

> Gruppenbericht zum ersten Gastvortrag:

Status & Empfehlungen - Destination Saalfelden Leogang

'WIR SIND KEINE (BESSER-) WISSER SONDERN MACHER'

> Lehrveranstaltung:

Destinationsmanagement | FHS | EMTA 2005 | SS 08

> Lehrbeauftragter:

Mag. Franz Schmidt

> Gruppe:

510126001 | Maria ALTENDORFER

510126005 | Johanna BRUGGER

510126013 | Gisela HEPKE

510126019 | Sandra LANGBAUER

510126031 | Stefan REINDL

510126039 | Stephanie STAUDINGER




SAALFELDEN LEOGANG



I Vorwort

Dieser Bericht entstand in der Lehrveranstaltung Destinationsmanagement im sechsten Semester des Studienganges EMTA, Jahrgang 2005 an der FH Salzburg. Er ist Teil einer Gruppenarbeit und Teil des Leistungsnachweises für die Lehrveranstaltung und beschäftigt sich inhaltlich mit der in der Vorlesung gehörten Präsentation der Destination Saalfelden Leogang (SaLe).

Der Bericht beinhaltet eine Statusaufnahme der Destination sowie darauf aufbauend – ergänzt durch die Informationen aus der Gesprächsrunde mit dem Vortragenden – Empfehlungen für die Destination.

Grundlage für unsere Ausarbeitung sind neben den Inhalten aus der Destinationspräsentation unsere Kenntnisse aus dem Vorsemester der Lehrveranstaltung Destinationsmanagement, die es im vorliegenden Bericht anzuwenden und umzusetzen galt.

Die Struktur unseres Berichtes folgt grundsätzlich dem Modell der ‚Kernelemente des Destinationsmanagements‘ unter Berücksichtigung der folgenden Faktoren.

- Kerngeschäftssysteme
- Markenpolitik
- Vermarktungsnetzwerke
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Destinations-Management-Company

Da wir nicht in allen Faktoren gleichermaßen Handlungsbedarf für die Destination SaLe sehen, und um den (vorgegebenen) Umfang des Berichtes nicht zu sprengen, haben wir uns jedoch erlaubt, uns schwerpunktmäßig auf einzelne, ausgewählte Elemente zu konzentrieren.

Weiters wurden je nach Gegebenheiten in der Destination einzelne Instrumente angewandt, um den Status klar darzustellen und um unsere Empfehlungen zu untermauern.

Da dieser Bericht nicht präsentiert wird und daher selbsterklärend und nachvollziehbar zu lesen sein soll, haben wir ihn nicht strikt nach den Bereichen Status und Empfehlungen getrennt. Vielmehr fließen diese beiden Bereiche bei den einzelnen Punkten stark ineinander. Dadurch gibt es im Dokument sicherlich die eine oder andere Wiederholung - wir meinen jedoch, dass unsere Überlegungen in dieser Struktur deutlich besser nachvollziehbar sind.

Bei unseren Ausarbeitungen haben wir uns in erster Linie an den vorgetragenen Inhalten aus der Destinationspräsentation, an den Lehrveranstaltungsunterlagen sowie ergänzend an einzelnen ausgewählten Onlinequellen orientiert. Weiters haben wir versucht, auch unsere eigenen Meinungen in den vorliegenden Bericht mit einfließen zu lassen.

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzportfolio SaLe.....	9
Abbildung 2: Vision, Strategie & Ziele.....	12
Abbildung 3: Wirkungsdreieck strategischen Denkens der Destination SaLe.	14
Abbildung 4: Interner Fit im Rahmen des strategischen 3-Fach Fits.....	15
Abbildung 5: Externer Fit im Rahmen des strategischen 3-Fach Fits.....	15

III Inhaltsverzeichnis

I	Vorwort	1
II	Abbildungsverzeichnis	2
III	Inhaltsverzeichnis	2
1	Kurzstatement - Unser Eindruck über die Destination	3
2	Kernelemente der Destination	4
2.1	Kerngeschäftssysteme	4
2.2	Markenpolitik.....	4
2.3	Vermarktungsnetzwerke	6
2.4	Qualitätsmanagement.....	7
2.5	Wissensmanagement.....	7
2.6	Destinations-Management-Company (SaLe GmbH)	8
3	Kompetenzportfolio	9
3.1	Basiskompetenz.....	9
3.2	Schlüsselkompetenz	10
3.3	Kernkompetenz.....	11
3.4	Potenzial	11
4	Strategie	12
4.1	Bausteine der Strategie.....	12
4.2	Wirkungsdreieck strategischen Denkens.....	14
4.3	Strategischer 3-fach Fit.....	15
IV	Fazit	17
V	Quellenverzeichnis	18

1 Kurzstatement - Unser Eindruck über die Destination

SaLe ist eine kleine Destination mit ca. 460 Betrieben (davon ca. 350 Kleinstbetriebe) und ca. 7.130 Betten. Sie ist eine typische 2-Saisonen-Destination, bestehend aus dem Winter mit Schwerpunkt Skifahren und dem Sommer mit Schwerpunkt Wandern. Neben den Kongressen und der Kultur stellen diese beiden Schwerpunkte die Hauptreisemotive für die Gäste von SaLe dar. Durch die zwei Saisonen gibt es eine stark unterschiedliche Gästestruktur, der lt. Angaben des Tourismusdirektors anhand einer Milieusegmentierung Rechnung getragen wird.

In den letzten Jahren konnte die Destination starke Gästezuwächse verzeichnen. Im Winter 06/07 betrug dieser sogar 12%.

Die Destination setzt auf ein eher hohes Preissegment und lehnt den Billigtourismus komplett ab. Dies sehen wir einerseits als ein Ziel, welches die Destination verfolgt, andererseits als eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber den Mitbewerbern Zell am See, Saalbach-Hinterglemm, Maria Alm und allen (vergleichbaren) Tiroler Ortschaften.

