Erfolg mit Destination-Management

Die wirkungsvollste Strategie für starke Tourismusregionen: Die Entwicklung und Vermarktung von markenfähigen Kerngeschäften

ÖAR

Mag. Franz Schmidt

Destination-Management ist eine neue Form, die Aufgaben touristischer Organisationen in Urlaubsregionen zu ordnen, und bildet einen Schwerpunkt in dieser Ausgabe von „tourismus intern". Denn Destination-Management wird in den nächsten Jahren auch in Niederösterreich die touristische Landschaft entscheidend prägen. Der neu formierte BÖKT (Bund Österreichischer Kur- und Tourismusdirektoren), Niederösterreich, der unter der Präsidentschaft von Franz Gruber vor allem eine Führungsrolle im Bereich Weiterbildung und Schulung anstrebt, hat bereits in Zusammenarbeit mit der Tourismusabteilung ein Seminar zu diesem Thema angeboten. Mit Erfolg: Mehr als 40 Tourismusverantwortliche aus Regionen und Verbänden konnten sich für das Thema begeistern. So war der Seminartermin restlos ausgebucht. Ein weiterer Termin wurde anberaumt. Die wichtigsten Inhalte des Seminars „Destination Management" sind im folgenden Beitrag von Franz Schmidt (ÖAR), der zu den Spezialisten auf diesem Gebiet gehört, zusammengefaßt:

Die permanente Verschiebung der Nachfrage zugunsten von Sonne-Sand-Exotik-Fernzielen und das wachsende Marktangebot haben zu einem schleichenden Verfall der Wettbewerbsstärke vieler „reifer" Ferienregionen geführt. Damit erlebt die Tourismusbranche im Alpenraum eine – mittlerweile akut gewordene – Krise.

Verkaufsorientierung als erste Reaktion auf die Krise

Wie Studien über die Tourismusorganisationen zeigen, haben viele von ihnen lange Zeit keine Verkaufsinstrumente eingesetzt. Im Verdrängungswettbewerb muß jeder neue Gast zuerst von einer anderen Destination abgeworben werden. Der Verkauf erhält ein besonderes Gewicht und wird in den „Marketingmix" der Tourismusmanager aufgenommen. Die Zeiten des „Vertreters ohne Bestellblock" sind vorbei.

VON MAG. FRANZ SCHMIDT

Da jedoch viele Tourismusorganisationen über zu geringe Budgets und Angebotskapazitäten verfügen, können sie sich den Verkauf und die Marktkommunikation schlichterdings nicht leisten. Die professionellen Incomer Österreichs verzeichnen bei einem durchschnittlichen Jahresumsatz pro Mitarbeiter von öS 5,1 Mio. (1996) ein Betriebsergebnis von 0,6 Prozent! Das ist kein Geschäft und „rechnet" sich nur, wenn die Overhead-Kosten möglichst breit getragen werden.

Neue Strukturen als zweite Reaktion auf die Krise

Traditionelle Tourismusverbände mußten erkennen, daß sie sich nicht nur die Werbung alleine schwer leisten konnten. Der Wettbewerb von heute verlangt mehr Professionalität des Managements insgesamt: von der Qualitätssicherung über das Marketingcontrolling bis hin zum Verkauf. Zur Erfüllung dieser „neuen" Anforderungen wurden in vielen Gebieten Österreichs neue Regionalorganisationen gegründet. Dort fließen die Budgetmittel zusammen, werden Direktbuchungssysteme eingerichtet und gemeinsame Werbemittel produziert. Durch die zweifelsohne erreichte Steigerung der Professionalität mittels regionaler Zusammenarbeit glaubt man nun, für den Wettbewerb gerüstet zu sein. Aber:

- Erfolgreiche Urlaubsgebiete sind nicht deshalb erfolgreich, weil sie kosteneffizient gemanagt werden. Neue Strukturen machen das Urlaubsgebiet nicht gleichzeitig zum begehrten Konsumgut und steigern damit nicht automatisch die Angebotsattraktivität.

Ein leistungsstarkes Management ist eine selbstverständliche Voraussetzung, wenn die Branche überhaupt am Markt und als strategischer Partner ernstgenommen werden will. Der Markterfolg wird sich nämlich erst dann einstellen, wenn es gelingt, den neuen Anforderungen der Gäste entsprechen zu können. Die traditionellen Methoden der „Angebotsentwicklung" greifen in Zeiten des Käufermarktes nicht. Heute geht es vielmehr um die Entwicklung einer stimmigen Gesamtstrategie, die aus Regionen begehrte Destinationen macht.

Destination-Management statt Krisenmanagement

Die ÖAR-Regionalberatung GmbH beschäftigt sich seit mehr als 10 Jahren als innovationsorientierte Beratungs- und Entwicklungsfirma mit den aktuellen Kernfragen in der Entwicklung von Regionen und ihrer Wirtschaftsbereiche. Im Auftrag des österreichischen Wirtschaftsministeriums haben wir uns mit den Erfolgsstrategien der Urlaubsregionen im deutschsprachigen Alpenbogen beschäftigt. Was macht erfolgreiches Destination-Management aus?

