Bevölkerung	Unternehmen	DMO
Leistungsträger					
Nutzung Potenziale	Auslösung Nachfrage	●	●	●	●
	Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten	●	●	●	●
	Kommunikation (generell) und PR	●	●	●	●
	Angebotsgestaltung (mit Preis)	●	●	●	●
	Leistung am und zusammen mit Gast	●	●	●	●
	Touristische Informations-Dienstleistungen	●	●	●	●
Potenziale	Operations Management	●	●	●	●
	Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	●	●	●	●
	Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Sup'struktur	●	●	●	●
	Gemeinsame Planungs- Entwicklungsprozesse	●	●	●	●
	Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	●	●	●	●
	Pflege geschaffener touristische Ressourcen	●	●	●	●
	Pflege natürlicher touristischer Ressourcen	●	●	●	●

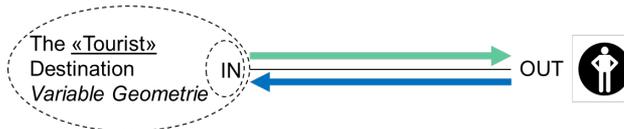
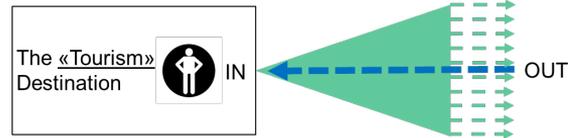
- **Leistungsträger** und residente (**Einheimische**) und transiente (**Zweiteimische**) «Locals» (also die lokale Bevölkerung) sind diejenigen, welche am nächsten bei der **Nachfrage** sind.
- **Leistungsträger** und **lokale DMO** sind nah an den **lokalen Gästen** und damit am **Markt-geschehen vor Ort** (viele Entscheidungen werden erst vor Ort getroffen)
- Der **Staat** (Repräsentanz des Raums) und einiger wenige **Infrastrukturanbieter** und -betreiber schaffen die **zentralen Potenziale für Tourismus**.
- **Regionale DMO und ST** sind v.a. auch nahe am **Staat**.

3 Prinzipien oder Grundsätze prägen im Kern das zukünftige touristische Destinationsmanagement.

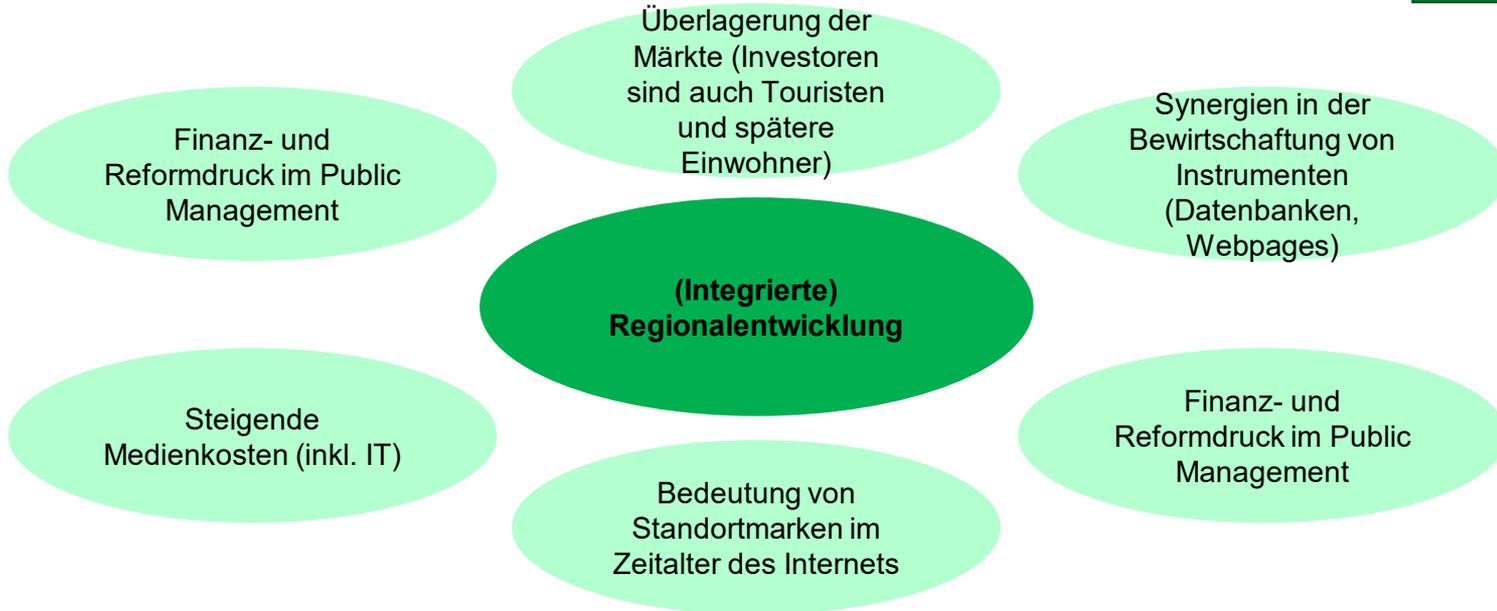
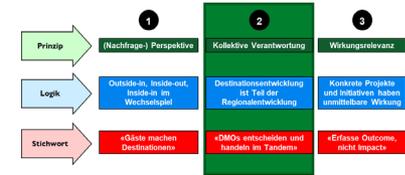


