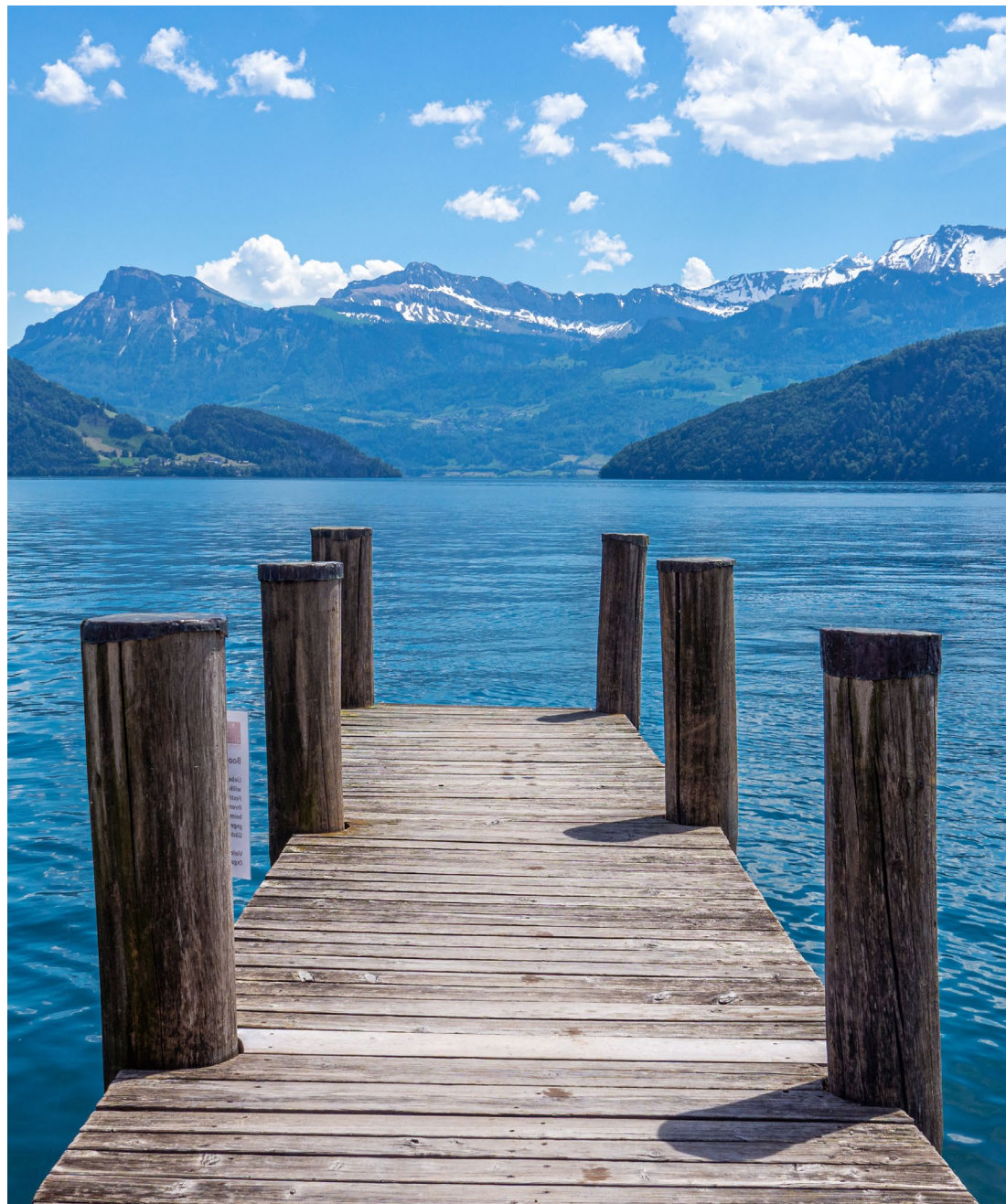


Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0

Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung,
Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement

Jürg Stettler, Hansruedi Müller



Impressum

Autoren

Jürg Stettler, Prof. Dr., Leiter Institut für Tourismus und Mobilität ITM, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Hansruedi Müller, Prof. em. Dr., ehem. Leiter Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus FIF, Universität Bern

Zitiervorschlag

Stettler, Jürg; Müller, Hansruedi (2024):

Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0.

Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung,

Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement.

Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

Kontakt für Rückfragen

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Tourismus und Mobilität ITM

Postfach

6002 Luzern

+41 41 228 41 45

itm@hslu.ch

hslu.ch/itm

DOI

10.5281/zenodo.10912512



Management Summary

Die Veröffentlichung «Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0» hat zum Ziel,

- die aktuelle Diskussion zum Destinationsmanagement sowie die Vielfalt der DMO-Strukturen und -Aufgaben mit Fokus auf die Schweiz zu skizzieren,
- ein aktualisiertes Destinationsmodell als Orientierungshilfe abzuleiten und
- Denkanstösse zur Weiterentwicklung von DMO zu vermitteln.

Teil 1: Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement

Im ersten Teil werden die Entwicklungen theoretischer Konzepte für das Destinationsmanagement sowie der aktuelle Stand der Diskussion anhand von zehn Ansätzen nachgezeichnet. Zentrale Schlussfolgerungen sind:

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

Studien der Tourismuswissenschaft deuten darauf hin, dass das Destinationsmanagement anspruchsvoller, die Aufgaben vielfältiger und die Prozessmoderation schwieriger geworden sind.

Teil 2: Fallbeispiele aus der Praxis

Mit acht Fallbeispielen werden im zweiten Teil die Vielfalt, die unterschiedlichen Ebenen und die Rollenteilung illustriert:

- *Zürich* als grosse städtische DMO mit einer starken Eigenfinanzierung und einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie
- *Gstaad* als alpine Premiumdestination mit einer breit abgestützten Destinationsentwicklungsstrategie für einen grenzüberschreitenden Erlebnisraum
- *Flims Laax* als alpine Corporate Type Destination und digitaler Vorreiter
- *My Leukerbad* als alpine DMO mit integrierten Geschäftsführungen von Leistungsträgern und Infrastrukturen
- *Willisau* als ländliche Destination mit vielen Gemeinden und klarer Strategie als gemeinsamer Kompass
- *Zentralschweiz* mit Luzern Tourismus AG als DMO auf drei unterschiedlichen Ebenen: Stadt, Kanton, Region Luzern-Vierwaldstättersee
- *Graubünden* als Kanton mit einer differenzierten Tourismuspolitik und Vorreiter in der Destinationsbildung
- *Tirol Werbung* als Landesverband einer starken Tourismusdestination mit einem breiten Anspruch als Lebensraumentwickler

Sowohl die Destinationen wie auch das Destinationsmanagement zeigen eine grosse Vielfalt. Es gibt zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten, aber DMO können sich nur kontextabhängig weiterentwickeln.

Teil 3: Modelle Destinationsmanagement 4.0

Die DMO im Destinationsmanagement 4.0

- versteht sich vor allem als Netzwerkorganisation, koordiniert und vertritt die vielschichtigen touristischen Interessen und moderiert projektbezogene Prozesse,
- setzt den Fokus auf die Angebots- und Destinationsentwicklung,
- orientiert sich zwar an den politischen Gegebenheiten, erweitert aber den Blickwinkel auf den gesamten Erlebnisraum der wichtigen Gästegruppen,
- klärt den Umfang und die Qualität der Aufgaben in Leistungsaufträgen,
- bezieht die Lebensqualität der Bevölkerung ein, wo immer sich die Erlebnis- und Lebensräume überschneiden und
- setzt einen starken Akzent auf das Stakeholdermanagement.

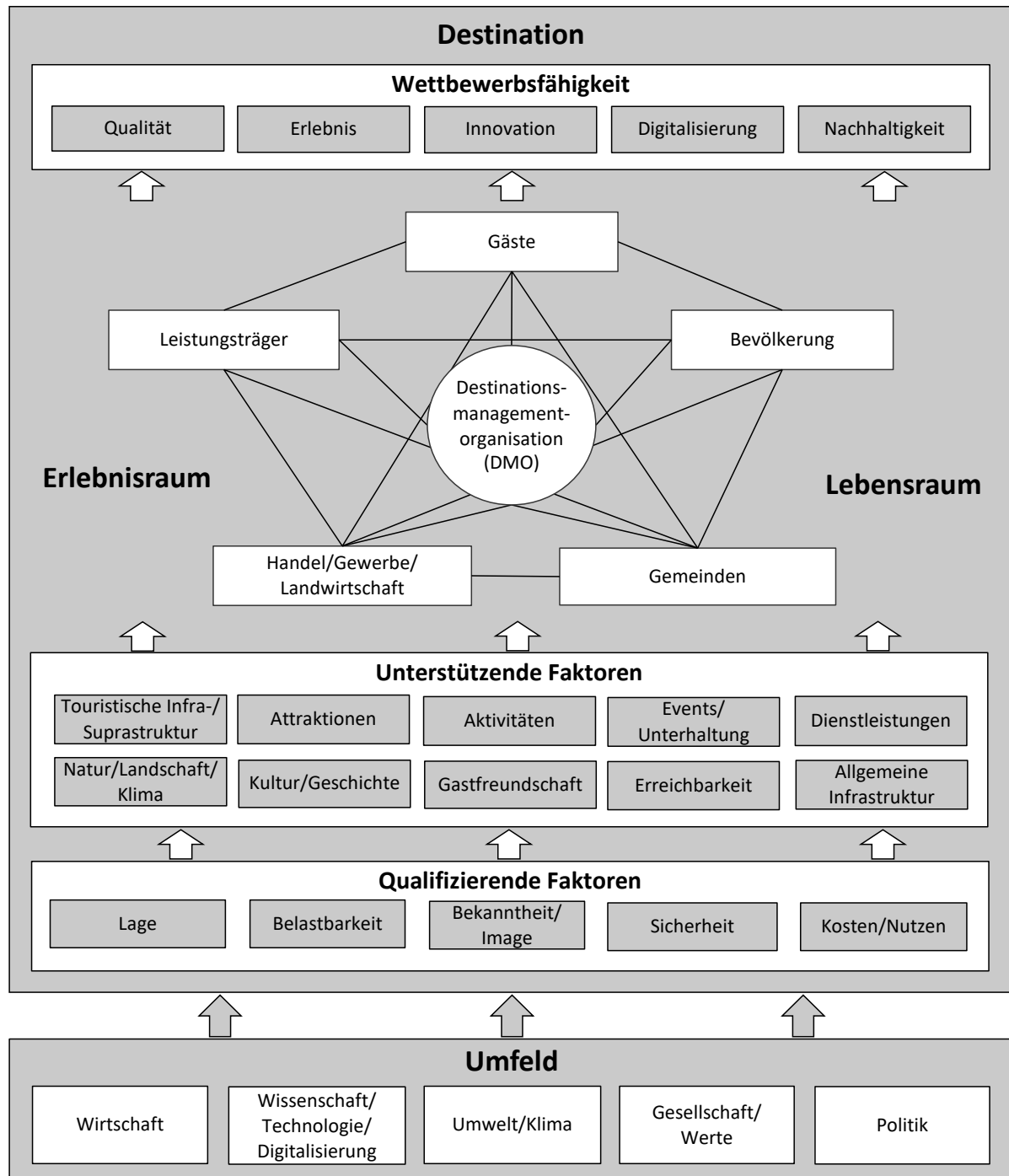
Das Destinationsmanagement 4.0 setzt ein geschicktes Zusammenspiel aller Akteure voraus – eine Destinationsentwicklung nachhaltig zu lenken, ist eine hohe Kunst.

Das Destinationsmanagement 4.0 orientiert sich an den folgenden acht Grundsätzen:

1. Die Wettbewerbsfähigkeit der Destination stärken: Sowohl wirtschaftliche als auch ökologische und soziale Aspekte beachten.
2. Die Destinationsentwicklung nachhaltig gestalten: Konkrete Umsetzungsprojekte verfolgen und Stakeholder einbeziehen.
3. Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung festigen: Overtourismus antizipieren, und Vorkehrungen treffen sowie den Lebensraum aufwerten.
4. Auf den gesamten Erlebnisraum entlang der Gästeströme Einfluss nehmen: Vernetzen, Angebote schaffen und vermarkten.
5. Smarter werden: IT-Know-how ausbauen und die digitalen Möglichkeiten clever nutzen.
6. Sich an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen orientieren: Ein systematisches und geschicktes Stakeholder-Management betreiben.
7. Rollen- und Aufgabenteilung mit Stakeholdern diskutieren und festlegen: Spezifischer Kontext der Destination beachten.
8. Wachsende Dynamik und Komplexität berücksichtigen: Offene Kommunikations- und konstruktive Konfliktkultur pflegen.

Im Zentrum stehen zwei Modelle: Das dynamische Modell, das die Komplexität einer Destination illustriert und andeutet, wie wichtig vernetztes Denken und Agilität sind sowie das Strukturmodell 4.0, das auf dem Destinationsmodell von Ritchie & Crouch (2003) basiert und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit der Destinationsentwicklung ins Zentrum stellt. Nebst dem Umfeld, den qualifizierenden und unterstützenden Faktoren werden die Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit – Qualität, Erlebnis, Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – sowie die DMO mit ihren Stakeholdern ins Zentrum gestellt.

Strukturmodell Destinationsmanagement 4.0 aus Sicht einer DMO



Quelle: Eigene Darstellung

Teil 4: Aufgabenfelder einer DMO

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination stehen unterschiedliche Managementinstrumente zur Verfügung:

- 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 mit dem Anspruch, 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 Ressourcen und Basisinfrastrukturen.

Die DMO hat die folgenden acht 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

Jede dieser Kernaufgaben hat – kontextabhängig – sehr unterschiedliche Ausprägungen. Entscheidend ist, dass sich die DMO das richtige Aufgabenportfolio zusammenstellt und sich nicht verzettelt, Effizienz und Effektivität anstrebt, den Fokus nicht verliert und die Rollenteilung klärt.

Wichtig: Der Perimeter einer Destination ist der *Erlebnisraum*, der dem hauptsächlichen Aufenthaltsraum der Gäste und der durch Attraktionen und touristische Angebote ausgelösten Gästeströme entspricht. Der Erlebnisraum überlappt sich mit dem *Lebensraum* der Bevölkerung. Dabei können Interessen- und Nutzungskonflikte entstehen. Um die Tourismusakzeptanz zu erhalten oder zu stärken, wird die Verträglichkeit mit der Bevölkerung bei jedem Entwicklungsprojekt mit Gästefokus zunehmend bedeutungsvoll. Die Entwicklung des Erlebnisraums wird primär durch die DMO koordiniert, die Entwicklung des Lebensraums liegt jedoch in der primären Verantwortung der Gemeinden.

Teil 5: Governance im Destinationsmanagement 4.0

Ausgehend vom Aufgabenportfolio einer DMO wird im Teil 5 die Governance – also die verantwortungsvolle Unternehmensführung – mit den wichtigen Themen der Rollenteilung, der Finanzierung sowie des Monitorings beschrieben.

- *Führung:* Neben den passenden Führungsmitteln, wie einer breit abgestützten Destinationsstrategie, sind gut funktionierende Führungsgremien entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg einer DMO. Das Rollenbild des DMO-Managers hat sich laufend gewandelt: Vom «Gastgeber», über den «Vermarkter», den «Netzwerker», den «Dienstleister», den «System-Manager» bis zum «Enabler und Kulturentwickler», der in der Destination eine Wir-Kultur fördert.
- *Rollen- und Aufgabenteilung:* Um eine Destination trotz eingeschränkten Kompetenzen und fehlenden Ressourcen erfolgreich weiterzuentwickeln, braucht es eine klar festgelegte Rollen- und Aufgabenteilung zwischen den Akteuren. Die DMO befasst sich mit allen Belangen, die primär den Gästen zugutekommen, und zwar entlang der gesamten Customer Journey und im ganzen Erlebnisraum. Dabei kommt ihr vor allem eine koordinative Rolle zwischen den Aufgaben der öffentlichen Hand und den touristischen Leistungsträgern zu.
- *Finanzierung:* Zu den grössten Herausforderungen gehört die Finanzierung der vielfältigen Aufgaben einer DMO. Auf lokaler, regionaler, kantonaler und nationaler Ebene gibt es eine grosse Vielfalt an Finanzierungsquellen, die aufgabenspezifisch genutzt und in Vereinbarungen festgelegt werden müssen.
- *Monitoring:* Das Monitoring gehört zum Aufgabenportfolio einer DMO. Es stellt die Grundlage für eine seriöse Entscheidungsfindung sowie ein aussagekräftiges Reporting dar. Dabei sollen Sekundärdaten von der Logiernächtestatistik über den Tourismusmonitor Schweiz (TMS) bis zu den grossen Datenmengen von Buchungs- und Bewertungsplattformen sowie Sozialen Medien genutzt oder Primärdaten mit einer hohen Methodenkompetenz erhoben und ausgewertet werden.

Teil 6: Handlungsempfehlungen

Um sich als DMO weiterzuentwickeln oder einen kontinuierlichen Change-Prozess einzuleiten, werden abschliessend 10 Schritte «vom Wort zur Tat» vorgeschlagen:

1. Orientieren Sie sich an den Grundsätzen des Destinationsmanagements 4.0 und geben Sie ein klares Commitment ab.
2. Stärken Sie die Führungscrew, indem Sie die richtigen Kompetenzen vereinen und sich diverser aufstellen.
3. Erarbeiten oder aktualisieren Sie die Destinationsstrategie zusammen mit den wichtigsten Stakeholdern und sorgen Sie für eine hohe Verbindlichkeit.
4. Analysieren Sie selbstkritisch die Aufgabenerfüllung, suchen Sie die «Stellschrauben» und leiten Sie das Verbesserungspotenzial ab.
5. Identifizieren Sie die Bereiche, in denen die Rollenteilung geklärt, optimiert oder konkretisiert werden muss.
6. Setzen Sie Verbesserungsmassnahmen laufend um und bereiten Sie die DMO gleichzeitig auf die zukünftige Entwicklung vor.
7. Konkretisieren Sie die Optimierungsvorhaben, bestimmen Sie die KPIs, diskutieren Sie die Vorhaben mit den Stakeholdern, setzen Sie erste Massnahmen erfolgreich um und halten Sie den Energiefluss positiv.
8. Klären Sie den Umfang und die Qualität der zu erbringenden Leistungen sowie die entsprechende Finanzierung.
9. Überprüfen Sie die Strukturen bezüglich der Zweckmässigkeit zur Aufgabenerfüllung und passen Sie die Führungsmittel gezielt an.
10. Messen Sie die Fortschritte (Monitoring), nutzen Sie digitale Daten, richten Sie ein wirkungsvolles Reporting ein, bleiben Sie agil und kommunizieren Sie mit der Bevölkerung.

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
1 Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement	13
1.1 Destinationsmanagementkonzepte aus einer Schweizer Perspektive	13
1.1.1 Destinationsmanagement 1.0	13
1.1.2 Destinationsmanagement 2.0	13
1.1.3 Destinationsmanagement 3.0	15
1.1.4 Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben (Seco-Studie)	17
1.2 Entwicklung des Destinationsmanagements aus internationaler Sicht	21
1.2.1 Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Destinationen	21
1.2.2 Wissenschaftliche Konferenzen «Advances in Destination Management ADM»: Ergebnisse	22
1.2.3 Destination Marketing and Management – State of the Art Revue	24
1.3 Weitere Destinationsmanagementkonzepte aus Sicht der Tourismusberatung	26
1.3.1 Destinationsmonitor – Erfolgsfaktoren des Destinationsmanagements	26
1.3.2 Destination 2030: Die Zukunft der touristischen Organisationen	27
1.3.3 Smart Destination: Ein Leitfaden	28
1.3.4 Destinationsmanagement 4.0: Vom Lebensraummanagement zur Destinationsverantwortung	30
1.4 Schlussfolgerungen	32
2 Destinationsmanagement-Beispiele aus der Praxis	35
2.1 Einleitung	35
2.2 Zürich: Städtische DMO mit klarer Nachhaltigkeitsstrategie und umfassendem Kooperationsmodell	35
2.3 Gstaad: Vorreiter in der Destinationsbildung mit grenzübergreifendem Erlebnisraum	38
2.4 Flims Laax: Corporate Type Destination und Digitalisierungs-Avantgarde	40
2.5 My Leukerbad AG: Destinationsmanagement-Organisation mit integrierten Geschäftsführungen von Leistungsträgern	42
2.6 Willisau: Kleine DMO mit vielen Gemeinden aber klarer Strategie als Kompass	44
2.7 Zentralschweiz: Luzern Tourismus AG auf drei unterschiedlichen Ebenen	46
2.8 Graubünden: Die dynamische Vorreiterrolle	50
2.9 Tirol: Destination als Lebensraum	52
2.10 Schlussfolgerungen	53
3 Grundsätze und Modelle des Destinationsmanagements 4.0	55
3.1 Einleitung	55
3.2 Grundsätze des Destinationsmanagements 4.0	57
3.3 Dynamik einer Destination: DMO im komplexen Umfeld	58
3.4 Strukturmodell einer Destination	61
4 Aufgabenfelder im Destinationsmanagement 4.0	67
4.1 Vorbemerkungen	67
4.2 Management der Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit	67
4.3 Aufgabenportfolio einer DMO	68

5	Governance des Destinationsmanagements 4.0	77
5.1	Führung einer Destination	77
5.1.1	Führungsmittel	77
5.1.2	Führungsgremien einer DMO	78
5.1.3	Weitere Führungsgremien in der Destination	81
5.2	Rollen- und Aufgabenteilung in einer Destination	82
5.2.1	Grundsätze der Rollen- und Aufgabenteilung	82
5.2.2	Kernaufgaben einer DMO	83
5.2.3	Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	83
5.2.4	Verbesserung der Rahmenbedingungen	84
5.2.5	Destinationsübergreifende Kooperationen	84
5.3	Finanzierung einer DMO	86
5.3.1	Finanzierungsquellen einer DMO	86
5.3.2	Kostenmanagement und Geschäftsprüfungskommission	88
5.4	Monitoring	88
6	Handlungsempfehlungen	91
	Quellenverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	100

Vorwort

Das Management touristischer Destinationen ist ständig im Wandel: Ursprünglich waren es Verschönerungsvereine, später Verkehrs- oder Kurvereine, die sich in der Schweiz 1893 erstmals national zusammengeschlossen haben. Erst seit den 1990er-Jahren werden sie im deutschsprachigen Raum als Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) bezeichnet. Die Grösse, die Ausstattung, die Professionalisierung, die juristische Form, das Aufgabenportfolio, die Finanzierung, die Rollenteilung usw. blieben jedoch sehr unterschiedlich. Obwohl die Abgrenzung einer Destination sowie die zentralen Aufgaben und Wirkungen einer DMO immer wieder in Frage gestellt werden, haben sich Destinationen gefestigt. Sie wurden jedoch entlang des Erlebnisraums der Gäste mehr und mehr verdichtet und zu wichtigen Bezugsgrössen im fluiden touristischen Raum. Um die Attraktionen und Leistungsträger in diesem Erlebnisraum zu koordinieren, zu unterstützen, zu positionieren, zu vermarkten und den Gästen eine Anlaufstelle zu bieten, aber auch, um die vielfältigen Anliegen der ortsansässigen Bevölkerung zu berücksichtigen, haben sich die DMO als Netzwerkorganisationen etabliert und sind im komplexen touristischen System nicht mehr wegzudenken.

Es ist hinlänglich bekannt, dass DMO eine Destination nur mit viel Geschick lenken und die Erwartungen der Leistungsträger nur beschränkt erfüllen können, weil sie zwar viel Verantwortung, aber nur wenig Kompetenzen und auch nicht ausreichende eigene finanzielle Mittel haben. Deshalb müssen sie tendenziell konsensorientiert agieren und sich auf ihre Kernaufgaben sowie auf einzelne Projekte entlang der Wertschöpfungskette konzentrieren, um sich nicht zu verzetteln.

Ziel dieser Publikation ist es, die aktuelle Situation rund um das Destinationsmanagement zu skizzieren, die Vielfalt der Destinationen und DMO-Modelle an einzelnen Fallbeispielen aufzuzeigen und daraus ein aktualisiertes Modell des Destinationsmanagements 4.0 als Orientierungsraster im komplexen und dynamischen Umfeld abzuleiten. Zudem werden Vorschläge zur strategischen Orientierung, zur Governance, zum Aufgabenportfolio, zur Rollenteilung und zur Finanzierung zur Diskussion gestellt. Dabei liegt der primäre Fokus auf der Schweiz, der sekundäre auf dem Alpenraum.

Die vorliegende Publikation richtet sich primär an Vorstände und Geschäftsleitungen von DMO und anderen Tourismusorganisationen, an kommunale, kantonale und nationale Behörden, die sich mit dem Tourismus befassen sowie an touristische Leistungsträger. Dabei handelt es sich nicht um eine breit angelegte Feldstudie. Auch ist es nicht der Anspruch der Autoren, das Destinationsmanagement 4.0 als Handlungsanleitung oder Praxisleitfaden zu präsentieren, sondern Denkanstösse zu vermitteln, wie das bestehende Destinationsmanagement weiterentwickelt werden könnte. Und dies vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Untersuchungen und Studien, Gesprächen und Workshops sowie der persönlichen Erfahrung aus dem jahrelangen Engagement in Vorständen und Verwaltungsräten unterschiedlicher DMO.

Die Publikation besteht aus sechs Teilen. Die Teile 1 und 2 mit der theoretischen Auslegeordnung und den Fallbeispielen können problemlos übersprungen und es kann direkt im Teil 3 eingestiegen werden. Im Teil 3 werden die beiden neu erarbeiteten Modelle zum Destinationsmanagement 4.0 vorgestellt. In den Teilen 4 und 5 werden die Aufgabenfelder einer DMO sowie die Governance einer Destination skizziert und im Teil 6 zehn Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung einer DMO vorgeschlagen.

Da wir nicht davon ausgehen, dass das Dokument von A bis Z gelesen wird, gibt es einzelne Themen, die aus einem unterschiedlichen Blickwinkel an verschiedenen Stellen behandelt werden.

Im Wissen, dass Destinationsentwicklungen stark abhängig sind vom gegebenen Kontext, sind Einheitslösungen wenig zielführend. Dennoch werden Empfehlungen sowohl generischer wie auch konkreter Art zu sämtlichen Bereichen eines zukunftsfähigen Destinationsmanagements 4.0 formuliert. Sie sind jedoch nicht als Leitfaden oder gar Checkliste zu verstehen, sondern möchten Denkanstösse vermitteln, um das bestehende Destinationsmanagement weiterzuentwickeln.

Wir danken den zahlreichen Tourismusexperten und -expertinnen, die uns bei der Aufbereitung der Fallbeispiele unterstützt haben, sowie unseren Kollegen und Kolleginnen des Instituts für Tourismus und Mobilität der Hochschule Luzern (HSLU-ITM), Nicole Stuber, Urs Wagenseil, Fabian Weber und Roland Lymann, für die zahlreichen Feedbacks bei der internen Vernehmlassung. Herzlichen Dank auch den Teilnehmenden des Workshops, an dem der Entwurf dieser Veröffentlichung diskutiert und auf die Praxistauglichkeit überprüft wurde sowie für die bilateralen Rückmeldungen:

- Michael Caflisch, Leiter Tourismusentwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Chur
- Letizia Elia, CEO Basel Tourismus
- Daniel Fischer, Dr., Daniel Fischer & Partner, Niederwangen
- Matthias Supersaxo, CEO Saastal Tourismus AG
- Thomas Wüthrich, CEO Zürich Tourismus
- Urs Zurbriggen, CEO Leukerbad Tourismus AG
- Corinne Müller, Geschäftsführerin Willisau Tourismus
- Patrick Pfäffli, Partner Implement Consulting Group, Zürich

Wir wünschen viel Erkenntnisgewinn bei der Lektüre!

Jürg Stettler und Hansruedi Müller

1 Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement

1.1 Destinationsmanagementkonzepte aus einer Schweizer Perspektive

1.1.1 Destinationsmanagement 1.0

Bis in die 90er-Jahre sprach man in deutschsprachigen Raum kaum vom Destinationsmanagement. Die Untersuchung «Marketingarbeit der Verkehrsvereine» in der Schweiz (Müller/Stettler 1993) kam zu Schluss, dass Tourismusorganisationen geprägt waren von

- zu kleinen Geschäftseinheiten für wirkungsvolle Arbeit,
- schwerfälligen Strukturen,
- zu kurzen Amtszeiten von Tourismusdirektorinnen und -direktoren,
- zu grossen Budgetanteilen für Administration,
- einer zu starken Gewichtung von Prospekten, jedoch zu wenig Geld für moderne Kommunikationsinstrumente,
- einer kritischen Beurteilung der aktuellen Aufgabenteilung.

Auch Kreilkamp (2014) charakterisiert das Destinationsmanagement 1.0 in Deutschland als «totale Zersplitterung der Aktivitäten durch eine Vielzahl von Organisationen mit meist radikaler Unterfinanzierung.»

Müller/Stettler schlagen unter anderem vor, Kooperationen mit den umliegenden und neigungstouristisch ähnlichen Verkehrsvereinen einzugehen, Strukturen innerhalb der Verkehrsvereine zu straffen, Kommissionen durch Projektgruppen zu ersetzen u.v.a.m. Auch Bieger (1996) kam zu ähnlichen Erkenntnissen.

1.1.2 Destinationsmanagement 2.0

Betrachten wir einerseits die Komplexität des touristischen Angebotes, andererseits die Vielfalt des aus Gästesicht gewünschten Leistungsbündels, so stellt sich die Frage, wie Angebot und Nachfrage optimal aufeinander abgestimmt und koordiniert werden können. Mit der Theorie zum «Destinationsmanagement» (vgl. Bieger, Müller 1997) wurde versucht, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Gleichzeitig wurde angestrebt, die zur Verfügung stehenden Marketingmittel so einzusetzen, dass eine möglichst grosse Marktwirkung entsteht. Je nach anvisierten Zielmärkten wird eine minimale Grösse von Destinationen sowie ein minimales Budget vorausgesetzt. Entsprechend wird von nationalen, internationalen oder globalen Destinationen gesprochen. Wer nicht mindestens eine Million Logiernächte aufweist, sollte sich nicht als global tätige DMO verstehen.

Die Aufgaben einer DMO im Destinationsmanagement 2.0 waren bereits sehr vielfältig und wurden in sechs grobe Felder unterteilt:

- Planung
- Information
- Angebotsgestaltung
- Marketing/Kommunikation
- Verkauf
- Interessenvertretung

Diese Aufstellung bringt zum Ausdruck, wie umfassend der Aufgabenbereich einer DMO ist. Sie macht deutlich, dass nur in Destinationen mit genügend Ressourcen professionelle Arbeit in den Kernbereichen geleistet werden kann.

Seit Ende der 90er-Jahre hat sich die Konsolidierung im Tourismus sowohl auf der Ebene der Betriebe wie auch der Destinationen beschleunigt. Nach Bieger/Beritelli (2013, S. 257) sind diese Konsolidierungen gekennzeichnet durch vier Entwicklungen:

- das Aufkommen neuer Destinationen (z.B. Dubai)
- die Ausdifferenzierung der Leistungen (z.B. umfassendes Miet- und Serviceangebot für Skifahrer oder Biker)
- die Verstärkung des Multi-Channellings und die zunehmende Bedeutung sozialer Netzwerke (z.B. Booking.com und Facebook)
- die abnehmende Kunden-Loyalität

Diese Entwicklungen führten in vielen DMO zu einer Verstärkung des Marken-, des Reputations- oder des Customer-Relationship-Managements (CRM). Nur wenige grosse Destinationen entwickelten sich in Richtung Direktvermarktung und integrierter Angebote und damit eines neuen Destinationsmarketings weiter, schreiben Bieger/Beritelli (2013, S. 258).

In den Destinationskonzepten der 2. Generation (vgl. Bieger/Laesser/Weinert 2006) werden einerseits grössere Destinationsräume mit entsprechenden Organisationsstrukturen und Budgets gefordert sowie andererseits eine Trennung zwischen territorialen Aufgaben und Verkaufsaufgaben.

Auch in Deutschland standen gemäss Kreilkamp (2014) «die Bündelung der Kräfte und Konzentration der Mittel» im Zentrum des Destinationsmanagements 2.0. DMO wurden gegründet, um das Marketing zu koordinieren und effektiver zu gestalten sowie touristische Arbeitsgemeinschaften, um die Aktivitäten vor Ort durch Zusammenschluss von kleinen Tourismusorganisationen zu bündeln.

Die unterschiedlichen Ausgangslagen um marktfähige Destinationen zu schaffen, riefen bereits in der 2. Generation nach angepassten Strategien. Die DMO und ihre Übergangsprozesse wurden in fünf Grundtypen unterschieden, die auch heute noch ihre Gültigkeit haben (vgl. Bieger/Müller 1997):

Alpha:

- Lokale/regionale Tourismusorganisationen, die bereits Destinationen darstellen
- Strategie: Ausdehnung

Beta:

- Lokale Tourismusorganisationen in der Umgebung von bestehenden, starken Destinationen
- Strategie: Anschluss

Gamma:

- Regionen mit einem Netz kleiner Tourismusorganisationen
- Strategie: Zusammenschluss

Delta:

- Einzelne Tourismusorganisationen und Betriebe in weitgehend nichttouristischen Regionen
- Strategie: Neigungstouristische Kooperationen

Epsilon:

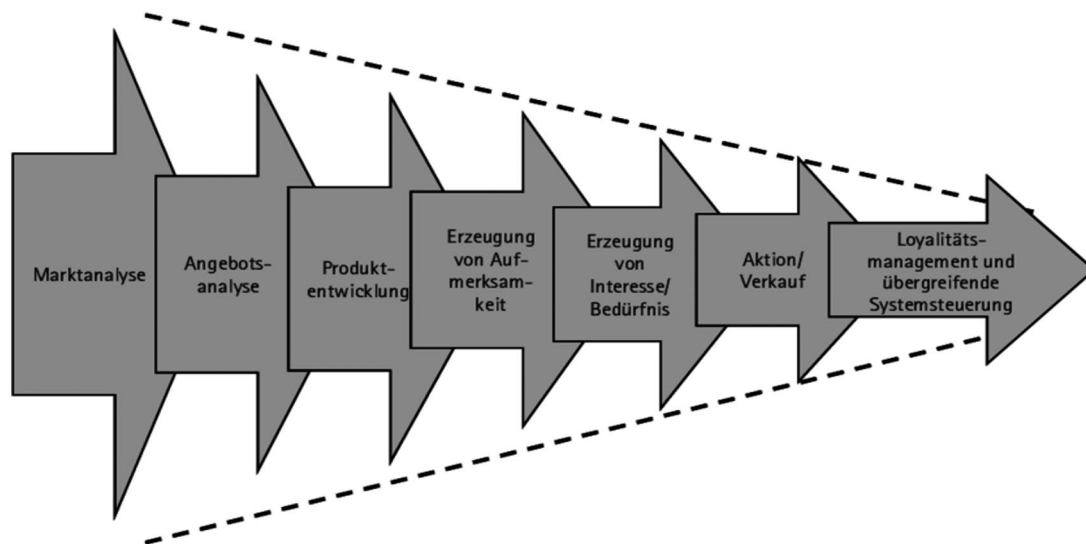
- Eigenständige mittelgrosse Tourismusorganisationen innerhalb starker Destinationen
- Strategie: Zusammenschluss für Marktbearbeitung in fernerer Zielmärkten, jedoch eigenständige Markenpflege und Marktbearbeitung in nahen Zielmärkten

Die Bildung von Destinationsstrukturen wurde sowohl Top-down wie auch Bottom-up vorangetrieben: Nach den theoretischen und politischen Top-down-Vorgaben der Kantone war es an den lokalen Tourismusvereinen, sich Bottom-up zu Destinationen zusammenzuschliessen und die geeigneten Kooperationsformen zu finden. (Vgl. Bandi/Müller 2021, S. 155ff.)

1.1.3 Destinationsmanagement 3.0

In der Folge postulierten Bieger/Laesser/Beritelli (2013, S. 259ff.) in ihrem «St. Galler-Destinationsmanagement-Modell der 3. Generation» eine vermehrte und stärkere Priorisierung der Besucherströme. Es wird eine weitgehende Loslösung vom Territorialprinzip und damit die Abkehr vom strukturell geprägten hin zu einem prozessorientierten Ansatz gefordert. Der Fokus soll vermehrt auf funktionsfähige und durchgehende Marketingwirkungsprozesse gelegt werden. Diese Prozesse richten sich nach dem Marketingfunnel: Produktentwicklung, Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bis zum Verkauf, aber auch die Bereitstellung der Dienstleitungskette und die Kundenbeziehung seien durchgehend zu koordinieren.

Abbildung 1: Marketingfunnel



Quelle: Bieger/Laesser/Beritelli (2013), S. 13

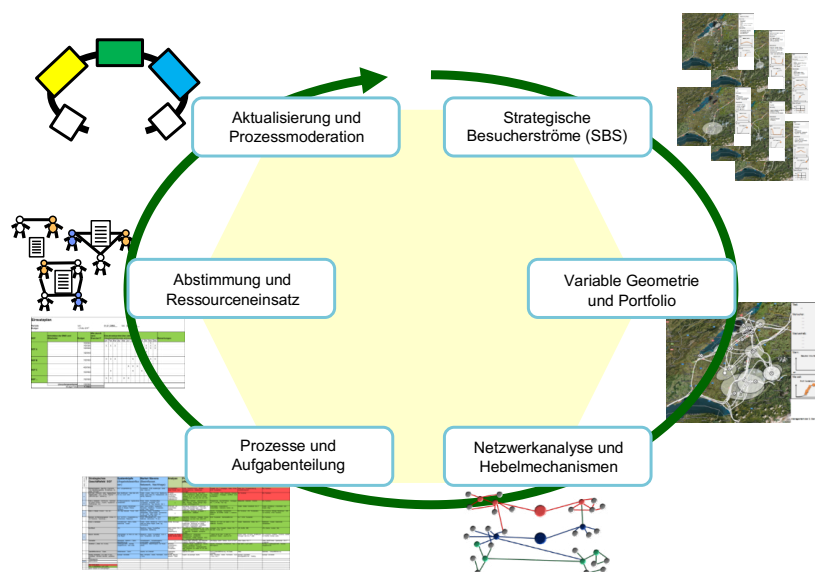
Die Aufgaben der einzelnen Marketingpartner müssen gemäss den Autoren im Ablauf von Produktentwicklung über die Aufmerksamkeitserzeugung, den Verkauf, die Buchung, die Serviceerbringung bis zur Kundenbeziehungs-pflege (CRM) geklärt und aufeinander abgestimmt werden. Es müsse somit vermehrt in flexiblen prozessorientierten Netzwerkstrukturen gedacht werden.

