



## **Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsmodellinnovation in Netzwerken**

Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement® (kurz: SGDM®) ermöglicht eine verstärkt marktorientierte und zukunftssträchtige Entwicklung touristischer Destinationen. In sechs praktisch erprobten Planungsschritten werden mit dem SGDM® gemeinschaftlich geführte und geografisch-variable Geschäftsfelder ermittelt, welche die Wettbewerbsfähigkeit der ganzen Destination erhöhen. Damit richtet sich das Modell an alle Akteure, die ein wesentliches Interesse an der positiven Entwicklung touristischer Destinationen haben.

### **Weshalb ein neues Modell für Destinationsmanagement?**

Viele touristische Leistungsträger und Organisationen orientierten sich bisher in der strategischen Planung und Produktentwicklung zu einseitig an den vorhandenen Ressourcen, Angebotspotentialen sowie groben Kundengruppen und Marktdefinitionen. Daraus resultierte eine ungenügende Nachfrageorientierung. Angebote wurden an den Reismotiven vorbei entwickelt. Letztere bestimmen jedoch die Reiseströme von Touristen im Raum und die daraus resultierenden Angebotssysteme.

Aktuelle Entwicklungen des Marktumfelds (Globalisierung, Ausdifferenzierung und Veränderungen in den Kommunikations-, Marketing- und Verkaufskanälen) machen es notwendig, dass sich Tourismusanbieter und Destinationen verstärkt an neuen marktorientierten, dynamischen Prozessen ausrichten müssen. Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement® mit gemeinschaftlich und geografisch-variabel geführten Geschäftsfeldern als strategische Planungseinheiten richtet sich an der Nachfrage aus und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der Destination.

Es ist ein Irrglaube, dass (1.) eine Destination ein eindeutig abgrenzbares Gebiet ist, (2.) sich die darin teilnehmenden Akteure und Organisationen über eine Vision und Strategie einigen müssen und (3.) der Markt ein direkt durch die Anbieter beeinflussbares Gebilde ist.

Das SGDM® versteht hingegen den Tourismus als soziales System mit grosser Vielfalt und Dynamik. Um in diesem Kontext planen zu können, orientiert sich das neue Modell (basierend auf praktischen Erfahrungen in mehrere Destinationen und den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen) an der Ermittlung und Mitgestaltung signifikanter und stabiler (weil repetitiver) Ströme von Reisenden.

### **Was ist das St. Galler Modell für Destinationsmanagement®?**

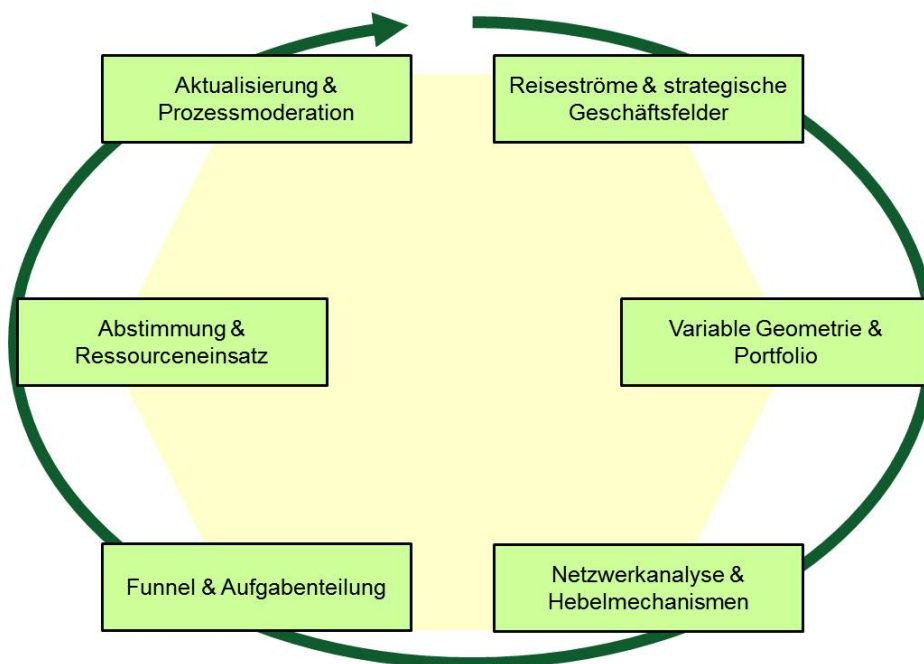
Das SGDM® ist ein Vorgehensmodell zur Geschäftsfeld- und Destinationsplanung. Es stützt sich auf die folgenden Prinzipien/ Ansätze: Reiseströme als strategische Geschäftsfelder und Planungseinheit, variable Geometrie (siehe Tabelle „Schlüsselbegriffe“), Aufgabenteilung entlang des Funnels und pro strategischem Geschäftsfeld (SGF), daraus abgeleitete Aufgabenermittlung mit entsprechender Kompetenzentwicklung und Finanzierung. Das

