

Prof. Dr. HARTMUT LUFT
Fachhochschule Wilhelmshaven, Studiengang Tourismuswirtschaft,
Wilhelmshaven, Deutschland
Visoka škola za turizam, Wilhelmshaven, Njemačka

UDK 338.48
Empfangen: 17.09.1999
Übersichtsarbeit

DAS ORGANISATIONSPROBLEM DES DESTINATION MANAGEMENT

Destination Management bedeutet ein konzertierter Aktionsvollzug von "unten nach oben".

Verschiedene Organisationsträger haben in der Vergangenheit den Fehler begangen, ihre touristische Destination auf einen zu großen geographischen Raum ausgedehnt zu haben. Zum anderen hat es sich als verfehlt erwiesen, bezogen auf diesen Großraum, das operative Geschäft von zentral operierenden Vermarktungsträgern führen zu lassen.

Es wird eine Tourismusorganisation vorgestellt, die der gesamten Marketing-Wirkungskette in funktionsgerechter Abstimmung zwischen den örtlichen und überörtlichen Organisationsträgern Rechnung trägt und eine Region zu einer Angebotseinheit zusammenführt. Angebotsmanagement und Vertrieb sind zum Primat im Marketingvollzug erhoben worden.

Schlüsselwörter: Destination Management, Touristische Destination, Organisationskonzept.

1. DAS STRATEGISCHE ANFORDERUNGSPROFIL DES DESTINATION MANAGEMENT

Mit der Wettbewerbsentwicklung im Tourismus verbindet sich inzwischen die eindeutige Erkenntnis, daß nur *gut organisierte Tourismusregionen mit Destinations- und Markencharakter* überleben werden. Nicht nur aus *Produktesicht*, auch aus *Vermarktungssicht* ist deshalb eine organisatorische Neuorientierung an größeren Raumeinheiten erforderlich.

1.1 Die Destinationsfrage und -größe

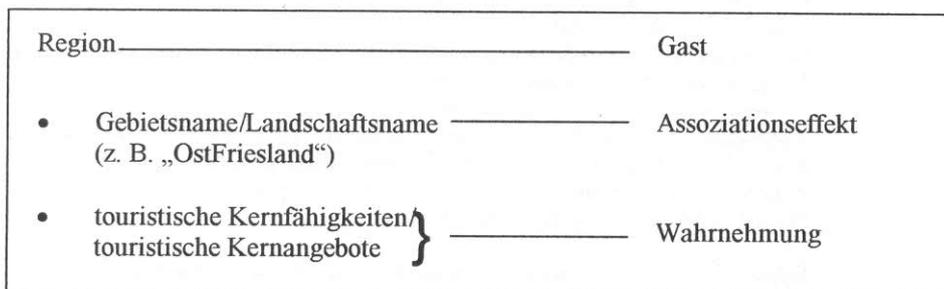
Zunächst muß erst einmal eine Antwort auf die Frage gegeben werden, wie überhaupt eine Region als touristisches Zielgebiet zuzuordnen ist.

Was eine *Destination* ist, definiert sich aus der Sichtweise und Herkunft der Gäste. Das bedeutet auch, daß vielfach die Abgrenzung von Destinationen auf

verschiedenen Märkten unterschiedlich ausfällt. Die Holsteinische Schweiz dürfte aus der Sicht der Hamburger eine Destination sein, aus der Sicht eines Stuttgarters wahrscheinlich nicht. Je weiter also das Reiseziel für den potentiellen Gast entfernt ist, um so großräumiger wird gewöhnlich unter geographischen Gesichtspunkten die Destination definiert. Aus dieser Tendenz wird man wiederum keine Grundregel ableiten können, da sich auch manch kleine Region mit ihrem touristischen Attraktivitätspotential einem großen Nachfragemarkt gegenüberstellt. Umgekehrt besteht die Gefahr, daß sich das Profil in seiner gesamtäumlichen Geschlossenheit verwischt, wenn die Angebotseinheit auf ein zu großes Gebiet abgestellt wird.

Die globale landschaftsräumliche Zuordnung einer Region als touristisches Zielgebiet beruht auf zwei *Imagekomponenten* (siehe Abb. 1):

Abb. 1 **Imagetransfer**



Mit dem *Gebietsnamen/Landschaftsnamen* verbindet der Gast zunächst erst einmal grundlegend, aber noch ziemlich vage ein *Assoziationsbild*, welches sich mit den landschaftlichen Gegebenheiten und Ausprägungen verbindet. Die *Reisezielentscheidung* geht dann letztlich von der gewählten *Urlaubsform* aus, mit der in Hinblick auf die Urlaubsgestaltung ein ganz bestimmtes Leistungsbündel verknüpft wird. In diesem Zusammenhang kommt es auf die *Wahrnehmung* eines Landschaftsraumes als touristische Destination an. Diese Wahrnehmung beruht auf den touristischen *Kernfähigkeiten*¹ bzw. *Kernangeboten*.

Doch *Wettbewerbsstärke* erreicht eine Destination nur dann, wenn sie nach außen mit *Kernangeboten* am Markt hervortritt. Der Begriff „Kernangebot“ bezieht sich auf Dienstleistungsketten, die dem Gast multioptionale Erlebnisse versprechen. Die Erlebniswirkung eines einzelnen Ortes erweist sich im allgemeinen für die Gäste als zu gering; infolgedessen verhalten sich die Urlaubsgäste von Jahr zu Jahr mobiler. Es kann z. B. nicht genügen, lediglich Radwanderrouten zu beschildern und mit Kartenmaterial auszuweisen. Es müssen darüber hinaus attraktive

¹ *Anmerkung:* Was das *Binnenland der ostfriesischen Halbinsel* anbetrifft, so führen die deckungsgleichen Kernfähigkeiten Radwandern, Bootswandern, die Kombination Boot & Bike, Angelsportausübung, Urlaub auf dem Bauernhof sowie eigentümliche kulturelle/soziokulturelle Begegnungen die Landkreise Leer, Aurich, Wittmund, Friesland und Ammerland zu einer eindeutigen Angebots- und Wettbewerbsseinheit zusammen.

Radwanderprogramme unter Einbeziehung von Unterkünften und anderen Angebots-elementen als zusammenhängende Leistungsbündel vermarktet werden, - nicht nur als Tagestouren, sondern ebenso als Mehrtagestouren unter Eingliederung mehrerer Orte. Und auch die Nordsee- und Ostseebäder werden eine bessere Kapazitätsauslastung gewährleisten sehen können, wenn sie das Hinterland angebotspolitisch als komplementäres Aktionsfeld in die Erlebnisvermittlung einbeziehen. Das *überörtliche Angebotsmanagement* muß deshalb zur entscheidenden Grundlage im operativen Funktionsfeld des Destination Marketing erklärt werden.

