

Leseprobe

Destinationsmanagement (IST-Zertifikat)

Studienheft

Destinationsmanagement

Autor

Prof. Dr. Silke Landgrebe

Überarbeitet von:

Uta Müller (Dipl.-Verkehrswissenschaftlerin)

Kapitel 3

- 3. Strategisches Destinationsmanagement**
- 3.1 Leitbild
- 3.2 Markenpolitik
- 3.3 Kooperationen
- 3.4 Segmentierung
- 3.5 Qualitätsmanagement



Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- wichtige Elemente des strategischen Tourismusmanagements zu kennen;
- die hohe Bedeutung von Marken- und Zielgruppenpolitik sowie kooperativem Marketing und Qualitätssicherung zu verstehen.

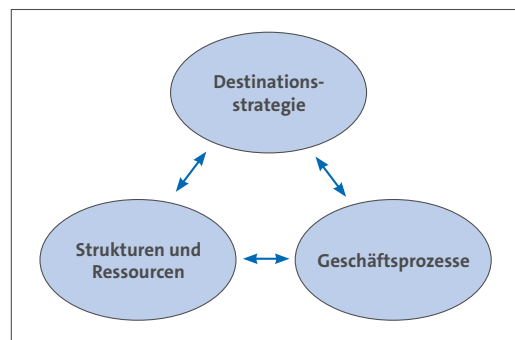


Abb. 11 Management einer Destination
(www.dmma.at)

Ausgangspunkt des strategischen Managements einer Destination ist zunächst eine umfassende Situationsanalyse, d. h., sie bewertet das Umfeld (z. B. allgemeines Reiseverhalten, Trends), den Markt (Konkurrenz, Marktsegmente und -volumen, Nachfrage) und das „Unternehmen Destination“ selbst. Die Ergebnisse bilden dann das Fundament, um erfolgreiche strategische Entscheidungen zu treffen.

Strategische Aussagen sind grundlegender und langfristiger Natur. Sie geben die Richtung vor und weisen quasi als „Leitplanken“ den Weg in die Zukunft.

**Strategische
Erfolgspositionen**

Aufgabe der Strategieentwicklung ist es, strategische Geschäftseinheiten bzw. Erfolgspositionen (SEP) zu erkennen, d. h. Kernkompetenzen, mit denen sich die Destination gegenüber Mitbewerbern besonders profilieren und sich zu einer Marke entwickeln kann.

Solche Erfolgspositionen – oder auch Unique Selling Proposition (USP), d. h. einzigartige Wettbewerbsvorteile – können sich auf verschiedenen Ebenen realisieren:

■ **Produkte oder Dienstleistungen**

z. B. die einzigartige Bäderarchitektur auf der Insel Usedom, der Radelpark mit der „100-Schlösser-Route“ im Münsterland oder das Oktoberfest in München

■ **Marketing**

z. B. das Empfehlungsmarketing-Konzept „Meine Insel“ (Norderney), oder oder das originelle Übernachtungsangebot von Nordsee Tourismus bei dem in Strandkörben direkt am Meer geschlafen werden kann (www.nordsee-tourismus.de).

■ **Qualitätskompetenzen**

z. B. umfassende gesundheitstherapeutische Angebote der „VitalWander-Welt Teutoburger Wald“, die ausgeprägte Kundenorientierung im Ostseebad Damp oder die innovative Servicekompetenz im Europapark Rust

3.1 Leitbild

Die strategischen Vorstellungen einer touristischen Destination werden in so genannten Leitbildern formuliert. Leitbilder geben Auskunft über gemeinsam ausgearbeitete und schriftlich festgelegte Zielsetzungen für Destinationen. Sie stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen die spezifischen Marketingstrategien formuliert und Zielgruppen bestimmt werden. Sie sind Richtschnur für die Erarbeitung der konkreten, operativen Maßnahmen und Aktivitäten innerhalb der Tourismusentwicklung.