Gemäss Bieger/Laesser/Beritelli (2013, S. 261) sind in jedem Netzwerk drei wichtige Rollen zu unterscheiden:

- *Systemköpfe im Angebotsnetzwerk*: Steuern und treiben den Marketingprozess, z.B. Hotelgruppe im Aufenthaltstourismus oder Attraktion im Ausflugstourismus
- *Marktextpertinnen und -experten im Nachfragenetzwerk*: Steuern oder beeinflussen mit dem Wissensvorsprung die Informationsverteilung und allenfalls die Entscheidungsfindung potenzieller Gäste, z.B. Influencer/innen oder Reisemittler
- *Portale, welche Systemköpfe und Marktextperten verbinden*: Wenn Systemköpfe mangels Ressourcen und/oder Kompetenzen nur schwache Verbindungen zu Marktextperten aufgebaut haben (oder umgekehrt), erweitern sich die virtuellen Vertriebsportale im Internet auf operative Einheiten, ausgestattet mit Koordinations- und Vertriebskompetenzen

Die Vorgehensweise wird in sechs Schritte unterteilt: In einem ersten Schritt werden die *Strategischen Besucherströme* (SBS) identifiziert. Daraus resultieren in einem zweiten Schritt eine *variable Geometrie* und ein *Portfolio*. Im dritten Schritt folgen eine *Netzwerkanalyse* und die Identifikation von *Hebelmechanismen*. Im vierten Schritt werden die *Prozesse* und *Aufgabenteilung* festgelegt. Im fünften Schritt erfolgen die *Abstimmung* und Festlegung des *Ressourceneinsatzes* sowie im sechsten Schritt die *Aktualisierung* und die *Prozessmoderation*.

Abbildung 2: St. Galler-Destinationsmanagement-Modell: Heuristik mit sechs Schritten



Quelle: Bieger/Laesser/Beritelli (2013)

Das St. Galler Destinationsmanagement-Modell der 3. Generation stellt weniger die Optimierung der Strukturen, sondern mögliche Transformationsrichtungen und die dafür notwendigen Entwicklungsprozesse (1), weniger die Territorien, sondern Aufgaben innerhalb von Marketingprozessen (2), weniger die Budgets, sondern die Nachfragemärkte (3) ins Zentrum, um auch mit kleinen Budgets gezielt Märkte in «Reichweite» zu bearbeiten.

1.1.4 Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben (Seco-Studie)

Im Auftrag des SECO haben die Universität St. Gallen und Hanser Consulting die aktuellen Strukturen und Aufgaben sowie die Herausforderungen und Perspektiven der Tourismus Destinationen untersucht (vgl. Laesser et al. 2023).

In der Ausgangslage wird festgehalten, dass

- im aktuellen Verständnis des Destinationsmanagements die Idee bestehe, ein beliebiges geographisches Gebiet (Tourismusdestination) wie ein Unternehmen zu führen und es wie ein Konsum- oder Gebrauchsgut zu vermarkten,
- sich die klassischen Aufgaben kaum verändert haben, obwohl sie einer grossen Dynamik und damit einem Veränderungsdruck ausgesetzt sind und die Anpassungsfähigkeit an die neuen Bedingungen wichtiger wären,
- sich die Strukturen zwar professionalisiert haben, der Wunsch einer strategischen Steuerbarkeit einer Destination aus verschiedenen Gründen hinterfragt werden müsse, denn DMO
 - haben eine Verantwortung ohne Kompetenz und insbesondere keinen Durchgriff auf die Leistungsträger; sie können nur motivieren, anregen, koordinieren und unterstützen,
- haben kaum eigene finanzielle Mittel, die sie frei einsetzen können,
- agieren tendenziell konsensorientiert, sind mindestens einer Mehrheit verpflichtet und müssen sich oft mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner zufriedengeben,
- können Destinationen als komplexes Konstrukt mit unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen in der Regel nicht steuern.

Postpandemische Entwicklungen

Im Bericht wird festgestellt (vgl. Laesser et al. 2023, S. 97ff.), dass pandemieinduzierte Veränderungen nur von kurzer Dauer waren und dass sich die Nachfrageentwicklung auf dem ursprünglichen Entwicklungspfad befinde. Die Pandemie habe kaum neue Trends eingeleitet, jedoch bestehende Trends beschleunigt:

- Strukturwandel durch Digitalisierung,
- höhere Kosten der Ressourcen Arbeit und Kapital,
- Konvergenz von Arbeit und Freizeit (Bleisure, Workation, digitale Nomaden).

Die Produktivitätssteigerungen würden zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus führen. Die Grundnachfrage sei Dank einer guten Ausstattung der Schweiz mit touristischer Infra- und Suprastruktur sowie vielfältigen Angeboten, guter Erreichbarkeit, internationaler Vernetzung, der hohen Sicherheit, der Digitalisierung und der demographischen Entwicklung gegeben. Die Schweiz sei deshalb ein ideales Reiseziel für Individualreisende (Free Independent Traveller FIT).

Spezialthemen

Der Bericht enthält vier Spezialthemen als Herausforderung für die Destinationen (vgl. Laesser et al. 2023, S. 121ff.):

- *Positionierung*: Die Verfasser/innen stellen fest, dass Destinationen im Prinzip nicht positioniert werden können. Eine mögliche Positionierung sei das Ergebnis der Spezialisierung und Differenzierung von Attraktionspunkten, also von natürlichen oder geschaffenen Gegebenheiten, Infrastrukturen und Dienstleistungen. Eine Primärdatenanalyse mit 175 Leistungsträgern und DMO ergab auf der Basis von Attributen für die Schweiz vier Positionierungscluster:
 - Cluster 1: International bekannte und ausgebaute Destinationen (13 %)
 - Cluster 2: National bekannte und ausgebaute Destinationen (36 %)
 - Cluster 3: Die unbekannten und wenig ausgebauten Destinationen (29 %)
 - Cluster 4: Die Nicht-Destinationen, also Ausflugsziele (21 %)
- *Arbeitskräftemangel*: Die Knappheit an Arbeitskräften, ausgelöst durch die demographische Krise, treffe den Tourismus besonders hart. Die einzelnen Betriebe und Branchenverbände werden gezwungen, die Attraktivität der touristischen Berufe sowie die Wohnsituation für Mitarbeitende zu verbessern. Als neue Verbundaufgabe für DMO werden betriebsübergreifende Benefits für Mitarbeitende sowie Convenience bei der Job- und Wohnungssuche genannt.

- *Klimawandel*: Wegen langen Investitionszyklen und Pfadabhängigkeiten spiele die Angebotsentwicklung eine zentrale Rolle. Die entsprechenden Strategien seien abhängig von der Lage und der Schneesicherheit der Destinationen: Positive Aussichten für höherliegende Skigebiete, jedoch hoher Veränderungsdruck der tieferliegenden Skigebiete (Ganzjahrestourismus, Kultur, Kulinarik, Gesundheit, Workation).
- *Nachhaltigkeit*: Die Nachhaltigkeit spiele bei der Destinationswahl noch eine untergeordnete Rolle, doch gewinne sie bei den Leistungsträgern an Bedeutung. Nachhaltigkeit sei jedoch eine typische Verbundaufgabe: DMO können unterstützen und koordinieren, z.B. auf dem CO₂-Absenkungspfad.

Finanzierung von DMO

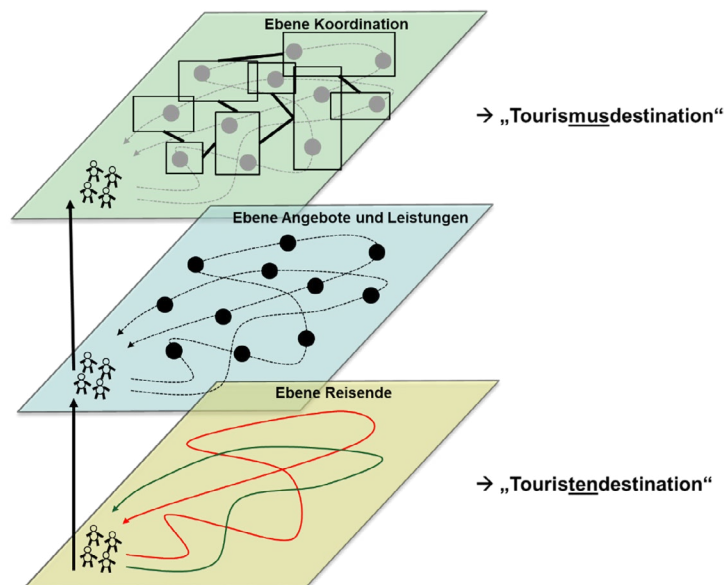
Basierend auf der Befragung von 47 DMO zeigt die Finanzierung von DMO folgende grobe Struktur: Rund zwei Drittel der Erträge kommen direkt von den Gästen oder indirekt von der öffentlichen Hand. Die restlichen Einnahmequellen (Kommissionserträge, Erträge von Dritten, Mitgliederbeiträge und übrige Erträge) machen rund 40% aus.

Konzeptionelle Grundlagen

Gemäss der Studie sei die Zukunft der Destinationen vor dem Hintergrund folgender zentraler Grundlagen zu skizzieren (vgl. Laesser et al. 2023, S. 49ff.):

- Destinationen als Reiseziel und Aufenthaltsraum sind ein Geflecht von Punkten (Attraktionen) und Linien (Besucherströme), keine Fläche: Tourismus-Destinationen müssen als Touristen-Destinationen verstanden werden.

Abbildung 3: «Touristendestination» als Basis der «Tourismusdestination»



Quelle: Laesser, C., et al. 2023, S. 59

- Reisende machen Destinationen – touristische Produkte sind einmalig, nicht wiederholbar.
- Orte sind potenzielle Bühnen der Besucherleistungen/-performance: Die Besucher gestalten durch ihre Entscheidungen und ihr Tun ihre Erlebnisse und benötigen hierzu ausgewählte Ressourcen.
- Leistungsträger und DMO haben einen Einfluss auf die Entscheidungen der Reisenden vor Ort.

- Angebote und Leistungen von Anbietern sind auf Besucherströme abzustimmen und machen Tourismusdestinationen aus. So entstehen planbare Angebots-Nachfrage-Systeme.
- Je mehr unterschiedliche Besucherströme in einem Gebiet, desto überlebensfähiger und krisenresistenter ist der Tourismus: Entscheidend ist das Portfolio von Besucherströmen zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten mit unterschiedlichen Besuchern.
- Tourismusanbieter vermitteln den Reisenden schöne Erlebnisse und lösen Probleme.
- Anbieter und DMO sollen sich entlang der Dienstleistungskette gut koordinieren. So entstehen Tourismusdestinationen und entfalten sich über einen längeren Zeitraum.
- Führung, Management und Governance in Tourismusdestinationen sind auf Gemeinschaften verteilt und dynamisch.
- DMO sind keine Unternehmen, welche die Gemeinschaft führen können, sondern es gibt viele Organisationen, die einen unterschiedlichen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten.

Die Studien-Autoren halten fest, dass Strategien, Strukturen und Führung nur eine beschränkte Wirksamkeit hätten und oft nur reduzierend dargestellt würden. Es fehlten die Messbarkeit und Vergleichbarkeit. Die Entwicklung von touristischen Destinationen könne nicht auf einer langfristigen Planung beruhen, die sich auf eine Vision einzelner weniger Akteure stütze.

Status Quo Destinationen

Zum Status Quo der Destinationen führen die Autoren aus (vgl. Laesser et al. 2023, S. 79ff.), dass Destinationen heute als funktionale und territoriale Räume verstanden würden und dass DMO sich wegen ihren Auftraggebern und ihrer Finanzierung stark an territorialen Grenzen orientierten würden. Im Kern könnten zwei Typen von DMO unterschieden werden:

- *Community type Destination*: Kein Akteur kann die Gesamtdestination kontrollieren oder allein steuern. Die DMO ist beauftragt, die Interessen der Leistungsträger wahrzunehmen.
- *Corporate type Destination*: Die Destination wird – vergleichbar mit einem Resort – von einem starken Unternehmen dominiert, der einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette abdeckt und kontrolliert.

Die Rollen und Aufgaben von DMO seien vielseitig und reichten von der Gästeinformation und -betreuung, über die Vermarktung, den Betrieb touristischer Infrastrukturen, der Durchführung von Events, dem Stakeholdermanagement bis zur Standortentwicklung.

Die hauptsächlichen Finanzierungsquellen einer DMO seien Mitgliederbeiträge, Tourismusförderungs- und Kurtaxen, Gemeindebeiträge, Kantonsbeiträge, kommerzielle Einnahmen sowie Partnerschaften.

Daraus folgern die Studien-Autoren, dass DMO eine Destination kaum steuern und die Erwartungen der Leistungsträger nur beschränkt erfüllen könne. DMO müssten sich deshalb auf einzelne Massnahmen und Projekte entlang der Wertschöpfungskette konzentrieren.

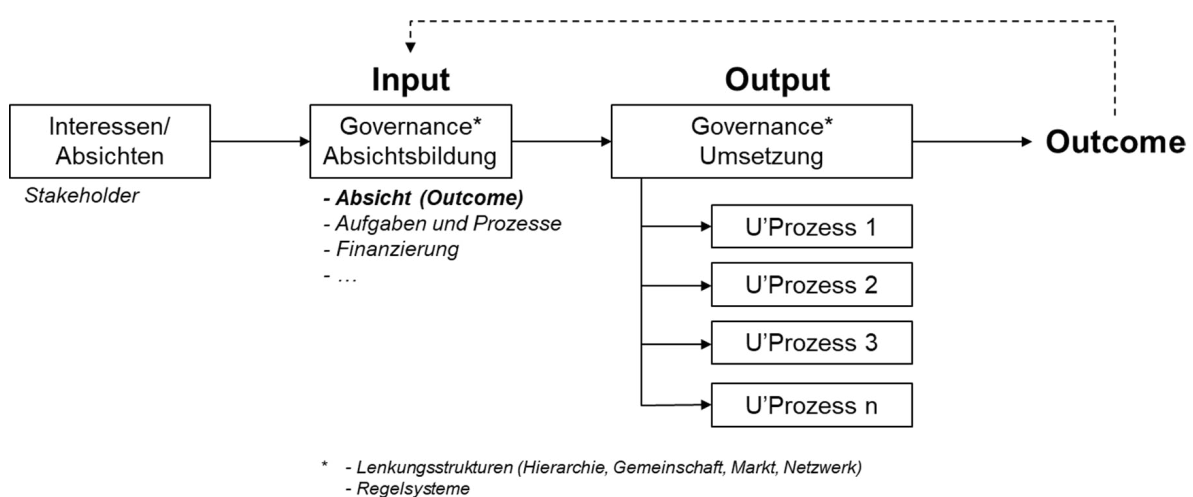
Zukunft von Destinationen

In Bezug auf die Zukunft von Destinationen kommen die Studienautoren zum Schluss (vgl. Laesser et al. 2023, S. 163ff.), dass sich DMO von der kollektiven Illusion der Steuerbarkeit von Destinationen lösen und sich stattdessen auf einzelne Massnahmen resp. Projekte auf unterschiedlichen Wertschöpfungsketten konzentrieren müssten. Eine Einheitslösung sei wenig zielführend, denn Destinationsentwicklungen seien stark abhängig vom gegebenen Kontext.

Die Autoren geben nur generische Empfehlungen (vgl. Laesser et al. 2023, S. 171ff.):

- Da gemeinsame Interessen zwischen den Akteuren in (Zusammen-) Arbeitsprozesse münden können, wird vorgeschlagen, den Fokus 1. auf die Identifizierung von gemeinsamen Absichten (Absichtsbildung) und 2. auf die Umsetzung von gemeinsamen Projekten zu legen.
- Die Vielfalt der potenziell auszuführenden und zu finanzierenden Aufgaben bedinge eine Differenzierung in der Absichtsbildung als Input, deren Umsetzung als Output und der entsprechenden Governance.

Abbildung 4: Destinationsentwicklung: Absichtsbildung und Umsetzung



Quelle: Laesser, C., et al. (2023), S. 171

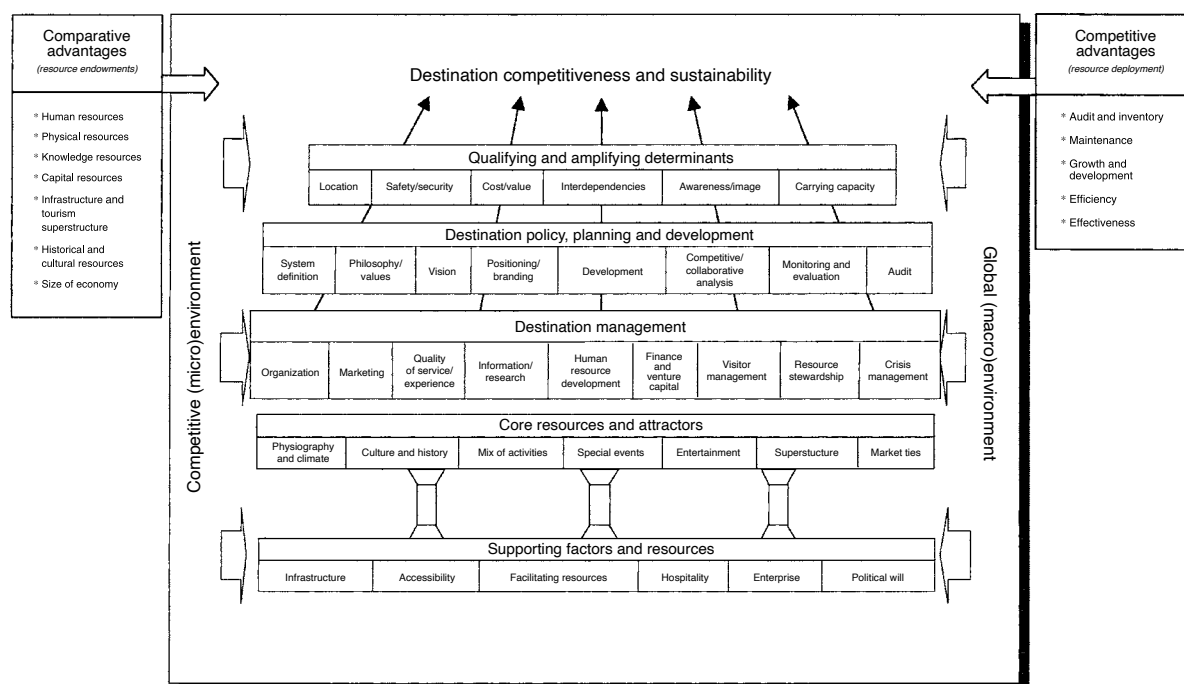
Daraus folgern die Studienautoren, dass sich DMO auf einzelne Massnahmen resp. Projekte rund um die Kernprozesse auf unterschiedlichen Wertschöpfungsketten einer Destination konzentrieren sollen. Ihre zentrale Aufgabe ist die Prozessmoderation mit Einigung auf gemeinsame Planung und Umsetzung von konkreten Massnahmen oder Projekten: Sie sollen sich an einer Projektlogik (Input, Output, Outcome) mit gemeinsamen Lenkungsstrukturen und Regelsystemen orientieren und sich als «Community of Practice» verstehen.

1.2 Entwicklung des Destinationsmanagements aus internationaler Sicht

1.2.1 Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Destinationen

Das Buch «The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective» von Ritchie/Crouch (2003) gibt einen guten Überblick über die Grundsätze und Praktiken bezüglich der Nachhaltigkeit und den Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen. Das Modell geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination auf der Ausstattung mit Ressourcen (komparative Vorteile) und der Fähigkeit, Ressourcen einzusetzen (Wettbewerbsvorteil), beruht. Auch werden die Auswirkungen globaler Makro-Umweltkräfte (Weltwirtschaft, Terrorismus, demografischer Wandel usw.) und wettbewerbsrelevanter Mikro-Umweltbedingungen berücksichtigt. Die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit eines Reiseziels werden in fünf Hauptgruppen mit insgesamt 36 Attributen unterteilt.

Abbildung 5: Konzeptionelles Modell des Destinationsmanagements



Quelle: Ritchie/Crouch (2003): The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, Seite 63

Für den Erfolg von Destinationen und die langfristige Lebensfähigkeit sei Nachhaltigkeit in der touristischen Entwicklung für die Autoren unerlässlich. Sie untersuchten die Herausforderungen und Chancen einer nachhaltigen Entwicklung, einschliesslich der Notwendigkeit eines effektiven Destinationsmanagements, der Bedeutung von Kooperationen sowie des Einbezugs von Interessengruppen in die Entscheidungsprozesse. Es wird betont, wie wichtig es sei, ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit herzustellen, um wettbewerbsfähige Reiseziele zu schaffen, um sowohl für Gäste als auch für lokale Gemeinschaften langfristig attraktiv zu bleiben.

Das holistische Modell von Ritchie/Crouch ist in Bezug auf die Ausrichtung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination auf die Nachhaltigkeit wegweisend. Es entspricht auch den neueren Erkenntnissen der wissenschaftlichen Diskussionen zum Destinationsmanagement.

1.2.2 Wissenschaftliche Konferenzen «Advances in Destination Management ADM»: Ergebnisse

Im Zweijahresrhythmus findet die wissenschaftliche Konferenz zum Thema «Advances in Destination Management ADM» statt, organisiert von der Universität St. Gallen in Kooperation mit weiteren Universitäten. In Konsensus-Artikeln (vgl. Laesser & Beritelli 2013 und Reinhold et al. 2015, 2018, 2023) werden jeweils die wichtigsten Erkenntnisse publiziert. Zusammenfassend können die folgenden acht Themenbereiche unterschieden werden, die anlässlich der ADM-Konferenzen zwischen 2013 und 2022 diskutiert wurden:

1. Definition und Abgrenzung von Destinationen

- Destinationen sind komplex und können als geografische Einheiten, als Cluster oder als (latentes) Netz von Anbietern verstanden werden, das durch die Nachfrage von Besuchern aktiviert wird.
- Das räumliche Verhalten der Besucher stimmt oft nicht mit den politischen Grenzen der Destination überein, denn der Tourismus entwickelt sich entlang von Besucherströmen, die natürlich oder künstlich initiiert werden.

2. Zweck, Legitimation, Rolle, Politik, Führung und Governance der DMO

- Wegen Online-Plattformen und dem geänderten Informations- und Buchungsverhalten der Reisenden ist die früher wichtige Rolle der DMO in Bezug auf die Vermarktung in Frage gestellt. Zudem fehlen weitgehend Wirkungsmessungen.
- Die zukünftige Rolle der DMO wird primär in folgenden Bereichen gesehen:
 - Entwicklung und Gestaltung von Erlebnissen entlang der Customer Journey: DMO als Moderator und Vermittler von co-produzierenden Erlebnissystemen durch Gestaltung der Prozesse.
 - Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit der Leistungsträger: Kooperations- und Netzwerkmanagement.
 - Kompetenzzentrum in bestimmten Bereichen: Events/MICE, Back-of-Care-Prozesse wie HRM oder Finanzen.
- Anpassung der Strukturen und Aufgaben: Mehr Flexibilität, weniger (hierarchische) Strukturen entlang von politischen Grenzen, mehr Projekt- und Netzwerkmanagement, wechselndes Portfolio von Aktivitäten zur Optimierung des Erlebnis-Settings.
- Entwicklung von neuen Reisezielen:
 - Die Instrumente des Destinationsmanagements sind an den lokalen Rechtsrahmen, den Governance-Strukturen sowie den Fähigkeiten der Beteiligten anzupassen.
 - Nachhaltigkeitsaspekte sind von Anfang an einzubeziehen. Dabei ist die Partizipation der Bevölkerung wichtig.

3. Wettbewerbsfähigkeit als strategischer Erfolgsfaktor

- Voraussetzung einer hohen Wettbewerbsfähigkeit ist die Differenzierung (Wettbewerbsvorteil) einer Destination.
- Eine Differenzierung zu erreichen, ist anspruchsvoll und nur für jene Destinationen möglich, die in erster Linie über einzigartige natürliche und/oder kulturelle Attraktionen (komparative Vorteile) verfügen.
- Durch die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen, sei es durch neue Verfahren oder Produkte, Qualitäts- oder Komfortstandards usw., werden die Grundlagen der Differenzierung erweitert und setzen komplexe kollaborative Innovationen voraus.

4. Rolle von Erlebnissen

- Erlebnisse sind der Schlüssel zum Verständnis des Gästeverhaltens.
- Destinationen können potenziell viele verschiedene erlebnisbasierte Geschichten für eine Vielzahl von Besuchergruppen bieten.
- Marketingmassnahmen sollten sich daher darauf konzentrieren, eine Bühne für Geschichten zu bieten sowie Personen zu identifizieren, die Geschichten multiplizieren.
- Destinationen haben sich deshalb die Frage zu stellen:
 - Wie kann ein positiver Rahmen für Erlebnisse («storyscape») geschaffen werden? (Rickly-Boyd 2009).
 - Wie können sich erfahrungsbasierte Geschichten vom ersten Anstoss bis zum späteren Weitererzählen in Peer-to-Peer-Umgebungen entwickeln und verändern?

5. Destinations-Branding

- Das Branding von Destinationen stösst zunehmend an seine Grenzen, primär aus den folgenden Gründen:
 - Der zunehmende Verlust der Kontrolle über die Kommunikation.
 - Der fehlende kausale Zusammenhang zwischen dem angestrebten Brand einer Destination und dem Verhalten der Gäste.
 - Der politische Charakter von Destinations-Branding-Prozessen und deren Missbrauch.
 - Das Fehlen des Produkt- resp. Erlebnischarakters einer Destination.

6. Nachhaltige Entwicklung von Destinationen, Overtourismus und Resilienz

- Erforderliche Fähigkeiten für ein nachhaltiges Destinationsmanagement:
 - Festlegen und umsetzen einer gemeinsamen Vision, gemeinsamer Werte und Prioritäten sowie berücksichtigen der Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen.
 - Verankern langfristiger Nachhaltigkeitswerte und finden einer Balance zwischen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft.
- Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen haben zwar ein Potenzial, doch wird die Zahlungsbereitschaft der Gäste als relativ gering eingeschätzt.
- Konsens, dass insbesondere Fernreisen weniger nachhaltig sind als Nahreisen, sowohl gemessen an den ökologischen als auch an sozialen Kosten.
- Overtourismus-Problematik:
 - Qualitative Entwicklung unter Berücksichtigung der langfristigen Konsequenzen statt Fortsetzung des Wachstumsparadigmas.
 - Tourismus zur Entwicklung des Lebensraums mit dem Ziel einer hohen Lebensqualität für Ortsansässige und Gäste.
 - Ausgewogener Diskurs zwischen Nutzenden und Schützenden von öffentlichen Ressourcen und Stärkung partizipativer Prozesse als Voraussetzung.
 - Denken in dynamischen Funktionsräumen als Ergänzung zu den statischen politischen Räumen.
- Zur Stärkung der Resilienz braucht es eine grössere Vielfalt an Gästetypen, Reisemotiven und Herkunftsmärkten, statt touristischer Monokulturen mit einer Konzentration auf wenige Gästegruppen.

7. Messung, Big Data, Tracking und Besuchermanagement

- Das Potenzial von Big Data liegt im besseren Verständnis der Reiseentscheidungen und des Reiseverhaltens, der besseren Lenkung der Besucherströme sowie besseren Entscheiden in Bezug auf die Strategie, die Angebotsentwicklung und die Vermarktung.
- Das Know-how und die Ressourcen zur Nutzung dieses Potenzials sind nicht ausreichend.
- Ein erfolgreiches Datenmanagement erfordert einen strategischen Ansatz sowie einen klaren analytischen Zweck.
- Visualisierungen von Besucherfrequenzen könnten ein interessanter erster Schritt sein.
- Für gute Entscheidungen braucht es nicht nur Antworten auf die Frage, was die Besuchenden tun, sondern auch in Bezug auf das Warum und die Wichtigkeit.
- Voraussetzung sind die Verfügbarkeit, Kontrolle und Governance der Daten. Die Tourismusakteure haben in Destinationen kaum Souveränität über die Besucherdaten.

8. Besteuerung und Regulierung

- Die Steuersysteme und Gebühren variieren stark zwischen den verschiedenen Tourismuszielen bezüglich (1) dem besteuerten Objekt, (2) der Abgabe- und Meldepflichten, (3) dem Verwendungszweck der Steuereinnahmen, (4) dem Nutzen für den Tourismus und (5) der Überprüfung der besteuerten Subjekte.
- Drei Grundsätze für die tourismusbezogene Besteuerung:
 - Touristische Aktivitäten (wenn nicht öffentliche Dienstleistungen oder Orte) sollten sich nach Möglichkeit ohne Transferzahlungen und Subventionen selbst tragen.
 - Wenn Gelder für touristische Zwecke erhoben werden, sollten staatliche Eingriffe zeitlich und vom Zweck her begrenzt sein.
 - Wenn ein staatlicher Eingriff notwendig ist, sollten die erhobenen Steuern zweckgebunden sein.

Die Forschung zum Destinationsmanagement beschäftigt sich aktuell insbesondere mit der Resilienz, der Nachhaltigkeit, der Politik und Governance, dem Rollenverständnis der DMO sowie Big Data im Zusammenhang mit dem Besuchermanagement. Der Klärungsbedarf ist jedoch erheblich, insbesondere bezüglich

- der mangelnden Kontrolle entlang der gesamten Customer Journey über geo-administrative Grenzen hinaus,
- der Kontextabhängigkeit der Theoriebildung, d.h. der einzigartigen Merkmale sowohl von aufstrebenden wie in reifen Destinationen,
- der wichtiger werdenden Berücksichtigung anderer Disziplinen wie Resilienz, Transformation, soziale Gerechtigkeit oder Ökosysteme in der Destinationsmanagement-Forschung.

1.2.3 Destination Marketing and Management – State of the Art Revue

Reinhold et.al. haben 2023 in einem Artikel einen Revue-Bericht zum aktuellen Stand des Destinationsmanagements verfasst. In den Schlussfolgerungen stellen die Autoren sechs Themen zur Diskussion:

Das *erste Thema* betrifft das Wesen von Destinationen (Reisezielen) als Phänomen. Die Analyseeinheit und der Forschungsgegenstand haben sich zunehmend von einem Gebiet, das bisher in der Regel territorial abgegrenzt ist, zu einem Netz miteinander verbundener Punkte und Strecken gewandelt, entlang derer sich Reisende bewegen. Dies bedeutet eine *Verlagerung hin zu Besucherströmen*. Damit verbunden ist ein Wechsel der Perspektive: Während traditionelle Ansätze eine Inside-Out-Perspektive mit einem starken Fokus auf das Territorium und die Institutionen verwenden, betonen neuere Arbeiten die komplementären Konsequenzen einer Outside-In-Perspektive. Räume bieten sowohl Reisenden als auch der einheimischen Bevölkerung die Grundlage zum Leben und Wirtschaften. Zukünftig sollten die Konsequenzen dieses Wandels untersucht werden.

In einem *zweiten Thema* wird gefordert, den *Schwerpunkt auf Prozesse und Aktionen*, statt auf Strukturen und Institutionen zu legen. In der Literatur wird von einer hohen Entwicklungsdynamik in Verbindung mit einer zunehmenden Fragmentierung und Vielfalt der Besucherströme und Dienstleistungsanbieter gesprochen. Um dieser dynamischen Vielfalt im Destinationsmanagement und -marketing gerecht zu werden, sind agile Kooperationsprozesse und anpassungsfähige Netzwerke von Vorteil, die Akteure in die Lage versetzen, sich an schnell ändernde Bedingungen anzupassen. An die Stelle von universellen Institutionen treten vermehrt spezifische, mit Ressourcen ausgestattete Projektorganisationen. Zu untersuchen sind die Auswirkungen des vorgeschlagenen Prozess- und Handlungsschwerpunkts auf die Gestaltung der Verwaltung sowie die Interaktion mit der damit verbundenen Regulierung für Bereiche wie Flächennutzung, Verkehr oder öffentliche Infrastruktur.

Im *dritten Thema* plädieren die Autoren dafür, *Zusammenarbeit und Verantwortung* gegenüber Controlling zu bevorzugen. Der Fokus auf die Gästeströme erfordert die Zusammenarbeit im Tourismussystem, um Probleme wie Overtourismus und den Druck auf kulturelle und natürliche Ressourcen proaktiv anzugehen. Die digitalen Medien haben die Macht zu den Konsumenten verschoben, die sich von Gleichgesinnten und Multiplikatoren inspirieren lassen. Ihren Empfehlungen wird oft mehr Vertrauen geschenkt als Leistungsträgern oder DMO. Zudem hat die Fragmentierung von Angebot und Nachfrage zu einem Meta-Design geführt. Die Gäste sind in die Mitgestaltung einzubeziehen. Zu untersuchen ist, wie ein alternativer Rahmen einer DMO die gemeinsame Verantwortung und Zusammenarbeit ermöglichen, sich auf Prozesse, Aktivitäten und variable Räume zu konzentrieren und wie sie verknüpft werden können.

Im *vierten Thema* geht es um die Konzeptualisierung einer Destination als ein Raum von Gästeströmen, verbunden mit einer grossen Komplexität seines Managements. Zudem geht es um die Fähigkeit einer DMO, *von einem Wachstumsparadigma zu einem auf Resilienz ausgerichteten Paradigma* überzugehen. Destinationen, die nicht in der Lage sind, sich auf nachhaltige Formen des Tourismus einzustellen, werden auf lange Sicht wohl keinen Erfolg haben. Dies erfordert flexiblere und intensivere Formen der Zusammenarbeit. Die Forschung sollte sich auf die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit von Destinationen konzentrieren, die sich als Ökosysteme oder Portfolios verschiedener Gästeströme in einer «Erlebnislandschaft» verstehen, sowie auf flexiblere und ganzheitlichere Formen der Governance, die erforderlich sind, um die Destinationen der Zukunft zu steuern und erfolgreich zu verwalten.

Im *fünften Thema* geht es um den *Fokus auf vorübergehende und ständige Bewohner*. Im Gegensatz zur ständigen Wohnbevölkerung gehen Gäste hauptsächlich Freizeit- und ergänzenden Aktivitäten nach. Die ständigen Einwohner nutzen in ihrer Freizeit jedoch dieselben Freizeiteinrichtungen und üben ähnliche Aktivitäten aus. Zusammen mit den Gästen machen sie die Gesamtzahl der Besuchenden aus. Die Abgrenzung dieser Gruppen wird immer schwieriger, insbesondere wenn man den Besuch von Freunden und Verwandten mit einbezieht. Traditionelle Klassifizierungen sind immer schwieriger aufrechtzuerhalten. Künftige Forschungsarbeiten sollten daher untersuchen, wie eine Umstellung auf verschiedene Arten von Besuchern die Prozesse im Destinationsmanagement und in der Verwaltung beeinflussen kann.

Im *sechsten Thema* geht es um die *digitale Transformation* und die Verlagerung *von physischen zu hybriden und erweiterten Erlebnissen*. Neue Technologien ermöglichen, die Art und Weise der Interaktion mit Besuchern zu verändern und neue Einblicke in die Vorlieben, das Verhalten und die Erwartungen der Gäste zu erhalten. Man spricht von «smarten» Angeboten, doch sind Technologien wie Virtual Reality (VR), Extended Reality (XR) oder Augmented Reality (AR) mit erheblichen Risiken verbunden. Zu untersuchen ist, wie Virtualisierung und Augmentierung die Gästeströme, die damit verbundenen Verhaltensweisen und das Verständnis von Destinationen verändern.

1.3 Weitere Destinationsmanagementkonzepte aus Sicht der Tourismusberatung

1.3.1 Destinationsmonitor – Erfolgsfaktoren des Destinationsmanagements

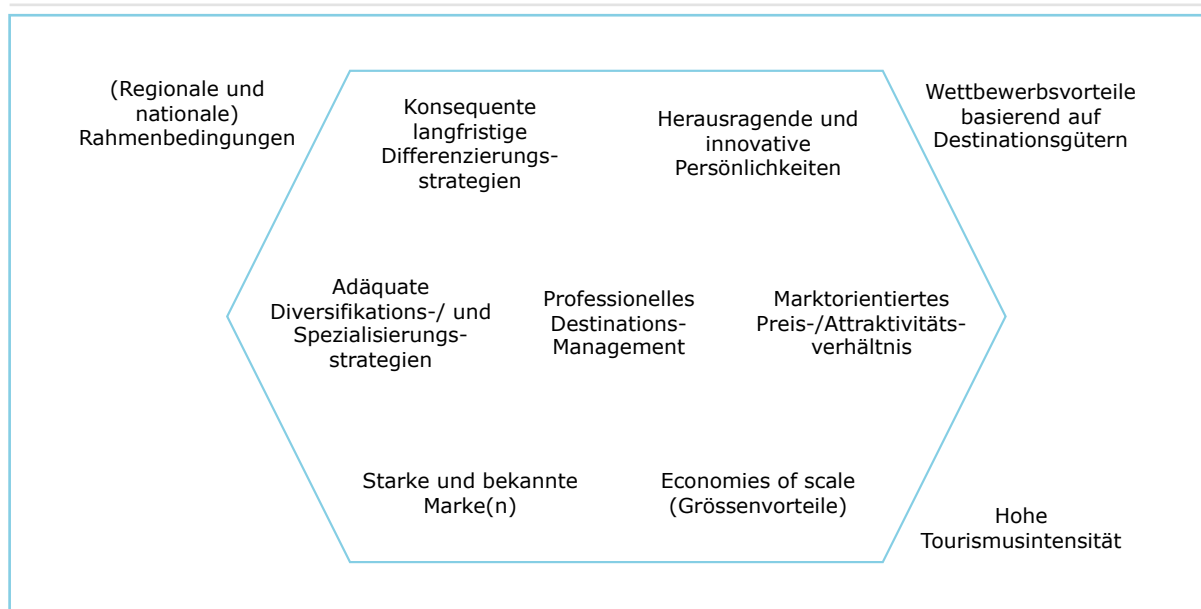
Die BAK Basel Economics hat während rund 20 Jahren ein internationales Benchmarking von Destinationen durchgeführt.