Die Kultur verbunden mit Wandern und Skifahren ist lt. Tourismusdirektor Christian Kresse ein weiteres - eigentlich das wesentliche - Differenzierungsmerkmal, mit dem sich die Destination von den Mitbewerbern abheben möchte.

Auffallend sind das starke Zusammengehörigkeitsgefühl der Leistungsträger untereinander und die scheinbar große Identifikation mit der Destination. Daraus hat sich eine kräftige innere Dynamik entwickelt, die die Destination sehr stark vorantreibt. Auch scheint das Engagement des Tourismusdirektors seinen Teil dazu beizutragen - vor allem die Abgabe der Verantwortung bei einzelnen Projekten und die daraus resultierende Steigerung des Vertrauens und der Freude an der Umsetzung sowie die Bestrebungen hinsichtlich des Generationskonfliktes finden wir sehr vorbildhaft. Auch die konsequente ‚Isolation‘ der Querulanten betrachten wir als zielführend.

Es scheint eine kleine Destination mit einer leistungsfähigen Struktur und guten finanziellen Ressourcen zu sein. Unserer Meinung nach passiert jedoch zuviel ‚einfach so, ohne zu wissen warum‘. (Zitat Herr Kresse: ‚Es läuft einfach, oft wissen wir gar nicht warum es läuft.‘). ‚Nicht was man tut, sondern wie man es tut‘ ist lt. Tourismusdirektor der Erfolgsgrundsatz. Aus Sicht der Gruppe ist dies für die Sicherung eines langfristigen Fortbestands der Destination zu wenig bzw. nur kurzfristig vom Erfolg geprägt.

In der folgenden Analyse des Status ist unsere Gruppe auf einige Schwachstellen gestoßen, aber auch auf gut ausbaufähige Empfehlungen.

2 Kernelemente der Destination

Im Folgenden möchten wir auf die Kernelemente eingehen wobei wir uns hier auf jene konzentrieren, die uns als besonders wichtig erschienen bzw. auf die im Vortrag und im gemeinsamen Gespräch besonders eingegangen wurde.

2.1 Kerngeschäftssysteme

Die Produktschwerpunkte bzw. Kerngeschäfte der Destination Saalfelden/Leogang setzen sich im Winter aus Ski (75%), MICE (20%), Nordischem Sport und Winterfrische (5%) zusammen. Wandern (+ Familie) (40% + 25%), MICE (25%), Bike und Golf (jeweils 5%) sind die Kerngeschäfte im Sommer.

Später wird im Kompetenzportfolio auf die genannten Basiskompetenzen detaillierter eingegangen.

2.2 Markenpolitik

Wir haben ein besonderes Augenmerk auf die Marke SaLe gelegt, da der Markennutzen, im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie, als Interaktionsergebnis zwischen Gast und Gastgeber geschaffen wird. Da dieser Dialog entscheidend für den Glauben des Gastes an eine Marke ist, wird hier der Grundstein für das dauerhafte Vertrauen des Gastes gelegt.

Frage der Marke - Status: Welche Geschichte erzähle ich?

Die Marke SaLe wird mit dem Symbol eines Löwen manifestiert. Das Symbol des Löwen gibt es bereits lange, ist in der Region gut eingeführt und wird in Produkten aufgegriffen. Der Löwe hat seinen Ursprung im Wappen von Leogang, jeder Einheimische und Leistungsträger kann sich damit gut identifizieren. Der Löwe steht als Zeichen für Stärke und Durchhaltekraft, was die Bevölkerung und auch die Leistungsträger auszeichnet.

SaLe erzählt jedoch keine einheitliche Geschichte, denn für die Gäste existiert eigentlich keine. Es gibt lediglich eine eigene Geschichte für die Bevölkerung und die Leistungsträger. Die Geschichte für die Gäste bezieht alles darauf, einen ‚niveauvollen Urlaub‘ zu erleben, der Löwe erfüllt hier aber lediglich die Aufgabe eines Logos.

Die Geschichte für die Bevölkerung und die Leistungsträger tendiert eher in die Richtung der kleinen Destination, die sich trotz ihrer Größe gegen die großen Mitbewerber durchsetzt. Der Löwe erzählt in diesem Zusammenhang eine Geschichte in Anlehnung an David gegen Goliath.

Die von uns **daraus resultierenden Probleme der Marke** werden nachstehend näher erläutert:

■ **Wort-Bild Marke**

Die Wort-Bild Marke passt in unseren Augen nicht zusammen. Die Geschichte, die SaLe erzählt ist eine andere wie die des Löwen und somit nicht stimmig.

Das Leistungsversprechen der Destination lautet: ‚SaLe steht für die lustvoll kulturelle Regeneration in den Bergen.‘ ‚Lustvoll‘ bezieht sich auf Kulinarik, ‚kulturell‘ auf Kultur, und ‚Regeneration in den Bergen‘ auf die Natur. Diese ‚Bausteine‘ wurden gewählt, um in Zukunft ausgewählte Milieus anzusprechen.

Das Bild eines Löwen wird öfters mit kraftvoll, Abenteuer, Wildnis, Alphetier, etc. assoziiert, jedoch vermutlich eher selten mit lustvoll, kulturell und da der Löwe auch kein ‚typisches‘ Alpentier ist, auch nicht mit Natur. Deshalb ist der Löwe kombiniert mit dem Leistungsversprechen leicht austauschbar und erfüllt die Aufgabe einer Wort-Bild-Marke nicht.

■ **Marken brauchen eine Strategie**

Bevor man an die Erstellung einer Markenstrategie gehen kann, sollten die grundsätzlichen strategischen Optionen der Destination geklärt sein. Abgeleitet von einem visionären Zukunftsbild, das die Destination leitet, fehlt bei dieser der notwendige Strategieprozess. Der Punkt Strategie wird in einem späteren Kapitel noch genauer aufgegriffen.