Leitbilder spiegeln quasi die Unternehmensphilosophie der Destination wider und präsentieren ihr Selbstverständnis und ihr Profil damit nach innen wie nach außen.

Philosophie von Destinationen





Praxisbeispiel

In der Präambel von Oberstaufen im Allgäu heißt es:

„Der Markt Oberstaufen ist wirtschaftlich überwiegend touristisch geprägt. Oberstaufen wird deshalb in erster Linie als Destination für Gesundheit, Sport und Freizeit, Naturerlebnis, Familien und Lifestyle beworben. Die Bewerbung als Gesundheitsdestination basiert auf den beiden staatlich verliehenen Prädikaten „Heilklimatischer Kurort“ und „Schroth-Heilbad“.

Schwerpunkte der Werbung sind dementsprechend:

- das Naturheilverfahren nach Johann Schroth, wie es seit 1949 in Oberstaufen durchgeführt wird (original Oberstaufener Schrothkur)
- Wellnessangebote, einschl. Medical Wellness
- Wandermöglichkeiten
- Golf und Lifestyle
- Wintersport, einschl. Winterwandern

Die Tourismusverantwortlichen sind sich bewusst, dass die Erhaltung von Landschaft und Natur als Grundlage für den Tourismus oberste Priorität hat. Ziel muss es sein, das Umweltbewusstsein sowohl der einheimischen Bevölkerung als auch der Gäste zu fördern, um im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung einen langfristigen Schutz der Umwelt zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt hierbei auch der Land- und Alpwirtschaft zu.

Für die Zukunft des Tourismus in Oberstaufen ist ein qualitatives Wachstum anzustreben, verbunden mit einer möglichst gleichmäßigen Auslastung in den Unterkunftsbetrieben während des gesamten Jahres. Von herausragender Bedeutung für die Zukunftssicherung ist u. a. die Steigerung der Qualität beim Service.

Durch eine regelmäßige Fortschreibung wird das touristische Leitbild Oberstaufens den sich wandelnden sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst.“

Weitere Aussagen zu den Alleinstellungsmerkmalen, den Zielgruppen oder den Partnern sind nachzulesen auf der Homepage von Oberstaufen (www.oberstaufen.de).

Die Erarbeitung eines Leitbildes ist wichtig, um dem Tourismusmanagement und -marketing einen Orientierungsrahmen für die zukünftige Entwicklung zu geben, an dem sich alle Beteiligten mittel- bis langfristig orientieren können.

Leitbildprozess

Der Leitbildprozess beginnt mit einer Bestandsaufnahme und Bewertung der Angebotspotenziale und der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Resultat ist in der Regel ein Stärken-Schwächen-Profil der Destination.

3. Strategisches Destinationsmanagement

Die weiteren Schritte umfassen eine Definition der Ziele und Strategien sowie Maßnahmenvorschläge zur Umsetzung.

Leitbilder sind kein totes Papier, sondern werden vielmehr kontinuierlich fortgeschrieben und dabei den aktuellen Veränderungen angepasst.

Im Idealfall sollten möglichst viele touristische Leistungsträger und sonstige am Tourismus interessierte Gruppen in den Leitbildprozess einbezogen sein, um:

- spezifische Fachkompetenz zu nutzen
- den Wissensstand und die Transparenz zu verbessern
- das touristische Bewusstsein zu fördern
- die Identifikation mit touristischen Belangen zu stärken

Aus diesem Grunde werden – häufig unter der Ägide eines „Lenkungsausschusses“ – verschiedene Projektgruppen – z. B. AG Gastronomie, AG Kultur, AG Stadtbild – eingerichtet, in denen sich die unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen der Bürger widerspiegeln.