Dabei wurden die folgenden sieben endogenen Erfolgsfaktoren bewertet (BAK Basel Economics (2018):

1. *Einzigartigkeitsstellung* einer Destination durch Differenzierungsstrategien und Durchsetzung höherer Preise am Markt
2. Vielfalt und Breite der *Angebotspalette* und Bieten eines Mehrwerts
3. Starke und bekannte *Marke* als Unterscheidungsmerkmal
4. «Economies of Scale» mit externen *Grössenersparnissen* – attraktiver Arbeitsmarkt
5. Marktorientiertes *Preis-/Attraktivitätsverhältnis*
6. Herausragende *Persönlichkeiten* und Innovationsdynamik
7. *Professionelles Destinationsmanagement* – strategisches Leadership, effektive Umsetzung, effiziente Führung

BAK Basel hat diese gestaltbaren Erfolgsfaktoren eingebettet in drei exogene Erfolgsfaktoren: (1) die regionalen und nationalen Rahmenbedingungen, (2) die Wettbewerbsvorteile basierend auf wichtigen Destinationsgütern wie Erreichbarkeit, Klima, Landschaft etc. sowie (3) die Tourismusintensität mit ihren Netz- und Clustervorteilen, die höchstens langfristig zu beeinflussen sind.

Abbildung 6: Erfolgsfaktoren des Destinationssystems



Quelle: BAK Basel Economics (2018): Destinationsmonitor, 2018

1.3.2 Destination 2030: Die Zukunft der touristischen Organisationen

Kohl & Partner haben 2016 eine Broschüre mit acht Thesen zur Zukunft touristischer Organisationen herausgegeben (Kohl & Partner 2016, S. 11ff.):

1. «Die DMO entwickelt sich von einer Marketingorganisation zum Destinationsentwickler und organisiert sich als Netzwerk der Netzwerke»: Entfernung von der Dominanz des Marketings.
2. «Die Mindestgrösse der DMO wächst, um den zunehmenden Anforderungen gewachsen zu sein»: Identität der Destination vor Grösse.
3. «Die DMO braucht mindestens 3-5 starke Treiber/Leistungsträger in der Destination»: DMO brauchen starke «Pferde».
4. «Die DMO erhält eine ganz neue Führungsstruktur mit drei gleichwertigen «Bereichsleitern» (Themenverantwortlichen): Marketing (Aussenminister), Service & Integration (Innenminister) sowie Produktentwicklung (Erlebnisdesign), wobei das Marketing nur noch ein Teilbereich ist.
5. «Die DMO wird zum Kompetenz-Zentrum und Innovations-Motor»: für ausgewählte Themen und in Zusammenarbeit mit Experten aus Forschungsinstitutionen.
6. «Die DMO wird zum Support-Center für Mitgliedsbetriebe (Support nach innen)»: Unterstützung insbesondere von Kleinbetrieben.
7. «Die DMO wird zum «Freizeit-Hub» mit «personal support» (Support nach aussen)»: Umfassende Unterstützung für die Gäste.
8. «Die DMO initiiert eigene privatwirtschaftliche Gesellschaften als Investoren und Betreiber von Infrastruktur und Betrieben»: Standortentwicklung nicht externen Akteuren überlassen.

Im Rahmen einer Anschlussstudie von Kohl & Partner «Ansätze zur erfolgreichen Bewältigung der steigenden Komplexität in Destinationen» (Zorn 2022) wurden 14 Destinationsmanager/innen aus dem Alpenraum gefragt, welche Methoden und Instrumente sie einsetzen, um eine wirksame Führungsarbeit zu leisten und mit den relevanten Interessensgruppen effektiv zusammenzuarbeiten.

Daraus wurden zwölf Handlungsempfehlungen abgeleitet, unter anderen (Zorn 2022):

- «Die ganzheitliche Perspektive der DMO nutzen: Durch ihre regions- und unternehmensübergreifende Position in touristischen Netzwerken nehmen DMO eine Sonderrolle ein. Sie erlaubt es ihnen, über Einzelinteressen und politische Grenzen hinweg zu denken und so Lösungsansätze aufzuzeigen, die anderen Akteuren verborgen bleiben.»
- «Die Destinationsmarke als geteilte Identität nach innen und aussen stärken: Ein starkes Markenversprechen hilft dabei, das gemeinsame Zielbild für alle Akteure greifbarer zu machen und Ressourcen zu bündeln. Je mehr die Produkte der Destination dem Markenkern entsprechen, desto sichtbarer und erlebbarer wird dieser auch für den Gast.»
- «Entscheidungsprozesse bewusst gestalten: Jene Akteure von Beginn an aktiv in Entscheidungen einbinden, die später unmittelbar für deren Umsetzung nötig sind. Zusätzlich geht es um den Balanceakt zwischen zentraler Steuerung und weitgehend autonom agierenden Gruppen.»
- «An einer konstruktiven Konfliktkultur arbeiten: In Destinationen sind Konflikte vorprogrammiert. Entscheidend ist, sie nicht als Fehler im System, sondern als wichtige Lernfelder und Impulsgeber zu betrachten. Dafür braucht es ein hohes Mass an Sozialkompetenz im gesamten DMO-Team.»
- «Gezielt die Perspektive wechseln: Destinationsentwicklungen werden nur möglich, wenn zwischen Akteuren ein gemeinsames Verständnis und Vertrauen aufgebaut wird. Voraussetzung ist, sich in die Perspektive anderer hineinzusetzen und Problemstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.»

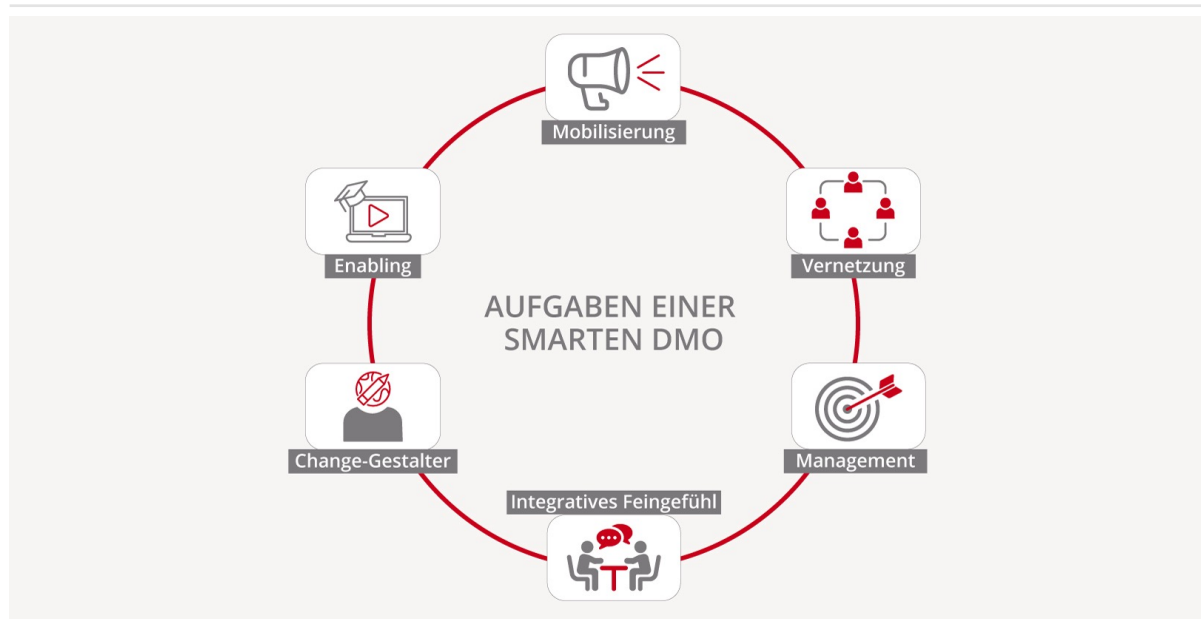
Die Autoren stellen fest, dass es auch nach 2030 noch touristische Organisationen brauchen wird, dass die Strategie der DMO aber in Richtung Destinations- und Standortentwicklung gehe.

1.3.3 Smart Destination: Ein Leitfaden

Die beiden Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit zwingen Destinationen zu einem «smarten» und nachhaltigen Management nach innen und aussen. Ziel des Leitfadens «Smart Destination» (vgl. Horster et al. 2022) ist das Erkennen der Relevanz des Tourismus und damit die Steigerung der Tourismusakzeptanz sowie die Verbesserung des Erlebnisses für die Gäste im gesamten Lebensraum. Dabei steht das Leistungserlebnis im Fokus des Destinationsmanagements und weniger das Leistungsversprechen in Form von Werbemaßnahmen, weil das Gästelerlebnis, das über Social Medikanäle weiterempfohlen wird, zunehmend zu einem wichtigen und glaubwürdigen Kommunikationskanal wird.

Aufgrund der Komplexität der Aufgaben sollte eine smarte DMO zwar alles im Blick haben, aber nicht alles selbst umsetzen, sondern sich als zentrale Instanz verstehen, die unterschiedliche Stakeholder und Partner vernetzt, Projekte identifiziert und die Interessen in einer moderierenden Rolle koordiniert (Horster et al. 2022, S. 5).

Abbildung 7: Aufgaben einer smarten Destination



Quelle: Horster et al. 2022: Leitfaden Smart Destination, S. 6

Aufgaben einer Smarten DMO (Horster et al. 2022, S. 5f.):

- *Management – die umfassende Klammer*: Koordination verschiedener Interessensgruppen im gesamten Lebensraum und deren technologischer Systeme. Smarte DMO werden so zu zentralen Steuerungsinstanzen, die für einen Orientierungsrahmen in der Destination zuständig sind.
- *Integratives Feingefühl – die Berücksichtigung der Interessenlagen*: Ziele fokussiert verfolgen, unter gleichzeitiger Berücksichtigung der verschiedenen Interessen und Bedürfnisse. Smarte DMO strecken ihre «Fühler» in alle Richtungen aus, um relevante Akteure und Initiativen zu identifizieren und auf diese frühzeitig lenkend einzuwirken.
- *Change-Gestalter – zum Wandel inspirieren*: Förderung von Innovationen. Smarte DMO werden zu einer liquiden Organisation, stellen Ressourcen schnell bereit, die sie bedarfsgerecht einsetzen können, betreiben zentrale Datenbanksysteme, verfügen über agile und kompetente Mitarbeitende und bringen so eine Durchlässigkeit in das Ökosystem.
- *Enabling – Befähigung der Stakeholder*: Wissens- und Kompetenzvermittlung, um den Wandel zu ermöglichen. Smarte DMO treiben den Wandel nicht nur selbst voran, sondern unterstützen die Stakeholder. Sie begreifen sich als Kompassnadel, die mit der Kompetenzvermittlung auch Werte verankern, und so Nachhaltigkeitsziele verfolgen.
- *Mobilisierung – aktive Mitnahme der Stakeholder*: Einschwören interner und externer Stakeholder auf gemeinsame Ziele. Smarte DMO werden zur zentralen Entwicklungsinstanz, die wissen, welche Akteure in welcher Form zu einer starken Destination beitragen können und wie diese aktiv einbezogen werden können.
- *Vernetzung – Zusammenführung der Stakeholder*: Verknüpfen von Netzwerken und Förderung von Kooperationen zwischen Stakeholdern. Smarte DMO verstehen sich als «Beziehungsmakler», forcieren spezifische Verbindungen, nutzen Open Innovation Ansätze mit operativen Ebenen wie Hackathons, Service Jams oder OpenWeek und verfolgen das Ziel einer Ressourcenintegration.

Der Leitfaden enthält zu den einzelnen Handlungsfeldern zahlreiche Umsetzungsvorschläge, so zum Beispiel:

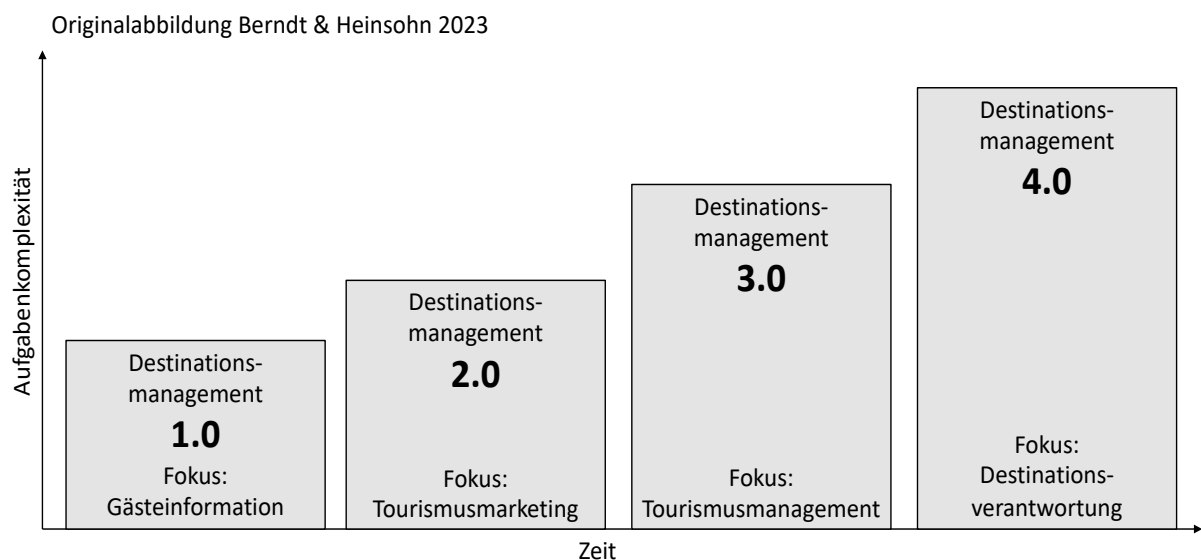
- *Tourist Information der Zukunft*: Neben technologischen Möglichkeiten wie dem Einsatz von Servicerobotern, Touchscreens oder anderen digitalen Anwendungen gewinnt auch eine offene und persönliche Beratungssituation an Relevanz. (Horster et al. 2022, S. 14ff.)
- *Online-Buchbarkeit von Freizeitangeboten*: Channel Manager-Systeme unterstützen eine koordinierte, automatisierte und zentrale Buchung auf allen Buchungskanälen (online und offline). (Horster et al. 2022, S. 20ff.)
- *Digitales Besuchermanagement*: Übermittlung von Informationen zur aktuellen Auslastung. Die Beeinflussung des Verhaltens (Nudging) und/oder die Planung von Verboten (z. B. der Sperrung von Wegen) sind Möglichkeiten, um temporären Überlastungen vorzubeugen. (Horster et al. 2022, S. 25ff.)

Der Leitfaden hält fest, dass auf dem Weg zu einer smarten DMO traditionelle Ansätze in Frage gestellt, das Stakeholder-Management intensiviert sowie neue Managementfähigkeiten, Kompetenzen und Netzwerke mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen aufgebaut werden müssen.

1.3.4 Destinationsmanagement 4.0: Vom Lebensraummanagement zur Destinationsverantwortung

In einem Artikel stellen Berndt/Heinsohn (2023) vom Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr DWIF (2023) die Evolution des Destinationsmanagements wie folgt dar:

Abbildung 8: Evolution des Destinationsmanagements



Quelle: Berndt/Heinsohn (2023), S. 38

Berndt/Heinsohn (2023) beschreiben in ihrem Artikel, dass im Destinationsmanagement ein neuer Begriff Karriere mache: «Lebensraum». Der Begriff suggeriere, dass der Tourismus zum Gestalter des Lebensraums werden müsse. Sie weisen darauf hin, dass das auf den ersten Blick nachvollziehbar klinge, jedoch zu einer «heillosen Überforderung der ohnehin knappen Ressourcen der meisten DMO» führe.

Schon lange bekannt sei, dass Tourismusorganisationen mehr seien als reine Vermarktungsagenturen. Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck und anspruchsvoller werdenden Gästeeerwartungen sei die Notwendigkeit gestiegen, sich mit dem Produkt zu beschäftigen und stärker im Netzwerk und nach innen zu wirken. Und spätestens seit den ersten Overtourismus-Debatten sei zunehmend die Bevölkerung in den Fokus gerückt. Damit sei auch die Aufgabenkomplexität für die DMO nochmals gestiegen – und das nur selten proportional zur Entwicklung der Ressourcen.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit als primären Transformationstreiberinnen hätten den Druck zusätzlich erhöht, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Das sei der Ausgangspunkt, an dem sich die «Lebensraumgestaltung» kristallisiere. Doch der Anspruch sei umstritten, insbesondere wegen dem daraus abzulesenden unrealistischen Anspruch einer Allzuständigkeit. Im internationalen Diskurs werde jedoch vom «destination stewardship» gesprochen, so auch beim Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Der Begriff lasse sich nur schwer ins Deutsche übersetzen, doch beziehe er sich auf eine ganzheitliche Übernahme der Verantwortung für die touristische Weiterentwicklung einer Destination ohne den überfordernden Auftrag, in allen Bereichen des Lebensraums eine führende (Management-)Rolle zu übernehmen. Deshalb plädieren die Autoren, von einer «Destinationsverantwortung» zu sprechen.

Sie konkretisieren diese Destinationsverantwortung in neun Haltungen (Berndt/Heinsohn 2023, S. 39):

- Das System Tourismus braucht eine erweiterte Perspektive, denn er ist essenzieller Bestandteil des Lebensraums.
- Tourismus fördert das Gemeinwohl und lebt von einer ausgeglichenen Balance.
- Tourismus erzeugt Resonanz und kann innovative Verbindungen zwischen Lebens- und Erlebnisqualität schaffen.
- Tourismus gestaltet einen «Great Place to Work» für Mitarbeitende und als Umfeld für alle Branchen.
- Tourismusverantwortliche können nicht alles (allein) machen und müssen sich fokussieren.
- Tourismus ist Mitgestalter und Impulsgeber attraktiver Freizeit- und Erlebnisräume.
- Attraktive Destinationen entstehen aus starken und agilen Netzwerken in neuen Kooperationsstrukturen.
- Tourismuskonzepte bleiben wichtig, müssen sich aber noch stärker mit Aspekten der Lebensraumentwicklung beschäftigen und Schnittstellen zu weiteren Bereichen definieren.

Die DMO kann bei der Entwicklung des Lebensraums – Regionalentwicklung, Raumplanung, Standortmarketing, Wirtschaftsförderung, Mobilität, Wohnraum, Arbeitsmarkt, Kultur, Bildung, Gesundheit, Sicherheit usw. – einen wertvollen Beitrag leisten und proaktiv an all diesen «Tischen» die touristische Perspektive einbringen und so den Lebensraum mit(!)gestalten.

1.4 Schlussfolgerungen

Die Liste der theoretischen Modelle und Reflexionen zum Destinationsmanagement hätte um zahlreiche Ansätze erweitert werden können (vgl. Vanhove 2022), z.B. mit dem:

- Poon-Konzept, das Innovationen, Qualität und Tourismus als Lead-Sektor betont (Poon 1993).
- Dwyer-et-al-Ansatz, der den Preis als Wettbewerbsvorteil betont (Dwyer et al. 2000).
- Dwyer-Kim-Modell mit einem speziellen Fokus auf die Nachfrage-Konditionen (Dwyer/Kim 2003).

Die Auslegeordnung der theoretischen Reflexionen zum Destinationsmanagement zeigt jedoch, dass sich die Thematik noch immer dynamisch weiterentwickelt und zu neuen Erkenntnissen führt. Sie können wie folgt stichwortartig zusammengefasst werden:

- *Aufgaben und Rolle einer DMO*
 - Aufgaben von DMO sind anspruchsvoller und komplexer geworden
 - Gewichtung hat sich verändert: Marketing wurde weniger wichtig – Destinationsentwicklung, Netzwerkmanagement und Querschnittsthemen wurden wichtiger
 - Zentrale Rolle der DMO als Prozessmoderator: Projektlogik mit gemeinsamen Lenkungsstrukturen und Regelsystemen
- *Rollenteilung*
 - DMO als Netzwerkorganisation mit zu wenig Kompetenzen und Ressourcen
 - Zentral: Rollenteilung mit den führenden Stakeholdern
 - Als Prozessmoderator entscheidend: Einigung auf eine gemeinsame Planung und Festlegung des «Lead»
- *Destinationsgrösse, Lebensraum und Gästeströme*
 - Trend zu grösseren Destinationen und professionelleren DMO
 - Destinationsbildung entlang von Gästeströmen und weniger entlang politischer Grenzen
 - Fokus DMO: Erlebnisraum-Entwickler (Gästesicht) sowie Lebensraum-Entwickler aus einer touristischen Perspektive
- *Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Overtourismus und Resilienz*
 - Oberstes Ziel: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Drei Schlüsselthemen als Erfolgsfaktoren:
 - Nachhaltigkeit wegen der hohen Bedeutung einer attraktiven Umwelt, des Klimawandels sowie einer zufriedenen Bevölkerung,
 - Overtourismus, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhalten, sowie
 - Resilienz, insbesondere mit einer guten Diversifikation bezüglich der Zielgruppen
- *Angebotsentwicklung und Erlebnisinszenierung*
 - Ungenutztes Potenzial von kooperativen Angeboten
 - Kooperative Angebotsentwicklung gemeinsam mit Leistungsträgern als zunehmend wichtige Aufgabe, ausgerichtet auf Destinationsstrategie und auf gesamte Customer Journey

- *Marketing*
 - Mit der zentralen Bedeutung des Internets und der Digitalisierung veränderten sich Rolle sowie Bedeutung der DMO im Marketing und in der Vermarktung
 - Herausforderungen insbesondere in Destinationen mit starken Leistungsträgern (z.B. Bergbahnen, Kongresszentren) mit grossen Marketing-Budgets
- *Stakeholdermanagement*
 - Moderation der Interessen der Anspruchsgruppen zentral für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit
 - Nur wenig praxisorientierte Literatur zum tourismusspezifischen Stakeholdermanagement (mehrheitlich wissenschaftliche Artikel zu spezifischen Aspekten)
- *Digitalisierung und Daten*
 - Heute kaum mehr Projekte, bei denen Digitalisierung und Daten nicht eine zentrale Rolle spielen
 - Viele DMO und Leistungsträger sind damit überfordert
 - Daten verbessern das Verständnis von Reiseentscheidungen und Reiseverhalten
 - Netzwerke und gemeinsame Kompetenzen inkl. personelle und finanzielle Ressourcen als Erfolgsvoraussetzung
- *Messbarkeit und Monitoring*
 - (Hotel-)Logiernächte nach wie vor die wichtigste Grundlage
 - Breit abgestütztes Monitoring resp. Performance-Messung gibt es erst in Ansätzen (v.a. aufgrund fehlender oder nicht zugänglicher Daten)
- *Finanzierung*
 - Trotz Erhöhung der Budgets fehlten frei verfügbare Mittel für Aufgabenerfüllung als Erlebnisraum-Entwickler
 - Unterschiedliche Ausgestaltung der Steuersysteme bezüglich besteufter Objekte, Verwendungszweck oder Nutzungen sowie kommunaler und kantonaler Finanzierungssysteme
 - Wachsendes Problem: Verbindung der Finanzierung mit politischen Interessen – Dominanz des politisch Machbaren statt der Gästeoptik

2 Destinationsmanagement-Beispiele aus der Praxis

2.1 Einleitung

Mit den ausgewählten Destinationsmanagement-Beispielen sollen die Vielfalt der Destinationen sowie die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben von DMO illustriert werden. Dabei handelt es sich um eine Momentaufnahme, weil sich Destinationen laufend verändern. Die Auswahl umfasst Fallbeispiele von städtischen, alpinen und ländlichen Destinationen, von Destinationen mit einer grossen und kleinen Bedeutung des Tourismus, von «Corporate Type Destinations» mit einem starken Leistungsträger und von «Community Type Destinations» mit einem sehr umfassenden Aufgabenportfolio für die DMO sowie Fallbeispiele auf der kantonalen resp. Länder-Ebene mit Vorgaben für regionale Destinationen.

Die Auswahl der Fallbeispiele orientiert sich an spezifischen Ausprägungen von Destinationen resp. DMO:

- Zürich als städtische Destination mit einem klaren Nachhaltigkeitsfokus und umfassenden Kooperationen
- Gstaad als alpine Premiumdestination mit einem grenzübergreifenden Erlebnisraum
- Flims Laax als Corporate Type Destination mit dem Anspruch einer smarten Avantgarde
- Leukerbad als alpine Destination und einer DMO mit integrierten Geschäftsführungen von Leistungsträgern
- Willisau als ländliche Destination mit vielen Gemeinden und einer klaren Strategie als Kompass
- Luzern als überkantonale Destination und einer DMO mit Leistungsaufträgen auf drei Ebenen
- Graubünden als kantonale Destination mit einem dynamischen Vorreiteranspruch
- Tirol als landesweite Destination mit einem umfassenden Lebensraum-Ansatz

2.2 Zürich: Städtische DMO mit klarer Nachhaltigkeitsstrategie und umfassendem Kooperationsmodell¹

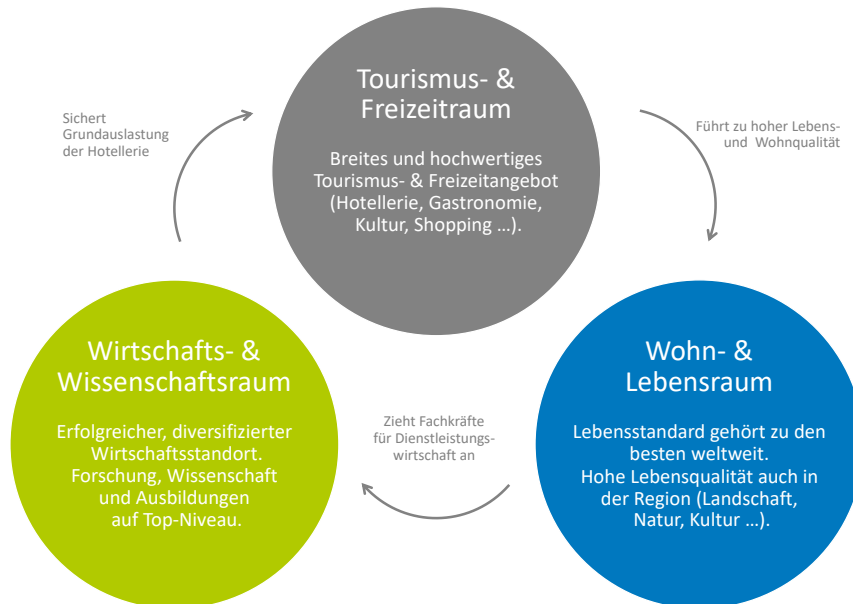
Destinationsstrategie von Zürich

Zur Tourismusregion Zürich gehören die Subregion Zürich (Stadt Zürich, die Flughafenregion, das Limmattal und das Knonaueramt) sowie die Subregionen Zürichsee, Zug, Winterthur, Zürcher Oberland und die Stadt Baden

Gemäss der Vision 2030 sollen die Gäste und die Bevölkerung, Zürich als nachhaltige und lebenswerte Premium-Destination mit Ferienqualität wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund strebt die neue Destinationsstrategie von Zürich Tourismus einen Qualitätstourismus an, der verträglich ist für die Bevölkerung und die Umwelt. Die Weiterentwicklung zu einer Premiumdestination mit Fokus auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Angebote zielt darauf ab, das Reiseerlebnis der Besucher zu optimieren und langfristige Wertschöpfung für die Subregion Zürich und die Tourismusindustrie zu generieren. Dieser Ansatz betont die Bedeutung von Exzellenz, Gastfreundschaft, Innovation und kultureller Authentizität.

¹ Quellen: Zürich Tourismus (2023): <https://zt.zuerich.com/de/ueber-zt>; Zürich Tourismus, (2021/2022): Nachhaltigkeitsbericht

Abbildung 9: Charakteristik der Destination Zürich: Dreieck der Standortentwicklung



Quelle: Zürich Tourismus (o.J.) (nicht veröffentlicht)

Strategische Ziele

- Zürich positioniert sich als Premium-Destination.
- Zürich gilt als eine der nachhaltigsten Städtedestinationen weltweit.
- Die einheimische Bevölkerung ist stolz auf ihre Tourismusstadt und nimmt daran teil.
- Der Anteil an Gästen aus den Nahmärkten wächst.
- Die Qualität des touristischen Erlebnisses in Zürich und Umgebung für den Gast steigt.
- Der Anteil an Freizeitgästen nimmt weiter zu.

Mission

- Wir vermarkten die Destination im In- und Ausland auf Basis des Markenversprechens (Leisure und MICE).
- Wir bereichern das Erlebnis vor Ort mit verschiedenen eigenen Dienstleistungen.
- Wir ermöglichen dem Gast durch Information, Massnahmen und Betreuung einen komfortablen Zugang zum touristischen Angebot vor Ort.
- Wir initiieren Projekte zur Destinationsentwicklung in Abstimmung mit Stadt, Kanton und Leistungsträgern.
Wir unterstützen die Hotellerie im Thema Fachkräftemangel.
- Wir motivieren die Leistungsträger, sich an den Zielen der Strategie aktiv zu beteiligen.

Wichtig ist, dass sowohl die touristischen Leistungsträger wie auch die Bevölkerung hinter dem Tourismus stehen. Voraussetzung ist zudem eine enge Zusammenarbeit mit der Politik, die noch verstärkt werden soll.

Nachhaltigkeitsstrategie

Die Nachhaltigkeitsstrategie umfasst zehn Fokusthemen mit quantitativen Mehrjahreszielen bis 2030, die auf die Sustainable Development Goals (SDGs) abgestimmt sind und die Kriterien des Global Sustainable Tourism Council (GSTC) für Destinationen berücksichtigen. Zürich Tourismus veröffentlicht jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht, basierend auf den Standards der Global Reporting Initiative (GRI). Zur Sicherung der Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit der Ziele und Massnahmen setzt Zürich Tourismus auf international anerkannte Nachhaltigkeitsstandards und Richtlinien. Die strategischen Schwerpunkte werden jährlich überprüft und ggf. neue Themen in den nächsten Zielsetzungsprozess aufgenommen. Auf Betriebsebene setzt Zürich Tourismus die ISO-Normen 9001 und 14001 um (seit 2010) und arbeitet auf Destinationsebene zusammen mit der Stadt Zürich an der EarthCheck-Zertifizierung.

Organisation und Finanzierung

Zürich Tourismus (ZT) ist ein Verein. Er entwickelt, pflegt und stärkt die touristische Marke der Tourismusdestination Zürich. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Bereichen Freizeit- und MICE-Tourismus in insgesamt 19 Märkten weltweit. Ziel ist es, Zürich in den bearbeiteten Märkten als eine der begehrtesten Reisedestinationen zu positionieren und damit Reisen nach Zürich auszulösen. Vor Ort bietet die Tourist Information am Schalter im Zürcher Hauptbahnhof oder im Callcenter weitreichende Reisedienstleistungen an. Der Vorstand besteht aus neun Mitgliedern. Zürich Tourismus beschäftigt mehr als 60 Mitarbeitende und 50 Tour Guides.

Das Gesamtbudget betrug 2022 CHF 20,4 Mio. Davon wurden knapp 75% ins Marketing investiert. In den Jahren vor der Pandemie war ZT zu 93% privatfinanziert und damit einzigartig im Schweizer Tourismus. Durch die Pandemie änderte sich diese Situation. Der Anteil der öffentlichen Hand (Stadt und Kanton Zürich) erhöhte sich deutlich und lag 2022 bei 18%. Die weiteren Finanzierungsquellen sind die City-Tax (53%), der kommerzielle Umsatz (15%) sowie Mitgliederbeiträge, Kooperationen etc. (14%). Ab 2023 liegen die Mittel der öffentlichen Hand wieder auf Vorpandemie-Niveau.

Zusammenarbeit und Netzwerk

ZT hat langjährige Partnerschaften mit regionalen Leistungsträgern wie Hotels, Gastronomiebetriebe und weiteren touristischen Unternehmen sowie Verbänden und Vereinen. Die Zusammenarbeit basiert auf folgendem Mitgliedschaftsmodell:

- Für touristische Unternehmen gibt es vier Mitgliedschaftsstufen: Basis-, Silber-, Gold-Mitglieder sowie Key-Partner.
- Für Privatpersonen und Firmen ohne touristisches Angebot gibt es eine Gönner- oder Gönner-Plus-Mitgliedschaft. Gönner-Plus-Mitglieder haben Zugang zum Spirit Club Netzwerk.
- Es gibt folgende Angebotskategorien: «Gönnerschaften», «Hotellerie», «MICE-Industrie» und «Touristische Partnerschaften».
- Die Leistungen und Kosten unterscheiden sich je nach Angebotskategorie und Mitgliedschaftsstufe.

Ende 2022 zählte ZT insgesamt 772 Mitglieder mit rund 1'200 Betrieben. 55% haben eine Basis- oder Gönner-Mitgliedschaft und 45% sind aufgrund ihrer Silber-, Gold-, Key- oder Gönner-Plus Mitgliedschaft im Spirit Club Netzwerk dabei. Rund 150 aller Partnerschaften betreffen die Hotellerie inklusive Parahotellerie. Im Sinne der von ZT betriebenen Hub-Strategie besteht seit einigen Jahren eine enge Zusammenarbeit mit den Regionen Zürichsee, Winterthur, Zug und Zürcher Oberland sowie dem Kanton Schwyz. Zudem schliesst ZT mit touristisch relevanten Grossveranstaltungen Event-Kooperationen ab (z.B. einmalige Veranstaltungen wie die Rad-WM 2024 oder regelmässig stattfindende Highlights wie Weltklasse Zürich, Street Parade, Food Zürich oder Zürich Film Festival). Dazu kommen noch Kooperationen mit Verbänden und Vereinen wie Zürcher Hotelier Verein, Gastro Zürich, City Vereinigung Zürich, Interessengemeinschaft Kongress-Stadt-Zürich, Silvesterzauber, Zürcher Volksfest, Film Commission Zurich, Food Zurich, Regionaldirektoren-Konferenz, Schweiz Tourismus, Grand Tour of Switzerland, Grand Train Tour of Switzerland, European Cities Marketing, Stiftung myclimate etc.

2.3 Gstaad: Vorreiter in der Destinationsbildung mit grenzübergreifendem Erlebnisraum²

Die Destination Gstaad gilt als Vorreiter in der Destinationsbildung, wurden doch bereits in den frühen 90er-Jahren die sechs Verkehrsvereine aus den drei Gemeinden Saanen, Gsteig und Lauenen zu Gstaad Saanenland Tourismus GST fusioniert. Die damaligen Verkehrsvereine blieben jedoch als «Dorfororganisationen» mit dem Auftrag, Aktivitäten vor Ort zu organisieren und den Kontakt zur Bevölkerung und den Zweitheimischen zu pflegen, erhalten. 2023 kam noch die Gemeinde Zweisimmen dazu. Die Destination Gstaad wird von GST als DMO geführt. Das Mitgliederfundament bilden noch heute die neun Dorfororganisationen.

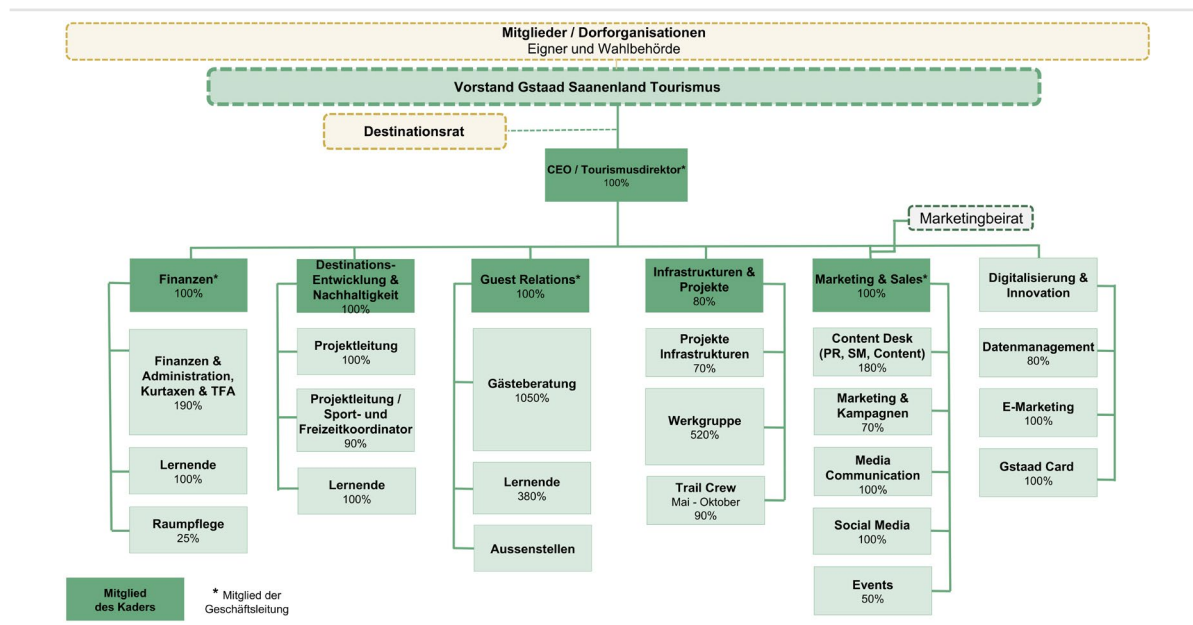
Die Aufgaben der DMO Gstaad-Saanenland-Tourismus (GST) können wie folgt beschrieben werden:

- Touristische Führung und Entwicklung der Destination Gstaad
- Kommunikation nach innen und aussen *)
- Angebote entwickeln, strategierelevante Projekte umsetzen
- Gäste, Einheimische, Zweitheimische und Leistungsträger aus einer Hand informieren und beraten
- Öffentliche, touristische Infrastruktur koordinieren, entwickeln und betreiben

*) Die Kommunikation nach aussen wurde von 2016 bis 2022 an die Gstaad Marketing GmbH ausgegliedert. 2022 wurde sie nach einer negativen Abstimmungsentscheid an der Gemeindeversammlung von Saanen wieder in den GST zurückintegriert.