1.2 Markenpolitik

Zur Vermittlung eines vermarktbareren räumlichen Gesamterscheinungsbildes gehört natürlich eine *Markenpolitik*, die von einer *Dachmarke* ausgeht. Einer Dachmarke kommt die Bedeutung zu, daß sie den Erlebnischarakter einer Region kontrastreich zu bündeln vermag und einen weiträumigen Imagetransfer „einprägsam“ auslöst.

Es trifft gewiß nur für wenige Gebietsnamen/Landschaftsnamen zu, daß sie den landschaftsräumlichen Gegebenheiten als touristisches Attraktivitätspotential ausreichend Ausdruck verleihen. Darum wird inzwischen die Visualisierung von Gebietsnamen/Landschaftsnamen als Dachmarke mit Hilfe eines Slogans (z. B. Emsland - „Ein Stück näher zur Natur“) zu realisieren versucht.² Und ein solches Markendach nimmt Symbolcharakter ein, wenn es werbegestalterisch unter Einbeziehung eines *Signets* ausdrucksvoll als *Logo*³ konzipiert wird.

Sinn und Zweck einer touristischen Dachmarke sind dann gegeben, wenn mit ihrer Bekanntheit und Wiedererkennung eine destinationsbezogene Vorstellung und zugleich eine besondere Leistungserwartung verbunden werden. Denn Marken sind in den Augen des Gastes „positive Vorurteile“. Sie geben dem Gast Sicherheit und vermitteln Vertrautheit und Verlässlichkeit in Bezug auf die erwarteten Grundqualitäten.⁴ Das setzt aber auch eine entsprechende Kompetenz und Abstimmung in den Angeboten voraus, aber auch ein gesamtraumbezogenes gleichgerichtetes Auftreten und Erscheinungsbild aller Beteiligten im Tourismus. Diesen gewünschten Eindruck beim Kunden zu produzieren ist die Aufgabe der „*corporate identity*“.

Eine *Dachmarkenpolitik* gewinnt vielfach an Wirksamkeit, wenn der regionalen Dachmarke verschiedene Standortprofile als *Einzelmarken* zugeordnet werden. So überspannt im niedersächsischen Nordseeraum die Dachmarke „Die

² Hierzu Scherhag, K., Destinationsmarken, in: Tourismus Jahrbuch, 1999/Heft 1, Limburgerhof 1999.

³ *Logo* = Design-Verbund, der sich aus dem Schriftzug der Namensgebung, einem *Signet* und einem Slogan zusammensetzt.

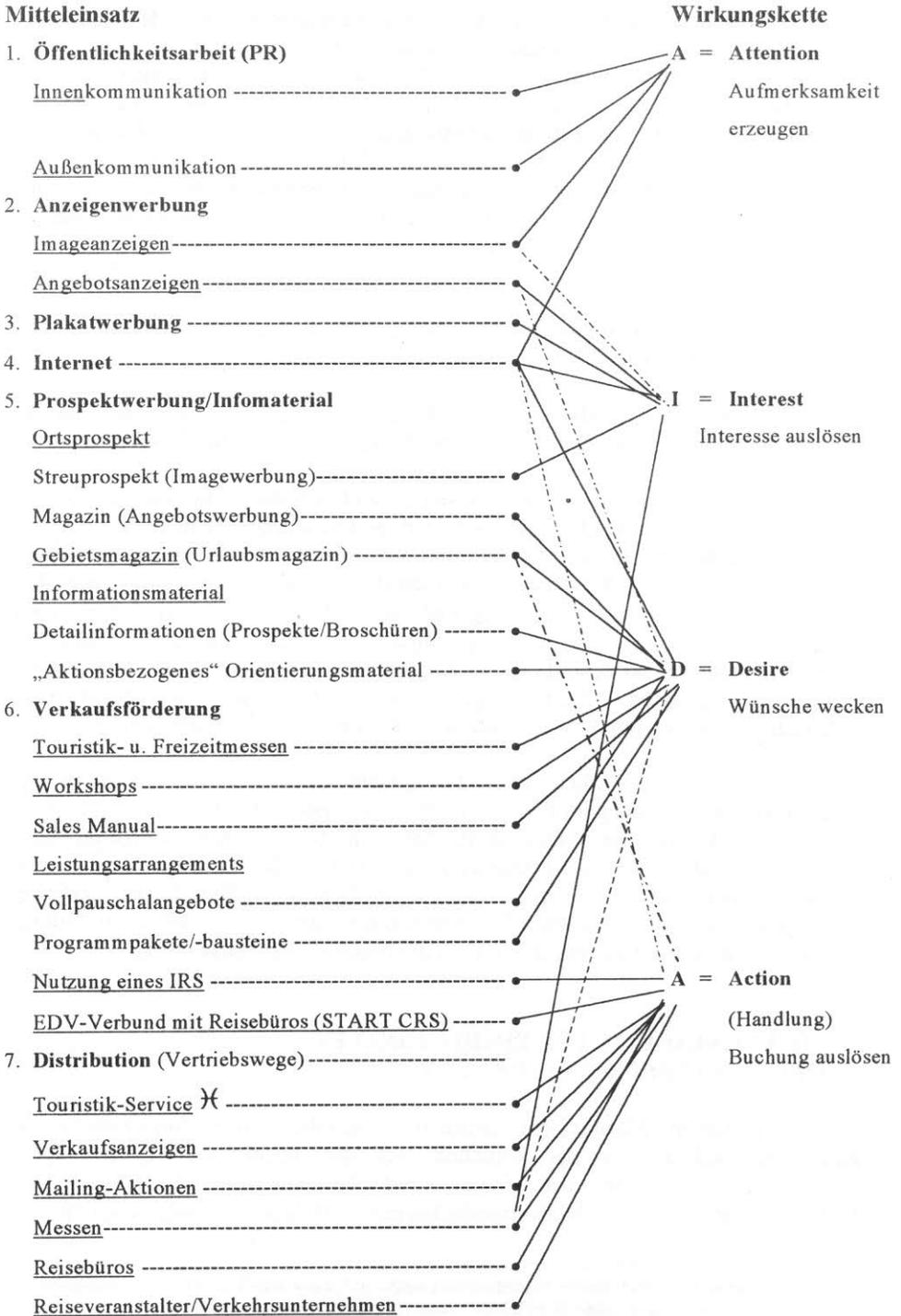
⁴ Schmidt, F., Destination Management – mehr als nur eine Professionalisierung des regionalen Tourismusmanagements, in: Destinationsmanagement (Hrsg.: Mussner, Pechlauer, Schönhuber), Chur/Zürich 1999, S. 22.

