

Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus

Die Globalisierung sowie die Technologisierung der Kommunikations- und Vertriebskanäle sind eine ständige Herausforderung für das touristische Marketing von Destinationen. In zwei Reformschritten hat die Tourismusbranche in den Alpenländern versucht, beim Destinationsmanagement diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Der sich beschleunigende Wandel wirft die Frage auf, ob nicht ein grundsätzlich neues Bild der Tourismusorganisation notwendig ist. Die Autoren entwerfen im folgenden Artikel deshalb ein Konzept, das sich von der polit-räumlichen Strukturierung des Tourismusmarketings löst und potenziell skalierbare Arbeitsprozesse in den Vordergrund stellt.¹

¹ Der vorliegende Artikel basiert auf dem Grundlagenbericht der Autoren zu «Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt» (und der dort zitierten Literatur) sowie auf verschiedenen abgeschlossenen und laufenden Umsetzungsprojekten, die auf den Erkenntnissen dieses Berichts basieren (so etwa im Rahmen zweier Innoutour-Projekte des Seco).



Heute verlangt ein sprunghafter, hyperdynamischer Konsument immer kurzfristiger – häufig bereits unterwegs – auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Informationen über Angebot und Dienstleistungen

Foto: Keystone

Die umfassende und vermehrt mobile Verfügbarkeit von Informationen hat Vermarktungs- sowie Vertriebsstrukturen und -prozesse revolutioniert. Dies gilt insbesondere im Tourismus, der immer schon als «Informationsgeschäft» galt. Eine Mehrheit der Innovationen in der Informationstechnologie – wie etwa Buchungsmöglichkeiten im Internet – wurden im Tourismus bereits früh umgesetzt. E-Business und E-Geschäftsmodelle haben auch interne Leistungsprozesse verändert. Heute verlangt ein sprunghafter, hyperdynamischer Konsument immer kurzfristiger – häufig bereits unterwegs – auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Informationen über Angebot und Dienstleistungen.

In mittlerweile zwei wesentlichen Reformschritten (Destinationsmanagement '95 und Destinationsmanagement '05) hat die Tourismusbranche in den traditionellen Alpenländern versucht, den notwendigen Wandel in neuen Strukturen für das Destinationsmanagement nachzuvollziehen. Die hierzu aufgegriffenen Massnahmen waren eher struktureller Natur und zielten auf die Gewinnung von Skaleneffekten durch Grösse in einem räumlich klar begrenzten Gebiet. Der Aufwand für diesen organisationellen Wandel war aufgrund der Dezentralität der beteiligten Institutionen und Akteure sowie der Politisierung der Prozesse auf allen Stufen zeitlich, personell und finanziell enorm, insbesondere auch in Form von Beratungsaufwand. Gleichzeitig zeigte sich, dass diese Schritte unumgänglich waren, um die für die Finanzierung der steigenden Marketingkosten notwendigen finanziellen Ressourcen zu sichern und die für qualifiziertes Fachpersonal ausreichende Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten.

Angesichts des sich beschleunigenden Wandels drängt sich heute die Frage auf, ob nicht ein grundsätzlich neues Bild der Tourismusorganisation notwendig ist. Wir pos-



Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance



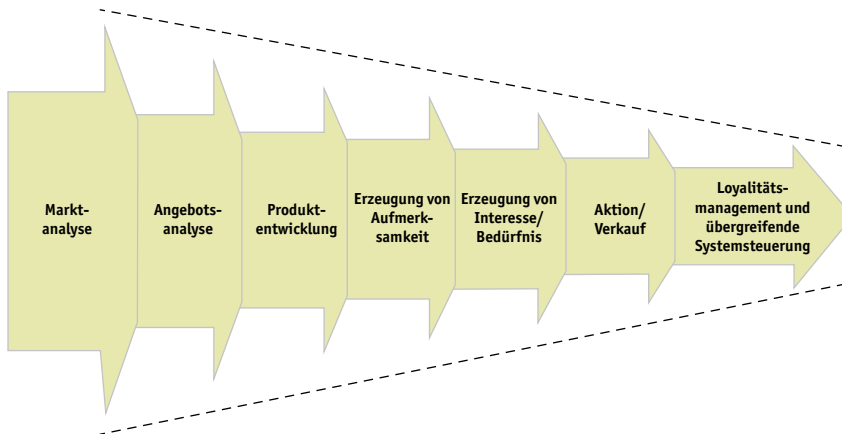
Prof. Dr. Thomas Bieger
Direktor IMP-HSG, Professor für BWL und Tourismus