Hinsichtlich der Nachfrageperspektive können wir drei Logiken unterscheiden.

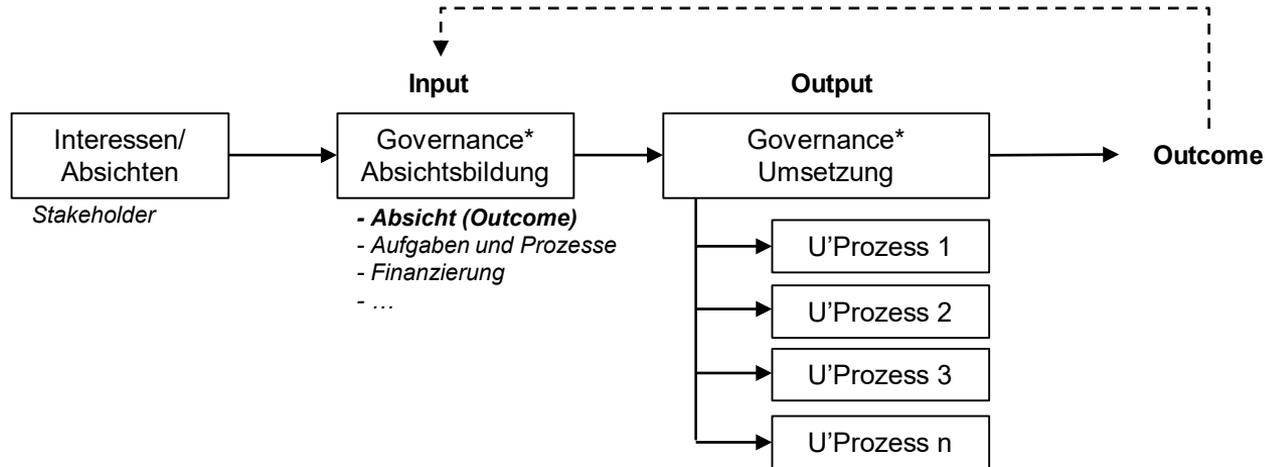
	1	2	3
Prinzip	(Nachfrage-) Perspektive	Kollektive Verantwortung	Wirksamkeitsrelevanz
Logik	Outside-in, inside-out, inside-in im Wechselspiel	Destinationsentwicklung ist Teil der Regionalentwicklung	Konkrete Projekte und Initiativen haben unmittelbare Wirkung
Stichwort	«Gäste machen Destinations»	«DMOs» erschaffen und handeln im Tandem»	«Effekte» Outcome, nicht impacts



Es besteht weiter ein Case und einige Treiber, den Scope der «Ortsgestaltung und -vermarktung» zu erweitern.

