

«Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0»

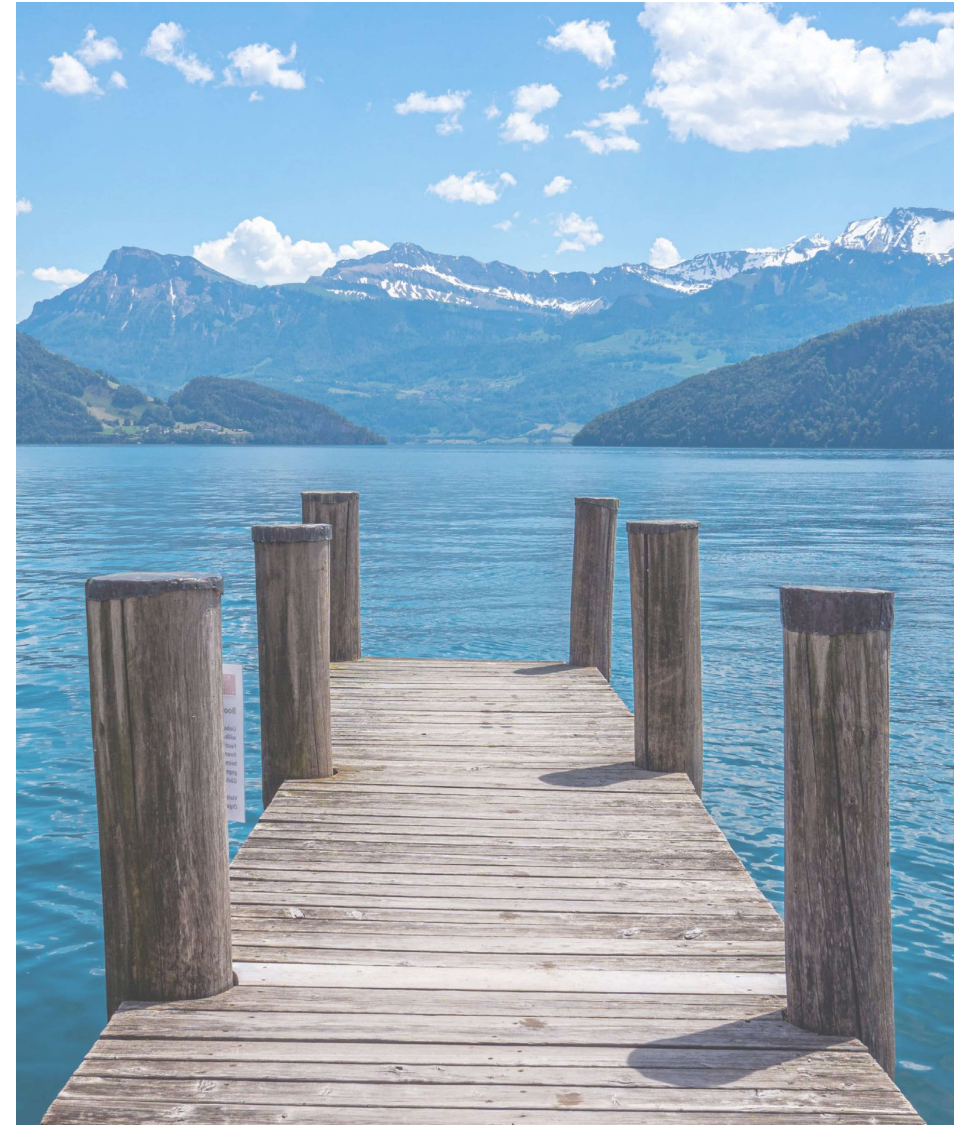
Jürg Stettler / Hansruedi Müller

Präsentation

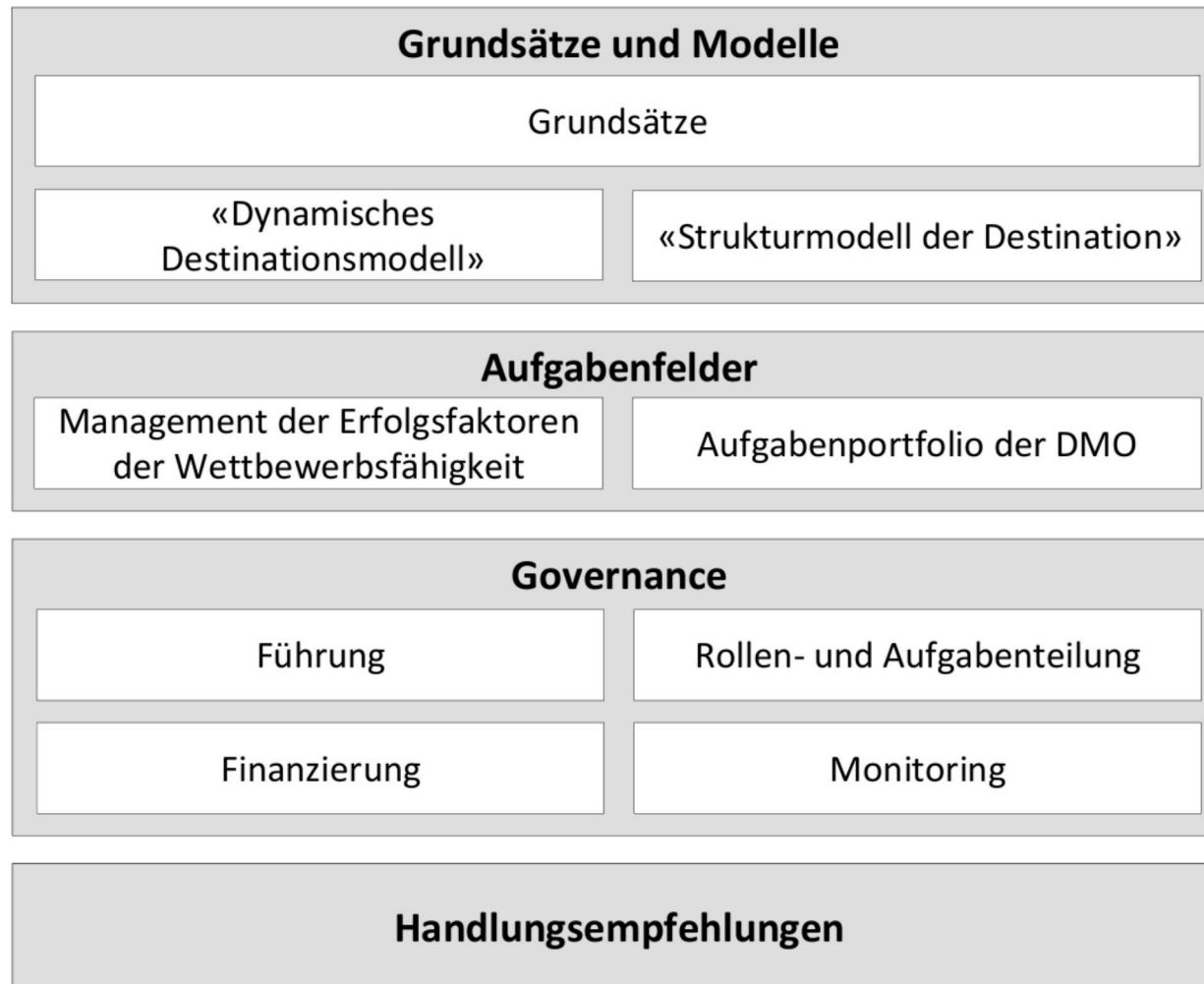
Dezember 2024

Link zur Studie: <https://zenodo.org/records/10912513>

FH Zentralschweiz



Destinationsmanagement 4.0: Übersicht



Einleitung

- *Wandel:* Verschönerungsvereine – Kur- und Verkehrsvereine – Tourismus-Organisationen (TO) – Destinationsmanagementorganisationen (DMO)
- *Grosse Unterschiede:* Grösse, Ausstattung, Professionalisierung, juristische Form, Aufgabenportfolio, Finanzierung, Rollenteilung usw.
- *Trotz Infragestellungen:* DMO wurden entlang des Erlebnisraums der Gäste verdichtet und zu wichtigen Bezugsgrössen
- *Hauptaufgaben:* Koordination, Unterstützung, Positionierung, Vermarktung von Attraktionen und Leistungsträger im Erlebnisraum, Anlaufstelle für Gäste, Berücksichtigung der vielfältigen Anliegen der ortsansässigen Bevölkerung