■ **Marken schaffen Identität**

Nicht nur die Leistungsträger, sondern auch der Gast muss sich mit dem Löwen identifizieren können. Der Löwe ist hier ein reines Identifikationsinstrument für die Leistungsträger. Da der Löwe ja sowohl im Wappen als auch im Sprachgebrauch von Leogang manifestiert ist, aber Saalfelden unterzugehen scheint, sehen wir hier ein Verbesserungspotential.

■ **Werte**

Der Löwe löst zwar, wie zuvor erwähnt, Werte, Emotionen und Gefühle aus, diese passen jedoch nicht zum Leistungsversprechen der Destination bzw. zu der Geschichte, die SaLe erzählt.

■ **Wahrnehmung**

Ob der Löwe von den Gästen wahrgenommen wird oder nicht, ist bis dato leider noch nicht erhoben worden.

Frage der Marke - Empfehlung: Welche Geschichte will ich erzählen?

Da der Löwe im Wappen von Leogang abgebildet ist, wird er wohl nicht einfach ‚verschwinden‘ können, zudem er sich in den Produkten manifestiert hat, z.B. in der Leozeitung für Kinder. Da sich die Destination aber auf das neue Thema ‚Steine‘ spezialisieren möchte, gilt es eine ‚entweder – oder‘ Entscheidung, oder eine ‚sowohl - als auch‘ Entscheidung zu treffen.

Wir haben uns als Empfehlung für letzteres entschieden und sehen eine zukünftige Marke in der Verbindung der beiden Elemente ‚Löwe‘ und ‚Stein‘. Außerdem ist dieses Zusammensetzen der beiden Elemente für beide Ortschaften eine gute Kompromisslösung, da bis dato eigentlich nur

Leogang mit dem Löwen berücksichtigt wurde. Nun rückt auch Saalfelden mit dem Thema Stein in den Mittelpunkt, was der unausgesprochenen Gleichstellung der beiden Orte sicherlich gut tun wird.

Für die Umsetzung schlagen wir einen ‚steinernen Löwen‘ vor, was anfangs recht trivial klingen mag, aber doch auch eine mögliche zukünftige Geschichte erzählen könnte.

Der steinerne Löwe gilt seit der griechischen Antike als Symbol für Leonidas. Leonidas, König von Sparta, erlangte seinen Ruhm durch eine Schlacht, in der vom Orakel von Delphi vorhergesagt wurde, dass entweder Sparta untergehen wird oder ihr König sterben würde. An der Stelle, an der Leonidas starb und an der sich die Schlacht entschied, steht heute ein steinerne Löwe, der an seine Heldentat erinnern soll.

Heute stehen steinerne Löwen an Stellen, die an Heldentaten oder Kriegsgefallene erinnern sollen, aber auch sehr häufig am Anfang einer Brücke, der die steinerne Löwen Schutz geben sollen. Heutzutage braucht man kein Museum mehr um an Heldentaten und bedeutungsvolle Schauplätze der Geschichte erinnert zu werden. Geschichte lässt sich auch an scheinbar unscheinbaren Orten erleben.

Für Leogang stellt dies ein Weiterleben ihrer kleinen, für sie wichtigen Geschichte dar, aber auch Saalfelden wird hier schlussendlich berücksichtigt. Denn Saalfelden wird in der Geschichte öfters als aufmüpfig beschrieben, so wie damals Leonidas. Insofern passen diese zwei Orte besser zusammen, als es auf den ersten Blick scheint. Zudem ließe sich diese Geschichte wohl auch leichter auf die Gäste übertragen, als ein bedeutungsloses Logo.

2.3 Vermarktungsnetzwerke

Der Vertrieb stellt für uns eine wesentliche Schlüsselkompetenz der Destination dar.

Die Destination setzt sehr stark auf den Direktvertrieb und hat im Vergleich zu anderen Destinationen einen überdurchschnittlichen Anteil an Direktbuchungen. Besonders zu erwähnen ist hier, dass SaLe im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern die Einbindung von Billig-Reiseveranstaltern komplett ablehnt.

Der hohe Stammkundenanteil (ca. 40% im Sommer, ca. 55% – 60% im Winter) ist sehr beachtlich und mitunter sicherlich auf das gute CRM durch die vorhandene leistungsfähige Datenbanken zurückzuführen.

Der Anteil der Buchungen über Reisebüros liegt derzeit, lt. Aussage von Herrn Kresse, unter 10%. Ein Hauptaugenmerk gilt vor allem dem Internet-Vertrieb. Dort können lt. Herrn Kresse bereits jetzt 40% der Buchungen generiert werden.

Auch die so genannte Mund-zu-Mund-Propaganda trägt lt. Herrn Kresse mit 70% einen großen Anteil im Vermarktungsnetzwerk.

Weiters wird auf gezielte Werbung in Fachmedien und Kooperation mit der Sportindustrie gesetzt. Im Gegensatz dazu werden klassische Inserate von der Destination zur Gänze außen vor gelassen.

Ein weiterer Vertriebskanal der SaLe GmbH ist der Besuch von gezielt ausgewählten Publikumsmessen, MICE-Fachmessen und Workshops.

Da der derzeitige Trend immer mehr in Richtung Direktvertrieb und weg vom Reisebürovertrieb geht, hat SaLe im Hinblick auf deren Vertriebspolitik ihren Mitbewerbern bereits einen Schritt voraus. Auch die Nutzung von Events als ‚Lokomotiven‘, wie z. B. aktuell die EURO 2008, welche einen Werbewert von ca. 6 bis 10 Mio. Euro hat, oder das jährliche Jazz-Festival, versteht die Destination um einiges besser als ihr Mitbewerb.

2.4 Qualitätsmanagement

Die SaLe Touristik GmbH verfügt gegenwärtig über kein explizites QM-System. Sie gibt lediglich den Ton an und setzt Wegweiser für die Region. Lt. Aussage von Herrn Kresse ist eine Qualitätssicherung entlang der Dienstleistungskette nicht machbar und kontrollierbar, mitunter auch deshalb, weil 60% der Unternehmer als absolut unprofessionell gesehen werden.

