

# Innovationsprojekt im Tourismus: «Destinationsmanagement der 3. Generation»

Auch die Tourismusbranche richtet sich laufend auf die herrschenden Marktverhältnisse aus. Waren die touristischen Leistungsträger bis anhin weitgehend angebotsgetrieben, zeigen die aktuellen Entwicklungen des Marktumfelds, dass sich die Tourismusanbieter neu an marktorientierten, dynamischen Prozessen auszurichten haben. Das Innovationsprojekt will dazu einen neuartigen Beitrag leisten.

Im Schweizer Tourismus (Incoming) wird nicht bestritten, dass die Branche in der Tendenz eher innovationschwach ist. Lediglich in Bereichen, wo neue Technologien neue Angebote oder Prozesse ermöglichen, sind Innovationen festzustellen.

**Ausgangslage und Herausforderungen**  
Die Gründe für diese Situation liegen einerseits in der KMU-Struktur der Branche und den damit fehlenden Multiplikationsmöglichkeiten von einmal getätigten Investitionen. Andererseits aber auch in der mangelnden Kapazität für systematisches, konzeptionelles Vorgehen, wie dies für Innovationen notwendig ist.

Auf Leistungsträger bezogene Innovationen, falls überhaupt vorhanden, erfolgten im Bereich einzelbetrieblicher Angebote, und in einigen Fällen in Netzwerken mit verschiedenen Anbietern. Prozessinnovationen waren in den vergangenen Jahren im Bereich Kommunikation und Verkauf sichtbar, wo stationäre und mobile Online-Technologien Einzug hielten. Der Grund liegt im Wesentlichen darin, dass die Informations- und Kommunikationstechnologien / IKT neben den Transporttechnologien die schnellste Innovationsgeschwindigkeit aufweisen. Sie sind die eigentlichen Innovationsinputs und Taktgeber nicht nur für touristische, sondern für viele Branchen.

Es sei vermerkt, dass die Folgen der Innovationsschwäche im Tourismus gerade in Zeiten des teuren Schweizer Francs besonders deutlich werden. Denn für die im europäischen Vergleich hohen Preise kann nur noch in Einzelfällen ein adäquater Kundenwert generiert werden.

Mit der Einführung des Konzepts «Destinationsmanagement der 3. Generation» rücken die in Bezug auf Zusammenarbeit und Geografie mehr oder weniger variabel geführten Geschäftsfelder als strategische Planungseinheiten in den Vordergrund. Sie ersetzen die strukturell und geografisch eng definierten Destinationen von gestern und heute.

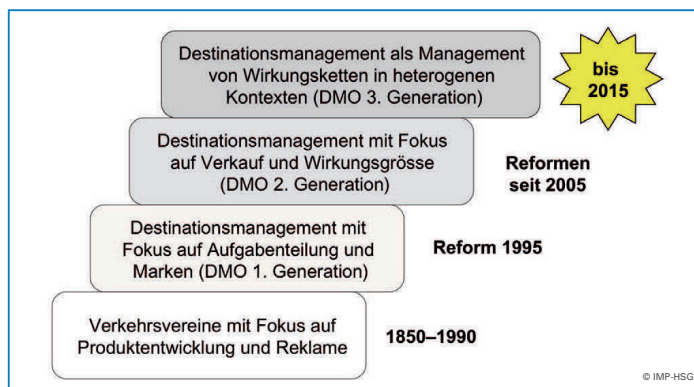
**Defizite bei neuen Geschäftsfeldern**  
Dabei zeigt sich, dass vor allem bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder erhebliche Defizite bestehen.

Diese sind nicht nur inhaltlicher Art, etwa in der Frage, was die einzelnen Partner machen sollen, sondern gründen gleichzeitig auf einer den Geschäftsfeldern anhaftenden Instabilität. Es fehlt ein standardisierter Prozess, welcher die Schaffung von betriebsübergreifenden und in Netzwerken zu betreibenden Innovationen ermöglicht und damit zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Das Innovationsprojekt «Destinationsmanagement der 3. Generation» will hier neue Wege aufzeigen.

## St. Galler Modell: DMO der 3. Generation

Das von den an der Universität St.Gallen tätigen Professoren Thomas Bieger, Christian Laesser und Pietro Beritelli entwickelte «Destinations-Management der



Chronologie der Entwicklung von Destinations-Management-Organisationen (DMO)

3. Generation» löst sich vom strengen Territorialprinzip der bisherigen Destinations-Führung. Das im Verlauf der letzten Jahre entworfene Modell beinhaltet eine Abkehr vom bisher strukturell geprägten Ansatz hin zu einem prozessorientierten Vorgehen.

Der Fokus des neuen Destinationskonzepts liegt in Zukunft vermehrt auf funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozessen. Diese Prozesse richten sich nach dem Marketing-Funnel (Funnel = Trichter): Die Produktentwicklung, die Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis hin zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleistungskette und die Kundenbindung sind durchgehend zu koordinieren. Als Konsequenz wird vermehrt in flexiblen, prozessorientierten Netzwerkstrukturen gedacht und gehandelt.