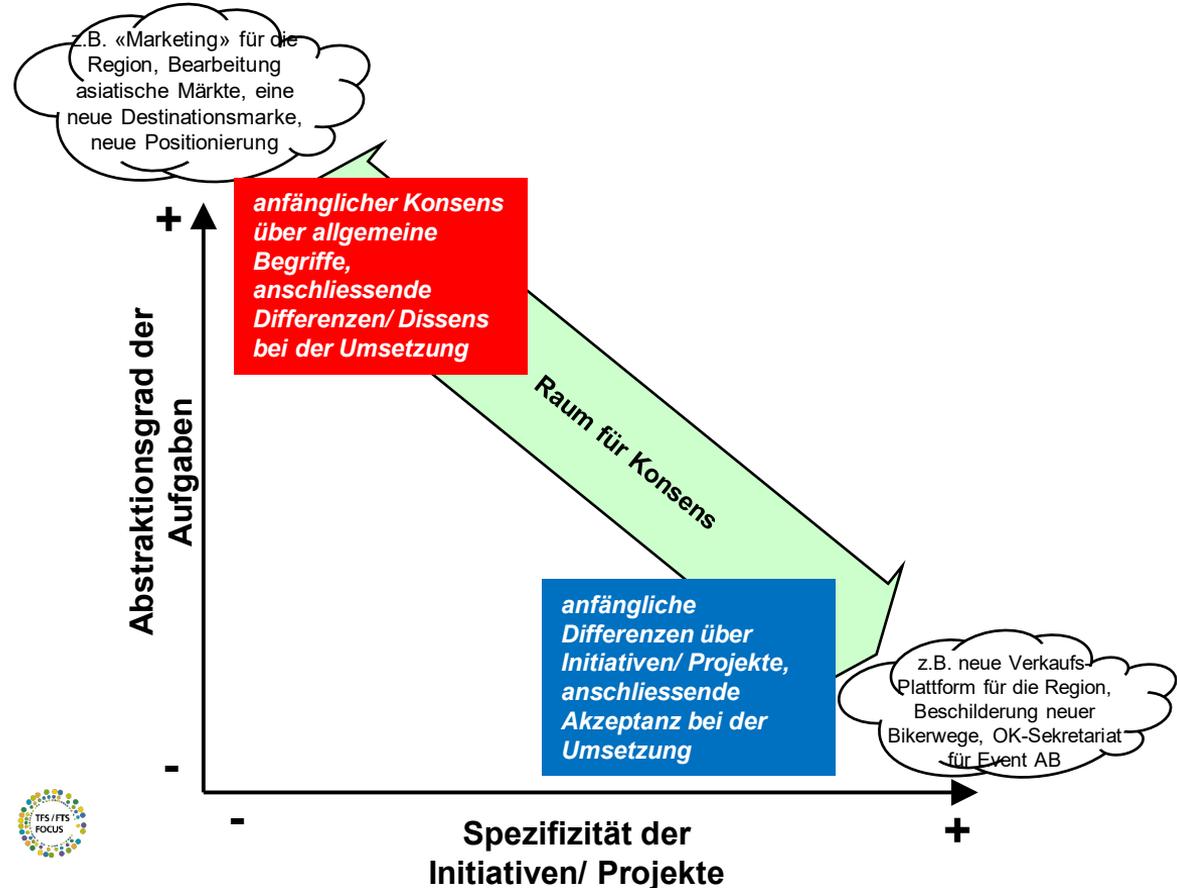


Hinsichtlich Wirkungsrelevanz bedingt Aufgabenvielfalt eine Differenzierung in Absichtsbildung und Umsetzung.



* - Lenkungsstrukturen (Hierarchie, Gemeinschaft, Markt, Netzwerk)
- Regelsysteme

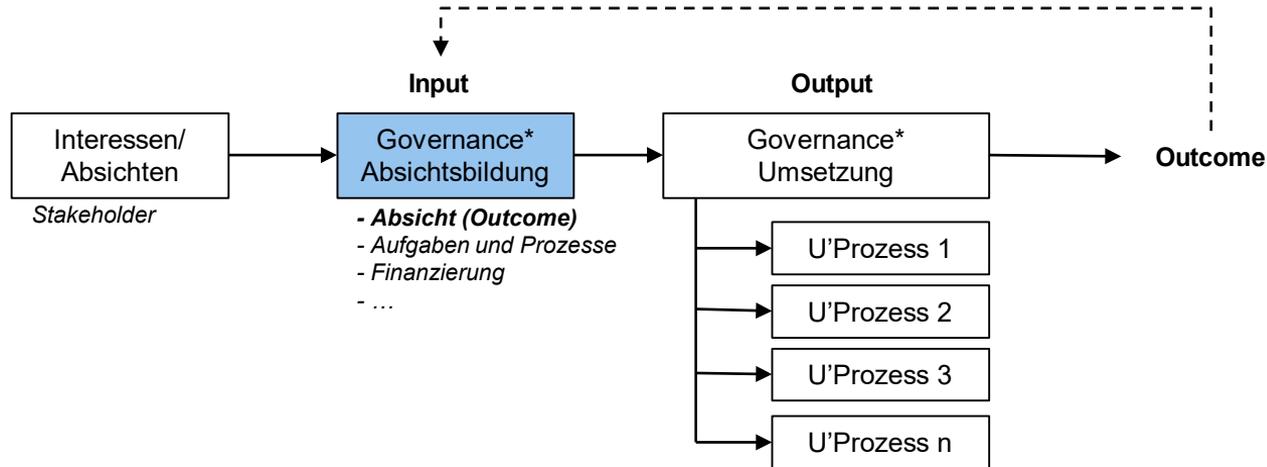
Eine Projektlogik schafft hierbei früh scharfen Dissens in der Willensbildung, aber dafür danach eher nachhaltigen Konsens in der Umsetzung.



