

2 Die Destination

Von der Tourismuswissenschaft ausführlich diskutiert, setzt sich seit den 1990 Jahren der international gebräuchliche Begriff „Destination“ im gesamten deutschsprachigen Raum durch (vgl. Freyer, 2009a, S.258; Eisenstein, 2010, S.565). Laut Freyer (vgl. 2009a, S.257f) ist eine Tourismus-Destination ein Synonym für Tourismusort, -gemeinde oder -region sowie auch Städte, Landschaften oder Kulturräume. Die unterschiedlichen touristischen Zielgebiete werden nicht nur geografisch vom Reisenden definiert, sondern nehmen auch eine besondere Rolle aus der Sicht des Gastes ein, da diese Reiseziele unterschiedliche, für seinen Aufenthalt notwendige Einrichtungen und Leistungsbündel bieten (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.53). Trotzdem sind Destinationen laut Freyer (2009a, S. 257) keine primären betriebswirtschaftliche Erscheinungen mit klar abgrenzbaren Produktionsstätten oder Produkten, jedoch profitiert der Tourismus von Orten und Regionen als Tourismusanbieter und dient somit als *„Kristallisationspunkt touristischen Geschehens“* (Kaspar, 1991, S.68).

Von besonderem Interesse einer touristischen Destination ist vor allem der Besucher von außerhalb, also der Incoming Tourist. (vgl. Freyer, 2009a, S.257f). Dabei stellt der Tourismus neben der Funktion als Standort, Lebensraum, Verwaltungs- und Gestaltungseinheit und vielem mehr nur einen Teilaspekt einer Destination dar und darf aus diesem Grund nicht nur tourismuswirtschaftlich betrachtet werden (vgl. Freyer, 2009a, S. 257f).

2.1 Definition Destination

In folgenden Definitionen konzentriert sich der Autor vor allem auf die touristischen Aspekte einer Tourismusdestination.

Kaspar (1991, S.68) unterstreicht, dass sich die touristische Nachfrage besonders auf Orte und nicht auf Unternehmen ausrichtet und definiert den Begriff Fremdenverkehrsort (Tourismusort) als einen *„Kristallisationspunkt touristischen Geschehens“*.

Freyer (2009a, S.258) definiert den Begriff „touristische Destination“ als *„geografische, landschaftliche, sozio- kulturelle oder organisatorische Einheiten mit ihren Attraktionen, für die sich Touristen interessieren.“*

Somit sind Destinationen geografische, organisatorische Einheiten, die von Anbietern einer Destination geschaffen werden, um Attraktionen gemeinsam am Markt anzubieten. Der Gast bestimmt dabei durch sein Interesse die nachfrageseitige Perspektive und damit auch die Größe der von ihm ausgewählten geografischen Räume als Destination.

2007 definiert die World Tourism Organisation (seit 2005 UNWTO) eine Destination als *„A local tourism destination is a physical space in which a tourist spends at least one overnight. It includes tourism products such as support services and attractions and tourist resources within one day's return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, and images and perceptions defining its market competitiveness. Local destinations incorporate various stakeholders often including a host community, and can nest and network to form larger destinations...“*

Diese Definition grenzt eine Destination als geographischen abgegrenzten Raum (physisch und administrativ) ab, welche der Gast für seinen Besuch auswählt. Die Destination stellt dem Gast ein von verschiedenen Leistungserstellern erstelltes Produkt zur Verfügung und definiert dieses über sein Management, Image, seiner Wahrnehmung und Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Dabei verdeutlicht diese Definition eine nachfrageorientierte Perspektive (Gast wählt aus) wie auch eine angebotsorientierte Perspektive (vom Anbieter vermarktetes Produkt).

Intensiv hat sich im deutschen Sprachraum Bieger mit dem Destinationsbegriff auseinandergesetzt und eine der am meisten anerkannten und zitierten Definition im deutschen Sprachraum entwickelt (vgl. Eisenstein, 2010, S.566; Becker et al., 2004, S.464). Ausgehend von obigen Definitionen, bekräftigt Bieger, dass Destinationen aus Sicht des Nachfragers, in Abhängigkeit von dessen Bedürfnissen und Wahrnehmungen, zu definieren sind und die zur Bedürfnisbefriedigung bereitgestellten Leistungsbündel als ein Produkt gesehen werden müssen (vgl. Eisenstein, 2010, S. 566).