Nordsee - Sieben Inseln - Eine Küste“ die zugehörigen Nordseeinseln als Einzelmarken. Ein solches „*umbrella branding*“ würde auch in Schleswig-Holstein im Imageverbund mit verschiedenen eigenständigen Standortprofilen einen Sinn machen. Der Name „Schleswig-Holstein“ ist zusammen mit dem Slogan „Zwei Meere und ein Land voller Erholung“ als Dachmarke zweifelsohne am besten geeignet, den besonderen landschaftsräumlichen Erlebnischarakter großräumig zu bündeln. Darum ist es im Außenmarketing wichtig, daß solche landesübergreifende Marketing-Maßnahmen realisiert werden, die sich auf die Marketing-Einheit Schleswig-Holstein als Ganzes konzentrieren und Größeneffekte auslösen. Doch eine wirksame Produktprofilierung und Produktpositionierung einzelner Teilräume ist in Schleswig-Holstein im Vergleich zu Mecklenburg-Vorpommern zu kurz gekommen. Erst das geschickte Zusammenspiel verschiedener Einzelprofile mit der Dachmarke macht nämlich gewöhnlich verschiedenen Zielgruppen Aufenthaltsvarianten erkennbar und führt zu einer Vergrößerung der gesamtäumlichen Anziehungskraft.

1.3 Der wirkungsgerechte Marketing-Mitteleinsatz

Die verschiedenen *Marketing-Instrumente* einer Tourismusorganisation dürfen nicht isoliert zum Einsatz kommen. Die einzelnen Marketing-Instrumente müssen zwar auf die jeweilige Phase der Reiseentscheidung, entsprechend des AIDA-Modells ausgerichtet sein, doch in ihrer Gesamtheit müssen sie sich als *Wirkungskette* ergänzen bzw. unterstützen. Die Effizienz dieser Wirkungskette ist darin zu messen, inwieweit es der Tourismusorganisation gelingt, Buchungen auszulösen.

Abb. 2 Marketing-Wirkungskette



Es trifft für den Vermarktungsvollzug der meisten Tourismusregionen in Deutschland zu, daß sich deren *Marketing-Mitteinsatz* immer noch in der *Primärfunktion* erschöpft, d. h. in der PR-Arbeit, Anzeigenwerbung, Messeteilnahme und Ausgabe von Prospekt- und Informationsmaterial.⁵ Dieser Funktionszusammenhang vermag bestensfalls Urlaubswünsche zu wecken. Und ein solcher Wirkungsgrad geht auch von jenen Urlaubsgebietsmagazinen aus, die sich lediglich im Dienste der Imagewerbung präsentieren. Doch ein Urlaubsgebietsmagazin wird nur dann seinen entscheidenden Zweck erfüllen, wenn es *verkaufsorientiert* ausgerichtet ist, zum einen mit gezielten Angebotsinformationen und mit ortsübergreifenden Aufenthaltsvorschlägen, zum anderen mit buchbaren Offerten (= Einzelleistungen und Pauschalangeboten).

1.4 Der konzertierte Aktionsverbund zwischen örtlichen und überörtlichen Organisationsträgern

Der konzertierte Aktionsverbund bezieht sich auf die Sicherstellung des Profilverzweigs zwischen Tourismusort und Tourismusgebiet am Markt.

Die meisten örtlichen Tourismusstellen sind sich längst der Tatsache bewußt geworden, daß die touristische Besonderheit ihres Ortes allein nicht groß genug ist, um eine ausreichende räumliche Orientierung für ein Aufenthaltsinteresse auszulösen. Dabei sehen sie sich auch organisatorisch überfordert, allein einen wirkungsvollen Vertrieb aufzunehmen. Als Vertriebsgrundlage stellt sich heute ein *großräumig vernetztes Informations- und Reservierungssystem (IRS)*, mit der Option zur Reisebüroanbindung und neuerdings zur Kopplung an das Internet, als unverzichtbar heraus. Entscheidend hierbei ist vor allem die ortsübergreifende Verkaufsunterstützung durch einen *zentralen Buchungs- und Touristik-Service*.

Dabei rückt natürlich auch das entsprechende *Gebietsmagazin* in den Mittelpunkt der Verkaufswerbung. Umgekehrt gewinnt die gebietsbezogene Vermarktung dadurch an Wirksamkeit, daß sich die örtlichen Tourismusstellen ebenso in einer überörtlichen Verkaufsfunktion sehen. So führen inzwischen örtliche Tourismusstellen im Binnenland der ostfriesischen Halbinsel die gleichen Kernangebote der Region in ihren Gastgeberverzeichnissen; sie publizieren dadurch anschaulich und mit aktivierender Wirkung die regionale Erlebnisqualität.

2. LÖSUNGSANSÄTZE FÜR EIN REGIONALES ORGANISATIONSKONZEPT

Destination Management erfordert gewöhnlich eine Umgestaltung der Organisationseinheit von der örtlichen auf die überörtliche Ebene. Diese Umgestaltung muß auf der Basis einer konsequenten Ausrichtung der Organisationsprozesse auf die Kundenbedürfnisse erfolgen. Es unterscheiden sich

⁵ Anmerkung: Schmidt, F., fügt diesem Zusammenhang hinzu, daß damit die Tourismusedirektoren bisher am Point of Sale lediglich „Vertreter ohne Bestellblock“ waren (Literaturhinweis: siehe Fußnote 4).

natürlich die Regeln des organisatorischen Zusammenwirkens von Destination zu Destination. Soweit man aber an der Basis von historisch gewachsenen Organisationsstrukturen ausgehen kann, sind diese vermarktungswirksam von der Orts- auf die Gebietsebene zu erweitern und funktionsgerecht zu stabilisieren.

2.1 Die Zuordnung der Aufgaben auf die verschiedenen Organisationsebenen

Der Marketingvollzug steht heute im Blickfeld der nachfolgend genannten entscheidenden Funktionen:

- *Angebotsmanagement* sowie
- *Vertriebsmanagement*.