Der GST beschäftigt rund 50 Mitarbeitende, verteilt auf 41 Vollzeitäquivalente. Die Geschäftsleitung umfasste 3, das Kader 7 Personen. Die Jahresrechnung 2023 wies Kosten und Erträge von rund CHF 13 Mio. aus, wovon die Personalkosten rund CHF 3.4 Mio. betrugen.

Abbildung 10: Organigramm 2023 von Gstaad Saanenland Tourismus GST



Quelle: Gstaad-Saanenland-Tourismus GST (2023)

² Quellen: Gstaad Saanenland Tourismus, (2022), Betriebskonzept; Gstaad Saanenland Tourismus (2021): Strategie Destination Gstaad 2021–2024

Die Destination Gstaad orientiert sich nicht an den Gemeinde- oder Kantonsgrenzen, sondern am Erlebnisraum der Gäste und reicht vom Simmental, hinauf auf den Glacier 3'000 (VD) und bis zum Pays-d'Enhaut (VD) oder Gruyère (FR). Die DMO stellt die Angebotsentwicklung ins Zentrum ihrer Tätigkeit, versteht sich als Destinationsentwicklerin für den gesamten Erlebnisraum und erbringt Dienstleistungen für Gäste, Zweitheimische und die ortsansässige Bevölkerung. Mit dem Ausbau der Digitalisierung entwickelt sie sich auch mehr und mehr zu einer smarten DMO, gestaltet den Wandel, befähigt mit der Gstaad Akademie die Stakeholder, vernetzt sie als «Beziehungsmakler» und baut das Datenbanksystem aus.

2021 wurde die Strategie Destination Gstaad 2021–2024 verabschiedet und von 31 Stakeholdern unterschrieben, angefangen von den vier Gemeinden über die neun Dorfgemeinschaften oder die wichtigsten touristischen Verbände bis zu den zentralen Leistungsträgern wie den Bergbahnen, den Topevents oder dem Gstaad Airport.

Die Destinationsstrategie für den gesamten Erlebnisraum kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Vision: Die Destination Gstaad ist die führende alpine Genuss-Destination.
- Mission: In der Destination Gstaad geniessen Gäste zuvorkommende Gastfreundschaft, alpinen Lebensstil, aktive Erholung und Diskretion.
- Positionierung: Alpine Echtheit – Genuss – Kultur – Entschleunigung – Wertigkeit.
- Claim: Come up – slow down.
- Zielsetzungen: Qualitative und quantitative Ziele, anvisierte Gästesegmente und Märkte.
- Strategische Handlungsfelder (9), Entwicklungsstrategien (28), Schlüsselprojekte (106):
- Allgemeine touristische Infrastruktur/Angebote
 - Sport-/Kultur-/Konferenz-Infrastruktur sanieren/ergänzen
 - Familieninfrastruktur ergänzen
 - Wanderwegnetz optimieren
 - Langlaufangebot ausbauen
 - (E-)Mountainbikeangebot verbessern
 - Erlebnisangebote erweitern
- Bergbahnen
 - Berge inszenieren und positionieren
 - Infrastruktur (Bergbahnen, technische Beschneidung, Bergrestaurants) ausbauen und modernisieren
- Beherbergung/Gastronomie
 - Qualität der Gastrobetriebe sichern und weiterentwickeln
 - Beherbergungsangebot (auch hybride Formen) weiterentwickeln
 - Positionierung als Wellness-Destination ausbauen
 - Auslastung der Beherbergungsbetriebe in der Zwischensaison verbessern
- Top-Events/MICE
 - (Top-)Events stärken und weiterentwickeln
 - MICE-Angebote schaffen und koordinieren
- Guest Relation
 - Gäste einfühlsam betreuen und Convenience ausbauen
 - Gästebeziehungen vertiefen und Gästeloyalität fördern
- Marktbearbeitung
 - Destination klar positionieren und begehrenswert machen
 - Marktbearbeitung weiterentwickeln und intensivieren
- Mobilität/Verkehr
 - Öffentliche Verkehrsangebote ausbauen
 - Verkehrslenkung optimieren und Parkplatzprobleme lösen
 - Langsamverkehr attraktiver und sicherer gestalten

- Nachhaltigkeit
 - Nachhaltigkeit fördern und Projekte vorantreiben
 - Lokale Kreisläufe stärken – Authentizität fördern
- Digitalisierung/Kooperationen/Organisation
 - Digitalisierungskonzept kontinuierlich umsetzen
 - Marktbeobachtung vertiefen
 - Kooperationen eingehen
 - Tourismussensibilisierung fördern
 - Organisationsstrukturen optimieren und konsolidieren

Ein Destinationsrat, dem alle 31 Unterzeichner der Destinationsstrategie angehören und der sich jährlich zwei Mal trifft, überprüft die Zielerreichung sowie die Fortschritte bei der Umsetzung der Schlüsselprojekte.

2.4 Flims Laax: Corporate Type Destination und Digitalisierungs-Avantgarde³

In der Destination Flims Laax besteht mit der Weissen Arena (Bergbahnen sowie verschiedenen Beherbergungsbetriebe) ein starker Leistungsträger. Man kann deshalb von einer teilweise integrierten Corporate Type Destination sprechen. Die Flims Laax Falera Management AG (FLFM AG) setzt sich als regionale Tourismusorganisation gemeinsam mit den politischen Gemeinden Flims, Laax und Falera, den touristischen Leistungsträgern (inkl. Weisse Arena) sowie dem Hotelierverein für die Entwicklung der Destination ein. Gemeinsam werden Investitionen, Produktmanagement, Direktreservation, Events, Gästeinformation sowie Marketing unter den Marken Flims und Laax vorangetrieben.

In der *Vision* wird betont, dass die FLFM AG gleichermassen für Gäste und Einheimische ein werthaltiges Freizeitumfeld mit zeitgemässen Infrastrukturen, Dienstleistungen und Produkten sowie Angeboten sicherstellen und damit zu einem attraktiven Aufenthalts-, Wohn- und Arbeitsort beitragen möchten, mit dem Ziel, einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Sicherung und Förderung standortgebundener Wertschöpfung und Sachwerte zu leisten.

In der *Mission* werden drei Aspekte hervorgestrichen:

- Enge Zusammenarbeit mit den Partnern, insbesondere bezüglich gemeindeübergreifender Anliegen wie dem Bau und Betrieb von Infrastrukturen, destinationsübergreifenden Dienstleistungen sowie einer markt- und wertegerechten Angebotsgestaltung.
- Selbstverständnis der FLFM AG als zentrale und koordinierende Organisation, die evaluiert, koordiniert, steuert, umsetzt und ggf. finanziert.
- Wahrung der Gemeindeautonomie.

Die Destination Flims Laax verfolgt eine Ganzjahresstrategie und wird anhand einer *Zwei-Marken-Strategie* vermarktet.

- Die Marke Flims soll als «leise», als ruhig wahrgenommen werden und Heimat vermitteln. Sie steht für Wandern, Kultur und Natur.
- Laax dagegen wird mit «laut» assoziiert, steht für «Freestyle, Greenstyle und Lifestyle», bietet Action, Abenteuer und Community und ist original und radikal. Im Zentrum stehen Angebote wie Snowboarden sowie Skifahren im Winter und Biken im Sommer.

³ Quelle: FLFM Management (2024): <https://flfmmanagement.ch>

Diese *Positionierungen* gehen mit den entsprechenden Produkten und Angeboten sowie den authentischen Markennamen auf das sich ständig verändernde Gästeverhalten ein und ermöglichen eine ganzjährige Vermarktung. Der Gast kann innerhalb der Destination agil und individuell entscheiden, welches Interessenfeld bevorzugt wird. Auf diese Weise kann das Potenzial der Destination voll ausgeschöpft werden.

Die Destination orientiert sich an vier Prinzipien:

- *Schützen der Schlüsselgüter*: Natur, strategische Standorte und Angebote
- *Fördern der lokalen Wertschöpfung*: Lifestyledestination und regionale Kreisläufe
- *Erhöhen des Gästelerlebnisses*: Werthaltiges Freizeitumfeld für Gäste, Einheimische und Mitarbeitende
- *Miteinander von Einheimischen und Gästen*: Begegnungen auf Augenhöhe

Mit der Denkhaltung und Kampagne «Keep it calm and beautiful» setzt sich die Destination frühzeitig für einen achtsamen Umgang mit der Natur, Flora und Fauna ein. Dies gilt auch für die Nachhaltigkeit und die Greenstyle Initiative.

Die Zusammenarbeit von FLFM AG und den Partnern ist in verschiedenen Leistungsvereinbarungen festgehalten. Die Zuständigkeiten für den Unterhalt und die Präparation der Wander- und Fusswege sowie Heimfahrpisten sind klar in Gebiete aufgeteilt.

Die Destination Flims Laax generierte 2021/22 605'567 Hotellogiernächte, davon 56% im Winter und 44% im Sommer. Die Gäste stammten zu 70% aus der Schweiz, zu 11% aus Deutschland, zu rund 17% aus den übrigen europäischen Ländern und nur wenige aus den Fernmärkten. Der FLFM AG standen im Geschäftsjahr 2021/22 ein Gesamtbudget von ca. CHF 6,7 Mio. für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung. Die Einnahmen setzten sich weitgehend aus Beiträgen der Gäste- und Tourismustaxen, dem allgemeinen Steuerhaushalt der Gemeinden sowie aus Dienstleistungserträgen zusammen.

Die Destination Flims Laax gilt als Avantgarde in der *Digitalisierung*. Schon früh wurde die App «INSIDE LAAX» lanciert. Bereits in der Wintersaison 2019/20 wurde die digitale Gästekarte eingeführt. In der Zwischenzeit wurde sie laufend weiterentwickelt, mit neuen Erlebnissen angereichert und das Handling vereinfacht. In der Kommunikation experimentiert man auf allen Online- und Social-Media-Kanälen.

Anmerkung: Diese Darstellung entspricht dem Stand im Frühjahr 2023. Aktuell wird die Destinationsstrategie angepasst. In einer Publireportage der Hotel Revue (htr) im November 2023 wurde die Weichenstellung für ein «zukunftsfähiges Destinationsmodell» wie folgt beschrieben:

- Erkenntnis: Verabschiedung von der Illusion der Steuerbarkeit einer Destination und deren Leistungsträger
- Absicht: Ambitionierter Transformationsprozess
- Ziel: Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Stärkung der Resilienz der Destination durch Transparenz, offenen Dialog und gemeinsamer Entwicklungsprozess
- Schlüssel: Destinations-Governance
- Verantwortungsbereiche der DMO: Kommunikation (Stärkung der Positionierung am Markt), Informationsmanagement, Projektmanagement (Produktmanagement bei den Leistungsträgern)
- Reorganisation: Neudefinition von erforderlichen Fachkompetenzen (Tourismus, unternehmerisches Denken, Digitalisierung) – Mitarbeitende sowie Bevölkerung als Botschafter – Aufzeigen von Nutzen der touristischen Infrastrukturen für Bevölkerung
- Erfolgskriterium: Aktivierung bestehender Netzwerke und verstärkte Einbindung lokaler Leistungsträger und Stakeholder

2.5 My Leukerbad AG: Destinationsmanagement-Organisation mit integrierten Geschäftsführungen von Leistungsträgern⁴

Im Jahr 2016 wurde die Betriebsorganisation My Leukerbad AG gegründet. Darin sind einige der grössten touristischen Leistungsträger der Destination Leukerbad zusammengeführt. Dank den geschaffenen Synergien können entsprechende Infrastrukturen effizient betrieben und die Kernvorteile der Destination – das Thermalwasser, die einzigartige Bergwelt und die sportlichen Aktivitäten – effizient betrieben und vermarktet werden.

My Leukerbad AG führt heute im Auftrag der Eigentümer fünf touristische Unternehmen: Die Torrent-Bahnen (CHF 6,5 Mio. Umsatz), die Leukerbad Therme (CHF 7 Mio.), die Sportarena (CHF 2 Mio.), den Snowpark (CHF 0,5 Mio.) und Leukerbad Tourismus (CHF 4 Mio.). Zusätzlich hat die My Leukerbad AG die Geschäftsführung der Verkehrsbetriebe Leuk-Leukerbad AG (CHF 6 Mio.) im Mandat übernommen. Diese innovative Organisationsform ermöglichte einen Turnaround der finanziell stark angeschlagenen Leistungsträger und hat Modellcharakter für integrierte Tourismusdienstleister. Das Unternehmen mit Sitz in Leukerbad bietet 130 Mitarbeitenden eine Ganzjahres- sowie weiteren 60 Mitarbeitenden eine Saisonstelle.

Vision und Mission der My Leukerbad AG

- *Vision:* Die My Leukerbad AG ist ein entscheidungsfreudiger, effizienter und zugänglicher Kooperationspartner. Als Destinationsmanagementorganisation zählen wir zu den führenden integrierten und nachhaltigen Tourismusunternehmen in der Schweiz. Wir sind ein Erfolgsmodell für die Destination.
- *Mission:* Wir entwickeln unsere Kernprodukte – natürliches Thermalwasser, Skisport, Wandern, Bike – zu einem attraktiven, einzigartigen Angebots-Mix. Daraus kreieren, bewerben und verkaufen wir mit Leidenschaft unvergessliche, inspirierende und nachhaltige Erlebnisse für unsere Gäste. Wir sind innovative Gastgeber und zuverlässige Umsetzer. Mit unserer Arbeit wollen wir eine positive Wirkung in allen Nachhaltigkeits-Dimensionen erzielen.

Die Rollen von My Leukerbad AG können wie folgt zusammengefasst werden:

- Betrieb touristischer Infrastrukturen (vgl. oben) nach dem Motto «Eine von vielen»
- Interkommunale DMO (Gemeinden Leukerbad, Albinen, Inden und Varen) nach dem Motto «Eine für alle»: Betrieb des Tourismusbüros, Vermarktung der Destination, Gestaltung der Gästekarte, Organisation von Events und Animation
- Marketing AG nach dem Motto «Eine für mehrere»: Marketingaufträge von Drittpartnern

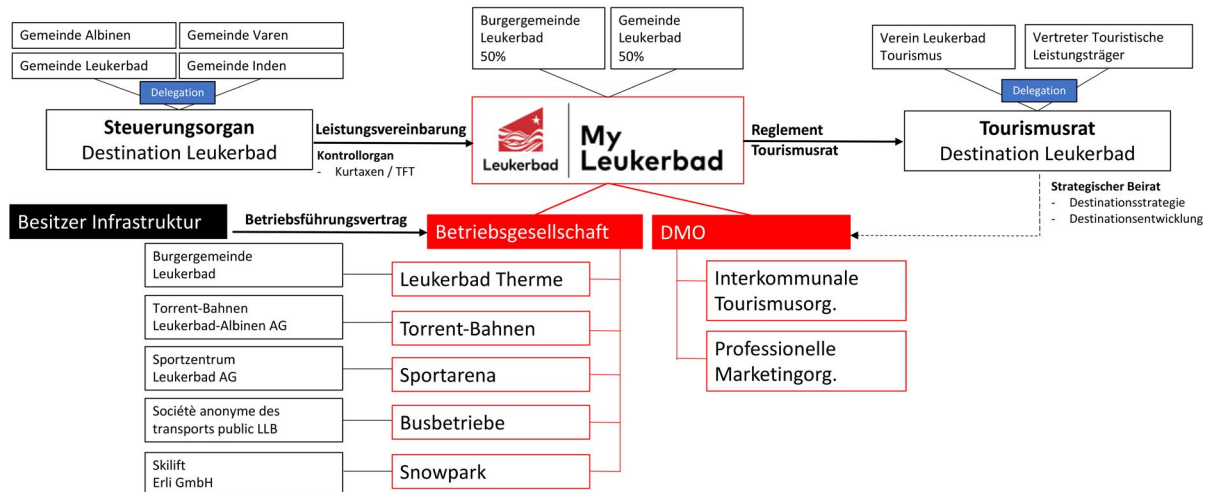
Diese Betriebsorganisation hat viele Vor-, aber auch einige Nachteile.

Vorteile:

- Kosteneinsparungen (ca. CHF 1 Mio.)
- Erhalt der Eigentümerstruktur
- Risikoabfederung durch verschiedene Standbeine (Bahnen, Bäder etc.)
- Kurze operative Entscheidungswege
- Produktentwicklung und Vermarktung aus einer Hand
- Attraktiver Arbeitgeber
- Know-how und Redundanzen bei Mitarbeitenden

⁴ Quellen: Zurbruggen, U. (2022): My Leukerbad AG – ein Modell für Tourismusdestinationen?, Referat Tourismusforum Schweiz (TFS) vom 24.11.2022; My Leukerbad AG, Geschäftsberichte 2021/22 und 2022/23, <https://leukerbad.ch/über-uns#tourismusorganisation>

Abbildung 11: Governance-Struktur Destination Leukerbad



Quelle: Zurbruggen, U. (2022): My Leukerbad AG – ein Modell für Tourismusdestinationen?, Referat Tourismusforum Schweiz (TFS) vom 24.11.2022

Nachteile:

- Abhängigkeit von Eigentümern bei Investitionen
- Rollenverständnis DMO versus Betrieb
- Komplexe Anforderungen an Management und Staff
- Anspruchsvolles Stakeholdermanagement

Auszüge aus den My Leukerbad AG Geschäftsberichten 2021/22 und 2022/23

In Zusammenarbeit mit den Infrastrukturgesellschaften wurde ein Masterplan mit sieben strategischen Stossrichtungen erarbeitet. Durch neue Produkte und Investitionen in die Infrastruktur soll auf das Erlebnis der Gäste fokussiert werden, bekräftigen aber auch das Engagement in der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit. Um Produkte noch zukunftsfähiger zu machen, wurde zusammen mit «Cause We Care» ein Nachhaltigkeitsfonds eingerichtet.

Auf Basis der Destinationsstrategie 2026 wurde in Zusammenarbeit mit dem Tourismusrat die Marketingstrategie erstellt. Im Zentrum stehen die vier strategischen Handlungsfelder Gesundheit, (Thermal-)Wasser, Natur, Erlebnis. Im Rahmen des Magic Pass-Tarifverbunds wurde ein neues Upgrade für das Badeerlebnis lanciert: Gäste können zu einem Aufpreis die Option Bäder hinzufügen und sich in 13 Thermal- und Schwimmbädern entspannen, davon drei in der Destination Leukerbad.

Im Geschäftsjahr 2022/23 konnte die My Leukerbad AG zum dritten Mal in Folge einen neuen Rekord beim Umsatz erzielen. Dies ist Bestätigung für den Erfolg des integrativen Tourismusmodells, das mit dem Abschluss des «Masterplans Leukerbad» in die nächste Phase der Umsetzung der Destinationsstrategie geht. Mit 751'000 Logiernächten liegt es mit –3,5% nur knapp unter dem 10-Jahres-Rekordwert von 2021/22. Neben der Stabilisierung der Logiernächte auf hohem Niveau konnte auch die Aufenthaltsdauer der Gäste leicht auf 4,07 Übernachtungen gesteigert werden. Am jährlichen Infrastrukturtag plant die My Leukerbad jeweils gemeinsam mit den Infrastrukturgesellschaften verschiedene Projekte zur Aufwertung des touristischen Angebots. Für 2023/24 sind unter anderem die Sanierung des Hallenbads Leukerbad Therapie mit neuer Poolbar, die Eröffnung des ersten Indoor Padel-Tennis Court im Wallis, die Erneuerung des Skidepots Rinderhütte mit beheizbaren Skischränken und die Eröffnung des neuen Biketrails von der Torrentalp bis nach Flaschen geplant.

2.6 Willisau: Kleine DMO mit vielen Gemeinden aber klarer Strategie als Kompass⁵

Der Verein Willisau Tourismus entwickelt sich zur nachhaltigen Lebensraum-Management-Organisation (LRMO). Das Credo lautet: Willisau Tourismus arbeitet für Gäste und die Bevölkerung und leistet damit einen Beitrag für die Lebens- & Erholungsqualität der Region.

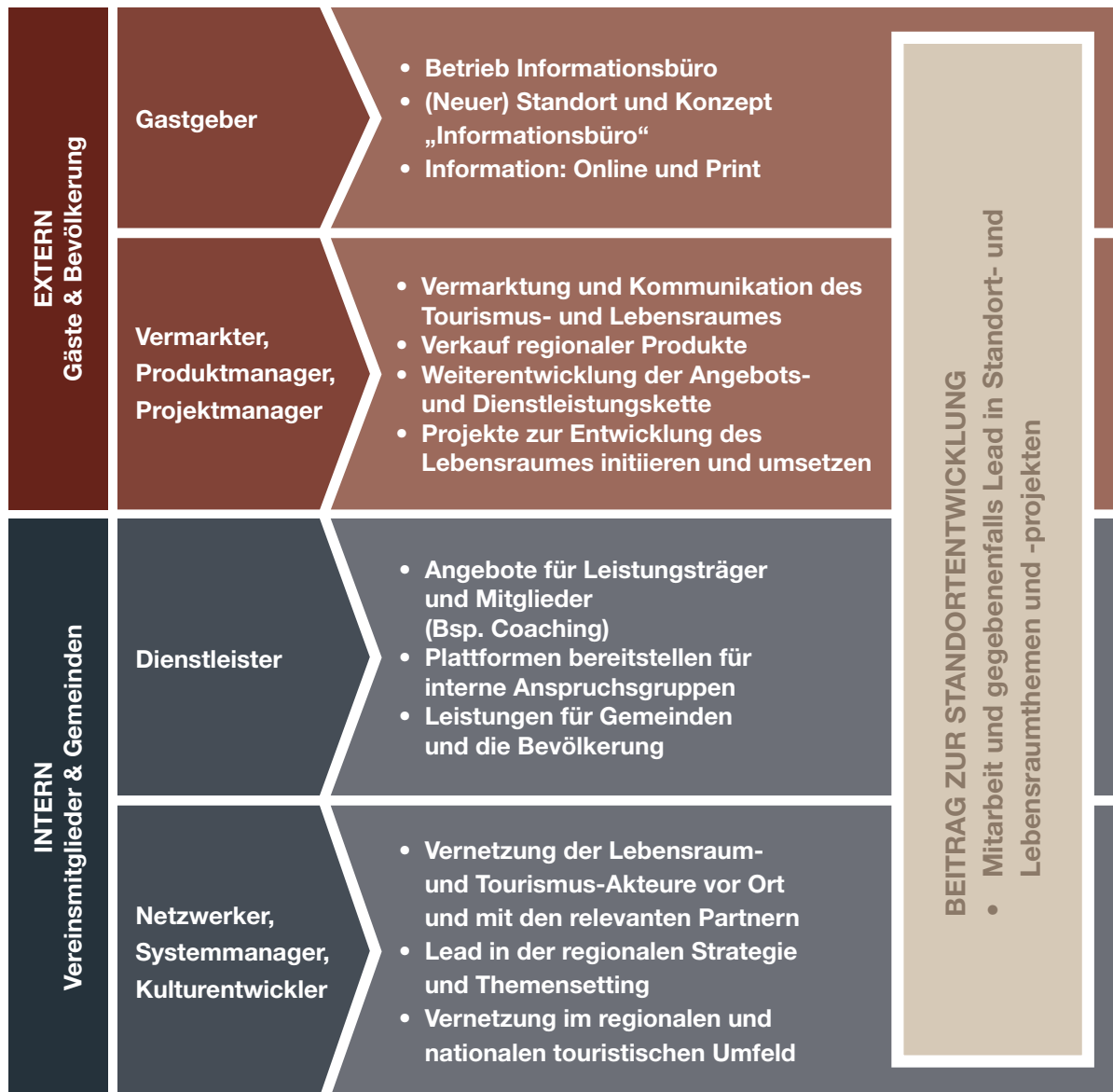
Die Destination Willisau umfasst 16 Gemeinden, generiert rund 65'000 Logiernächte (2023), wovon 70% in der Parahotellerie, eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 95 Mio., davon CHF 57 Mio. direkt, was eine direkte Beschäftigung von rund 620 Vollzeitäquivalente auslöst (Wertschöpfungsstudie Kanton Luzern, Hanser & Partner, 2015). Das kleine Team von Willisau Tourismus mit 6 Mitarbeitenden (2.9 VZÄ) sowie 10 Gästeführenden hat ein umfassendes Aufgabenportfolio: Gastgebernde als Betreibende des Info-Büros analog und online, Vermarkter, Produkt- und Projektmanager zur Weiterentwicklung des Lebensraums, Dienstleister für Leistungsträger, Bevölkerung und Gemeinden, Netzwerker, Systemmanager und Kulturentwickler für den gesamten Lebensraums, Standortentwickler mit gezielten Projekten. Zur Erfüllung dieser vielseitigen Aufgaben steht ein Budget von rund CHF 0,5 Mio. zur Verfügung, das zu 30% aus Gemeindebeiträgen finanziert wird.

2022/23 wurde mit Unterstützung von Daniel Fischer & Partner eine Destinationsstrategie erarbeitet, in der die folgenden Entwicklungsperspektiven für die Destination Willisau als Lebens- und Erlebnisraum festgehalten wurden:

- Anspruch:
 - Erhöhung der Attraktivität inkl. Beitrag zur Lebensqualität
 - Schweizweite Bekanntheit
 - Stärkung der Wertschöpfung
- Strategische Erfolgspositionen:
 - Natur und Landschaft: Napfgebiet, Bewegungs- und Erholungspotenzial
 - Kulturelle Elemente: Altstadt Willisau, Events und Brauchtum
 - Identität/Authentizität: Echtheit der Landschaft und der Menschen
 - Regionale Produkte: Willisauer Ringli, Kafi Luz, Original Willisauer, und Erlebnishof Burgrain
 - Zentrale Lage: erreichbar in weniger als 1h von Zürich, Basel, Bern und Luzern
- Positionierung resp. strategische Geschäftsfelder:
 - Natur und Bewegung
 - Kultur und Genuss
 - Agrotourismus
- Unterstützende Geschäftsfelder:
 - Nachhaltigkeit, Regionalität, Digitalisierung, Mobilität und Gesundheit
- Unterstützende Prozesse:
 - Kooperationen: Thematische Kooperation Napfgebiet, Kooperationen vor Ort, Kooperationen mit den umliegenden Destinationen Biosphäre Entlebuch, Seetal und Sempachersee im Rahmen von Luzern Land, Luzern Tourismus sowie dem Kanton
 - Rollenmodell der LRMO Willisau Tourismus (vgl. Abbildung)

⁵ Quelle: Willisau Tourismus, (2024). Nachhaltigkeit, <https://www.willisau-tourismus.ch/de/footer/ueber-uns/nachhaltigkeit/>

Abbildung 12: Rollenmodell von Willisau Tourismus



Quelle: Quelle: Willisau Tourismus (2023): Willisau Tourismus Strategie 2023–2027, S. 4

Die Realisierung ist in der Umsetzungsagenda 2023–2027 detailliert festgehalten und wird vom Vorstand von Willisau Tourismus jährlich überprüft.

2.7 Zentralschweiz: Luzern Tourismus AG auf drei unterschiedlichen Ebenen⁶

Luzern Tourismus AG (LTAG)

Die LTAG ist die führende Destinationsmanagement-Organisation in der Zentralschweiz bzw. in der Region Luzern-Vierwaldstättersee mit den fünf Kantonen Luzern, Schwyz, Uri, Obwalden und Nidwalden sowie mit dem Vierwaldstättersee als verbindendes Element. Die LTAG ist das Kompetenzzentrum für Positionierung, Marktbearbeitung, Öffentlichkeitsarbeit und Gästebetreuung im Interesse von zahlreichen Partnern. Zu den Kernaufgaben gehören zudem die Markenpositionierung, Markenführung und Markenpflege. Die strategischen Ziele der LTAG sind: Destinationsentwicklung, digitale Leadership, Angebots- und Produkteentwicklung, Steigerung der touristischen Wertschöpfung, Förderung der Nachhaltigkeit im Tourismus und Imagesteigerung des Tourismus.

Die LTAG ist eine Aktiengesellschaft mit 32 Aktionärspartnern. Kernaktionäre sind Luzern Hotels (der Branchenverband der Luzerner Hotels) und das Tourismus Forum Luzern (TFL), die zusammen 50% des Aktienkapitals besitzen. Dazu kommen drei Kooperationsaktionäre, sechs Hauptaktionäre und einundzwanzig Basisaktionäre. Weitere Schlüsselpartner der LTAG sind die Stadt und der Kanton Luzern sowie die vier weiteren Partnerkantone der Region Luzern-Vierwaldstättersee. Abgesehen von der Stadt Luzern gehören sie nicht zu den Aktionärspartnern. Die Stadt Luzern und alle Partnerkantone haben eine Leistungsvereinbarung mit der LTAG.

Stadt Luzern⁷

Die Stadt Luzern hat im Rahmen eines zweijährigen Partizipationsprozesses mit den wichtigsten Anspruchsgruppen die «Vision Tourismus Luzern 2030» (VTL2030) erarbeitet, die im Januar 2022 vom Grossen Stadtrat verabschiedet wurde. Die LTAG ist eine wichtige Partnerin der Stadt Luzern für die Umsetzung der VTL2030. Ihr Hauptauftrag ist die nachhaltige Tourismusförderung sowie die erfolgreiche Vermarktung des touristischen Angebots in der Stadt Luzern.

In der Leistungsvereinbarung zwischen der Stadt Luzern und der LTAG werden die Ziele der VTL2030, die durch die LTAG zu erbringenden Leistungen sowie der entsprechende Staatsbeitrag vereinbart. Ein Schwerpunkt wird auf die Erhöhung der Aufenthaltsdauer der Gäste gelegt. Die LTAG soll ihre Ressourcen noch stärker auf die Gewinnung von Übernachtungsgästen fokussieren und den Akzent noch spürbarer auf die Erhöhung der Aufenthalts- und Lebensqualität legen.

Die Leistungsziele in der neuen Leistungsvereinbarung orientieren sich an den drei Nachhaltigkeitsdimensionen sowie den Vorgaben aus der VTL2030 unter Berücksichtigung der Forderungen des Grossen Stadtrates im Rahmen der Parlamentsdebatte. Deshalb wurden die Steigerung des Anteils des mehrtätigen Kongresstourismus und der Verzicht auf Werbeaktivitäten in Fernmärkten explizit in der Leistungsvereinbarung aufgenommen. Die LTAG ist seit 2021 Partnerin des Global Destination Sustainability Index (GDS-Index).

Kanton Luzern⁸

2009 verabschiedete der Luzerner Regierungsrat das kantonale Tourismusleitbild. Ein Handlungsfeld war die Anpassung der Tourismusstrukturen. Ab 2012 erfolgte die Umsetzung der «DMO Luzern» mit der LTAG als DMO-Zentrale und den vier regionalen Tourismusorganisationen (RTO) im ländlichen Raum sowie Weggis Vitznau Rigi Tourismus (WVRT) am Vierwaldstättersee.

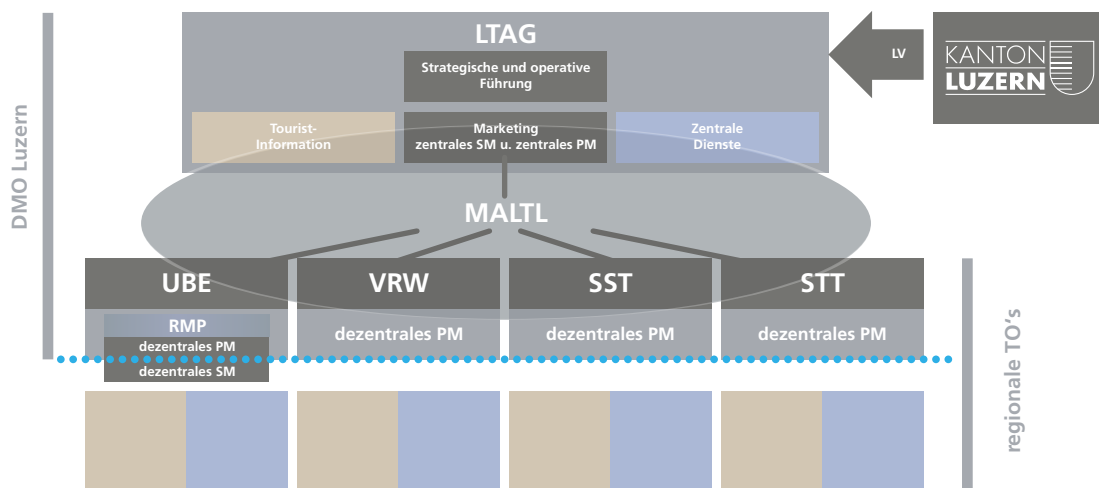
⁶ Quelle: LTAG: <https://www.luzern.com/de/ueber-uns/ueber-luzern-tourismus/> (29.04.2023)

⁷ Quelle: Stadt Luzern (2023): Neue Leistungsvereinbarung mit Luzern Tourismus AG und Teilrevision Kurtaxenreglement, <https://www.stadtluzern.ch/aktuelles/newslist/1669085> (29.04.2023)

⁸ Quelle: Raum und Wirtschaft Kanton Luzern 2009: Tourismusleitbild
Kanton Luzern 2023: Neues Tourismusleitbild Kanton Luzern, Vernehmlassungsentwurf vom Mai 2023, Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat, Luzern 2023 Kanton Luzern: <https://rawi.lu.ch/themen/tourismusfoerderung/Tourismusleitbild> (29.04.2023)

Der Marketingausschuss Ländlicher Tourismus Luzern (MALTL), bestehend aus der LTAG (als Lead-DMO) und den vier ländlichen RTO, steuert das Marketing der ländlichen Tourismusangebote und dient als Plattform für den strategischen Austausch zwischen der LTAG und den RTO. Dadurch soll der ländliche Tourismus in der LTAG auf strategischer Ebene verstärkt eingebunden werden.

Abbildung 13: Strukturen und Aufgaben im ländlichen Tourismus des Kantons Luzern: Organigramm der DMO Luzern



Quelle: Raum und Wirtschaft Kanton Luzern (rawi) (2012): DMO Luzern, Das konsolidierte Tourismusmarketing im Kanton Luzern, S. 3

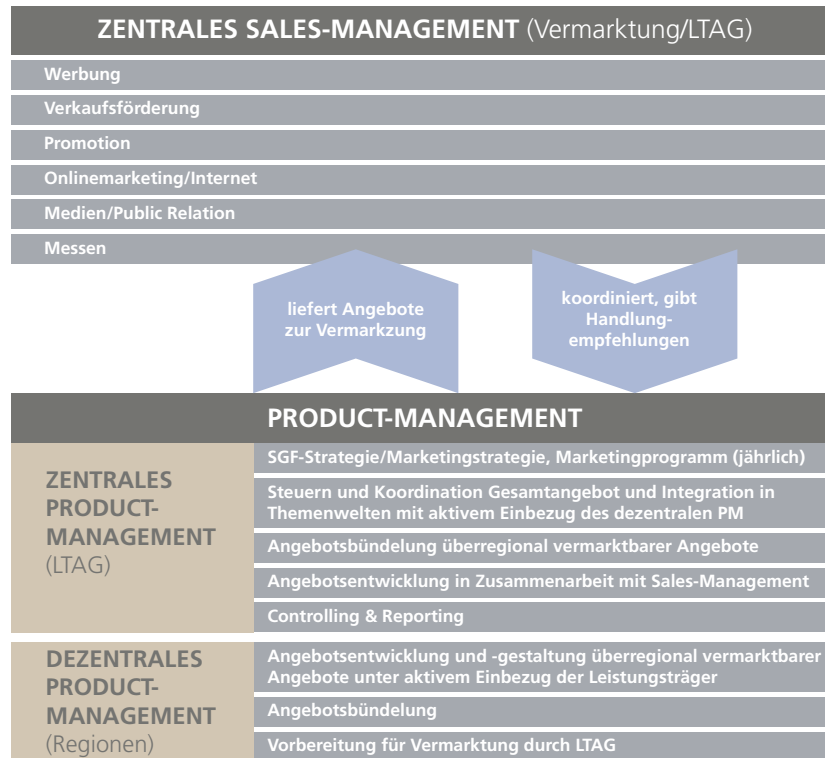
Die Abbildung 14 zeigt die konkreten Aufgaben des zentralen Sales-Managements (Vermarktung durch die LTAG) und des zentralen und dezentralen Produkt-Managements.

2021 hat der Kanton Luzern einen Prozess zur Entwicklung eines neuen Tourismusleitbildes gestartet. Aktuell liegt ein Vernehmlassungsentwurf des neuen Leitbildes mit vier Entwicklungsperspektiven für eine verantwortungsvolle und wettbewerbsfähige Tourismusentwicklung vor. Folgende Ziele sollen erreicht werden:

- Diversifizierte Wertschöpfung
- Positionierung als Ganzjahresdestination
- Verlängerung der Aufenthaltsdauer
- Stärkung der Positionierung als klimaangepasste Destination
- Tourismus im Einklang mit den Bedürfnissen der Luzerner Bevölkerung

Die Abbildung 15 gibt einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des neuen Tourismusleitbildes des Kantons Luzern.

Abbildung 14: Die Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen der LTAG als DMO-Zentrale und den RTO



Quelle: Raum und Wirtschaft Kanton Luzern (rawi) (2012): DMO Luzern, Das konsolidierte Tourismusmarketing im Kanton Luzern, S. 5

Abbildung 15: Tourismusleitbild Kanton Luzern: Aufbau und Struktur



Quelle: Kanton Luzern 2023: Neues Tourismusleitbild Kanton Luzern, Vernehmlassungsentwurf vom Mai 2023, Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat, Luzern 2023

Im Leitbild werden drei Leitlinien verfolgt (mehr Kooperation, mehr Nachhaltigkeit und mehr Innovation) und folgende inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt:

- Überregionale Produktentwicklung zur stärkeren Vernetzung der einzelnen touristischen Teilregionen, zur Entflechtung der Gästeströme und zur Inwertsetzung der touristischen Vielfalt.
- Aktives Angeben von Interessens- und Nutzungskonflikten und Unterstützung der Leistungsträger durch Tourismusorganisationen als zentrale Bindeglieder.
- Engerer Einbezug der Bevölkerung in die touristische Entwicklung als Nutzende und Betroffene.
- Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe, insbesondere im ländlichen Raum, zur Generierung von Einkommens- und Entwicklungspotentialen.
- Gemeinsame Umsetzung der digitalen Transformationen, um Ressourcen zu sparen und kleinere Betriebe zu unterstützen.