Prof. Dr. Pietro Beritelli
Vizedirektor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance

Grafik 1

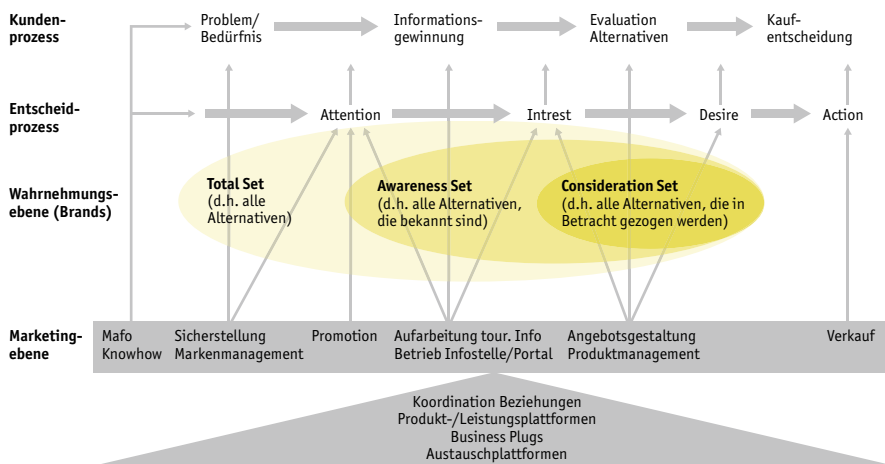
Marketingfunnel im Tourismus



Quelle: Laesser, Bieger, Beritelli / Die Volkswirtschaft

Grafik 2

Kundenprozess im Tourismusmarketing



Quelle: Laesser, Bieger, Beritelli / Die Volkswirtschaft

tulieren deshalb, von der polit-räumlichen Strukturierung des Tourismusmarketings abzuweichen und in Zukunft potenziell skalierbare Arbeitsprozesse in den Vordergrund zu stellen. Im Folgenden werden mögliche Wege und Begründungen für diese Vorgehensweise aufgezeigt.

Herausforderungen im Tourismus- und Destinationsmarketing

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung hat sich seit Mitte der 1990er-Jahre die weltweite Konsolidierung in der Tourismusindustrie beschleunigt. Diese Konsolidierung ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Entwicklungen:

Die Globalisierung im Tourismus ist allgegenwärtig. Sie zeigt sich u.a. im Aufkommen neuer Destinationen mit einer immer besseren Erreichbarkeit und in der wachsenden Dominanz internationaler Tourismuskonzerne, aber auch in der Verbreitung integrierter Geschäftsmodelle und Destinationsformen. Diese versuchen, auf globaler Stufe die bestehende Nachfrage zu bedienen und eine neue Nachfrage zu generieren.

Zudem ist eine zunehmende Ausdifferenzierung der Leistungen in «Mass vs. Class» zu beobachten. Für die global zunehmende Massennachfrage ist eine weitgehende Standardisierung und Kommerzialisierung vieler Leistungen erkennbar. Gleichzeitig zeigen sich im kaufkraftstarken Bereich neue attraktive Nischen, beispielsweise im Gesundheits- oder Erlebnisbereich.

Auf Ebene der Marktstrukturen ist aufgrund der Verbreitung des Internets ein zunehmender Wettbewerb zwischen Verkaufsplattformen und -kanälen feststellbar. Hierbei wirken starke Netzeffekte, so dass eine Konsolidierung und Fokussierung auf effiziente Verkaufs- oder Empfehlungsplattformen zu erwarten ist. Damit verbunden sind zwei wesentliche Entwicklungen:

- Multi-Channelling: Promotion und Verteilung von Information sowie Buchungsmöglichkeiten erfolgen parallel über verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen. Dies erhöht die Marketingkosten für die Destinationen;
- Aufkommen digitaler sozialer Netzwerke: Die Kommunikation findet nicht mehr nur im Bereich B2B (zwischen Unternehmen) oder B2C (zwischen Unternehmen und Kunden) statt, sondern zunehmend auch C2C (zwischen Kunden). Damit wird Kommunikation für die Unternehmen noch schwieriger und im Endeffekt teurer.