Fazit: DMO als Netzwerkorganisationen etabliert – im komplexen touristischen System nicht mehr wegzudenken! Jedoch ist zwischen dem *Destinationsmanagement* und den *Aufgaben einer DMO* gut zu unterscheiden!

Situationsanalyse: Theoretische Grundlagen

Zentrale Schlussfolgerungen

- *Destinationsbildung entlang der Gästeströme:* DMO als Erlebnisraum-Entwickler
- *Schlüsselthemen:* Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Overtourismus resp. Tourismusakzeptanz sowie Resilienz
- *Steigende Bedeutung Stakeholdermanagements:* Moderation der Interessen der Anspruchsgruppen
- *Monitoring von Destinationsentwicklungen:* Erst in Ansätzen vorhanden
- *Ressourcen:* Ungenügende Ressourcen für die Aufgabenerfüllung trotz Erhöhung der DMO-Budgets

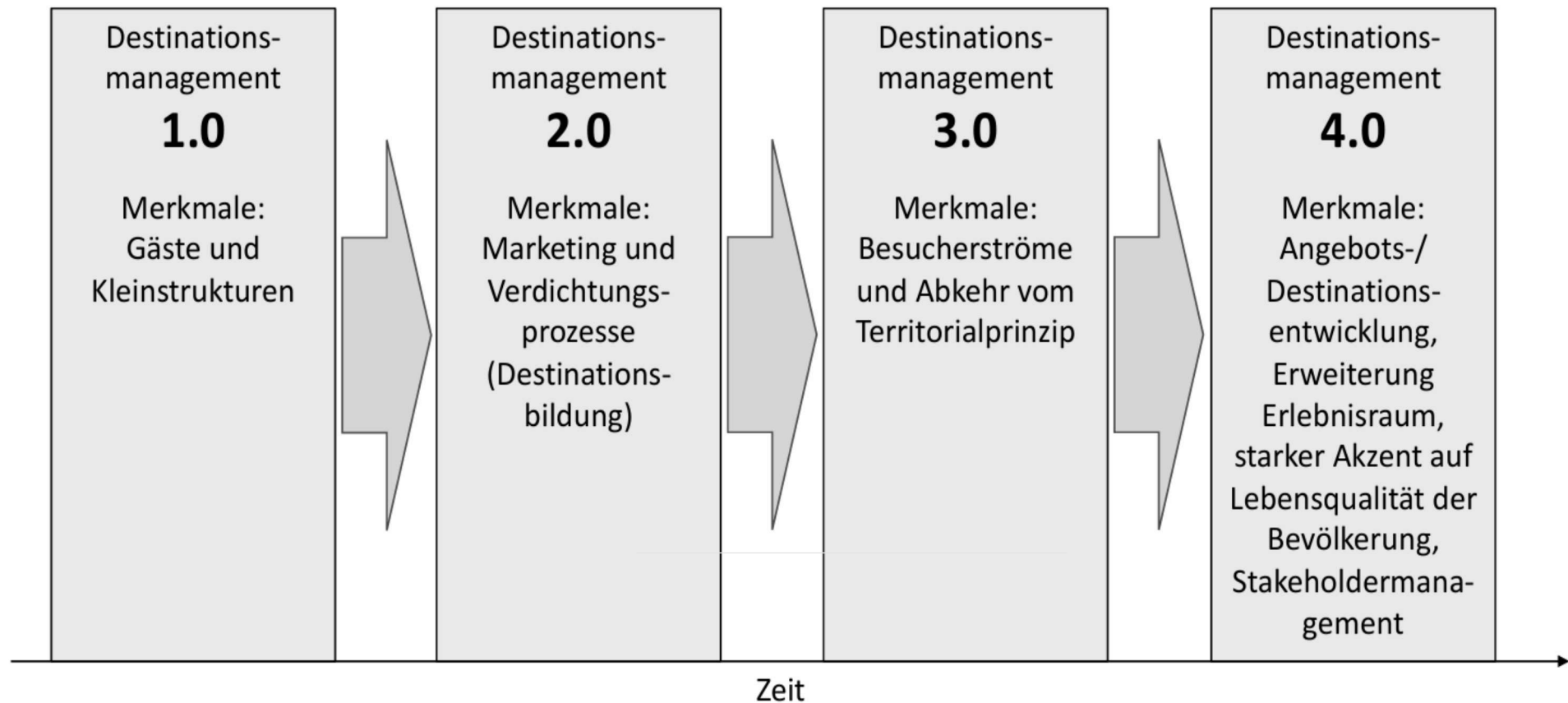
Fazit: Destinationsmanagement wurde anspruchsvoller, Aufgaben einer DMO vielfältiger, Prozessmoderation schwieriger!

