

Herausforderungen heutiger Destination Management Organisationen und der neue Weg mithilfe des St. Galler Modell für Destinationsmanagement

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold

Dieser Beitrag stützt sich weitgehend auf das elfte Kapitel des Buches ‚Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement – Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken‘. Hrsg.: Beritelli, P./ Laesser, C./ Reinhold S./ Kappler A. Verlag IMP-HSG. St. Gallen, 2013.

Abstract

Der Gedanke, dass sich die touristischen Leistungsträger für ein gemeinsames geschäftliches Interesse mithilfe einer gemeinsam finanzierten Initiative und, wo nötig, durch eine kompetente Organisation erbrachte Leistung zusammenfinden, scheint in neuester Zeit verloren gegangen zu sein. Viele Destination Management Organizations (DMO)¹ haben immer mehr ein Eigenleben entwickelt, das sich aufgrund der breiten, allgemeinen, oft nicht klar ausgehandelten und somit unkontrollierten Finanzierung über verschiedene mehrheitlich öffentliche „Geldtöpfe“ von den realen Ansprüchen der Gäste und der Leistungsträger entfernt hat.

Die DMO müssen sich neu orientieren, indem man sich auf den Markt zurückbesinnt und sich aufgrund des Handlungsbedarfs im Markt für klar identifizierte und mit dem/ den Geldgeber(n) ausgehandelte Aufträge finanzieren lässt.

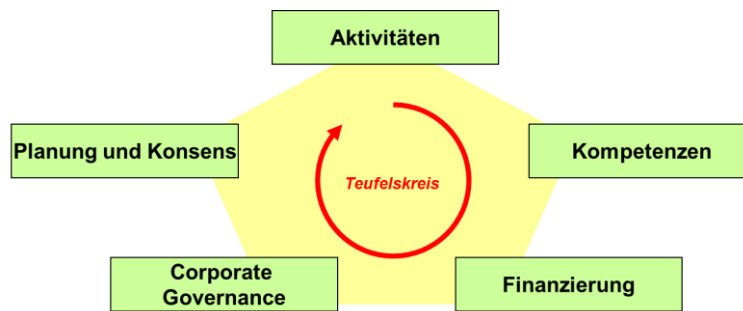
Diese Veränderung beginnt nach dem St. Galler Modell für Destinationsmanagement® mit kleinen, konkreten Projekten anstatt mit grossen einschneidenden Reformen.

1 Fünf Problembereiche heutiger Tourismusorganisationen

In den letzten 20 Jahren zeigten sich fünf wiederkehrende allgemeine Problembereiche für DMO, die in Abbildung 1 wiedergegeben sind. Sie betreffen Aktivitäten, Kompetenzen, Finanzierung, Corporate Governance sowie Planung und Konsens Diese Problembereiche, die im nachfolgenden Abschnitt erläutert werden, sind stilisiert dargestellt, um die daraus resultierenden negativen Konsequenzen für die DMO hervorzuheben.

¹ Im Folgenden sprechen wir nur von DMO. Damit sind Organisationen gemeint, die im Deutschen Sprachgebrauch oft „Tourismusorganisationen“ genannt werden. Eine weitere Kategorisierung, die weltweit immer wieder auftaucht, lehnt sich an hierarchisch-administrative Stufen an. So wird auch in der Schweiz weiterhin zwischen lokalen, regionalen/ kantonalen und nationalen (Schweiz Tourismus) Tourismusorganisationen unterschieden. Unser Beitrag spricht Tourismusorganisationen auf allen Stufen an.

Abbildung 1: Fünf Problembereiche der heutigen DMO



Quelle: Eigene Darstellung.

Die vorgelegten Problembereiche sind nicht nur für DMO in der Schweiz relevant. Schaut man in den Nachbarländern wie die Tourismusorganisationen operieren, stellt man fest, dass die Symptome überall gleich auftreten – in anderen Ländern sogar weitaus akuter.

1.1 Wenig fokussierte und unspezifische Aktivitäten.

Aus ihrer historischen Entstehungsgeschichte heraus nehmen DMO in vielen Ländern quasi-öffentliche Aufgaben im Sinne von Dienstleistungen für den Gast wahr, die einzelne Unternehmen alleine nicht finanzieren wollen oder können (bspw. den Unterhalt von Wanderwegen und den Betrieb von Gästeinformationsstellen). DMO haben traditionellerweise auch gemeinsam getragene Aufgaben übernommen, die durch die einzelnen touristischen Leistungsträger in gleichem Masse eine kollektive Bedeutung und einen entsprechenden Nutzen hatten (bspw. Information und später Reklame und Werbung des Orts).

Zu diesen klassischen DMO-Aufgaben kamen seit den 1970er-Jahren in rascher Folge immer neue Aktivitäten hinzu; so zum Beispiel der Betrieb von Reservationssystemen, die Entwicklung und Pflege von Dachmarken und des Destinationsimages („ästhetisches Marketing“), Lobbying für den Tourismus in der Region (Getz, Anderson, & Sheehan, 1998; Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005), Planungs- und Koordinationsprozesse auf Destinationsstufe (Leitbildentwicklung, Destinationsstrategien), Qualitätsprogramme und Social Media Marketing (vgl. Auflistung in Tabelle 1). Heute ist offensichtlich, dass sich mit der Entwicklung der Destinationen auch deren Aktivitätsportfolio mit zusätzlichen Aufgaben erweitert hat, welche die Leistungsträger alleine entweder nicht selber wahrnehmen oder nicht über Dritte finanzieren wollen. Tatsächlich wird der Nutzen all dieser Aktivitäten zumindest aus Gästesicht selten hinterfragt und fundiert untersucht.

Tabelle 1: Erweiterung des Aufgabenportfolio der DMO seit 1970

Jahr	Zusätzliche Aufgaben
1970er	Public Relations, B-to-C Messen, Offertenanfragen, Reservationssysteme, etc.
1980er	Imagepflege, Destinationsmarken, Broschüren, etc.
1990er	Zertifizierung durch Qualitätsprogramme und –lables, Planungsprozesse auf Destinationsebene („Leitbilder“), Destinationsstrategien und Lobbying, etc.
2000er	Neue Medien, Comunity und Social Media Marketing, Events, etc.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger & Beritelli (2012).

