

Destination "Management" Organisationen

Pietro Beritelli, Christian Laesser

Die laufende Reform entlang des sogenannten Destinationsmanagements der 3. Generation in der Schweiz (St. Gallen Model for Destination Management), welche seit kurzem auch für ausländische Destinationen realisiert wird, hat eine Reihe von Erkenntnissen zu Tage gebracht; unter anderem über die Wirksamkeit und die zukünftige Rolle von Tourismusorganisationen, auch Destination Management Organizations (DMOs) genannt. Dieser Kurzbeitrag liefert eine kritische Betrachtung über das aktuelle Selbstverständnis dieser Organisationen. Der konzeptionelle Charakter dieses Artikels soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Problemdarstellung und auch die Lösungsvorschläge auf eine über 20-jährige Beratungserfahrung mit DMOs weltweit stützen und im Rahmen dieser Reform offensichtlicher denn je geworden sind.

In den 1980er Jahren sprach man von Ferienortplanung, in den 1990er Jahren wurden Leitbilder und Marketingkonzepte entwickelt, später kamen weitere Ansätze dazu, z.B. Destinationsstrategien, Masterpläne. Bei all diesen angebotsseitigen Versuchen, einen Erlebnisraum zu planen und für die Zukunft zu entwickeln, stand eine Organisationsform im Mittelpunkt, die es auf diese Weise wohl nur im Tourismus gibt: die Tourismusorganisation. Sie wurde seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts nicht nur in der Schweiz, sondern auch weltweit als "fokales Unternehmen" der Destination betrachtet und somit als Initiator und Träger von Planungs-, Entscheidungs-, Vermarktungs- und Koordinationsprozessen. In diesem Beitrag werfen wir ein kritisches Auge auf die bisherigen historischen Entwicklungen von Tourismusorganisationen und präsentieren einen Ausweg aus der aktuellen Problematik dieser traditionsreichen, oft hochgelobten und gleichzeitig stark kritisierten Institutionen.

«Die Arbeits- und Funktionsweise des Angebotsnetzwerks wird fundamental neu geordnet und die DMO in ihrem institutionellen Selbstverständnis grundlegend neu erschaffen.»

Historische Wurzeln

Tourismusorganisationen sind in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts vor allem in Europa entstanden. Sie wurden als Selbsthilfeorganisationen (Vereine, Genossenschaften) von touristischen Leistungsträgern (meist Hotels) gegründet, um quasi-öffentliche und vor allem touristische Dienstleistungen zu erbringen (Verschönerung des Ortes, Informationsbüro, Unterhalt Eisfeld, Wanderwege, etc.), die von den einzelnen Mitgliedern nicht alleine hätten finanziert werden können. Die ursprüngliche Finanzierungsquelle war der Mitgliederbeitrag. Touristische KMU haben sich hierbei aus eigener Kraft und mit Hilfe eines eigenen organisatorischen Mechanismus um spezifische Aufgaben rund um die Gestaltung touristischer Erlebnisse bemüht.

Historische (Fehl-) Entwicklungen

In den vergangenen rund 150 Jahren ist es zur einer Reihe von (Fehl-) Entwicklungen in mindestens vier Bereichen gekommen (Beritelli & Reinhold, 2013).

1. Finanzierung

Um den steigenden Aufwand für bestehende und neue Aufgaben zu decken, schaffte man in vielen Ländern und Regionen neue Finanzierungsquellen, die meisten davon auf der Basis von Gesetzen. In der Schweiz wurden vor allem auf Gemeindeebene Kurtaxen erhoben. Später, vor allem bei sinkenden Logiernächten, bat man vielerorts auch das Gewerbe und indirekt profitierende Leistungsträger mit Hilfe von Tourismusförderungsabgaben zur Kasse. Viele andere Regionen und Länder stützten sich (zusätzlich) auf Gemeinde- und Staatssubventionen. Insgesamt ist der Finanzierungsmix bei den meisten DMOs heute aus Quellen zusammengesetzt, die nur dank des Wohlwollens der Politik und der zahlenden Bürger und Unternehmen aufrechterhalten werden (Beritelli & Laesser, 2013).

2. Aktivitäten

Vor allem unter dem breiten Begriff "Marketing" haben viele DMOs in den vergangenen Jahrzehnten einen grossen Teil ihrer Budgets für Gästeinformation, Promotion sowie PR ausgegeben. Da das Geld aus den obenerwähnten allgemeinen Quellen stammte, haben sich alle Leistungsträger, aber auch die Politik, die breite Bevölkerung und die Öffentlichkeit berufen gefühlt, über die Verwendung dieser Mittel mitzureden; schliesslich hat man ja dafür bezahlt. Die DMOs haben somit ein allgemeines "Marketing für alle" geführt, mit welchem sich alle identifizieren konnten, mit welchem alle ein bisschen (un-)zufrieden waren.

