

Digitale Strategie

Tourismus Oberbayern München e.V.

Konzept zur zukünftigen digitalen Bewirtschaftung des
Tourismus Oberbayern München e.V.

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Ausgangssituation & Projektmotivation	6
3	Vision	7
4	Strategie & Handlungsfelder	7
4.1	Strategische Eckpfeiler & Commitments	7
4.2	Globale Zielsetzung	8
4.3	Anforderungen & Handlungsfelder	10
5	Web-Controlling: Definition der Erfolgsfaktoren / KPI	11
6	Content- und Service-Strategie für oberbayern.de	13
6.1	Positionierung entlang der Customer Journey	13
6.2	Ausrichtung der digitalen Kommunikation im B2C-Bereich / Endkundenplattform oberbayern.de	14
6.3	Digitale Kommunikation und Services im B2B-Bereich	15
7	Technische Infrastruktur & Plattform-Design	16
8	Handlungsempfehlungen & Ausblick	17

Das vorliegende Dokument ist die Dokumentation einer Workshop-Reihe im zweiten Halbjahr 2015, in der die wesentlichen Rahmenbedingungen für die zukünftige Digitale Kommunikation des Tourismus München Oberbayern e.V. entwickelt wurden.

Die Ausführungen, Abbildungen und inhaltlichen Details des Papiers erschließen sich nur in Verbindung mit der Teilnahme und Mitwirkung in den jeweiligen Workshops.

Das vorliegende Strategie-Papier basiert auf den in den Workshops erarbeiteten Ergebnissen und dient als Basis für die strategische Weichenstellung auf dem Weg zu einer nachhaltigen digitalen Kommunikation und der Einleitung der ggf. dafür notwendigen organisatorischen und strukturellen Veränderungen. Die enthaltenen Handlungsempfehlungen basieren auf dem Kenntnisstand der durchgeführten Workshops und können zukünftigen Veränderungen unterliegen.

1 Management Summary

- Der Tourismus Oberbayern München e.V. (TOM) verfügt aktuell nur über eine sehr eingeschränkte Online-Kommunikation und sucht im Zuge der Neugründung nach seiner Positionierung in der digitalen Welt, insbesondere im Zusammenspiel mit seinen Mitgliedern, Partnern und begleitenden Tourismusorganisationen.
- Vor diesem Hintergrund startete der TOM im Sommer 2015 einen Strategieprozess, der diese Aufgabenstellung beleuchten sollte.
- Die ursprüngliche Projektidee vor dem Strategieprozess war, eine Website zu schaffen, die zum einen den Endkundenbereich adressiert und zum anderen die Mitglieder und Partner in einem B2B-Bereich; dabei stellte sich v.a. im Endkundenbereich recht schnell die Frage nach der Positionierung im Zusammenspiel bzw. auch im Wettbewerb mit den Mitgliedern und Partnern.
- Im B2B-Bereich ist der Aufbau einer Online-Serviceplattform für Mitglieder und Partner geplant, deren Aufbau und Betrieb recht unkritisch sein sollten; ggf. kann man hier auch auf bestehende externe Services zurückgreifen und für sich nutzen.
- Im Zuge von zwei Workshops wurden einerseits Rahmenbedingungen für die erfolgreiche digitale Bewirtschaftung einer Destinationsmanagement-Organisation erarbeitet und dabei auch Benchmarks bewertet, andererseits aber auch eine klare Schärfung und Profilierung der zukünftigen Aufgabenbereiche des TOM in der digitalen Welt vorgenommen.
- Im Endkundenbereich wurden im Rahmen des Strategie-Prozesses dabei folgende Thesen und Determinanten definiert:
 - Der TOM wird zukünftig auf seiner eigenen Website nur eigenen Content und damit eigenes touristisches Inventar darstellen. Mit eigenem Inventar sind die vom TOM initiierten touristischen Produkte (Braukultur, oberbayernweites Radprodukt, oberbayernweites Wanderprodukt, ggf. Wasser, ggf. Winter) gemeint.
 - Diese Contents müssen profiliert und exzellent aufbereitet sein, um im jeweils relevanten Kontext eine überdurchschnittliche Sichtbarkeit zu erlangen.
 - Eine Übernahme und „Zweitverwertung“ von Contents der Partner und Mitglieder macht unter Wettbewerbsgesichtspunkten keinen Sinn; zudem ist die Gefahr der Abstrafung für die Ausspielung von geringwertigem Duplicate Content sehr groß.
 - Eine Darstellung von Contents auf Oberbayern-Ebene, die es bereits auf Destinations- und Ortsebene gibt, macht keinen Sinn, wenn man den Nutzungskontext der Nutzer/Gäste berücksichtigt und würde gleichzeitig zu unnötigen Wettbewerbs- und Kannibalisierungseffekten mit Mitgliedern und Partnern führen. These: dieser Content ist im Netz verfügbar und der Nutzer findet ihn über Google mit und ohne TOM.