Das ausufernde Aufgabenportfolio der Tourismusorganisationen versucht, einer grossen Zahl unterschiedlicher Bedürfnisse von unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Letztlich kann dadurch aber wenig Fokussiertes und Spezifisches erreicht werden. Es wird ein Bisschen alles für alle gemacht, wodurch die Mehrheit der Akteure einigermassen (un-)zufrieden ist.

Die Erfolgsmessung geschieht weitgehend noch anhand allgemeiner Kennzahlen (bspw. Ankünfte, Logiernächte, Bettenanzahl), die selten in direktem kausalem Bezug zu den Aktivitäten der DMO stehen. Die Logiernächte zum Beispiel messen nur einen Teil des Ergebnisses des Gästestroms, und nicht einmal den monetären Wert. Mit ganz wenigen Ausnahmen kommt ein Gast nicht in eine Destination, um dort zu essen oder zu schlafen, sondern vielmehr um etwas zu besichtigen oder sonstigen Aktivität nachzugehen. Darüber hinaus ist offensichtlich, dass es keinen erwiesenen Zusammenhang zwischen den durch die DMO steuerbaren Tätigkeiten und den durch die Kennzahlen gemessenen Grössen gibt. Der jüngste Versuch, zusätzliche Logiernächte zu generieren, indem Tourismusorganisationen Pauschalen anbieten, hat sich weitgehend als Leerlauf erwiesen.

Dennoch, DMO haben die Ergebnisse zu den oben erwähnten statistischen Endgrössen immer wieder in ihren Jahresberichten bis in die 1990er stolz präsentiert und den Eindruck erweckt, dass sie als Organisation für den positiven Verlauf haupt- oder mitverantwortlich waren. Dieser statistische Opportunismus wird heute in den Jahresberichten fortgeführt. Damit steigende Zahlen präsentiert werden können, werden neu auch Buchungen über die eigene Plattform oder Anzahl Facebook-Fans grafisch dargestellt.

Die jährlich forstschreibende Planung aufgrund der Aktivitäten der Vorjahre (viele davon seit Jahrzehnten dieselben) erlaubt bei gleichbleibendem Budget nur inkrementelle Anpassungen. So wird am Ende des Jahres ein „Strategie-Retrofit“ hergestellt: Rückwirkend werden die Ziele und Massnahmen so angepasst, dass ein angeblicher Zusammenhang zu den erzielten Resultaten auf der Destinationsebene begründet werden kann (Pike, 2012; Woodside & Sakai, 2009). Zu Recht fragt man sich, welchen Nutzen die DMO für die Destination erbringen und wie deren Verantwortlichkeit sichergestellt werden kann (Perdue & Pitegoff, 1990).

Im St. Galler Modell für Destinationsmanagement® stellen wir uns deshalb die Fragen:

- Was ist der wirkliche Mehrwert spezifischer Aktivitäten der DMO für die strategischen Geschäftsfelder (SGF) in der Destination?
- Welche spezifischen Kenngrößen liefern aussagekräftige Hinweise auf die Wirkung dieser Aktivitäten?

1.2 Einseitige und unspezifische Kompetenzen

Die Personalkosten sind der grösste Budgetposten vieler DMO. Insbesondere finanzieren viele lokale und regionale DMO weiterhin zahlreiche Informationsstellen. Diese sind in manchen Fällen sehr erfolgreich, gut frequentiert und werfen über den Verkauf von Leistungen und Merchandising sogar Gewinne ab. Andernorts vernichten sie jedoch Wert oder nehmen Aufgaben wahr, die eigentlich von spezifischen Leistungsträgern erfüllt oder von diesen direkt beauftragt werden müssten.

Direktoren und Vize-Direktoren müssen den Ansprüchen sämtlicher Gruppierungen in den Destinationen gerecht werden. Wie Politiker eilen sie von einem Anlass zum nächsten und können sich kaum um marktbezogene Kernaufgaben der DMO respektive um deren Führung kümmern. Eine Untersuchung in den USA hat ein Anspruchsniveau an die DMO und deren Führung offengelegt, das mit den heutigen Ressourcen dieser Organisationen kaum erreicht werden kann (Gretzel, Fesenmaier, Formica, & O'Leary, 2006).

Die übrigen Stellenprofile der DMO sind nicht weniger problematisch: Marketingmanager müssen mit universellen Produktlinien arbeiten (Themenmarketing), die so vage sind, dass sich alle Leistungsträger darin wiederfinden, aber kein direkter Bezug zur realen Nachfrage besteht. Produktmanager sind beauftragt, Pauschalen zu schaffen, die oft mit Restkapazitäten für die Verlängerung der Saison geschaffen werden, aber die Selbstkosten für die Bereitstellung der Angebote nicht decken. Salesmanager besuchen B-to-B Messen, um Tour Operators Kontingente zu verkaufen, die sie noch gar nicht zugesichert haben und auch nur mühsam von vielen kleinen Leistungsträgern zusammen tragen können. Und Probleme bestehen auch bei den Event- und MICE-Abteilungen, die in einer Vermittlerrolle keinen direkten Zugriff auf die relevanten Infrastrukturen haben. Letzlich werden von den Mitteln der Destination auch noch administrative Stellen, Finanz-, Personal- und Informatikverantwortliche sowie die Kurtaxenabrechnung finanziert. In vielen Tourismusorganisationen steht heute noch in den Statuten, dass unter anderem der Kurtaxeneinzug und die Kurtaxenverwaltung eine Hauptaufgabe der Organisation sei.

Im St. Galler Modell für Destinationsmanagement® stellen sich deshalb die Fragen:

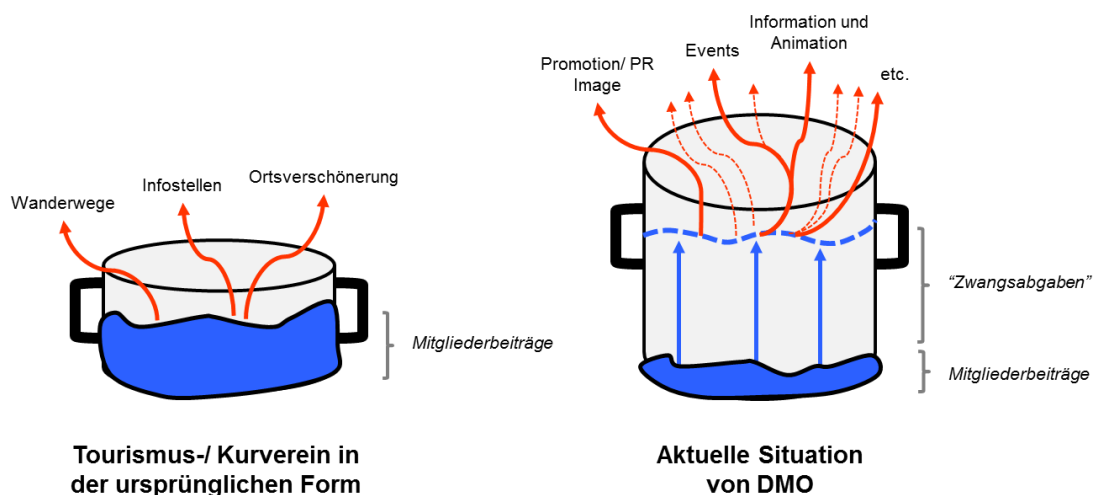
- Welche Kompetenzen werden den DMO durch die Leistungsträger und die öffentliche Hand wirklich zugeschrieben?
- Wie muss eine DMO aufgestellt sein, um einzelne Angebots- und Nachfragenetzwerke zu koordinieren/ zu beeinflussen und erfolgreiche Kooperation und Innovation in einer Prozesslogik voranzutreiben?

1.3 Problematische Finanzierungsquellen und unklare Aufträge

Frühe Tourismusvereine, die Vorläufer der heutigen DMO, finanzierten ihre Tätigkeit meist durch freiwillige Mitgliederbeiträge (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2009; Bieger & Beritelli, 2012). Diese Mittel genühten jedoch nicht, um immer neue Aufgaben zu finanzieren. Die neuen Mittel, die seither erschlossen wurden – Kurtaxen, kommunale und kantonale Abgaben und Tourismusförderabgaben – sind in der Regel gesetzlich verankert und werden kollektiv beglichen (Beritelli & Laesser, 2013).

Gerade die Kurtaxen sind, historisch gesehen, eine wichtige Finanzierungsquelle, die heute weltweit Anwendung findet. Für die Organisation, die damit finanziert ist, stellen sie ein bequemes Instrument dar, denn (1) sie werden von den Gästen bezahlt, die sich nicht wirklich über die damit erbrachten Leistungen beklagen können und noch weniger über deren Einsatz mitreden dürfen, (2) sie schwemmen in guten Zeiten (bei steigenden Logiernächten) immer mehr Geld in die Kasse der Tourismusorganisation und (3) sie können in schlechten Zeiten relativ leicht erhöht werden. Im Gegenzug können aber bei den Kurtaxen und den anderen noch mehr von der Allgemeinheit bezahlten Gelder (wie die Gemeindebeiträge oder die Tourismusförderungsabgaben) alle Interessengruppen einen Anspruch auf deren Verwendung erheben.

Abbildung 2: Geldtopf zur Finanzierung der DMO



Quelle: Eigene Darstellung.

Gleichzeitig fehlen oft klare und spezifische Leistungsvereinbarungen oder Mandate, die es erlaubt hätten, konkrete Aufgaben mit den eingesetzten finanziellen Mitteln in Verbindung zu bringen. Die Finanzierung der DMO aus einem grossen „Geldtopf“, gefüllt durch wenige Mitgliederbeiträge und verschiedene „Zwangsbeiträge“ (vgl. Abbildung 2) berechtigen in der Folge, alle Abgabepflichtigen Ansprüche an die DMO zu richten: „Ihr müsst ... und ... und... und... tun, weil wir euch ... bezahlen mussten“.

DMO-seitig führt dies zu einer instinktiven und heute mittlerweile üblichen Budgetmaximierung. In den Gesprächen mit Tourismusedirektoren kommt früher oder später auch das Thema Finanzen zur Sprache und dann heisst es: „Das Geld reicht vorne und hinten nicht aus. Wir müssen uns überlegen.../ wir sind dran, zusätzliches Geld zu holen.“

Ein grösseres Budget erlaubt scheinbar die Befriedigung breiterer Ansprüche und Reduktion der Kritik der Anspruchsgruppen. Doch die Ansprüche scheinen überproportional zu wachsen. Unspezifische Leistungsvereinbarungen lassen sich in jede Richtung interpretieren und steigern die Erwartungshaltung an die DMO. Die Gelder der DMO werden für alles Mögliche verwendet, aber die Finanzstruktur des Geldtopfs verunmöglicht eine effektive Kostenträger- und Kostenstellenrechnung, bei der die Aufwände und Erträge sauber abgegrenzt sind: „Warum müssen wir Euch jetzt auch noch für ... bezahlen? Ihr habt ja schon genug Geld für ‚Marketing des Ortes‘ erhalten.“ Dadurch fällt es der DMO schwer ihren Mitteleinsatz zu legitimieren und abzugrenzen.

Im St. Galler Modell für Destinationsmanagement® stellen sich deshalb die Fragen:

- Wie können wir leistungsorientierte Finanzquellen mit spezifischen mandatierten Aufgaben in einen direkten Bezug stellen?
- Wie kann die „Geldtopf“-Finanzstruktur in eine neue Finanzierung spezifischer Aufträge überführt werden?