Dabei darf nicht verkannt werden, daß die organisatorische Zuordnung dieses Funktionszusammenhangs im Blickfeld der entsprechenden Organisationsebene und im Blickfeld einer entsprechenden räumlichen Größenordnung vollzogen werden muß. Hierbei werden im einzelnen folgende Organisationsebenen unterschieden:

- die *operative Organisationsebene*
- die *strategische Organisationsebene*
- die *normative Organisationsebene*.

Die *operative Organisationsebene* nimmt das unmittelbare Wirkungsfeld gegenüber den Gästen und den einheimischen Leistungsträgern ein und wirkt sich entscheidend auf das Angebotsmanagement und Vertriebsmanagement aus.

Der *Deutschland-Tourismus* unterliegt z. Zt. der berechtigten Kritik, daß die Vertriebsorientierung in der Vergangenheit zu kurz gekommen ist. Doch mit diesem Hinweis ist die Versäumnissituation unzureichend beschrieben, denn Verkauf und neue Strukturen bewirken nicht auch gleichzeitig attraktivere Produkte. Man scheint zu übersehen, daß der Deutschland-Tourismus weniger von einer Nachfragekrise und vielmehr von einer Angebotskrise betroffen ist, denn dem Deutschland-Urlaub wird im allgemeinen ein geringer Erlebniswert zugemessen.⁶ Die *Angebotspolitik*, die dem Tourismus einer Region Richtung und Gestalt verleihen soll, ist bisher von so vielen Tourismusorganisationen leider nicht im Sinne eines Angebotsmanagements zur entscheidenden Grundlage des operativen Funktionsfeldes erklärt worden.

Das *Angebotsmanagement* versteht sich als ein produktbezogener Umsetzungsprozeß, welcher von der Kundenorientierung geleitet ist und ein entsprechendes horizontales und vertikales Kooperationsgefüge bedarf, um die geforderte Angebotsqualität – nämlich „Multioptionalität, Convenience und Authentizität“ – sowie Kostengünstigkeit erfüllen zu können.⁷ Hierbei muß sich das Angebotsmanagement auf eine *nachfragegerechte Angebotsentwicklung/-erschließung*

⁶ *Anmerkung:* Formulierungen wie „ein Urlaub in Deutschland ist i.d.R. zwar gemütlich, aber langweilig“ sind inzwischen gängig geworden.

⁷ Vgl. hierzu auch *Bieger, Th.*, Change Management in Destinationen als Schlüsselfaktor für die Realisation neuer Strukturen, in: *Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz* (Hrsg.: Bieger/Laesser), Bern 1998.

durch die gewerblichen Leistungsträger sowie öffentlichen Angebotsträger (Gemeinden, Landkreise) stützen können. Da die öffentliche Hand weitgehend die touristische Infrastruktur zur Verfügung stellt und somit im Tourismus die Position eines Co-Produzenten einnimmt, ist natürlich die Einbindung der betreffenden regionalen Gebietskörperschaften in den Trägerschaftsverbund einer Tourismusorganisation unumgänglich.

Das *Angebotsmanagement* selbst umfaßt im einzelnen folgende Teilfunktionen:

- *Angebotskoordination*
= die Entwicklung gastorientierter Dienstleistungsketten; sie zielt zugleich auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ab;
- *Angebotsaufbereitung*
= die Erstellung von Aufenthaltsprogrammen, Programmpaketen (= Pauschalangebote) sowie Programmbausteinen;
- *Angebotsabwicklung*
bezogen auf Einzelleistungen sowie Leistungsarrangements, hierzu Sicherstellung von Gästebetreuungs- und Animationsleistungen;
- *Qualitätssicherung*
= das Durchsetzen der Qualitätsstandards der nachgefragten Teilleistungen.

Diese vorgenannten Arbeitsvorgänge haben sich – entsprechend den Gästebedürfnissen – auf eine enge Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern einzustellen. Sowohl die Nähe zum Gast als auch die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern sind für einen Organisationsträger dort am besten gewährleistet, wo sich die Gäste hauptsächlich aufhalten (bzw. aufhalten wollen).

Und hierzu haben verschiedene *Studien des Studienganges Tourismuswirtschaft an der Fachhochschule Wilhelmshaven* nachgewiesen, daß sich Gäste während ihres Urlaubszeitraums hauptsächlich in einem *Umkreis bis zu ca. 50 km* aufhalten. Das heißt also, daß von den Gästen auf solche Raumgrößen die Standortauswahl und die gewünschte landschaftsräumliche Erlebnisqualität bezogen wird und dem übrigen destinationsbezogenen räumlichen Umfeld lediglich ein gelegentliches Ausflugsinteresse in einem Umkreis bis zu 100 km zukommt.

In den sog. *intensiven Aufenthaltsräumen der Gäste* sind somit die besten Voraussetzungen für die Erfüllung der *Kernfunktionen des operativen Marketing* gegeben. Denn ohne diesen räumlich umrissenen Basisbezug würde sich in den organisatorischen Abläufen des Angebots- und Vertriebsmanagements der unmittelbare Kontakt mit den Leistungsträgern verlieren.⁸ Auch die *operativen Maßnahmen des Vertriebs*

⁸ Vgl. hierzu auch Pechlauer, H., *Destinationsmanagement – Grenzen und Möglichkeiten* –, in: *Destinationsmanagement* (Hrsg.: Mussner, Pechlauer, Schönhuber), Chur/Zürich 1999, S. 9-17. Pechlauer bezeichnet die sog. *intensiven Aufenthaltsräume der Gäste* als die „*eigentlichen Destinationen im Sinne von Produkt/Markt-Kombinationen*“.

- der *Prospektversand*
- die *Anfragenbearbeitung*
- die Entgegennahme und Abwicklung von Buchungen

werden im Blickfeld der Gästewünsche gleichermaßen von einer überschaubaren Zusammenarbeit mit den touristischen Leistungsträgern begünstigt.

Es wird inzwischen erkannt, daß in den einzelnen Teilräumen einer großräumigen Destination, die mit den sog. intensiven Aufenthaltsräumen der Gäste gleichzusetzen sind, i.d.R. ein *überörtlicher Incoming-Operator* mit einem entsprechenden *zentralen Buchungs- und Touristik-Service*⁹ unverzichtbar ist. Diese überörtlichen Incoming-Operators sollen die *örtlichen Tourismusstellen* nicht ersetzen; sie sollen vielmehr eine ortsübergreifende Korrespondenzbeziehung mit ihnen einnehmen, um die Leistungseffizienz insgesamt zu verbessern.