Situationsanalyse: Fallbeispiele Destinationen und DMO

- *Zürich als städtische DMO*: Starke Eigenfinanzierung - klare Nachhaltigkeitsstrategie
- *Gstaad als alpine Premiumdestination*: Breit abgestützte Destinationsentwicklungs-Strategie für grenzüberschreitenden Erlebnisraum
- *Flims Laax als alpine Corporate Type Destination*: Digitaler Vorreiter
- *My Leukerbad als alpine DMO*: Integrierte Geschäftsführungen von Leistungsträgern
- *Willisau als ländliche Destination*: Viele Gemeinden – Strategie als Kompass
- *Zentralschweiz mit Luzern Tourismus AG*: DMO auf drei unterschiedlichen Ebenen
- *Graubünden*: Kanton mit starker Tourismuspolitik – Vorreiter der Destinationsbildung
- *Tirol Werbung*: Landesverband mit Anspruch als Lebensraumentwickler

Fazit: Grosse Vielfalt, jedoch Gemeinsamkeiten: kontextabhängige Weiterentwicklung!

Entwicklung Destinationsmanagement: Unterschiedlicher Fokus



Destinationsmanagement 4.0: Verständnis

- *DMO als Netzwerkorganisation:* Koordiniert und vertritt die vielschichtigen touristischen Interessen und moderiert projektbezogene Prozesse
- *Fokus:* Angebots- und Destinationsentwicklung
- *Orientierung:* An politischen Gegebenheiten – Erweiterung des Blickwinkels auf den gesamten Erlebnisraum der wichtigen Gästegruppen
- *Klärung in Leistungsaufträgen:* Umfang und Qualität der Aufgaben
- *Lebensqualität der Bevölkerung:* Einbezug, wo immer sich die Erlebnis- und Lebensräume überschneiden
- *Starker Akzent:* Stakeholdermanagement

Fazit: Destinationsmanagement 4.0 setzt ein geschicktes Zusammenspiel aller Akteure voraus, mit DMO als Systemmanager – hohe Kunst!

Destinationsmanagement 4.0: Acht Grundsätze

- *Wettbewerbsfähigkeit der Destination stärken:* Sowohl wirtschaftliche als auch ökologische und soziale Aspekte beachten
- *Destinationsentwicklung nachhaltig gestalten:* Konkrete Umsetzungsprojekte verfolgen und Stakeholder einbeziehen
- *Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung festigen:* Overtourismus antizipieren, Vorkehrungen treffen und Lebensraum aufwerten
- *Auf gesamten Erlebnisraum Einfluss nehmen:* Vernetzen, Angebote schaffen und vermarkten
- *Smarter werden:* IT-Know-how ausbauen und digitale Möglichkeiten clever nutzen
- *Sich an Bedürfnissen der Anspruchsgruppen orientieren:* Systematisches und geschicktes Stakeholder-Management betreiben
- *Rollen- und Aufgabenteilung mit Stakeholdern festlegen:* Spezifischer Kontext beachten
- *Wachsende Dynamik und Komplexität beachten:* Offene Kommunikations- und konstruktive Konfliktkultur pflegen

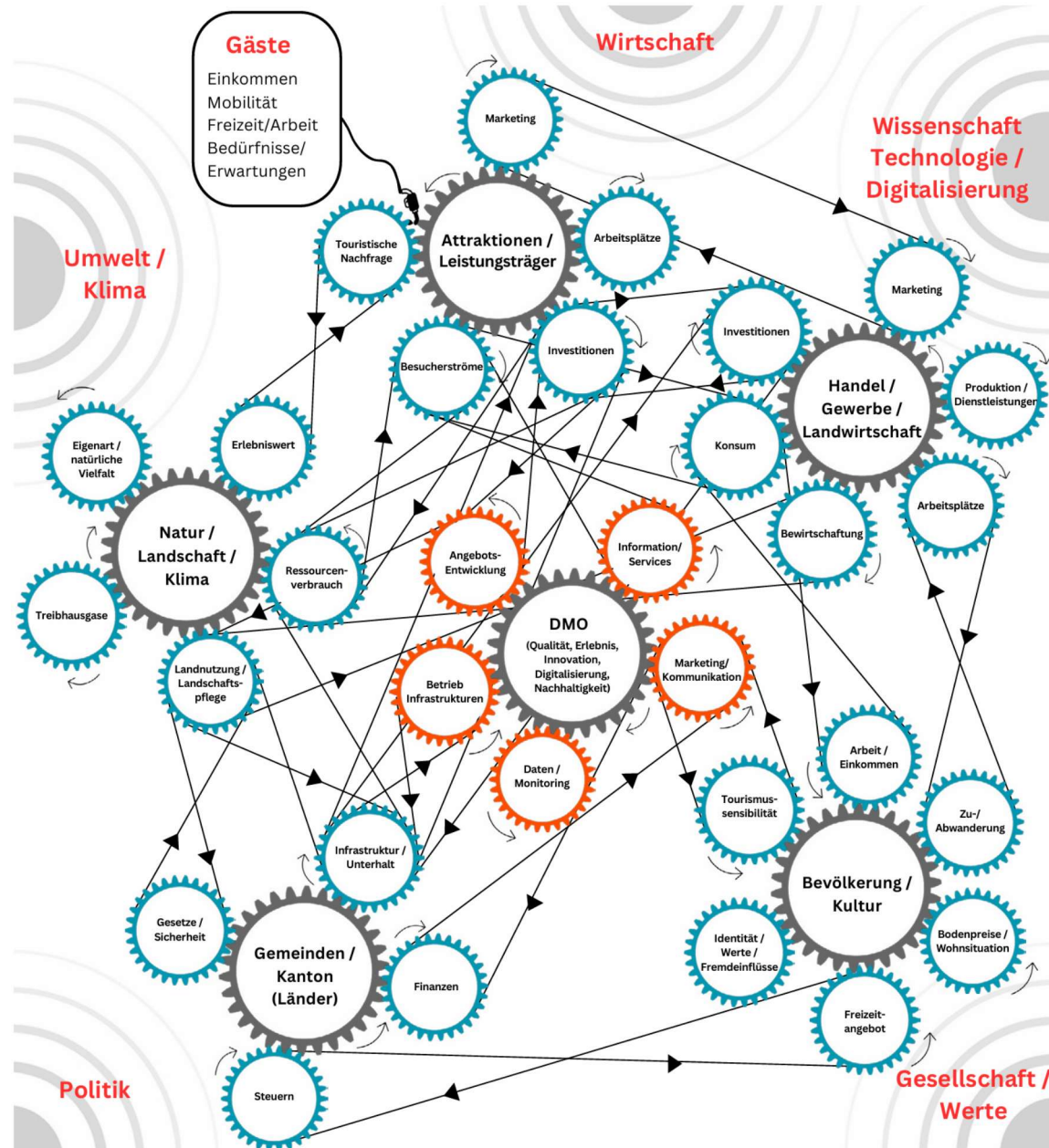
Fazit: Beachtung der Grundsätze hilft für eine erfolgreiche Umsetzung

