

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Brauchen wir die Tourismusorganisationen? – TMC

Prof. Dr. Pietro Beritelli

19.01.2015, Bruneck



Agenda

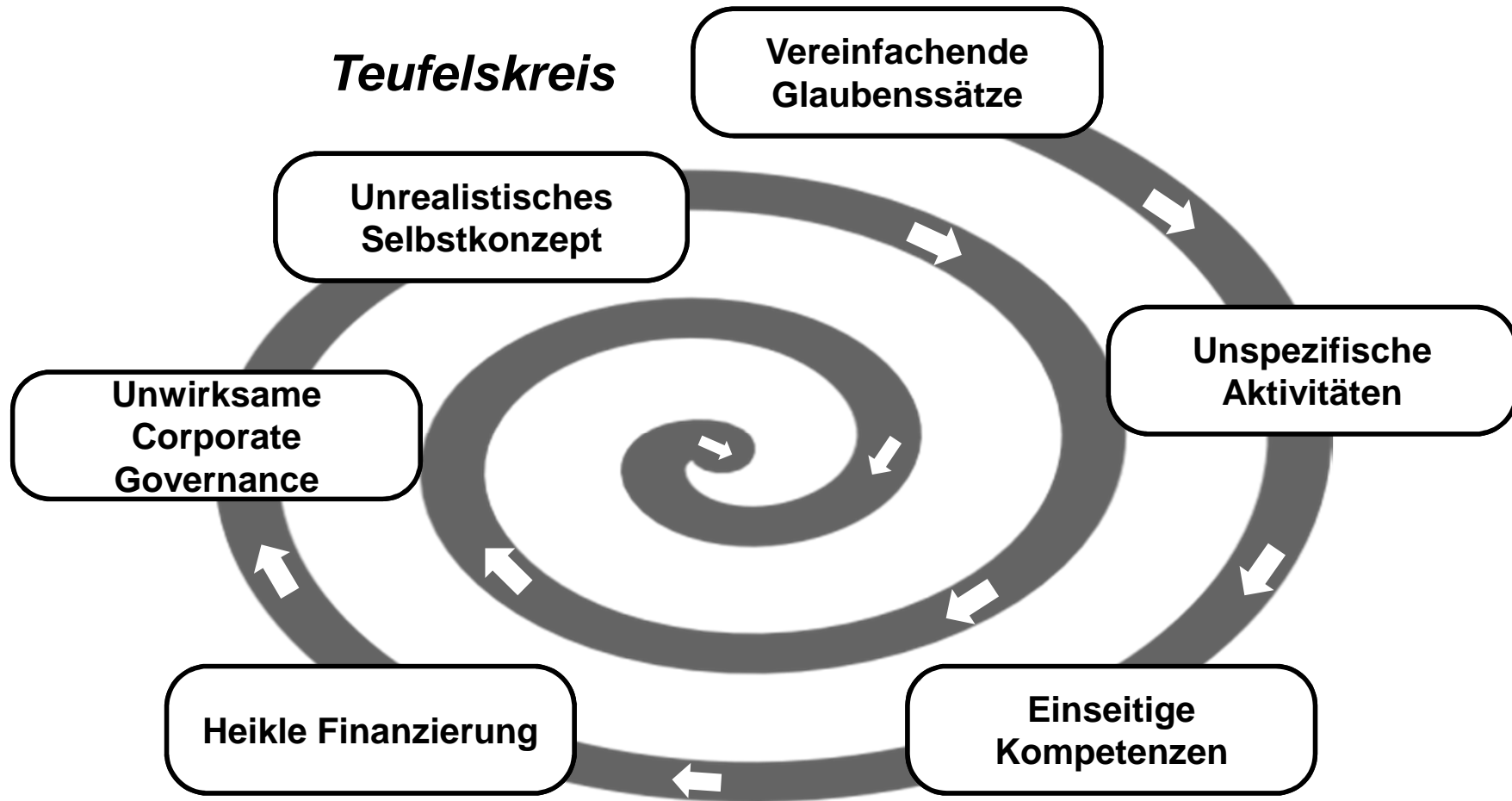
- 1. Der Teufelskreis der Tourismusorganisationen**
- 2. Neue Erkenntnisse**
- 3. Ein praktischer Ansatz (SGDM)**

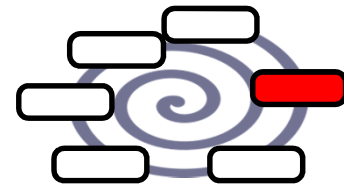
1 Der Teufelskreis der Tourismusorganisationen

Eine Reihe von vereinfachenden Glaubenssätzen...

1. Eine Destination ist ein klar abgegrenztes Gebiet, das alle Elemente des Erlebnisses des Besuchers enthält.
2. Dieses Gebiet muss geführt werden wie eine Firma, wie eine Gebietskörperschaft, wie ein Produkt.
3. Deshalb braucht es eine Vision, eine Mission, einen Plan, eine Strategie, und möglichst eine einzige ('starke') Marke.
4. Die Destination benötigt eine einzige koordinierende Einheit (auch einen Chef für die koordinierende Organisation), die für das ganze Gebiet zuständig und verantwortlich ist.
5. Destinationen auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen (d.h. lokal, regional, national) sind hierarchisch ineinander gebettet; von oben nach unten ("Matryoshka-System"). Die entsprechenden Organisationen (DMOs) müssen sich miteinander absprechen/ zusammenarbeiten.
6. Es gibt Modelle von Tourismusorganisationen, jeweils für lokale, regionale, nationale Ebene (z.B. WTO, 2004), die weltweit gültig sind.
7. Wo Tourismus ist, gibt es Probleme, die gelöst werden müssen und Unternehmen, die man koordinieren muss. Deshalb brauchen wir überall wo Tourismus ist, eine DMO.
8. Weil eine DMO die koordinierende Einheit der Destination ist, ist sie die geeignetste Organisation, die sich um neue Probleme kümmert und die sich mit jedem neuem Thema beschäftigt, das im Tourismus auftaucht.
9. Die DMO ist dafür verantwortlich, dass mithilfe von Kommunikationsmassnahmen genügend/ mehr Nachfrage für das Destinationsangebot entsteht.
10. Deshalb ist die DMO die Destination/ stellvertretend für die Destination ([Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010](#)).

...hat in den vergangenen rund zwanzig Jahren zu einem Teufelskreis für DMOs geführt



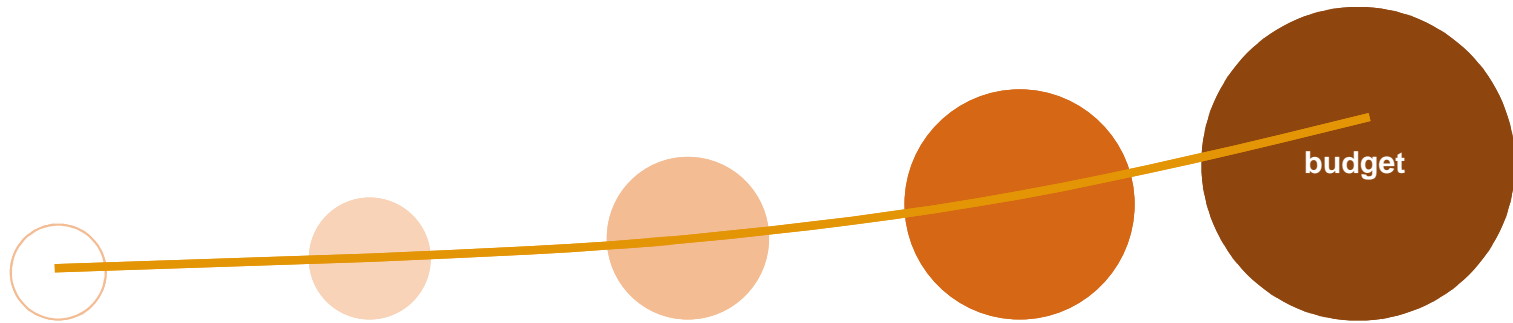
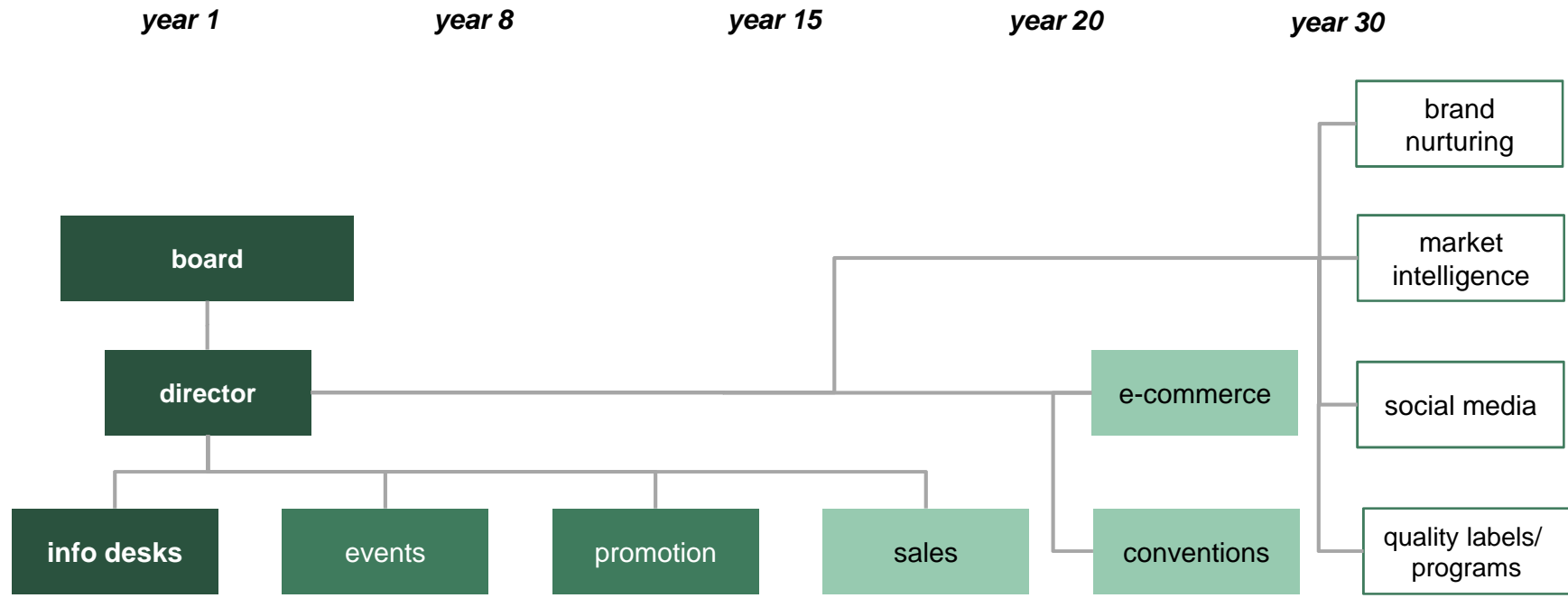
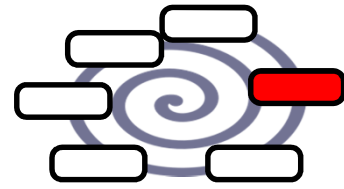


Die Tätigkeiten sind zu allgemein und richten sich an eine zu grosse Anzahl von Anspruchsgruppen

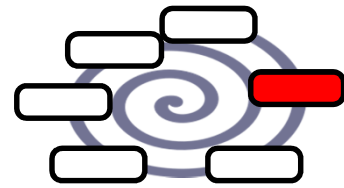
- Ein bisschen alles für alle tun. So sind alle ein bisschen (un-)zufrieden.
- Beurteilung und Leistungsmessung mithilfe aggregierter Endgrössen (z.B. Ankünfte, Nächtigungen, Anzahl Betten, Auslastung, Aufenthaltsdauer) → statistischer Opportunismus
- Jahresberichte richten sich auf das vergangene Jahr (und stützen sich auf fortschreibende Budgetierung), erklären im Nachhinein einen "Kausalzusammenhang" → Strategie-Retrofit

Was ist der genaue Mehrwert von Tourismusorganisationen, wenn man ohne klare Ursache-Wirkungszusammenhänge operiert?