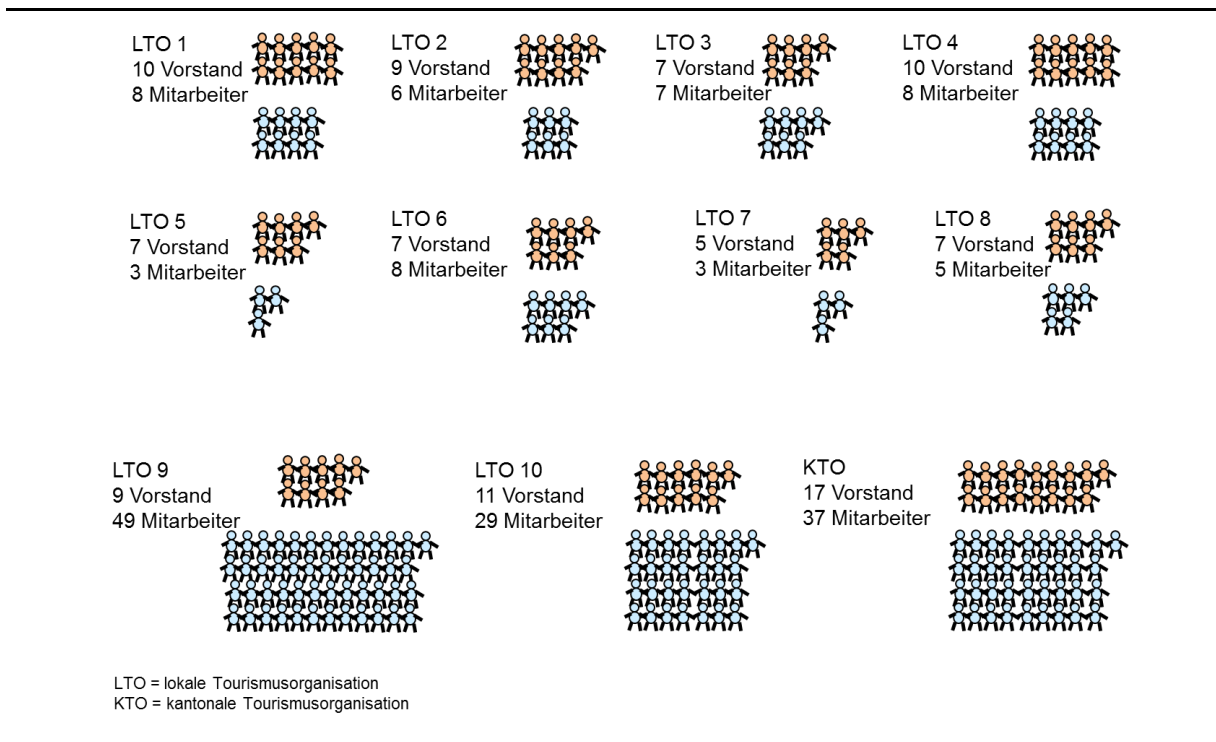
1.4 Unwirksame Corporate Governance

Idealerweise werden Vorstandsmitglieder einer DMO aufgrund ihrer komplementären Kompetenzen und Teamfähigkeit rekrutiert (Garnes & Grønhaug, 2011). In der Realität hingegen bestimmen die Finanzierungsquellen der DMO sowie Gruppenzugehörigkeiten und persönliche Interessen die Zusammensetzung des Vorstands. Schlüsselorganisationen und Leitbetriebe sind selten vertreten. Die Gremien setzen sich aus einer Vielzahl verschiedener Vertreter unterschiedlichster Gruppen zusammen.

Ein guter Indikator für diese Problematik sind unter anderem Vorstände, die sich aus mehr Personen zusammensetzen, als die zugehörige DMO operative Mitarbeiter hat. Die folgende Abbildung liefert ein anschauliches Beispiel für einen Schweizer Kanton. Eine kantonale Tourismusorganisation koordiniert ein System mit weiteren

zehn lokalen Tourismusorganisationen. Oder sind es doch nur zwei Tourismusorganisationen und acht Committees?

Abbildung 3: Die DMO: Komitees oder wirklich Organisationen? – Ein Beispiel aus einem Schweizer Kanton



*Hinweis: LTO = lokale Tourismusorganisation; KTO = kantonale Tourismusorganisation.
Quelle: Eigene Darstellung.*

In der Folge diskutieren Vorstände mit wenig Geschäftsrelevanz und unternehmerischem Leadership über Aktualitäten und Details (bspw. die Sortierung der Menüpunkte auf der Homepage oder den Sinn des Musikprogramms am Openair in der Destination) aufgrund ihrer persönlichen Stimmungen und Agenden. Geschäftsrelevante Themen werden kaum qualifiziert behandelt.

Das Führungsvakuum, das durch ein Crowding-out der touristischen Elite entsteht (Beritelli, 2011b), also der Akteure und deren Organisationen, die wirklich die Destination vorantreiben könnten (Beritelli & Bieger, 2014), wird in Konsequenz oftmals durch TourismusedirektorInnen gefüllt, die ihre eigenen Strategien entwickeln. Dies stellt die Corporate Governance auf den Kopf und es entstehen Informationsasymmetrie und gegenseitiges Misstrauen (Jensen & Meckling, 1976). Ein Anzeichen für die unwirksame Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung sind unter anderem häufig wechselnde Geschäftsleitungen („Kurdirektoren-Karrussell“).

Im St. Galler Modell für Destinationsmanagement® stellt sich deshalb die Frage:

- Wie schaffen wir es, die zentralen und relevanten Akteure in den Vorstand von DMO einzubinden?
- Wie können Vorstände und Geschäftsführer der DMO in Koordination eine zeitgemässe und erfolgreiche Unternehmensstrategie verfolgen?

1.5 Partizipative Planung und die Suche nach Konsens

Im Versuch, einen Konsens für alle Anspruchsgruppen einer Destination zu stiften und alle Akteure zufriedenzustellen (Bergbahnen, Gastronomen, Campingplätze, Lokalpolitik, etc.), wird die DMO oft selbst zum Objekt des Dissenses. Der Versuch, unterschiedlichste Angebote unter einem homogenen Bild, einer allgemeingültigen Strategie, einer Vision, einem Logo und einer Botschaft zusammenzufassen, irritiert oft die Partner der DMO. Die Leistungsträger werden in ein Schema gepresst, an dem sie sich letztlich nicht beteiligen wollen, weil es ihnen nur wenig nützt.

Tatsächlich muss nicht immer für alle Akteure gleichzeitig und allgegenwärtiger Konsens herrschen (Beritelli, 2011a; Beritelli & Bieger, 2014; Tkaczynski, Rundle-Thiele, & Beaumont, 2009). Vor allem die Leistungsträger sind durch ihr geschäftsgetriebenes Denken selektiv in der Wahl der Kooperationen und der gemeinsamen Projekte.

Die DMO ist nicht die Destination! Es wird immer wieder postuliert, dass der Erfolg der Destination mit dem Erfolg der DMO einhergeht (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010). Wir halten entgegen, dass wohl die Kausalität immer wieder verwechselt wird: Der Tourismusorganisation geht es gut, weil es der Destination gut geht und nicht umgekehrt. Vielbeachtete Beiträge, die sogar den Erfolg der Destination weitgehend von der Ausstattung einer Vermarktungsorganisation abhängig machen und für die zentrale Führung durch eine (staatliche) Vermarktungsagentur plädieren (Buhalis, 2000), haben nicht nur in der Schweiz zu einer realitätsfremden Wahrnehmung dieser Organisationen geführt. Tatsächlich ist eine DMO oftmals eine schlecht mit Ressourcen ausgestattete und mangelhaft legitimierte Organisation.