Da sich aber offensichtlich ein Großteil der Leistungsträger mit den Vorhaben der SaLe GmbH als auch mit der Destination selbst gut identifizieren kann, wird in der SaLe Touristik GmbH eine Vorbildfunktion gesehen. Dies wiederum motiviert Leistungsträger auch dazu, Eigeninitiative zu zeigen. Zudem erfolgt eine Orientierung an den beiden Leitbetrieben der Destination.

Für wichtig betrachten wir es in Anbetracht einer Qualitätssicherung auch, dass aufgrund der Organisation der SaLe Touristik GmbH in Form einer GmbH ein Ausschluss der Querulanten erfolgen kann, welche die Vision/Marke nicht mittragen.

Eine große Chance für die Destination sehen wir darin, Begeisterung zu schaffen, damit die Qualität gegenseitig von den Leistungspartnern hochgetrieben wird ohne Zwang auszuüben.

2.5 Wissensmanagement

Die vorhandene leistungsfähige Datenbank als auch die interne Kommunikation und Weitergabe von Wissen sehen wir als eine weitere Schlüsselkompetenz der Destination. Die Kooperation über die DMMA ermöglicht zusätzlich ein Lernen von anderen Destinationen.

Durch das Erkennen des Generationswechsels als Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg der Destination und die aktive Thematisierung und Bearbeitung des Nachfolgerproblems hat die Destination einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern.

2.6 Destinations-Management-Company (DMC)

Die SaLe Touristik GmbH gehört zu je 30% anteilig den Tourismusverbänden der beiden Ortschaften sowie zu je 20% den Gemeinden Saalfelden und Leogang. Durch die Organisation in Form einer GmbH ist es möglich ausschließlich im Interesse der Destination und deren beteiligten Mitglieder zu handeln. Die sinnvolle und schlanke Organisationsstruktur ist aus unserer Sicht ideal, da nur diejenigen Betriebe in die Destinationsentwicklung eingebunden werden, die daran interessiert sind, zusammen an einem Strang zu ziehen. Betriebe, die sich nicht an dieser Entwicklung beteiligen wollen, können außen vor gelassen werden. Die SaLe Touristik GmbH nimmt auf das Leistungssystem nur Einfluss auf der operativen Ebene – lt. Aussage von Herrn Kresse sind sie keine (Besser-)Wisser sondern Macher.

Das Fehlen von Strategien und Zielen gibt uns aber auch Grund, die SaLe Touristik GmbH zu bemängeln.

3 Kompetenzportfolio

Dieses Analyseinstrument wurde von der Gruppe ausgewählt um das Zusammenspiel der vorhandenen Kompetenzen in der Destination und mögliche Wettbewerbsvorsprünge gegenüber Mitbewerbern und zu erkennen.

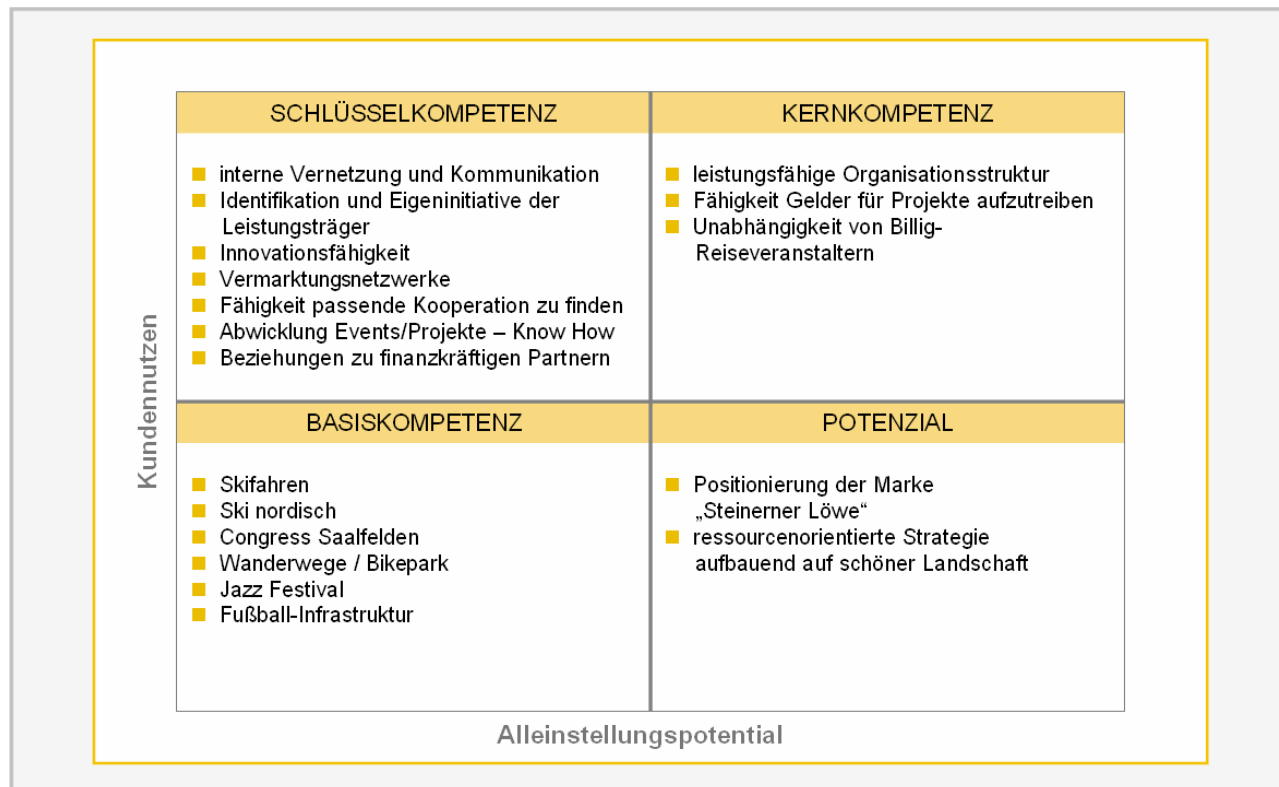


Abbildung 1: Kompetenzportfolio SaLe.