- Eine Darstellung der touristischen Basisinformation (Basisinfos zur Region, ggf. Kartendarstellung, Verweis auf die Partner) muss gewährleistet sein.
 - Es wird explizit keine x-te Darstellung von den gleichen POIs, Veranstaltungen und anderer Contents der Destinationen geben; ebenso verzichtet der TOM auf die Abbildung unprofilerter Themen auf seiner Website.
 - Der TOM setzt zukünftig bei der Online-Kommunikation die authentische Vermittlung oberbayerischer Inhalte, z.B. in blog-artiger Form; das heißt konkret, dass die Kommunikation auch subjektiver und persönlicher wird. Authentische Kommunikation profilierter Angebote und Produkte geht zukünftig vor Flächendeckung. Auf diesem Weg können auch Highlights und profilierte Contents zu den Themen abgebildet werden, z.B. Veranstaltungshöhepunkte etc.
 - Das Ziel ist zukünftig mehr ein „Destinationsschaufenster Oberbayern“ in der digitalen Welt mit ausgewählten, inspirierenden Top-Inhalten als ein flächendeckendes Destinations-Wiki.
- Wenn der TOM in der digitalen Bewirtschaftung eine ernstzunehmende, am Markt sichtbare und relevante Rolle spielen soll, ist es unerlässlich, dass die personellen Ressourcen diesem Anspruch angepasst werden. Ein Vollzeitäquivalent ist mindestens notwendig, um die digitalen Aufgaben zu steuern und operativ umzusetzen. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass Personalaufwände in der digitalen Bewirtschaftung nicht als herkömmliche Personalaufwände zu bewerten sind, sondern als Marketinginvest. Digitale Reichweite ist nur mit exzellentem und relevantem Content möglich – und dieser wird eben durch Menschen geschaffen.
 - Sollte man diesen Aufwand nicht betreiben können oder wollen, geht die Empfehlung in die Richtung, sich auf die B2B-Kommunikation zu beschränken und keine digitalen Aktivitäten für den Endkundenbereich zu entwickeln.

2 Ausgangssituation & Projektmotivation

Der Tourismus Oberbayern München e.V. (TOM) hat sich in den Jahren 2014 und 2015 neu konstituiert und mit einem kleinen Team von vier Kollegen die operative Arbeit aufgenommen. Im Zuge der Positionierung und Neuausrichtung stand auch das Thema „Online“ und „Website“ zur Diskussion.

Hier ging es in erster Linie darum, einen sinnvollen Weg für die digitalen Aktivitäten des TOM zu finden, der

- marktgerecht und relevant ist,
- der sich klar zu den bestehenden Online-Aktivitäten der (Sub-)Destinationen und Mitglieder positioniert,
- und mit den überschaubaren personellen und finanziellen Möglichkeiten des TOMs nachhaltig zu bewirtschaften ist.

War der Einstieg in das Projekt „Digitale Strategie“ im Sommer 2015 noch von den ganz konkreten Anforderungen an eine Website getrieben, kristallisierte sich im Rahmen des Strategieprozesses schnell heraus, dass für eine erfolgreiche digitale Bewirtschaftung des TOMs entsprechende Strukturen und Prozesse gestaltet werden müssen.

Für diese Neuausrichtung wurden im Zeitraum August bis Dezember 2015 drei Workshops mit dem TOM-Team und infomax durchgeführt, in denen die strategischen Eckpfeiler und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige digitale Bewirtschaftung für Oberbayern gemeinsam entwickelt wurden.

Das Ergebnis ist in dem vorliegenden Strategie-Papier festgehalten und dient als Grundlage für die strategische Weichenstellung auf dem Weg zu einer nachhaltigen digitalen Kommunikation und der Einleitung der dafür notwendigen Veränderungen und die Ausschreibung entsprechender Dienstleistungen.

3 Vision

Der Tourismus Oberbayern München e.V. (TOM) verfolgt mit der „Digitalen Strategie“ als Grundstein für die langfristige Web-Bewirtschaftung folgende Vision:

- oberbayern.de ist der inspirativste Reiseführer für Oberbayern
- die Contentauswahl ist mutig und profiliert und grenzt sich von den (Informations-) Contents der Destinationen und Mitglieder ab
- die User Experience und mobile Verfügbarkeit von oberbayern.de werden als Benchmark im Markt wahrgenommen.
- die digitalen Aktivitäten des TOM sind nie „fertig“; mit dem Mut zu Innovationen werden sie agil und marktgerecht im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen fortentwickelt
- im B2B-Bereich setzt der TOM auf innovative externe Tools, welche die Kollaboration der Mitglieder untereinander unterstützen, den Wissensaustausch und –aufbau ermöglichen sowie schnell und einfach einsatzbereit sind.