Viele andere Leistungsträger im Angebotsnetzwerk sind besser ausgestattet. Die DMO kann sich daher nicht als Marketing-/ Managementorganisation der gesamten Destination verstehen und verantwortlich fühlen. Den vagen Nutzen, der über unspezifische Aktivitäten geschaffen wird, anerkennen Leistungsträger nur unzureichend. Einzelne Leistungsträger haben für dieselben Aufgaben mehr Mittel zur Verfügung, welche sie auch noch gezielter einsetzen können.

Planungsprozesse auf Destinationsebene wurden zu oft von den DMO gesteuert und ausgeführt. Seit den 1990-er Jahren und ausgelöst durch die damaligen Leitbild-Planungsprozesse ist man in eine Handlungsfalle geraten: im Versuch, Gutes für die Destination zu tun und sich als koordinative Organisation zu profilieren, haben vor allem Tourismusorganisationen destinationsweite Planungsprozesse (Leitbilder, Marketingkonzepte, Masterpläne, etc.) initiiert und dominiert. So dient die DMO aus

Sicht der Leistungsträger und der öffentlichen Hand heute oft als Sündenbock für eigene und kollektive Unzulänglichkeiten, mangelnde Innovation und Kooperation sowie verpasste Chancen.

Zuletzt werden die bisherigen Planungsprozesse für Destinationen und DMO sowie die Organisations- und Strukturreformen als zu grosse Würfe geplant. Während man auf dem Papier von neu gegründeten Destinationen spricht, werden in der Realität oftmals nur neue Logos erstellt und Organisationen neu benannt oder bestenfalls zusammengeschlossen. Dies findet meist ohne direkten Bezug zu sich verändernden Marktbedingungen und mehr zufälligerweise, aufgrund wandlungsgünstiger Konstellationen statt (Beritelli & Reinhold, 2010). Diese grossen Übungen im 5-Jahresrhythmus erzielen zwar aufgrund ihres umfassenden Verständnisses breite Zustimmung. Es klappt jedoch eine grösser werdende Lücke zwischen Plan und Umsetzung.

Im St. Galler Modell für Destinationsmanagement® stellen wir uns deshalb die Frage:

- Was ist der Beitrag der Organisation „DMO“ zum Gesamtsystem „Destination“, welches für den Besucher Werte schafft?

1.6 Übersteuerung in der Vergangenheit

Im Versuch die Destinationsstrukturen zu entwickeln und zumindest Teilbereiche der oben dargestellten Problemfelder zu adressieren, haben die öffentliche Hand, die Wissenschaft und touristische Berater einige Aspekte übersteuert:

In den strukturellen Reformen des Destinationsmanagements der ersten Generation (1995 bis 2005 ca.) und zweiten Generation (seit 2005 ca.) wurden grössere Organisationen mit dem Ziel geschaffen, grössere Budgets für das Destinationsmarketing zur Verfügung zu haben. Tatsächlich ist ein Mindestbudget aus organisatorischer Sicht vorteilhaft (Beritelli, et al., 2009; Bieger & Laesser, 1998). In den vergangenen Reformen handelte es sich aber letztlich um ein Nullsummenspiel. Für die zunehmenden Ansprüche und – aufgrund der territorial geprägten Fusionen – für die grösseren Gebiete und das wuchernde Aufgabenportfolio steht nicht wirklich mehr Geld zur Verfügung.

Die Entwicklung der DMO orientierte sich an der Suche nach neuen, möglichst einfach zu erschliessenden Finanzierungsquellen. Gleichzeitig wurden jedoch alte, teilweise überflüssige oder inzwischen wertlose Tätigkeiten nicht in Frage gestellt. Dies führte zum Erhalt nicht zeitgemässer touristischer Strukturen.

Die öffentliche Hand hat in der Vergangenheit oft die strukturellen Reformen getragen oder den Tourismusorganisationen auferlegt. Dies war teilweise gerechtfertigt, da der öffentliche Sektor nicht unerhebliche Mittel beisteuerte. Leider wurden diese Reformen aber auch nicht touristischen Motiven folgend zweckentfremdet. Dies trug zu einer weiteren Entfernung von den touristischen Leistungsträgern, also von den ökonomisch produktiven Systemen bei.

Zur Erfolgsmessung wurden Key Performance Indicators (KPI) und Benchmarks für Regionen und Länder definiert (bspw. das Verhältnis zwischen Personal- und Gesamtaufwand, Marketing- und Gesamtaufwand, Marketingaufwand und/ Logiernächte, Anzahl Facebook Fans etc.). Viele dieser Ansätze haben aber nicht zu einer Klärung des Erfolgs der Aktivitäten von DMO geführt. Im Gegenteil, der Versuch, den Erfolg der Marketingaktionen nachzuweisen (Faulkner, 1997; Pike, 2012; Woodside, 1990; Zhou, 1997) hat nur bescheidene Resultate gezeigt (Beritelli, Laesser, & Widmann, 2006). Oftmals haben diese Versuche mehr zu einer technischen Verschleierung geführt und von den Problemen sowie den realen Herausforderungen in der Destination abgelenkt.

Die Aus- und Weiterbildung schliesslich war zu stark auf Aspekte des „ästhetischen Marketing“ ausgerichtet. Inhalte wie Branding, Positionierung gesamter Regionen, Public Relations, Kommunikation und Events, im Allgemeinen was wir ‚ästhetisches Marketing‘ nennen, hatten Priorität. Promotions- und Destinationsstrategien wurden auf der Basis von Konzepten aus der Konsumgüterindustrie und angelehnt an Grossunternehmen entworfen, die den Besonderheiten des Destinationsmanagements als Netzindustrie zu wenig Rechnung tragen. Dies bestimmte die Bildung einer abstrakt denkenden (und handelnden) Touristiker-Generation, jedoch nicht zu „realem Marketing“ (Belz, 2011).

Um diese Problembereiche und die Aspekte der Übersteuerung zu adressieren, liegt dem St. Galler Modell für Destinationsmanagement® eine neue, schrittweise Veränderungslogik zu Grunde.