Einige der Punkte des Kompetenzportfolios sind nicht selbsterklärend und werden auf den folgenden Seiten kurz erklärt:

3.1 Basiskompetenz

■ Skifahren

Die Ausrichtung auf den Ski-Tourismus bildet die Grundlage für das Wintergeschäft in der Destination SaLe. Die Infrastruktur im Skigebiet wird von den Kunden vorausgesetzt und besitzt kein Alleinstellungspotenzial gegenüber anderen Ski-Destinationen.

■ Ski nordisch

Das Nordische Zentrum befindet sich in Saalfelden und stellt eine weitere Grundlage für den Wintertourismus in der Destination dar.

■ **Congress Saalfelden**

Der Congress Saalfelden bietet die notwendige Infrastruktur für das ganzjährige Geschäft mit Kongressen, Veranstaltungen und Events in SaLe.

■ **Wanderwege / Bikepark**

Die Wanderwege in der Region bilden im Sommer die Grundlage für das Geschäft mit Wanderurlaubern. Der Bikepark in Leogang stellt eine weitere Infrastrukturbasis für den Sommertourismus dar.

■ **Jazz Festival**

Durch die Planung und Umsetzung eines kulturellen Events wie das des Jazz Festivals in Saalfelden ist es gelungen eine wichtige Voraussetzung für den Kulturtourismus in der Destination zu schaffen.

■ **Fußball-Infrastruktur**

Durch die vorhandene Fußball-Infrastruktur können jährlich Fußball-Trainingslager stattfinden, die im Sommer ein zusätzliches Geschäft eröffnen.

3.2 Schlüsselkompetenz

■ **interne Vernetzung und Kommunikation**

In der Destination ist eine leistungsfähige Datenbank vorhanden die beispielsweise Kleinstbetrieben einen Auftritt auf der Homepage mit der Darstellung von Freimeldungen sowie ein wirkungsvolles CRM ermöglicht. Da fast alle touristischen Betriebe die Tätigkeit der SaLe Touristik GmbH unterstützen und immer wieder Vorhaben in Zusammenarbeit realisiert werden, ist ein gutes Kommunikationsklima unter allen Beteiligten offensichtlich. Das Gelingen vieler Vorhaben setzt auch eine gewisse Flexibilität und Professionalität voraus, die aus unserer Sicht in der Destination durchaus vorhanden ist.

■ **Identifikation und Eigeninitiative der Leistungsträger**

Offensichtlich kann sich ein Großteil der Leistungsträger in SaLe mit den Zielen und Vorhaben der SaLe Touristik GmbH und auch mit der Destination selbst gut identifizieren. Dazu scheint auch eine Akzeptanz über die Leadershipfunktion der SaLe Touristik GmbH zu herrschen. Durch deren Vorbildfunktion sehen sich Leistungsträger motiviert auch Eigeninitiative zu zeigen.

■ **Innovationsfähigkeit**

Die SaLe Touristik GmbH erkennt den Generationswechsel als Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg der Destination. Wir sehen vor allem in der aktiven Thematisierung und Bearbeitung des Nachfolgerproblems einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern.

In der Produktinnovation, abgestimmt auf bestimmte Themen (z.B. Bau eines Stein-Almdorfes, Verwendung von Stein beim Bau von Infrastruktur, Errichtung des ‚Leo-Ganges‘, usw.) sehen wir eine weitere Schlüsselkompetenz.

■ **Vermarktungsnetzwerk**

Die Destination setzt sehr stark auf den Direktvertrieb und hat im Vergleich zu anderen Destinationen einen überdurchschnittlichen Anteil an Direktbuchungen. Da der derzeitige Trend immer mehr in Richtung Direktvertrieb und weg vom Reisebürovertrieb geht, ist SaLe im Hinblick auf deren Vertriebspolitik ihren Mitbewerbern bereits einen Schritt voraus.

3.3 Kernkompetenz

■ **leistungsfähige Organisationsstruktur**

Wie bereits erwähnt lässt die Organisationsstruktur der SaLe Touristik GmbH ein leistungsfähiges Handeln in Sinne der Destination zu. Nur Betriebe die an einer gemeinsamen Weiterentwicklung interessiert sind werden von der SaLe Touristik GmbH eingebunden. Betriebe die nicht an einer Destinations-Entwicklung interessiert sind bleiben unbeachtet.

■ **Fähigkeit Gelder für Projekte aufzutreiben**

Durch ihre Überzeugungskraft und vermutlich guten Beziehungen zu finanzkräftigen Partnern ist es der SaLe GmbH in Vergangenheit immer wieder gelungen die nötigen Gelder für kleine und große Projekte aufzutreiben. Projekte und Events wie das Kongresszentrum, der Fußballplatz, das Jazz-Festival oder der Bikepark konnten dadurch ausfinanziert werden. Nicht zuletzt durch die finanziellen Mittel gelingt es der Destination immer wieder verhältnismäßig große Projekte zu planen und umzusetzen.

3.4 Potenzial

Das Potenzial der Destination sehen wir in der Positionierung einer neuen Marke des ‚Steinernen Löwen‘ welche später noch näher erläutert wird. Zudem sehen wir in einer ressourcenorientierten Strategie einen weit wirkungsvolleren und zukunftsfähigeren Ansatz als in der Trittbrettfahrerstrategie. Vor allem die Landschaft, die lt. Aussage von Tourismusdirektor Kresse in einer T-MONA-Studie stark mit SaLe assoziiert wird, aber auch das bestehende kulinarische und kulturelle Angebot sollten hier im Vordergrund stehen. Diese Strategie würde auch dem Markenversprechen einer ‚lustvoll kulturellen Regeneration in den Bergen‘ entsprechen.