Parallel zum Multi-Channelling auf der Anbieterseite findet sich das Channel-Swapping auf der Kundenseite. Wie verschiedene Studien zeigen,² nutzt auch der Kunde Kommunikations- und Kaufkanäle situativ und opportunistisch entlang des Entscheidungs- und Kaufprozesses. Durch die vermehrte mobile Abfrage werden klassische intermediäre Vertriebswege (Einschluss von Vertriebsorganisationen) zunehmend umgangen.

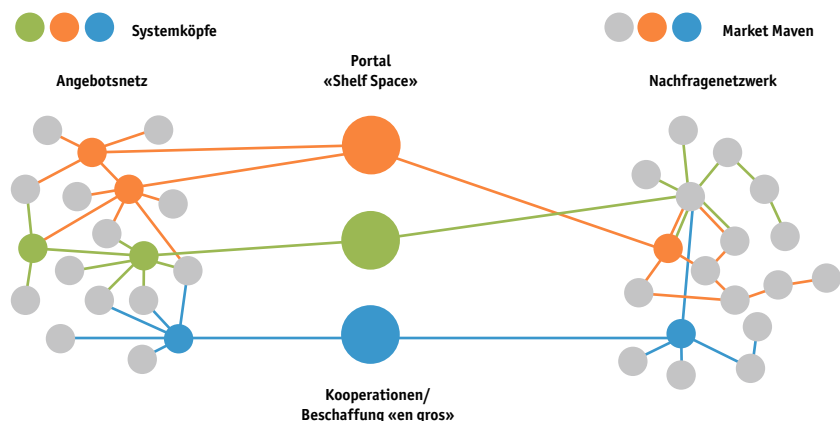
Die bisherigen Antworten

Im Alpenraum haben nur wenige Destinationen für diese Entwicklungen passende Antworten gefunden – und wenn, dann oft mit Unterstützung grosser Tourismusunter-

2 Vgl. z.B. Bieger & Laesser (2004).
 3 Vgl. Bieger, Laesser, & Weinert (2006).
 4 Vgl. Beritelli, Bieger, & Laesser (2009); Bieger et al. (2006).

Grafik 3

Netzwerklogik im Tourismusmarketing



Quelle: Laesser, Bieger, Beritelli / Die Volkswirtschaft

nehmen oder international ausgerichteter Leitbetriebe (z.B. Bergbahnunternehmen, Freizeitattraktionen und -parks). Der Grossteil der Tourismusorganisationen hat sich jedoch auch in dieser Phase der Konsolidierung bezüglich ihrer Arbeitsweise und Strukturierung kaum verändert.

Seit rund 2005 wurde in verschiedenen Kantonen – etwa Graubünden oder Wallis – die Frage nach den optimalen Destinationsstrukturen im Hinblick auf diese Entwicklungen neu gestellt. Die wesentlichen Merkmale der dabei entwickelten Konzepte sind folgende:

- *Grössere Destinationsräume* mit entsprechenden Organisationen, die in der Lage sind, Budgets von mindestens 7 Mio. Franken zu generieren.³ Diese neue Grössenlogik ist vor allem getrieben durch das Multi-Channelling und die damit entstehenden Aufgabenerweiterungen und -vertiefungen.
- *Trennung zwischen territorialen und Verkaufsaufgaben*: Territorial und flächendeckend müssen die Gestaltung der touristischen Rahmenbedingungen (Lobbying-Funktion) und der Zugang zu Verkaufskanälen im Internet erfolgen. Kommerzielle Produktentwicklung, Verkauf sowie Markenentwicklung und -pflege kann an Destinationsorganisationen mit der erwähnten kritischen Grösse oder an nicht raumgebundene Plattformen übergeben werden.⁴

auf minimale Budgetgrössen seit Mitte der 1990er-Jahre viele Tourismusorganisationen verstärkt marktorientierte Aufgaben wahrnehmen. Die Neuausrichtung auf Produktaufgaben und die gleichzeitige Emanzipation von den reinen Territorialaufgaben hat jedoch nur teilweise Erfolg gehabt. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass sich die bisherigen Entwicklungen der Tourismusorganisationen zu sehr auf die Strukturen und zu wenig auf die Arbeitsprozesse konzentriert haben. Ein weiterer Grund liegt in den immer noch politisch geprägten regionalen Eignerstrukturen dieser Organisationen. So sind viele Tourismusorganisationen immer noch grösstenteils durch Gelder aus öffentlichen Quellen finanziert (Gemeinde-, Kantonsbeiträge, Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, etc.), weshalb weite Interessenkreise Eigeneransprüche auf die Tourismusorganisation erheben.