Modell geht von dynamischen, gestaltbaren und durch unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeit charakterisierte SGF aus.

### Wie funktioniert die Methode?

Das SGDM® beruht auf einem Kreislaufmodell in sechs Schritten:

1. Reiseströme identifizieren und strategische Geschäftsfelder definieren, zeichnen und beschreiben;
2. Variable Geometrie durch Überlappung der SGF diskutieren sowie das SGF Portfolio beurteilen;
3. Nachfrage- und Angebotsnetzwerke analysieren und deren Hebelmechanismen rekonstruieren;
4. Management- und Marketingprozesse (Funnel) pro SGF beschreiben und Aufgabenteilung vornehmen;
5. Abstimmung unter den Organisationen und Ressourcen mit Kompetenzen planen und einsetzen;
6. Aktualisierung der SGF, der Funnels und des Ressourceneinsatzes sowie laufende Moderation der Lern- und Entscheidungsprozesse.



### Wer wird damit angesprochen?

#### Die Praxis

Das SGDM® richtet sich an alle Akteure, die ein wesentliches Interesse an der positiven Entwicklung touristischer Destinationen haben. Insbesondere handelt es sich dabei um Vertreter von touristischen Leistungsträgern (Hotellerie, Gastronomie, Bergbahnen, Attraktionsbetreiber etc.), von DMO und Tourismusorganisationen sowie um Vertreter der öffentlichen Hand.

#### Forschende und Studierende

Für Forschende und Studierende bietet das SGDM® eine neue, dynamische Perspektive auf das Destinationsmanagement als Management variabler Netzwerke (vgl. Wo kann ich mehr erfahren?).