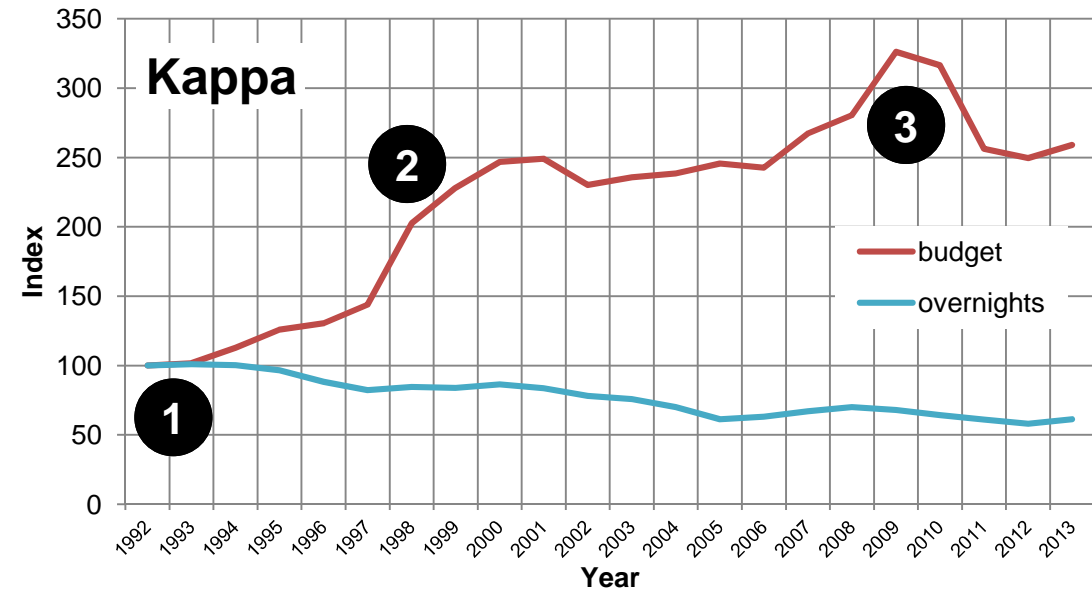
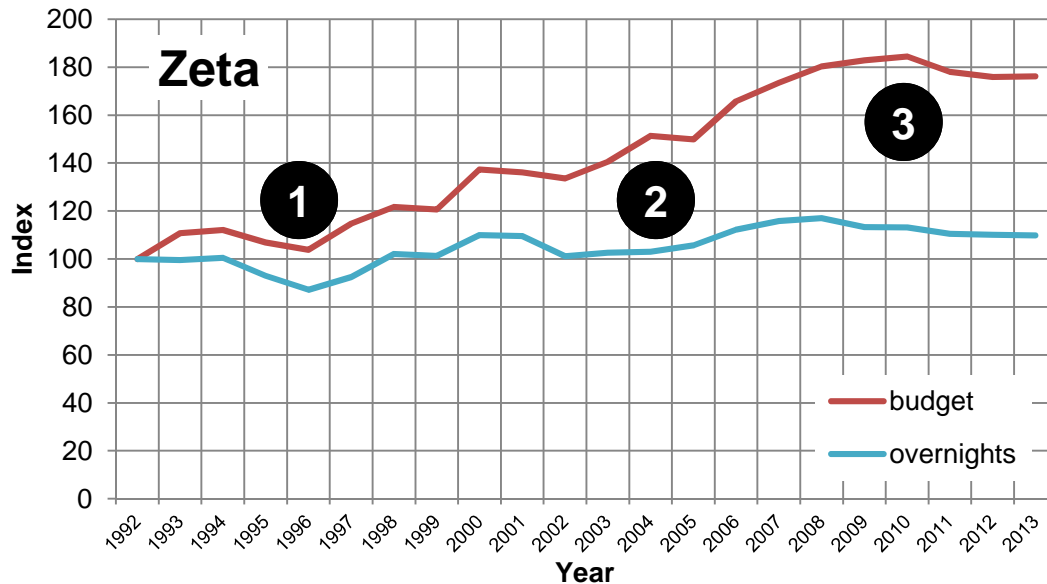
In den letzten 30 Jahren ca. sind viele neue Aufgaben aufgrund von "Marketing- und Management-Moden" dazu gekommen



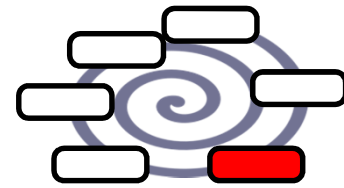
Quelle : Beritelli/ Reinhold/ Laesser/ Bieger, 2015



Geschichtlich gesehen, haben sich die DMOs von der Entwicklung der ursprünglichen Messgrößen abgekoppelt und ein Rennen auf mehr Budgets eingeleitet



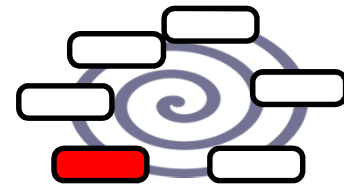
- 1 Die DMO erfüllt lokale Services und macht ein wenig "Werbung" → "DMOs machen gutes (Produkt-)marketing."
- 2 "DMOs muss mehr Marketing machen, weil der Wettbewerb zunimmt."
- 3 "DMOs müssen noch mehr Marketing machen. Wenn wir nicht so viel mehr Geld für Werbung und Kommunikation ausgegeben hätten, würde es uns noch schlechter gehen."



Die Kompetenzen sind entsprechend wenig spezifisch

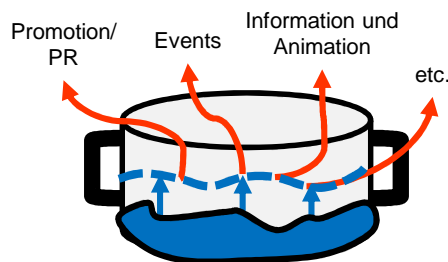
- DirektorIn 'für-alle-da'
- Marketingmanager, die für universelle Produktlinien zuständig sind (Familien, Winter, Sommer, Sport, Kultur, Events, etc.)
- Produktmanager, die Produkte schaffen (aber für welchen Markt?) und diese 'verkaufen'. Pauschalen oft (1) mit Restkapazitäten, (2) für die Verlängerung der Saison, (3) zu Gesamtpreisen, die gleich oder tiefer sind als die Selbstkosten.
- Sales manager an B-2-B Messen, die an Tour Operators Kontingente 'verkaufen', die für die Verhandlungen aber an die Leistungsträger weiterverweisen.
- Eventabteilung, die aber nicht für die wichtigsten Events zuständig ist.
- MICE-Abteilung, die aber nicht die wichtigsten Infrastrukturen steuert oder darauf Zugriff hat.
- Administration, Finanzen, Personal, Informatik, Kurtaxenabrechnung (!)

Welche Kompetenzen werden den DMOs durch die Leistungsträger und die öffentliche Hand wirklich zugeschrieben? Ist eine DMO wirklich fähig, die Netzwerke zu koordinieren/ zu beeinflussen und erfolgreiche Kooperation und Innovation voranzutreiben?

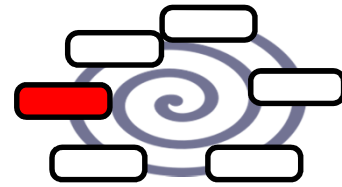


Die heutige Finanzierungsstruktur erinnert an die Analogie des Geldtopfs

- Ursprünglicher Finanzierungsmechanismus (Mitgliederbeitrag) stützt sich auf freiwillige Selbsthilfe, aber reicht bei weitem nicht aus, um die immer neuen Aufgaben zu finanzieren.
- Neue Quellen, in der Regel gestützt auf ein Gesetz (man muss) und kollektiv bezahlt (alle [von einer Gruppe]): Kurtaxen (Gast redet am wenigsten über deren Einsatz rein), dann Gemeindebeiträge, dann TFAs, dann Landesebene, dann... → Alle sind berechtigt, mitzureden und mit zu wünschen («Ihr müsst.... tun, weil wir Euch ...bezahlen mussten»).
- Öffentliche Quellen steigern bei unklaren/ unspezifischen Leistungsvereinbarungen die Erwartungshaltung («Ihr müsst auchtun, weil wir ja schliesslich schon bezahlt haben.... [um ein bisschen alles für alle zu tun].»)
- Instinktive Maximierung des Budgets («Je mehr Geld wir haben, desto mehr können wir tun und desto weniger werden wir kritisiert.») → Topf füllen als Maxime des Finanzmanagements.
- Finanzielle Mittel werden für alles mögliche aus dem Topf genommen (DMO ~ Kiosk). → keine Kostenstellenrechnung möglich



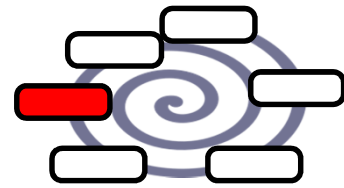
Je allgemeiner und kollektiver die Finanzierungsquellen und je weniger genau die Leistungsvereinbarungen/ Mandate, desto mehr Akteure/ Organisationen/ Gruppen beanspruchen deren Einsatz für ihre eigenen Interessen.