Was die *Dienstleistungsfunktion der örtlichen Tourismusstellen* anbetrifft, so wird sie sich nicht wie bisher auf Counter-Informationen und Service-Leistungen beschränken können, sondern sie wird verstärkt auf die Betreuung der Gäste (fachkundige Animation, Führung bzw. Unterweisung) auszurichten sein. Zum Aufgabengebiet einer örtlichen Tourismusstelle zählt auch die Kooperation mit den örtlichen Leistungsträgern bei der Gestaltung des Angebots, die Planung und Abhaltung von Veranstaltungen, die Pflege der Tourismusgesinnung im Ort und die Erstellung marktgerechter Verkaufsprodukte in Zusammenarbeit mit den überörtlichen Organisationsträgern.

Solche Organisationsstrukturen, bei denen das überörtliche Marketing einem *einzigen zentralen Organisationsträger* zugeordnet ist, können vielfach nur die Funktion einer Werbegemeinschaft, nicht aber den erforderlichen umfassenden Vollzug des operativen Marketing gewährleisten. Für eine großräumige Destination – wie z. B. für das Binnenland der ostfriesischen Halbinsel – dürfte grundsätzlich ein zentral operierender Vermarktungsträger so lange auszuschließen sein, wie der Gesamttraum für die Durchführung der operativen Organisationsabläufe noch nicht flächendeckend funktionsfähig ist.

Die *destinationsübergreifende Koordinationsfunktion* ist auf der höhergelagerten *strategischen Organisationsebene* zu erfüllen, damit sich die Destination in ihrer gesamtträumlichen Ausdehnung zu einer Angebots- und Wettbewerbseinheit entwickeln kann. Es muß deshalb ein Miteinander der verschiedenen Teilräume innerhalb der Destination institutionalisiert werden. *Strategisches Marketing* ist als Führungsdisziplin zu verstehen, die der betreffenden Destination ein Gesamtprofil verleihen soll. Strategisches Marketing setzt die Leitlinien für den Einsatz der Marketing-Instrumente und für die Planung der Aktionen.

⁹ *Anmerkung:* Diese Funktion bekleiden im Binnenland der ostfriesischen Halbinsel mit großem Erfolg

- die Touristik GmbH „Südliches Ostfriesland“ des Landkreises Leer
- der Fremdenverkehrsverein für den Landkreis Aurich/Ostfriesland e.V.
- die Ammerland-Tourist-Information des Landkreises Ammerland.

Das *strategische Marketing* umfaßt folgende grundlegende Aufgaben:

- *Gesamtraumbezogene Angebotsplanung und -koordination*
(= Primärfunktion des strategischen Marketing einer Tourismusregion)
Die Ergründung von Potentialen für Angebotserweiterungen und -verdichtungen; die Koordination von Angebotsentwicklungen. Hierzu Informationssichtung und -auswertung destinationsbezogener Marktforschungsergebnisse
- *Dachmarkenstrategie (umbrella branding)*
Welche Standortprofile sollen als Einzelmarken (= Submarken) der Dachmarke zugeordnet werden?
- *Veranstaltungsplanung/-koordination*
- *Event-Orientierung*
= profilgebende Großveranstaltungen, z. B. „OstFriesland Radrundfahrt“ als Sportveranstaltung
- *Koordination der „nach außen“ gerichteten PR-Maßnahmen*
zwecks Positivierung des touristischen Gesamtprofils
- *Koordination der Werbung*
= Verbundwerbung
- *Koordination der Verkaufsförderung*
Ausrichtung eines Workshops innerhalb der eigenen Region, Teilnahme an einem Workshop vor Ort; Messepräsentationen
- *Gesamtraumbezogene elektronische Vernetzung*
als Vertriebsgrundlage (IRS, Internet)
- *Koordination des Vertriebs und der Vertriebswege*
= die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und Reisebüros
- *Regionale Service-Card oder regionales Gutscheineheft*
- *Cross-Promotion*
= die werbliche Unterstützung durch Leistungsträger anderer Branchen. Es geht zum einen um die Einwerbung finanzieller Mittel von der Privatwirtschaft; es geht aber auch darum, überregional publikumswirksame Produkte zum Medium einer Region in Anspruch zu nehmen.

Mit der Programm- und Koordinierungspolitik im übergeordneten strategischen Marketing ist natürlich zwangsläufig auch *die Realisierung konkreter Maßnahmen im Außenmarketing* verknüpft, und zwar solcher, die sich auf die entsprechend große Marketing-Einheit, d. h. auf die Destination insgesamt, konzentrieren und somit Größeneffekte auslösen. In diesem Sinne werden z. B. für die Destination „OstFriesland“ folgende *konkrete Maßnahmen* für notwendig erachtet:

- *Urlaubsmagazin „OstFriesland Ferien“*

Die *werbliche Zielsetzung dieses Magazins* soll ausgerichtet sein auf:

- eine globale Vermittlung der touristischen Angebotsbreite der Destination „OstFriesland“ durch die Addition der einzelnen touristischen Angebotsfelder
- eine zielgruppenbezogene Vermittlung von Aufenthaltsorientierungen (= Urlaubsformen) und hierzu die Unterbreitung von Angebotskombinationen und Schlüsselinformationen
- die Illustration der verschiedenen Standortprofile (Feriengebiet Südliches Ostfriesland, Ferienland Ostfriesland, Feriengebiet Friesland, Parklandschaft Ammerland) mit kartographischen Orientierungshilfen und markanten Hinweisgebungen auf deren Urlaubsmagazine (Informationen, Gastgeberverzeichnis)
- die Kontaktdaten der Buchungs- und Touristik-Zentralen (Postanschrift, Telefon, Fax, E-mail, Internet),

- *Gesamtkatalog „OstFriesland Tours“*

- eine Zusammenstellung aller *überörtlichen und örtlichen Pauschalangebote und Programmbausteine* mit kartographischen Orientierungshilfen und Hinweisen auf die betreffenden Buchungsstellen
- zusätzlich eine Auflistung und Illustration aller gastgewerblichen Betriebe und deren Leistungsangebot, um der Selbstorganisation von Gruppenreisen, insbesondere den Absatzhelfern (Reisebusunternehmen, Spezialreiseveranstalter, Vereine) dienen zu können
- zusätzlich Detailangaben über weitere wichtige touristische Leistungskomponenten.

Der *Katalog „OstFriesland Tours“* soll in dieser Ausgestaltungsweise zugleich die Funktion eines *Sales Manual* einnehmen.