4 Strategie

4.1 Bausteine der Strategie

Mit Hilfe des Analyseinstrumentes der „Bausteine der Strategie“ soll die Stimmigkeit der Vision der Destination SaLe mit der operativen Umsetzung untersucht werden.

Betrachtet man nun die Destination SaLe hinsichtlich der ‚Bausteine der Strategie‘ so fällt auf, dass es zwar eine Vision gibt – den niveauvollen Urlaub in den Alpen – aber die Umsetzung dieser an der mangelhaften Zielsetzung und dem daraus resultierenden Fehlen einer Strategie scheitert.

Die folgende Tabelle soll die Zusammenhänge zwischen Vision, Strategie und Zielen transparent machen:

	Status 5.4.2008 Angaben Tourismusdirektor	Anforderungen an Vision/Ziel/Strategie	Empfehlung der Gruppe
Vision	Niveauvoller Alpinurlaub	Einen Sinngrund schaffen und ein dementsprechendes Image entwickeln, welches Gäste und Gastgeber begeistert = Zukunftsbild mit Magnetwirkung	Niveauvoller Alpinurlaub soll erhalten bleiben – passt zu Gästen und Gastgebern
Ziele	300 4* Betten sind zusätzlich geplant Permanente Preiserhöhung Die SaLe GmbH agiert weiterhin als Motor für Betriebe Klimawandel als Zukunft	Kontrollpunkte Specific: spezifisch Measurable: messbar Achievable: Erreichbar Relevant: relevant Timely: terminierbar	Genauere Definition gemeinsamer Ziele mit Hilfe der SMART - Formel
(Grund) Strategie	Emergentes Handlungsmuster einer ‚Trittbrettfahrerstrategie‘	Plan zum Erreichen einer Vision, kontrolliertes Vorgehen	Ressourcenorientierung

Abbildung 2: Vision, Strategie & Ziele.

■ Vision

Die Vision hat durchaus ihre Berechtigung, da sie sich auf der Ebene des Existenzgrundes, also in den Kerngeschäften und den Potentialen der Destination, bestätigen lässt, aber in der

Organisation der Abläufe sehr mangelhaft ist. Die Definition von Zielen in Anlehnung an die SMART Regel fehlt. Die Destination weiß zwar wo sie hin will, aber noch nicht genau wie.

■ Ziele

Ein erster unabdingbarer Schritt zum Erfüllen der Vision ist die genaue Definition von Zielen (SMART Formel) auf denen dann eine neue Strategie aufgebaut werden kann. Kurzum: ohne exakt definierte Zielen bzw. Teilziele und Strategien gibt es keine Vision!

Beispiel der aktuellen Zielformulierung:

„Wir wollen weitere 300 4*-Betten.“

Eine Zieldefinition könnte beispielsweise folgendermaßen lauten:

„Bis 31.12.2010 sollen weitere 300 4*-Betten in der Destination SaLe angeboten werden können.“

■ Strategie

Das in der Destination bestehende emergente Muster einer ‚Trittbrettfahrerstrategie‘ scheint auf den ersten Blick sehr wirkungsvoll zu sein. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, Urlauber von anderen Destinationen abzuwerben. Auf den zweiten Blick fällt aber auf, dass sich beispielsweise die Destination Zell am See/Kaprun auf andere Märkte konzentriert als SaLe. Zell am See/Kaprun hat im eigentlichen Sinn keine Zielgruppen, sondern fokussiert auf Zielmärkte.

SaLe hingegen konzentriert sich auf Milieus. Demnach wird sich diese ‚Trittbrettfahrerstrategie‘ auf lange Sicht nicht rechnen, da die Gästestrukturen auf Dauer nicht zu übernehmen sind. SaLe baut nicht auf interkulturelle Kompetenz (Sprachen, Wissen über die Zielmärkte, etc.) wie Zell am See/Kaprun.

Diese Destination setzt zunehmend auf eine Internationalisierungsstrategie, an der SaLe nicht mitnaschen können wird, da die SaLe zwar die Voraussetzungen für eine derartige ‚Trittbrettfahrerstrategie‘ hat, hingegen nicht vor dem Hintergrund von Internationalisierung und Langfristigkeit.

Das Vorgehen der SaLe Touristik GmbH wirkt also noch etwas konfus. Es wird chronologisch gearbeitet, nicht nach Prioritäten. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Tatsache, dass sogar die Trittbrettfahrerstrategie im Moment für die Euro 2008 auf Eis gelegt worden ist.

Ein weiterer Punkt, der näherer Betrachtung bedarf, ist das angestrebte Image des niveauevollen, exklusiven Urlaubs, da es für Ausstehende so wirkt, als ob dieses eher ein internes Image ist - wie sich die Mitglieder der Destination gerne sehen würden. Es wäre zu raten im Rahmen einer Gästebefragung das interne mit dem externen Image abzugleichen.

Um zu sich selbst finden zu können raten wir der SaLe Touristik GmbH den inhaltlichen Fokus ihrer neuen Strategie auf die vorhandenen Ressourcen zu richten und einen Mitarbeiter einzustellen, der sich ausschließlich mit der (längerfristigen) Entwicklung der Destination beschäftigt.

4.2 Wirkungsdreieck strategischen Denkens

Zur Veranschaulichung des Status Quo der strategischen Ansätze eignet sich die Betrachtung dreier wesentlicher strategischer Komponenten einer Destination und deren Gegenüberstellung.