Den Ablauf eines partizipativen Leitbildprojektes veranschaulicht die folgende Abbildung:

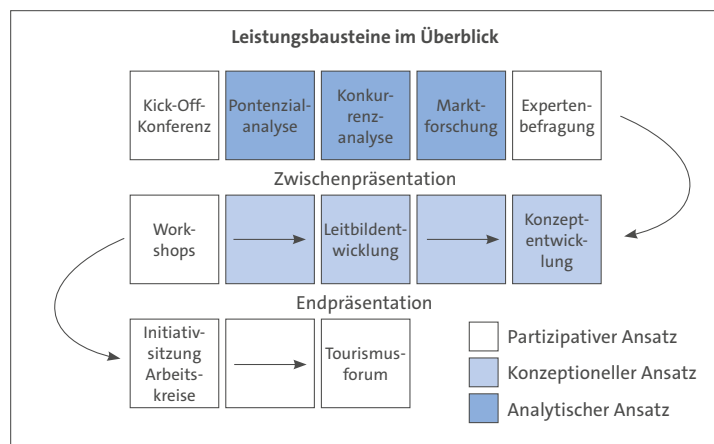


Abb. 12 Ablauf eines partizipativen Leitbildprojektes (eigene Darstellung)

3. Strategisches Destinationsmanagement

3.2 Markenpolitik

QV

Aus unserem eigenen Konsumverhalten wissen wir: je unübersichtlicher die Massenware ist und je austauschbarer die Produktsortimente sind, umso wichtiger werden Markenartikel. Auch im Tourismus spielt die Markenbildung eine wichtige Rolle für die Kaufentscheidung (vgl. Abschnitt Kapitel 1 „Grundlagen des Destinationsmanagements“).



Praxisbeispiel

Starke Marken im Tourismus sind etwa:

- Hotelunternehmen Steigenberger, Hilton oder Riu
- Reiseveranstalter TUI, ITS, Alltours oder Studiosus
- Destinationen Sylt, Tirol oder Zermatt



Touristische Angebote sind so genannte Vertrauensgüter, d. h. der Gast kann die Qualität einer Reise erst im Nachhinein beurteilen. Daher ist er darauf angewiesen, den Informationen des Anbieters Glauben zu schenken.

Beim „Branding“ geht es um die Entwicklung von Markennamen, Logo und einer klaren Corporate Identity. Eine starke Marke ist durch hohen Bekanntheitsgrad, Vertrauenspotenzial und ein positives Image gekennzeichnet. Hierdurch kann für den Kunden das Risiko beim Kauf deutlich reduziert werden.

Starke Marken schaffen Stammgäste

Marken stehen für ein unverwechselbares Produkt, sie bauen Vertrauen auf und wirken damit langfristig. Weitere Aspekte von Markenpolitik sind:

- Leuchtturmfunktion
- Wiedererkennung
- Sicherheit
- Identifikation
- Loyalität
- Qualität

Erst über eine starke Markenidentität kann eine Destination sich klar positionieren, d. h. sich von der Fülle der Mitbewerber positiv abgrenzen. Je stärker der Kunde bzw. der Gast sich mit seinem Produkt, d. h. mit seinem Urlaubsort identifiziert, desto häufiger wird er dort hinfahren und zum Stammgast werden.

3. Strategisches Destinationsmanagement

Die Formulierung einer Markenidentität ist Aufgabe des Destinationsmanagements. Grundlage sind die authentischen Kernkompetenzen, d. h. die besonderen historischen Gegebenheiten und die speziellen Eigenschaften der Region, aber auch die Wahrnehmung der Bewohner („Innensicht“) und die Beurteilung durch Besucher („Fremdimage“).

Markenstrategien können durch die Anzahl der zu vermarktenden Produkte unter einer Marke (Einzel-, Familien-, Dachmarke) und zum anderen durch deren Tiefe (Ein- oder Mehrmarken) bestimmt werden.

Markenstrategien**■ Einzelmarkenstrategie**

- ▶ Ein touristisches Produkt oder Dienstleistung wird unter einer eigenen Marke mit einem eigenen Leistungsversprechen geführt. Für Destinationen ist es sehr schwierig, diese als Einzelmarken aufzubauen, da sie eine Vielfalt an Angebots- und Nachfragesegmenten besitzen.
- ▶ Gelingen ist der Aufbau einer Einzelmarkenstrategie der Destination St. Moritz: ausgerichtet auf ein bestimmtes Thema (Aktivität – hochwertiger Wintersport mit Stil, Klasse und Eleganz) und einen bestimmten Urlaubstypen wird ein ganz bestimmtes Produkt vermarktet.