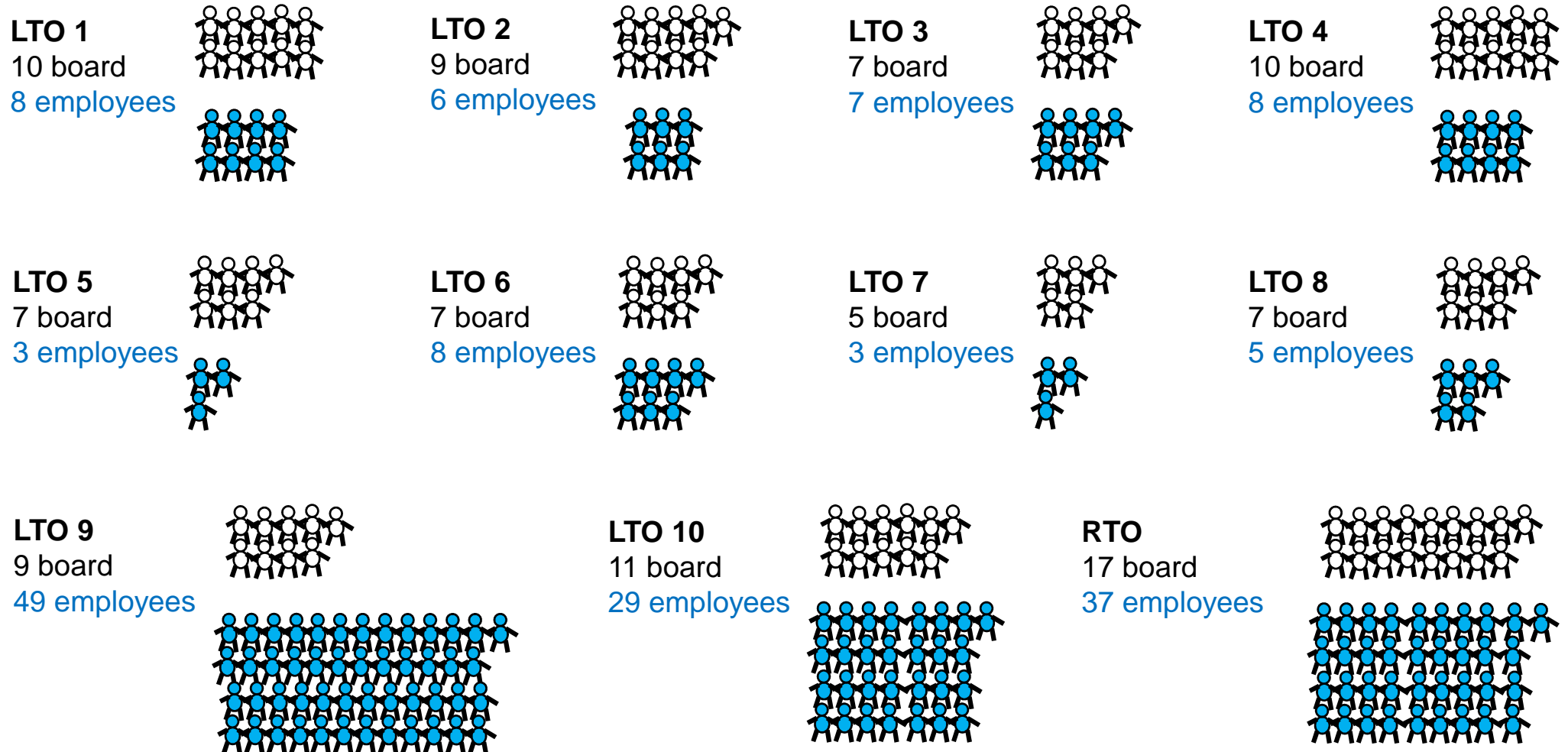
Folglich fehlt auch eine wirksame Corporate Governance mit klaren Verantwortungen und Aufgabenteilung

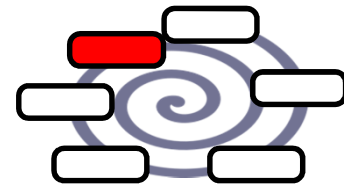
- Vorstände setzen sich aufgrund der Finanzierungsquellen zusammen. → je allgemeiner die Quellen, desto mehr Interessengruppen vertreten, desto grösser der Vorstand
- Rekrutierung der Vorstandsmitglieder auf der Basis der Gruppenzugehörigkeit und der persönlichen Verfügbarkeit (persönliches Interesse) ohne Bezug zu den Kompetenzen des Individuums → Lokales Volontariat vs. unternehmerische Leadership
- Grosse Anzahl Vorstandsmitglieder mit wenigen, die wirklich die Schlüsselorganisationen vertreten. Vorstände diskutieren über Aktualität und Details aufgrund persönlicher Agenden/ Stimmungen. DirektorIn füllt strategisches Vakuum mit eigener 'Strategie'. Verkehrte Corporate Governance → Informationsasymmetrien; gegenseitiges Misstrauen; Kurdirektoren-Karrussell
- Je grösser der Vorstand und je mehr Personen Einsitz nehmen ohne bedeutende Geschäftsrelevanz, desto weniger relevante/ strategisch bedeutende Akteure bemühen sich um die DMO → crowding-out der touristischen Elite aus den DMO-Vorständen
- Symptom: Anzahl Personen im Vorstand > Anzahl Mitarbeiter in der DMO

Wie schaffen wir es, die zentralen und relevanten Akteure in den Vorstand einzubinden? Wie können wir den Geschäftsführern garantieren, dass sie eine zeitgemässe und erfolgreiche Unternehmensstrategie verfolgen?



Un esempio di una regione in Svizzera illustra bene la problematica di una corporate governance 'a testa in giù'



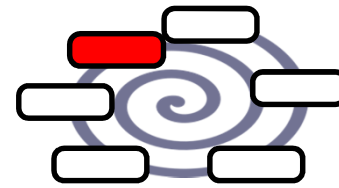


Die DMOs haben sich in Vergangenheit für zu viele Dinge verantwortlich gemacht, für welche sie nichts dafür konnten

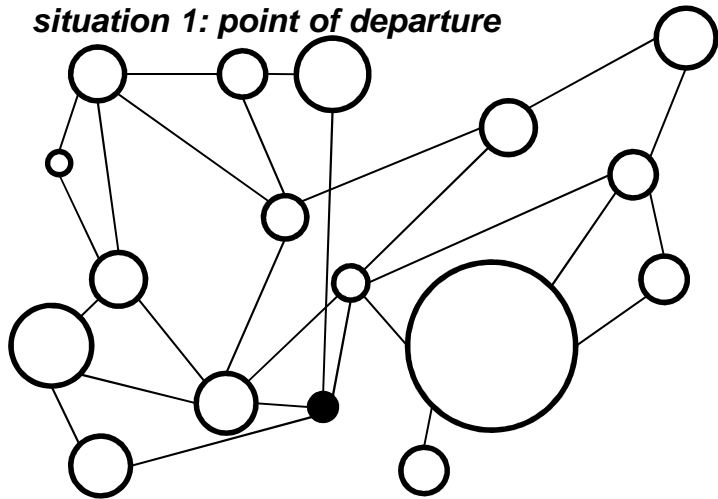
- Im Versuch Konsens zu stiften und alle möglichen Akteure zu befriedigen/ zu berücksichtigen, wird die DMO selbst oft zum Objekt des Dissens (DMO irritiert, stört, stiftet Unruhe). Je mehr die DMO versucht, das Angebot zu 'homogenisieren', desto weniger wird sie von den Leistungsträgern anerkannt.
- DMO ≠ Destination. Planung der DMO bezieht sich auf ein Unternehmen (z.B. Marketing-Budget) ≠ Destinationsplanung/ Planung des Marketings aller Unternehmen in der Destination. → Leistungsträger sind zurückhaltend, die DMO (zusätzlich) zu finanzieren, weil die Aktivitäten zu allgemein/ abstrakt und somit einen unklaren Nutzen für den Leistungsträger stiften.
- Planungsprozesse auf Destinationsebene wurden zu oft und zu einnehmend von den DMOs gesteuert. Die DMO macht sich verantwortlich für deren (oft unbefriedigenden) Ausgang. → DMO dient als Sündenbock für eigene und kollektive Unzulänglichkeiten, für mangelnde Innovation/ Kooperation, für verpasste Chancen
- Die bisherigen strategischen Planungsprozesse für Destinationen (und DMOs) sowie die Organisations- und Strukturreformen wurden vorangetrieben mit dem Anspruch, grosse Werke zu schaffen/ grosse Würfe zu realisieren. → grosses Frustrationspotenzial

Die Destination ist ein Raum, der für den Besucher Werte schafft. Die DMO ist nur eine von vielen Organisationen. Welcher ist ihr Beitrag zum gesamten 'System Destination'?

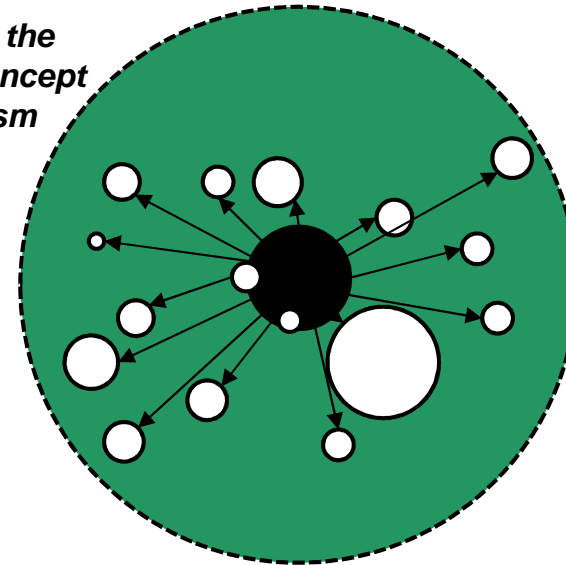
Das Organisationsnetzwerk einer Destination kann unterschiedlich gesehen/interpretiert werden, mit unterschiedlichem Ausgang



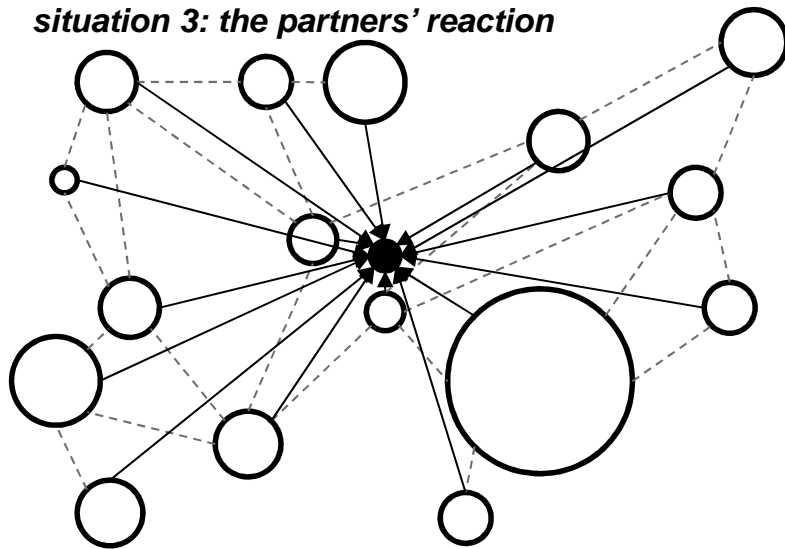
situation 1: point of departure



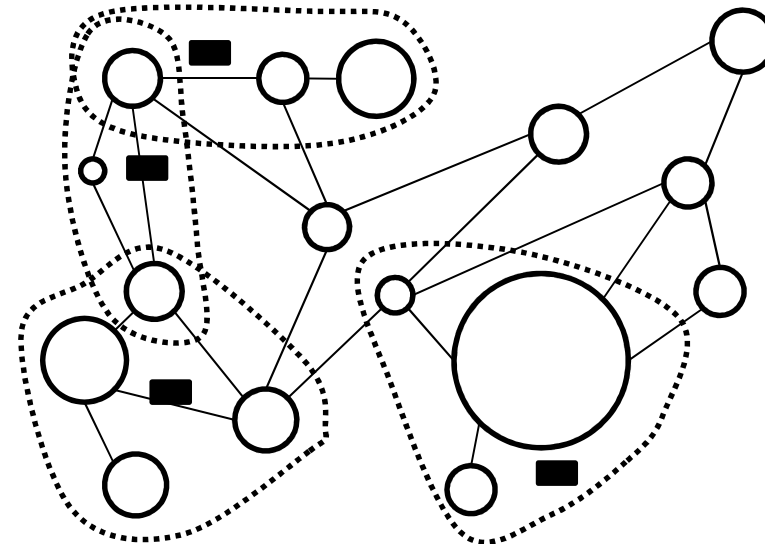
situation 2: the DMOs self-concept and activism

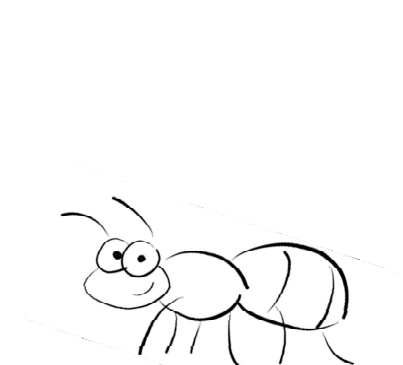


situation 3: the partners' reaction



situation 4: the realistic approach





2 Neue Erkenntnisse

Ströme geben dem Raum eine ganz bestimmte Funktion, in der Tierwelt...