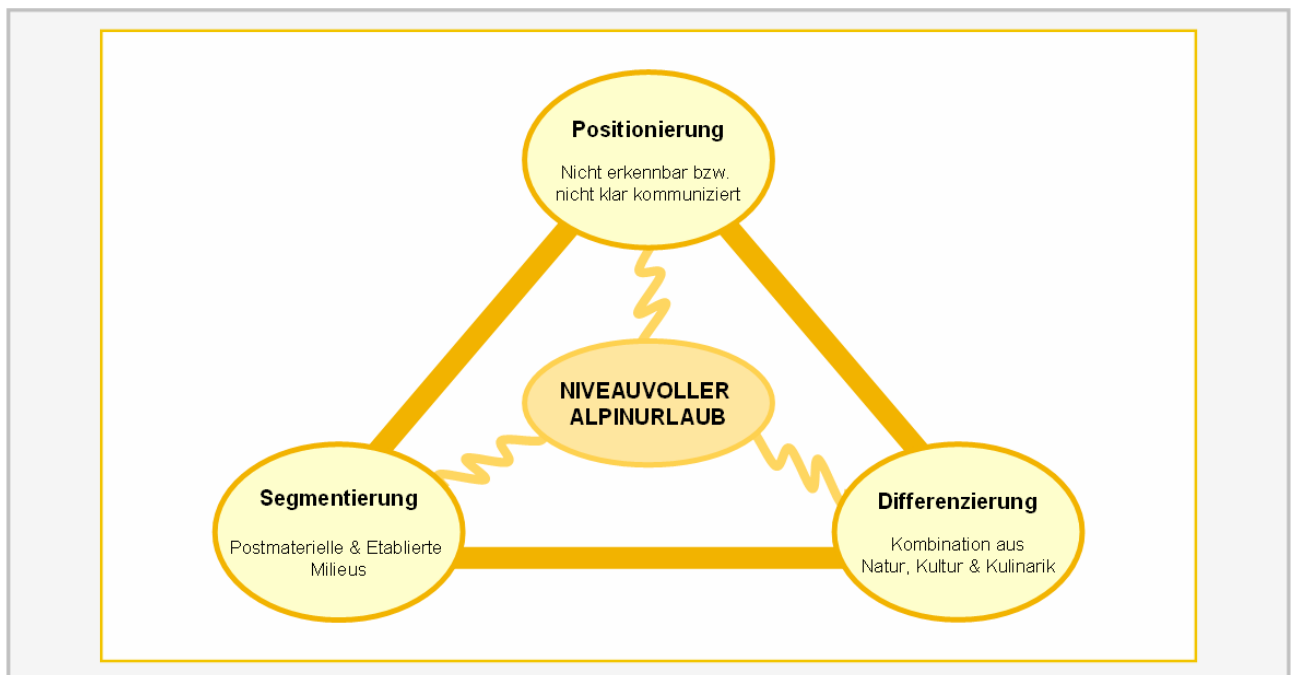


Abbildung 3: Wirkungsdreieck strategischen Denkens der Destination SaLe.

Im Zentrum der Darstellung und somit der Strategie steht die Vision des niveaувollen Alpinurlaubes, für den SaLe stehen möchte. Ringsherum ist zu erkennen, dass die drei wesentlichen strategischen Komponenten Positionierung, Segmentierung und Differenzierung (noch) nicht stimmig auf diese Vision hin ausgerichtet sind.

Eine klare Positionierung ist momentan nicht erkennbar und wird nicht klar kommuniziert. Die Positionierung im Kopf der Kunden, die ja unabhängig von der Kommunikation von SaLe Touristik GmbH dennoch besteht, ist nicht bekannt, da es bisher keine Erhebungen zu diesem Thema gab.

Bei der Segmentierung der zur Vision passenden Gästeschichten setzt SaLe auf eine Millieusegmentierung wobei das Hauptaugenmerk auf den Segmenten der Postmateriellen sowie der Etablierten liegt.

Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb strebt die Destination durch die Kommunikation ihres ‚lustvoll kulturellen Urlaubs in den Bergen‘ an. Die Kombination aus Natur, Kultur und Kulinarik soll hier den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

4.3 Strategischer 3-Fach-Fit

Die Gruppe hat sich weiters für den strategischen 3-Fach-Fit entschlossen um herauszufinden wie „strategiefähig“ die Destination ist, wo die Schwachstellen liegen und ob alle drei Fits untereinander stimmig sind.

Interner Fit

Struktureller Fit	Angebotsstruktur: Eine umfangreiche Angebotsstruktur ist vorhanden (Skipisten, Bergbahnen, Wanderwege, Betriebe, Bikepark Leogang, Nordisches Zentrum Saalfelden, Congress Saalfelden).
	Managementstruktur: Die SaLe verfügt über eine leistungsfähige Struktur (SaLe Touristik GmbH).
	Ressourcen: Finanzielle Ressourcen und Naturressourcen (Naturpark Steinberge, schöne Landschaft – lt. T-MONA Studie) sind vorhanden.
Kultureller Fit	Grundannahmen: „Wir sind klein, aber gemeinsam sind wir stark“, „Querulanten werden ausgeschlossen“, „Der Tourismusdirektor sagt wo es lang geht“. Diese drei Statements beschreiben unserer Meinung nach am Besten die Grundannahmen der Destination.
	Systemness: Systemness ist teilweise vorhanden. Die SaLe verfügt über Kooperationen und Netzwerke. Nach Einschätzung der Gruppe ist die Fähigkeit auf das System zu wirken insofern vorhanden, indem die Leitbetriebe der Region der SaLe angehören, dies hält das System aufrecht (trotz Querulanten). Es wirken jenseits der Hierarchie die Leistungsträger zusammen, indem einzelne Projekte, die die Destination stärken, unter den Leistungsträgern durchgeführt werden. Inwieweit es den Leistungsträgern bewusst ist, dass sie sich in einem System befinden und sich als Wirksystem verstehen können, kann die Gruppe nicht beurteilen.
	Wissen: Das Wissen über Destinationsmanagement ist auf der Führungsebene bereits vorhanden (Kooperation über DMMA), jedoch unserer Meinung nach noch nicht bei den Leistungsträgern zu 100% angelangt und somit auch begrenzt umgesetzt.

Abbildung 4: Interner Fit im Rahmen des strategischen 3-Fach Fits.