Was wäre denn die Rolle der DMO?

3 (komplementäre) Alternativen und damit verbundene Rollen.

- *Einbringen eigener Absichten*
- *Reaktive Moderation gemeinsamer Absichten (auf Initiative Dritter)*
- *Proaktive Führung der Absichtsbildung (auf eigene Initiative)*
- *Gesamtverantwortlichkeit für Absichtsbildung*

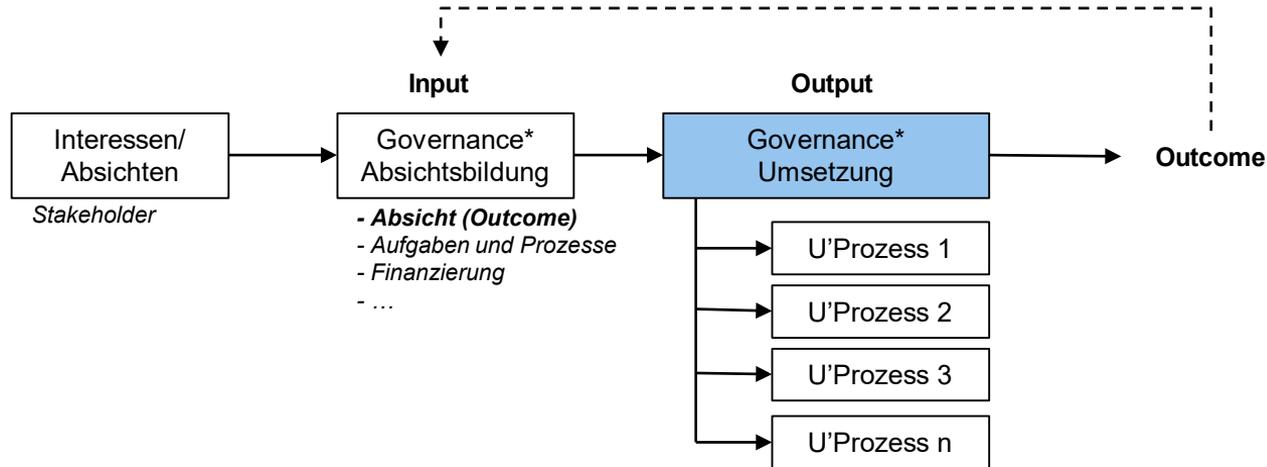


* - Lenkungsstrukturen (Hierarchie, Gemeinschaft, Markt, Netzwerk)
- Regelsysteme

Was wäre denn die Rolle der DMO?

3 (komplementäre) Alternativen und damit verbundene Rollen.

- *Koordination aller Umsetzungsprozesse*
- *Verantwortlichkeit («responsible») für alle Umsetzungsprozesse*
- *Rechenschaftspflicht («accountable») für alle Umsetzungsprozesse*