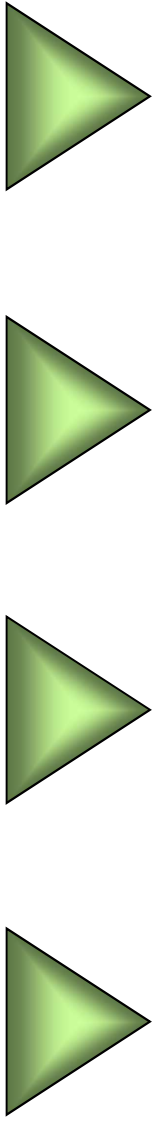


...wie auch für Menschen; auch im Tourismus

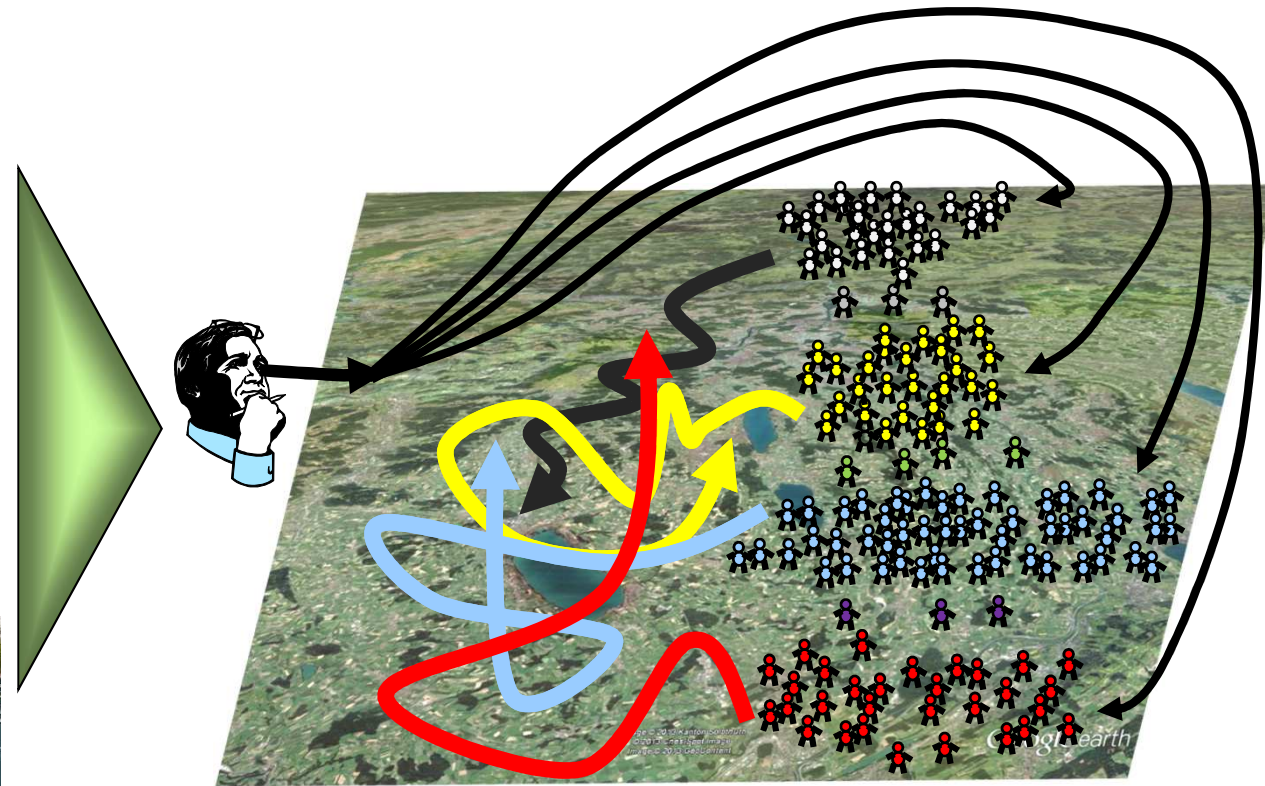
mit Besucher



ohne Besucher



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.

Tatsächlich suchen die meisten Touristen immer wieder und tun auch meistens dasselbe

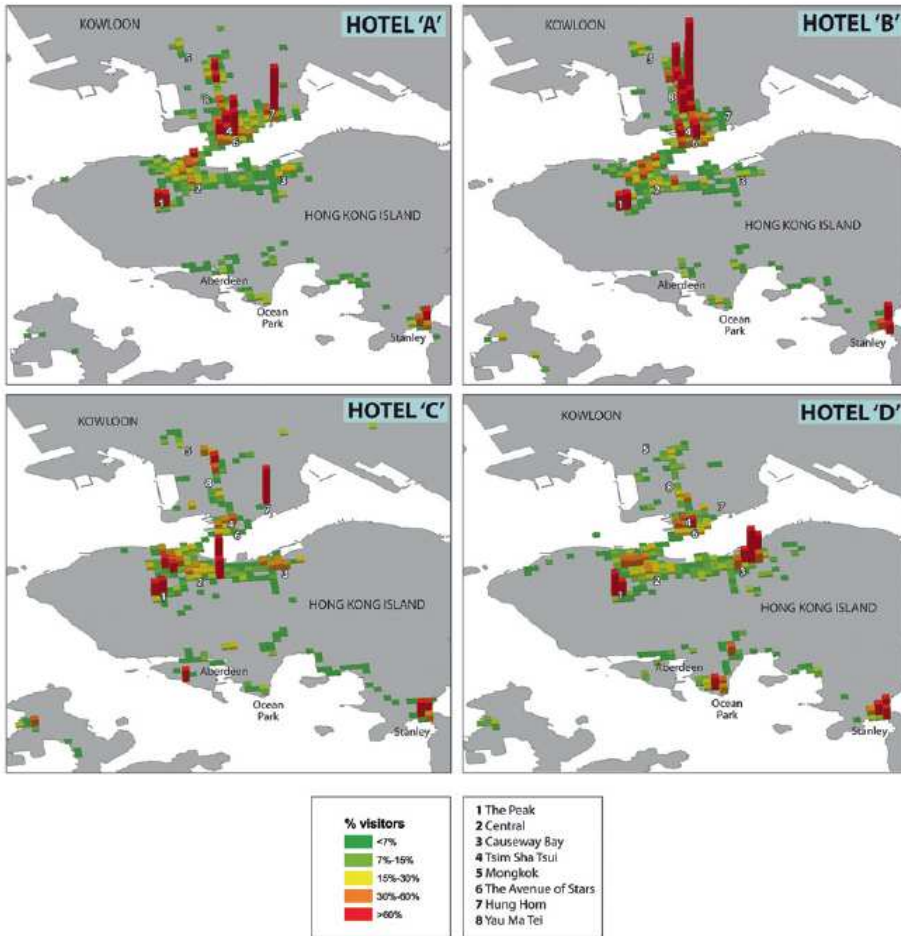


Figure 3. Aggregate Time Spent in Cells Measuring 200 by 200 Meters

Quelle: Shoval, McKercher, Ng, Birenboim, 2011

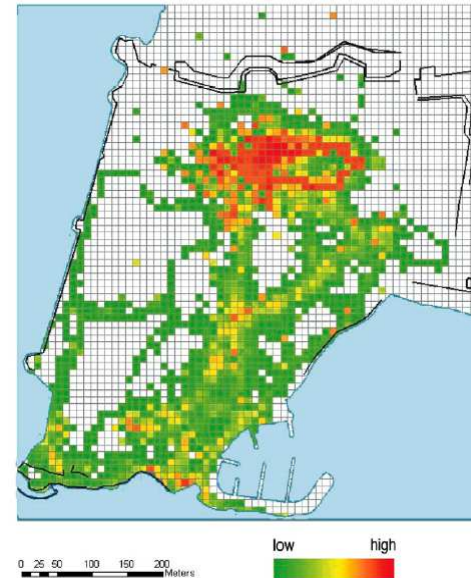


Figure 3 The intensity of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m × 10 m).

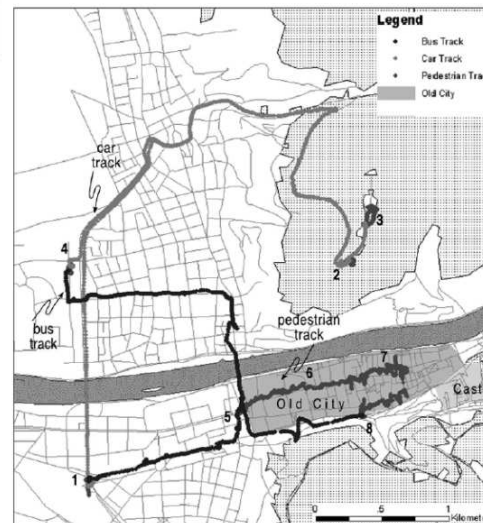


Figure 1. The Heidelberg GPS Track

Quelle: Shoval & Isaacson, 2007

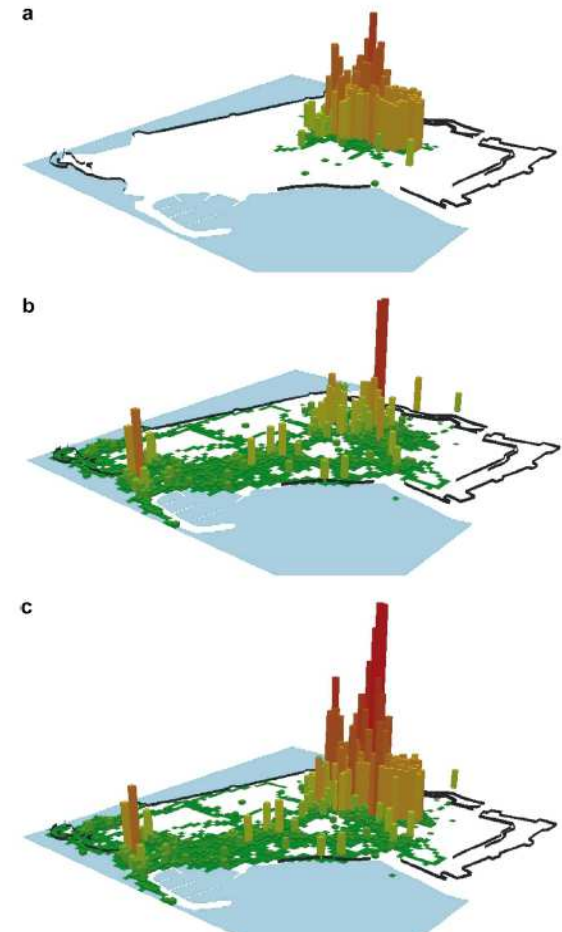


Figure 4 The intensity (3D) of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m × 10 m).