3. Planung

Die zwei oben dargestellten Mechanismen haben dazu geführt, dass DMOs sich automatisch als fokale Organisationen für die Destination verstanden haben, mitunter mit einem proprietären Vertretungsanspruch. Fokale Organisationen steuern/ führen ein strategisches Netzwerk. Als solche müssen sie sich auch um die zukünftige Gestaltung des Netzwerkes (in diesem Fall der Destination) bemühen. Planungsprozesse auf Destinationsebene wurden somit nicht nur durch die Behörden allein, sondern und vor allem in touristischen Regionen stark durch die DMO initiiert und geleitet. Diese Entwicklung wurde spätestens seit den 1990er Jahren im Rahmen der Leitbildplanungsprozesse offensichtlich. Auf diese Weise haben sich DMOs auch zu Architekten der Destinationsstrategie erklärt (siehe Abbildung 1), ohne zu berücksichtigen, dass sie bestenfalls ein meist marginaler, kleiner Player im gesamten Netzwerk waren (siehe Abbildung 2).

4. Erfolgsmessung

Ein weiteres Problem besteht in den weltweit ähnlich strukturierten Jahresberichten von DMOs. Hier wird – meist im zweiten Teil des Berichts – auf nicht von der DMO steuerbare Daten und Informationen hingewiesen. So werden beispielsweise nicht nur Ankünfte- und Logiernächte-Entwicklung, sondern auch Bettenanzahl und deren Auslastung im Beherbergungssektor kommentiert. Auch wenn die DMO offensichtlich keinen direkten Einfluss auf diese aggregierten Endgrössen hat, suggerieren die Jahresberichte, dass sie etwas damit zu tun hat; schliesslich wird ja auch im ersten Teil des Berichts ausführlich beschrieben, was alles für alle mit dem Geld von allen getan wurde (Beritelli, Bieger & Laesser, 2013).

Chronische Symptome einer historisch begründeten Krankheit

Alleine die obigen vier Entwicklungen schaukeln sich auf eine beunruhigende Weise zu einem Teufelskreis hoch, in welchem die DMO zum Mädchen für alles wird. Es kann also nicht überraschen, dass einzelne Kurdirektoren in der Vergangenheit einen sehr hohen Repräsentationsstatus genossen und oft im öffentlichen Rampenlicht eine weit aus wichtigere Rolle als manche Politiker spielten (siehe

Abbildung 1). Diese Entwicklung hat natürlich ihre nachhaltigen Probleme generiert. Wir beschreiben diese nur kurz und überlassen dem Leser die weiteren Interpretationen auf Basis der folgenden drei Abbildungen.

Während eine DMO im komplexen Geschäfts- und Beziehungsgeflecht einer Destination ein eher kleines Unternehmen ist und somit nicht zwingend zentral vernetzt sein muss (Abbildung 2), verstehen sich die Akteure der DMO (vor allem dessen Direktion und Vorstand) als ein Unternehmen, welches das gesamte Netzwerk koordinieren, zusammenhalten und steuern muss. Schliesslich muss die Destination weiter entwickelt werden (graues Feld in Abbildung 1).

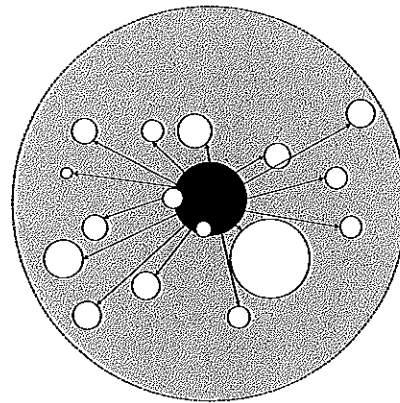


Abbildung 1: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, Selbstverständnis der DMO

Die DMO versucht somit, alle Partner in eine strategische Stossrichtung zu bringen. Um einen möglichst homogenen Konsens zu erreichen, platziert sich jedoch die DMO in eine solch zentrale Rolle und macht sich für Prozesse und Resultate verantwortlich, für welche sie nie eine Verantwortung oder eine Kompetenz hatte. So richten sich alle Hoffnungen, Kritiken (seltener ein Lob), insgesamt das Interesse der Akteure und deren Organisationen und Institutionen auf die DMO und deren Wirken (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Gretzel, Fesenmaier, Formica & O'Leary, 2006). Ein nicht nur für die DMO, sondern auch für das gesamte Netzwerk problematischer Zustand. Schliesslich dient die DMO als Sündenbock für eigene und kollektive Unzulänglichkeiten, für mangelnde Innovation oder Kooperation, für verpasste Chancen, etc.

