

# Verwaltungspolitische Grenzen als Einflussfaktor im Destinationsmanagement-Prozess ländlich geprägter Destinationen

*44. Jahrestagung 2013*

*des Arbeitskreises Freizeit- und Tourismusgeographie*

*Tourismus und Grenzen*

*vom 30. Mai bis zum 1. Juni 2013 in Konstanz*

**Prof. Dr. Heike Bähre**

[baehre@integron.de](mailto:baehre@integron.de)

**Prof. Dr. Ulrike Fergen**

[fergen@fh-mittelstand.de](mailto:fergen@fh-mittelstand.de)

# Gliederung

1. Einführung
2. Ergebnisse einer studentischen Analyse der Schweriner Seenlandschaft
3. Die Bedeutung branchenübergreifender Netzwerke im Destinationsmanagement ländlich geprägter Regionen
4. Schlussfolgerungen

Quellen

# Definition Destination

## - Abgrenzungskategorien -

3

- „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 In-comingtourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“

*(Bieger 2013, S. 54)*

- **Grenzen**
  - politisch-administrative, wie
    - Landesgrenzen als Staatsgrenzen,
    - Verwaltungsgrenzen innerhalb eines Staatsgebildes,
  - physisch-geographische Grenzen (z.B. Landschaft)
  - soziokulturelle Grenzen (wie Sprache/Mentalität, Brauchtum/Tradition/Kultur) und
  - sichtbare (bzw. formelle) und unsichtbare (informelle) Grenzen.

# Abgrenzung von Destinationen

4

## ➤ Geogr. abgrenzbare Region und Verwaltungsgrenzen

- Einzelziele ("centred destinations"), d.h. Urlaubs- bzw. Städtereiseziel, Regionen
- Transit Destinations (Tourismus-Routen mit ungeplanten Verweilaufenthalten)
- Touring Destinations (Rundreiseziele nach einem festen Plan, wie z.B. Kreuzfahrten)
- Multicentre holidays (ein Tour, die zwei oder mehr Reiseziele enthält)
- „Base Destinations“, wo die Gäste von einem zentralen Ausgangspunkt aus diverse Reiseziele

## ➤ Abgrenzung unter geographischen Aspekten

- Küstentourismus,
- Spa-Tourismus,
- Inseltourismus,
- Städtetourismus und
- Ländlicher Tourismus unterscheiden (vgl. ebd.).

(vgl. Holloway et al. 2009, S. 186-226)

# Aktuelle Anforderungen an DMOs

5

- **DMOs der 3. Generation:** weg von Territorialprinzip, hin zu Netzwerklogik und Prozessmanagement, (kooperativer Finanzierung)  
(vgl. Bieger/Laesser/Beritelli 2011: 5,12)
- Aufgaben werden an Prozessen ausgerichtet und mitunter neu definiert: Steuerung räumlich relevanter Prozesse unter Markterfordernissen:
  - Aufbau nachhaltiger **Konkurrenzvorteile** (nichtkopierbar, Neutral. von Risiken, Nutzung von Chancen)
  - Für bestimmte **Segmente** (=Märkte) Entwicklung passfähiger Attraktionen und Aktivitäten)
- Beiträge (Grund-Finanzierung) entsprechend Örtlichkeit, wo die Effekte des Tourismusmarketings spürbar sind und Kosten anfallen
- Aufbau prozessualer, flexibler und koordinierender Strukturen, die zwar räumlich/territorial bezogen, jedoch bedarfsgetrieben entwickelt werden

# Tourismusdestination im regionalen Kontext

6

ZH zwischen regionalwirtschaftlicher Bedeutung der Tourismusdestination und ihrem sozio-geographischen und kulturellen Umfeld

- Produkte und Leistungen ohne Profilzusammenhang mit der Region sind in der Regel kopierbar. Der verortete Destinationsraum indes, mit seinen geographischen, landschaftlichen, soziokulturellen Eigenarten ist einmalig und somit das einzig nicht Kopierbare
- lokal bzw. regional gewachsenen Verflechtungen können somit zur Schaffung eines nicht imitierbaren USP beitragen.