Quelle: Shoval, 2007

Strategische Besucherströme (SBS) sind der aktuell nützlichste Ansatz, um eine Destination wirklich zu steuern und zu vermarkten

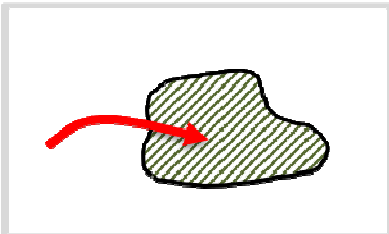
Strategische Besucherströme (SBS) sind

- lokalisierbar (Karte),
- repetitiv,
- relativ stabil,
- voraussehbar,
- weisen eine grosse Zahl an Besuchern aus,
- haben ihre eigenen Nachfrage-Angebots-Mechanismen
- haben ihre eigene Dynamik/ eigenes Leben/ Lebenszyklus
- generieren Geschäft/ Geschäftsmöglichkeiten
- können angebotsseitig beeinflusst werden,
- können analysiert werden und – wo nötig – gemanagt/ kommerzialisiert →

Grundeinheit für die Planung in Destinationen

Der Destinationsraum der Gäste sprengt bei weitem das Territorium, das wir angebotsseitig abstecken

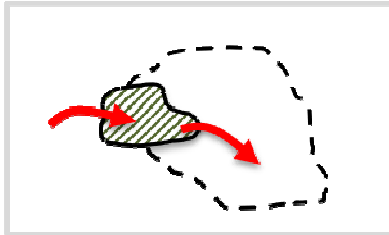
Alternative Perspektiven um den Destinationsraum zu zeichnen



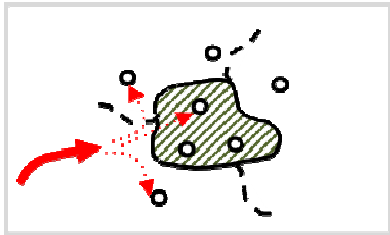
stay-put



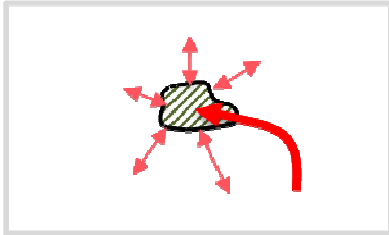
arranged touring



gateway



freewheeling



hub-and-spoke

- Man folgt den Spuren der Reisenden und rekonstruiert die sich (implizit oder explizit) gebildeten/ zu entwickelnden Geschäftssysteme
- Grenzen werden gesprengt, Touristen 'gehören' nicht mehr einer Destination oder DMO
- Tagestourismus wird auch gebührend berücksichtigt

Destinationsmanagement muss deshalb praxisgerechter verstanden werden

Praktikable Umschreibung von Destinationsmanagement (für alle)

- Ein Destinationsgebiet umfasst eines oder mehrere Räume, zu denen Besucher reisen, ihre Freizeit verbringen und konsumieren.
- Attraktionen, Aktivitäten und Erlebnisse sind als Reisesströme von Besuchern erkennbar. Diese bestehen aus spezifischen Segmenten mit ähnlichen Motivationen und Aktivitäten.
- Die Besucherströme sind lokalisierbar (z.B. auf Landkarten), zeitlich abgegrenzt und von strategischer Bedeutung (strategische Besucherströme, SBS). Die SBS sind angebotsseitig durch ein System von Unternehmen und Organisationen (private und öffentlich) geprägt, die implizit oder explizit kooperieren und Werte schaffen.

gilt für
alle

gilt für
DMO

- DMOs können einen Mehrwert für die Destination schaffen, wenn sie (1) erkennen, welche SBS heute und in Zukunft relevant sind, (2) diejenigen SBS unterstützen können, die gerade Hilfe benötigen oder sich neu entwickeln. Dies können sie tun, indem (3) sie ausgewählte, spezifisch finanzierte Kompetenzen für den aktuellen Bedarf der betroffenen SBS aufbauen und (4) ihre Kompetenzen an die sich ändernden Bedürfnisse der SBS anpassen.

3 Ein praktischer Ansatz (SGDM®)

The St. Gallen Model for Destination Management

This book illustrates how the boundaries created to manage and market tourist destinations are the root of the practical and academic problems that trouble destination management these days. The St. Gallen Model for Destination Management (SGDM) introduces an alternative perspective that allows transcending past boundaries and thus getting closer to the real complexities of managing tourist behavior in dynamic systems.

While this may sound daunting, it starts with something very practical: The observation of how tourists of different kinds move about as flows of visitors. Strategic visitor flows (SVF) are the basic unit of analysis and planning of the new model. The SGDM connects these flows to demand and supply networks. Underlying mechanisms explain the social forces that drive tourists' behavior and the interdependencies that determine a viable supply of tourist services in destinations.

The model builds on practical experience in more than 30 destinations and the latest insights from ongoing research on destination management and marketing. Internationally, we observed that a basic

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger

The St. Gallen Model for Destination Management

Beritelli/Reinhold/Laesser/Bieger

an den vorhandenen Ressourcen, Angebotspotenzialen sowie großen Kundengruppen und Marktdefinitionen. Daraus resultierte eine ungenügende Nachfrageorientierung. Angebote wurden an den Reisetrieben vorbei entwickelt. Letztere bestimmen jedoch die Reiseröme von Touristen im Raum und die daraus resultierenden Angebotsysteme.

Aktuelle Entwicklungen des Marktfeldes (Globalisierung, Ausdifferenzierung und Veränderungen in den Kommunikations-, Marketing- und Verkaufskanälen) zeigen, dass sich Tourismusanbieter und Destinationen verstärkt an neuen marktorientierten, dynamischen Prozessen ausrichten müssen. Das vorliegende, durch das SECO (InnoTour) unterstützte Innovationsprojekt will dazu einen neuartigen Beitrag leisten. Die Resultate und praktischen Erfahrungen, die in diesem Buch präsentiert werden, rücken gemeinschaftlich und geografisch-variabel geführte Geschäftsfelder als strategische Planungseinheiten für mehr Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund. Das Werk deckt durch die gemeinsame Entwicklung ein Standards für betriebsübergreifende Innovationen in Netzwerken mit sechs Pilotdestinationen ein bedeutendes Defizit auf und stellt eine praxistaugliche Lösungsmethodik auf.

Praxisstimmen aus dem Projekt

«Die SCF und zugehörigen Marketing-Funnel ermöglichen uns, in Gesprächen mit möglichen Partnern die Diskussion zu fokussieren. Wir sprechen nicht mehr von verschiedenen Produkten, sondern von klaren Aufgaben und Zielsetzungen (...). Wir orientieren uns neu am Beweggrund des Gastes bzw. den Reiserömen.»
Leonie Liesch (Chur)

«Das Kartenzertifikat hat zum Aufbrechen der 30 Jahre festgefahrenen Destinationsstruktur geführt – nicht etwa durch Konfrontationen im Workshop, sondern durch die Diskussionen, die aufgrund der Methodik entstanden sind.»
Thomas Steiner (Fribourg Region)

«Wir haben festgestellt, dass die Denken in SCF die Traktandenliste des Marketingausschusses komplett auf den Kopf stellt. Wir werden nicht mehr abhandeln, welche Massnahmen wir für den Markt (Schweiz) oder eine beliebige Messe treffen. Wir diskutieren nun konkrete Massnahmen für spezifische Geschäftsfelder.»
Nils Glatthard (Haslital)

ISBN 978-3-9523471-7-1

Pietro Beritelli, Christian Laesser, Stephan Reinhold, Arnold Kappler

Das St.Galler Modell für Destinationsmanagement

Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken

and scholars with a concern
tourist destinations.

“From insight
to impact”