Mögliche Auswege

Wir empfehlen zu den Ursprüngen zurückzukehren, oder anders formuliert: Die DMO soll spezifische Aufgaben übernehmen, die einzelne Organisationen nicht allein wahrnehmen können und/ oder keine Kompetenzen dafür haben/ aufbauen wollen. Dies führt dazu, dass sich die Leistungsträger und die DMO fragen müssen, wo konkreter Handlungsbedarf besteht, um die markt- und damit eindeutig kundenorientierten Angebotsnetzwerke

wirksam zu unterstützen (Bieger & Beritelli, 2012; Bieger, Laesser & Beritelli, 2011).

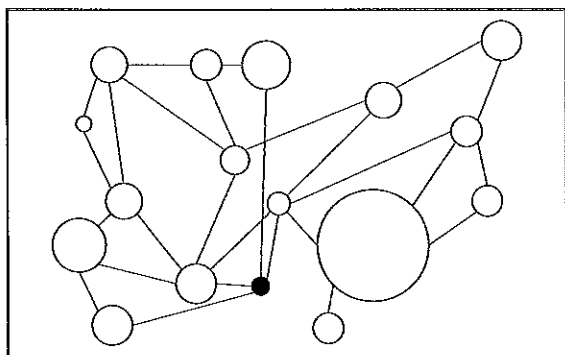


Abbildung 2: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, objektives Bild

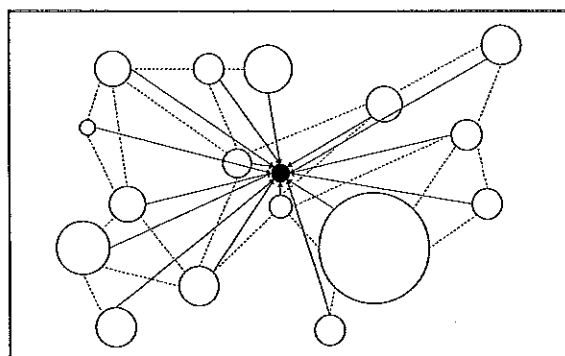


Abbildung 3: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, Sicht der anderen lokalen Akteure und Organisationen als Reaktion zum Selbstbild der DMO

In einem weiteren Schritt müssen die Aufträge ausgehandelt und finanziert werden. Hier kommen alternative Finanzierungsmechanismen, meist auch wieder die Bereitschaft von privaten Leistungsträgern sich einzubringen, zum Zug. Schliesslich war der ursprüngliche Mitgliederbeitrag auch eine Form von freiwilliger Finanzierung seitens der Privatwirtschaft. Mit Hilfe dieses Ansatzes schafft die DMO, sich wortwörtlich aus dem Schussfeld der Öffentlichkeit zu bewegen, da die Aufträge selektiv und dezentral entstehen (siehe Abbildung 4).

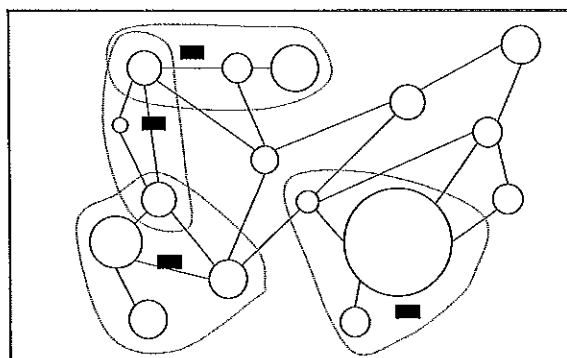


Abbildung 4: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer fokussierten DMO

Diese Reform ist zwar nicht spektakulär wie die früheren Ansätze (z.B. mit top-down aufgesetzten hierarchischen Modellen, neuen Tourismusgesetzen, aufgedrängten Fusionen), jedoch wird sie nachhaltiger wirken. Schliesslich wird die Arbeits- und Funktionsweise des Angebotsnetzwerks fundamental neu geordnet und die DMO in ihrem institutionellen Selbstverständnis grundlegend neu erschaffen.

Eine Destination Management Organization muss also nicht mehr alles für alle tun und sich primär um ‚Policy/ Politics‘ der Region oder eines Ortes kümmern, sondern kann so dem Begriff "Management" eher gerecht werden, indem sie sich an ausgewählten produktiven Geschäftssystemen beteiligt und einen Mehrwert schafft.

Quellen

- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2013): *The new frontiers of destination management – Applying variable geometry as a function-based approach*. *Journal of Travel Research*. doi: 10.1177/10047287513506298
- 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. & Reinhold, S. (2013): *Überführung der DMO in die dritte Generation - Problembereiche und Veränderungslogik*. In P. Beritelli, C. Laesser, S. Reinhold & A. Kappler (Eds.), *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement* (pp. 97-107). St. Gallen: IMP-HSG.
- Bieger, T. & Beritelli, P. (2012): *Management von Destinationen (8th ed.)*. München: Oldenbourg.
- Bieger, T., Laesser, C. & Beritelli, P. (2011): *Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt* (pp. 34). St. Gallen: University of St. Gallen, IMP-HSG.
- 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.
- 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.