# Grundaufgaben des Managements einer Destination

7

1. Sicherstellung des normativen Rahmens, um den langfristigen Zusammenhalt der verschiedenen Interessengruppen sicherzustellen,
2. Sicherstellung der strategischen Wettbewerbsfähigkeit
3. Steigerung des Unternehmenswertes und
4. Sicherstellung der operativen Führung

*(vgl. Bieger/Beritelli 2013, S. 68f)*

# Schweriner Seenlandschaft (I/II)

8

- **Die Schweriner Seenlandschaft besteht aus**
  - einer **Nord-Süd-Ausdehnung** von Wismar bis Ludwigslust
  - einer **Ost-West-Ausdehnung** von Sternberg bis Wittenburg
  - der am Schweriner See gelegenen **Landeshauptstadt Schwerin**
- **Funktionsbereiche des Destinationsmanagements**

	Landeshauptstadt Schwerin	Stadtmarketing GmbH Schwerin	Tourismusverein Schweriner Seenland e.V.	Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V.
Leitbild-/Planungsfunktion	✓	✓		✓
Angebotsfunktion		✓		
Interessenvertretungsfunktion	✓		✓	✓
Marketingfunktion	✓	✓	✓	✓

(vgl. Bieger/Beritelli 2013, S. 68f)



# Organisationsstrukturen Schweriner Seenlandschaft

- Untersuchungsergebnisse (I/II) -

9

- **Aufbauend auf vorliegenden Gutachten wurde 2012 eine studentische Analyse der Organisationsstrukturen vorgenommen.**

- **Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse:**

- 1. Seenlandschaft** stellt ein Gebiet mit **produktpolitischen Diskrepanzen** hinsichtlich Stadt und Umland dar
- 2. Defizite: Verwaltungspolitische Grenzen** hemmen die touristische Entwicklung
- 3. Kleinteiligkeit** in der das Zielgebiet organisiert wird, sowie die **fehlende zentrale Koordinierung** und Abstimmung der am Management-Prozess Beteiligten (Management-Defizit)

# Organisationsstrukturen Schweriner Seenlandschaft

- Untersuchungsergebnisse (II/II) -

10

4. **Vermarktung der Landeshauptstadt und des gesamten Umlandes** geschah jahrelang vollkommen **unabhängig** voneinander (fehlende Koordination der beteiligten DMOs erschwerte u.a. die Vermittlung eines einheitlichen Gesamtbildes der Seenlandschaft)
5. **Befindlichkeiten und verhärtete Stadt-Umland-Beziehungen** als weiterer negativer Einflussfaktor
6. Aufgrund der teilweise hohen **Komplexität und Heterogenität der zu verwaltenden Regionen** stoßen die **Verbände** hinsichtlich Strategie- und Angebotsentwicklung oftmals an ihre **Grenzen**

→ **Transformierungsprozesse sind somit  
dringend notwendig!**

# Regionalentwicklung

- Netzwerkprozesse in ländlichen Regionen -

11

In ländlich geprägten Regionen kommt der Regionalentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Aufgabe des Regionalmanagements: regionale Akteure in die Lage zu versetzen, durch Kooperation Netzwerkvorteile zu erzielen

## Regionalentwicklung

- als Prozess der Vernetzung von regionalen Akteuren
- im Sinne von Unterstützung regionaler Akteure zur Selbstorganisation

## Regionalmanagement

- ▣ Schaffung von Rahmenbedingungen, welche die Vernetzung von regionalen Akteuren fördern
- ▣ [Governance] **und Networking** "von unten" (bottom-up)

*Nachhaltige Regionalentwicklung*

# Regionalentwicklung

## - Regionale Kreisläufe -

12

- Die wachsende Bedeutung regionaler Kreisläufe in der Regionalwirtschaft wurde bereits 2012 am Beispiel M-Vs aufgezeigt.

### Regionales Wirtschaften

- fördert eine kleinräumigere Wirtschaftsweise und hilft, globale Wirtschaftskreisläufe wie auch globale Märkte zu ergänzen
- durch regionales Wirtschaften rücken Menschen, Unternehmen und lokale Akteure näher zusammen (= > sozio-kulturelle Nachhaltigkeit)



**Ein am regionalen Wirtschaften ausgerichtetes Tourismus-Marketing kann sowohl zu einer besseren Positionierung als auch zu einem besonderen USP der Destination führen.**

(vgl. Bähre/Fergen 2012 S. 147f)