Dabei sind grob gesehen für jedes Marktsegment jeweils ein Netzwerk mit drei wichtigen Playern zu unterscheiden:

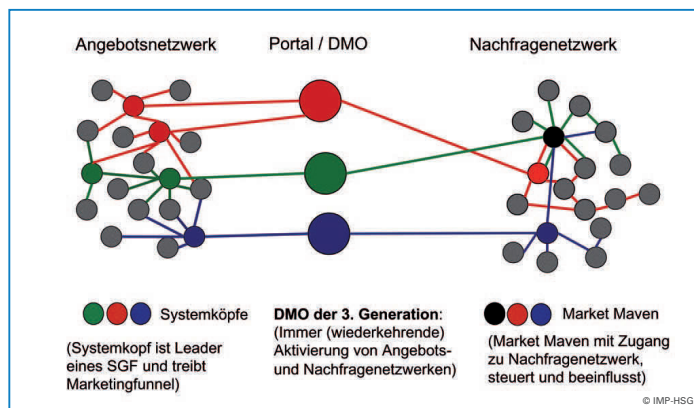
- Angebotsnetzwerk mit Systemköpfen,
- Markt-/Nachfragenetzwerk mit Market Mavens (wie Zuweisern, Vermittlern),
- Portale, welche Systemköpfe und Market Mavens verbinden.

Gemäss «St. Galler Modell» steuert der Systemkopf im Angebotsnetzwerk den Marketing-Funnel. Dieser «Kopf» kann die wichtigste Attraktion am Ausflugsort oder eine Bergbahn oder Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus sein.

Der Systemkopf ist der Leader eines angebotsseitigen Netzwerks. Er besitzt oder schafft Zugang zu Portalen, welche wiederum den Zugang zu den spezifischen Kundensegmenten haben (oder Kunden gar «besitzen»).

Wo Systemköpfe aufgrund beschränkter Ressourcen oder mangelnder Kompetenzen die Verbindung zu Market Mavens nicht aufgebaut haben, oder umgekehrt Market Mavens keinen Zugang zum Destinationsangebot erschlossen haben, erweitert sich das Konzept des virtuellen Portals aus dem Internet auf eine operative Einheit, welche mit Koordinations- und Vermittlungskompetenzen ausgestattet ist. Hier sind die Destinations-Management-Organisationen (DMO) der neuen Generation gefragt: Sie müssen gezielt Angebote nicht nur koordinieren, sondern den Nachfrage- oder umgekehrt den Angebotsnetzwerken zuführen.

**Implementierung und Breitenwirkung mit 6 Pilotdestinationen**  
Dem Konzept «Destinationsmanagement der 3. Generation», welches bereits einen



Netzwerk-Logik im Tourismusmarketing

hohen Entwicklungsstandard dank der Forschungsarbeiten der Universität St. Gallen – IMP aufweist, will das Innovationsprojekt zum Durchbruch verhelfen.

Für dieses Vorhaben konnten sechs Pilotdestinationen gewonnen werden. Diese weisen eine Vielzahl geschäftsfeldbezogener Optionen aus, sind aber gleichzeitig nicht in einem spezifisch tourismusintensiven Umfeld aktiv.

Projektorganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Pilotdestinationen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chur</li> <li>- Fribourg Region</li> <li>- Haslital</li> <li>- Jura – 3 Lacs</li> <li>- Schaffhauserland</li> <li>- Toggenburg</li> </ul> </li> <li>• Wissenschaftliche Begleitung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Universität St. Gallen / IMP:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. Dr. Christian Laesser</li> <li>- Prof. Dr. Pietro Beritelli</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Projektleitung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Kappler Management AG:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dr. Arnold Kappler</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Finanzielle Förderung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Seco / Innotour (Sektion Tourismus)</li> </ul> </li> </ul>

**Systematische Einführung mit hoher Praxisabstützung**  
Die wichtigsten methodischen Bausteine des Projekts sind:

- Analytische und konzeptionelle Arbeit mit Moderatoren.
- Durchführung von zentralen und dezentralen Workshops mit den Pilotpartnern, beinhaltend Inputs der Moderatoren und von Fachreferenten sowie kreative / konzeptionelle Arbeit aller Teilnehmenden.
- Befähigung der Pilotdestinationen zur eigenen 1:1-Implementierung, zur eigenen Umsetzung der vermittelten Innovationsstandards.
- Diffusion der Projekterkenntnisse und Projekterfahrungen im Rahmen einer Fachpublikation sowie durch eine breit angelegte öffentliche Tagung am Projektende.

**Nutzen des Projekts**  
Das Projekt steigert die Wettbewerbsfähigkeit der Pilotdestinationen unmittelbar, vor Ort. Die Geschäftsfelder der Zukunft (Marktpotenziale) sind erkannt, die Wege (Prozesse) um die zukünftigen Kunden zu erreichen, sind definiert. Ebenso die marktausgerichteten Prozesse zur besseren Ausschöpfung bestehender und neuer Kundenpotenziale. ▶

**Fachveranstaltung**

**«Wettbewerbsfähig bleiben – schneller, innovativer und kostengünstiger! Dank Balanced Scorecard»**

Best-Practice-Seminar mit Fallbeispielen.

DO, 21. März 2013, 13.00 h bis 17.00 h, Hochschule Wirtschaft Zürich, Zürich

[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)