Region Luzern-Vierwaldstättersee⁹

Auf der Ebene der Region Luzern-Vierwaldstättersee gibt es die fünf Zentralschweizer Kantone, die alle eigene Tourismusstrategien und Strukturen sowie eigene Tourismusgesetze haben. Von 2019 bis 2022 wurden im Rahmen eines partizipativen Prozesses eine gemeinsame Vision und Strategie 2030 entwickelt sowie die Strukturen und Aufgaben überprüft und angepasst.

Ein neu entwickeltes Kooperationsmodell dient als Grundlage für die Zusammenarbeit in der Region Luzern-Vierwaldstättersee und umfasst drei Gremien:

- *Steuerungsboard:*
 - Bestehend aus den 7 Geschäftsführern der regionalen Tourismusorganisationen, 1 entscheidungsbefugter Vertreter von Luzern Land und 1 Geschäftsführer der Transportunternehmungen Zentralschweiz (TUZ).
 - Verantwortlich für strategische Ausrichtung bezüglich gemeinsamer Angebotsentwicklung der Region LUV (3-Jahres-Strategie), die Steuerung der neun strategischen Geschäftsfelder, die Unterstützung des operativ tätigen Kompetenznetzwerks, die Steuerung aller überregionalen Projekte, die Finanzierung und das Reporting.
 - LTAG übernimmt die Koordination für vier Meetings, eines davon zusammen mit dem Strategischen Beirat.
- *Strategischer Beirat:*
 - Bestehend aus den Präsidenten der regionalen TO und der Transportunternehmungen Zentralschweiz TUZ sowie den Vertretern der kantonalen NRP-Fachstellen.
 - Zwischenevaluation der durch das Steuerungsboard ausgearbeiteten Strategie sowie deren Review als Hauptaufgaben.
 - Trifft sich einmal jährlich zusammen mit dem Steuerungsboard.
- *Regionale Innovations-Kompetenznetzwerk Tourismus Zentralschweiz:*
 - Entwicklung von gemeinsamen interkantonalen Produkten sowie Umsetzung der vom Steuerungsboard genehmigten Produkte als Hauptaufgaben.
 - Entwicklung und Umsetzung dieser Produkte erfolgt durch Arbeitsgruppen bestehend aus Vertretenden der regionalen TO.

Die Finanzierung des Kooperationsmodells erfolgt über eine Basisfinanzierung und eine Produktfinanzierung.

⁹ Quellen: Region Luzern-Vierwaldstättersee (17.11.2022): Kooperationsmodell zur gemeinsamen Produktentwicklung und -betrieb in der Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee
Region Luzern-Vierwaldstättersee: Kooperations- und Leistungsvereinbarung (Mustervorlage LTAG mit Kanton XY)

Die LTAG hat Kooperations- und Leistungsvereinbarungen mit den fünf Kantonen abgeschlossen. Die Leistungen der LTAG an die Partnerkantone werden in fünf Bereiche unterteilt:

- Strategische Führung & Destinationsmanagement
- Online-Marketing
- Aktive Vermarktung der Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee
- Strategisches Projektmanagement
- MICE/Geschäftstourismus

Fazit: Das Fallbeispiel von Luzern zeigt anschaulich die Probleme einer kantonsübergreifenden Steuerung des Tourismus, denn die Vorstellungen der Kantone sind zum Teil recht unterschiedlich und werden geprägt von politischen Interessen. Die Erarbeitung von gemeinsamen Vorstellungen ist auf einer Strategiebene noch eher möglich. Deutlich schwieriger ist die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Lösung in Bezug auf die Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten der touristischen Organisationen und insbesondere deren Finanzierung. Generell kann festgestellt werden, dass der Trend in Richtung spezifischerer politischer Einflussnahmen auf die LTAG über die Leistungsvereinbarungen geht.

2.8 Graubünden: Die dynamische Vorreiterrolle¹⁰

Der Kanton Graubünden galt und gilt noch immer als schweizerischer Vorreiter im Destinationsmanagement. Bereits 2006 sprach das Kantonsparlament für das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» einen Verpflichtungskredit von CHF 18 Mio. für den Zeitraum 2006–2012. Im Kern des Projektes stand eine touristische Strukturreform mit den Hauptzielen, im Kanton Graubünden wettbewerbsfähigere Strukturen zu schaffen und die Aufgabenteilung zwischen verschiedenen Ebenen und Tourismusakteuren zu klären.

Begleitend wurden verschiedene flankierende Massnahmen initiiert:

- Neuausrichtung von Graubünden Ferien, der kantonalen Marketingorganisation
- Schaffung einer Elektronischen Tourismusplattform Graubünden
- Etablierung eines Führungs- und Monitoringsystems mittels Balanced Scorecard
- Weiterentwicklung des Markeneinsatzes der Regionenmarke Graubünden
- Vorbereitung des Gesetzes über Tourismusabgaben zur Neuregelung der Finanzierung des Tourismusmarketings
- Umsetzung eines Qualitätsprogramms Graubünden
- Förderung des natur- und kulturnahen Tourismus

Mittels der Strukturreform wurden in den Jahren 2006 bis 2013 grosse Fortschritte bei der Destinationsbildung und -stabilisierung erzielt. Trotzdem war man im Kanton Graubünden in den letzten Jahren insbesondere mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Die Abstimmung über Neuregelung der Tourismusfinanzierung TAG scheiterte im Jahr 2012 am Volks-Nein.
- Einzelne Destinationsstrukturen kennen auch nach der Strukturreform noch Instabilitäten, weshalb weiterhin Strukturoptimierungen nötig sind.

¹⁰ Quelle: Graubünden (2006), Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus

2013 erarbeitete der Kanton Graubünden eine Grundlage als Orientierungsrahmen für die Akteure im Bündner Tourismus. Das sogenannte Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023 wurde im Rahmen der Neuen Regionalpolitik NRP umgesetzt. Es standen insgesamt CHF 21 Mio. zur Verfügung (je CHF 10.5 Mio. vom Bund und Kanton):

- *Handlungsfelder des Tourismusprogramms*: Führung (Governance), Produkt-/Marktentwicklung, Standortentwicklung, Wissensmanagement (Know-how), System-Innovationen, Perspektiven Tourismusdestinationen
- *Stellung der Tourismusorganisationen*: Enabling der Leistungsträger, Umsetzung von eigenen NRP-Projekten, Mitwirkung im Rahmen der «Treffen der Tourismusdirektorinnen und -direktoren»

Organisationsstrukturen im Bündner Tourismus

Im Bündner Tourismus gibt es aktuell folgende Organisationsstrukturen:

- 4 Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)
- 11 Regionale Tourismusorganisationen
- 3 Lokale Tourismusorganisationen
- Graubünden Ferien als kantonale Marketingorganisation mit einem Budget ca. CHF 10 Mio. (Kantonsbeitrag von CHF 7,5 Mio. im Rahmen eines Leistungsauftrags, mind. 20 % von Partnern)

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus sieht seine primäre Rolle innerhalb des Kooperationsprogramms bei der Erstellung, der Koordination und der Kommunikation des Programms. Der Kanton ist dabei nicht nur Gesetz- und Geldgeber, sondern bietet sich auch bei der Beratung und Begleitung an. Bei übergeordneten Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel etc. bringt der Kanton die Tourismusakteure zusammen.

Das Tourismusprogramm legt den Fokus auf eine engere Zusammenarbeit der Tourismusakteure und die Umsetzung von destinationsübergreifenden NRP-Projekten. Die Weiterentwicklung der Destinationsstrukturen sowie kommunale Tourismusfinanzierung ist Sache der Gemeinden und Tourismusorganisationen. Für die Programmumsetzung wurden neue Gremien etabliert:

- *Tourismusrat*: Von der Regierung ernanntes Gremium aus externen Fachleuten mit dem Auftrag, das Tourismusprogramm in strategischen Fragen beratend zu begleiten, jedoch ohne Entscheidungskompetenzen.
- *Treffen der Tourismusdirektorinnen und -direktoren zusammen mit Graubünden Ferien*: Operative Begleitung des Tourismusprogramms und Austausch von Erfahrungen, «Lessons learned» im Kooperationsmanagement sowie von Best Practices.

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) ist verantwortlich für die Umsetzung des Tourismusprogramms (NRP-Förderung). Daneben umfasst die Tourismusförderung des Kantons Graubünden diverse andere Förderbereiche wie Veranstaltungen, Infrastrukturen, Regionenmarke, Markenkampagne, Graubünden Ferien usw. Das AWT pflegt Kontakte mit den DMO in unterschiedlicher Form und unterstützt die Destinationen über verschiedene Instrumente (Wirtschaftsentwicklungsgesetz, Neue Regionalpolitik, Gesetz zur Digitalen Transformation usw.).

2.9 Tirol: Destination als Lebensraum¹¹

Als vielzitiertes Good Practice-Beispiel wird «Der Tiroler Weg» mit den Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung dargestellt. Im Zentrum steht die Destination als Lebensraum. Eingeleitet wird der Tiroler Weg mit Reflexionen zum «Gehen und vom Innehalten», zum «Nutzen der positiven Kraft des Tourismus», zur «Verbindung von Nachhaltigkeit, Qualität und Quantität», zur «Lebensqualität der Einheimischen» sowie zur «Bedeutung von Leadership».

Das Selbstverständnis im Tiroler Tourismus:

- *Nachhaltigkeit*: Neben den wirtschaftlichen Aspekten werden auch gesellschaftliche und ökologische Aspekte gleichrangig betrachtet und in eine zukunftsfähige Balance gebracht.
- *Verbindung*: Natur- und Landschaftserlebnisse, Aktivität und Sport, aber auch Genuss und alpine Idylle werden miteinander verknüpft.
- *Lebensgefühl*: Angestrebt wird, zum Inbegriff alpinen Lebensgefühls zu werden, das heisst, die eigene Identität zu schätzen, zu fördern und weiter zu vermitteln.

Vier grosse Linien stellen die Grundprinzipien der touristischen Weiterentwicklung dar. Sie sind die Grundlage für die leitenden, stets zu aktualisierenden Massnahmen.

- *Lebens- & Erholungsraum*
 - Regionale und überregionale Stakeholder-Dialogforen im Lebensraum
 - Quantitative Wachstumsgrenzen in der Beherbergung
 - Respektvolle Raumnutzung im Einklang mit der Natur und der alpinen Land- und Forstwirtschaft
 - Gestaltungsqualität und Revitalisierung von Ortskernen
- *Nachhaltigkeit & Regionalität*
 - Umsetzung einer mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsstrategie in Destinationen¹²
 - Mobilitätsoffensive und Klimaneutralität, u.a. 100 %-Nutzung regenerativer Antriebsformen in der Vor-Ort-Mobilität und klimaneutrale Skigebiete bis 2035 – Erhöhung des Anteils öffentlicher Anreise von 5 auf 10 % bis 2035
 - Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, insbesondere zwischen Tourismus und Landwirtschaft
- *Familienunternehmen & Gastgeberqualität*
 - Stärkung der Resilienz, Erhöhung der Eigenkapitalquote, Steigerung der Kompetenzen in der Betriebsführung, der Digitalisierung und der Nachfolgeplanung von Familienunternehmen
 - Förderung und Unterstützung der Tourismusbetriebe bei Nachhaltigkeitsfragen
 - Stärkung der Arbeitgebermarken und Top-Ausbildungsqualität
 - Anpassungen der Privatzimmervermietung und des Urlaubs am Bauernhof an das neue Privatzimmervermietungsgesetz
- *Kompetenz & Innovationsführerschaft*
 - Führerschaft im alpinen Ganzjahrestourismus bezüglich Qualität, Innovation und Inwertsetzung von Angeboten mit und ohne Schnee
 - Stärkung der Geschäftsführung der Tourismusverbände und eines aktiven Lebensraum-Managements
 - Nahmärkte auch in Zukunft als touristische Kernmärkte
 - Förderung forschungsgeleiteter Innovationen für den Tourismus
 - Impulsgeber und Vorreiter der Digitalisierung (Smart Destination) im alpinen Raum

¹¹ Quelle: Wirtschaftskammer Tirol & Verband der Tiroler Tourismusverbände (2021): Der Tiroler Weg – Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung

¹² Bezugnehmend auf den «Tiroler Weg» wurde 2022 die verpflichtende Installierung einer Koordinationsstelle für Nachhaltigkeit im Tiroler Tourismusgesetz (§17a Nachhaltigkeitskoordinator) verankert.

Es wird eine mehrdimensionale Erfolgsmessung im Tiroler Tourismus vorgeschlagen:

- *Wirtschaftliche Kennzahlen:* Ankünfte, Aufenthaltsdauer, Bettenauslastung, Umsätze pro Bett und Nächtigung
- *Gesellschaftliche Kennzahlen:* Tourismusintensität, Tourismusbewusstsein, Ganzjahresarbeitsplätze
- *Ökologische Kennzahlen:* CO₂-Fussabdruck, ÖV-Anteil in Vor-Ort-Mobilität, Anteil regenerativer Energie am Gesamtenergieverbrauch
- *Zufriedenheits-Kennzahlen:* Gäste- und Mitarbeitenden-Zufriedenheit, Weiterempfehlungsrate

Zum Schluss wird darauf hingewiesen, dass die Suche nach dem besten Weg niemals abgeschlossen sei. Voraussetzungen sei die Weiterführung von Dialogen mit zentralen Kernleistungsträgern und Stakeholdern, Expertengesprächen und Erhebungen.

2.10 Schlussfolgerungen

Die aufbereiteten Fallbeispiele auf den unterschiedlichen Ebenen zeigen, dass sich die Destinationen und damit die DMO dynamisch weiterentwickeln. Im Verlaufe der Recherchen entstanden immer wieder neue Vorgaben und Grundlagen. Trotz der Vielfalt der Aufgaben und Rollen der DMO wird versucht, wichtige Erkenntnisse zusammenzufassen:

- *Aufgaben:* Aufgaben wurden komplexer und anspruchsvoller.
- *Rolle:* Wichtiger wurde die Rolle als Prozessmoderator sowie die kooperative Angebotsentwicklung und Produktgestaltung.
- *Rollenteilung:* Rollenteilung mit führenden Stakeholdern und starken Leistungsträgern als Erfolgsfaktor.
- *Destinationsgrösse:* Trend in Richtung grösserer Destinationen stagniert, der territorialer Ansatz wird weiterhin beibehalten, jedoch vermehrte Orientierung an Gästeströmen des gesamten Erlebnisraums.
- *Lebensraum:* Stärkere Berücksichtigung der Interessen und Lebensqualität der Bevölkerung in ihrem Lebensraum, aber oft unklare Zuständigkeiten.
- *Nachhaltigkeit:* Zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit.
- *Resilienz:* Pandemie als Treiberin einer stärkeren Berücksichtigung der Resilienz; Diversifikation der Zielgruppen sowie Stärkung der Nahmärkte.
- *Angebotsentwicklung:* Erlebnisinszenierung entlang der Customer Journey als zunehmend wichtige Aufgabe einer DMO.
- *Soziale Medien:* Erlebnis-Setting und damit «earned media» in Sozialen Medien verdrängen traditionelle Kommunikation.
- *Marketing:* Weiterhin bedeutungsvoll trotz starkem Wandel, insbesondere in den Bereichen Optimierung des Internetauftritts (SEO), der Internetwerbung (SEA) und Nutzung sozialer Medien (allenfalls Einsatz von Influencern/Influencerinnen).
- *Stakeholdermanagement:* Interessen der Anspruchsgruppen wenig systematisch erfasst; zentrale Bedeutung einer klaren Rollenteilung und einer glaubwürdigen Kommunikation.
- *Digitalisierung:* «Smarte Destinationen» nicht in Sicht – kleinere DMO sind überfordert, weil Know-how und Mittel fehlen; (kleinere) Leistungsträger erwarten Unterstützung und Befähigung durch die DMO.
- *Daten:* Immer mehr Daten vorhanden, aber oft nicht zugänglich oder nur mit grossem Aufwand aufzubereiten.
- *Monitoring:* Weitverbreiteter Wunsch nach mehrdimensionaler und transparenter Erfolgsmessung der Destinationsentwicklung – erfolgreiche Umsetzung als Ausnahme.
- *Finanzierung:* Trotz erhöhter Budgets der meisten DMO besteht Mangel an genügend Mittel für Aufgabenerfüllung als Netzwerkorganisation oder Erlebnisraum-Entwickler; unterschiedlichste Finanzierungsstrukturen und finanzielle Abhängigkeit von der öffentlichen Hand.

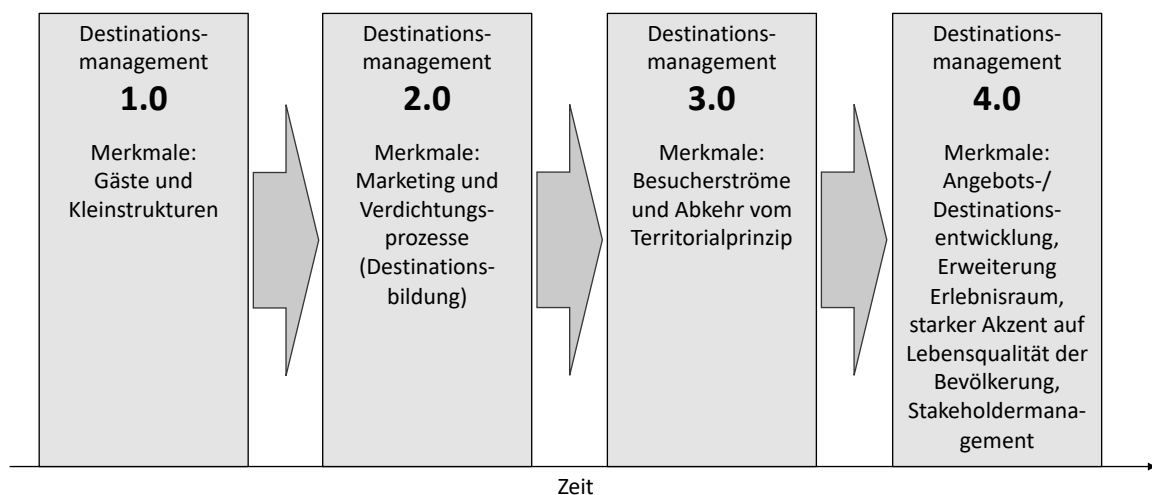
Insgesamt scheint es, dass sich die politische Einflussnahme auf die DMO durch die öffentliche Hand über Leistungsvereinbarungen verstärkt hat. Politische Forderungen nach wettbewerbsfähigen Strukturen (Governance) und Kooperationen, Effizienz und Unternehmertum, Angebots- und Marktentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung, Wissensmanagement und Befähigung der Leistungsträger sind in fast allen Destinationen deutlich präsent.

3 Grundsätze und Modelle des Destinationsmanagements 4.0

3.1 Einleitung

Das Destinationsmanagement 4.0 kann mit den zentralen Merkmalen Angebots- und Destinationsentwicklung, Erweiterung des Fokus entlang der Gästeströme auf den gesamten Erlebnisraums, ausgebautes Stakeholdermanagement und ein stärkerer Akzent auf die Lebensqualität der Bevölkerung umschrieben werden.

Abbildung 16: Entwicklung des Destinationsmanagements mit unterschiedlichem Fokus



Quelle: Eigene Darstellung

Die DMO im Destinationsmanagement 4.0

- versteht sich vor allem als Netzwerkorganisation, koordiniert und vertritt die vielschichtigen touristischen Interessen und moderiert projektbezogene Prozesse,
- setzt den Fokus auf die Angebots- und Destinationsentwicklung,
- orientiert sich zwar an den politischen Gegebenheiten, erweitert jedoch den Blickwinkel auf den gesamten Erlebnisraum der wichtigen Gästegruppen,
- klärt den Umfang und die Qualität der Aufgaben in Leistungsaufträgen,
- setzt einen starken Akzent auf das Stakeholdermanagement und
- bezieht die Lebensqualität der Bevölkerung ein, wo immer sich die Erlebnis- und Lebensräume überschneiden.

Das Destinationsmanagement 4.0 unterscheidet sich von früheren Generationen insbesondere durch:

- einen integralen und holistischen Ansatz der Führung und Entwicklung einer Destination,
- eine systemische Sicht von Komplexität und Dynamik in einer Destination, die eine hohe Flexibilität und Agilität voraussetzen,
- die Ausrichtung auf eine zukunftsgerichtete und damit nachhaltige Stärkung der Wettbewerbfähigkeit,
- den Versuch, die Governance sowie die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Akteuren zu skizzieren,

- die umfassende Beschreibung von acht Aufgabenfeldern der DMO, aus der ein kontextabhängiges Aufgabenportfolio zusammengestellt werden kann, sowie
- die praxisorientierten Handlungsempfehlungen als Grundlage für einen kontinuierlichen und zielgerichteten Change-Prozess.

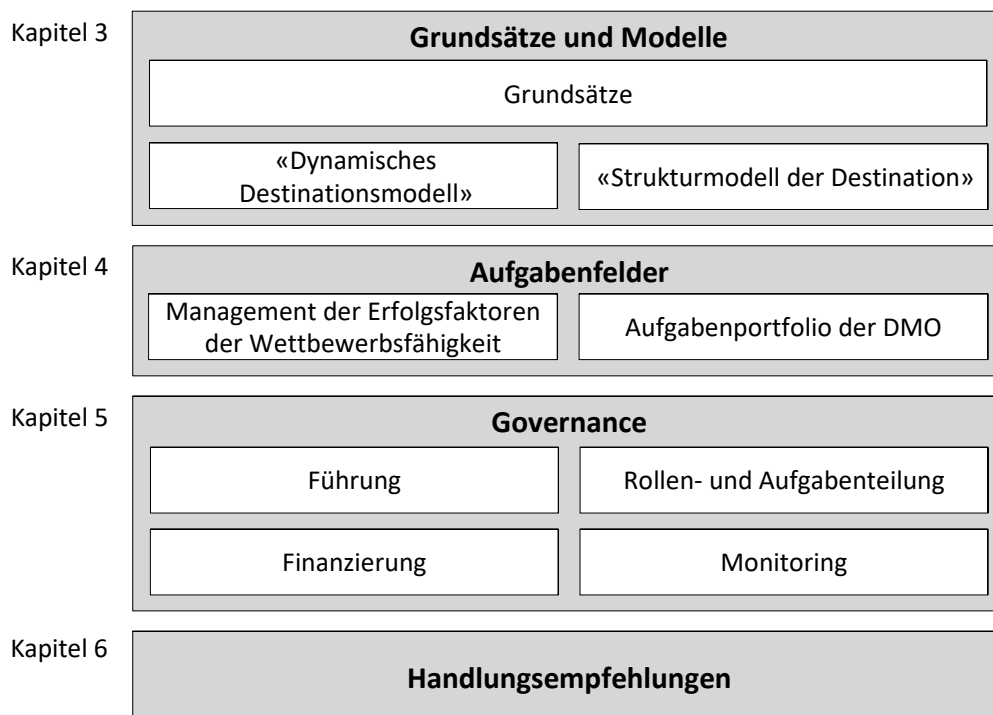
Während sich das Destinationsmanagement 3.0 vor allem auf die Besucherströme zwischen den Systemköpfen, die strategische Segmentierung und die sich daraus ergebende fluide Tourismusdestination mit einer marginalen Rolle einer DMO fokussiert, versucht das Destinationsmanagement 4.0 alle relevanten Aspekte im Erlebnisraum abzudecken. Damit kommt der DMO im Destinationsmanagement 4.0 eine starke, koordinierende, vernetzende, lenkende und unterstützende Rolle zu.

Da es kaum möglich ist, die verschiedenen Aspekte, Handlungsfelder und Akteure in einem konzeptionellen Modell darzustellen, sowie der Dynamik und Komplexität gerecht zu werden, haben wir uns für zwei Darstellungen entschieden:

- Das erste Modell illustriert die Dynamik und Wechselwirkungen einer Destination sowie das komplexe Umfeld der DMO (Kap. 3.3).
- Beim zweiten Modell handelt es sich um ein idealtypisches Strukturmodell einer Destination aus der Sicht der DMO (Kap. 3.4).

Basierend auf dem Strukturmodell werden anschliessend das Aufgabenportfolio einer DMO erläutert und Empfehlungen zur Governance, zur Rollen- und Aufgabenteilung sowie zur Finanzierung gemacht. Bei all den Überlegungen orientieren wir uns an acht übergeordneten Grundsätzen (Kap. 3.2).

Abbildung 17: Übersicht über das Destinationsmanagement 4.0



Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Grundsätze des Destinationsmanagements 4.0

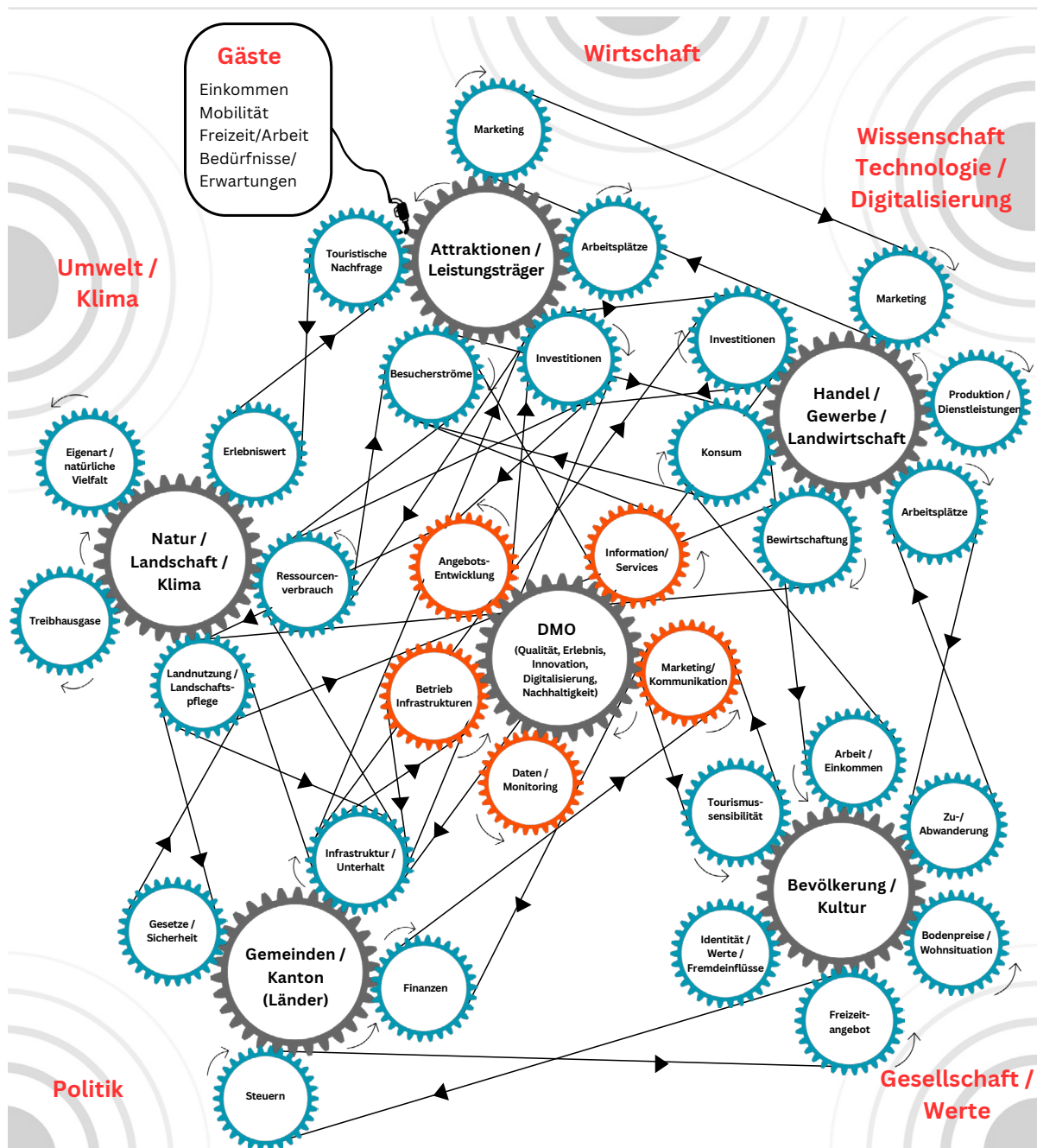
Bei der Weiterentwicklung von Destinationen tun Entscheidungsträger/innen gut daran, sich an acht übergeordneten Grundsätzen zu orientieren:

1. *Wettbewerbsfähigkeit:* Destinationen stehen miteinander in einem gewissen Wettbewerb. Das vordringliche Ziel einer DMO muss es deshalb sein, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Destination zu steigern oder mindestens zu erhalten. Dabei spielen nebst den wirtschaftlichen Aspekten die ökologischen und sozialen eine immer entscheidendere Rolle.
2. *Nachhaltigkeit:* Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen touristische Destinationen gleichermassen eine wirtschaftlich ergiebige, sozialverträgliche und umweltverantwortliche Entwicklung anstreben. Wie stark die einzelnen Aspekte gewichtet und welche Rolle die Nachhaltigkeit für die Positionierung der Destination spielt, muss in einem Stakeholder-Prozess gemeinsam festgelegt werden und in konkrete Umsetzungsprojekte münden.
3. *Lebensraum:* Um eine Destination nachhaltig weiterentwickeln zu können, sind die Einstellungen und Bedürfnisse der ortsansässigen Bevölkerung vorrangig zu berücksichtigen. Overtourismus-Phänomene sind präventiv zu antizipieren und Vorkehrungen zu treffen. Die Tourismusakzeptanz kann nur durch eine starke Partizipation der Bevölkerung sowie durch Aufwertungen im Lebensraum gestärkt werden. DMO sind jedoch nur für die touristischen Aspekte im Lebensraum zuständig, müssen sich aber gut vernetzen.
4. *Erlebnisraum:* Gäste suchen Erlebnisse und bewegen sich zwischen Attraktionen, ohne politische Grenzen zu berücksichtigen. Ihr Verhalten generiert Gästeströme, die den Erlebnisraum einer Destination determinieren. DMO müssen sich also an den Bedürfnissen der wichtigsten Gästegruppen orientieren und Einfluss nehmen auf die Angebotsgestaltung im gesamten Erlebnisraum.
5. *Digitalisierung:* Touristische Destinationen müssen «smarter» werden. Die Digitalisierung betrifft alle Aufgabenbereiche einer DMO mehr oder weniger stark. Dabei sind das Front- und Backoffice, die administrativen Abläufe, die Kommunikation (Convenience) und Vermarktung, die Erlebnisse sowie das Monitoring digital zu unterstützen oder aufzuwerten. Voraussetzung sind digitales Know-how, die ständige Evaluation von digitalen Innovationen und das Geschick, zwischendurch Entwicklungen auszulassen («Leap-Frogging»).
6. *Anspruchsgruppen und Kooperationen:* Die Rolle sowie die Aufgaben einer DMO haben sich an den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu orientieren. Sie können jedoch sehr unterschiedlich sein und stellen deshalb eine grosse Herausforderung dar. Ein geschicktes und systematisches Stakeholdermanagement sowie die aktive Pflege von Kooperationen sind entscheidend für den Erfolg einer DMO.
7. *Kontextabhängigkeit von Rollen und Aufgaben:* Rollen und Aufgaben einer DMO müssen dem spezifischen Kontext einer Destination entsprechen, insbesondere die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus, die Grösse und Struktur der touristischen Leistungsträger, die Rolle der öffentlichen Hand, die historische Entwicklung oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Diese Kontexte sowie die spezifischen Abhängigkeiten müssen sich in den Ausprägungen der Rollen und Aufgaben widerspiegeln.
8. *Komplexität und Dynamik:* Die Aufgaben einer DMO sowie die Steuerung einer Destination sind geprägt durch eine hohe Komplexität und Dynamik. Die Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Sättigungserscheinungen haben die Komplexität und Dynamik noch erhöht und die Aufgabenerfüllung anspruchsvoller gemacht. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer offenen Kommunikations- und einer konstruktiven Konfliktkultur. Sie setzen ausgeprägte Sozialkompetenzen in den DMO-Führungsgremien voraus.

3.3 Dynamik einer Destination: DMO im komplexen Umfeld

Das Umfeld einer DMO ist sehr vielschichtig, komplex und zudem dynamisch. Eine DMO muss sich deshalb als anpassungsfähige Netzwerkorganisation verstehen. In Anlehnung an die Tourismuswachstumsmaschine von Krippendorf/Müller (1986, S. 54ff.) möchte die nachfolgende Abbildung diese Vielschichtigkeit, Komplexität und Dynamik im Umfeld einer DMO illustrieren. Dabei werden nur einige wichtige Wechselwirkungen beispielhaft aufgeführt, denn eine Destination ist in Wirklichkeit noch viel komplexer, als es das Modell suggeriert.

Abbildung 18: DMO im dynamischen und komplexen Umfeld



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krippendorf/Müller (1986), S. 61

«Treibstoff» der Dynamik sind vorweg einmal all jene Faktoren, welche die touristische Nachfrage auslösen. Man nennt sie auch Treiber oder *Boomfaktoren der touristischen Nachfrage*: Das steigende Einkommen, die Mobilität, das Arbeitsumfeld, die wachsende Bedeutung der Freizeit oder die sich ändernden Bedürfnisse und Erwartungen, um nur die wichtigsten zu nennen. Anziehungspunkte der wachsenden touristischen Nachfrage sind die touristischen *Attraktionen* mit ihren *Aktivitäten* sowie die touristischen *Leistungsträger*. Sie sind die Auslöser der Gästeströme im gesamten *Erlebnisraum* der Gäste. Sie zu lenken wird zu einer immer wichtigeren Aufgabe. Die touristische Nachfrage löst Investitionen aus und schafft Arbeitsplätze. Mit Hilfe eines geschickten Marketingmix wird versucht, die touristische Nachfrage zu steigern und zu lenken.

Die Dynamik der Gästeströme hat Auswirkungen auf den *Handel, das Gewerbe und die Landwirtschaft*: Gästeströme lösen Konsum und Investitionen aus, von denen das Gewerbe profitiert. Auch die Schaffung von touristischen Arbeitsplätzen führt zu zusätzlichen Dienstleistungen und Konsum. Die Marketingaktivitäten sind in einer Destination gut zu koordinieren. Das alles hat – insbesondere in Bergdestinationen – Einfluss auf die Landwirtschaft als Produzenten sowie auf die Art und Weise, wie die für den Tourismus so wichtige Landschaft bewirtschaftet wird.

Diese direkten und indirekten Wirkungen der touristischen Entwicklung und ihre Dynamiken haben Auswirkungen auf die *Natur, die Landschaft und das Klima*: Gäste und ihre Aktivitäten, die Investitionen aber auch die Infrastruktur haben Einfluss auf den Ressourcenverbrauch, die Landnutzung und die Natur. Durch die ausgelöste Mobilität aber auch durch den Betrieb der Anlagen werden Treibhausgase ausgestossen mit längerfristigen Wirkungen auf das Klima. Veränderungen in der Landwirtschaft beeinflussen die Landnutzung und die Landschaftspflege. Das alles hat einen Einfluss auf die natürliche Vielfalt und Eigenart einer Destination, die bedeutend ist für den Erlebniswert. Und dieser Erlebniswert hat direkte Rückkopplungen auf die touristische Nachfrage und damit die Gästeströme.

All die Vernetzungen und Dynamiken haben einen Einfluss auf die *ortsansässige Bevölkerung und ihre lokale Kultur im gesamten Lebensraum*: Die Gäste mit ihren Ansprüchen und Verhaltensweisen, die Bodenpreise und die Wohnsituation, die Zu- und Abwanderungen, die primär über den Arbeitsmarkt ausgelöst werden, die veränderte Bedeutung der Landwirtschaft usw. Der Tourismus schafft zwar direkt und indirekt Arbeitsplätze und Einkommen und steigert den Wohlstand, doch bringt er auch Fremdeinflüsse mit sich. Damit werden in einer Destination die Eigenständigkeit, die Identität und die Werte verändert. Das alles beeinflusst die Art und Weise, wie die touristische Entwicklung wahrgenommen wird und zeigt sich in der Tourismussensibilität.

Ein wesentlicher Akteur im Netzwerk einer Destination sind die *Gemeinden* sowie der *Kanton* resp. das *Land*. Sie stellen Infrastrukturen zur Verfügung und unterhalten sie. Sie garantieren Sicherheit und können über Gesetze eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen. Sie generieren Steuereinnahmen und unterstützen mit finanziellen Beiträgen die touristische Angebotsentwicklung, Servicedienstleistungen und die Vermarktung der Destination. Die vielseitigen Aktivitäten der öffentlichen Hand sind vernetzt mit den Entwicklungen in der Bevölkerung, der Wirtschaft und der natürlichen Umwelt.