- *Verbundwerbung (Anzeigenwerbung)*

= die Einbeziehung der verschiedenen Standortprofile (z. B. Feriengebiet „Südliches Ostfriesland“, Ferienland Ostfriesland) als Einzelmarken unter dem Markendach „OstFriesland Ferien“.

Auf der *normativen Ebene des Destination Management* ist diesem die Aufgabe gestellt, eine klare Entscheidung für die Tourismusedwicklung einer Region und für die dabei anzustrebenden Werte und Qualitäten herbeizuführen. Hierfür sollte ein breit ausgerichtetes *Tourismus Forum* ins Leben gerufen werden, um allen Beteiligten und Interessenten am regionalen Tourismusgeschehen die Möglichkeit zu bieten, sich mit Gedanken und Vorschlägen in die Tourismusedwicklung einzubringen. Eine ausgewogene regionale Tourismuspolitik erschöpft sich nämlich nicht allein in aktiven Bemühungen um den Gast. Es muß gleichermaßen beachtet werden, daß Angebotspolitik und Zielgruppenorientierung den Neigungen und Interessen der einheimischen Bevölkerung entsprechen. Die vorgesehenen Veranstaltungen könnten auf die *Entwicklung eines regionalen Tourismus-Leitbildes* hinauslaufen, welches im Ergebnis die Chancen und die realistisch machbaren Entwicklungsrichtungen und -ziele aufzeigt.

1.2 Der Organisationsvollzug

Es ist in einer großräumigen Destination unumgänglich, auf der *operativen Ebene* an entsprechenden teilgebietsbezogenen Organisationsträgern (Incoming Operators) dann festzuhalten, wenn ein noch ziemlich uneinheitlicher Organisationszustand, aber auch das Fehlen eines geschlossenen gesamträumlichen elektronischen Systemverbundes unter Einbindung der gesamten touristischen Leistungsträgerschaft die organisatorischen Abläufe im operativen Marketing nicht gewährleisten kann.

Als *Integrationsträger*, welcher den Gesamttraum zu einer Angebots- und Wettbewerbseinheit führt, sollte zunächst eine *regionale Aktionsgemeinschaft* (z. B. „Aktionsgemeinschaft OstFriesland Ferien“) fungieren. Dieses Organ, mit führenden Vertretern der teilgebietsbezogenen Organisationsträgern besetzt, sollte nicht nur entscheidende programm- und koordinationspolitische Akzente setzen, sondern die für den Außenauftritt der Destination vorgesehenen Maßnahmen umsetzen. Die regionale Aktionsgemeinschaft sollte auch „nach außen“ einen Organcharakter zeigen, indem sie einen fachlich fundierten Geschäftsführer aus der Mitte ihrer Mitglieder ernennt und auch einen Geschäftssitz einnimmt.

Ein destinationsübergreifender *zentraler Vermarktungsträger in der Rechtsform einer GmbH* würde erst dann die schon bestehenden teilgebietsbezogenen Organisationsträger ersetzen können, wenn sich die Integration auf

- eine zielgruppengerechte gesamträumliche Angebotskoordination und Angebotsaufbereitung,
- die Installation einer gesamträumlichen elektronischen Vernetzung (IRS/Internet) und
- den Aufbau und die Pflege einer zentralen Datenbank stützen könnte und
- ein abgestimmter wirkungsgerechter Marketing-Mitteleinsatz sowie
- ein konzertierter Aktionsverbund mit den einzelnen örtlichen Tourismusstellen

eine erfolgreiche Auslösung von Gästebuchungen (Einzelleistungen verschiedener Art, Pauschalangebote) und zufriedenstellende Buchungsabwicklungen für alle Teilräume der Destination gewährleisten würde.

Destination Management beinhaltet also einen *Integrationsprozeß*, dessen Verlauf vom bisherigen Integrationsgrad der Destination sowie von entsprechenden technischen Voraussetzungen abhängig ist. Solche zentralen, großräumig fungierenden Vermarktungsträger im deutschen Inlandstourismus, die noch nicht auf einen lückenlos vernetzten Datenverbund und auf abgestimmte Strukturen zwischen den Organisationsebenen zurückgreifen können, ermöglichen erst relativ wenigen Leistungsträgern und Fremdenverkehrsstellen innerhalb der Destination einen breiten Marktzugang. Damit ist auch zwangsläufig das Geschäftsfeld des zentralen Vermarktungsträgers nicht groß genug, um mit kommerziellen Einnahmen einen angemessenen Kostendeckungsbeitrag zu erzielen.

3. MEHR MARKTEFFIZIENZ DURCH UMFASSENDE ELEKTRONISCHE VERNETZUNG

Bis heute haben sich bundesweit rd. 900 örtliche und regionale Organisationsträger im Tourismus mit Software verschiedener Hersteller ausgestattet und arbeiten – teils selbständig, teils regional vernetzt – mehr oder weniger erfolgreich zusammen (Stand 1999). Nach den vorliegenden Befragungsergebnissen der DIRG¹⁰ wird von allen örtlichen Tourismusstellen in Deutschland eine elektronische Vernetzung mit anderen Orten sowie mit einem überörtlichen/regionalen Organisationsträger im Interesse einer angebots- und vertriebspolitischen Zusammenarbeit als unumgänglich bezeichnet. Auch Reiseveranstalter, Reisebüros und Online-Anbieter touristischer Leistungen signalisieren bereits seit geraumer Zeit Interesse daran, auf Orts- und Regionsdaten zugreifen zu können.

Eine erfolgreiche Vernetzung kann darum i.d.R. nur von „unten nach oben“ erfolgen. Die Erfahrung der vergangenen Jahre lehrt, daß politisch geforderte Systeme von „oben nach unten“ keine ausreichende Akzeptanz gefunden haben, um eine bundesweite Vernetzungsbasis zu bilden. Funktionierende Vernetzungen haben sich bis heute in erster Linie dort entwickelt, wo der Einsatz EDV-gestützter Informations- und Reservierungssysteme und deren Vernetzung untereinander einen ausreichend großen Nutzen erwarten ließ. Es ist klar zu erkennen, daß die Nähe vernetzter Partner und das Wissen um die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit mit entsprechenden Partnern die entscheidende Rolle spielt und letztlich erst den Erfolg einer vernetzten Zusammenarbeit sicherstellt. Somit kann davon ausgegangen werden, daß touristische Leistungsträger in erster Linie mit ihrer örtlichen Tourismusstelle vernetzt sein sollten und die örtliche Stelle wiederum mit der zugehörigen regionalen Tourismusorganisation. Gebietsgemeinschaften bzw. vorgeschaltete regionale Teilräume nehmen dabei vielfach eine Ersatzfunktion für die örtliche Tourismusstelle ein.