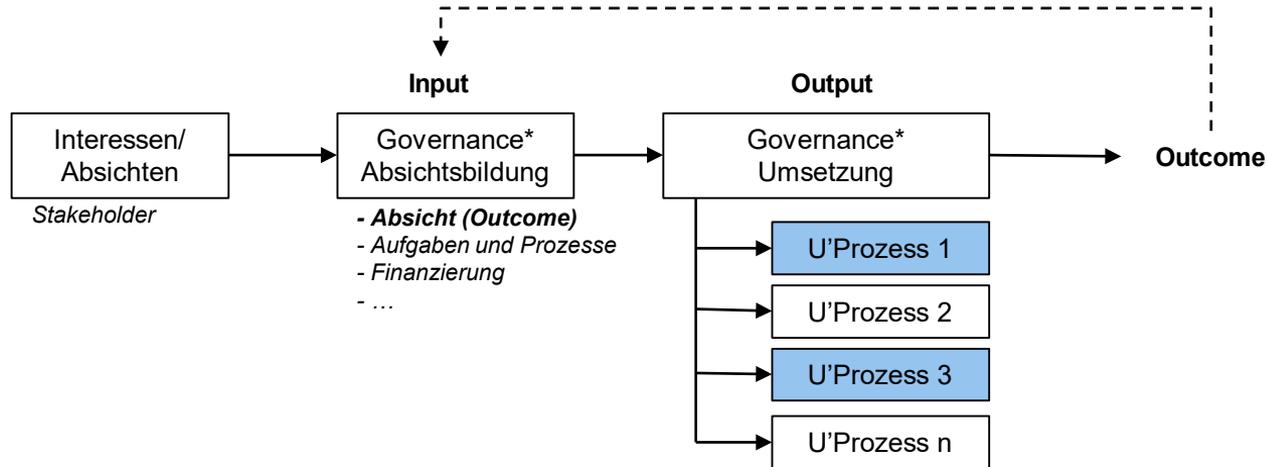


* - Lenkungsstrukturen (Hierarchie, Gemeinschaft, Markt, Netzwerk)
- Regelsysteme

Was wäre denn die Rolle der DMO?

3 (komplementäre) Alternativen und damit verbundene Rollen.

- *Verantwortlichkeit für einzelne Umsetzungsprozesse*
- *Rechenschaftspflicht für einzelne Umsetzungsprozesse*



* - Lenkungsstrukturen (Hierarchie, Gemeinschaft, Markt, Netzwerk)
- Regelsysteme

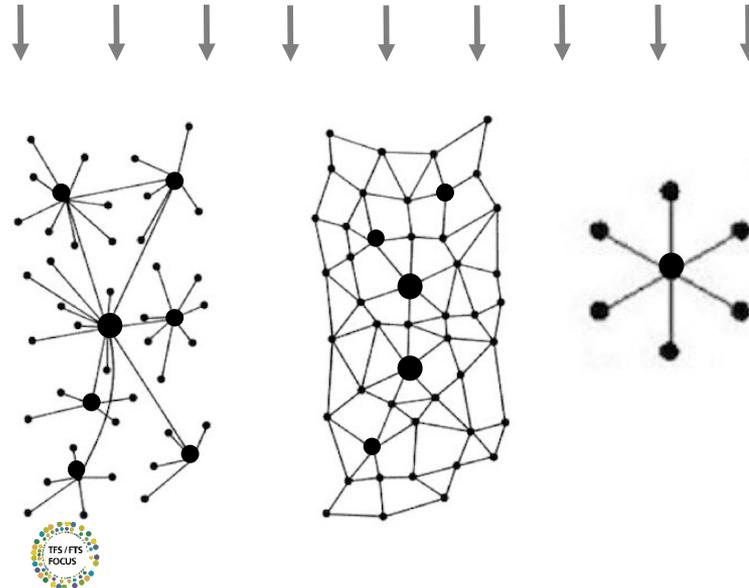
Agenda

1. Ausgangslage
2. Der Case für ein Prozess- und Projektmanagement
3. **Weiteres Vorgehen**



Wichtigste Erkenntnisse

- 1 Destinationen sind komplexe Gebilde. Sie lassen sich (kaum) steuern.
- 2 Vielfältige Einwirkungen von aussen führen zu einem grossen Veränderungsdruck.
- 3 Es gibt keine one-fits-all Lösung
- 4 Zukunft der Destinationsentwicklung: Prozess für Absichtsbildung schaffen