Destinationsmanagement 4.0: Unterschiede zu früheren Generationen

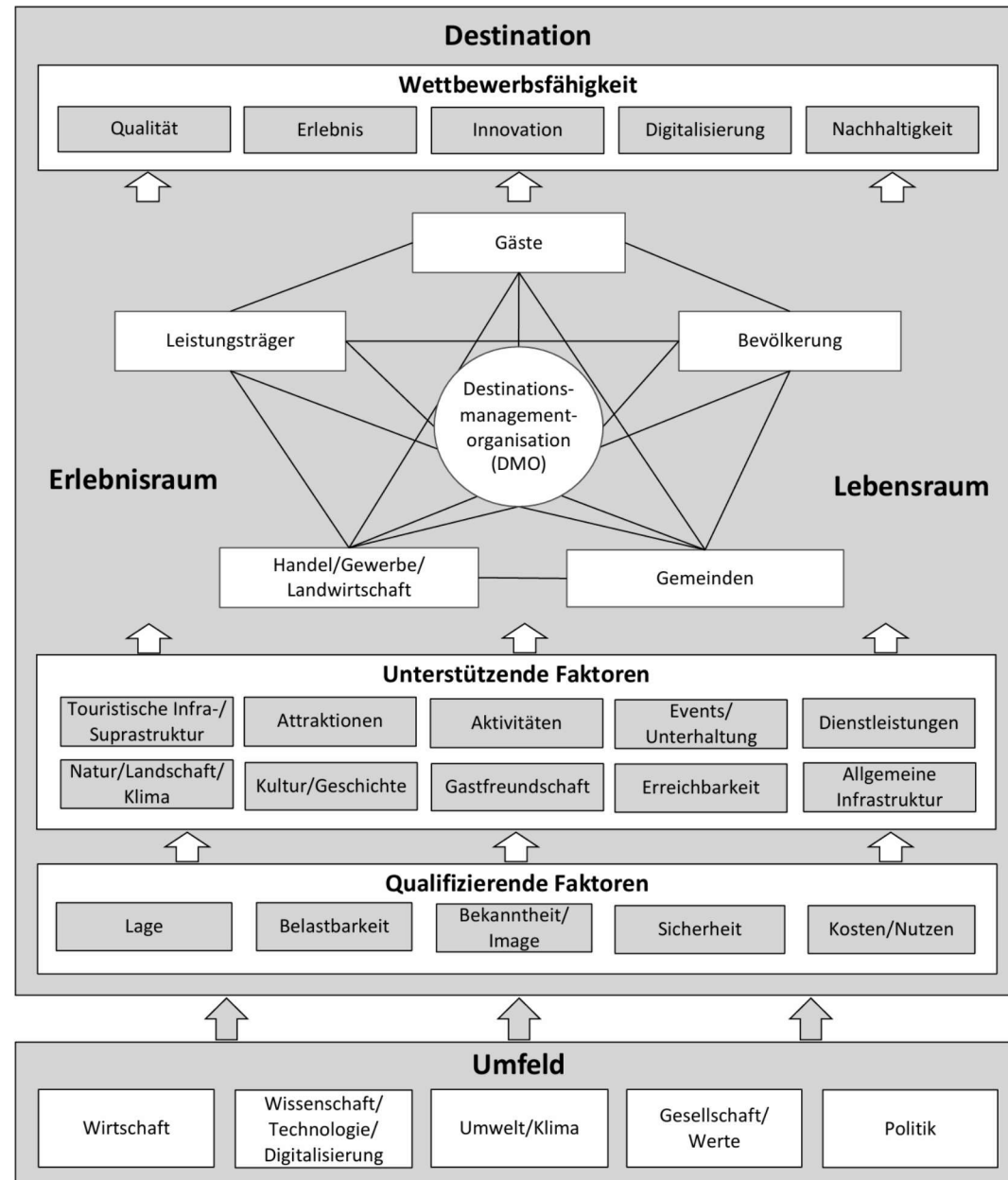
- *Integraler und holistischer Ansatz:* Führung und Entwicklung einer Destination
- *Systemische Sicht von Komplexität und Dynamik:* Hohe Flexibilität und Agilität als Voraussetzung
- *Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit:* Nachhaltige Ausrichtung
- *Governance:* Hohe Bedeutung von Führung, Rollen- und Aufgabenteilung
- *Umfassende Beschreibung von acht Aufgabenfeldern der DMO:* Grundlage für kontextabhängiges Aufgabenportfolio
- *Praxisorientierte Handlungsempfehlungen:* Zielgerichtete Change-Prozesse

Fazit: Abdeckung aller relevanten Aspekte im Erlebnisraum: DMO kommt im DM 4.0 eine starke, koordinierende, vernetzende, lenkende und unterstützende Rolle zu!