Die vorliegende Digitale Strategie geht über den Relaunch von oberbayern.de weit hinaus. Vielmehr erfordert die Realisierung der nachfolgend beschriebenen Strategie auch nachhaltige Veränderungen der organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen; insbesondere ist ein nachhaltiger Erfolg im digitalen Umfeld nur möglich, wenn mindestens ein Vollzeitäquivalent zur Bewirtschaftung zur Verfügung steht.

4 Strategie & Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund dieser Prämissen wurden im Rahmen des Strategieprozesses und der Workshops die folgenden strategischen Schwerpunkte sowie zentrale Handlungsfelder definiert. Diese bilden die Grundlage für die Neuausrichtung der digitalen Kommunikation für Oberbayern und werden im vorliegenden Strategiepapier näher beleuchtet.

4.1 Strategische Eckpfeiler & Commitments

Folgende Commitments wurden zu Beginn des Prozesses definiert und bilden die strategischen Eckpfeiler für die weitere Ausarbeitung der digitalen Strategie für Oberbayern:

- Der Content auf oberbayern.de ist mutig und profiliert sowie relevant und auf Inspiration ausgerichtet.
- Reduktion und Relevanz stehen im Vordergrund.
- Mobile first. Performance first.
- Keine Konkurrenzierung und Kannibalisierung zu den Mitgliedern und Destinationen.
- Social Media-Aktivitäten erfolgen in erster Linie in der Integration von vorhandenen Social Media-Contents im Web, weniger durch eigene Aktivitäten (Ressourcen!)

- Ein flächendeckender, detaillierter Informationsanspruch für Oberbayern ist nicht gegeben.
- Vertrieb findet auf Oberbayern-Ebene nicht statt.
- Die zukünftige digitale Bewirtschaftung ist ein iterativer Prozess und kein alleinstehendes, abschließendes Projekt. Die digitale Kommunikation muss als langfristig betrachtet und „gelebt“ werden.
- Alle digitalen Aktivitäten sind durchgängig messbar.

Aus diesen Eckfeilern leiten sich zentrale Handlungsfelder ab.

4.2 Globale Zielsetzung

Schwerpunkt der digitalen Kommunikation für Oberbayern liegt in der Inspiration.

Der Informationsauftrag wird nur sehr rudimentär wahrgenommen (in der Überblicksdarstellung von Oberbayern und im Verweis auf die Websites der Mitglieder); die Detailinformation findet auf Destinations- und Ortsebene statt.

Vertrieb spielt für den TOM keine Rolle.

Augenmerk wird demnach auf eine nachhaltige, qualitätsgetriebene Content-Strategie gelegt, die insbesondere auf das Ziel „Image / Inspiration“ einzahlt.

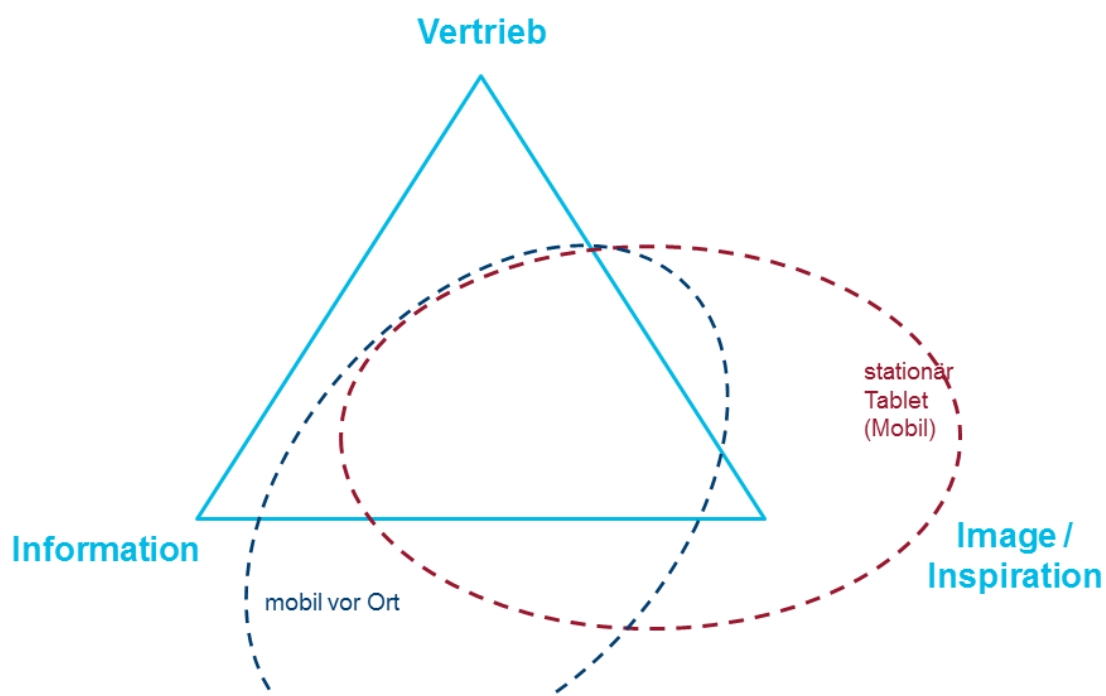


Abb.: „Strategisches Dreieck“ mit den globalen Website-Zielen im jeweiligen Nutzungskontext; im Workshop erarbeitet.