# Regionalentwicklung

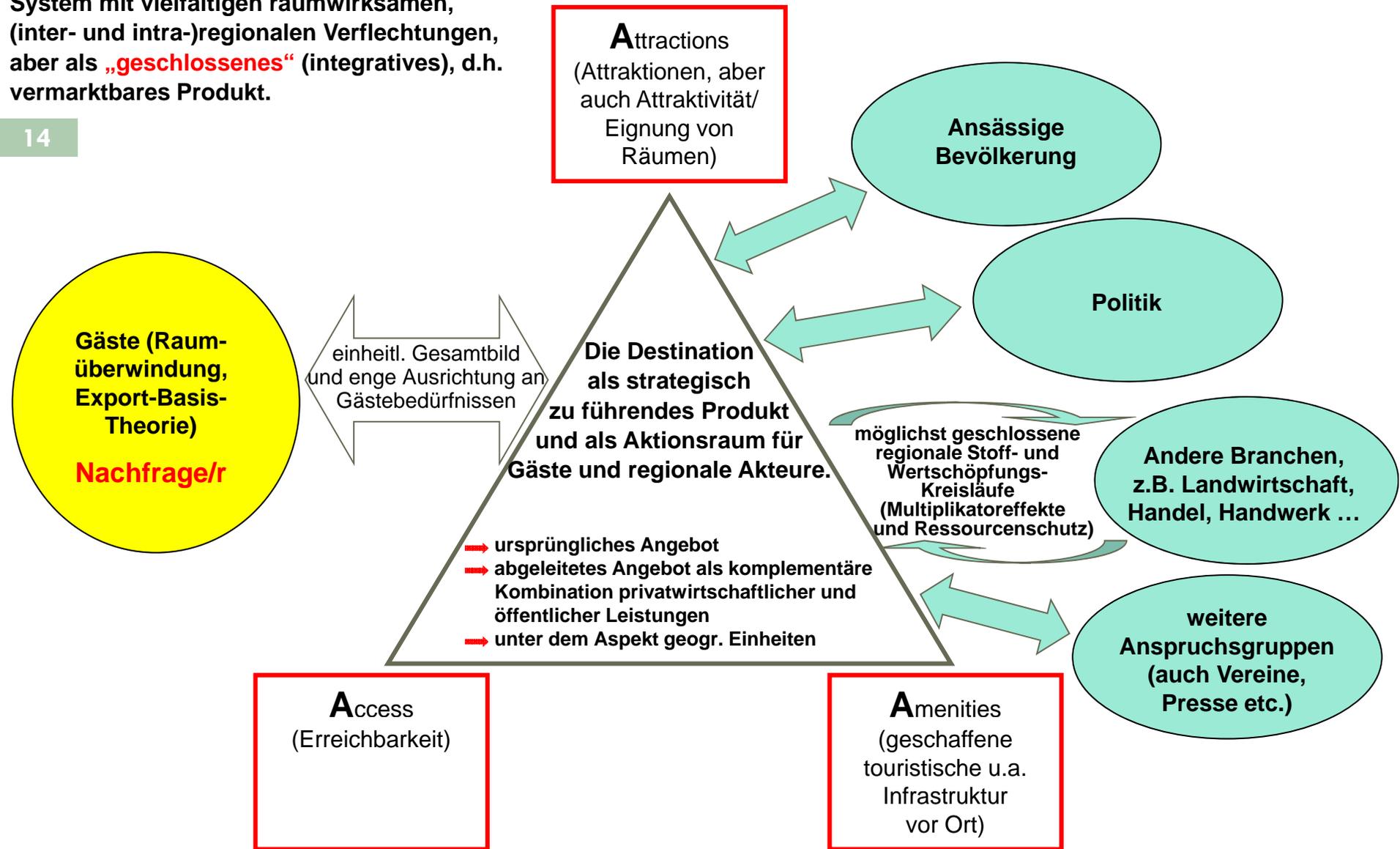
- Kriterien und Erfolgsfaktoren branchenübergreifender Netzwerke -

13



Die touristische Destination als **offenes** System mit vielfältigen raumwirksamen, (inter- und intra-)regionalen Verflechtungen, aber als „**geschlossenes**“ (integratives), d.h. vermarktbare Produkt.

14



(Quelle: Bähre/Fergen 2012)

# Überwindung von Grenzen

- Chance für ländliche Regionen -

15

Die Chance für den Tourismus in ländlich geprägten Regionen liegt in der Überwindung von zweierlei „Grenzen“:

→ **verwaltungspolitische** und **branchenspezifische** Grenzen!