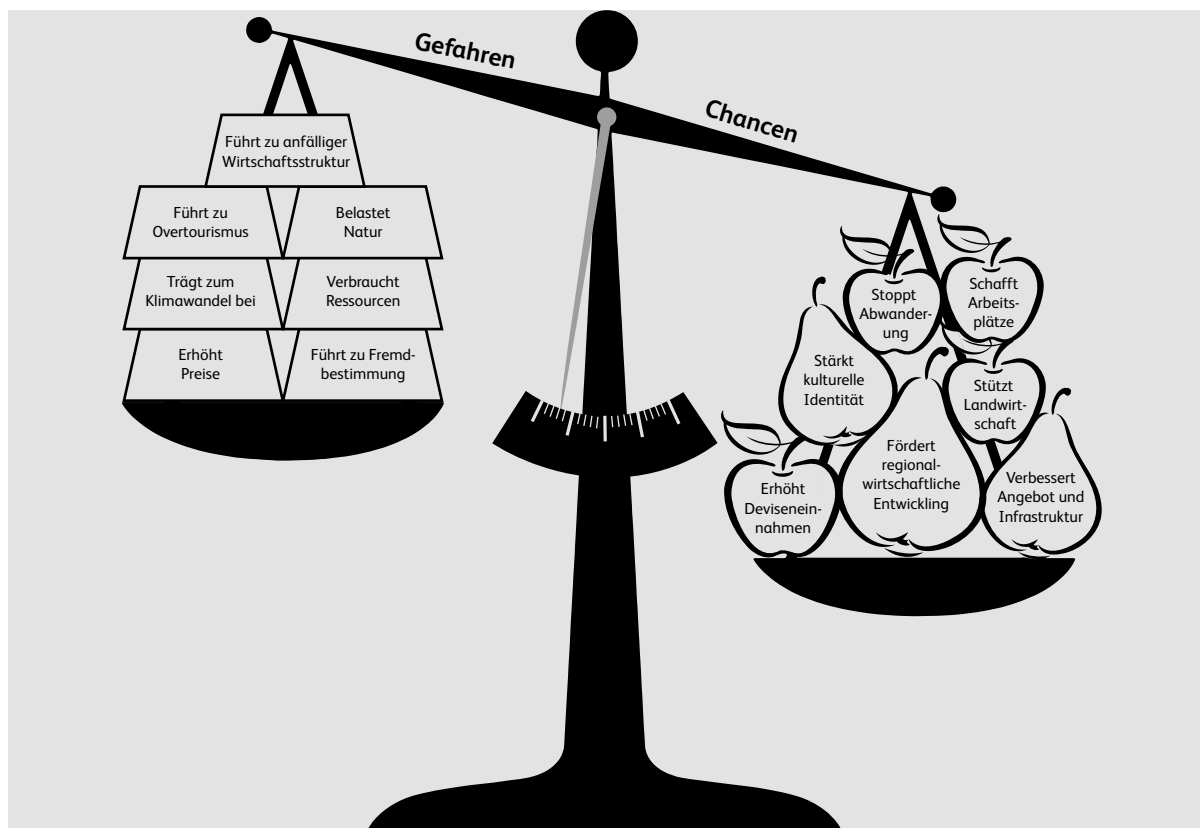
Inmitten dieser ebenso komplexen wie dynamischen Strukturen einer Destination befindet sich die *Destinationsmanagement-Organisation (DMO)*. Sie koordiniert die unterschiedlichsten Ansprüche, sei es jene der Gäste, der touristischen Leistungsträger, der übrigen Wirtschaft, der Bevölkerung und der natürlichen Umwelt. Sie koordiniert die Destinationsentwicklung, stellt Informationen und Dienstleistungen zur Verfügung, betreibt Infrastrukturen, kommuniziert in alle Richtungen, betreibt Marketing und vermarktet die Destination, wertet Daten aus und beobachtet die Entwicklung der Destination über ein Monitoring. Dabei wird mit Hilfe des Qualitäts-, Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement, dem Erlebnis-Setting sowie der Digitalisierung versucht, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Gesamtdarstellung macht deutlich, weshalb Planung und Organisation, Stakeholdermanagement und Support sowie die Interessenvertretung in unterschiedlichsten Gremien für eine DMO zentral sind.

Eine Destination ist jedoch nicht eine abgeschlossene Welt für sich. Vielmehr wird sie von globalen Entwicklungen und veränderten Rahmenbedingungen stark beeinflusst. Insbesondere die *Wirtschaft* sowie die *Wissenschaft*, die *technologischen Entwicklungen* und die *Digitalisierung*, die *Gesellschaft* mit den veränderten Werten, die *Politik* auf allen Ebenen, die natürliche *Umwelt* und das *Klima* spielen eine zentrale Rolle, die alle Bereiche durchdringen.

Fazit: Das Bild der gegenseitigen Beeinflussungen und ineinandergreifenden Vernetzungen vermittelt einen Überblick über die wichtigsten Elemente und Kräfte, welche die Entwicklung einer Tourismusdestination bestimmen. Das vereinfachte Modell veranschaulicht, wo die verschiedenen Ansatzpunkte einer DMO für eine Prozesssteuerung liegen und verdeutlicht, wie wichtig vernetztes Denken für eine DMO ist. Doch Vorsicht: Die Darstellung von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen mit Hilfe von Zahnrädern und Keilriemen darf nicht dazu verleiten, die gegenseitigen Abhängigkeiten als determinierend zu verstehen.

Das dynamische und vernetzte Modell deutet auch darauf hin, dass bei der touristischen Entwicklung an vielen Stellen sowohl Chancen entstehen wie auch Gefahren lauern. Das Bild der Waage veranschaulicht dies: Auf der einen Seite die potenziellen Früchte bzw. Chancen, auf der anderen die Belastungen bzw. Gefahren der touristischen Entwicklung. Und in der Mitte das Zünglein an der Waage, das anzeigt, was überwiegt. Wichtig ist nicht der einzelne Nutzen- oder Kostenfaktor, sondern der Saldo, also das Verhältnis zwischen Chancen und Gefahren.

Abbildung 19: Chancen und Gefahren der touristischen Entwicklung

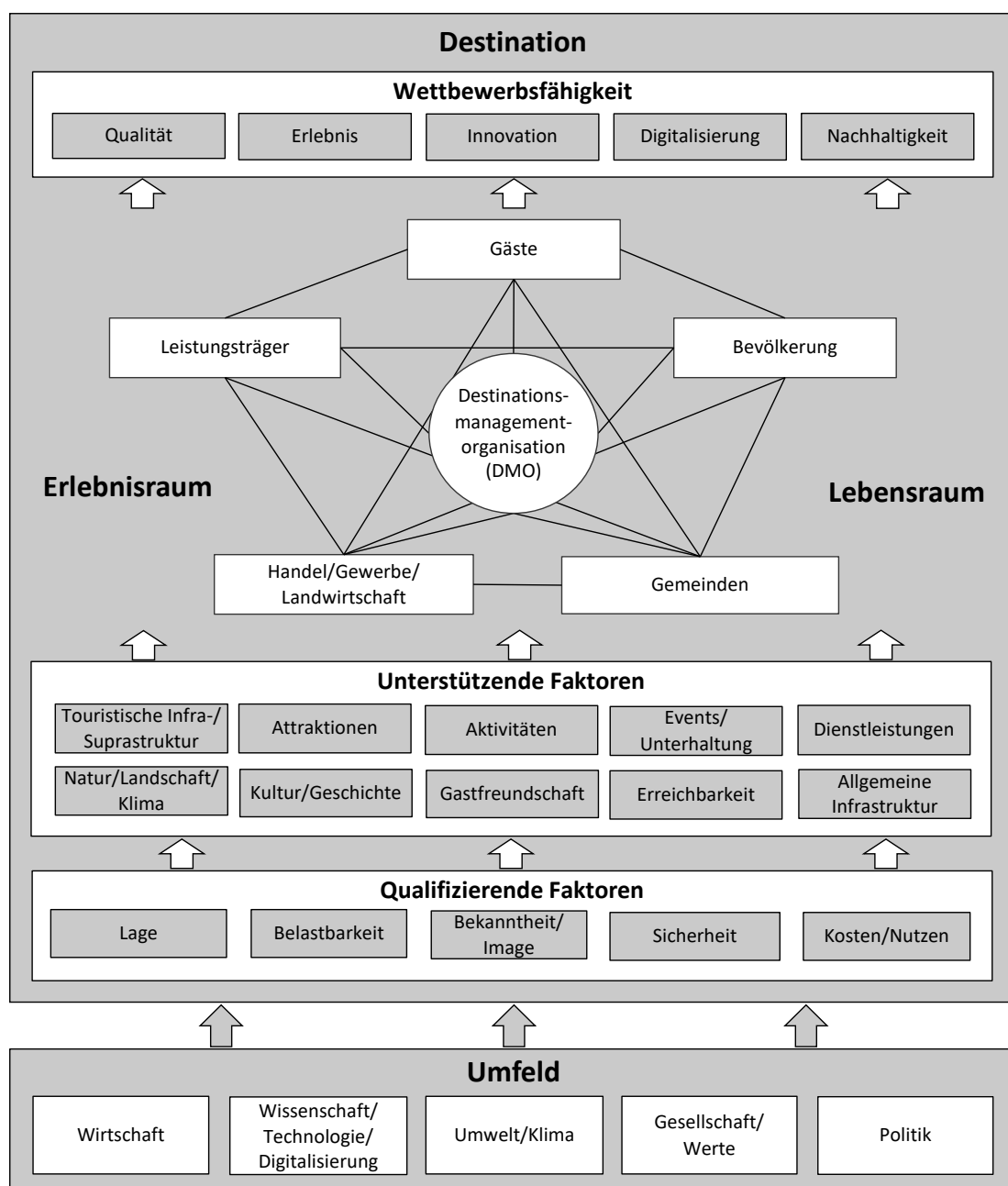


Quelle: In Anlehnung an: Bandi & Müller (2021): Grundkenntnisse Tourismus, Bern 2021, S. 96

3.4 Strukturmodell einer Destination

Das Strukturmodell gibt einen Überblick über die relevanten Elemente, Handlungsfelder und Akteure (Anspruchsgruppen) einer Destination, dargestellt aus der Perspektive einer DMO mit ihren Kernaufgaben. Es handelt sich um eine stark vereinfachte Darstellung, denn aus Gründen der Übersichtlichkeit konnten nicht alle Aspekte berücksichtigt werden. Grundlage bildete das konzeptionelle Modell «Destination Competitiveness & Sustainability» von Ritchie/Crouch (2003, vgl. Kap. 1.2.1), das jedoch weiterentwickelt wurde.

Abbildung 20: Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0 aus Sicht der DMO



Quelle: Eigene Darstellung

Übersicht über das Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0

Das offene System «Destination» ist vielen Einflüssen ausserhalb der Destination ausgesetzt. Das Umfeld besteht im Wesentlichen aus wirtschaftlichen, technologischen, natürlichen, gesellschaftlichen sowie politischen Rahmenbedingungen und verändert sich laufend.

- Die Grundlagen einer Destination können einerseits in qualifizierende Faktoren und andererseits in unterstützende Faktoren unterteilt werden.
- Eine DMO ist bestrebt, zusammen mit ihren relevanten Akteuren (Anspruchsgruppen), einen attraktiven Erlebnisraum (primär aus Gästeoptik) zu gestalten und achtet darauf, dass auch der Lebensraum (primär aus Bevölkerungsoptik) aufgewertet wird.
- Die hauptsächlichen Aufgaben einer DMO können in acht Bereiche unterteilt werden (vgl. Kap. 4.3).
- Übergeordnetes Ziel einer Destination ist die langfristige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die mit Hilfe des Qualitäts-, Erlebnis-, Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagements sowie der Digitalisierung erreicht werden kann.
- Die Pfeile illustrieren die Entwicklungsrichtung: Ausgehend vom Umfeld und den Rahmenbedingungen kann die Veränderung der qualifizierenden und unterstützenden Faktoren sowie die Kooperationen der DMO mit ihren Partnern zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen.

Umfeld

Das Umfeld sowie die Rahmenbedingungen führen zu Veränderungen in der Attraktivität einer Destination. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken oder mindestens zu sichern, muss sich eine Destination immer wieder neu auf diese sich verändernden Umfeld- und Rahmenbedingungen einstellen. Gleichzeitig bieten sie den Destinationen neue Möglichkeiten für Angebotsinnovationen und die Nutzung neuer Marktpotenziale.

Zu den *Umfeldfaktoren* gehören:

- Die *wirtschaftlichen Entwicklungen*, insbesondere die Konjunkturzyklen, die Einkommens- und Vermögensverhältnisse, die Inflation, die Wechselkurse, die Situation auf dem Arbeitsmarkt, usw.
- Die *technologischen Entwicklungen*, insbesondere die Digitalisierung, die Telekommunikation, die Energie-, Verkehrs- und Transportsysteme, usw.
- Die *ökologischen Entwicklungen*, insbesondere die Veränderungen von Klima, Landschaft, Ressourcen, Biodiversität, usw.
- Die *gesellschaftlichen Entwicklungen*, insbesondere die Demografie, das Bevölkerungswachstum, die Migration, die Arbeitsmoral, die Bedeutung von Arbeit und Freizeit, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder auch die Werte einer Gesellschaft, usw.
- Die *politischen Rahmenbedingungen*, insbesondere veränderte Gesetzgebungen, die Steuern und Abgaben, die Subventionen, die Möglichkeiten der Mitbestimmung, die geopolitische Lage, usw.

Qualifizierende Faktoren

Qualifizierende Faktoren moderieren, modifizieren, gefährden oder verbessern die Wettbewerbsfähigkeit. Zudem beeinflussen sie die Auswirkungen anderer Faktoren. Sie können jedoch durch das Destinationsmanagement nur beschränkt kontrolliert oder beeinflusst werden.

Folgende Faktoren sind qualifizierend:

- Die *Lage* hat eine grosse Anziehungskraft auf Gäste aus den Herkunftsmärkten. In der Regel kann eine günstigere Lage mit der Distanz (und Reisezeit) zu den wichtigsten Herkunftsmärkten gleichgesetzt werden.
- Die *Belastbarkeit* oder Kapazitätsgrenzen einer Destination stellen eine Art Obergrenze für das Nachfragevolumen dar, das eine Destination ertragen kann. Ökologische oder sozio-kulturelle Belastungsgrenzen spielen eine zentrale Rolle in Bezug auf die Overtourismus-Problematik oder eine nachhaltige Entwicklung.
- Die *Bekanntheit resp. das Image* steht in einem direkten Zusammenhang mit der Strahlkraft der Hauptattraktionen. Destination können versuchen, ihre Strahlkraft in den Schlüsselmärkten mit Hilfe einer glaubwürdigen Positionierung und Marketingmassnahmen zu steigern.

- Die *Sicherheit* wurde in einer unsicheren Welt zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor, insbesondere im Geschäftstourismus.
- Das *Kosten-/Nutzenverhältnis* sind ein grundlegendes Element der Wettbewerbsfähigkeit, denn wer günstiger produzieren und/oder eine bessere Gesamtqualität bieten kann, hat Wettbewerbsvorteile.

Unterstützende Faktoren

Bei den unterstützenden Faktoren geht es um die Unterschiede in der Ausstattung mit Produktionsfaktoren, d.h.

- um natürliche bzw. gegebene Standortfaktoren: Natur und Klima sowie Kultur und Geschichte und
- um geschaffene Schlüsselressourcen und Attraktoren: Gastfreundschaft, Erreichbarkeit, allgemeine Infrastruktur, Dienstleistungen, touristische Infrastruktur, Attraktion und Aktivitäten oder Events und Unterhaltungsangebote.

Die geschaffenen Schlüsselressourcen und Attraktoren können mindestens langfristig und mehrheitlich nur indirekt beeinflusst resp. gestaltet werden. Zudem ist der Einfluss durch die DMO bei den meisten Faktoren limitiert.

Natürliche bzw. gegebene Standortfaktoren:

- Die *Natur und das Klima* spielen eine grundlegende Rolle für die Attraktivität einer Destination. Die Vielfalt, die Einzigartigkeit, der Reichtum, die Zugänglichkeit und die Attraktivität landschaftlicher und anderer natürlicher Gegebenheiten sowie das Mikroklima sind oft wichtige Motive für die Wahl einer Destination.
- Die *Kultur und die Geschichte* wie archäologische Artefakte, Ruinen, Denkmäler, Architektur, Dorf- und Stadtbilder, Kunstwerke sowie Museen, aber auch immaterielle Ressourcen wie Musik, Sprache, Sitten und Gebräuche, Lebensweisen, Film oder Literatur sind wichtige Wettbewerbsfaktoren.

Geschaffene Schlüssel-Ressourcen und Attraktoren:

- Die *Gastfreundschaft* der Bevölkerung oder die Willkommenskultur wird von der Mentalität, der Tradition sowie von kulturellen Werten geprägt und kann nur bedingt gefördert werden. Hingegen kann die Servicequalität der Mitarbeitenden als wichtiger Bestandteil einer Dienstleistung kultiviert werden.
- Die *Erreichbarkeit* oder die Einfachheit der Anreise wird einerseits durch die räumliche Lage resp. durch die Verkehrsinfrastruktur, andererseits durch gesetzliche Regulierungen wie Visabestimmungen etc. bestimmt.
- Die *allgemeine Infrastruktur* wie die Verkehrs-, die Telekommunikations-, die Gesundheits- oder die Finanzinfrastruktur, die Ver- und -entsorgung etc. sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren.
- Die *Dienstleistungen* wie der Detailhandel, die medizinische Versorgung, die Telekommunikations- oder Finanzdienstleistungen, die Bildungsangebote etc. haben eine direkte Verbindung mit den entsprechenden Infrastrukturen und beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit.
- *Touristische Infrastruktur und Suprastruktur*: Sie dient in erster Linie den touristischen Bedürfnissen oder Interessen. Hotels, Restaurants, Bergbahnen, Sport- und Unterhaltungsangebote, Kongress- und Tagungszentren, Besucherzentren etc. sind das Rückgrat einer Destination.
- *Attraktionen*: Sie sind die eigentlichen Auslöser von Gästeströmen. Einige touristische Suprastrukturen sind so einzigartig, dass sie selbst zur Attraktion wurden (z.B. das Jungfraujoche, der Eiffelturm etc.).
- *Aktivitäten*: Sie sind die wichtigen Beweggründe für den Besuch einer Destination. Eine wettbewerbsfähige Destination braucht eine breite und gut auf die Bedürfnisse der relevanten Gästegruppen der Destination abgestimmte Palette an Aktivitäten und unvergesslichen Erlebnissen.
- *Events und Unterhaltungsangebote*: Sie sind oft entscheidende Faktoren für den Besuch einer Destination (z.B. Festivals, Weltcup-Anlässe, Ausstellungen, Europa-Park etc.). Mit Hilfe von Events können sich Destinationen ein Alleinstellungsmerkmal schaffen, die Bekanntheit steigern und den Brand stärken.

Erlebnis- und Lebensraum

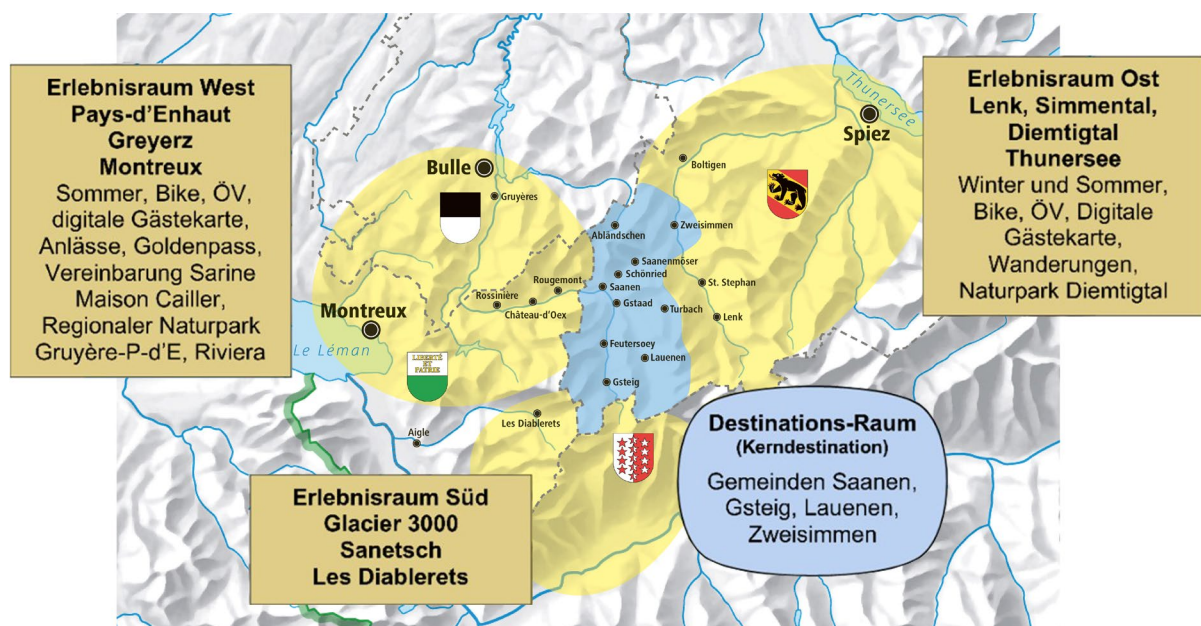
Der *Erlebnisraum* entspricht dem hauptsächlichen Aufenthaltsraum der Gäste und der durch Attraktionen und touristische Angebote ausgelösten Gästeströme. Der *Lebensraum* entspricht dem Lebensmittelpunkt der ortsansässigen Bevölkerung. Im Lebensraum wohnt und arbeitet die Bevölkerung und verbringt einen grossen Teil ihrer Freizeit. Der Erlebnis- und Lebensraum überlappen sich insbesondere im Bereich des Freizeitraums der Bevölkerung. Ein attraktiver Lebensraum ist zudem auch wichtig, um im Konkurrenzkampf um Fachkräfte bestehen zu können. In den gemeinsam genutzten Räumen können Interessen- und Nutzungskonflikte entstehen. Bei jedem Entwicklungsprojekt mit Gästefokus ist auch die Verträglichkeit mit der Bevölkerung in ihrem Lebensraum zu berücksichtigen, um die Tourismusakzeptanz hochzuhalten und nicht zu beeinträchtigen.

Für die Entwicklung des Erlebnis- und Lebensraums gibt es unterschiedliche primäre Zuständigkeiten:

- Die Entwicklung des *Erlebnisraums* wird primär durch die DMO koordiniert.
- Die Entwicklung des *Lebensraums* liegt jedoch in der primären Verantwortung der Gemeinden.

Die nachfolgende Abbildung illustriert am Beispiel der Destination Gstaad den Destinationsraum der Kerndestination, der gleichzeitig Lebensraum und Erlebnisraum ist, sowie drei Erlebnisräume (West, Ost, Süd), die über die Kerndestination hinausgehen. Der Lebensraum der Kerndestination ist in der primären Verantwortung der Gemeinden Saanen, Gsteig, Lauenen und Zweisimmen. Das Tätigkeitsfeld der DMO erstreckt sich hingegen auf den gesamten Erlebnisraum.

Abbildung 21: Lebensraum und Erlebnisräume am Beispiel der Destination Gstaad



Legende: blau: Destinationsraum: Lebensraum und gleichzeitig Erlebnisraum der Destination (Kerndestination)
gelb: Erlebnisräume, die über die Kerndestination hinausgehen

Quelle: Gstaad Saanenland Tourismus (2020): Tourismusstrategie Destination Gstaad 2020 – 2024, S. 6

Akteure (Anspruchsgruppen)

Die touristisch relevanten Akteure bilden die Anspruchsgruppen einer DMO. Dazu gehören neben den Gästen, die touristischen Leistungsträger, die Betreiber der touristischen Attraktionen, die Outdoorveranstalter, der Handel, das Gewerbe, die Landwirtschaft sowie die Gemeinde und Bevölkerung. Sie entwickeln eine Destination und nutzen dabei die Schlüssel-Ressourcen unter Einbezug aller übrigen Faktoren. Gemeinsam gestalten sie den Erlebnisraum für die Gäste und tragen zu einem attraktiven Lebensraum für die Bevölkerung bei.

Einige Akteure stehen in direkter Konkurrenz zueinander, doch müssen sie miteinander kooperieren, um gemeinsam ein attraktives Leistungsbündel über die gesamte Dienstleistungskette einer Destination zu schaffen. Die Koordination dieser Konkurrenz-Kooperations-Konstellation ist sehr anspruchsvoll und verbunden mit Interessens- und Zielkonflikten. Sie erfordert ein geschicktes *Stakeholdermanagement* einer DMO.

Destinationsmanagement-Organisation DMO

Die DMO versucht, die touristische Entwicklung der Destination aus einer übergeordneten Gesamtsicht zu lenken, indem sie die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen koordiniert.

Die Kernaufgaben der DMO sind: Planung/Governance/Finanzierung, Angebots-/Destinationsentwicklung, Information/Services, Marketing/Kommunikation, Stakeholdermanagement/Support, Interessenvertretung, Betrieb von Infrastrukturen sowie Daten/Monitoring. Diese Kernaufgaben der DMO werden im Kap. 4.3 genauer ausgeführt. Die konkreten Aufgaben einer DMO und deren Gewichtung sind stark abhängig vom Kontext.

Wettbewerbsfähigkeit

Die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Destination sowie jedes einzelnen Akteurs ist das übergeordnete Ziel. Während früher der Fokus der Wettbewerbsfähigkeit auf der wirtschaftlichen Dimension lag, umfasst sie heute zusätzlich auch soziale, kulturelle, politische, technologische und ökologische Aspekte. Eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich an einer hohen Gästezufriedenheit mit dem gesamten Setting einer Destination sowie einer hohen Zufriedenheit der Bevölkerung und einer hohen Akzeptanz des Tourismus.

Wichtige Erfolgsfaktoren dieser mehrdimensionalen Wettbewerbsfähigkeit sind:

- *Qualität*, denn eine hohe Qualität der touristischen und nicht-touristischen Angebote in Form von gut aufeinander abgestimmten Serviceketten (Exzellenz und Convenience) bildet die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit.
- *Erlebnisse*, denn sie machen eine Destination einzigartig und unverwechselbar. Das Erlebnis-Setting wurde zunehmend zum Schlüssel für eine hohe Gästezufriedenheit.
- *Innovationen*, d.h. die Fähigkeit immer wieder neue Infrastrukturen, Produkte und Abläufe zu gestalten, sind ein weiterer Garant zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.
- *Digitalisierung*, d.h. virtuelle Aufbereitung der Angebote, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen sowie die Gästelerlebnisse, zu erweitern, die individualisierte Gästebetreuung sowie die verbesserte Vermarktung. Zudem können insbesondere auch durch die Unterstützung von KI die Geschäftsprozesse effizienter gestaltet, Kosten gesenkt und Ressourcen optimal genutzt werden.
- *Nachhaltigkeit*, d.h. die kohärente Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung entlang allen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Corporate Responsibility) stärkt die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination langfristig.

4 Aufgabenfelder im Destinationsmanagement 4.0

4.1 Vorbemerkungen

Die Vielfalt unter den DMO ist gross. Vereinfacht kann zwischen grösseren DMO mit einer globalen, mittleren DMO mit einer internationalen und kleineren DMO mit einer nationalen Orientierung und zum Teil ausgelagerten Aufgabenbereichen unterschieden werden. Jedoch ob gross oder klein: Die Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit der Destination und das Aufgabenportfolio sind bei jeder DMO sehr ähnlich, unabhängig von ihrer Grösse. Unterschiede gibt es – kontextabhängig – bezüglich der Ausprägung einzelner Aufgaben und der entsprechenden Ausstattung.

Insbesondere für mittlere und kleinere DMO stellt die erfolgreiche Bewältigung des Aufgabenportfolios eine grosse Herausforderung dar. Es ist kaum möglich, all die erforderlichen spezifischen Kompetenzen abzudecken, zum Beispiel in Bezug auf die Digitalisierung oder die Nachhaltigkeit. Die Gefahr der Überforderung ist gross. Deshalb ist es für sie unumgänglich, mit anderen (grösseren) DMO sowie mit geeigneten Leistungsträgern im Sinne von Shared Services resp. einer klugen Aufgabenteilung zu kooperieren.

4.2 Management der Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Zur Bestimmung der Erfolgspotenziale zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit lassen sich in Anlehnung an Kühn et al. (2022) drei Ebenen unterscheiden:

- *Marktposition*: Dabei geht es um die Positionierung gegenüber der Konkurrenz. Destinationen sollen sich möglichst klar positionieren (für was stehen wir – was macht uns einzigartig?) und gegenüber anderen Destinationen differenzieren (was unterscheidet uns von anderen Destinationen?).
- *Angebote*: Dabei geht es um eine höhere Produktqualität, ein intensiveres Erlebnis, ein besserer Service, eine durchgehende gut funktionierende Servicekette, eine erfolgreichere Vermarktung oder ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis.
- *Ressourcen*: Dabei geht es um überlegene technologische Mittel z.B. bezüglich der Digitalisierung, ausreichende finanziellen Ressourcen, kompetente und gastfreundliche Mitarbeitende, die Innovationsfähigkeit oder die Kooperationsbereitschaft. Weiter ressourcenbezogene Erfolgspotenziale bilden die allgemeine und touristische Infra- und Suprastruktur, die Attraktionen, die Natur und Landschaft, die Kultur, die Lage, die Sicherheit sowie weitere qualifizierende oder unterstützende Faktoren.

Kühn et al. (2022) weisen darauf hin, dass es neben den Erfolgspotenzialen auch Misserfolgspotenziale gibt, d.h. beispielsweise qualitativ ungenügende Angebote, infrastrukturelle Mängel, hässliche Begebenheiten, eine wenig ausgeprägte Willkommenskultur, unzureichende finanzielle oder personelle Ressourcen etc.

Zusammenfassend können – wie bereits im Kapitel 3.4 skizziert – Qualität, Erlebnis, Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit als entscheidende Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen bezeichnet werden. Es ist die Aufgabe einer DMO, die entsprechenden Prozesse zu führen resp. die passenden Managementinstrumente einzusetzen:

- *Qualitätsmanagement*: Festlegen des Qualitätsanspruchs, implementieren laufender Verbesserungsprozesse, schaffen einer Willkommenskultur, systematische Qualitätssicherung, aktives Beschwerdemanagement, einsetzen von Prozesstools, ggf. anstreben einer Qualitätszertifizierung, Unterstützung der Leistungsträger bei der Qualitätsentwicklung.
- *Erlebnis-Setting*: Schärfung des Profils durch eine gezielte thematische Positionierung, Gestalten einer gastfreundlichen Atmosphäre, ermöglichen von Erlebnissen mithilfe von Inszenierungs-Instrumenten: Schaffung von Attraktionen, Gestaltung der Szenerie, Besucherlenkung, Wohlbefinden sicherstellen, Gäste in Szene setzen.
- *Innovationsförderung*: Durchführen von Markt-, Konkurrenz- und Trendanalysen (als Service für die Leistungsträger), Schaffen von Voraussetzungen für eine Innovationskultur, Befriedigen neuer Gästebedürfnisse mit Produktinnovationen, Steigern von Effizienz und Effektivität mit Prozessinnovationen und Sichern der Tourismusakzeptanz mit Sozialinnovationen. Gezielte Innovationsförderung setzt Risikobereitschaft voraus, setzt unterschiedliche Anreize zur Ideengenerierung, bewertet zukunftsgerichtete Potenziale von Ideen, legt den Hauptakzent auf die Umsetzung marktfähiger Ideen und vermarktet sie.
- *Digitalisierung*: Aus einer IT-Optik umfasst die Digitalisierung sowohl Backend- wie Frontend-Ansätze sowie die gesamte Wertschöpfungskette. Dabei können in Anlehnung an Laesser et al. (2018, S. 58ff.) vier Bereiche unterschieden werden: (1) Customer Experience (Digitalisierung der Kundenkontaktpunkte und von Marketing und Verkauf), (2) Operationale Prozesse (Digitalisierung von Geschäftsprozessen und der Zusammenarbeit sowie der Leistungssteuerung und Erfolgsmessung), (3) Geschäftsmodelle (digital augmentierte Produkte und digitale Geschäftsmodelle und Ökosysteme), (4) Digitale Ressourcen und Fähigkeiten (Digitale Basisinfrastruktur und Technologie sowie Digitale Kompetenzen).
- *Nachhaltigkeit*: Nachhaltige Entwicklungen müssen strategisch angedacht werden, jedoch auch konkrete Projekte in allen Dimensionen beinhalten. Zentrale Themen sind z.B. Dekarbonisierung entlang eines CO₂-Absenkungspaths, Ressourceneffizienz, Abfallminimierung und -verwertung, Verkehrslenkung, Natur- und Landschaftsschutz, Overtourismus, Bevölkerungsverträglichkeit, Inklusion, Gleichstellung, faire Arbeitsbedingungen, Wertschöpfung, Rentabilität etc. Mit dem nationalen Nachhaltigkeitsprogramm «Swisstainable für Destinationen» wurden zielführende Instrumente geschaffen (vgl. www.swisstainable.ch). Erfolgsvoraussetzung sind eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie mit KPI, priorisierte und etappierte Massnahmen, vermeiden von Perfektionismus, die laufende Umsetzung sowie ein datenbasiertes Monitoring.

4.3 Aufgabenportfolio einer DMO

Die nachfolgenden Ausführungen bieten einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben einer DMO, strukturiert nach den acht hauptsächlichen Kernaufgaben gemäss dem Strukturmodell (Kap. 3.4). Dabei handelt es sich um eine Auflistung möglicher Aufgaben und nicht um ein Pflichtenheft. Die konkreten Aufgaben einer DMO sind abhängig vom Kontext sowie der Dynamik und Komplexität der Destination.

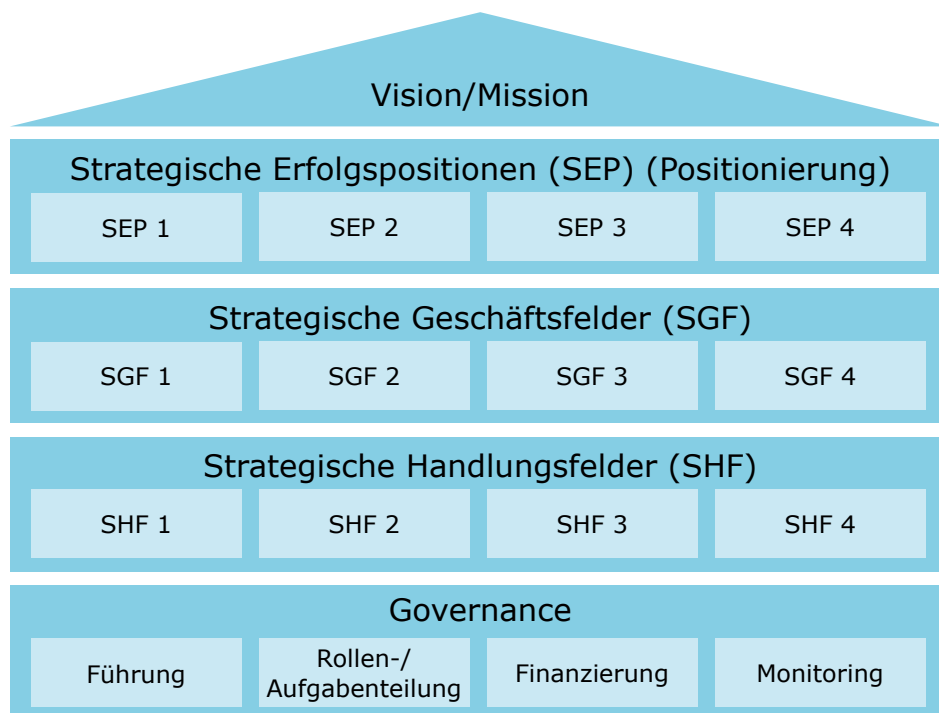
Vorsicht: Bei der breiten Auflistung möglicher Aufgaben in allen acht Aufgabenfeldern ist die Gefahr gross, sich zu verzetteln. Deshalb ist es wichtig, das Aufgabenportfolio gezielt zu bestimmen, schlank zu bleiben, effektiv, effizient und flexibel zu agieren und den Fokus nicht zu verlieren.

1. Planung, Governance und Finanzierung

Um die Destinationsentwicklung trotz fehlender Ressourcen gezielt und koordiniert voranzutreiben, braucht es eine Planungsgrundlage. Wir empfehlen, die Erarbeitung einer Destinationsstrategie oder eines Masterplans mit den folgenden Elementen:

- *Vision/Mission*: Beinhaltet die langfristige Ausrichtung der Destination, entweder zusammengefasst in einer Aussage oder zwei getrennte Aussagen.
- *Strategische Erfolgspositionen SEP/Positionierung*: Strategische Kernkompetenzen zur Differenzierung und Positionierung der Destination im Markt gegenüber der Konkurrenz.
- *Strategische Geschäftsfelder SGF*: Bestehen aus Kombinationen von Produkten/Dienstleistungen sowie Zielgruppen und Zielmärkten, für die besondere Strategien entwickelt werden. Grundlage kann die Analyse der Gästeströme in einer Destination sein.
- *Strategische Handlungsfelder SHF*: Umfassen die aus der übergeordneten Vision/Mission sowie den SEP und SGF abgeleiteten strategischen Projekte und Massnahmen zur Umsetzung der Strategie.
- *Governance*: Umfasst die Führung, die Rollen- und Aufgabenteilung, die Finanzierung sowie das Monitoring/Controlling und Reporting der Destination (siehe dazu Kap. 5).

Abbildung 22: Strategiehaus einer Destinationsstrategie (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung

Die Fallbeispiele Zürich (Kap. 2.2), Gstaad (Kap. 2.3) oder Willisau (Kap. 2.6) geben Anhaltspunkte zu den Inhalten und Prozessen bei der Erarbeitung einer Destinationsstrategie. Dabei sind der Einbezug der wichtigsten Stakeholder sowie das laufende Controlling der Destinationsstrategie (vgl. Kästchen) entscheidend für den Umsetzungserfolg.

Controlling einer Destinationsstrategie

Jährliche Überprüfung:

- *Prozess-Audit*: Entscheidungs- und Planungsprozesse, strategischen Ziele sowie Fortschritte bei den Schlüsselprojekten
- *Ergebnis-Audit*: Zwischenzeitliche Ergebnisse wie Frequenzziele, Reichweite von Werbekampagnen oder Positionierung

Überprüfung alle vier Jahre:

- *Wirkungs-Audit*: Wirkungen insbesondere in Bezug auf die Gästezufriedenheit, die Tourismussensibilität in der Bevölkerung und die wirtschaftlichen Wirkungen
- *Prämissen-Audit*: Annahmen über die grundsätzlichen Werte und Entwicklungen

Zu den weiteren Aufgaben gehören:

- Regelmässige Analyse der Gästeströme als Grundlage zur Ableitung strategischer Geschäftsfelder (vgl. auch Aufgabenbereich 8 «Daten/Monitoring»)
- Festlegung der Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Destination im Rahmen der Standortentwicklung/Mitarbeit in Koordinationsgruppen (vgl. Kap. 5.2 «Rollen und Aufgabenteilung in einer Destination»)
- Organigramm der DMO mit Verantwortlichkeiten und Aufgabenprofilen
- Klärung der Führungsprozesse und Organe
- Pflege und Anpassung der bestehenden Finanzierungsquellen (Gästetaxen, Tourismusförderungsabgaben (TFA), Mitgliederbeiträge, Grundbeiträge der öffentlichen Hand etc.)
- Erschliessung neuer Finanzierungsquellen (Leistungsvereinbarungen, Sponsoring, NRP/Innotour, Stiftungen wie Schweizer Berghilfe etc.)
- Budgetierung/Finanzplanung
- Human Ressource Management mit Rekrutierung, Onboarding, Betreuung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden
- Etc.