1. Destinationen sind gastorientiert organisiert

Heute sprechen wir vom „multioptionalen" Gast. Seine Wünsche und

Fortsetzung auf Seite 2

gestiegenen Ansprüche an die Leistungsqualität rücken die Gestaltung von stimmigen Dienstleistungsketten mit bequemen „Nahtstellen" zwischen den einzelnen Leistungsträgern in den Vordergrund. Es gilt, für ausgewählte Gästeschichten perfekt abgestimmte regionale „Angebotspakete" zu organisieren. Eine Region mit einem vielfältigeren Angebot kann dabei der Erwartungshaltung dieses „multioptionalen" Gastes viel eher entsprechen, als dies ein Ort alleine könnte. Diese regionale Angebotsvielfalt darf aber nicht ein Nebeneinander von verschiedenen Leistungen unterschiedlicher Qualität sein, sondern muß abgestimmt (quasi „komponiert") sein auf die Wünsche bestimmter, ausgewählter Gästegruppen.

➤ Ob eine Region eine „Destination" ist, entscheidet somit im wesentlichen der Gast.

Destinationen sind strategisch gemanagt

Wettbewerbsstärke erreicht eine Region nur, wenn sie Kernfähigkeiten aufbaut, die für den jeweiligen Markt erfolgsentscheidend sind. Im Wettbewerb gilt: Man muß nicht überall der Erste sein, die Erfolglosen sind nirgends bei den Ersten dabei. Anders formuliert: Wettbewerbsstärke bezieht sich immer auf die unmittel-

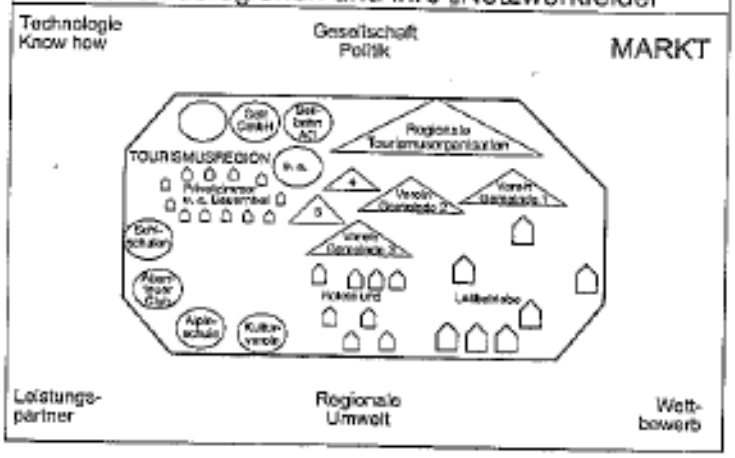
Markenbildung, Qualitätssicherung und erfolgreiche Orientierung am Markt können nur erreicht werden, wenn die dafür notwendigen Leistungspartner in der Region sinnvoll miteinander vernetzt, „strategisch organisiert" sind. Das ist nicht eine Frage der Tourismusorganisation. Hier geht es um die „Organisation des Tourismus".

Das folgende Bild faßt diese Kernelemente des Destination-Management zusammen: Konzentration auf Kerngeschäfte, vielfältige Vermarktung, Qualitätssicherung, Markenpolitik, Wissensmanagement und strategische Organisation. Als Gebiet ist die Destination eingebettet in ihr regionales Umfeld (vom Leistungs-, Know-how-, Technologie-Partner über die politischen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bis hin zum allgemeinen Umfeld, vor allem aber zum Markt und zum Wettbewerb).

nutzt werden, wenn die Schlüsselleistungsträger ein leistungsstarkes Anbieternetz bilden. Dabei wird deutlich, daß die Tourismusorganisation selbst als Teil des Tourismussystems Verantwortung für das Gesamtmanagement hat und nicht nur Tourismusmarketing betreiben muß.

Neben markt- und angebotsseitiger Vernetzung zu „Leistungspartnern" sind Kontakte zur Politik, zur öffentlichen Verwaltung, zu den Interessensvertretungen, Förderstellen etc. aufzubauen.

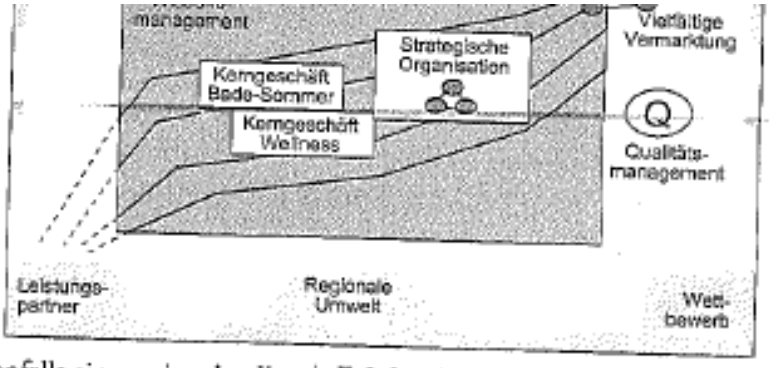
Tourismusregionen und ihre „Netzwerkfelder"