## ➤ **Berücksichtigung der regionalen Ausstattung und Branchencluster**

- Schweriner Seenlandschaft → Vernetzung der Branchen **Tourismus, Kultur, Landwirtschaft, wasserbasierter Naturpotenziale & Gesundheitswirtschaft**
- Organisation der Destination **profilgerecht** & flexibel den globalisierten Märkten, hybriden Verbrauchern und angespannten kommunalen Haushalten anpassen

➔ **Branchenübergreifende Kooperation und Profilierung ermöglicht insbes. für ländliche Regionen eine verbesserte Ausschöpfung von Potenzialen.**

# Methodischer Ansatz für die Realisierung

- DMO als Prozessmanager -

16

## ➤ **Aufgaben**

- a) Unterstützung **branchenübergreifender** **Netzwerkbildung** („bottom-up“)
- b) Organisation & Management der Destination nach **flexiblen, prozessualen** Perspektiven
- c) Ansprache konkret **definierter Kundengruppen** durch die Schaffung **prozessorientierter Leistungsketten**

## ➤ **Finanzierung**

- a) Imageprofilierung der Destination & Infrastrukturförderung  
➔ **Wirtschaftsförderung**
- b) Kundenorientierte Produktlinien entlang definierter Cluster ➔ **projektorientierte & koop.** Finanzierung & Vermarktung (PPP)
- c) Schaffung v. **Rahmenbedingungen** für private Netzwerke (➔ **private** Finanzierung)

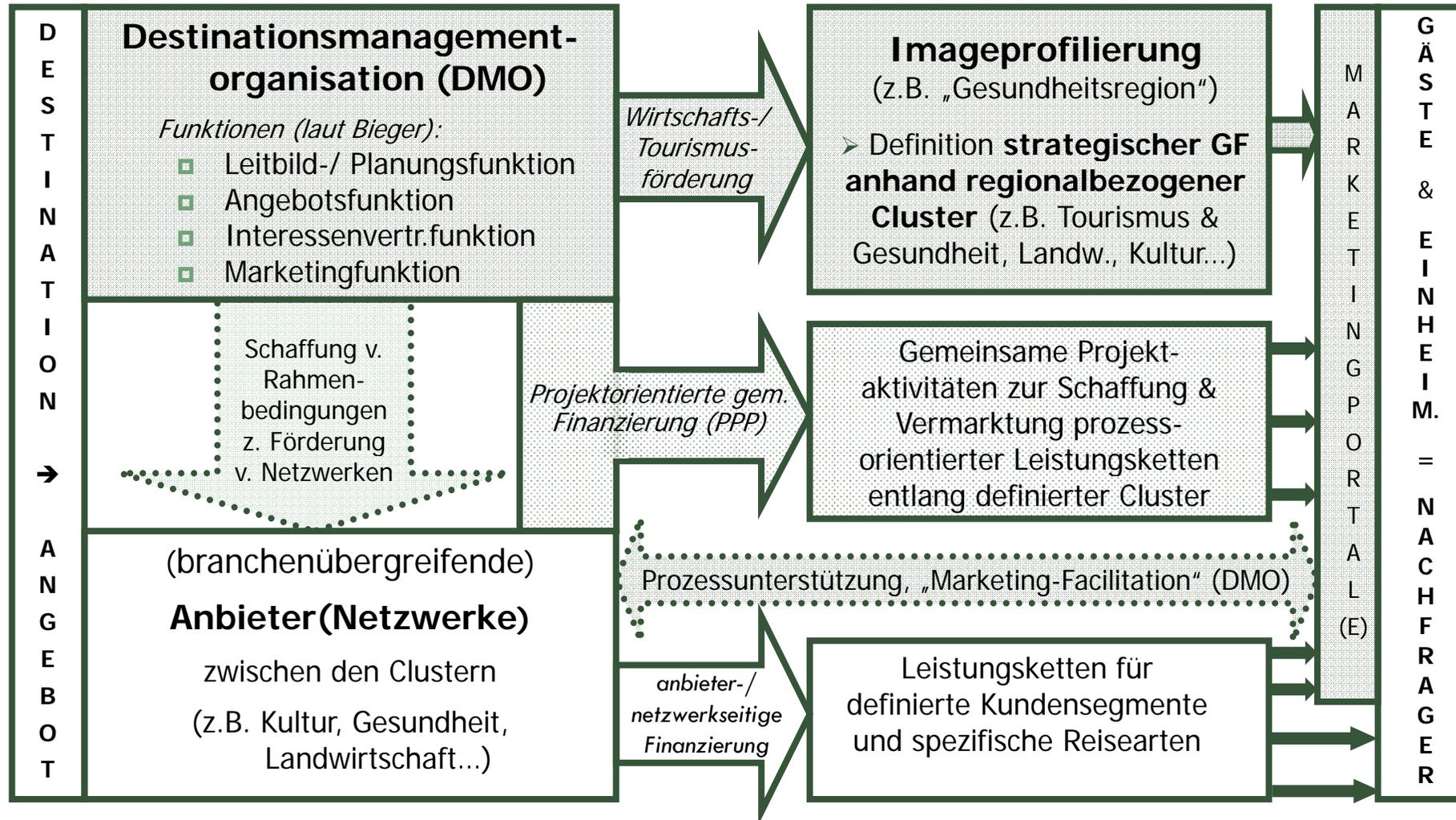


Transformierung der Strukturen hin zu einer **kooperativen, unabh. von Verwaltungsgrenzen & prozessorientiert** agierenden DMO

➔ kann zum **Abbau weiterer Grenzen & Hemmnisse** tourist. Entwicklung beitragen!