Bieger definiert eine Destination daher als:

„Geografischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (Bieger/ Beritelli, 2013, S.54).

Diese Definition hebt dabei drei wesentliche Merkmale hervor:

- 1) ein **geografisch abgegrenzter Raum**, der sämtliche Leistungen für den Gästenutzen erbringt. Dabei können sich Überschneidungen in Destinationsräumen ergeben und bilden „*Destinationsringe*“ verschiedener Größen, in denen große Destinationen auch Kleine beinhalten können (vgl. Tschurtschenthaler, 1999, S.18; Eisenstein, 2010, S.567). Die Sicht des ganzheitlichen Gästenutzens bestimmt die Größe der Destination und kann dabei historisch gewachsene politische und sozio- kulturelle Grenzen sprengen (vgl. Eisenstein, 2010, S.567). Angebotsseitig müssen in der Praxis Destinationen dennoch räumlich und geografisch als Wettbewerbseinheit abgegrenzt werden, um sie einheitlich und strategisch führen und vermarkten zu können (vgl. Poon, 1993, S.329, Raich, 2006, S.165)
- 2) ein **Leistungsbündel**, das der Gast für seinen Aufenthalt in einem geografischen Raum aussucht. Die Destination ist dabei ein Ort mit einer oder mehreren Attraktionen, Tourismuseinrichtungen und Dienstleistungen, welche dem Gast verschiedene Leistungsbündel als ein Produkt zur Verfügung stellt und somit auch für den Gast als ein Produkt erkennbar ist (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.53f). Eine Bewertung der Einzelleistungen beteiligter Unternehmen erfolgt dabei *„...wenn überhaupt allenfalls nachgeordnet“* (Eisenstein, 2010, S.567). Das Produkt „Urlaub“ wird in seiner Gesamtheit (sämtliche Dienstleistungen und Sachangebote) als Einheit vom Gast bewertet.

- 3) eine **strategische Geschäfts- und Wettbewerbseinheit**, welche als betriebswirtschaftliche Erscheinung den Raum und die Leistungen als Bündel zusammenführt, um diese geschlossen auf dem Markt anzubieten (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.53f). Gleichzeitig herrscht unter den Destinationen eine hohe Wettbewerbssituation und der Gast muss in der Regel über die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Destination erworben werden, bevor er über die Leistungen einzelner Leistungsträger gewonnen wird (vgl. Eisenstein, 2010, S.567). Aus diesem Grund muss eine Destination als Wettbewerbseinheit und als Ganzes strategisch geführt werden, um am globalen Markt zu bestehen (vgl. Raich, 2006, S.158f).

Ausgehend von den oben beschriebenen Abgrenzungen einer touristischen Destination bezieht sich der Autor dieser Arbeit im Folgenden auf die Definition von Bieger und Beritelli (2013, S.53f).

2.2 Die Destination als Wettbewerbseinheit

Eine wesentliche Herausforderung des Managements touristischer Unternehmen und Produkte ist die fragmentierte Leistungserstellung bei gleichzeitiger Tatsache, dass erst das Leistungsbündel ein Produkt darstellt, welches in einem bestimmten Umkreis vor Ort konsumiert wird (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.VII). Die Erstellung eines segmentspezifischen Leistungsbündels in Tourismusdestinationen wird zumeist nicht durch einzelne Unternehmen, sondern durch kooperative Unternehmensnetzwerke erbracht (vgl. Bieger, 2009, S.93; Pechlaner, 2003, S.5), indem eine Vielzahl von Personen, Unternehmen und Institutionen einen wesentlichen Beitrag zum touristischen Produkt leisten (vgl. Eisenstein, 2010, S.659).