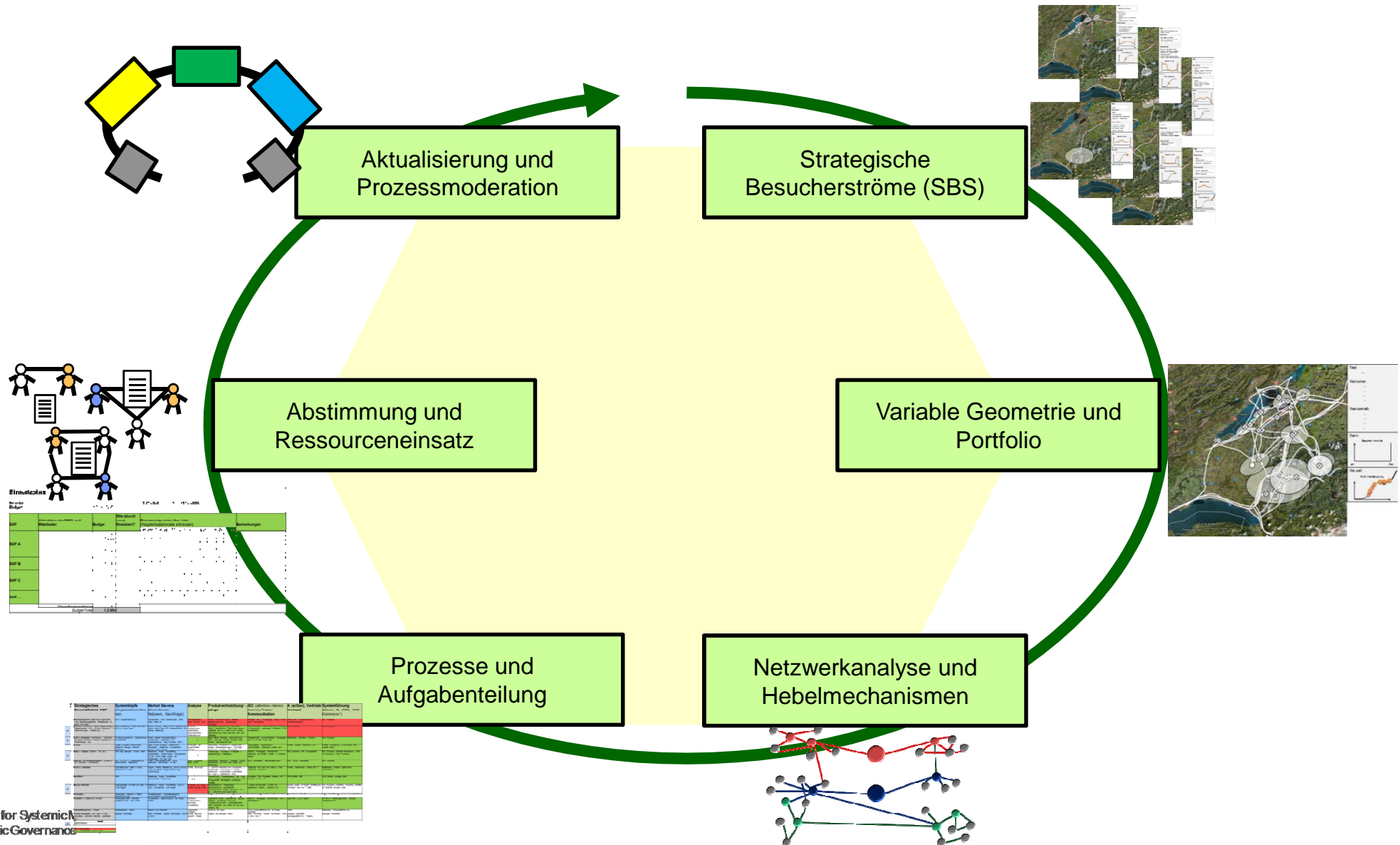
The St. Gallen Model

Beritelli/Laesser/Reinhold/Kappler

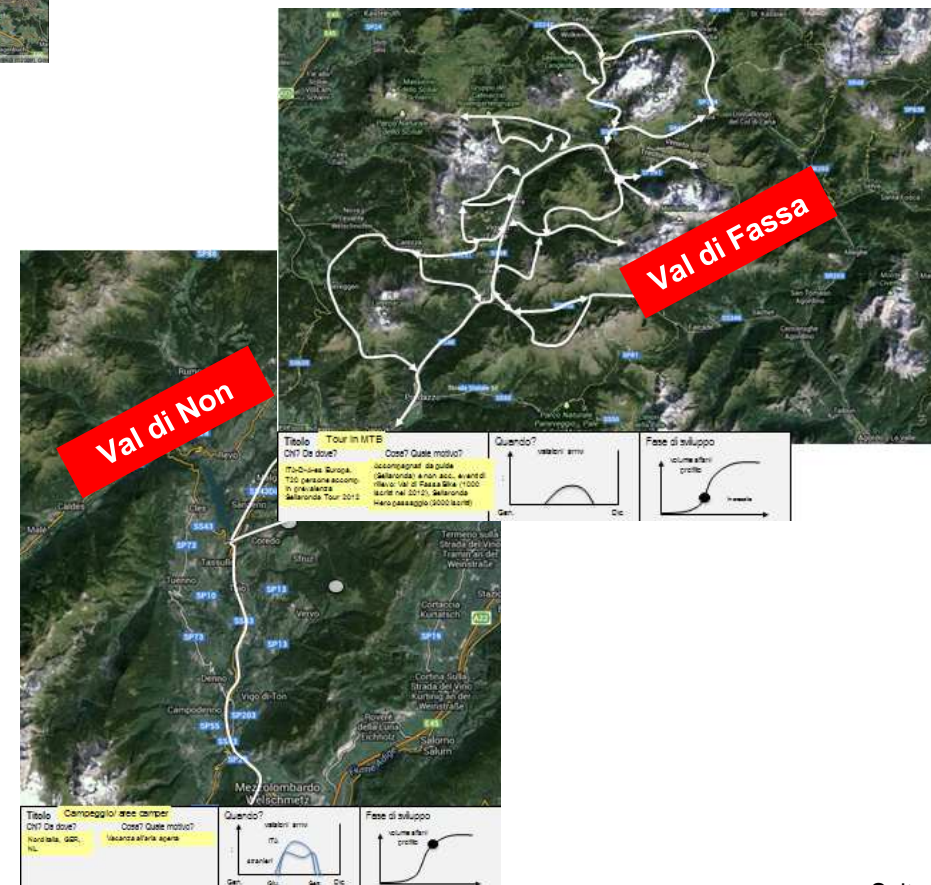
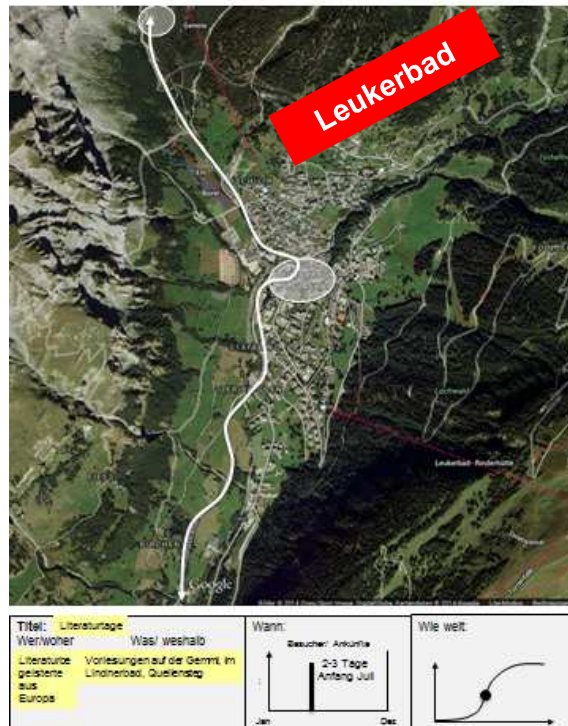
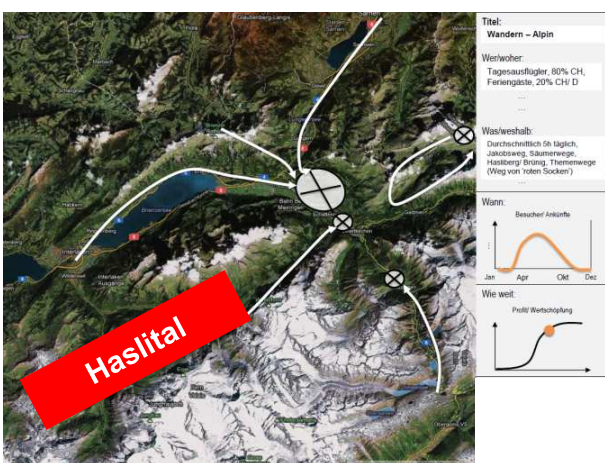
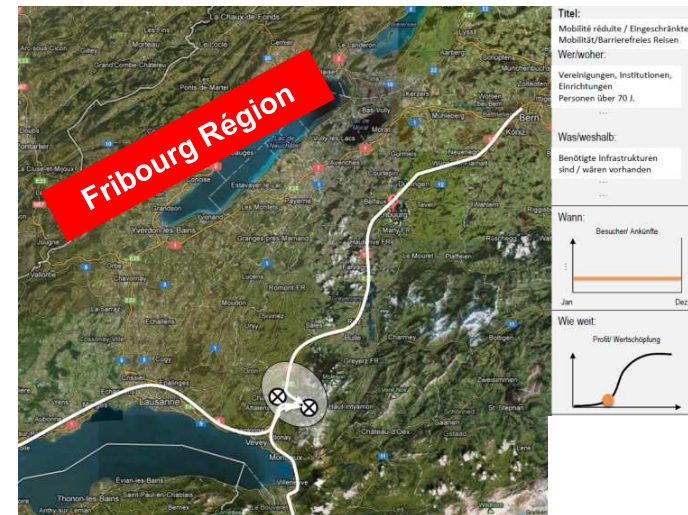
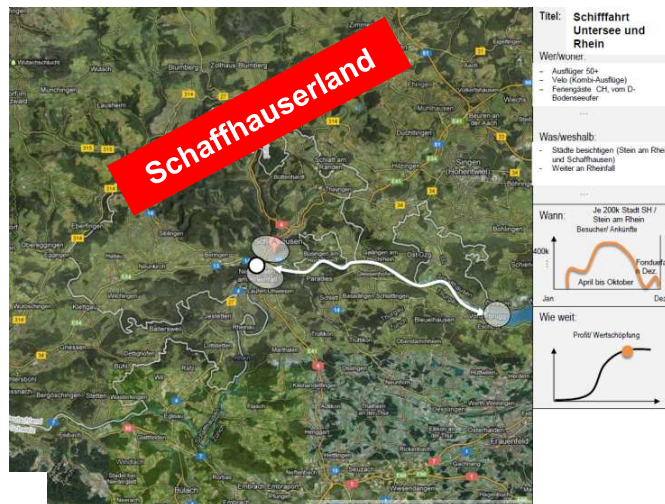
Das St. Gallen Modell für Destinationsmanagement



In den vergangenen drei Jahren haben wir eine Heuristik in sechs Schritten entwickelt und erfolgreich getestet



Hier sind einige Beispiele von SBS

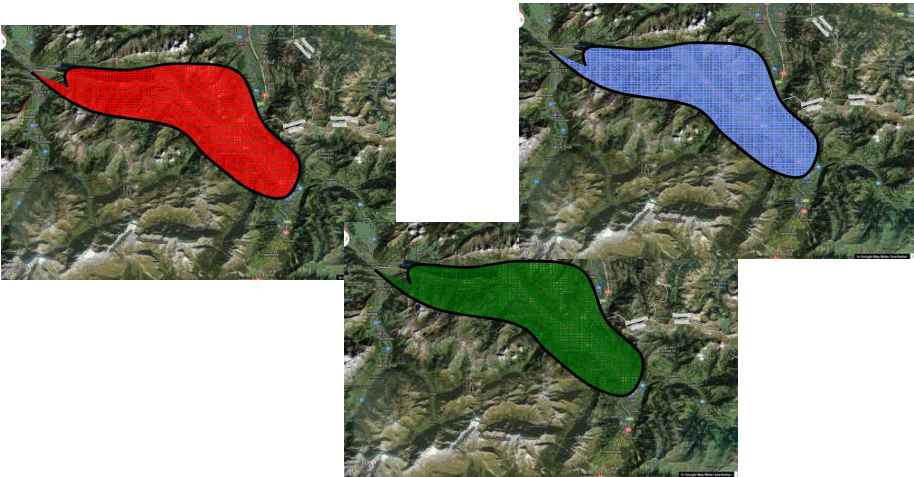
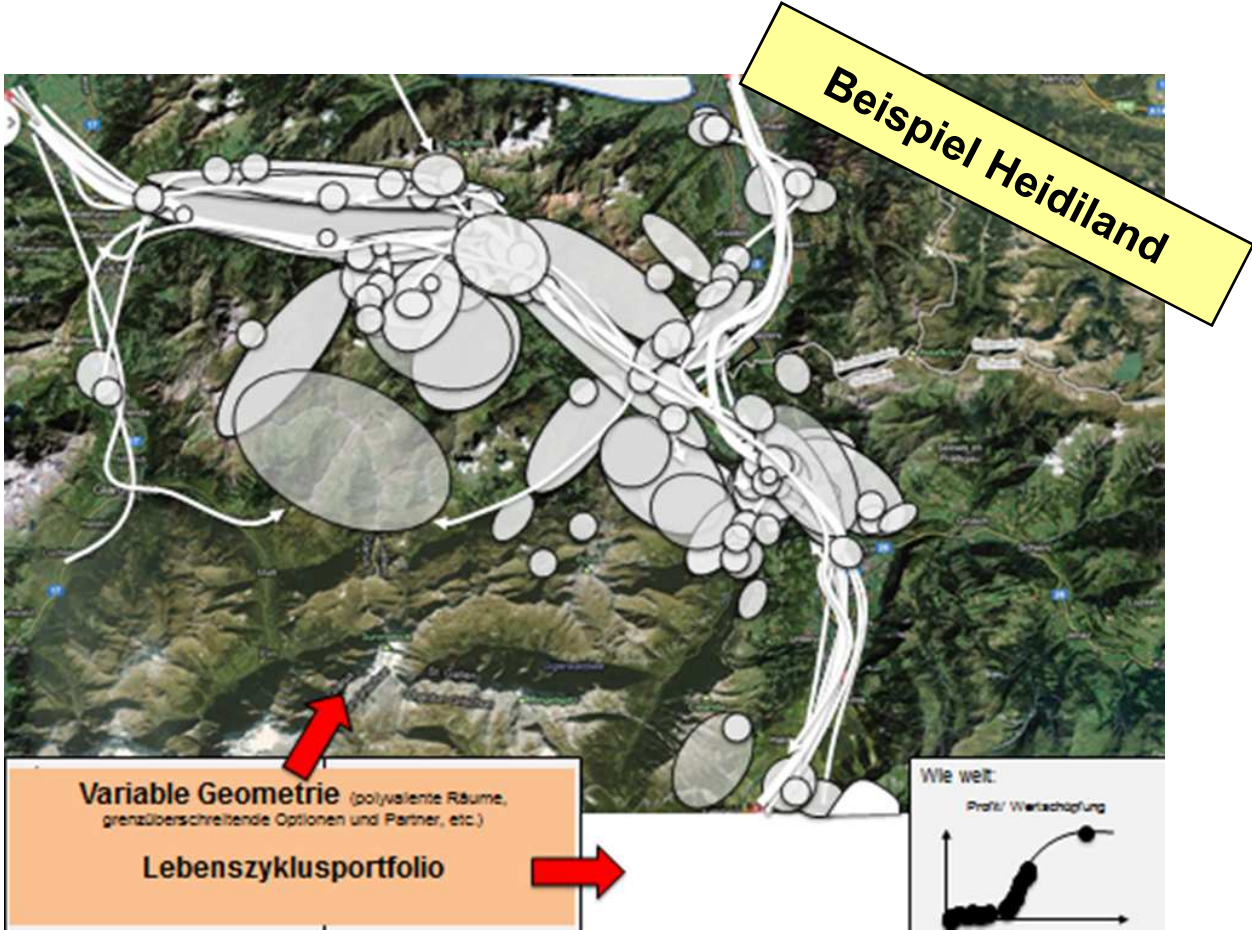