2 Veränderungslogik: Eine Schrittweise nachhaltige Veränderung zur neuen DMO

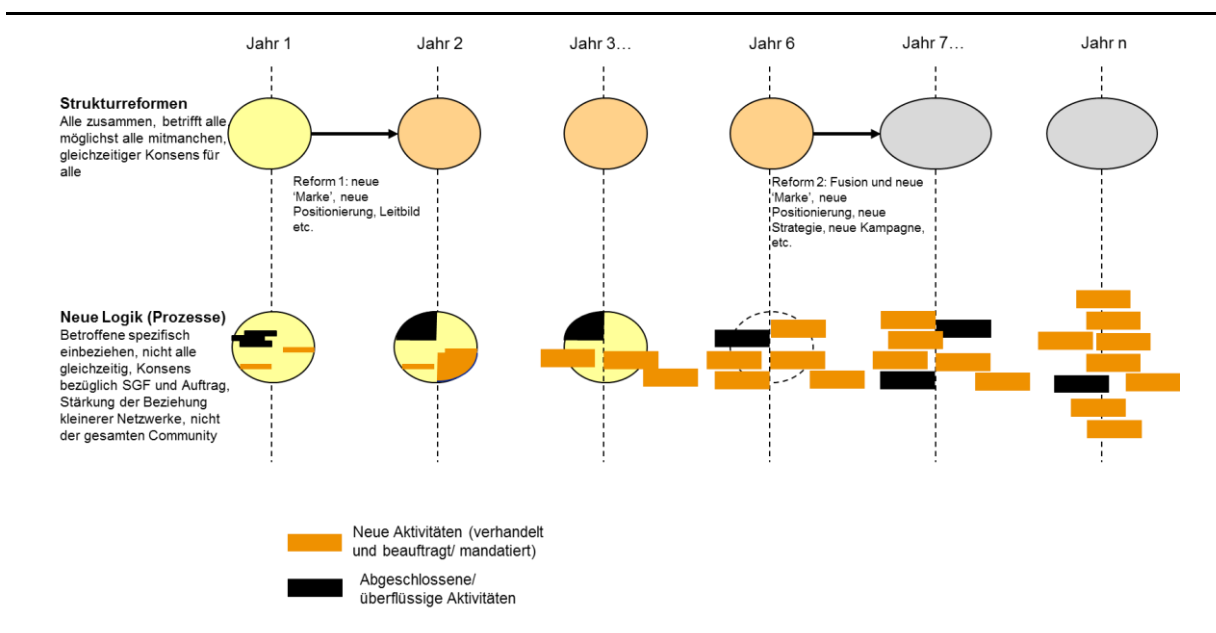
Die bisherigen Strukturreformen zeichneten sich durch das basisdemokratische Vorgehen, den angestrebten breiten Konsens sowie die Erwirkung starker Umbrüche aus. Die obere Hälfte der Abbildung 4 zeigt beispielhaft den Charakter bisheriger Reformen. In einer ersten Reform wird von Jahr 1 auf Jahr 2 eine neue Marke, eine neue Positionierung und ein Leitbild erarbeitet². Im zweiten Reformschritt werden

² In diesen Reformen stellen wir unter anderem die mittlerweile seltsamen Entwicklungen fest, welche die Branche hervorgebracht haben rund um das Thema „Destinationsmarke“. So wird unter anderem von einem neuen Auftritt einer Destination gesprochen, als ob alle Leistungsträger und Akteure sich nach einer neuen Entwicklungsrichtung verschreiben. Tatsächlich kleidet ein neuer Auftritt bestenfalls die Werbekanäle der DMO mit einem neuen Logo und Schriftzug ein. Die Verantwortlichen wünschen sich dann eine Welt herbei, in welcher sich die ganze Destination danach ausrichtet. Dies löst eine Überzeugungskampagne aus, welche die Destinationsmarke in den Mittelpunkt stellt. Wer nicht mitmacht, wird rasch als nicht-kooperativ oder gar stur abgestempelt. Solche Massnahmen, die allgemein als Markenführung verstanden werden, haben in der Regel keinen Bezug zu den Reisenden

kleinere DMO für grössere Budgets fusioniert, neue Marken geschaffen, Positionierungen erarbeitet, neue Strategien, Kampagnen usw. festgelegt (vgl. Veränderung von Jahr 6 auf Jahr 7).

Die Organisationen in ihrem Grundverständnis und somit in den bisherigen Aktivitäten sowie in der historisch gewachsenen Finanzierungsstruktur sind jedoch dieselben geblieben. Was man bisher aus welchem Grund getan hat und wie es finanziert wurde, wird bis heute nicht wirklich in Frage gestellt.

Abbildung 4: Veränderungslogik des bisherigen und neuen Destinationsmanagements



Quelle: Präsentation Beritelli, P. (11.06.2013).

Nach der neuen Logik geht es jedoch nun um den Wandel in kleinen Schritten (vgl. untere Hälfte von Abbildung 4). Es geht nicht darum, die DMO von Jahr 1 auf Jahr 2 komplett zu verändern; verändert hat sich bisher bestenfalls deren Name und die dazugehörigen Marketingkonzepte auf Basis der aktuellsten Mode-Begriffe. Wir arbeiten schrittweise und berücksichtigen nur jene Aspekte, bei welchen wir konkrete Aufgaben und Mandate mit einer Finanzierung verbinden können. Der angestrebte Konsens bezieht sich nun auf konkrete strategische Geschäftsfelder (SGF) und daraus abgeleiteten Aufgaben. Betroffene Akteure werden gezielt in den Wandel miteinbezogen und die Beziehungen enger, bilateraler, aber gerade deshalb besser funktionierend gepflegt. Diese beziehen sich nun auf geschäftsrelevante Netzwerke, die ihrerseits einen direkten Bezug zum Markt haben. Da an konkreten Aufgaben,

in der Destination. Sie beschäftigen hingegen die Akteure unterschiedlicher Gruppen, indem über identitätsstiftende Artefakte debattiert wird.

legitimiert durch die Nachfrage, gearbeitet wird, muss die DMO immer weniger einem ausufernden Portfolio an teilweise unvereinbaren Ansprüchen gerecht werden.