Destination-Management = Vermarkten + Entwickeln

„Vermarkten" sichert den Erfolg von heute, „Entwickeln" jenen von morgen. Wie Beispiele von reinen Vermarktungsgesellschaften zeigen, reicht es nicht aus, nur das zu verkaufen, was (mit Provisionsgewinn) verkaufbar ist. Eine Region ist keine Firma. Daher sind die erfolgreichen Instrumente der Betriebswirtschaft

mittelbaren Mitbewerber. Man muß nicht der Schnellste sein



– aber jedenfalls ein wenig schneller als diese Konkurrenten. Im Tourismus ist das Angebot wesentliches Marketinginstrument. Es bedarf der Konzentration der Kräfte auf wenige Hauptangebotsbereiche (Kerngeschäfte). „Kerngeschäft" ist ein Sammelbegriff für Marktangebote, die stimmig auf jene Angebots- und Vermarktungsstärken ausgerichtet sind, die der Region im Wettbewerb einen nachhaltigen Vorteil gegenüber Mitbewerbern verschaffen können.

- Erfolgreiche Destinationen konzentrieren sich auf „Kerngeschäfte" und planen regional perfekt abgestimmte Dienstleistungsketten.
- Erfolgreiche Destinationen erschließen vielfältige Vermarktungswege. Vom aktiven Verkauf über Firmenkooperationen bis hin zum Imagetransfer wird die Destination mit vielen unterschiedlichen Vermarktungspartnern „vernetzt".
- Nur wer die „Kerngeschäfts-Strategie" stimmig und über Jahre hindurch umsetzt, kann – mit „gesicherter Qualität" – Vertrauen zum Konsumenten und somit eine Marke aufbauen.
- Destinationen managen den Informationsfluß vom Markt entscheidungsrelevant und mit dem Ziel, organisationales Lernen zu ermöglichen.

Erfolgreiche Destinationen sind vernetzt!

Damit Qualitätsangebote entwickelt werden können, braucht es kompetente Partner, nicht nur in der Region, sondern oft auch von außerhalb. Für ein Sportangebot geht es beispielsweise um ein intelligentes physiologisches Konzept, passende Trainer/Betreuer, für einen Internet-Kongreß braucht es High-Tech-Firmen etc.; das gilt im Prinzip für jedes Qualitätsangebot. Passende Kooperationspartner zu finden ist – wie die Praxis zeigt – nicht immer einfach. Dazu muß man schon im Vorfeld von Geschäftsbeziehungen über Kontakte verfügen, die dann eben im konkreten Fall in eine Kooperation münden. Die Summe dieser Kontakte bezeichnet man als Netz: Ein Netz besteht aus unverbindlichen Kontakten, die im Bedarfsfall den Grundstein für Kooperationen bilden. Eine Region ist umso stärker, je umfassender ihr Kontaktenetz ist.

- Erfolgreiche Destinationen sind in sämtlichen Belangen ihrer Kerngeschäftsbereiche mit internationalen Leistungs- und Marktpartnern vernetzt!

Das folgende Bild zeigt die Netzwerkbereiche einer Tourismusregion. Solche Kontaktnetze können allerdings nur dann wertschöpfend ge-

Firma. Daher sind die erfolgreichen Instrumente der Betriebswirtschaft alleine nicht ausreichend. Die Region muß sich als Region entwickeln und auf diesem Weg kontinuierlich Kernfähigkeiten aufbauen, die sie wettbewerbsstark machen. Konnte vor Jahren der Tourismus mit einer Investition in die Infrastruktur wesentlich belebt werden, so sind heute auch diese Infrastruktureinrichtungen zunehmend austauschbar. Regionen können sich nur so gut entwickeln, wie sie sich zur Destination entwickeln.

- Wettbewerbsvorteile kann sich heute niemand mehr kaufen. Es geht um den laufenden Aufbau von „Fähigkeiten" im weitesten Sinne!

Zusammenfassend gilt:

Entscheidend für den Wettbewerbserfolg sind nicht regionale Strukturen im Sinne von geographisch definierten Regionalorganisationen oder eine Hard-selling-Verkaufsorganisation alleine, sondern die „Mission am Markt", die Entwicklung und Vermarktung von markenfähigen Kerngeschäften. Regionale Organisationen herkömmlichen Zuschnitts sind dazu in der Regel nicht geeignet, da ihr Organisationsprinzip ein strukturelles und nicht vom Markt her abgeleitet ist. Reine Verkaufsorganisationen entkoppeln sich von der Entwicklung in der Region, sodaß diese den Anschluß an den Markt als Entwicklungskraft verliert.

Mag. Franz Schmidt, der Autor dieses Beitrags, ist staatlich geprüfter Unternehmensberater und Gesellschafter der ÖAR-Regionalberatung GmbH, Businesspark Klagenfurt, A-9073 Viktring. Tel. 0463/293 78, Fax: DW 4 E-Mail: schmidt@oear.co.at