Die technische Voraussetzung, die touristische Software verschiedener Hersteller miteinander zu verbinden und damit Deutschland flächendeckend buchbar zu machen, ist inzwischen gewährleistet, nachdem von der DIRG die *Standardschnittstelle ISI*¹¹ initiiert und für die Integration in alle modernen Windows-Systeme am 30. Juni 1999 freigegeben wurde. Alle namhaften Softwarehäuser haben der Umsetzung dieser Schnittstelle zugestimmt, so daß sie ab dem Jahr 2000 für eine orts-, regions- und bundesländerübergreifende Zusammenarbeit auf vernetzter Basis, aber auch für eine Zusammenarbeit mit Vermarktern eingesetzt werden kann. Das touristische Gesamtangebot wird dann im Endeffekt nicht nur auf örtlicher und regionaler, sondern auch auf bundesweiter Ebene abgelegt sein können, wenn sich eine elektronische Vernetzung von der touristischen Destinationsebene direkt zu einer

¹⁰ Die im Juni 1995 gegründete *Deutschland Informations- und Reservierungsgesellschaft (DIRG)* hat das Ziel, durch Beratung, Systemkoordination und Bündelung von Marketingaktivitäten Deutschland flächendeckend buchbar zu machen. Gesellschafter der DIRG sind die wesentlichen Spitzenorganisationen des deutschen Tourismus.

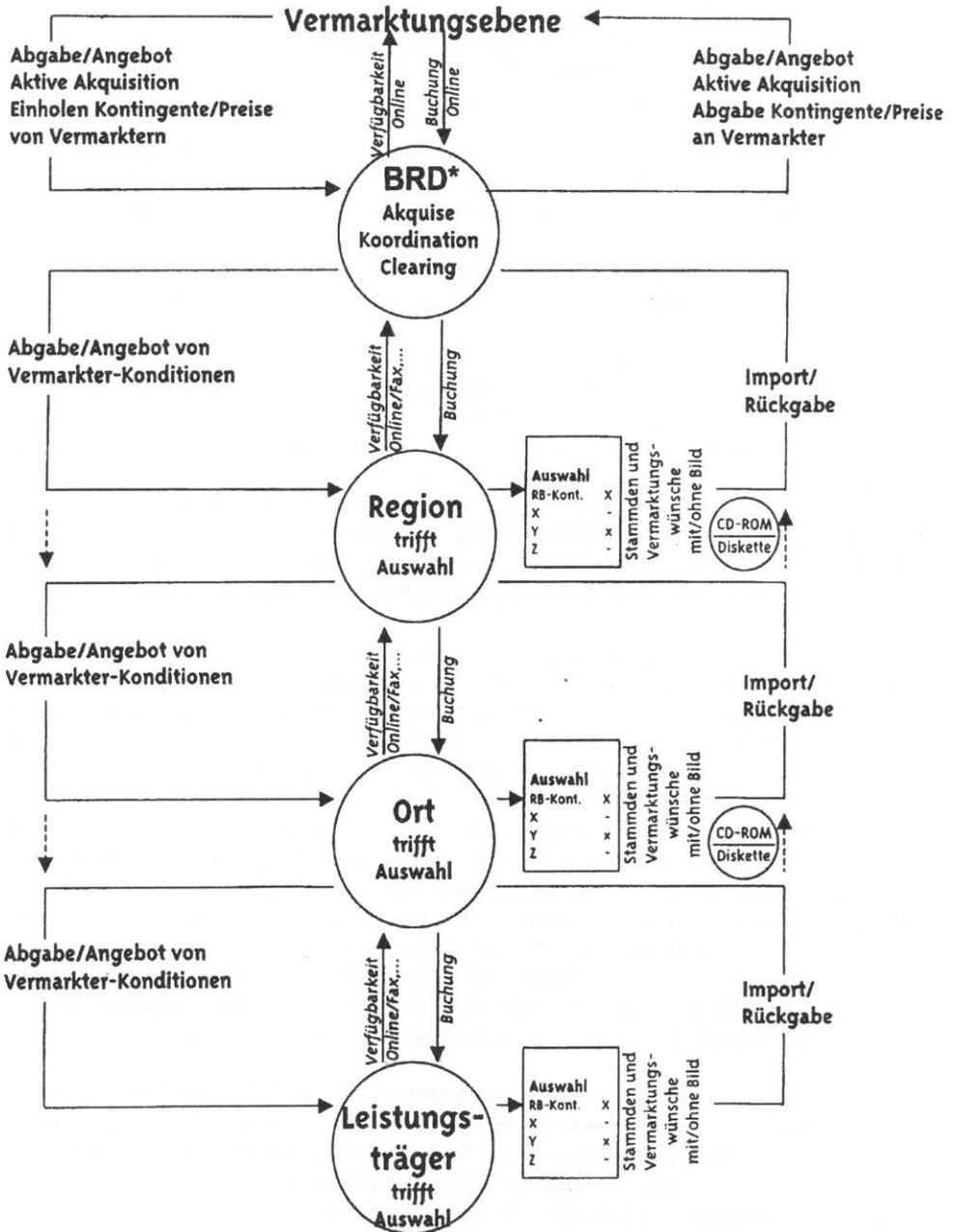
¹¹ *ISI* = International Standard Interface.

Bundesebene fortsetzt (siehe Abb. 3). Die Bundesebene wird sich als Zugriffsebene für jene Gäste erweisen, die besondere Merkmale von Leistungsangeboten suchen, wie z. B. „Kurzurlaub in einem Wellness-Hotel in einem Umkreis von 300 km vom eigenen Wohnort“ etc.

Die globalen Vermarkter im Deutschland-Tourismus werden eine gleichberechtigte Zugriffsmöglichkeit auf eine *offene neutrale Deutschland-Plattform* sichergestellt haben wollen, so daß sich die Installation eines Knotens mit mehreren Standard-Schnittstellen als sinnvoll erweist. Reisebüros, Reiseveranstalter oder Internet-Plattformen benötigen im einzelnen ein umfassendes und qualifiziertes Angebot, präzise Informationen, verlässliche Verfügbarkeiten und Kontingente mit klar definierten Inhalten. Der Datenfluß muß kostengünstig und auf kurzen Wegen erfolgen. Um diese Ansprüche sicherzustellen, werden absolut professionelle Vertragspartner mit klaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten benötigt. Alle Voraussetzungen gleichzeitig können nur im Zusammenspiel mit einer professionell arbeitenden Deutschlandebene erfüllt werden.