Nach der neuen Logik werden in einem ersten Jahr aufgrund der Erfassung der SGF einer Destination einige ausgewählte neue Aktivitäten gestartet. Diese sind mandatiert und spezifisch finanziert. Zudem werden einige Aufgaben abgeschlossen oder nicht mehr weitergeführt, weil sie überflüssig sind. Es darf davon ausgegangen werden, dass zu Beginn dieses längeren Wandlungsprozesses die Einstellung/Streichung einer ersten Reihe von Aktivitäten von den Leistungsträgern oder anderer Interessengruppen nicht einmal bemerkt wird. Über die nächsten Jahre entwickeln sich dann die Aufgaben und die Finanzierung der DMO nach und nach vom „Geldtopf“ zu einem System aus Finanzierungsbausteinen. Die untenstehende Tabelle am Beispiel der Destination Chur zeigt, wie die DMO ihr Selbstverständnis und die Zusammenarbeit mit den Partnern in der Destination verändert hat und welche unmittelbaren Folgen sich in den ersten paar Monaten ergeben haben.

Tabelle 2: Erfahrungsbeispiel Chur

Die Vertreter der Destination Chur haben ein feingliedriges Verständnis der SGF entwickelt, das auf klar erkennbare Gästeströme und die zugrundeliegenden Reismotive zurückzuführen ist. Ursprünglich bestand das Gefühl, sich auf wenige SGF fokussieren zu müssen. Die Verantwortlichen realisierten jedoch in Gesprächen und der Detailausarbeitung der Marketing-Funnel schnell, dass sich die in einer ersten Arbeitsphase erfassten SGF aus mehreren unterschiedlichen Geschäftsfeldern zusammensetzen. Insgesamt wurden so bis Ende August 2013 elf SGF identifiziert. Dieses differenzierte Verständnis ist insbesondere in Gesprächen und Diskussionen mit den Partnern der DMO auf ein positives Echo gestossen. Die Diskussion drehte sich nicht mehr um „vage“ Produkte, sondern um klare Aufgaben und Zielsetzungen.

Die Identifikation von elf SGF hat jedoch nicht automatisch zu einer Aufgabenausweitung bei der DMO geführt. Im Gegenteil. Die DMO übernimmt als Kümmerer die Führung bei voraussichtlich nur zwei bis drei SGF. Bei den übrigen ist sie je nach Mandatierung höchstens unterstützend tätig. Insgesamt arbeitet Chur Tourismus dadurch in Zukunft fokussierter. Marktbearbeitungen für Themen wie „Kinder und Familien“ und „Wintersport“ werden kompetenten Systemköpfen überlassen oder nicht weiterverfolgt.

Im Sinne der neuen Finanzierungsbausteine mit den spezifischen Aufgaben konnte erfolgreich eine erste Leistungsvereinbarung mit einer lokalen Bergbahn abgeschlossen werden, für die in Zukunft auf Mandatsbasis das komplette Marketing übernommen wird. Zudem sucht die DMO die Verantwortung für die Geschäftsfelder „Business Trips“ und „Hub and Ride“ an eine kompetente Gruppe von Hoteliers abzugeben, die in diesem Bereich als Systemkopf tätig sind.

Dieses Vorgehen ist nichts Neues. Unterschwellig existiert es bereits in einigen Organisationen. Für die DMO soll es aber zum künftigen Entwicklungspfad werden. Zwischendurch können auch hier Projekte entstehen, die einen grösseren Wandel in der Destination auslösen könnten (z.B. die Ansiedlung neuer Attraktionen oder Resorts). Dies sind dann aber vielleicht Aufgaben, die im Bereich der Standortentwicklung liegen (Arealentwicklung, Investorensuche), wofür die DMO von der öffentlichen Hand mandatiert wird. Welche Rolle die DMO genau einnimmt und

wie sie für ganz besondere Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen/ Kompetenzpotenzialen anerkannt und beauftragt wird, liegt bei der Organisation selbst.

Abschliessend zeigt die untenstehende Tabelle summarisch auf, wie das Destinationsmanagement der dritten Generation hilft, die in diesem Kapitel dargestellten Herausforderungen zu meistern.

Tabelle 3: Synthese

Herausforderungen	Antworten
<i>Aktivitäten</i>	<p>Die DMO kann nur dann einen Mehrwert schaffen, wenn alle Akteure einen Überblick und Kenntnis aller Geschäftsfelder haben. Private und öffentliche Organisationen/Akteure können mithilfe der SGF und der Prozesse erkennen, warum wo was getan werden sollte.</p> <p>Die DMO kann sich als Organisation anbieten, SGF-spezifische Aufgaben zu übernehmen. Aufträge werden sinnvollerweise für einen spezifischen Zeitraum ausgehandelt. Ziele werden gemeinsam erörtert und die Messbarkeit der Ziele vorher festgehalten. Am Ende des definierten Zeitraums (oder periodisch dazwischen) wird der Erfolg der Aktivitäten der DMO aufgrund des mandatierten Auftrags überprüft.</p>
<i>Kompetenzen</i>	<p>Die Kompetenzen der DMO-Mitarbeiter entwickeln sich entlang der Entwicklung der Aufträge. Einige Aufträge können weiterhin traditionell erfüllt und finanziert werden (bspw. Betrieb von Infostellen mit Kurtaxengeldern und somit die Beschäftigung von Infostellenpersonal). Andere Funktionen von Mitarbeitern werden aufgrund der sich ändernden Aufträge dynamischer werden. Wir sind der Meinung, dass dieser Ansatz für die Mitarbeiter eine neue Form des Job Enrichments und Job Developments auslöst. Diese Entwicklung dürfte die Verweildauer von DMO-Mitarbeitern in den Organisationen erhöhen – in einem Umfeld, das keine vertikalen Karrieren bieten kann und somit heute noch als Durchlaufstation für junge Tourismus-Absolventen gesehen wird.</p>
<i>Finanzierung</i>	<p>Die Mandatierung von privaten (durch einzelne Unternehmen oder Unternehmensgruppen), semi-privaten (bspw. Mithilfe von PPP-Instrumenten³) und öffentlichen Aufträgen ist das Resultat eines Prozesses, der sich durch drei Elemente auszeichnet: (1) der Auftraggeber lernt zuerst verstehen, wie das Geschäft heute funktioniert und morgen funktionieren wird; (2) danach fragt er/sie sich, wie und welche Aufgaben wahrgenommen werden können und sollen; und (3) stellt der Auftraggeber die Frage, welche Organisation ihm bei der Erfüllung dieser Aufgaben helfen kann.</p> <p>Aufgrund der bisherigen Erfahrungen und der zahlreichen SGF darf man davon ausgehen, dass es mehr latente Aufgaben als Auftraggeber gibt, die bereit sind, diese Aufgaben zu erfüllen/ erfüllen zu lassen. Auch darf man davon ausgehen, dass es in einer Region mehr Aufgaben gibt, die von den potenziellen Auftraggebern selbst oder an andere Organisationen (auch andere, dafür spezialisierte DMO) mandatiert werden, als an die DMO vergeben werden.</p>

³ PPP = Public Private Partnership

Dennoch hat sich gezeigt, dass erste, kleinere Aufträge auch mit rein privaten Geldern mandatiert werden. Diese Aufträge erlauben der DMO, sich langsam aber sicher von der Abhängigkeit von gesetzlich vorgegebenen, instabilen Finanzierungsquellen zu lösen. Dies ist wichtig, da die Höhe von Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben von Perimetern bestimmt werden, die die DMO nicht beeinflussen kann.