2. Angebots- und Destinationsentwicklung

Das Destinationsmanagement 4.0 legt den Fokus auf die Destinationsentwicklung. Damit steht die Angebots- und Dienstleistungsentwicklung im erweiterten Erlebnisraum entlang wichtiger Gästeströme im Zentrum. Die meisten Angebote werden nicht von der DMO direkt gestaltet, sondern von den touristischen und nicht-touristischen Leistungsträgern. Die DMO müssen aber touristische Schlüsselprojekte anregen, begleiten, unterstützen und koordinieren, die für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Destination relevant sind. Dazu braucht es ein entsprechendes Projektmanagement.

Projekte können grob wie folgt unterteilt werden:

- Allgemeine touristische Infrastruktur (Sport-/Kultur-/Kongress-Ausstellungs-/Familieninfrastruktur/weitere Erlebnisangebote etc.)
- MICE/Events
- Mobilität/Verkehr/Bergbahnen
- Beherbergung/Gastronomie
- Nachhaltigkeit/lokale Kreisläufe
- Digitalisierung

Zu den Aufgaben gehören:

- Projektinitiierung, Projektkoordination, Projektbegleitung oder Projektverantwortung tourismusspezifischer strategischer Projekte
- Unterhalt und Inszenierung des Erlebnisraums (vgl. auch Aufgabenfeld «Betrieb Infrastrukturen»)
- Gestaltung der Szenerie, insbesondere bei Attraktionspunkten
- Besucherlenkung/Signalistik
- Wohlfühlmanagement (Fotopoints, Toiletten, Sitzbänke, Abfalleimer etc.)
- Etc.

Für die Aufgabenerfüllung braucht es fundierte Kompetenzen im Projektmanagement sowie im Kooperationsmanagement, weil die meisten Destinationsprojekte nur in enger Zusammenarbeit mit Leistungsträgern und der Gemeinde realisiert werden können. Die erfolgreiche Umsetzung der Projekte erfordert eine klare Governance der Rollenteilung zwischen den involvierten Akteuren sowie minimale personelle und finanzielle Ressourcen.

3. Information und Services

Die Gästeinformation und -beratung, die auch von der Bevölkerung genutzt werden kann, gehört zu den Uraufgaben einer DMO. Sie hat sich jedoch verstärkt in den digitalen Bereich verlagert. Weiterhin ist der Betrieb physischer Gästeinformationen an zentralen Standorten eine Kernaufgabe einer DMO. Gäste-Infos können allenfalls kombiniert werden mit einer Bahnstation, einer Bankfiliale oder einem Dorfladen.

Zu den Informationsaufgaben gehören:

- Unterhalt einer attraktiven und aktuellen Website
- Sicherstellung der Buchbarkeit touristischer Angebote
- Persönliche und telefonische Gästeberatung, Betreuung von E-Mail-Anfragen – allenfalls entwickeln einer Chatbot
- Analoge Informationsbroschüren und Folder wichtiger Angebote für Gäste und Einheimische
- Gästeanimation, Gästeführungen oder Ranger im Gelände
- Pflege der Kundenbeziehungen (CRM) und Loyalitätsprogramme
- Entwickeln von Gästekarten oder einer Destinations-App
- Behandeln von Gästefeedbacks
- Beschaffen und verkaufen von Promotionsartikeln oder regionalen Produkten
- Etc.

Zu den Services gehören:

- Weiterleitung und allfällige Bedienung von Anfragen durch Tour Operators
- Beratung und Unterstützung von Leistungsträgern, z.B. bezüglich Digitalisierungsprojekte, insbesondere auch die Nutzung neuer Möglichkeiten von KI
- Schulung von Mitarbeitenden touristischer Leistungsträger bezüglich wichtiger Angebote der Destination
- Übernahme von Marketing-Aufträgen von touristischen Leistungsträgern gegen Entgelt
- Etc.

4. Marketing und Kommunikation

Das Marketing, d.h. die Marktbearbeitung und die Verkaufsförderung, sowie die Kommunikation nach innen, gehören zu den Kernaufgaben einer DMO. Zwar werden im Zeitalter von Social Media viele Attraktionen von den Gästen kommuniziert und grosse Leistungsträger (z.B. Bergbahnen, grosse Hotels oder Messe- und Konferenzzentren) haben eigene stattliche Marketingbudgets, doch braucht eine Destination eine Koordination der Marketingaktivitäten sowie ein wirkungsvolles Destinationsmarketing. Dabei spielen konkrete Angebote sowie das geschickte Storytelling eine wichtige Rolle. Obwohl die Gestaltung attraktiver Angebote das beste Marketing ist, braucht es gezielte Kommunikations- und Verkaufsanstrengungen, insbesondere, um spezifische Angebote einer Destination bekannt(er) zu machen und Gästeströme zu lenken.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören:

- Trend- und Marktbeobachtung – Personas bestimmen
- Betreiben eines Destination-Content-Desk, z.B. Public Relations (PR), Storytelling, Fotoarchiv etc.
- Branding (vgl. Kästchen), Media Design und Sicherung Corporate Design (CD)
- Marketing-Plattformen für die Leistungsträger
- Schnüren von Packages
- Social Media und Digital Selling
- Marketing-Kampagnen
- Marketing-Kooperationen mit grossen Leistungsträgern
- Marketing-Services, z.B. unterstützen von Eventveranstaltern oder Leistungsträgern
- Aktive Medienarbeit und Medienbetreuung
- Präsenz an Fach- und Publikumsmessen sowie Ausstellungen
- Ergebnis- und Wirkungsmessung, Controlling und Reporting
- Etc.

Das Markenrad von Schweiz Tourismus

Werte: Wofür stehen wir?

- Ursprünglichkeit
- Zuverlässigkeit
- Sicherheit

Nutzen: Was haben unsere Gäste davon?

- Entschleunigung
- Natürlichkeit
- Aktivierung

Differenzierung: Was macht uns einzigartig?

- Vielfalt
- Convenience
- Nachhaltigkeit

Tonalität: Wie wird unsere Marke wahrgenommen?

- Wertig
- Echt
- Erfrischend anders

Quelle: Schweiz Tourismus (2023), S. 32

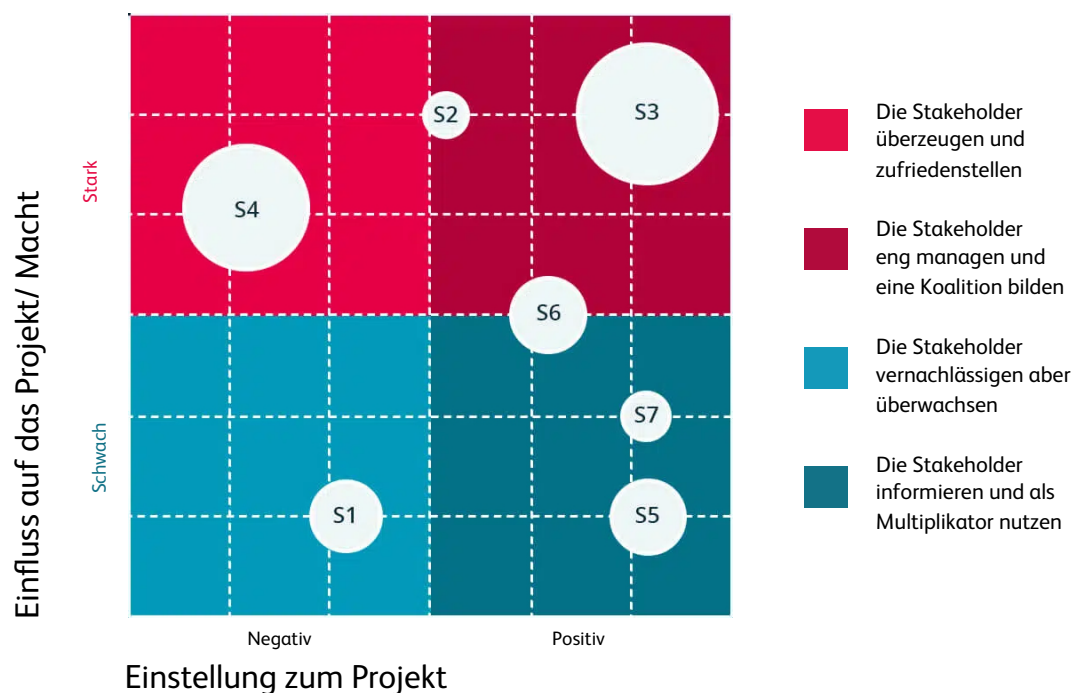
5. Stakeholdermanagement und Support

Das Stakeholdermanagement gehört zu den Kernaufgaben einer DMO als Netzwerk-Organisation. Um sich in der Vielzahl der möglichen Stakeholder nicht zu verlieren, sind vorerst die relevantesten Stakeholder einer DMO zu definieren und in Cluster einzuteilen. Dabei stehen die wichtigsten Leistungsträger und Betreiber von Attraktionen (Top-Hotels, Bergbahnen, Museen, Kongresszentren, Outdoor-Anbieter, Events etc.), die wichtigsten Verkehrsbetriebe, die Gemeinde, die wichtigsten Verbände (Hotelier-, Gastgewerbe- Gewerbe-, Landwirtschaftsvereine etc.), die übergeordneten Vermarktungsorganisationen, das kantonale Amt für Tourismus etc. im Vordergrund.

Das Stakeholdermanagement umfasst:

- Stakeholderliste: Identifikation und Auflistung der relevanten Stakeholder (mit Bezugspersonen)
- Stakeholderanalyse: Bewertung der Stakeholder in Bezug auf deren Interessen und Einflussnahme auf die DMO
- Stakeholder-Portfolio: Bildung von Clustern bezüglich unterschiedlicher Interessen sowie allenfalls Erstellung einer Stakeholder Matrix (vgl. Abbildung 23)
- Konzept: Festlegen von Kommunikationszielen, erstellen und umsetzen Kommunikationskonzept und Aktions-/Kommunikationsplan
- Stakeholder regelmässig mit «Partner-News» bedienen
- Zielgruppenspezifische Informationsveranstaltungen durchführen
- Wichtige Entscheidungen aus den Vorstandsitzungen der DMO den Stakeholdern bekanntgeben
- Informationen zu möglichen Risiken

Abbildung 23: Stakeholder Matrix



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

Zu den weiteren Aufgaben gehören:

- Unterstützung von Events bei der Durchführung
- Betreiben eines Kompetenzzentrums für ausgewählte Themen, z.B. Nachhaltigkeit, Digitalisierung etc.
- Unterstützung der Stakeholder bezüglich ausgewählter Themen, z.B. bei Software-Entscheidungen
- Etc.

6. Interessenvertretung

Die Mitglieder einer DMO erwarten, dass die DMO, im Sinne einer Interessengemeinschaft, die touristischen Interessen innerhalb der Destination und in übergeordneten Gremien vertritt. Dabei sind zwei unterschiedliche Strategien zu verfolgen:

- Outside Strategy: In der Öffentlichkeitsarbeit resp. der Publik Relation (PR) geht es darum, Goodwill für die touristischen Anliegen zu schaffen und sich ggf. der Kritik bei entgegengesetzten Interessen zu stellen sowie Interessenkonflikte zu moderieren. Dabei spielen die Medien eine wichtige Rolle.
- Inside Strategy: Beim Lobbying (vgl. Kästchen) geht es primär darum, Einfluss zu nehmen, gute politische Rahmenbedingungen für die touristische Weiterentwicklung zu erreichen. Es soll möglichst früh auf politische Entscheidungsprozesse Einfluss genommen, bei Anhörungen und Vernehmlassung aktiv mitgewirkt und geschickt mit Politikerinnen und Politikern sowie anderen Interessenvertretungen zusammengearbeitet werden.

Auf nationaler Ebene übernimmt der Schweizer Tourismus-Verband (STV) diese Interessenvertretung, auf kantonaler Ebene gibt es Tourismus-Allianzen oder Vereinigungen von Destinationen.

Lobbying

- Lobbying = zeitgerechte und legale Einflussnahme
- Lobbying als sozialer Tausch auf dem politischen Marktplatz
- Tauschgeschäft zwischen 4 Partnern:
 - Verbände
 - Leistungsträger
 - Politiker
 - Verwaltung
- Tauschgüter: Glaubwürdige Informationen, Stimmen, Legitimationen, Finanzen/Budget etc.

Quelle: Müller, HR. (2022)

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören:

- Koordination und Vertretung touristischer Interessen der Mitglieder einer DMO
- Stärkung der Tourismusverständnis bei politischen Akteuren und Behörden mit Informationen – Koordination der Lobbying-Arbeit
- Sensibilisierung der Bevölkerung für touristische Anliegen – Erhöhung der Tourismusakzeptanz – Zusammenarbeit mit «Dorfvereinen»
- Mitarbeit in kooperativen Organisationen
- Etc.

7. Betrieb von Infrastrukturen

Der grösste Teil der touristischen Infrastrukturen wird privatwirtschaftlich oder von der öffentlichen Hand betrieben. Die diesbezüglichen Aufgaben einer DMO können unterschiedlich geregelt werden, jedoch wird der Unterhalt von Freizeiteinrichtungen, angefangen von Rastplätzen über Kinderspielflächen und Langlaufloipen bis zu ganzen Sportstätten, oft an die DMO delegiert. Übernimmt eine DMO derartige Aufgaben, dann sind die Pflichten und die Finanzierung in einer Leistungsvereinbarung festzulegen.

Das Fallbeispiel My Leukerbad (vgl. Kap. 2.5) hat gezeigt, dass in spezifischen Fällen eine DMO auch die Geschäftsführung von touristischen Suprastrukturen übernehmen kann. Dabei ist jedoch die Governance klar zu regeln, um Interessenkonflikte möglichst einzuschränken.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören:

- Betrieb und Unterhalt der Gäste-Info-Stellen
- Betrieb und Unterhalt von Freizeiteinrichtungen, z.B. Sportstätten, Rastplätze, Feuerstellen, Kinderspielflächen, Schwimmbad, Langlaufloipen, Bike-Trails, Wanderwege usw.
- Entwicklung und Sicherung der Qualität entlang der gesamten Customer Journey
- Etc.

Zusätzlich können im Mandatsverhältnis weitere touristische Einrichtungen von einer DMO betrieben und unterhalten werden:

- Kongresszentrum
- Bergbahn
- Sportzentrum etc.

8. Daten und Monitoring

Daten werden immer wichtiger, einerseits für die gezielte Gästekommunikation (Online-Marketing, CRM, Convenience etc.), andererseits für ein aussagekräftiges Monitoring, um die Ergebnisse und Wirkungen der unterschiedlichsten Aktivitäten zu messen, denn «nur was gemessen wird, wird längerfristig auch getan». Werden Ergebnisse und Wirkungen nur mit den einfachen und gängigen quantitativen Indikatoren wie Ankünfte und Logiernächte gemessen, bleiben wichtige Aspekte unbeobachtet, z.B. der Tagestourismus, das Ausgabeverhalten, Veränderungen von Präferenzen etc. Empfohlen wird ein Indikatoren-Set, bestehend aus quantitativen und qualitativen Schlüsselindikatoren (KPI), abgeleitet aus der Destinationsstrategie (und den darin formulierten Zielen) sowie den konkreten Aufgaben einer DMO.

Datenschutzbestimmungen sind gut zu beachten, denn sie verändern sich laufend. Um Veränderungen im zeitlichen Vergleich über mehrere Jahre verfolgen zu können, ist darauf zu achten, dass sowohl der Zugang zu einer entsprechenden Datenquelle als auch die Auswertungsmethodik über einen längeren Zeitraum stabil bleiben. Destinations-spezifische Gästekarten oder Apps können dabei helfen, eine eigene Datenbasis aufzubauen, ohne auf den Zugang zu externen Datenquellen angewiesen zu sein.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören (vgl. Vertiefungen im Kapitel 5.4):

- Definieren von Schlüsselindikatoren (KPI), um Ergebnisse resp. Wirkungen möglichst aller Aufgabenbereiche einer DMO zu messen
- Aufbau eines Management-Information-Systems (MIS), Nutzung resp. Auswertung der z.B. von Schweiz Tourismus zur Verfügung gestellten Instrumente und Analysen
- Systematisches Datenmanagement der einfach zugänglichen Sekundärdaten wie Betten-/Zimmerkapazitäten in der Hotellerie und Parahotellerie, Beförderungskapazitäten, Logiernächte, Aufenthaltsdauer, Frequenzen, Herkunft etc. betreiben
- Auswerten von Sekundärquellen zur Beobachtung der ausgewählten Märkte und Zielgruppen (vgl. z.B. Schweiz Tourismus (2023a): Marktforschung: www.stnet.ch/de/marktforschung)
- Erheben von Primärdaten bei den Leistungsträgern und Partnern erheben
- Initiieren einer eigenen Marktforschung zur Erfassung der Gästezufriedenheit, der Strategischen Erfolgspositionen (SEP), der Achillesfersen etc.
- Aufbau eines gezielten Datenmanagements mit Hilfe von Big Data-Analysen
- Bekanntmachen der Ergebnisse in Form regelmässiger Reportings
- Etc.

Und nochmals der Hinweis: Bei der Vielzahl der möglichen Aufgaben einer DMO ist die Gefahr gross, sich zu verzetteln. Deshalb ist es wichtig, das passende Aufgabenportfolio gezielt zu bestimmen, schlank zu bleiben, effektiv, effizient und flexibel zu agieren und den Fokus nicht zu verlieren.

5 Governance des Destinationsmanagements 4.0

Generell wird unter Governance die «verantwortungsvolle Unternehmungsführung und -kontrolle» verstanden. Dabei spielt die Projekt-Governance eine wichtige Rolle, also beispielsweise die zielführende Projektsteuerung, die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen, die Transparenz in der Projektkommunikation, der angemessene Umgang mit Risiken oder der effiziente Ressourceneinsatz. (vgl. Bundeskanzlei (2024): HERMES-Methode)

Bezüglich der Governance des Destinationsmanagements 4.0 ist ganz generell zu beachten:

- Die zentrale Grundlage bilden eigenständige wettbewerbsfähige Leistungsträger, die im eigenen Interesse ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.
- Ergänzend dazu vertritt die DMO die Gesamtinteressen der Destination und ist damit verantwortlich für die Koordination der übergeordneten Themen sowie den Interessenausgleich.
- Dazu kommen je nach Kontext der Destination noch weitere übergeordnete Gremien (z.B. Destinationsrat), um die partikularen Interessen und Ziele aufeinander abzustimmen sowie die Rollen und Aufgaben in der Destination zu koordinieren, falls die DMO und ihre Führungsgremien (Verwaltungsrat oder Vorstand) dies als zielführend erachten.
- Weitere zentrale Akteure sind kompetente und leistungsfähige Gemeindebehörden. Sie sind primär für die Entwicklungen im Lebensraum zuständig, sorgen für gute Rahmenbedingungen, finanzieren Infrastrukturprojekte und unterstützen Entwicklungsprojekte.
- Zudem braucht es entsprechende Führungsinstrumente wie eine gemeinsame Destinationsstrategie und Destinationsentwicklungsprojekte.

5.1 Führung einer Destination

5.1.1 Führungsmittel

Zu den Führungsmitteln einer DMO gehören:

- Destinationsstrategie oder Masterplan
- DMO-Leitbild oder Unternehmensstrategie der DMO
- Funktionale Strategien, z.B. Marketingstrategie, Digitalisierungsstrategie, etc.
- Jahresziele
- Controlling und Reporting
- Leistungsvereinbarungen mit der Gemeinde und dem Kanton

Dazu kommen weitere Führungsmittel innerhalb der Destination, wie z.B.:

- Leitbild/Legislaturpläne der politischen Körperschaft
- Entwicklungsplan (Regional- oder Standortentwicklungsstrategie)
- Richtplan/Zonenplan
- Masterplan der politischen Körperschaft
- Tourismus-/Destinationsstrategie resp. Masterplan inkl. Aktionsplanung der Leistungsträger
- Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen (mit Zielen, Aufgaben, finanzielle Ausstattung, konkrete Messgrößen zur Überprüfung der Zielerreichung)
- Rollenteilung/Aufgabenteilung
- Strategien/Mehrjahrespläne der Branchenverbände und touristischen Leistungsträger (Bergbahnen, Hotels, Freizeiteinrichtungen, etc.)

Wichtig ist eine gute Abstimmung der verschiedenen Führungsmittel. Es braucht eine möglichst kohärente Aufteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten in Bezug auf die Regional- resp. Standortentwicklung sowie der Tourismus- resp. Destinationsentwicklung. Inhaltliche Überschneidungen zwischen den Lebens- und Erlebnisraum-Aspekten sowie unterschiedlicher Vorstellungen der Anspruchsgruppen sind zu klären.

Standortentwicklung

Eine Standortentwicklungsstrategie hat folgende Aspekte zu berücksichtigen: (1) Attraktivität für Unternehmen, (2) Ausstattung mit Dienstleistungen & öffentliche Hand, (3) Attraktivität für Beschäftigte & Fachkräfte, (4) Wohnangebot, (5) Freizeit-, Sport- & Kulturangebote, (6) Bildungsangebote, (7) Medizinische Versorgung, (8) Mobilität & Verkehr, (9) Raumentwicklung, Landschaft & Natur, (10) Klimawandel, Energie & Wasser, (11) Sicherheit, (12) Inklusion & Gleichberechtigung

DMO sollten sich hüten, sich als Standortentwickler mit den vielschichtigen Aspekten zu verstehen. Ihnen kann jedoch der Lead einzelner Aspekte übertragen werden, beispielsweise die Koordination der Freizeit-, Sport & Kulturangebote oder Mobilität & Verkehr. In einem Leistungsauftrag müssen sowohl die Inhalte, die Zuständigkeiten wie auch die Finanzierung geregelt werden.

Fallbeispiel Saanenland: Die drei Gemeinden Saanen, Gsteig und Lauenen haben 2023 in einem partizipativen Prozess die «Standortentwicklung Saanenland» (SES) erarbeitet. Sie soll für die nächsten 10 Jahre den verbindlichen Orientierungsrahmen für die Legislaturziele der drei Gemeinden, die Destinationsentwicklungsstrategie sowie die Strategien der Bergbahnen, des Hoteliervereins, des Gewerbevereins und der Landwirtschaftlichen Vereinigung bilden.

Die SES hat 12 Schwerpunktthemen mit Unterzielen festgelegt, die Verantwortung je einem Team übertragen, das von einem «Captain» koordiniert wird. Er ist der verantwortliche «Hüter» einer effizienten und zielgerichteten Zusammenarbeit.

Quelle: Gstaad Saanenland Tourismus (2023a): Standortentwicklungsstrategie SES

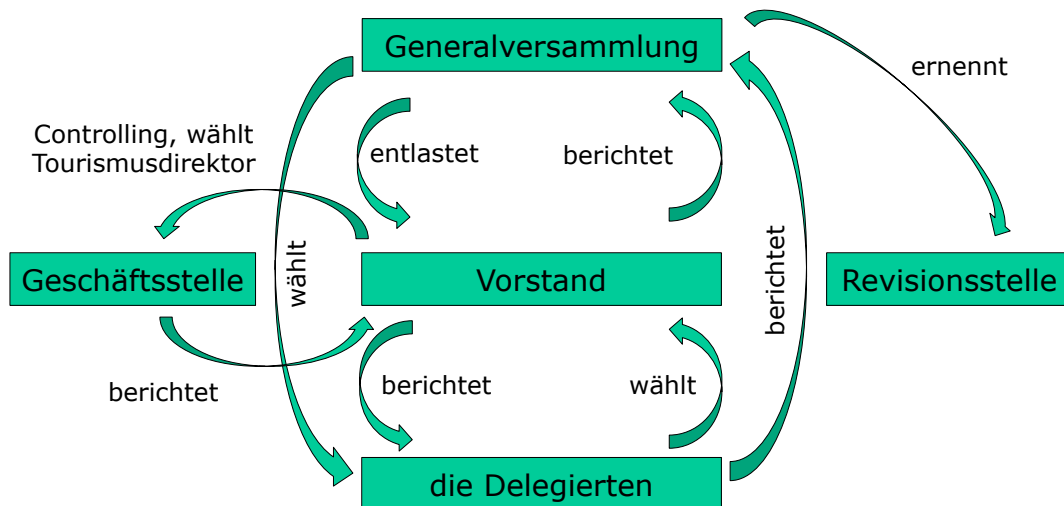
5.1.2 Führungsgremien einer DMO

Neben den passenden Führungsmitteln sind gut funktionierende Führungsgremien eine wichtige Grundlage für den Erfolg einer DMO.

Die Führungsgremien einer DMO sind:

- Generalversammlung oder Mitgliederversammlung
- Verwaltungsrat oder Vorstand
- Destinationsmanager/in, Tourismusdirektor/in und Geschäftsleitung
- Revisionsstelle

Abbildung 24: Führungsprozesse und Organe



Quelle: Lymann, R. (2023): Unterrichtsunterlagen BSc Business Administration,
Eigene Darstellung in Anlehnung an: Statuten Zermatt Tourismus

Nachfolgend einige Überlegungen und Empfehlungen zu den Führungsgremien.

Generalversammlung oder Mitgliederversammlung

- *Rolle:* Die Generalversammlung resp. die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ einer DMO. Sie erlässt und ändert die Statuten, wählt und kontrolliert den Verwaltungsrat/Vorstand, prüft und genehmigt den Jahresbericht (Geschäftsbericht) inklusive Rechnung.
- *Hinweis:* Eine GV oder MV kann ein hilfreiches Gremium sein für den Austausch mit den Leistungsträgern und Anspruchsgruppen. Wenn eine GV (einer AG oder GmbH) aber primär der Gesellschaft und den statuarischen Zwecken dient und wenn die Organisation nur wenige Gesellschafter hat, sollten für den besseren Einbezug der Leistungsträger weitere Austauschgefässe geprüft werden (z.B. regelmässige Informationsanlässe).

Verwaltungsrat oder Vorstand

- *Rolle:* Der Verwaltungsrat/Vorstand ist verantwortlich für strategische Führung mit Blick auf die Wirksamkeit der DMO.
- *Zusammensetzung:* Anzustreben ist einerseits eine breite Verankerung und Abdeckung der Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen einer Destination, andererseits eine möglichst diverse Aufstellung sowie die Berücksichtigung wichtiger Kompetenzen wie Finanzen, Recht, Marketing, Politik usw. Von Vorteil ist auch mindestens eine Person mit einer Aussenperspektive. Damit kann sichergestellt werden, dass qualifizierte Entscheide getroffen werden und sich eine DMO am ehesten in Übereinstimmung mit den Gesamtinteressen der Destination entwickelt.
- *Grösse:* 7 bis max. 9 Mitglieder, ggf. Ausschuss für die Festlegung von Entschädigungen oder für dringende Entscheidungsfindungen etc.
- *Zusammentreffen:* 3 bis 5 Sitzungen mit Verteilung der wiederkehrenden Geschäfte, davon 1-mal jährlich kritische Reflexion der VR-/Vorstandstätigkeit, Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Entwicklungsplanung.

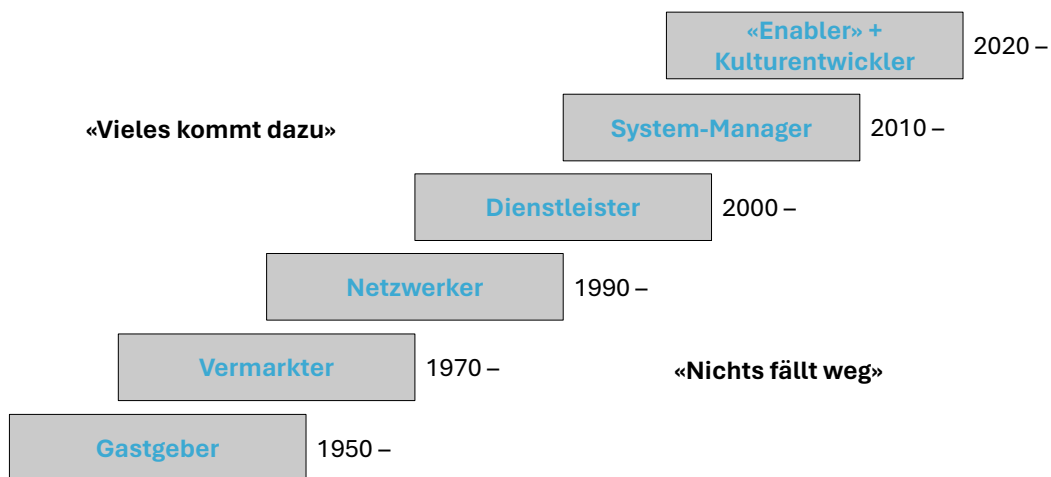
Destinationsmanager/in, Tourismusdirektor/in und Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist unter der Leitung des/der Destinationsmanager/in (Geschäftsführer/in, Tourismusdirektor/in, CEO) verantwortlich für die operative Führung der DMO. Dazu gehört insbesondere die Umsetzung der strategischen Vorgaben des VR resp. des Vorstandes. Eine DMO braucht aufgrund der breiten Aufgabenpalette sowie den zunehmenden Anforderungen einen/eine sehr gut qualifizierte/n Destinationsmanager/in für die Gesamtleitung der DMO.

Das Verständnis des Destinationsmanagements und damit das Rollenbild des DMO-Managers/der DMO-Managerin hat sich im Verlaufe der Jahrzehnte gewandelt. Immer wieder kamen neue Rollen hinzu, ohne dass bestehende Aufgaben wegfielen (vgl. Fischer, D., Bergamin, C. 2023: Die Rolle der DMO auf dem Prüfstand, in Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2022/23, Berlin 2023, S. 80):

- «Gastgeber», der Gastlichkeit vorlebte,
- «Vermarkter», der das Marketing beherrschen und sich in den anvisierten Märkten aufhalten muss,
- «Netzwerker», der die Anliegen der Leistungsträger zu koordinieren hat,
- «Dienstleister», der zusätzliche Serviceleistungen für Dritte anbietet,
- «System-Manager», der die ganze Destination weiterentwickeln muss,
- «Enabler und Kulturentwickler», der eher im Hintergrund agiert, nicht alles selbst machen möchte, eine Wir-Kultur pflegt und in seiner unterstützenden Funktion den Partnern ermöglicht, Entwicklungen voranzutreiben.

Abbildung 25: Das Rollenbild des DMO-Managers im Laufe der Zeit



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

Ein/eine Destinationsmanager/in sollte das folgende Profil erfüllen und sich durch folgende Schlüsselfaktoren auszeichnen (in Anlehnung an Weibel 2014, S. 245ff.):

1. **Sachverstand:** Wissen über das gesamte Phänomen Tourismus – angebots- und nachfrageseitig sowie in Bezug auf die Komplexität und Dynamik einer Destination – und das Können, es anzuwenden und umzusetzen.
2. **Leidenschaft:** Identifikation mit dem Tourismus ganz generell und der Destination im Speziellen.
3. **Führungsanspruch:** «Alpha Gen» als autoritätsstiftende Energie und die Tatkraft, Dinge zu bewegen.
4. **Einfachheit und Kommunikation:** Fähigkeit, Muster zu erkennen, die Komplexität zu reduzieren, Schlüsselerkenntnisse herauszukristallisieren und sie einfach zu vermitteln.

5. *Team-Building*: Wertschätzung des Kollektivs, weil sich Destinationen nur gemeinsam weiterentwickeln lassen.
6. *Beharrlichkeit*: Viel Ausdauer und mentale Stärke, Frustrationstoleranz und die Kraft des positiven Denkens, denn Entwicklungen in Destinationen sind sehr langsam und brauchen einen langen Atem.

Die persönliche Autorität, eine hohe Glaubwürdigkeit, Vertrauen und eine breite Gefolgschaft in der Destination bilden die Basis. Sie kann auf Dauer nur mit positiven Resultaten erhalten bleiben.

Revisionsstelle/Geschäftsprüfungskommission

- Es wird empfohlen, eine unabhängige Revisionsstelle/Geschäftsprüfungskommission einzusetzen, die die Tätigkeiten der DMO regelmässig überprüft.
- Die Revisionsstelle/Geschäftsprüfungskommission setzt sich aus Vertreter/innen der wichtigsten Stakeholder zusammen, insbesondere grösseren Gemeinden, und wird von einer ausgewiesenen Fachperson geleitet.

5.1.3 Weitere Führungsgremien in der Destination

Destinationsrat als Koordinationsgremium im Erlebnis- und Lebensraum einer Destination:

- Im Sinne eines informellen Gremiums wird ein Destinationsrat empfohlen, um die Koordination der Entwicklungsvorhaben im Erlebnis- und Lebensraum sicherzustellen. Er setzt sich aus den Präsidenten/Präsidentinnen resp. Geschäftsführern/Geschäftsführerinnen der wichtigsten Stakeholdern zusammen. Der Destinationsrat ist eine Informations- und Koordinationsplattform zur strategischen Weiterentwicklung der Destination. Ziele sind die regelmässige gegenseitige Information, die Stärkung des Tourismusbewusstseins und der Zusammenarbeit in der Destination. Er bringt sich bei der Ausarbeitung und Weiterentwicklung der Destinationsstrategie ein, überprüft die Fortschritte und achtet darauf, dass die personellen und finanziellen Ressourcen optimal eingesetzt werden. Er versteht sich nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zum Vorstand der DMO und soll vom Präsidenten bzw. von der Präsidentin der DMO geleitet werden.
- Der Destinationsrat soll sich ein bis zwei Mal jährlich treffen und sich insbesondere mit folgenden Themen befassen:
 - Strategische Ausrichtung der Destination und touristische Schwerpunkte
 - Jahresplanung der Zwischenschritte bei den Milestone-Projekten
 - Beurteilung von neuen Grossprojekten und Grossanlässen bezüglich der Vereinbarkeit mit der Positionierung
 - Schwerpunkte in der Kommunikation
 - Fortschritts- und Erfolgsmessungen bei der Umsetzung der Destinationsstrategie
 - Etc.

Steuerungsorgan und Tourismusrat der My Leukerbad AG

Als interkommunale DMO repräsentiert die My Leukerbad AG die gesamte Destination. Die Überwachung und Kontrolle der DMO übernimmt das sogenannte Steuerungsorgan, welches sich aus delegierten Gemeinderäten der Destinationsgemeinden konstituiert. Die Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen und insbesondere des zweckgebundenen Einsatzes der Kurtaxen- und Tourismusfördertaxengelder obliegt dem Steuerungsorgan.

Seit 2021 wird zudem ein Tourismusrat eingesetzt. Dieser Beirat setzt sich aus Vertretern der wesentlichen Tourismusakteure der Destination (Hotellerie, Gastronomie, Handel, Zweitwohnungsbesitzer, Ferienwohnungsvermieter, weitere Destinationsgemeinden etc.) zusammen. Im Wesentlichen liefert der strategische Beirat Inputs zu Themen wie der Destinations- und Marketingstrategie, zu Events und der Gästeanimation sowie Ideen und Projektvorschläge für weitere Bereiche.

Quelle: My Leukerbad AG (2022a): Masterplan, Abschlussbroschüre Juni 2022, Seite 36

5.2 Rollen- und Aufgabenteilung in einer Destination

5.2.1 Grundsätze der Rollen- und Aufgabenteilung

Je nach Destinations-Typ ist der Kontext der DMO sehr unterschiedlich:

- Während in *Community Type Destinationen* die DMO eine starke Rolle einnehmen und in vielen Aufgaben den Lead übernehmen müssen,
- haben DMO in *Corporate Type Destinationen* (z.B. Flims Laax mit der Weissen Arena Gruppe) eher eine unterstützende Rolle und überlassen bezüglich vieler Aufgaben den Lead dem starken Player.

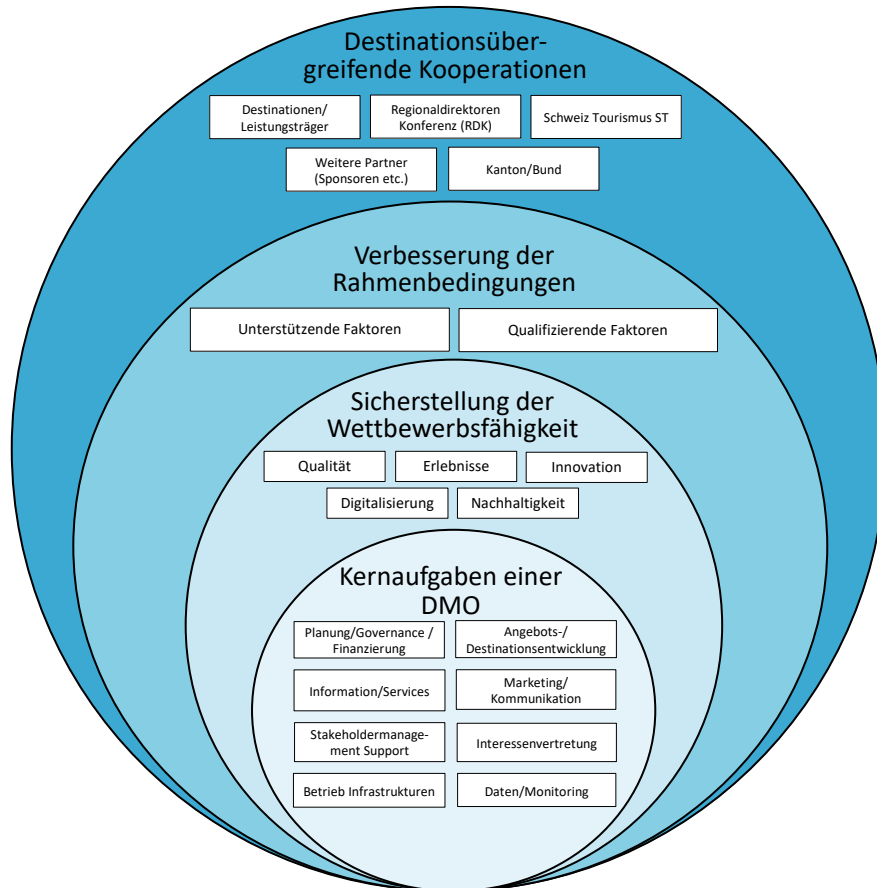
Weil DMO ihre Destination wegen eingeschränkten Kompetenzen und fehlenden Ressourcen nur beschränkt steuern können, sind sie gezwungen, kooperativ und konsensorientiert zu agieren. Um eine Destination dennoch erfolgreich weiterzuentwickeln, braucht es eine möglichst klare Governance mit einer festgelegten Rollenteilung zwischen den Akteuren.