## Schlüsselbegriffe des SGDM®

<p><b>Destination «alte»</b>  <b>Interpretation</b>          (schwer operationalisierbar für ein «Management der Destination»)</p>	<p>Geographischer 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.</p>
<p><b>Destination «neue»</b>  <b>Interpretation</b>          (damit «Management einer Destination» konkret operationalisiert werden kann)</p>	<p>Eine Destination ist ein Konstrukt,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in welchem mehrere und dynamische Reiseströme ebenso viele dynamische auf unterschiedlichen Ressourcen aufbauende Angebotsnetzwerke zu unterschiedlichen Zeitpunkten aktivieren (= SGF),</li> <li>• wo mehrere und sich ändernde Rollen und Verantwortlichkeiten von Akteuren zu finden sind</li> <li>• und es somit mehrere und variable Räume gibt, die analysiert und touristisch gestaltet werden können.</li> </ul>
<p><b>Destinorama®</b></p>	<p>Es besteht aus einer oder mehreren Wänden von Plakaten, welche mindestens die folgenden Teile des SGDM® abbilden: (1) einzelne strategische Geschäftsfelder, (2) variable Geometrie der Geschäftsfelder, (3) Liste von Systemköpfen und Market-Mavens sowie Marketing-Funnel pro SGF. Das Destinorama® stellt bildlich und mit ergänzenden Texten dar, was alles in der Destination geschieht und wie der Destinationsraum betrachtet werden kann. Die Übersicht erlaubt einen differenzierten und spezifischen Lern- und Entscheidungsprozess für alle Akteure.</p>
<p><b>Market-Maven</b></p>	<p>Ein Market-Maven ist ein anerkannter Experte für ein spezifisches (Fach)Gebiet (bspw. einen touristischen Ort, eine touristische Aktivität, etc.), welcher die Absicht und Fähigkeit hat, seine diesbezüglichen Kenntnisse in einer Art und Weise an Dritte weiterzugeben, dass deren Entscheide durch ihn massgeblich beeinflusst werden. Der Market-Maven verfügt nicht nur über Wissen, er beeinflusst auch.</p>
<p><b>Marketing-Funnel («Funnel»)</b></p>	<p>Marketingtrichter (dt.). Die Gewinnung und Erhaltung von Gästegruppen beginnt mit der erstmaligen Wahrnehmung, führt zum möglichen In-Betrachtziehen der Destination, zu einem gesteigerten Interesse, zum effektiven Kauf/Besuch bis zur Kundentreue und der Mund-zu-Mund Werbung. Entlang dieser Schritte verringert sich das Marktpotenzial zu einem effektiven Marktvolumen. Der schrittweise Verlust von Potenzialen entspricht dem enger werdenden Trichter. Analog gibt es Trichter, welche sich auf Angebote und Produkte beziehen. Dort werden auf dem Weg zur Realisierung und zum Verkauf und Vertrieb der Produkte Ideen und unausgereifte Produkte ausgeschieden. Es gilt, die eigenen Produkte und Kunden entlang des Marketing-Funnels möglichst kostengünstig und optimal zu bedienen.</p>

<b>Strategisches Geschäftsfeld (SGF)</b>	<p>Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist – im touristischen Kontext – ein durch regelmässige Gästeströme generiertes Betätigungsfeld, welches Geschäft generiert und strategische Bedeutung hat. Im Tourismus kann ein solches vereinfacht durch folgende vier Fragen abgegrenzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Gäste habe bzw. will ich (WER)?</li> <li>• Wann habe/will ich diese Gäste (WANN)?</li> <li>• Was tun diese Gäste/Was sind die Aktivitäten dieser Gäste (WAS)?</li> <li>• Wo halten sich diese Gäste auf (WO)?</li> </ul>
<b>Systemkopf</b>	<p>Der Systemkopf stellt die Führung eines angebotsseitigen Netzwerks dar. Er hat die Fähigkeit, Angebotelemente zu koordinieren und zu verknüpfen. Er hat allenfalls auch die Legitimation, diese zu verändern und besitzt oder schafft oft Zugang zu Portalen.</p>
<b>Variable Geometrie des Raums</b>	<p>Der Begriff ist in der Aviatik entstanden. Für touristische Destinationen: für unterschiedliche Reisesströme sind unterschiedliche Geschäftssysteme in unterschiedlich abgegrenzten Gebieten erkennbar. Die Destination ist somit nicht bloss ein homogener Raum für Reisende, sondern besteht aus unterschiedlichen Geschäftssystemen, die von Reisenden aktiviert werden.</p>

### Wo kann ich mehr erfahren?

Für Rückfragen zum St. Galler Modell für Destinationsmanagement steht Ihnen Prof. Dr. [Pietro Beritelli](#) gerne zur Verfügung

Weitere Informationen finden Sie in den nachfolgenden Publikationen zum Thema:

Buch für die Praxis und Studierende

- Beritelli/ Laesser/ Reinhold/ Kappler  
**Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement**  
 ISBN-978-3-9523471-7-1, IMP-HSG, 1. Aufl. 2013, 140 S., col.

Artikel in wissenschaftlichen Journalen

- Beritelli/ Bieger/ Laesser  
[\*\*The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach\*\*](#)  
 Journal of Travel Research, Online first publication, SAGE, 2013.