Zudem löst sich die DMO von den Staatsmitteln, die pauschal an die Organisation über symbolische Politik herangetragen werden. Diese Geldmittel werden aufgrund aktueller politischer Themen oder aufgrund eines Wechsels in den Exekutiven meist genau so rasch gestrichen, wie sie bereitgestellt wurden. Letzteres ist weniger in der Schweiz als in unseren Nachbarländern geschehen. Dennoch stellen wir in vielen Debatten fest, dass man sich solche budgetmaximierenden Zustände auch in der Schweiz wünscht, ohne die harten Konsequenzen zu berücksichtigen.

Corporate Governance

Durch die Mandatierung über Partner, die wirklich eine Rolle in den SGF spielen und somit auch ein ureigenes Interesse haben, das Geld zweckmässig und spezifisch einzusetzen, ändert sich nicht nur die Haltung der Geschäftsleitung, sondern auch die des Vorstands. Die DMO wird immer mehr zu einer Service-Organisation für verschiedene produktive Netzwerke und erhält allmählich eine andere Finanzierungsstruktur; eine Finanzierungsstruktur, welche die (längerfristigen) Auftraggeber und ihre Interessen abbildet und die ihrerseits im Vorstand vertreten sind.

Die Strategie der DMO als Unternehmen (und nicht mehr als das) wird es sein, sich langfristig mit der Erbringung professioneller Leistungen für ihre Auftraggeber zu bewähren. Wer die DMO (mit dem eigenen Geld) finanziert und wer an die Organisation glaubt, darf mitreden und somit mitbestimmen. Nur so kann eine funktionierende Corporate Governance Einzug halten.

Planung und Konsens

Schliesslich halten wir fest, dass sich die DMO nach unserem Modell in ihrem Grundverständnis nicht vom historischen Ursprung (Tourismusorganisationen in der Schweiz oder anderswo) unterscheidet. Sie soll eine Organisation bleiben (bzw. wieder werden), die für die Partner – ausreichend ausgestattet und entsprechend beauftragt – eine Aufgabe/Dienstleistung übernimmt, welche diese selber nicht übernehmen wollen. Was sich verändert hat, ist jedoch (1) die Vielseitigkeit dieser Aufgaben (früher nur Ortsverschönerung und Gästeinformation, heute weit mehr) und (2) die Notwendigkeit, den Tourismus durch neue SGF nachhaltig voranzubringen, die entweder mit den bisherigen Leistungsträgern (z.B. aus bisherigen SGF) weiterentwickelt und/ oder mithilfe der öffentlichen Hand (auch infrastrukturell) vorangetrieben werden.

Die DMO wird somit weniger eine Organisation, die sich für alle und für alles verantwortlich macht, sondern vielmehr eine, die (1) das Verständnis der Vielseitigkeit der aktuellen Lage mit den verschiedenen Herausforderungen der Destination aufzeigt und (2) die punktuell und auf der Basis konkreter Aufträge interveniert und mithilft, die Destination als System weiterzuentwickeln. Dies ändert nicht nur die heutige Haltung der DMO als Organisation, sondern auch die Rolle und das Selbstverständnis des Tourismusdirektors.

Quelle: Eigene Darstellung.

Quellenverzeichnis

- Belz, C. (2011). *Innovationen im Kundendialog: reales Kundenverhalten und reales Marketing*. Gabler.
- Beritelli, P. (2011a). Do actors really agree on strategic issues? - Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. *Tourism Analysis*, 16(4), 219-241.
- Beritelli, P. (2011b). *Tourist destination governance through local elites - Looking beyond the stakeholder level*. Post-doctoral thesis, University of St. Gallen, St. Gallen.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From Destination Governance to Destination Leadership—Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1).
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism*, 57(3), 309-327.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2013). Getting the cash-cow directors on board—An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.10.001>
- Beritelli, P., Laesser, C., & Widmann, F. (2006). Making sense of destination promotion - On the impact of promotional measures on overnight stays and income from tourism. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Marketing efficiency in tourism. International Tourism Research and concepts* (Vol. 1, pp. 145-157). Berlin: ESV.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2010). Explaining decisions for change in tourist destinations: The garbage can model in action. . In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Managing change in tourism. International Tourism Research and Concepts*. (Vol. 4, pp. 137-152). Berlin: ESV.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2012). *Management von Destinationen* (8th ed.). München: Oldenbourg.
- Bieger, T., & Laesser, C. (1998). *Neue Strukturen im Tourismus: der Weg der Schweiz*. P. Haupt.
- Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Faulkner, B. (1997). A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs. *Journal of Travel Research*, 35(3), 23-32.
- Garnes, S., & Grønhaug, K. (2011). The Role of Boards of Directors in Tourist Organizations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(2), 115-134.
- Getz, D., Anderson, D., & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), 331-340.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O'Leary, J. T. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

- Perdue, R. R., & Pitegoff, B. E. (1990). Methods of accountability research for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 28(4), 45-49.
- Pike, S. (2012). *Destination marketing*: Routledge.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, 1-16.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., & Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*, 30(2), 169-175.
- Woodside, A. G. (1990). Measuring advertising effectiveness in destination marketing strategies. *Journal of Travel Research*, 29(2), 3-8.
- Woodside, A. G., & Sakai, M. (2009). Analyzing performance audit reports of destination management organizations' actions and outcomes. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(3), 303-328.
- Zhou, Z. (1997). Destination marketing: Measuring the effectiveness of brochures. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 6(3-4), 143-158.