Indem wir die variable Geometrie betrachten und analysieren, können wir eine ganz andere Qualität von Strategien ableiten

'Produktlinien', klassischer Ansatz, top-down (2010)



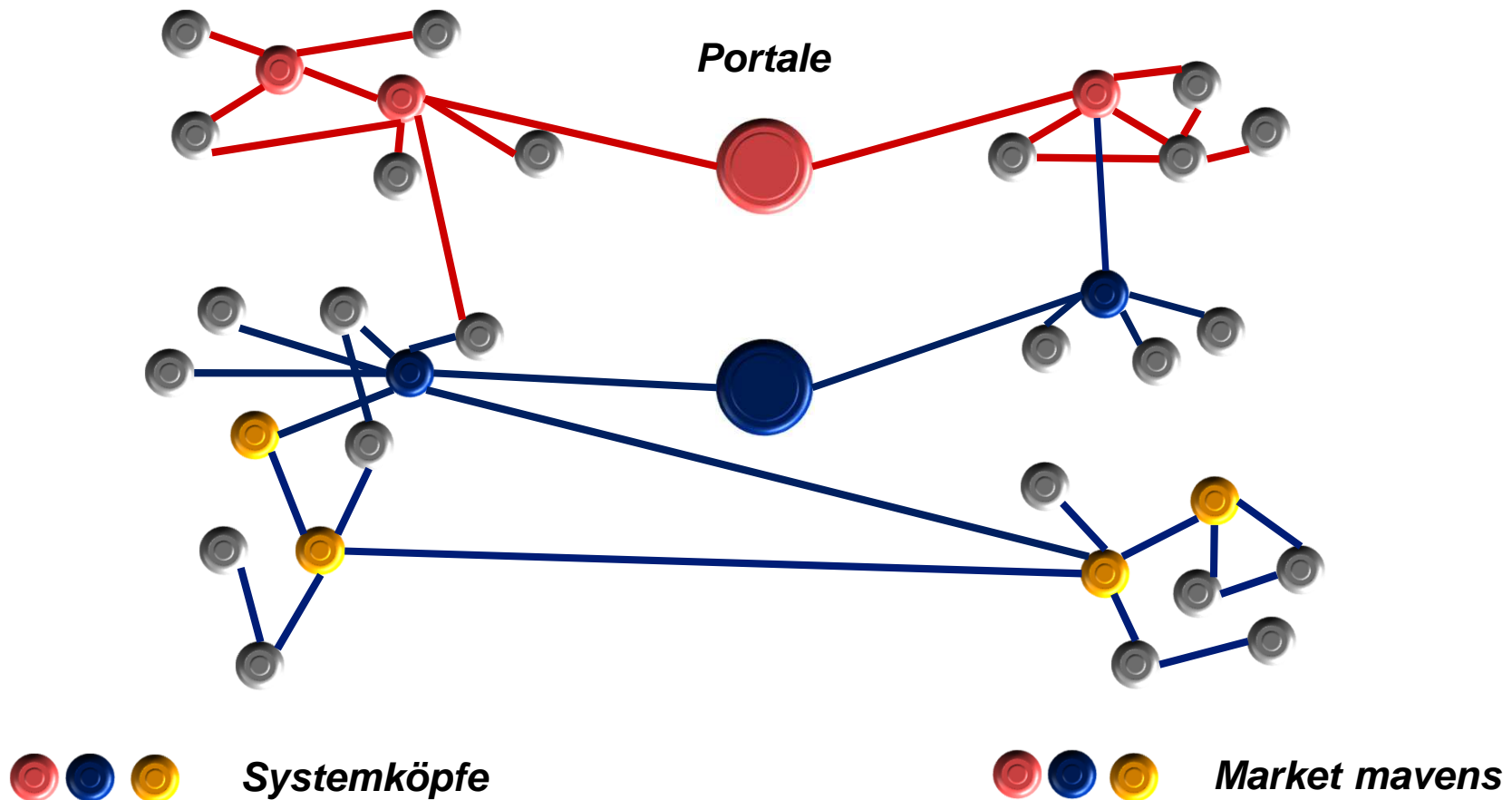
Analyse der Vielfalt an SBS durch Überlappung auf einer Überblickskarte, laufende Aktualisierung, zurzeit 32 SBS (2014)



Touristische Destinationen sind nicht mehr und nicht weniger als die (wiederholte) Aktivierung von Nachfrage- und Angebotsnetzwerken

Angebotsnetzwerke

Nachfragenetzwerke






In einem Destinationsgebiet gibt es zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Geschäftssysteme. Es ist wichtig, deren Mechanismen und Hebelwirkungen zu verstehen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Schritte drei und vier werden dann durch Füllen der untenstehenden Tabelle vollzogen

**Netzwerke und Abhängigkeiten
(Wer/ was beeinflusst wie?)**

Marketingprozesse (Wer macht was? Was muss getan werden?)

| SBS | Systemköpfe | Market-Mavens | Analyse | Produktentwicklung und -pflege | AID (attention-interest-desire), Information | A (action) | Systemführung («SBS-Kümmerner») |
|---|---|---|--|---|---|--|---|
| <p>Titel, noch besser einfach eine Ziffer oder ein Phantasiename. SBS werden am besten über Ströme auf der Karte beschrieben. Einzelne Begriffe als Titel schaffen neues Potenzial für Missverständnisse oder Fehlinterpretationen.</p> | <p>Attraktionen und/ oder Organisationen/ Institutionen. Halten das Angebotsnetzwerk zusammen. Führen bewusst/ unbewusst das Angebotssystem des SBS. Sind direkt an der Weiterführung des SBS interessiert.</p> | <p>Beeinflussen, «besitzen» die Reisenden. Steuern Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse. Können direkt an der Weiterführung des SBS interessiert sein.</p> | <p>Was wissen wir über die Reisenden in diesem SBS? Welche Informationen/ Daten kennen wir? Welche weiteren benötigen wir?</p> | <p>Dienstleistungen und Infrastrukturen für das SBS, Vernetzungen, Standards, Koordination. Wer macht hier was und was muss getan werden?</p> | <p>Information, Promotion, Kommunikation, über alle möglichen Kanäle. Wer macht hier was und was muss getan werden?</p> | <p>Vertrieb und Verkauf (direkt und indirekt). Wer macht hier was und was muss getan werden?</p> | <p>Hier kommt idealerweise ein Name einer Person (nicht zwingend 100%) und der Name der Organisation, für welche die Person arbeitet. Es darf nur eine Person sein.</p> |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ...  |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ...  |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ...  |