Dynamik einer Destination: DMO im komplexen Umfeld



Strukturmodell Destinations- management 4.0



Stärkung Wettbewerbsfähigkeit: Managementinstrumente

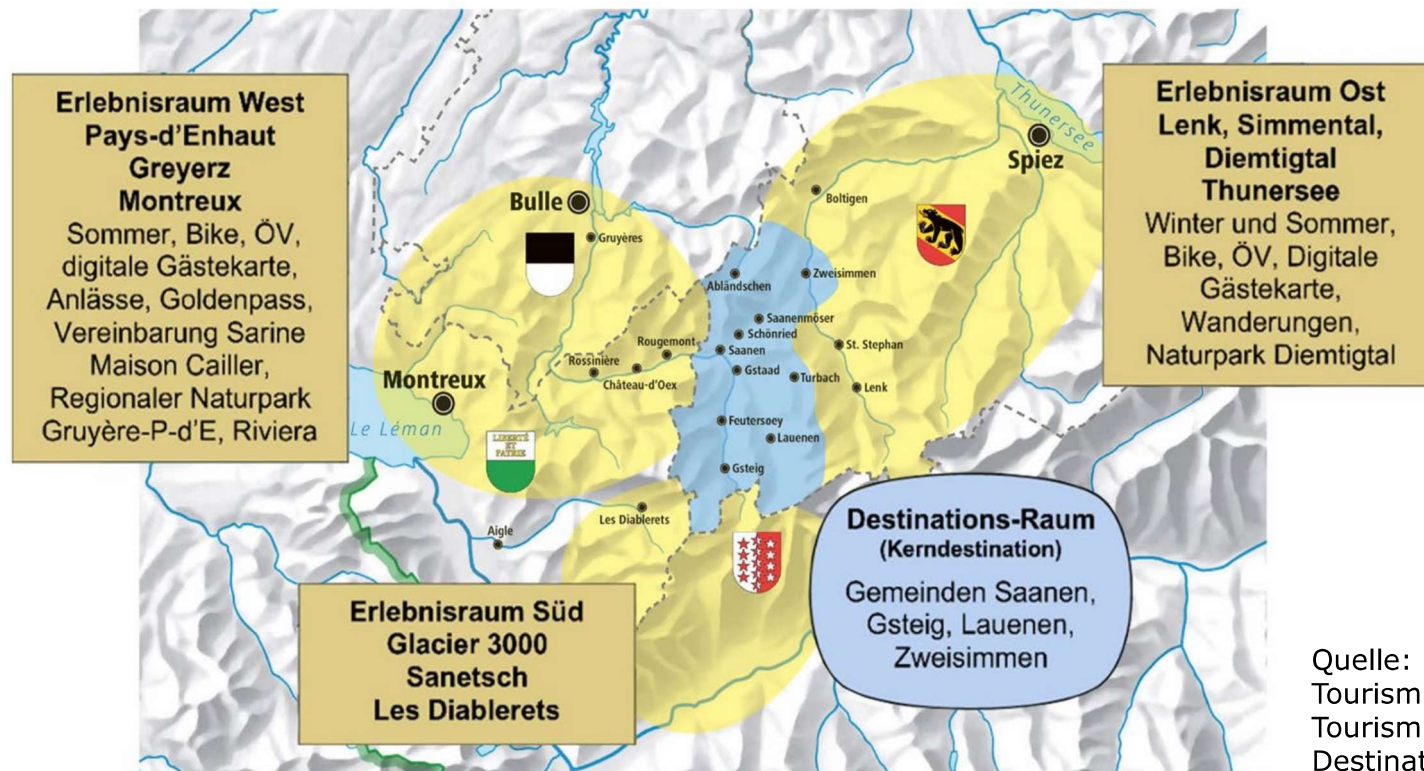
- *Qualitätsmanagement* mit dem Qualitäts-Anspruch, der Qualitäts-Entwicklung und der Qualitäts-Sicherung
- *Innovationsförderung* zur Schaffung einer destinationsweiten Innovationskultur
- *Nachhaltigkeitsmanagement* mit dem Anspruch einer Destinationsentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur
- *Erlebnis-Setting* um eine Atmosphäre zu schaffen, die zahlreiche Erlebnisse ermöglichen, die positiv in Erinnerung bleiben
- *Digitalisierung* mit Convenience für die Gäste, smarten Geschäftsprozessen, smart angereicherten Produkten und Geschäftsmodellen sowie smarten Basisinfrastrukturen

Fazit: Qualität, Erlebnis, Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit als entscheidende Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen!

Erlebnis- und Lebensraum: Perimeter

Primäre Zuständigkeiten:

- Entwicklung Erlebnisraum: Koordination durch DMO (hellblau und gelb)
- Entwicklung Lebensraum: Primärverantwortung der Gemeinden (hellblau)



Quelle: Gstaad Saanenland
Tourismus (2020):
Tourismusstrategie
Destination Gstaad

Aufgabenfelder einer DMO

Kernaufgaben

- Planung, Governance und Finanzierung
- Angebots- und Destinationsentwicklung
- Information und Services (für Dritte)
- Marketing und Kommunikation (gegen innen)
- Stakeholdermanagement und Support
- Interessenvertretung
- Betrieb von Infrastrukturen
- Daten und Monitoring

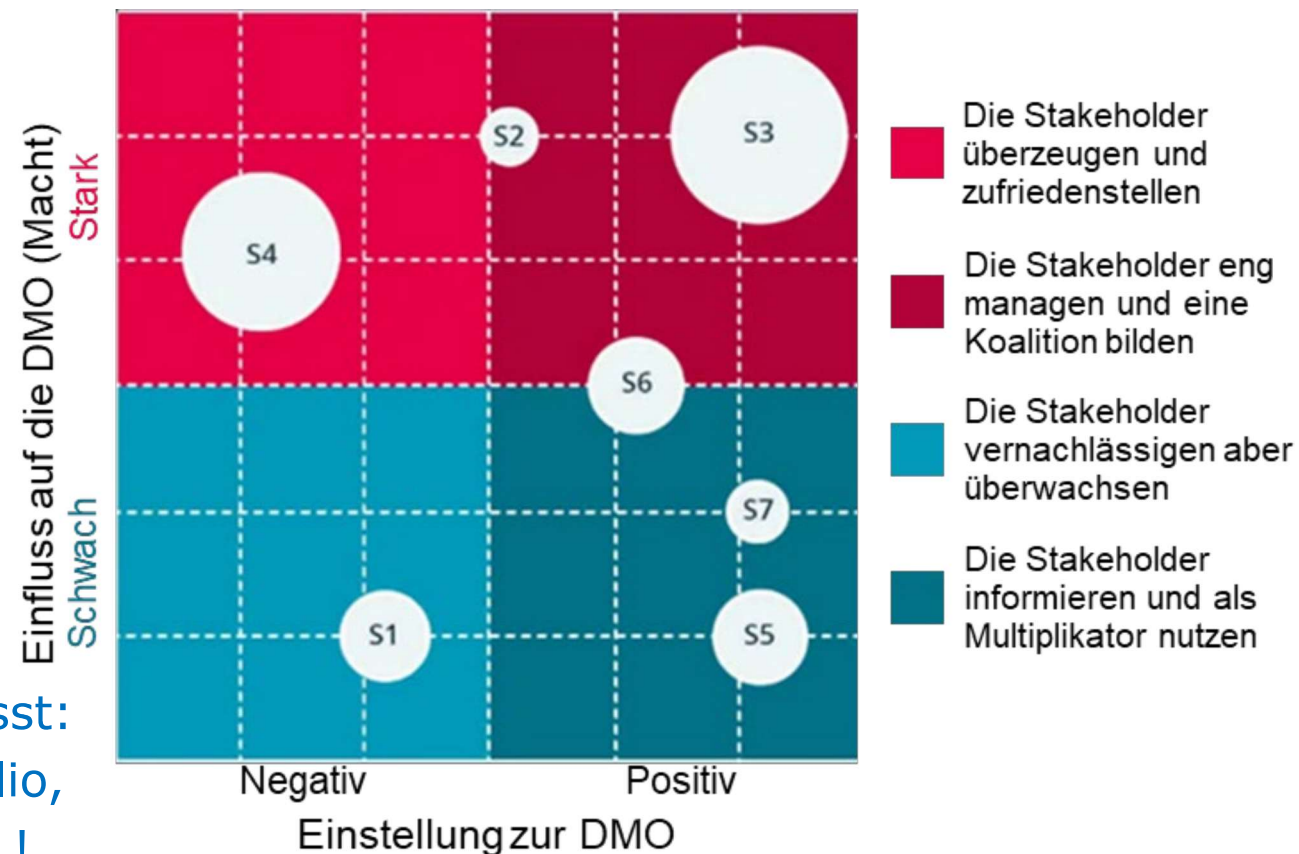
Fazit: Kernaufgaben mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen: Kontextabhängiges Aufgabenportfolio bestimmen, Fokus nicht verlieren, Effizienz und Effektivität anstreben, Rollenteilung klären!