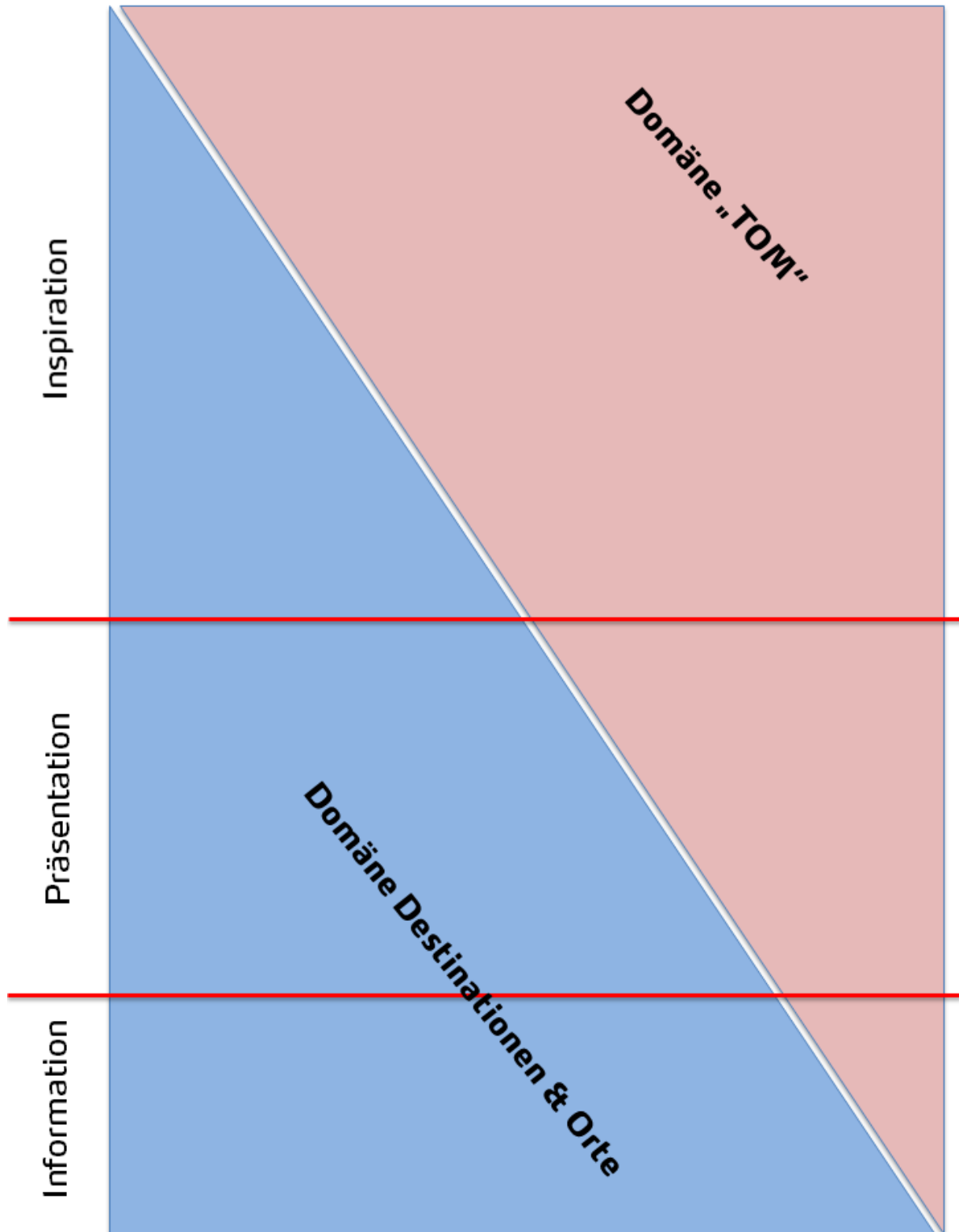


Abb.: Emotion / Informations-Skala für TOM und die Destinationen

4.3 Anforderungen & Handlungsfelder

Aus dieser Zielsetzung und den getroffenen Commitments lassen sich mehrere Handlungsfelder ableiten. Diese Handlungsfelder wurden hinsichtlich ihrer zeitlichen und strategisch-operativen Handlungsrelevanz eingestuft:



Abb.: zentrale Handlungsfelder im Hinblick auf ihre digitale Neuausrichtung, gemeinsam erarbeitet im Workshop am 07.08.2015