Der alternative Ansatz: Funktion und Prozess vor Territorium

Als weiterer Entwicklungsschritt für Tourismusorganisationen bietet sich die weitgehende Ablösung von der territorialen Sicht und die Orientierung an die Prozesssicht an. Im Vordergrund stehen dabei auf Märkte ausgerichtete Aktionspläne. Diese können in Form eines *Marketing Funnel* (siehe Grafik 1) strukturiert werden, der den Marketing-Wirkungsprozess widerspiegelt. Die dem Marketing Funnel zu Grunde liegende Sichtweise ist ein Kundenprozess (siehe Grafik 2), an dem sich das Tourismusmarketing letztlich orientieren sollte.

In diesem prozessorientierten touristischen Marketing müssen die Aufgaben der einzelnen Partner – von der Produktentwicklung über Aufmerksamkeitsgenerierung, Bedürfniserweckung, aktivem Verkauf, Buchung, Serviceerbringung bis zur Stammkundenbetreuung – geklärt werden. So ist es denkbar, dass die Marktforschung für einzelne Märkte von der Tourismusorganisation, für andere vom grössten Bergbahnunternehmen vor Ort verantwortet wird. Die Produktentwicklung liegt in einem Markt bei der Tourismusorganisation, in einem anderen bei den Hoteliers. Grundsätzlich dürfte die Stärke von Tourismusorganisationen im Reputationsmanagement und in der Erzeugung von Aufmerksamkeit liegen. Um gebrochene Wirkungsketten zu vermeiden, muss diese generierte Aufmerksamkeit von konkreten Produkten bedient und dieselben aktiv vermarktet werden. Noch zu häufig gibt es hier Brüche, die in unproduktiven Marketinginvestitionen münden.

Kasten 1

Aufgaben eines Systemkopfes

- *Initiative*: Er initiiert den Prozess zum Aufbau und Betrieb eines Marketing Funnel;
- *Koordination Vorbereitung*: Er steuert den Prozess in der Vorbereitungs- bzw. Konzeptionsphase;
- *Steuerung Umsetzungsprozess*: Er steuert die Umsetzung;
- *Inhalte*: Er liefert gemeinsam mit Partnern Inhalte;
- *Führung im taktischen Marketing*: Dazu gehört insbesondere der Zugang zu Preisfestsetzungsinstrumenten und zur Kapazitätssteuerung im Rahmen von Systemen der nachfrageorientierten Preissteuerung.

Konsequenzen für die zukünftige Destinationsentwicklung

In Konsequenz der vorangegangenen Überlegungen schlagen wir vor, vermehrt in flexiblen prozessorientierten Netzwerkstrukturen zu denken und damit die regional ausgerichtete Imagewerbung und Markenentwicklung in Produktentwicklung und -vertrieb zu überführen. Wir unterscheiden in der Folge in jedem Netzwerk drei wichtige Player (siehe *Grafik 3*):

- *Systemköpfe* im Angebotsnetzwerk;
- *Market Mavens* (Marktexterten) im Nachfragenetzwerk;
- *Portale*, welche Systemköpfe und Market Mavens verbinden.

Systemköpfe

Ein Systemkopf im Angebotsnetzwerk steuert bzw. treibt den Marketing Funnel. Dies kann zum Beispiel die wichtigste Attraktion im Ausflugstourismus oder eine Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus sein. Der Systemkopf ist also der Leader eines angebotsseitigen Netzwerks. Er besitzt oder schafft Zugang zu Portalen, welche wiederum Zugang zu spezifizierten Kundensegmenten haben. In Bezug auf den Marketing Funnel ist der Systemkopf für eine Reihe von Aufgaben verantwortlich (siehe *Kasten 1*). Diese kann er selber ausführen oder outsourcen.

Market Mavens

Das Gegenstück zum Systemkopf auf der Anbieterseite ist auf der Nachfrageseite der Market Maven. Diese Person oder Institution mit einem Wissensvorsprung steuert oder beeinflusst die Informationsverteilung – und bestenfalls die Entscheidungsfindung – potenzieller Gäste (klassisch als Key Account Intermediär oder vermehrt auch als zentraler Player in einem sozialen Netzwerk). Im Idealfall handelt es sich hierbei um ein eigentliches *Buying Center*.