■ Familienmarkenstrategie

- ▶ Diese Strategie bietet sich an, wenn mehrere touristische Produkte/Leistungen zu einer Produktgruppe gehören. Die klassische Sichtweise (line brand strategy) führt ausschließlich eine Produktgruppe unter einer Familienmarke, während die moderne und umfangreiche Sichtweise (range brand strategy) verschiedene Produktgruppen unter einer Familienmarke führt. Meist wenden touristische Destinationen diese Strategie an, da sie sich eignet und gut umsetzen lässt.
- ▶ Thüringen hat sich als Familienmarke aufgestellt und etabliert. Das Land führt drei Hauptthemen (= Produktgruppen), „Städte und Kultur“, „Natur und Aktiv“ sowie „Gesundheit und Wellness“, die einen umfangreichen unterschiedlichen Nutzen stiften.

■ Dachmarkenstrategie

- ▶ Alle Produkte und Leistungen einer Destination werden unter einer Marke zusammengefasst. Diese Strategie wird verwendet, wenn der Umfang des Angebotes zu groß für eine Einzelmarke ist, sich die Zielgruppen oder die Angebotelemente nur gering bis gar nicht unterscheiden oder die Angebotsauswahl bzw. -elemente starken Trendschwankungen unterliegen.
- ▶ Unter der Dachmarke „Schwarzwald“ werden verschiedene Einzelmarken geführt, welche die Vielfalt an touristischen Unternehmen, Dienstleistungen und Organisationen widerspiegeln.



3. Strategisches Destinationsmanagement

3.3 Kooperationen

In Zeiten zunehmend knapper Ressourcen wird es immer wichtiger, die Zusammenarbeit mit Partnern zu suchen, um Synergieeffekte zu erzielen und einen stärkeren Marktauftritt zu erreichen.

Synergieeffekte Das Kooperationsmanagement von Destinationen kann sich auf verschiedenen Ebenen abspielen:

- zwischen Partnern eines Angebotssegments, im Reittourismus z. B. Reiterhöfe, Reitervereine, Reitsportausstatter
- zwischen Partnern der gesamten touristischen Wertschöpfungskette, z. B. bei der Konzeption von Tourist-Cards für Gastronomie-, Verkehrs-, Freizeit- und Kulturbetriebe
- mit Vertriebspartnern, z. B. RDA Internationaler Bustouristik Verband e. V.
- mit Partnern, die neue Zielgruppen repräsentieren, z. B. Verbände wie die Society of Incentive & Travel Executives (SITE) oder die International Gay & Lesbian Travel Association
- mit Imageträgern der Destination, z. B. Dresden-Werbung und Tourismus GmbH und Radeberger Exportbierbrauerei
- zwischen gleichen Partnern derselben Branche, wie z. B. die Städtekooperationen

Ziele von Städtekooperationen sind z. B.:

- Entwicklung von gemeinsamen Strategien, z. B. Förderung von kulturell motivierte nachhaltigen Tourismus
- Marketing, insbesondere in Übersee, z. B. durch gemeinsame
 - ▶ Internetplattformen
 - ▶ Messeauftritte
 - ▶ Produktentwicklung, wie die Museums Route oder Music Route der Magic Cities
 - ▶ Workshops
 - ▶ Pressearbeit



3. Strategisches Destinationsmanagement

**Praxisbeispiel**

Die Werbegemeinschaft Magic Cities Germany besteht bereits seit 1955. Die Gemeinschaft vereint die elf Großstädte Berlin, München, Hamburg, Köln, Frankfurt am Main, Nürnberg, Leipzig, Stuttgart, Düsseldorf, Hannover und Dresden.