Daraus ergeben sich folgende kurz- bis langfristige Arbeitspakete:

Kurzfristige Handlungsfelder:

- Einleiten der organisatorischen Anpassungen und Sicherstellung Personalressourcen
- Entwicklung einer konsistenten, qualitätsgetriebenen Content-Strategie (innerhalb dieser: Aufbau von Video- und Bewegtbild-Material)
- Entwicklung einer nachhaltigen Social Media-Strategie
- Optimierung Web-Analytics sowie Entwicklung eines durchgängigen Web-Controlling-Konzepts, insbesondere Festlegen der Key Performance Indikatoren

Mittelfristige Handlungsfelder:

- Recherche und Auswahl Tools im B2B-Bereich
- Relaunch oberbayner.de mit einem Mobile-/Touch-First-Ansatz, Ausarbeitung einer Leistungsbeschreibung und Ausschreibung

Langfristige Handlungsfelder:

- Entwicklung Beteiligungs- und Geschäftsmodell für Partner
- Internationalisierung

5 Web-Controlling: Definition der Erfolgsfaktoren / KPI

Ein schlüssiges Web-Controlling-Konzept ist das Fundament der strategischen Überlegungen zur digitalen Kommunikation einer Destination. Ziel ist es, den Erfolg der Web-Präsenz und Online-Kommunikation zu messen und mithilfe von Kennzahlen die Effizienz der Aktivitäten sowie einen sinnvollen und zielgerichteten Ressourceneinsatz für die Web-Bewirtschaftung zu kontrollieren und zu steuern.

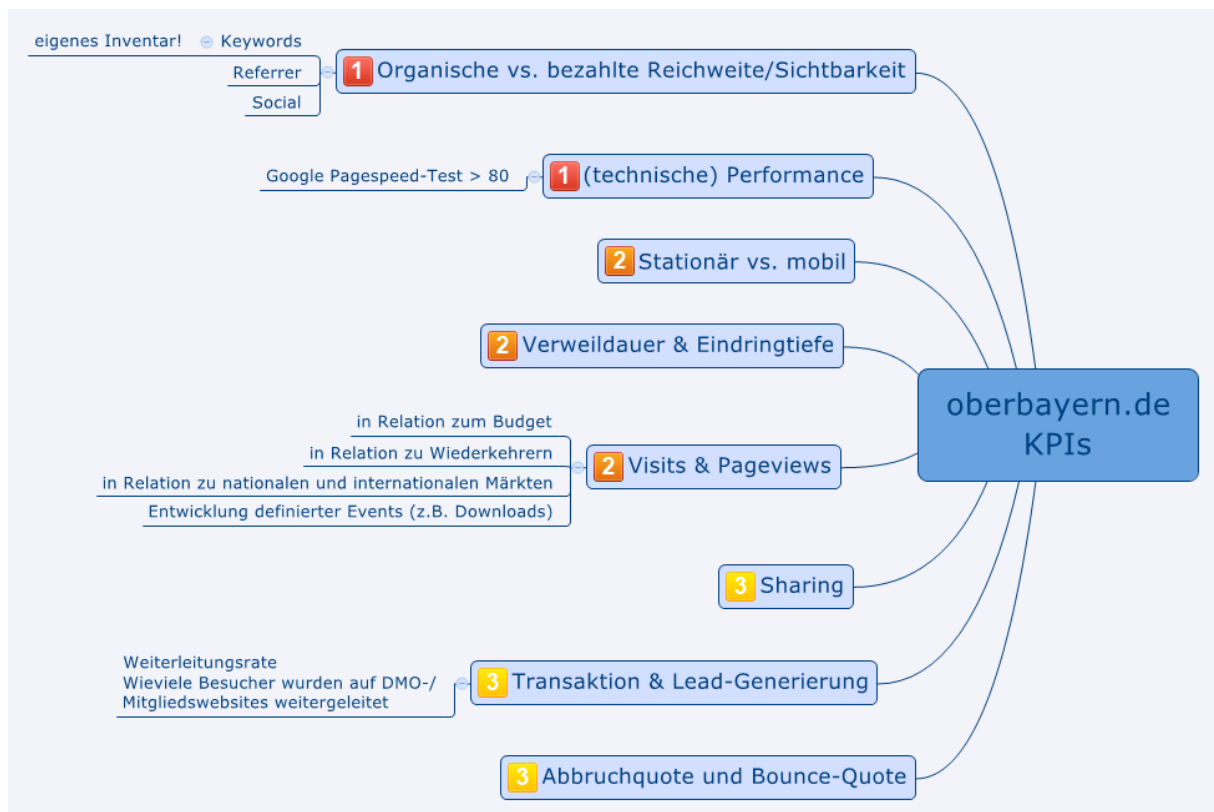


Abb.: Key Performance Indikatoren für oberbayern.de, erarbeitet im Workshop am 26.08.2015