Aufgabenfelder mit konkreten Praxisbeispielen unterlegt

Beispiel Stakeholdermanagement: Stakeholder-Matrix

Fazit:

Das Stakeholdermanagement umfasst:
Stakeholder-Liste, -Analyse, -Portfolio,
-Konzept, -Kommunikationsplan etc.!



Quelle: in Anlehnung an: Adito,
<https://www.adito.de/Knowhow/blog/stakeholdermanagement>

Governance: Übersicht

- *Resiliente Führung:* Anpassungsfähig an Veränderungen – widerstandsfähig gegenüber Störungen
- *Klare Rollen- und Aufgabenteilung:* DMO für alle Gästebelange entlang der gesamten Customer Journey im Erlebnisraum zuständig – koordinative Rolle zwischen öffentlicher Hand und touristischen Leistungsträgern
- *Stabile Finanzierung:* Vielfältige Finanzierungsquellen aufgabenspezifisch nutzen – in Vereinbarungen festlegen
- *Aussagekräftiges Monitoring:* Big Data als Grundlage für Entscheidungsfindung sowie transparentes Reporting immer wichtiger – Methodenkompetenz erhöhen

Fazit: Governance bedeutet verantwortungsvolle Unternehmensführung!

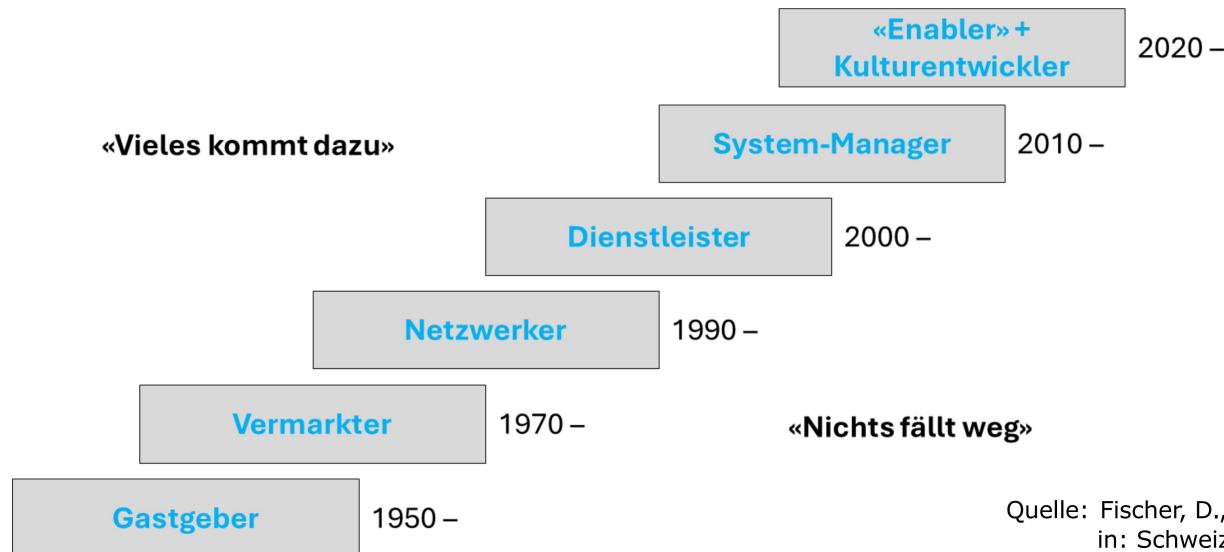
Governance: Resiliente Führung – Führungsmittel

- *Destinationsstrategie* oder Masterplan
- *DMO-Leitbild* oder *Unternehmensstrategie der DMO*
- *Funktionale Strategien*, z.B. Marketingstrategie, Digitalisierungsstrategie, etc.
- *Jahresziele* und *KPIs*
- *Monitoring* und Reporting
- *Leistungsvereinbarungen* mit Gemeinden, Kanton, Vereinigungen, etc.

Fazit: Inhaltliche Überschneidungen zwischen Lebens- und Erlebnisraum-Aspekten sowie unterschiedlicher Vorstellungen der Anspruchsgruppen klären!

Governance: Resiliente Führung – Führungsgremien

- General- oder Mitgliederversammlung – Verwaltungsrat oder Vorstand – Revisionsstelle
- Destinationsmanager/in, Tourismusdirektor/in und Geschäftsleitung: Rollenbild



Quelle: Fischer, D., Bergamin, C. (2023): Die Rolle der DMO auf dem Prüfstand, in: Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2022/23, Berlin 2023, S. 80

Fazit: Erwartungen an Destinationsmanager ständig im Wandel – immer wieder neue Rollen – keine fallen weg!