Laut Bieger und Beritelli (vgl. 2013, S.62) erfüllt eine Destination aufgrund ihrer Abläufe und Prozesse

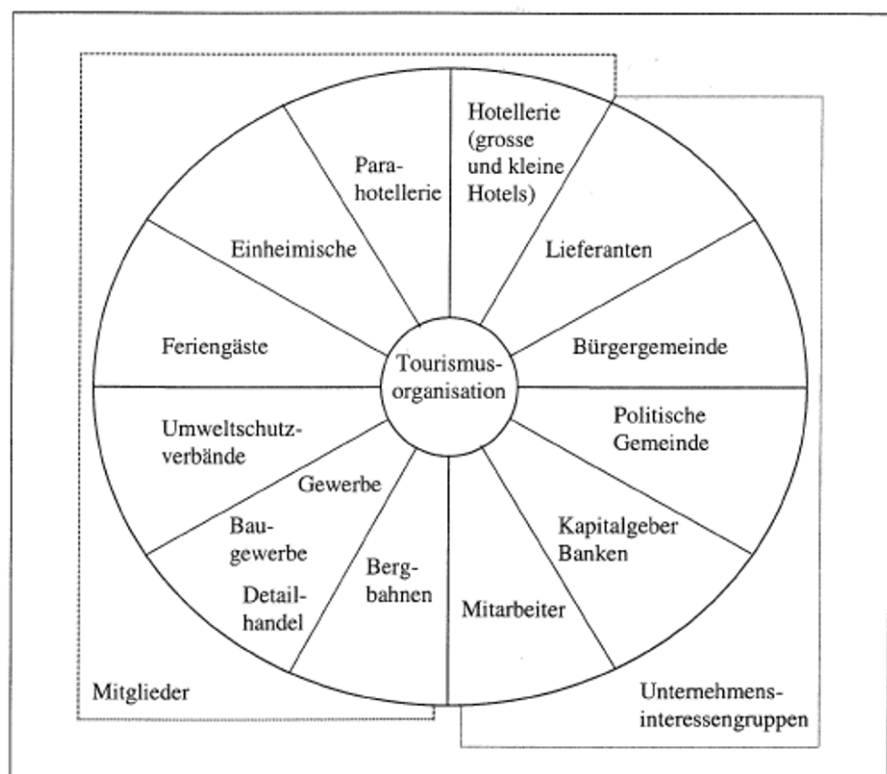
- Destination als Wettbewerbseinheit (komplexes, offenes System)
- Leistungen an Dritte (dynamisches System)
- mit Hilfe von Personen und Technologien (sozio- technisches System)

- Leistungen gegen Entgelt (ökonomisch- orientiertes System)

alle Eigenschaften, um laut Ulrich (Begründer des St. Galler Management- Modells) als ein „*Unternehmen als System*“ zu gelten (vgl. Züger, 2008, S.35).

Wesentliche Unterschiede der Destination zu klassischen Unternehmen ergeben sich durch den Einfluss zahlreicher politischer sowie gesellschaftlicher Anspruchsgruppen, da der Tourismus den Lebensraum aufgrund vielfältiger Effekte positiv und negativ beeinflusst und Teilleistungen des touristischen Leistungsbündel oft auch erst durch öffentliche Subventionen ermöglicht werden können (vgl. Eisenstein, 2010, S.659f). Die Folge sind laut Bieger und Beritelli (2013, S.62) oft unklare Weisungsbefugnisse sowie schwer messbare Erfolgsindikatoren.

Abbildung 1: Anspruchsgruppen einer Tourismusorganisation



Quelle: Bieger, 2009, S.100

Die unterschiedlichen Vorstellungen und Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen beinhalten oft unterschiedliche Ziele und Zielvorstellungen, welche durch eine leistungsfähige strategische Struktur der Destination mit seinem Management gebündelt und koordiniert werden müssen. Durch die gezielte Bündelung der Kräfte einer Destination in den Bereichen der Planung, Angebotsbildung und Vermarktung des Leistungsbündels lassen sich – vorausgesetzt guter Koordinierung der unterschiedlichen Aufgaben und

Funktionen – individuelle Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Weiermair, 2001, S.56). Destinationen als Produzenten touristischer Leistungen werden in der Regel daran gemessen, wie gut sie ihre Leistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten und zu einem bestimmten Preis auf dem Markt verkaufen können, sofern sich die positiven und negativen externen Effekte des Tourismus und der Tourismuswirtschaft in der Waage halten bzw. die positiven dominieren (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.58).