Die KPIs wurden dabei in drei Prioritäten („Flughöhen“) bewertet:

- Prio 1: täglich relevant
- Prio 2: monatlich/quartalsweise relevant
- Prio 3: jährlich relevant

Folgende zentrale Messwerte bzw. KPIs werden zukünftig herangezogen, um den Erfolg der digitalen Kommunikation des TOM zu messen:

- organische vs. bezahlte Reichweite
 - gemessen nach Keyword
 - nach Herkunft (Referrer)
 - Sichtbarkeit in Social Media
- Technische Performance
 - Pagespeed
 - Fehlerfreiheit (vgl. Google Webmastertools)
 - Responsive User Experience
- Visits & Pageviews
 - in Relation zum Budget
 - in Relation zu Wiederkehrern
 - nach Themengebiet
 - ggf. unterschieden nach Märkten
- Nutzerverhalten auf der Seite
 - Verweildauer
 - Eindring-Tiefe (z.B. Anzahl Seitenaufrufe pro Besucher)
 - Userflows, Verhaltensfluss
 - Klickverhalten (in-Page-Analyse)
 - Einstiegs-/Ausstiegsseiten
- Interaktionen des Users
 - Leadgenerierung (z.B. Weiterleitung an Partner, Kontaktanfragen)
 - weitere Conversions (z.B. Buchungsanfrage, Newsletter-Anmeldung, Prospektbestellung, Gewinnspiel-Teilnahme)
 - Sharing (unterschieden nach Social Media-Kanal, Relevanz der Kanäle)

Sämtliche Messgrößen sollten auch hinsichtlich des relevanten bzw. genutzten Endgeräts betrachtet werden, um die Relevanz der mobilen Nutzung (Desktop, Tablet, Mobile) bewerten zu können.

Ein entsprechendes Tracking und die Implementierung der Messfühler auf der zukünftigen oberbayern.de müssen demnach gewährleistet sein. Ein Detail-Konzept sollte im Rahmen der Relaunch-Konzeption erstellt werden.

Web-Controlling ist – so wie Suchmaschinenoptimierung/SEO – Querschnittsanforderung und Qualitätsfaktor im Rahmen einer erfolgreichen, digitalen Bewirtschaftung. Die Umsetzung ist ein laufender Prozess und hat damit Auswirkung auf die tägliche Arbeit in der Online-Redaktion sowie der Steuerung der Web-Projekte. Nur eine konsequente Berücksichtigung dieser Faktoren kann den Erfolg der digitalen Kommunikation beeinflussen und sichern.

6 Content- und Service-Strategie für oberbayern.de

Ein wesentlicher Erfolgsgarant für die digitale Kommunikation des TOM ist eine zielführende, durchgängige Content- und Service-Strategie.

Der Content auf der zukünftigen oberbayern.de muss relevant, hochwertig, medial angereichert und angepasst an die Nutzungskontexte sein, um langfristig positive Effekte und Auswirkungen auf SEO, Reichweite, Sichtbarkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.

6.1 Positionierung entlang der Customer Journey

Der TOM positioniert sich entlang der Customer Journey in den Bereichen „Inspiration“, „Recherche“ und noch etwas im Bereich der „Auswahl“

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diesen Ansatz:

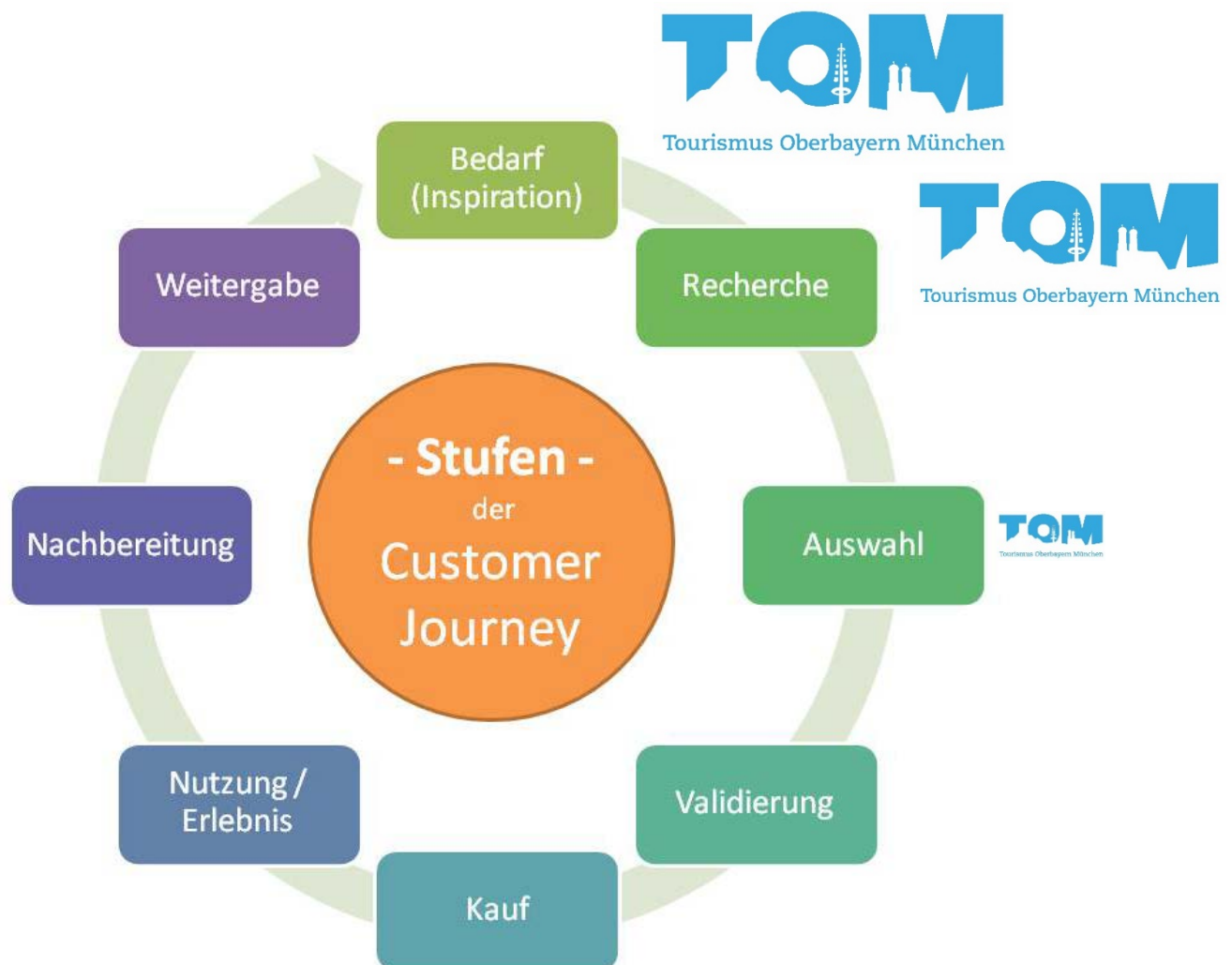


Abb.: Positionierung von oberbayern.de entlang der Customer Journey

Alle anderen Phasen der Customer Journey werden entweder durch Partner/Mitglieder oder aber durch große, relevante Player am Markt bedient – hier hat der TOM keine realistische Chance für einen ernstzunehmenden Erfolg.

6.2 Ausrichtung der digitalen Kommunikation im B2C-Bereich / Endkundenplattform oberbayern.de

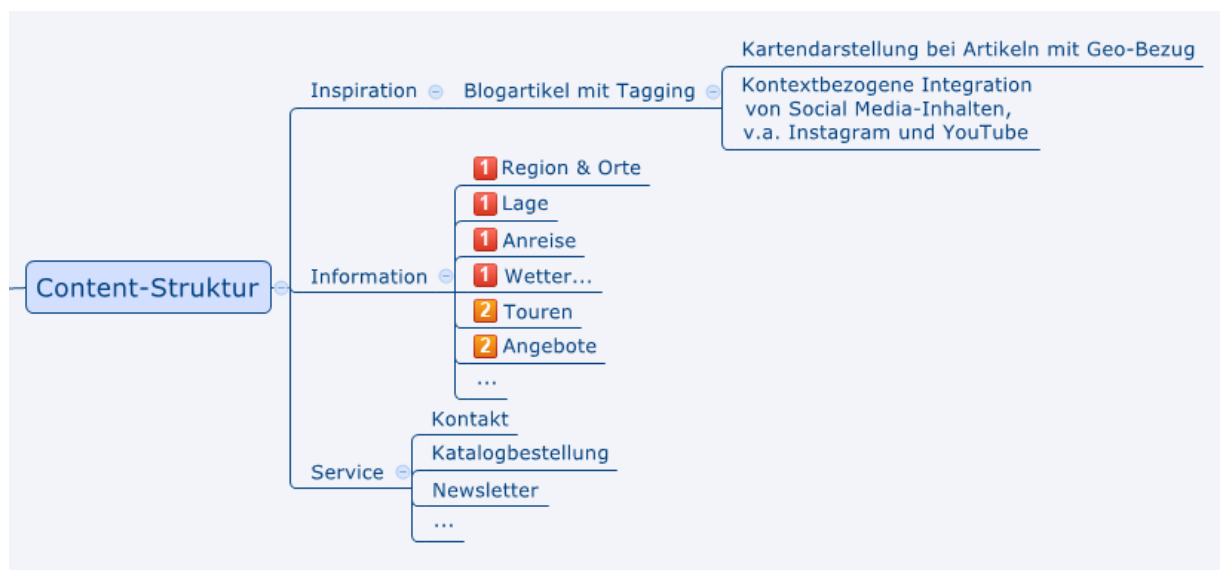
Die Content-Strategie für die Endkundenwebsite oberbayern.de lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Content auf oberbayern.de ist mutig und profiliert sowie relevant und auf Inspiration ausgerichtet.
- Inspiration findet „blogartig“ statt.
- Alle Contents werden entlang der profilierten Themen
 - Rad
 - Wandern
 - Winter
 - Kultur
 - sowie als implizite, zweite Dimension
 - Natur & Landschaft
 - Tradition & Brauchtum
 - Genuss & Kulinarik
 - Braukultur

vertaggt und kontextbezogen sinnvoll ausgespielt.