# FAZIT: Die Rolle der DMO als Projektstelle im Schnittpunkt branchenübergreifender regionaler Netzwerke

17



# Quellen

- Literatur (I/II) -

18

**Bachinger, M./Pechlaner, H./Widuckel, W.** (Hrsg.) (2011): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden.

**Bähre, H./Fergen, U.** (2012): Dualität von Geographie und Ökonomie in der Tourismuswissenschaft, dargestellt mittels interdisziplinärer Ansätze im Gesundheitstourismus. Kongressbeitrag zum 15. Kolloquium der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (e.V.) DGT in Innsbruck 2011. In: Zehrer, A./Grabmüller, A. (Hrsg.): Tourismus 2020 + interdisziplinär / Herausforderungen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft (zugleich: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 12). Berlin. S. 137-152.

**Becker, C./Quack, H.-D.** (Hrsg.) (2007): Ansätze und Erfahrungen im Destinationsmanagement. ETI-Studien-Band 6. Europäisches Tourismusinstitut. Trier.

**Berger, P.** (2012): Benchmarking für Destinationsmanagement-Organisationen. Instrumentarium zur Bewertung von Strukturen, Prozessen und Leistungen. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus. Heft 57. Bern.

**Beritelli, P./Bieger, T./Laesser, C.**(2011): Destinationsstrukturen der 3. Generation: Der Anschluss zum Markt. Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/206537>, 04.09.2012.

**Bieger, T./Beritelli, P.** (2013): Management von Destinationen. 8. Auflage. München.

# Quellen

- Literatur (II/II) -

19

- Brysch, A.** (2001): Markenbildung im Deutschlandtourismus – Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen. Wien
- Freyer, W.** (2011): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 10.Auflage, München: Oldenbourg.
- Holloway, J.C., Humphreys, C. & Davidson, R.** (2009): The business of tourism, 8th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Middleton, V. T.C. et al.** (2009): Marketing in travel and tourism, 4th edition, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Saretzki, A.** (2007): Touristische Netzwerke als Chance und Herausforderung. In: Egger, R. & Herdin, T. (Hrsg.) (2007): Tourismus Herausforderung Zukunft. Wien, Berlin.
- Wöhler, K.** (2012): Challenges for the Positioning of Destinations: Destination Formation Processes and Territorial Boundaries. Vortrag 24.08.2012 in Trier. International Geographical Union Pre-Conference Symposium: Transforming and Managing Destinations. Tourism and Leisure in a Time of Global Change and Risks. [http://www.leisure-tourism-geography.de/mediapool/15/157354/data/AK-FTG/IGU-2012/Presentations/II\\_1\\_Woehler\\_Destination\\_Positioning.pdf](http://www.leisure-tourism-geography.de/mediapool/15/157354/data/AK-FTG/IGU-2012/Presentations/II_1_Woehler_Destination_Positioning.pdf), 22.02.2013.

# Quellen

## - Sonstige Quellen -

20

Reppel + Lorenz Tourismus-Beratung Berlin, Tourismuskontor Brandenburg & ibs Schwerin (2005): Regionales Wassertourismuskonzept Schweriner Seengebiet. Auftraggeber: Regionaler Planungsverband Westmecklenburg. Schwerin.

Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (Hrsg.) (2011): Maßnahmenplan 2011 zum Regionalen Wassertourismuskonzept Schweriner Seengebiet. Schwerin.

CIMA Beratung + Management GmbH (2012): Touristische Entwicklungskonzeption für die Landeshauptstadt Schwerin ab 2012. Gesamtkonzeption. Auftraggeber: Landeshauptstadt Schwerin, Stadtmarketinggesellschaft Schwerin mbH. Schwerin.

Landgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH (2005): Integriertes Regionales Entwicklungskonzept für den Amtsbereich Ostufer Schweriner See. Auftraggeber: Amt Ostufer Schweriner See. Leezen.