Zur Absatzförderung tragen auch die eigenen *Internet-Auftritte* der vielen Tourismusorganisationen bei, indem sie als elektronische Verkaufskataloge informieren und als Verkaufshilfe eingesetzt werden. Doch die meisten Tourismusstellen veröffentlichen bisher nur statische Daten, die oft nicht aktuell sind und daher von Zeit zu Zeit von Hand aktualisiert werden müssen. Erst wenige örtliche und regionale Tourismusorganisationen aktualisieren bislang ihre Internet-Auftritte dynamisch direkt aus den jeweiligen Orts- und Regionsrechnern bzw. per direkten Zugang durch die Leistungsträger selbst.

Abb. 3 Elektronische Vernetzung von „unten nach oben“ Erfassung von Stammdaten



* Offene neutrale Deutschland-Plattform (Nationaler Datenpool)

Die bisherige Entwicklung zeigt, daß nur dort ein vernetzter Datenverbund mit Erfolg zum Einsatz kommt, wo das Zusammenspiel zwischen den beteiligten Stellen (Leistungsträger, örtliche Tourismusstelle, regionale Tourismusorganisation, ...) so effektiv wie möglich gestaltet worden ist. Es geht um die Abstimmung der jeweiligen Aufgaben gegenüber der nächst höheren sowie nächst tieferen touristischen Ebene. Die regionalen Tourismusorganisationen stellen sich zunehmend auf eine destinationsbezogene Vermarktungsbündelung ein und weisen sich mit ihrem Buchungs- und Touristik-Service als überörtlicher Incoming-Operator aus.

Des weiteren wird der Vermarktungsvollzug im Inlandstourismus nur dadurch an Professionalität gewinnen können, wenn entsprechende *Abwicklungs- und Abrechnungsmodalitäten* im Datenverbund bis hin zur Bundesebene abgeklärt sind.

In den meisten vernetzten Orten und Regionen ist es heute schon üblich, daß der gebuchte Leistungsträger die Anstrengungen einer erfolgreichen Vermarktung seiner Kapazitäten mit einer *Provision* in zumutbarer Höhe bezahlt. Wie viele Leistungsträger, aber auch Tourismusorganisationen, an einer Vernetzung letztlich teilnehmen werden, hängt zweifelsohne auch von einer Provisionshöhe ab, die allen Beteiligten ein kostendeckendes Arbeiten ermöglicht. Man wird auch mitberücksichtigen müssen, daß die meisten Tourismusstellen einen finanziellen Ausgleich erwarten, wenn die von ihnen akquirierten und eingebrachten Stammdaten auch anderen neben- und übergeordneten Tourismusstellen bzw. -ebenen im Vermarktungsvollzug zur Verfügung stehen. Ein adäquates Vergütungsmodell wird demzufolge sowohl eine Honorierung für die Vermarktungstätigkeit als auch eine Vergütung für die Leistung der Stammdatenakquise in Anrechnung bringen müssen.

Die Bereitstellung eines qualifizierten, buchbaren Angebotes schließt aber auch die Festlegung der *Kontingent-Verfallfristen* durch die Leistungsträger ein. Um den Vermarktungsorganisationen und Gästen Planungssicherheit zu geben, muß – wie in einem Reisebüro katalog – ebenso ein *Gültigkeitszeitraum der hinterlegten Angaben* garantiert sein. Zur Buchungsabwicklung im vernetzten Betrieb gehört natürlich auch eine Abstimmung der *Anzahlungserhebung*. Es hat sich in der Praxis bereits mehrheitlich durchgesetzt, daß von der Vermarktungsebene lediglich Anzahlungsbeträge in Höhe der Provision erhoben werden. Kurzfristige Buchungen werden dagegen i.d.R. per Direktinkasso und Provisionsabrechnung abgewickelt. Es muß aber auch die Erhebung von *Stornierungskosten* und deren Zuständigkeit abgeklärt sein, und dabei aber auch die Verrechnungsfrage der Vermittlungsprovision. Die hier angesprochenen Abwicklungs- und Abrechnungsmodalitäten werden aber nur dann zur Geschäftsgrundlage im deutschen Incoming-Tourismus erhoben werden können, wenn sich alle Leistungsträger auf *einheitliche AGB's* festlegen.

Die Anmerkungen zu den Abwicklungs- und Abrechnungsmodalitäten im Datenverbund (= *Organisatorische Spielregeln Incoming Tourismus* /≠ *OSI*) wurden an die auf dem Tourismuskongress am Bodensee (Meersburg, 28. – 30.09.1999) erhobenen Fragen und geführten Abstimmungsdiskussionen zum Thema „Deutschland organisatorisch buchbar machen, angelehnt.

LITERATUR

1. Bieger, Th.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, München 1996.
2. Bieger, Th.: Change Management in Destinationen als Schlüsselfaktor für die Realisation neuer Strukturen, in: Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz (Hrsg.: Bieger/Laesser), Bern 1998
3. Luft, H.: Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung, – Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre, 2., erweiterte Auflage, Limburgerhof 1995
4. Scherhag, K., Destinationsmarken, in: Tourism Jahrbuch, 1999/Heft 1, Limburgerhof 1999
5. Schmidt, F.: Destination Management – mehr als nur eine Professionalisierung des regionalen Tourismusmanagements, in: Destinationsmanagement (Hrsg.: Mussner, Pechlauer, Schönhuber), Chur/Zürich 1999

Sažetak

ORGANIZACIJSKI PROBLEM UPRAVLJANJA DESTINACIJOM

Upravljanje destinacijom znači koncentrirano poduzimanje aktivnosti od "gore prema dolje". Različiti nositelji organizacijskih struktura su u prošlosti činili greške izjednačujući turističku destinaciju s jednim velikim geografskim područjem. S tim u svezi iskustvo je pokazalo da bi operativno poslovanje trebalo biti vođeno od centralnog nositelja tržišta.

U radu će se predstaviti jedna turistička organizacija koja koordinira ukupne marketing aktivnosti između nositelja organizacijskih struktura mjesta i njegova okruženja, te od jedne regije čini cjelovitu turističku ponudu. Upravljanje ponudom i poslovanje postaju primarne marketing aktivnosti.

Ključne riječi: upravljanje destinacijom, turistička destinacija, organizacijski koncept.