Die Besonderheiten des touristischen Produktes, die Vielzahl von autonomen Akteuren sowie die dynamische Veränderung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen (in Anlehnung an Porters 5-Kräfte Modell siehe Kapitel 3.2.1), erfordern die Notwendigkeit eines übergreifenden und koordinierenden Managements, um wettbewerbsfähige Produkt-/ Marktkombinationen zu schaffen (vgl. Poon, 1993, S.329, Raich, 2006, S.165).

Dabei gilt heute die „*Destination als Wettbewerbseinheit*“ als neues Konzept im Incoming Tourismus mit noch stärkerem Fokus auf Prozess- und Kundenorientierung (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.62f). Es stehen somit nicht mehr die einzelnen Leistungsträger im Vordergrund, sondern Leistungsprozesse und Dienstleistungsketten kundenorientiert für die jeweiligen Gästesegmente (vgl. Dettmer, 2005, S.19).

2.3 Das Destinationsmanagement

Das Destinationsmanagement beinhaltet aufgrund seiner oben genannten Besonderheiten ein vielschichtiges Aufgabenfeld und fungiert besonders im alpinen Raum als eine Form von Kooperationsmanagement im Sinne von Kooperationen unter den verschiedenen Leistungsträgern und Anspruchsgruppen in der Destination (vgl. Scherhag/Menn, 2010, S.11). Die einzelnen Leistungen einer Destination werden durch kooperierende, rechtlich selbstständige, aber wirtschaftliche abhängige Unternehmensnetzwerke erbracht (Community Type of Destination vs. Company Type of Destination) und können daher als virtuelles Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.81). Weiter führen Bieger und Beritelli (2013, S.81fff) dazu aus, dass jede virtuelle Unternehmung eine Steuerungseinheit benötigt, welche die Funktion, die Entwicklungsfähigkeit und operative

Leistungen erbringt, die nicht durch andere Leistungspartner erbracht werden. Destinationsmanagementorganisationen finden ihre theoretische Begründung unter anderem auch im Phänomenen des allokativen Marktversagens und übernehmen dabei wichtige Aufgaben für den Tourismus, welche von den einzelnen Wirtschaftssubjekten und Gebietskörperschaften nicht oder in einem nicht ausreichendem Maß übernommen werden (vgl. Tschurtschenthaler, 2010, S.161).

Neben der strategischen Entwicklung der gesamten Destination und der Berücksichtigung der Einzelstrategien der touristischen, aber auch nicht-touristischen Einrichtungen, hängt der Erfolg einer Destinationsmanagementorganisation vom Ausgleich sich widersprechender Interessen innerhalb der Destination ab. Bieger und Beritelli (2013, S.88) sprechen dabei von einer Doppelfunktion von DMOs¹, da sie sowohl für das eigene Unternehmen, als auch für die Entwicklung der gesamten Destination verantwortlich sind. Daraus ergeben sich unzählige Polaritätsfelder, welche entsprechend zu berücksichtigen sind (vgl. Scherhag/Menn 2010, S.11f).

Dadurch lässt sich das moderne Destinationsmanagement laut Beritelli (2006, S.170) auf vier kooperative Aufgaben innerhalb des geografisch abgegrenzten Raumes zusammenfassen:

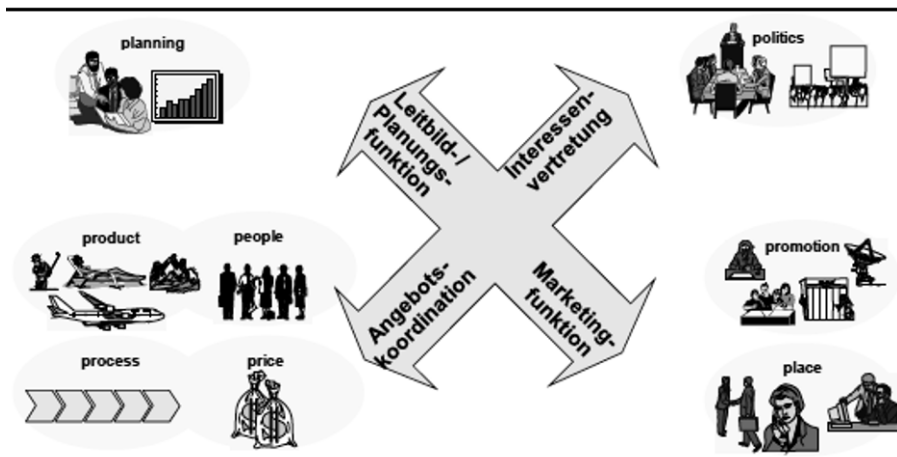
- 1) Die **Planungsfunktion** umfasst alle Aktivitäten, welche die Erarbeitung, Umsetzung und Kontrolle einer Entwicklungsstrategie Destination betrifft
- 2) Die **Angebotskoordination** betrifft die Koordination
 - der Informationsleistung, Gestaltung und/oder Unterstützung der **Produkte** sowie die Sicherstellung der Dienstleistungsqualität
 - von **Personen** welche aktiv an der Gestaltung der Attraktivität der Destination, den Betrieben, der Dienstleistungsqualität und der Bevölkerung teilnehmen

¹

nachfolgend für Destinationsmanagementorganisation

- von **Prozessen** als Schnittstelle zwischen den Betrieben im Rahmen von Beratung, Vermittlung, Kooperation sowie Förderung von verschiedenen Formen der Zusammenarbeit
 - und Abstimmung von **Preisen** zwischen den einzelnen Anbietern und deren Leistungen bzw. angebotenen Leistungsbündel
- 3) Die **Marketingfunktion**, welche heute in der Regel die klassische Promotion und den Vertrieb beinhaltet
- 4) Die **Interessensvertretung**, welche sich den allgemeinen Informationen der Tourismusbranche und der lokalen Bevölkerung sowie der lokalen und regionalen Politik widmet

Abbildung 2: Funktionen von Destinationsmanagementorganisationen



Quelle: Bieger et al., 2011, S.5

2.4 Destinationsstrukturen der 3. Generation

Vor allem im Tourismus haben sich die Marktbedingungen und Leistungsprozesse in den letzten Jahren stark verändert und werden sich bedingt durch die

- Diffusion des Internets in allen Lebensbereichen,
- Entwicklung neuer und mobiler Technologien (Smartphone, Tablets, etc.),
- und Entwicklung hybrider, hyperdynamischer Konsumenten

weiterhin immer schneller und dynamischer verändern (vgl. Bieger et al., 2011, S.4). Vor allem viele europäische Destinationen weisen heute einen hohen Reifegrad im Sinne des Destinationslebenszyklus (Butler, 1980) auf, wobei das Destinationsmanagement teilweise nur verzögert und mühsam auf diesen Umstand reagiert (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.257).

2.4.1 Reformen der 1. und 2. Generation

Die Tourismusbranche in den traditionellen alpinen Destinationen hat in den letzten 20 Jahren versucht, der Entwicklung der Tourismusbranche in zwei wesentlichen Reformschritten Stand zu halten (vgl. Bieger et al., 2011, S.5.). Vor dem Hintergrund der Positionierung einer starken Marke im globalisierenden Tourismusmarkt, kam es zur Konsolidierung von Tourismusorganisationen, um eine kritische Wirkungsmaße erreichen zu können (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.257). Da die Destination das eigentliche touristische Produkt darstellt, musste auch das Markenmanagement sowie die Marketinginstrumente auf Destinationsebene konzentriert werden. Im ersten „Reformschritt ‘95“ wurden somit vor allem notwendige kritische Minimalgrößen für Destinationsstrukturen bestimmt und einzelne Tourismusorganisationen zu Destinationseinheiten konsolidiert (vgl. Bieger/Beritelli, 2013, S.257; ÖHV, 2010, S. 8fff; Haimayer, 2006, S.142). In weiterer Folge wurden auch die Zuständigkeiten bzw. Aufgaben zwischen Tourismusorganisationen und Destinationen aufgeteilt und optimiert.

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung hat sich die weltweite Konsolidierung beschleunigt. Besonders der Einstieg in das Internet-Zeitalter hat

„Service Design“ in touristischen Destinationen
Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design
Untersteiner, J.
2015, XVI, 154 S. 34 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08062-4