Externer Fit

Markt Fit	Märkte & Gäste (Segmentierung): Märkte- und Gästesegmentierung ist vorhanden. Die SaLe setzt auf eine Milieusegmentierung. Hauptaugenmerk wird auf die postmateriellen und etablierten Milieus gelegt. Das Grundgerüst wurde von DMMA gelegt, selbst „verinnerlicht“ haben sie es unserer Meinung nach noch nicht. Durch ihre Trittbrettstrategie erreichen Sie zwar die Gäste, die sie gerne haben möchte, aber selbst aktiv wurden sie in diese Richtung noch nicht.
	Wettbewerb (Differenzierung): Lt. Tourismusdirektor sieht die SaLe ihre Differenzierung einerseits im eher hohen Preissegment, andererseits in „Kultur verbunden mit Wandern und Skifahren“. Das Leistungsversprechen „Lustvoll kultureller Urlaub in den Bergen, der die traditionsreiche Alpenkultur in frischer, unterhaltender und weltoffener Weise neu interpretiert“ sehen wir als klare Differenzierung, die die Destination vom Wettbewerb eindeutig abhebt.
	Marke & Image: Die Werte der Marke SaLe sind definiert (rationelle Werte: das Leistungsversprechen: nachhaltige Regeneration in den Bergen, emotionelle Werte: das einzigartige Urlaubsgefühl: Lustvoll genießerische Leichtigkeit, ästhetische Werte: Anregende kulturelle Verbindlichkeit von Ländlichkeit und Offenheit, und ideelle Werte: Engagement für Offenheit, Menschen und ihre Ideen). Eine klare Positionierung über die Marke ist nicht vorhanden. Da es lt. Tourismusdirektor auch nie eine Gästebefragung in Richtung Marke/Image gab, ist es auch schwer zu beurteilen welches Image die Destination bei den Gästen hat. Subjektiv betrachtet werden sie (noch) nicht als das wahrgenommen was sie gerne sein möchten.

Abbildung 5: Externer Fit im Rahmen des strategischen 3-Fach Fits.

Beurteilung der Gruppe

Aufgrund des guten strukturellen Fits sehen wir die Destination als strategiefähig, der Grundstein für eine gute und langfristige Destinationsentwicklung ist somit gelegt. Schwachstellen sehen wir im kulturellen Fit (Systemness, Wissen) und im Markt Fit (Märkte & Gäste und vor allem Marke & Image). Durch diese Schwachstellen ergeben sich Unstimmigkeiten zwischen dem Internen und Externen Fit, was wahrscheinlich auch einer der Gründe dafür ist, dass es (noch) keine klare Strategie gibt.

IV Fazit

Nach der Verdichtung der Informationen aus dem Vortrag von Tourismusdirektor Kresse und der anschließenden Analyse der Destination SaLe konnten wir als Gruppe gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Destinationsentwicklung in Zukunft erkennen. Für die Destination SaLe ist jedoch auch Problempotenzial vorhanden: Wie bereits eingangs erwähnt ‚passiert‘ in der Region zu Vieles ‚einfach so‘ ohne zu wissen warum. Unserer Meinung nach sollte man sich in der Destination zukünftig nicht nur auf den guten Instinkt verlassen und darauf vertrauen, dass auch in Zukunft Dinge einfach so ‚passieren‘.

Zusammengefasst können wir aus Sicht der Gruppe daher folgende Empfehlungen für die Destination SaLe abgeben:

■ **Umsetzung der Marke des „Steinerer Löwen“**

In der Umsetzung der Marke des „Steineren Löwen“ sehen wir die Möglichkeit die beiden Orte in einer Marke zu vereinen und deren Geschichte in der Gedankenwelt der Kunden zu positionieren.

■ **Ressourcenorientierte Strategie**

Die derzeitige ‚Trittbrettfahrerstrategie‘ scheint uns vor dem Hintergrund der Fokussierung auf bestimmte Milieus nicht sinnvoll. Damit würde sich die Destination von den Entscheidungen anderer Destinationen hinsichtlich der Zielgruppen abhängig machen. Unsere Empfehlung geht daher in Richtung einer ressourcenorientierten Strategie in Verbindung mit einer klaren Zieldefinition.

Ergänzend möchten wir noch zwei Punkte ansprechen die uns hinsichtlich einer positiven Weiterentwicklung der Destination als wichtig erscheinen:

Um auch in Zukunft das große Arbeitspensum bei diversen Projekten leisten zu können und dabei nicht die Entwicklung der Destination aus den Augen zu verlieren, halten wir es für sinnvoll eine Person ausschließlich im Bereich des Destinationsmanagements zu beschäftigen. Dadurch müssten die Vorhaben für die Zukunft nicht für den kurzfristigen Erfolg hinten angestellt werden.

Zusätzlich möchten wir der Destination empfehlen die hohe Anzahl an Stammgästen für Marktforschungszwecke zu nutzen, um wesentliche Informationen für die Zukunft zu sammeln.

Unsere Ideen sollen die Vorgehensweisen der Destination SaLe nicht grundlegend verändern, jedoch hoffen wir, einen interessanten und brauchbaren Denkanstoß für die Zukunft geben zu können, denn auch wir denken, dass nicht jeder zum (Besser-)Wisser werden muss. Sich allerdings vom Macher zum Besser-Macher weiterzuentwickeln, ist zweifelsohne erstrebenswert.

V Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

- KRESSE, Christian (2008): Saalfelden Leogang, Vortragsunterlagen zur Präsentation, Saalfelden/Leogang: SALE Touristik GmbH.
- SCHMIDT, Franz (2007): Destinationsmanagement, Vortragsunterlagen zur gleichnamigen Lehrveranstaltung, Klagenfurt: invent GmbH.

Onlinequellen:

- SALE Touristik GmbH (2008): Destinationswebseite, URL: <http://www.leogang-saalfelden.at/> [9.4.2008].