Systemköpfe wie Market Mavens sind gekennzeichnet durch eine *zentrale Position im Netzwerk*. Sie führen mehrere Teile weiterführender Netzwerke als Verbindungsknoten nicht nur zusammen, sondern beeinflussen diese als wichtige Informationsvermittler und Meinungsbildner.⁵

Portale

Wo Systemköpfe aus eigener Kraft mit Market Mavens erfolgreich operieren, sind Portale von untergeordneter Bedeutung. Wenn jedoch die Verbindung aufgrund beschränkter Ressourcen oder mangelnder Kompetenzen der Systemköpfe oder fehlendem Zugang der Market Mavens zum Destinationsangebot nicht hergestellt werden

kann, erweitert sich das Konzept des virtuellen Portals auf eine operative Einheit, welche mit *Koordinations- und Vermittlungskompetenzen* ausgestattet ist. Hier sind Destinationsmanagement-Organisationen der neuen Generation gefragt, die gezielt Angebote koordinieren sowie den Nachfrage- und Angebotsnetzwerken zuführen.

Der *Marketing Funnel* ist deshalb auch auf jede relevante Verbindung in diesen Netzwerken anzuwenden. Um eine Analogie aus der Physiologie zu benutzen: Angebots- und Nachfragenetzwerke bilden das Skelett des Marketing Funnel. Systemköpfe, Market Mavens und Portale stellen die Muskeln dar, welche es dem Marketing Funnel erlauben, sich zu bewegen und flexibel zu bleiben. Die Informations-, Kommunikations- und Transaktionsflüsse zwischen Systemköpfen, Market Mavens und Portalen entsprechen dem Blut, welches den Marketing Funnel lebensfähig macht.

Destinationsmanagement der Zukunft

Das Destinationsmanagement der Zukunft ist durch drei Entwicklungen geprägt:

- Weg von der Fixierung auf die Optimierung von Destinationsstrukturen, hin zu einer *Orientierung an Transformationsrichtungen* und an den dafür notwendigen *Entwicklungsprozessen*. Wichtig ist, dass sich die Verantwortlichen im Klaren sind, wie der gesamte Marketingprozess von der Produktentwicklung bis zum Kundenbindungs-Management und zum aktiven Verkauf optimal gestaltet werden kann und wie sich die Funktionalität und Rolle der eigenen Organisation in Zukunft wandelt. Dieser Wandel (bzw. dessen Richtung) ist Gegenstand eigener strategischer Überlegungen.
- Weg von einer Orientierung an Territorien, hin zu einer *Orientierung an Aufgaben innerhalb von Marketingprozessen*. Ziel müsste es sein, in eigentlichen Prozesslandkarten als Abstimmungsinstrumente die Aufgaben der einzelnen Teilorganisationen aufzuzeigen, die Übergänge im Marketing Prozess sicherzustellen und so die Funktionsweise des Marketings in einer Region und nicht die Aufgabenerfüllung einer einzelnen Tourismusorganisation zu optimieren.
- Weg von einer Budgetorientierung, hin zu einer *Marktorientierung*. Die Diskussion um kritische Budgets sollte weniger durch die Organisation, als vielmehr vom Markt getrieben sein. Je kleiner das Budget, desto kleiner der Markt. Doch ein Markt kann immer in irgendeiner Form sinnvoll bearbeitet werden. ■

Kasten 2

Literatur

- Beritelli, P., Bieger, Th. & Laesser Ch. (2009): Size Matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries. In: *Tourism*, 57(3), S. 309-327.
- Bieger, Th., & Laesser, C. (2004): Information Sources for Travel Decisions – Towards a Source Process Model. In: *Journal of Travel Research*, 42(4), S. 357-371.
- Bieger, Th., Laesser, Ch. & Weinert, R. (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse. St. Gallen.
- Hill, S., Provost, F. & Volinsky, C. (2006): Network-Based Marketing: Identifying Likely Adopters Via Consumer Networks. In: *Statistical Science*, 21(2), S. 256-276.
- Jones, C., Hesterly, W. S. & Borgatti, S. P. (1997): A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. In: *The Academy of Management Review*, 22(4), S. 911-945.

5 Vgl. Jones et al. (1997); Hill et al. (2006). Ein wunderbares und unterhaltsames Beispiel liefert der 2009 publizierte Spielfilm «The Jones».