- Der Content wächst sukzessive, dabei wird „Tagging“ und Struktur nebenläufig ausgebaut; konkret heißt das, dass ggf. bereits einzelne Themen inhaltlich gefüllt sein können, andere jedoch noch nicht. Das wird jedoch nicht als problematisch empfunden, da oberbayern.de so als inspirativer Reiseführer wächst und niemals einen Vollständigkeitsanspruch hat.
- Erst wenn die (neu zu entwickelnden) Produkte mit Leben gefüllt sind, wird ein Informationsbereich auf- und ausgebaut.

Folgende erste Content-Struktur (nur Arbeitstitel) für oberbayern.de wurde dabei erarbeitet:



6.3 Digitale Kommunikation und Services im B2B-Bereich

Neben dem Endkundenauftritt unter oberbayern.de soll einen B2B-Bereich als Service-Plattform für Partner, Mitglieder und Multiplikatoren geben.

Dieser B2B-Bereich besteht aus folgenden Inhalten:

- **Unternehmensdarstellung** (Struktur, Präsidium, Gremien, Team, Aufgaben, Geschäftsberichte etc.); diese Inhalte werden einfach redaktionell auf der (technischen) Basis des Endkundenportals gepflegt.
- **Wissens-/Informationsaustausch** zwischen den Mitgliedern und Partnern in Oberbayern; hierfür wird **Just Social** (<https://www.just.social/de>) als Kollaborationsplattform genutzt.
- Darstellung und Anmeldung zum **Schulungsangebot** des TOM; hierfür wird **XING Events** als einfaches externes Tool genutzt.

7 Technische Infrastruktur & Plattform-Design

Aufgrund des klaren Fokus auf Inspiration und die recht überschaubaren Integrationsanforderungen halten sich die Anforderungen an die technische Infrastruktur in Grenzen. Die überschaubaren Ressourcen sollen weniger in eine aufwändige technische Infrastruktur als in Innovation, exzellenten Content und perfekte Aufbereitung investiert werden.

Benötigt wird ein modernes, schlankes Content Management System bzw. Blog-System, welches flexibel Inhalte verwalten, mit Profilinginformationen/Tags anreichern und in unterschiedlichen Nutzungskontexten ausgeben kann. Die detaillierten Anforderungen sind in der Leistungsbeschreibung zur Ausschreibung für den Relaunch oberbayern.de zu erfassen.

Wesentliche Anforderungen werden jedoch

- die Sicherstellung einer herausragenden Gesamtperformance,
- die Unterstützung der Mobile-/First-Strategie mit einer entsprechenden responsiven Umsetzung,
- eine gute Usability für Online-Redakteure,
- die Möglichkeit Contents anzureichern und zu vertaggen,
- die Möglichkeit alle Inhalte geografisch zu verorten und auf Kartensystemen wie Google Maps zu visualisieren.
- die Möglichkeit bestehende APIs leichtgewichtig anzubinden sowie
- die möglichst kontextbezogene Integration von Social Media-Inhalten

sein.

8 Handlungsempfehlungen & Ausblick

Das vorliegende Papier bildet die strategische Basis für eine langfristige digitale Bewirtschaftung des Tourismus Oberbayern München e.V. Die identifizierten Handlungsfelder können in folgenden Schritten operationalisiert werden:

Projekt	Priorität	Zeithorizont
Beschluss der Digitalen Strategie	1	11.02.2016
Schaffung der benötigten personellen Ressourcen und entsprechender Strukturen	1	1. Quartal 2016
Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design, technischer Umsetzung und Betrieb von oberbayern.de	1	1. Quartal 2016
Konkretisierung Content-Strategie, Evaluierung und Aufbau von Content	2	bis 30.06.2016
Aufbau von Video- und Bewegtbild-Material	2	laufend
Umsetzung Relaunch oberbayern.de	1	bis Oktober 2016
Evaluierung und Implementierung Tools für B2B-Bereich	2	bis Oktober 2016
Implementierung eines nachhaltigen Web-Controllings (regelmäßige Reportings, etc.) – auf Basis der KPIs, Eckpunkte aus Strategie-Papier	2	bis Oktober 2016
Konsequenter Ausbau der digitalen Aktivitäten auf oberbayern.de	3	laufend