...oder für Schaffhauserland Tourismus (kantonale DMO) zu priorisieren

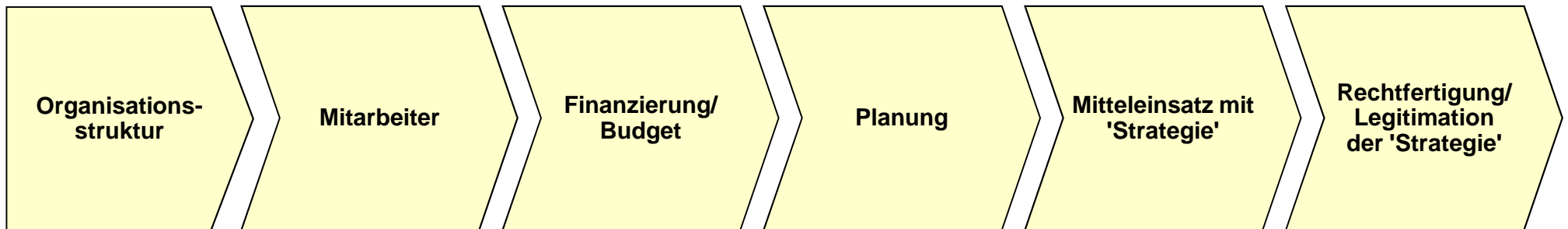
| Angebote verbessern | Priorität | Strategischer Besucherstrom SBS | Systemköpfe (Angebotsbeeinflusser) | Market Mavens (Beeinflusser, Netzwerk, Nachfrage) | Analyse | Produktentwicklung/-pflege | AID (attention-interest-desire), Prom./ Kommunikation | A (action), Vertrieb/ Verkauf | Systemführung ('SGF-Kümmerner') |
|---------------------|-----------|---|--|---|--|---|--|---|---|
| | | 1 Rahmenprogramm (Day-Trip) Organisierte Trips, Rahmenprogramme für Seminare , etc., Busse, Führungen | SHLT (Gruppenabteilung) | Touoperators, SCIB, Ausstellungen, Swiss Cities, Hotels SH, | Führungsstatistik, Zahlen Grp.abt. SHLT | Module, Themenführungen, attraktive Rahmenprogramme, Ausstellungen, Führungen | Prospekte SHL T, Homepages, Hotels, Firmen, SCIB, Touoperators | Hotels, SHL T Gruppenabteilung, Touristinformationen | SHL Tourismus |
| ja | | 1 City-Tracks (individuelle Gäste, Tagesausflüger, Tagestouristen ((SH u. St aRh.) möglichst 1 - 2 Uebarnachtungen, Bevölkerung, ...) | Stadt Schaffhausen, Stadt Stein aRh., Pro City, Munot Verein | Theater, Museen, Stars in Town, Bevölkerung, Presse, Swiss Cities (ST), Festivals/Events von überreg. Bedeutung | PP-Zahlen, Schiffsankünfte, Velozählstelle, Museumseintritte, Theaterbesuche | Besucherführung/-lenkung (roter Strich Boston), ankommende Gäste direkt abholen, Gästekarte ab zB. 2. Nacht mit öV (wichtig: Besucherführung muss sein! Evtl. auch über Bsetzistei) | Flyer, Prospekte, Hotels Ostschweiz, Bodensee u. Schwarzwald, Homepages, Schifffahrt, SCIB, Touoperators | SHL Tourismus | SHL Tourismus |
| ja | | 1 Wein u. Geniessen (Weinfreunde, Weintrinker, aus ganzer Schweiz u. Ausland, hauptsächlich D, Weinerlebnisse, etc.) | SH Blauburgunderland, Agrotourismus, Weinkellereien | Presse, Medien, Fachzeitschriften, Touoperators, Bussreisen, SHLT Gruppenabteilung, Reg. Naturpark, (Bio ?) | 0 | täglich offene Kellereien, Uebarnachtungen bieten, Weinweg/ -strasse, ständige Degu-Menus, Geschenkgutscheine | Presseberichte, Gourmet-Festival, Homepages SHL T u. SH BBL, Flyer, App | Restaurants, Kellereien, Vinorama | SHL Tourismus |
| | | 1 Klöster | Museen (Museum Allerheiligen, Kloster St. Georgen, Rheinau, Reichenau) | Labels, Konzil Konstanz, Klosterführer, Fachmedien, Reiseführer, Touoperators, Kirchen, Histor. Vereine | Erhebungen der Museen/Klöster (Eintritte) | regelmässig hochstehende Ausstellungen u. Anlässe; Dauerausstellungen, Führungen, Klosterroute entwickeln (Perlenkette) | Museumspass, Museumsführer, Kirchen/Klöster, Historische Vereine, etc. | Museen, Klöster, Vorverkäufe SHL T | Museen (Vernetzung u. Koordination über Museen nötig!) |
| ja | | 1 Natur u. Wasser (Wandern, Velo, etc.) | URh, Reg. Naturpark, Thurbo, VbSH | Reiseführer, Presse, Touristoffices, Messeauftritte, Wander-Medien, SchweizMobil, öV (z.B. Thurbo, SBB), Medien, SH Wanderwege, Pro Velo, SAC | 0 | Themenwege, Rundwege mit Etappen u. Gepäcktransport, Gästekarte | NaturPur, Homepages, SchweizMobil, Plattformen bei Schiffer, Wander- u. Veloführer, Messen | SHL Tourismus, URh, Touoperators | SHL Tourismus, Siblinger Randenhaus, URh, TG Tourismus, W'thur Tourismus |
| | | 1 Seminare mit Rahmenprogramm (Grösse 20 - 100 Teilnehmer; Teambildung) | SHLT mit PCO u. Gruppenabteilung, Seminarhotels, Restaurants | Firmen (Chef-Sekretärinnen), SCIB, Plattformen (Seminarland TG, etc.) | Zahlen Gruppenabt., Zahlen SCIB | zeitgemässe Infrastruktur, Packages, Module, Gesamtpaket aus einer Hand (siehe SGF Rahmenprg.) | SCIB, Touoperator, Seminarplattformen | SHL T, SCIB, Touoperator | SHL Tourismus |
| | | 1 Kultur u. Geniessen | Kulturabteilungen Stadt u. Kanton, Gastronomie, Museen | Museen, Medien, Bevölkerung (Mund z. Mund), Hotels der ganzen Region, Zünfte, reg. Tourismusorg., | Eintritte, Buchungen | 2 - 3 jährlich wiederkehrende Grossevents u. -ausstellungen, Einbindung von bereits bestehenden Grossanlässen (Herbstfeste, etc.), Kultur u. Gastroführer (Print) | Plattformen von Kultur und Gastro u. Wein, Plattformen Tourismus | Museen, Gastronomie, Hotels, SHL T | Stadtheater, Museen, Gastronomie, Weinkellereien |
| | | 1 Schifffahrt | URh | Reiseführer, Presse, Touristoffices, Messeauftritte, Bevölkerung, | eigene Studien, Ein- u. Ausstiege, Gästebefragung | Themenfahrten, Freizeitangebote (zB. 1 Weg Schiff, 1 Weg Velo/Wandern), Fahrplan auf öV etc. abstimmen, Bordgastro, Audioguide, Packages | Homepages, Flyer, Prospekte, Messen, SHL T, Rail away, Thurbo, etc. | URh, Schiffer, SBB | URh, Mändlis, Hunziker, Stoll |
| ja | | 1 Besuch Rheinflall | Leistungsträger am R'fall und Hotel, LT in der Region | Reiseführer, Medien, Touristoffices, Mund z. Mund, Touoperators (z.B. Busse) | PP-Zahlen inkl. Busse, Eintritte Schloss Laufen, | Besucherzentrum, Themenwege, Besucherlenkung, hochstehende Veranstaltungen (Märkte, Feuerwerk, Kultur, etc.), Uebarnachtungsmöglichkeiten, | ...überall auf der Welt... in allen nur erdenklichen Medien... sowie vor Ort | Schloss Laufen, PP Kanton Schaffhausen, Führungen über SHL T, SBB | SHL Tourismus, Winterthur Tourismus, Schiffer am Rheinflall, Schloss Laufen |
| | | Hochzeiten | Interessierte Hotellerie u. Gastro, Standortförderung | Hochzeitsmessen, Hochzeitsmagazine, Kirchen/Klöster, Wohnortmarketing | 0 | Einbezug Stadt, Gemeinden (zB. Kostenlose Locationen Zerenomie), Angebotsmodule, | einschlägige Medien, Messen, Mund zu Mund | Hotels, Gastro, SHL T | Hotels, Schiff-Charter, Gastronomie, SHL T Gruppenabt. |
| | | Velofahrer u. Biker (inkl. E-Velos) | Velofachgeschäfte, Velohotel, Velogastronomie, Rent a Bike | Touoperators, Bekanntheitsgrad der Routen, Messen | Zählstellen, Transportzahlen, Buchungen Touoperators | signalisierte Routen, Ladestationen, Service-Netzwerk, Vernetzung mit öV und Transportunternehmen, Velofachgeschäfte bieten Gutscheine von Gastro an, z.B. nach Velokauf, etc. | NaturPur, Homepages, SchweizMobil, Velo- u. Biker magazine, | Gast wählt u. bucht selbst | PM SHL T, Velofachgeschäfte, Velohotel, Velogastronomie |
| | | Geschäftstourismus / Expats | Hotellerieverein, Casino | Industrie und Wirtschaft | Logiernächte, Umfragen, | Night-Life mit Gastro | B to B, Wirtschaftsförderung mit Expats-Newsletter | Hotels | Stadthotels, Wirtschaftsförderung |
| | | Events, Feuerwerke (z.B. Stars in Town, Herbstfeste, Märlistadt, Bachfest, Jazzfestival, etc.) | jeweiliger Veranstalter | Radio, Fernsehen, Medien, Fachmedien, Mund z. Mund | Eintritte, Besuche, verkaufte Tickets | Angebot des jeweiligen Events | Radio, Fernsehen, Medien, Fachmedien, Mund z. Mund, SHL T | jeweiliger Veranstalter, Buchungsplattformen, Ticketing, | jeweiliger Veranstalter |
| | | Firmenbesuche | | | | | | | |
| ja | | Agrotourismus | | | | | | | |
| | | Institute for Systemic Management | | | | | | | |
| | | Rot = DMO Sache | | | | | | | |
| | | Grün = Unterstützung durch DMO | | | | | | | |
| | | weiss= bleibt/ist bei Leistungsträgern | | | | | | | |

Hier ein Destinorama® am Beispiel von Bellinzona Alto Ticino



Vor allem für DMOs bedeutet das SGDM ein komplettes Neuverständnis (mit Neuanfang)

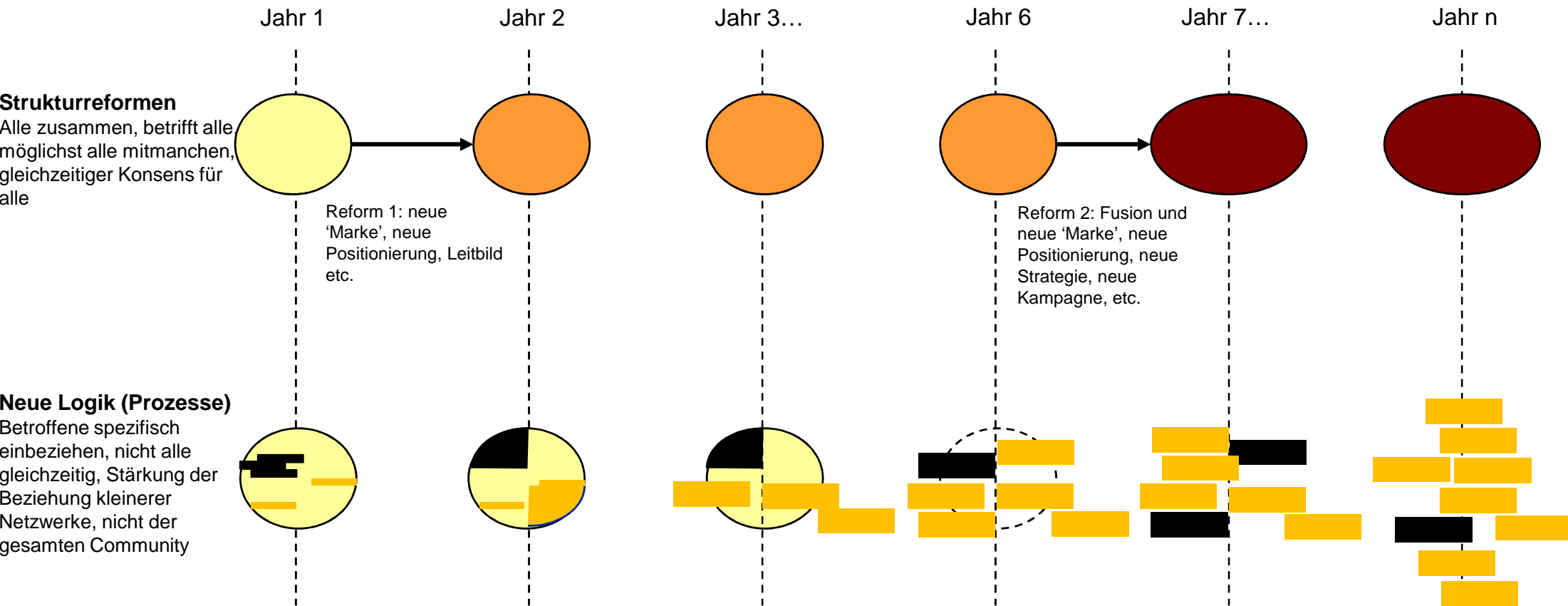
bisher



neu



Es ist an der Zeit, einen schrittweisen, aber nachhaltigen Veränderungsprozess einzuleiten



- Neue Aktivitäten (verhandelt und beauftragt/ mandatiert)
- Abgeschlossene/ überflüssige Aktivitäten

Vom grossen Topf, der sich nie wirklich verändert hat, zu den Bauklötzen, die sich anpassen, neu kombinieren und zusammensetzen lassen.

Erste Erkenntnisse aus früheren Projekten lassen sich jetzt schon ableiten

- ‘Produkte’ werden konkret und marktbezogen diskutiert. Produktmanagement erhält einen neuen Gehalt und wird viel präziser verstanden.
- Die Rolle der DMO als touristischer Standortentwicklungs-Partner wird konkreter. Neue Besucherströme und der Re-launch von SBS kommt zwingend auf die Agenda der DMO.
- Promotion wird auf die Besucherströme ausgerichtet ‘gedacht’. Werbung und Marke müssen präziser (auf Stufe SBS) begründet werden.
- 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.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

<http://www.sgdm.ch>

<http://www.en.sgdm.ch>