Governance: Klare Rollen- und Aufgabenteilung

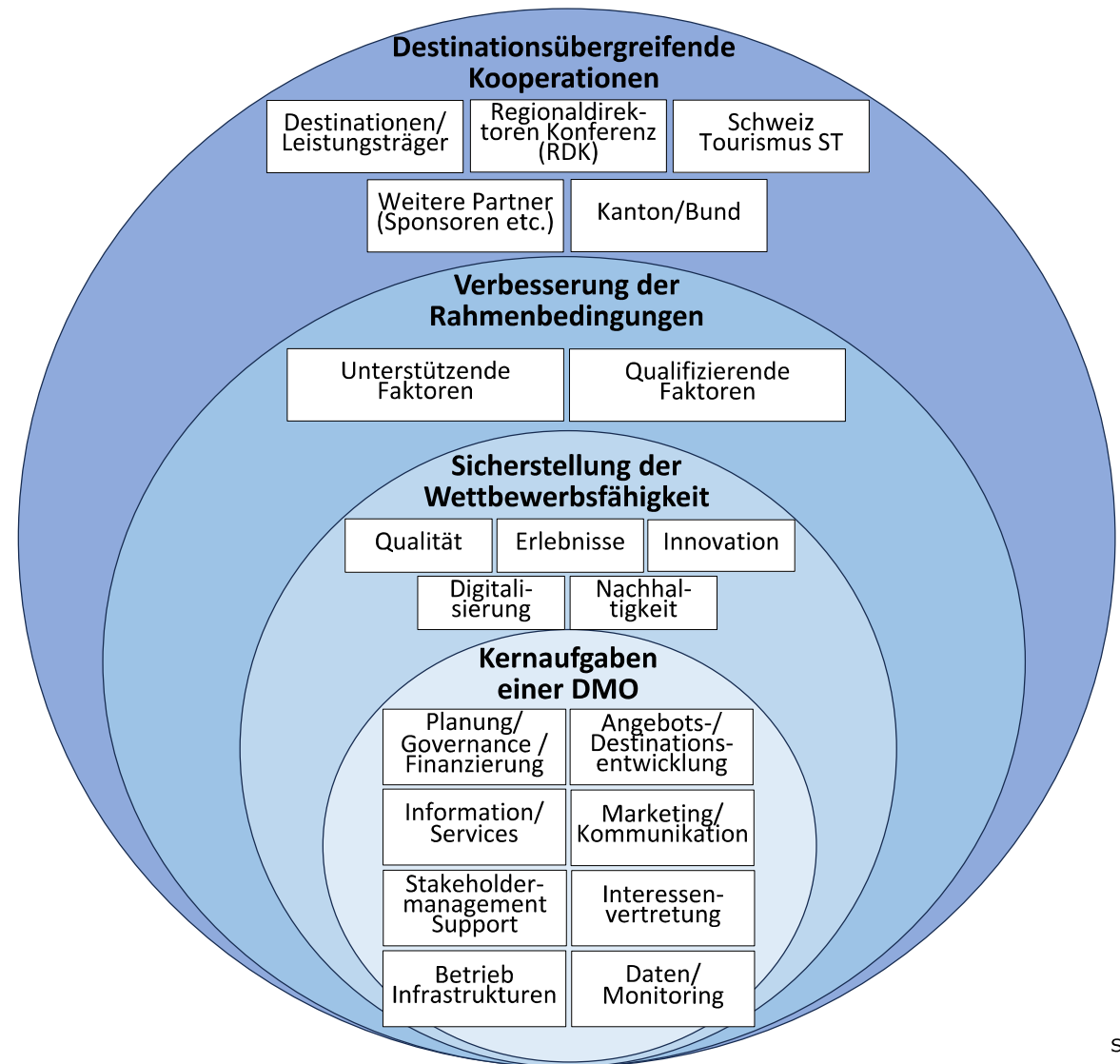
Grundsätze der Rollen- und Aufgabenteilung in Bezug auf die DMO

- Primärer Fokus auf gästespezifische Belange entlang Customer Journey im Erlebnisraum
- Wichtige koordinative Rolle zwischen öffentlicher Hand und touristischen Leistungsträgern
- Notwendigkeit iterativer Prozesse unter Einbezug der relevanten Stakeholder
- Rolle und Lead der DMO projektbezogen festlegen
- Hohe Konsistenz zwischen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und finanzieller Ausstattung anstreben
- Leistungsvereinbarungen mit Klärung von Umfang und Qualität mit konkreten und überprüfbaren Zielwerten (KPI)

Fazit: DMO können Destinationen nur beschränkt steuern (fehlende Kompetenzen und Ressourcen) – müssen deshalb kooperativ und konsensorientiert agieren!

Governance: Klare Rollen- und Aufgabenteilung

- DMO: Fokus auf Kernaufgaben
- Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie Destinationsübergreifende Kooperationen als gemeinsame Aufgaben von allen Akteuren
- Perspektive: Gesamtinteresse der Destination und Destination als System



Governance: Klare Rollen- und Aufgabenteilung

Verbesserung der Rahmenbedingungen:

- Hauptverantwortung in der Destination
- Mögliche Rolle der DMO als Akteur im System der Destination

	Hauptverantwortung in der Destination	Mögliche Rolle der DMO als Akteur im System der Destination
Unterstützende Faktoren		
Touristische Suprastruktur	Leistungsträger	Einbringen der Destinationssicht, Vernetzung und Bündelung der Angebote entlang der Customer Journey sowie Unterstützung bei der Vermarktung
Attraktionen	Leistungsträger	Unterstützung bei der Entwicklung von Leuchtturmangeboten (z.B. Planung, Lobbying, Investorensuche), Unterstützung bei der Vermarktung
Aktivitäten	Leistungsträger	Vernetzung und Bündelung der Aktivitäten sowie Unterstützung bei der Vermarktung
Events/Unterhaltung	Eventveranstalter/ Unterhaltungsanbieter	Erarbeitung Eventstrategie und Eventportfolio, Termin-Koordination, Unterstützung bei der Vermarktung, ggf. Eventorganisation und Eventdurchführung
Dienstleistungen	Unternehmen	Gästeinformation, Sicherstellung umfassendes Dienstleistungsangebot (z.B. Banken, Gesundheitsversorgung)
Natur/Landschaft/ Klima	Gemeinde/Kanton, Naturschutzorganisationen	Vermittlung und Ausgleich zwischen Nutzungs- und Schutz-Interessen sowie Vermarktung von Natur- und Landschaftsattraktionen
Kultur/Geschichte	Bevölkerung, Gemeinde	Storytelling, Inszenierung und Vermarktung von kulturellen Attraktionen
Gastfreundschaft	Gemeinde/DMO	Pflege einer Willkommenskultur (Informationen, Sensibilisierung, Schulungen zur Interkulturalität)
Erreichbarkeit	Gemeinde/Kanton	Unterstützung der Erreichbarkeit mit Individual- und öffentlichem Verkehr (insb. auch in Randzeiten)
Allgemeine Infrastruktur	Gemeinde	Einbringen von Gästebedürfnissen, Lobbying für die Entwicklung und Verbesserung der allgemeinen Infrastruktur
Qualifizierende Faktoren		
Lage	–	Unterstützung bei der Verbesserung der Erreichbarkeit abgestimmt auf die Lage
Belastbarkeit	Gemeinde	Nachhaltigkeitsstrategie, verantwortungsvolle Angebotsentwicklung und Vermarktung, Besucherlenkung, Kapazitätssteuerung
Bekanntheit/Image	Gemeinde/DMO	Branding, Vermarktung und Imagepflege
Sicherheit	Gemeinde	Mitarbeit im Krisenmanagement
Kosten/Nutzen	–	Monitoring des Preis-/Leistungsverhältnis aus Gästesicht, z.B. im Rahmen von Gästebefragungen