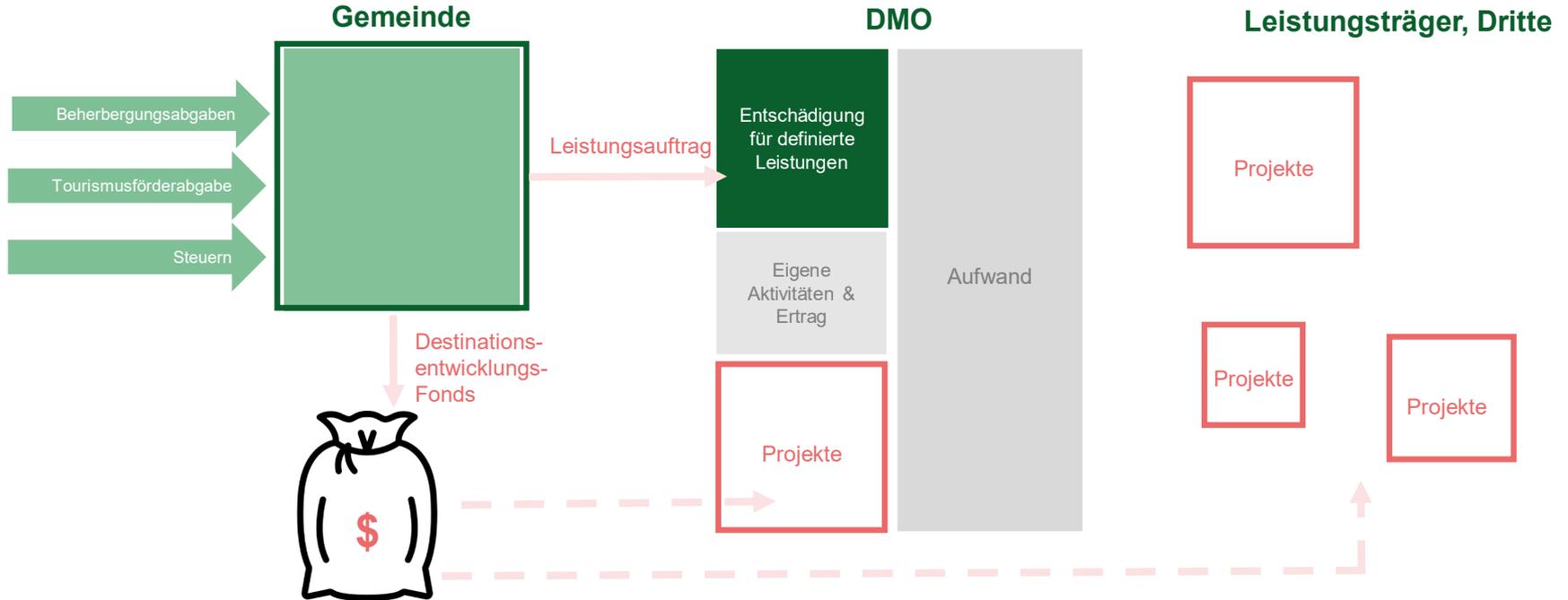
Bevorstehende Aufgaben

(1) Individuelle Prozesse und Instrumente zur Identifikation von wichtigem und/ oder dringendem Handlungsbedarf (Absichtsbildung => Projektfindung)

- **Auftrag an die DMO**, Prozesse der Absichtsbildung bei Bedarf zu leiten oder sogar Projekte selber umzusetzen.
- Schaffung von **Bewusstsein** und Klarheit darüber, dass kein einstimmiger allübergreifender **Konsens** in der Absichtsbildung nötig ist, um nutzenstiftende Destinationsentwicklungsprojekte umzusetzen.
- Schaffung Verständnis, dass Aufgaben von **unterschiedlichen Akteuren** übernommen werden können.

(2) Finanzierung durch öffentliche Mittel inkl. Taxen müssen die Projektlogik unterstützen (mind. teilweise Modularisierung der Finanzierung). Institutionenfinanzierung wird teilweise durch **Aufgabenfinanzierung** mit **inklusive Entscheidungskompetenz zur Mittelallokation** ersetzt.

Konkret: Finanzierungsansätze in der Projektlogik



Bevorstehende Aufgaben

- (1) Individuelle Prozesse und Instrumente** zur Identifikation von wichtigem und/ oder dringendem **Handlungsbedarf (Absichtsbildung => Projektfindung)**
 - Auftrag an die DMO, Prozesse der Absichtsbildung bei Bedarf zu leiten oder sogar Projekte selber umzusetzen.
 - Schaffung von Bewusstsein und Klarheit darüber, dass kein einstimmiger allübergreifender Konsens in der Absichtsbildung nötig ist, um nutzenstiftende Destinationsentwicklungsprojekte umzusetzen.
 - Schaffung Verständnis, dass Aufgaben von unterschiedlichen Akteuren übernommen werden können.
- (2) Finanzierung** durch öffentliche Mittel inkl. Taxen müssen die Projektlogik unterstützen (mind. teilweise Modularisierung der Finanzierung). Institutionenfinanzierung wird teilweise durch Aufgabenfinanzierung mit **inklusive Entscheidungskompetenz zur Mittelallokation** ersetzt.
- (3) Organisationsform der DMO an die Projektlogik anpassen und notwendige Skills «trainieren»**
- (4) Erarbeitung Instrumentarium/Toolbox** zur Zusammenarbeit zwischen **Gemeinden** und **DMOs**.