Ihre Aufgabe ist es, die großen deutschen Städte international, vor allem in den USA und in Asien, bekannt zu machen. Hierfür ist ein Internetauftritt in 30 Sprachen entwickelt worden. Darüber hinaus präsentieren sich die Magic Cities auf den internationalen Messen in Übersee.

Die Magic Cities informieren über die Städte insgesamt, über besondere Events sowie über spezielle nachfragerrelevante Angebote, z. B. Museen, Schlösser, Parks & Gärten, Gemütlichkeit, UNESCO Welterbe, Musik & Show sowie Hot Spots und Shopping. Darüber hinaus wurden eine „Museum-Route“, eine „Liquid-Route“ und eine „Musik-Route“ entwickelt, die jeweils ausgewählte Städte miteinander verbinden.

(www.germany.travel)

3.4 Segmentierung

Um sich von der Konkurrenz hervorzuheben, stellen sich Destinationen immer besser auf ihre bevorzugten Zielgruppen ein. Das heißt, Destinationen entwickeln zunehmend spezifische Angebots- und Leistungsprofile, die sich eng an den jeweiligen Kundenbedürfnissen orientieren.

Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Diversifizierung der Nachfrage zu sehen, die gekennzeichnet ist durch:

- breit gefächerte Ansprüche und Aktivitäten im Urlaub
- wachsende Individualisierung
- steigendes Qualitätsbewusstsein

Der „multioptionale“ oder auch „hybride“ Urlauber z. B. fährt im Winter in den Skiurlaub, im Frühjahr nach Barcelona; im Sommer möchte er eine Kreuzfahrt unternehmen und im Herbst wandern – und alles perfekt!

Fokussierung auf eindeutig abgegrenzte Zielgruppen

Gefragt ist also nicht mehr Durchschnittsware, sondern die optimale Befriedigung immer spezialisierterer Bedürfnisse. Mithin dürfen Sie den Gästen heute nicht mehr „alles für jeden“ anbieten, sondern erwartet wird ein spezifischer Zuschnitt auf die jeweiligen Erwartungen in der jeweiligen Urlaubswelt.



3. Strategisches Destinationsmanagement

Ein Ski-Ort z. B. kann es nicht jedem recht machen – junge Leute etwa sind in Saalbach oder Sölden besser aufgehoben als in Zermatt oder Davos. Die einen sind hier wie die anderen dort unter ihresgleichen und finden eine spezielle Infrastruktur und ein Ambiente vor, das jeweils „passt“.

Mit einer Spezialisierung auf ausgewählte Themen („Heidiland“) oder Gästetypen (Golfer in Bad Griesbach) können Sie eine Reihe von Vorteilen erzielen:

- optimale Verteilung knapper Ressourcen
 - ▶ z. B. gezielter Einsatz von Vertriebs- und Kommunikationsinstrumenten statt „Gießkannenprinzip“
- maßgeschneidertes Angebot
- gezielte Investitionen
- Qualitätssteigerung
- Kundenzufriedenheit
- kooperatives Marketing
- Effizienzsteigerung durch Konzentration auf die wirklich relevanten Vertriebswege und Vermeidung von Streuverlusten



Praxisbeispiel

- Eine konsequente Bedürfnis- und Nutzenorientierung verfolgt das „Babydorf“ Trebesing in Österreich (<http://www.babydorf.at>). Hier fühlen Familien sich wohl, weil der gesamte Ferienort in einem beispiellosen Modell an einem Strang zieht und das Angebot in jeder Hinsicht perfekt „schnullergerecht“ ausgestaltet hat.
- Im Harz wurden Orte für ihre Themenlabels ausgezeichnet. Ziel ist die für den Gast erkennbare Schwerpunktsetzung der Orte auf wenige herausragende Themen. So wurde z. B. Bad Gandersheim als Kultur-Harz-Ort, Bad Harzburg als Sport-Harz-Ort oder Ilfeld als Bergbau-Harz-Ort ausgezeichnet.