Governance: Stabile Finanzierung

Finanzierungsquelle	Zweck	Teilnehmer	Mechanismus
Mitgliederbeiträge resp. Genossenschafts- oder Aktienkapital	Finanzierung von Aufgaben im gemeinsamen Interesse	Privatunternehmen, öffentliche Hand, Privatpersonen	Freiwillige Teilnahme (Mitgliedschaft, Genossenschafter, Aktionär)
Gästetaxten (Kurtaxen oder Citytaxen)	Finanzierung von Aufgaben, die dem Gast vor Ort zugutekommen	Übernachtende Gäste	Gesetzliche Grundlage, Delegation der Einnahmen und Verwendung durch die Gemeinde oder den Kanton
Tourismusförderungsabgabe (TFA)	Finanzierung verschiedener Aufgaben, insbesondere Marketing	Privatunternehmen je nach Tourismusabhängigkeit	Gesetzliche Grundlage, Delegation der Einnahmen und Verwendung durch die Gemeinde oder den Kanton
Grundbeiträge der öffentlichen Hand (Gemeinden, Kanton/Land)	Finanzierung verschiedener Aufgaben	Öffentliche Hand	Politischer Verhandlungsprozess, evtl. gesetzliche Grundlage, Leistungsauftrag/Leistungsvereinbarungen
Freiwillige Partnerbeiträge	Vermarktungsaktivitäten (Kampagnen)	Privatunternehmen	Privatrechtliche Vereinbarung (vgl. Kästchen)
Sponsoringbeiträge für Kommunikation oder Dienstleistungen	Finanzierung verschiedener Aufgaben	Privatunternehmen	Privatrechtliche Vereinbarung
Partnerschaften (z.B. Sponsoring)	Finanzierung spezifischer Projekte, Initiativen und Kostenstellen	Privatunternehmen	Privatrechtliche Vereinbarung/Transaktion
Kommerzielle Einnahmen (Verkaufserlöse, Kommissionen, Provisionen etc.)	Finanzierung spezifischer Leistungen der DMO	Gäste, Ortsansässige, Privatunternehmen	Privatrechtliche Transaktion
Beherbergungsabgabe für Marketing	Finanzierung des Marketings	Privatunternehmen	Gesetzliche Grundlage, Delegation der Einnahmen und Verwendung durch den Kanton
Projektbeiträge (z.B. Gemeindebeiträge, Innotour, NRP, Schweizer Berghilfe, etc.)	Finanzierung spezifischer Aufgaben, Projekte und Initiativen (u.a. Entwicklungsprojekte, Infrastrukturprojekte)	Privatunternehmen, öffentliche Hand (Bund, Kanton, Gemeinde), Stiftungen	Öffentliche Förderprogramme, Projektausschreibungen, Projektgesuche, Projektanträge, Leistungsaufträge
Eintritte zu betriebenen Infrastrukturen	Finanzierung des Betriebs der Infrastrukturen	Privatunternehmen, öffentliche Hand (Gemeinde)	Privatrechtliche Vereinbarung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Laesser et al. (2023), S. 76

Governance: Aussagekräftiges Monitoring

Datenquellen / Auswertung / Reporting

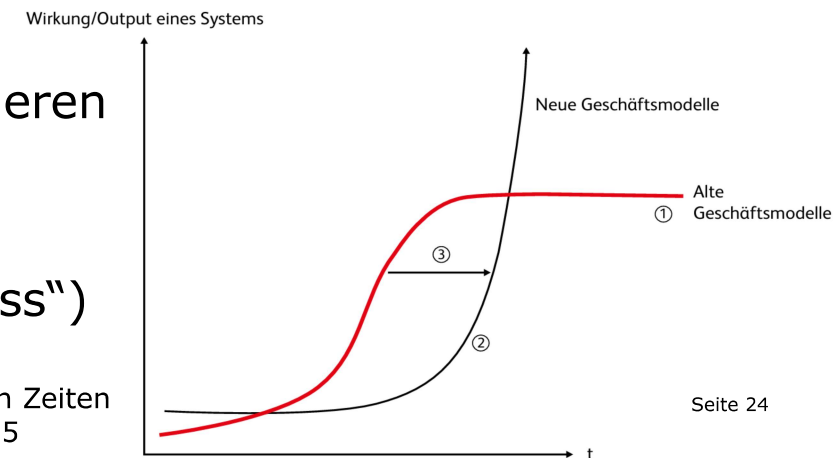
- *Data-Analytics*: Erfordert sehr spezifische fachliche und methodische Kompetenzen
- *Vielfalt und Kombination von Daten*: Guten Mix relevanter Daten erweitert Erkenntnisse
- *Ziele und Schlüsselindikatoren*: Performance und Entwicklung der Destination als Ganzes durch KPIs in Zeitreihen
- *Benchmarking*: Als wichtige aber aufwendige Ergänzung
- *Regelmässiges Reporting*: Kommunikationsinstrument, das Auskunft gibt über die Umsetzung der Destinationsstrategie und strategischen Projekte

Fazit: Monitoring basierend auf Daten und Kennzahlen sind Grundlage eines vertrauensbildenden Reportings!

Handlungsempfehlungen (1)

10 Schritte «vom Wort zur Tat»

1. *Sich an den Grundsätzen des Destinationsmanagements 4.0 orientieren:* Klares Commitment abgeben
2. *Führungscrew stärken:* Richtige Kompetenzen vereinen und sich diverser aufstellen
3. *Destinationsstrategie zusammen mit wichtigsten Stakeholdern aktualisieren:* Für hohe Verbindlichkeit sorgen
4. *Aufgabenerfüllung selbstkritisch analysieren:* «Stellschrauben» suchen und Verbesserungspotenzial ableiten
5. *Rollenteilung optimieren:* Kritische Bereiche identifizieren
6. *Verbesserungsmassnahmen laufend umsetzen:* Gleichzeitig DMO auf zukünftige Entwicklungen vorbereiten („Run the Business – develop the business“)



Handlungsempfehlungen (2)

10 Schritte «vom Wort zur Tat»

7. *Optimierungsvorhaben konkretisieren*: KPIs bestimmen, Vorhaben mit Stakeholdern diskutieren, Quick Wins realisieren und Energiefluss positiv halten
8. *Umfang und Qualität der Leistungen klären*: Entsprechende Finanzierung sichern
9. *Strukturen bezüglich Zweckmässigkeit zur Aufgabenerfüllung überprüfen*: Führungsmittel gezielt anpassen
10. *Fortschritte messen (Monitoring), digitale Daten nutzen, wirkungsvolles Reporting einrichten*: Agil bleiben und mit der Bevölkerung kommunizieren

Fazit: Destinationsentwicklung ist Netzwerkarbeit: Notwendig sind gemeinsam festgelegte Spielregeln der Zusammenarbeit!

Danke!

Studie:

Stettler, Jürg; Müller, Hansruedi (2024): *Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0. Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement*. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10912513>

Hochschule Luzern
Wirtschaft

Institut für Tourismus und Mobilität ITM

Jürg Stettler

Institutsleiter

Juerg.stettler@hslu.ch