Nachfolgend einige Grundsätze zur Aufgabenteilung und den Verantwortlichkeiten:

- Die DMO befasst sich mit allen Belangen, die primär den Gästen zugutekommen, und zwar entlang der gesamten Customer Journey und im ganzen Erlebnisraum. Dabei kommt ihr vor allem eine koordinative Rolle zwischen den Aufgaben der öffentlichen Hand (Gemeinde/Kanton) und den touristischen Leistungsträgern zu. Für das breite Feld der Aufgaben, die primär den Lebensraum der Ortsansässigen betreffen, ist die öffentliche Hand im Lead.
- Bei den Planungsgrundlagen (Destinationsstrategie/Masterplan, Standortentwicklungsstrategie, Regionalentwicklungsplan, etc.) braucht es eine breite Abstützung und eine gute Koordination. Projektbezogen muss festgelegt werden, bei welchen Aufgaben die DMO im Lead ist.
- Um nebst dem Grundauftrag die projektbezogenen Aufgaben der DMO festzulegen, ist ein iterativer Prozess unter Einbezug der relevanten Stakeholder notwendig.
- Zielführend ist eine möglichst hohe Konsistenz zwischen den zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie der finanziellen Ausstattung.
- Die Aufgaben einer DMO sind sowohl bezüglich des Umfangs wie auch der Qualität ausreichend zu klären:
 - Der Grundauftrag in den Statuten resp. in einem Betriebskonzept oder Pflichtenheft.
 - Projektbezogene Aufgaben in Leistungsvereinbarungen, in der die Verantwortlichkeiten, Kosten und Finanzierung zu regeln sind.
 - Zudem sind konkrete und überprüfbare Zielwerte (KPI) festzulegen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Übersicht über die vielfältigen Aufgaben, die in einer Destination anfallen:

Abbildung 26: Übersicht über die Aufgaben in einer Destination als Grundlage für die Rollen- und Aufgabenteilung



Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Kernaufgaben einer DMO

Die Kernaufgaben einer DMO wurden bereits im Kapitel 4.3 eingehend erläutert. Deshalb nur der Hinweis, dass bezüglich dieser Aufgaben die DMO im Lead ist, sie jedoch im Sinne von Shared Services an einzelne Leistungsträger oder an übergeordnete Institutionen auslagern kann.

5.2.3 Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Bereits im Kapitel 4.2 wurden die Managementinstrumente zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beschrieben: Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement, Erlebnis-Setting, Innovationsförderung sowie Digitalisierung. Der Einsatz dieser Managementinstrumente liegt primär in den Händen der Leistungsträger resp. der Gemeinden.

Es ist jedoch die Aufgabe einer DMO,

- einerseits die passenden Managementinstrumente für die Gestaltung der eigenen Serviceleistungen einzusetzen,
- andererseits die entsprechenden Prozesse zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit für die gesamte Destination zu führen und Impulse zu geben.

Die Bestrebungen sind mit den Partnern geschickt zu koordinieren.

5.2.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen

Mit Bezug auf die unterstützenden und qualifizierenden Faktoren können ganz grob folgende Hauptverantwortung sowie mögliche Rollen der DMO zugewiesen werden:

Abbildung 27: Rollen- und Aufgabenteilung in Bezug auf die unterstützenden und die qualifizierenden Faktoren

	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

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.5 Destinationsübergreifende Kooperationen

DMO sollten in der Lage sein, auch destinationsübergreifende Impulse zu geben und durch gezielte Kooperationen entsprechende Geschäftspotenziale zu nutzen. Kooperationsmöglichkeiten gibt es mit anderen Destinationen und Leistungsträgern, mit den RDK-Regionen, mit Schweiz Tourismus sowie weiteren Partnern (Sponsoren, etc.). Dazu kommt noch die Nutzung von Förderprogrammen des Kantons und des Bundes.

Kooperationen mit anderen Destinationen und Leistungsträgern

Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Destinationen und Leistungsträgern ausserhalb der Destination gibt es in Bezug auf folgende Geschäftspotenziale und Themen:

- *Kooperationen entlang der Gästeströme:* Um das Gesamterlebnis der Gäste zu verbessern, ist mit den Destinationen und Leistungsträgern entlang der Customer Journey im gesamten Erlebnisraum zu kooperieren. Diese Kooperationen können im Rahmen der Angebots- und Produktentwicklung, von gemeinsamen Gäste-Services oder der gemeinsamen Vermarktung erfolgen.
- *Sachthematische Kooperationen:* Anspruchsvolle Sachthemen wie die Digitalisierung oder die Nachhaltigkeit erfordern eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Destinationen mit ähnlichen Herausforderungen. Dies kann über konkrete Projekte oder über lose Erfa-Gruppen erfolgen. So können auch Kosten gesenkt, Erkenntnisse erhöht und Ergebnisse optimiert werden.
- *Aufgabenteilung bei Shared Services:* Vor allem kleinere DMO können nicht alle Kernaufgaben vollumfänglich selbst erfüllen. Sie müssen sie über gezielte Kooperationen mit grösseren DMO abdecken, insbesondere in den Bereichen Marketing, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit.

Kooperation mit der regionalen oder kantonalen Tourismusorganisation

Eine zielführende Aufgaben- und Rollenteilung zwischen der DMO und der entsprechenden regionalen oder kantonalen Tourismusorganisation ist naheliegend. In der Schweiz sollten sich die 13 RDK-Tourismusorganisationen (RDK-TO) primär auf folgende Aufgaben konzentrieren (in Anlehnung an: Bandi Tanner et al. 2023):

- *RDK-TO als Koordinatorin:* Zusammenarbeit im Rahmen der RDK, Ansprechpartner für Schweiz Tourismus sowie für den Schweizer Tourismus-Verband STV oder die nationalen Branchenverbände (Hotellerie Suisse, Gastrosuisse, Seilbahnen Schweiz, Verband öffentlicher Verkehr), Koordination von politischen Vorstössen, Schaffen von Austauschplattformen und Netzwerken, Koordination touristischer Weiterbildungsangebote, Verhandlungsführung mit Key-Partnern (z.B. SBB, regionaltypische Marketingpartner etc.), Koordination von Medienreisen und Grossevent-Plattformen, Koordination destinationsübergreifender touristischer Angebote (z.B. Touring-Angebote, Biker-Routen, Langwanderwege etc.).
- *RDK-TO als Enablerin:* Know-how-Bündelung bei Meta-Themen (z.B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Social-Media) sowie Vermittlung von Fachstellen und Expertinnen und Experten, Erhöhung Strategiefähigkeit touristischer Akteure (z.B. über Weiterbildungen, Workshops), Unterstützung destinationsübergreifender Kooperationen.
- *RDK-TO als Marketingagentur:* Die Bedeutung der Marketing-Aktivitäten sind stark abhängig von der Homogenität des touristischen Angebots sowie den touristischen Strukturen auf Destinationsebene. Marketingkampagnen und Branding-Aktivitäten sind nur dann sinnvoll, wenn der Kanton/die RDK-Region als touristische Einheit (Destination bzw. Erlebnisraum) wahrgenommen wird (z.B. Tessin), wenn in Absprache mit den Destinationen ausgewählte Märkte ganz gezielt beworben werden sollen oder bei destinationsübergreifenden Angeboten (z.B. im Bereich Touring). Für eine möglichst effektive Aufgabenteilung ist Marketing in erster Linie Destinationsaufgabe.

Kooperation mit Schweiz Tourismus

Bei der Kooperation mit Schweiz Tourismus geht es primär um die Vermarktung der Destination im Rahmen des Marketing-Mix (Campaigning & Activation, Key Media Management, Key Account Management, Partner Integration) sowie der Bearbeitung von Märkten (insb. den Fernmärkten). Abhängig von der Grösse und Rolle der DMO erfolgt die Kooperation entweder direkt oder indirekt:

- RDK-TO sowie die grösseren DMO kooperieren direkt mit Schweiz Tourismus
- Kleinere DMO oder regionale TO kooperieren indirekt über eine grössere DMO oder die RDK-TO mit Schweiz Tourismus.

Kooperationen mit weiteren Partnern (Sponsoren etc.)

DMO können zudem auch Kooperationen mit weiteren Partnern eingehen, wie beispielsweise mit Sponsoren oder Leistungspartnern (z.B. Swisscom). Diese Kooperationen können helfen bei der Entwicklung von Angeboten oder der Vermarktung der Destination, z.B. Erschliessung neuer Zielgruppen und Gäste, gemeinsame Kampagnen. Besonders spannend sind Kooperationen mit Unternehmen aus anderen Branchen, z.B. Uhrenbranche, Automobilbranche, Medien.

5.3 Finanzierung einer DMO

5.3.1 Finanzierungsquellen einer DMO

Zu den grössten Herausforderungen gehört die Finanzierung der vielfältigen Aufgaben einer DMO. In der Schweiz gibt es auf lokaler, regionaler und kantonaler Ebene eine grosse Vielfalt an Finanzierungsquellen. Dabei handelt es sich um einen Mix von privatrechtlichen und öffentlichen Finanzierungsquellen mit unterschiedlichen Zweckbindungen in Bezug auf die Verwendung der Mittel und Finanzierungsmechanismen.

Abbildung 28: Finanzierungsquellen einer DMO

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

Freiwillige Marketingvereinbarung der My Leukerbad AG (neu)

Die My Leukerbad AG hat zur breiteren Abstützung der Finanzierung des Marketings eine freiwillige Marketingvereinbarung mit den vier Standortgemeinden, den systemrelevanten Leistungsträgern sowie den Hotels eingeführt.

- Ziel: Erhöhung der verfügbaren Marketingmittel (cash-out) da Leukerbad im Benchmark zu tiefe Marketingmittel verfügt
- Ansatz: freiwillige, 3-jährige Partnerschaft basierend auf einer solidarischen Teilnahme der Gemeinden, systemrelevanten Leistungsträger und Hotelpartner
- Zielgrösse: 500 TCHF pro Jahr
 - 4 Standortgemeinden: 280 TCHF
 - Systemrelevante Leistungsträger: 130 TCHF
 - Hotelpartner: 100 TCHF
- Klausel: die Hotelpartner müssen mindestens 100 TCHF pro Jahr beitragen, damit die Gemeinden ihre Gelder auch sprechen. Der Beitrag der Hotels beträgt jeweils CHF 140 pro Hotelbett und Jahr.

Mit den zusätzlichen Marketingmitteln wird einerseits die Vermarktung der Destination erhöht und andererseits können die Hotels spezifische Marketingaktivitäten auswählen (siehe Vertrag).

Quelle: My Leukerbad AG (o.J.): Vertrag Marketingplan (Hotellerie; Vorlage)

Betrachtet man die Finanzierung der Aufgaben aus der Sicht der acht Aufgabenbereiche einer DMO, so können grob die folgenden Finanzierungsquellen zugeordnet werden:

- Planung/Governance/Finanzierung: Mitgliederbeiträge, Partnerbeiträge
- Angebots-/Destinationsentwicklung: Gästetaxen, Leistungsaufträge, Projektbeiträge (NRP, Innotour, Stiftungen etc.)
- Information/Services: Gästetaxen
- Kommunikation (Marketing): TFA, Beherbergungsabgabe, Subventionen, Kommissionen, Direktverkauf
- Stakeholdermanagement/Support: Mitgliederbeiträge, Partnerbeiträge
- Interessenvertretung: Mitgliederbeiträge, Partnerbeiträge
- Betrieb Infrastrukturen: Leistungsaufträge, Eintritte
- Daten/Monitoring: TFA, Mitgliederbeiträge, Partnerbeiträge, Projektbeiträge

Verwendung der Kurtaxen

Kurtaxen dürfen gemäss Gesetz für die folgenden Aufgaben verwendet werden:

- Gästeinformation, Personal- und Sachaufwand Tourist-Info
- Beiträge an Organisatoren (internationaler) öffentlicher Sport- oder Kultur-Anlässe
- Unterhalt von Wanderwegen, Langlaufloipen, Skipisten, Sitzbänken, Feuerstellen, Spielplätzen etc.
- Bau und Unterhalt von allgemein zugänglichen touristischen Infrastrukturen wie Tennisplätze, Eisfelder etc.

5.3.2 Kostenmanagement und Geschäftsprüfungskommission

Eine wichtige Grundlage für eine ausreichende Finanzierung bilden transparente Informationen und Daten zu den Kosten der verschiedenen Aufgaben. Deshalb ist ein angemessenes Kostenmanagement zwingend notwendig. Dem DMO-Vorstand gegenüber muss mindestens quartalsmässig Bericht zum finanziellen Geschäftsgang, zur Liquidität und zu Abweichungen gegenüber dem genehmigten Budget erstattet werden.

In einzelnen DMO hat sich – neben der obligatorischen Revisionsstelle – die Einführung einer Geschäftsprüfungskommission bestehend aus Vertreter/innen der Gemeinden sowie der wichtigsten Stakeholdern bewährt. Sie erstattet dem VR/Vorstand mindestens einmal jährlich Bericht über die Geschäftsführung und macht Vorschläge zu Verantwortlichkeiten.

5.4 Monitoring

Die Datenanalyse und das Monitoring gehören zu den Kernaufgaben einer DMO (vgl. Kap. 4.3). Sie stellen die Grundlage für eine seriöse Entscheidungsfindung sowie ein aussagekräftiges Reporting dar. In Ergänzung zu den Ausführungen zu den Kernaufgaben nachfolgend weitere Überlegungen und Empfehlungen zum Monitoring und Reporting.

Datenerfassung

Die Datenbasis von bereits bestehenden Daten ist breit, die Qualität sehr unterschiedlich.

- Beherbergungsstatistik: HESTA
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie.html>)
- Parhotelleriestatistik: PASTA
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/parahotellerie.html>)
- Kurzzeitvermietungen: AirDNA (<https://www.airdna.co/>)
- Tagestourismus: Swisscom Mobility Insights – Datenabfragen über Mobility Insights Portal oder API-Schnittstelle
(<https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/angebot/platforms-applications/data-driven-business/mobility-insights-data.html>)
- Tourismusmonitor Schweiz (TMS): Informationsverhalten, Gästebedürfnissen, Destinationsimage, Stärken und Schwächen, Gästezufriedenheit (<https://www.stnet.ch/de/marktforschung/tourismus-monitor-schweiz/>)
- Gästezufriedenheit: Buchungs- und Bewertungsportale oder Soziale Medien
- Gästeverhalten: Gästekarten und Destinations-Apps
- Volkswirtschaftliche Bedeutung: Wertschöpfungsstudien der Kantone
- Etc.

Empfehlenswert sind Primärerhebungen, z.B.

- Gästebefragung: Reiseverhalten, Gästezufriedenheit
- Stakeholder-Befragung: Zufriedenheit
- Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung (vgl. <https://www.stadtluern.ch/aktuelles/newslist/961400>)
- Nachhaltige Entwicklung, z.B. Energie- und Wasserverbrauch, Abfall oder CO₂-Emissionen (Reduktionsziele mit Absenkungspfad) (vgl. <https://www.stv-fst.ch/nachhaltigkeit/kompetenzzentrum/swisstainable/swisstainable-destination>)
- Etc.

Datenauswertung

Bei der Datenauswertung ist zu beachten:

- *Data-Analytics*: Grosse Datenmengen ermöglichen Erkenntnisse Gästeverhalten oder Nachfragetrends. Data-Analytics erfordert jedoch sehr spezifische fachliche und methodische Kompetenzen.
- *Vielfalt und Kombination von Daten*: Ein guter Mix resp. eine geschickte Kombination relevanter Daten sind die Grundlage erweiterter Erkenntnisse.
- *Ziele und Schlüsselindikatoren*: Basis für ein Monitoring bilden einerseits konkrete langfristige und kurzfristige Ziele, andererseits relevante Schlüsselindikatoren (KPIs). Diese KPIs sollen sowohl die Performance der DMO (bezüglich Aufgaben und Leistungsauftrag) als auch die Entwicklung der Destination als Ganzes (Attraktivität, Wettbewerbsfähigkeit) abdecken.
- *Zeitreihen*: Ziel eines Monitorings sind Messreihen, also gut vergleichbare Ergebnisse im Verlaufe der Zeit.
- *Benchmarking*: Eine wichtige Ergänzung können auch Benchmarking-Zahlen sein, die aber wesentlich aufwändiger zu beschaffen sind.

Reporting

Das Reporting ist ein entscheidendes Instrument, um die Leistung und Entwicklung einer Destination zu dokumentieren und gegenüber den Anspruchsgruppen zu kommunizieren:

- Das Reporting gibt Auskunft über die Umsetzung der Destinationsstrategie und der strategischen Projekte.
- Grundlage zu einem aussagekräftigen Reporting sind Daten und Kennzahlen basierend auf einem Monitoring.
- Das Reporting erfolgt regelmässig und ist abhängig von den verfügbaren Daten: monatlich, quartalsweise, halbjährlich und/oder jährlich.

Die Destination Gstaad hat einen «Tourismusbarometer» eingeführt, mit dem quartalsweise auch monetäre Ergebnisse erhoben und offengelegt werden (vgl. Kästchen).

Tourismusbarometer Gstaad

Das Tourismusbarometer basiert sowohl auf statistischen als auch auf empirisch erhobenen Daten bei den wichtigsten Leistungsträgern. In Zusammenarbeit mit der Universität Bern werden auf einem Dashboard die folgenden Kennziffern monatlich veröffentlicht:

- Hotellogiernächte
- Relative Veränderung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahresmonat, unterschieden nach Beherbergung, Gastronomie und Kultur/Sport/Unterhaltung
- Relative Veränderung des Umsatzes pro Frequenz
- Performance der Destination als TPI (Tourism Performance Index)
- Hotelzimmerbelegung inkl. Buchungsstand
- Hotel Gästemix
- Website Besuchermix
- Wetterdaten
- Kurzinterpretationen

Pro Quartal wird ein Dashboard veröffentlicht mit kumulierten Ergebnissen inkl. Einzelhandel, Baugewerbe und übriges Gewerbe.

Quelle: Gstaad Saanenland Tourismus (2023): Tourismusbarometer

6 Handlungsempfehlungen

Im Kapitel 3 haben wir aufgezeigt, dass eine DMO den Fokus im *Destinationsmanagement 4.0* aufgrund der theoretischen Erkenntnisse sowie der bewährten aktuellen Praxis auf folgende Aspekte setzt:

- Die Angebotsentwicklung im gesamten Erlebnisraum für wichtige Gästegruppen, obwohl noch immer primär territorial verankert.
- Der Einbezug des Lebensraums der Bevölkerung, wo immer sich die Erlebnis- und Lebensräume überschneiden.
- Das Selbstverständnis als Netzwerkorganisation, um die touristischen Interessen zu koordinieren und zu vertreten mit einem starken Akzent auf das Stakeholdermanagement.
- Das Aufgabenportfolio und die Finanzierung der Aufgaben sind in Leistungsaufträgen geregelt.

Um sich als DMO weiterzuentwickeln oder einen Change-Prozess einzuleiten, schlagen wir abschliessend 10 Schritte «vom Wort zur Tat» vor.

1. Orientieren Sie sich an den Grundsätzen des Destinationsmanagements 4.0 und geben Sie ein klares Commitment ab

Bei der Weiterentwicklung von Destinationen tun Entscheidungsträger/innen gut daran, sich an den acht Grundsätzen zu orientieren (vgl. Kapitel 3.2):

1. Die Wettbewerbsfähigkeit der Destination stärken: Sowohl wirtschaftliche als auch ökologische und soziale Aspekte beachten.
2. Die Destinationsentwicklung nachhaltig gestalten: Konkrete Umsetzungsprojekte verfolgen und Stakeholder einbeziehen.
3. Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung festigen: Overtourismus antizipieren und Vorkehrungen treffen sowie den Lebensraum aufwerten.
4. Auf den gesamten Erlebnisraum entlang der Gästeströme Einfluss nehmen: Vernetzen, Angebote schaffen und vermarkten.
5. Smarter werden: IT-Know-how ausbauen und die digitalen Möglichkeiten clever nutzen.
6. Sich an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen orientieren: Ein systematisches und geschicktes Stakeholder-Management betreiben.
7. Rollen- und Aufgabenteilung mit Stakeholdern diskutieren und festlegen: Kontextfaktoren der Destination beachten.
8. Wachsende Dynamik und Komplexität berücksichtigen: Offene Kommunikations- und konstruktive Konfliktkultur pflegen.

Es darf erwartet werden, dass ein auf die Destination bezogenes Commitment abgegeben, d.h. Verantwortung übernommen wird.

2. Stärken Sie die Führungscrew, indem Sie die richtigen Kompetenzen vereinen und sich diverser aufstellen

Die immer anspruchsvolleren Aufgaben einer Destination können nur mit einer kompetenten Führungscrew wahrgenommen werden. Es gehört zu den bekannten Managementprinzipien, dass ganz am Anfang erfolgreicher Transformationen ein starkes Team resp. die richtigen Köpfe stehen. Der Vorstand/VR und die Geschäftsleitung sollten divers zusammengesetzt sein und die wichtigsten Kompetenzen abdecken. Divers aufgestellte Teams kommen zu besseren Entscheidungen, sie sind innovativer, führen zu einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden, performen deshalb besser und vereinfachen die Gewinnung von Mitarbeitenden.

Vorstände/VR brauchen eine starke Führungsperson als Präsidenten/Präsidentin, der/die in der Destination gut vernetzt ist, sowie engagierte Mitglieder aus der Destination, die folgende Kompetenzen abdecken: Finanzen, Recht, Marketing, Hospitality, Mobilität, Politik. Mindestens ein Mitglied sollte zudem eine Aussensicht einbringen.

Entscheidend ist auch die Qualifikation des Destinationsmanagers resp. der Tourismusedirektorin: Er/sie muss ein hohes Mass an Sachverstand, Leidenschaft, Führungsgeschick und Kommunikationskompetenz mitbringen und ein Teamplayer/eine Teamplayerin sein. Auch die Geschäftsleitung sollte kompetent und divers zusammengesetzt sein.

3. Erarbeiten oder aktualisieren Sie die Destinationsstrategie zusammen mit den wichtigsten Stakeholdern und sorgen Sie für eine hohe Verbindlichkeit

Eine Destinationsstrategie (oder ein Masterplan) gehört zum Standard des Destinationsmanagements 4.0. Sie ist partizipativ zu erarbeiten, gibt die Vision, Mission, Positionierung, strategischen Geschäftsfelder, Entwicklungsstrategien und Handlungsfelder vor und wird alle vier bis fünf Jahre aktualisiert. Sie bildet die Grundlage für alle weiteren Teilstrategien und Konzepte (Marketing, Nachhaltigkeit Event etc.). Verbindlichkeit zeigt, wer nicht nur Ziele und Strategien festlegt, sondern auch Umsetzungsprojekte mit Terminen, Etappierungen, und Verantwortlichkeiten definiert. Der Stand der Umsetzung wird mindestens jährlich überprüft und der Umsetzungsplan aktualisiert. Es lohnt sich, die wichtigsten Inhalte der Destinationsstrategie in einem handlichen Format sowie einem Erklärvideo zu publizieren, damit alle Stakeholder und die interessierte Bevölkerung die wichtigsten Inhalte kennen.

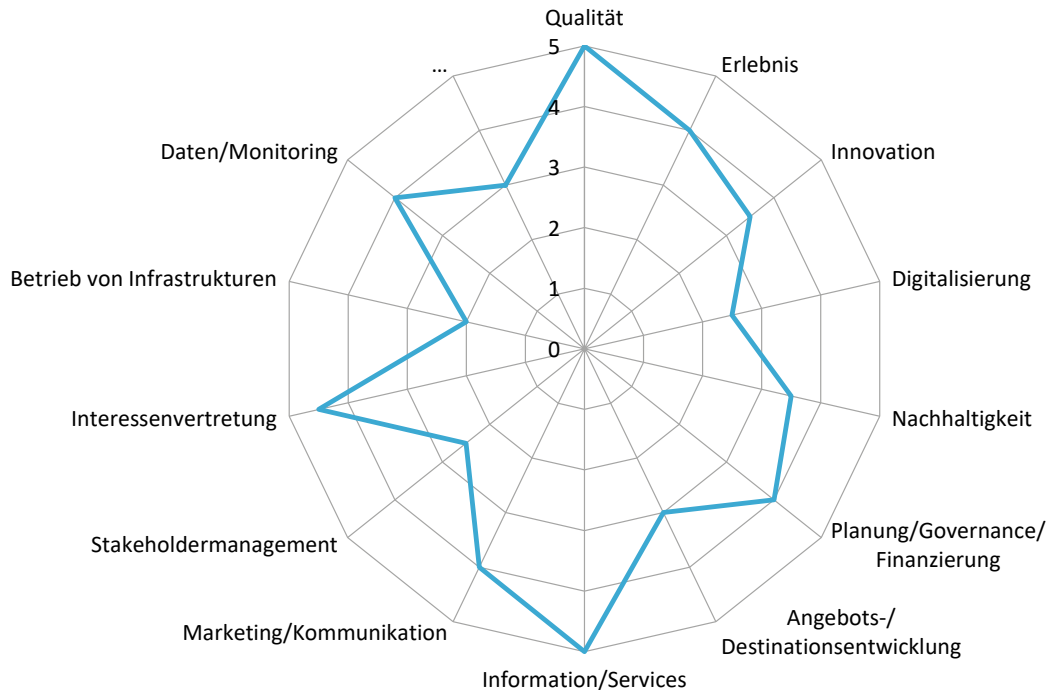
4. Analysieren Sie selbstkritisch die Aufgabenerfüllung, suchen Sie die «Stellschrauben» und leiten Sie das Verbesserungspotenzial ab

Die Aufgabenerfüllung der DMO ist im Vorfeld der Überarbeitung der Destinationsstrategie selbstkritisch zu analysieren. Dabei ist, idealerweise im Team (DMO-Vorstand, Geschäftsleitung), die Frage zu beantworten resp. zu beurteilen: Wie gut ist die DMO bezüglich der Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination sowie der Kernaufgaben der DMO aufgestellt?

- *Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit*
 - Qualität
 - Erlebnis-Setting
 - Innovationskraft
 - Digitalisierung
 - Nachhaltigkeit
- *Kernaufgaben der DMO*
 - Planung/Governance/Finanzierung
 - Angebots-/Destinationsentwicklung
 - Information/Services
 - Marketing/Kommunikation
 - Stakeholdermanagement/Support
 - Interessenvertretung
 - Betrieb von Infrastrukturen
 - Daten/Monitoring

Die Beurteilung kann zum Beispiel mit einem Spider-Diagramm visualisiert werden. Nachfolgend ein beispielhaft ausgefülltes Spider-Diagramms mit der Bewertungsskala 1 «ungenügend aufgestellt» bis 5 «optimal aufgestellt».

Abbildung 29: Beurteilung der fünf Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination und der acht Kernaufgaben einer DMO



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei ist der Entwicklungsbedarf zu identifizieren, insbesondere in Bezug auf problematische Schwachstellen. Es empfiehlt sich, die Massnahmen mit Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Timelines in einem Umsetzungsplan festzuhalten.

5. Identifizieren Sie die Bereiche, in denen die Rollenteilung geklärt, optimiert oder konkretisiert werden muss

Eine geschickte Rollenteilung gehört zu den grössten Erfolgsvoraussetzungen im Destinationsmanagement 4.0. Im Kapitel 4.2 wurde skizziert, dass die DMO bezüglich

- der acht Kernaufgaben von der Planung über die Angebotsentwicklung bis zum Monitoring im Lead ist,
- der fünf Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von der Qualität über die Digitalisierung bis zur Nachhaltigkeit zwar die Führungsverantwortung hat, jedoch nur im Verbund mit den Leistungsträgern und weiteren Stakeholdern Fortschritte erzielen kann,
- der Verbesserung der Rahmenbedingungen zwar einen gewissen Einfluss geltend machen kann, doch der Lead klar bei der öffentlichen Hand oder allenfalls bei einzelnen Leistungsträgern liegt,
- den destinationsübergreifenden Kooperationen, z.B. mit anderen DMO oder den übergeordneten kantonalen Tourismusorganisationen, die Rollenteilung bezüglich einzelner Aufgaben und Projekte von Fall zu Fall geklärt werden muss.

Empfohlen wird, dass diese unterschiedlichen Rollenteilungen möglichst in Vereinbarungen oder Leistungsaufträgen schriftlich festgehalten werden. Nur so findet im Vorfeld ein vertiefter Diskurs dazu statt, der Voraussetzung ist, um Unsicherheiten und Konflikte möglichst zu vermeiden sowie gleichzeitig eine ausreichende Finanzierung zur Erfüllung des Leistungsauftrags sicherzustellen.

6. Setzen Sie Verbesserungsmaßnahmen laufend um und bereiten Sie die DMO gleichzeitig auf die zukünftige Entwicklung vor

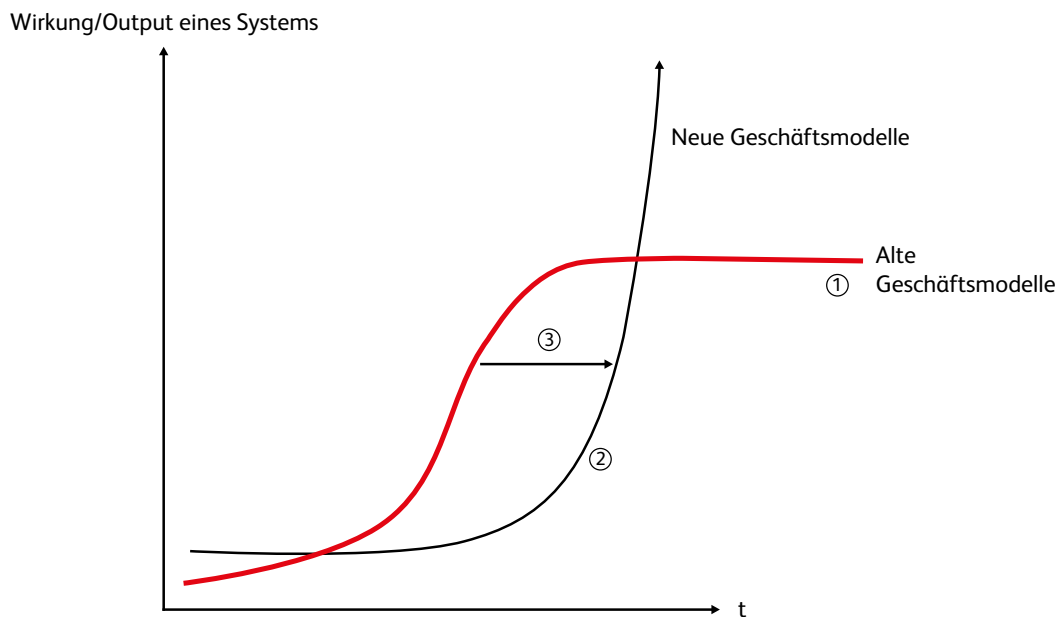
Um das Destinationsmanagement dem Wandel der Gästebedürfnisse sowie den Rahmenbedingungen und Umfeld-trends anzupassen, sind laufend zwei Geschäftsmodelle zu verfolgen:

- Das bestehende Geschäftsmodell laufend optimieren und festgestellte Mängel bei der Aufgabenerfüllung oder der Rollenteilung beheben im Sinne von «run the business» sowie
- sich gleichzeitig mit der längerfristigen Zukunft befassen und neue Geschäftsmodelle im Sinne von «develop the business» vorbereiten.

In Anlehnung an Malik (2015) «Navigieren in Zeiten des Umbruchs» bedeutet für Fischer (2024) Leadership in der Transformation:

1. *Run the business*: Optimierung der bestehenden Geschäftsmodelle
2. *Develop the Business*: Aufbau der neuen Geschäftsmodelle im Hintergrund mit dem Fokus auf jene Bereiche, die in Zukunft nicht mehr erfolgreich sind (z.B. Wintertourismus in niedriggelegenen Destinationen)
3. *Timing*: Wechsel von alten in neue Geschäftsmodelle im richtigen Zeitpunkt.

Abbildung 30: Komplexität und Veränderung managen



Quelle: Malik, F.: Navigieren in Zeiten des Umbruchs, St. Gallen 2015

7. Konkretisieren Sie die Optimierungsvorhaben, bestimmen Sie die KPIs, diskutieren Sie die Vorhaben mit den Stakeholdern, setzen Sie erste Massnahmen erfolgreich um und halten Sie den Energiefluss positiv

Im Sinne des «run the business» (betreiben des aktuellen Geschäftsmodells) sind Optimierungen in einem Umsetzungsplan zu konkretisieren und zu priorisieren. Um den Energiefluss positiv zu halten, sind im Sinne von «quick wins» resp. «low hanging fruits» jene Massnahmen umzusetzen, die einfach zu verwirklichen sind und erste Erfolgserlebnisse ermöglichen. Dabei darf jedoch der strategische Kompass – auch bei eventuellen Misserfolgen – nicht aus den Augen gelassen werden.

Beim Umsetzungsplan ist zentral, die wichtigen Anspruchsgruppen einzubeziehen oder zumindest die Vorhaben rechtzeitig und verständlich zu kommunizieren. Im Destinationsmanagement 4.0 ist das Stakeholdermanagement sehr wichtig geworden. Dabei sind drei Punkte wichtig:

- Die relevanten Stakeholder identifizieren und ihre spezifische Rolle im Destinationssystem sowie ihre Einstellung zur DMO erkennen
- Die Stakeholder bezüglich ihres Einflusses auf die DMO und die Rolle im Destinationssystem priorisieren
- Einen Kommunikationsplan erstellen, geschickt informieren und ggf. das Gespräch suchen

8. Klären Sie den Umfang und die Qualität der zu erbringenden Leistungen sowie die entsprechende Finanzierung

Das Aufgabenportfolio mit den Leistungen einer DMO ist mit einer Speisekarte zu vergleichen, in der nicht nur ein Gericht vorgestellt ist, sondern auch die Zutaten und die zu erwartende Qualität. Gleichzeitig hat jedes Gericht ein Preisschild. Analog sind der Umfang und die Qualität sowie die Finanzierung der zu erbringenden Leistungen hinreichend zu klären.

Die Finanzierungsquellen sind vielseitig (vgl. Kap. 5.3.1). Entsprechend unterschiedlich ist die Umschreibung der quantitativen und qualitativen Aspekte des Aufgabenportfolios einer DMO. Wichtig ist aber, dass einer DMO nicht nur die Aufgaben zugeteilt oder übertragen, sondern auch die dafür erforderlichen finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden.

9. Überprüfen Sie die Strukturen bezüglich der Zweckmässigkeit zur Aufgabenerfüllung und passen Sie die Führungsmittel gezielt an

«Structure follows strategy», lautet ein bekannter Managementgrundsatz. Werden Strategien, Geschäftsmodelle oder Aufgabenportfolios verändert, sind allenfalls auch die Führungsstrukturen sowie die Führungsmittel anzupassen. Wichtig ist, dass die Strukturfragen wie juristische Form, Führungsgremien oder Organigramm nicht am Anfang einer Debatte um die Weiterentwicklung des Destinationsmanagements stehen, sondern die Folge eines Strategiewechsels, einer Ausweitung oder Schärfung des Aufgabenportfolios oder einer Verbesserung von ineffizienten Abläufen sind.

Die zur Verfügung stehenden Führungsmittel sind vielfältig und reichen vom Leitbild oder von der Unternehmensstrategie über funktionale Strategien, Jahresziele bis zu einem regelmässigen Reporting (vgl. Kap. 5.1.1). Im Destinationsmanagement 4.0 werden klare Zielvorgaben mithilfe von messbaren Key Performance Indicators (KPI) im Sinne von Sollwerten immer wichtiger. Sie zwingen zu ambitionierten Zielvorstellungen, zu innovativen Messmethoden und zu Lernschlaufen, falls die Ziele nicht erreicht werden.

10. Messen Sie die Fortschritte (Monitoring), nutzen Sie digitale Daten, richten Sie ein wirkungsvolles Reporting ein, bleiben Sie agil und kommunizieren Sie mit der Bevölkerung

Zum Destinationsmanagement 4.0 gehört ein systematisches Monitoring, mit dem Fortschritte in allen Belangen gemessen werden können. Statistische Sekundärdaten, empirisch erhobene Primärdaten und vermehrt mit Hilfe von Data Analytics ausgewertete Daten aus digitalen Quellen ermöglichen uns ein besseres Verständnis über tatsächliche Entwicklungen innerhalb der Destination. Es wird empfohlen, ein systematisches und regelmässiges Reporting basierend auf festgelegten KPI einzuführen. Dabei sollen nicht nur harte Fakten über Umsetzungsschritte von Projekten und erzielte Ergebnisse eine Rolle spielen, sondern auch weiche Wirkungen die Gästezufriedenheit und die Tourismussensibilität in der Bevölkerung. Es entspricht einer alten Tatsache, dass nur umgesetzt wird, was auch laufend gemessen wird. Ein regelmässiges Reporting erhöht auch die Agilität der DMO, kann in der Kommunikation gut genutzt werden und erhöht das Vertrauen der Stakeholder und Bevölkerung in die DMO.

Gesamtfazit

- Destinationsentwicklung ist Netzwerkarbeit: Notwendig sind gemeinsam festgelegte Spielregeln der Zusammenarbeit.
- Eine Destination braucht Perspektiven: Notwendig ist eine breit abgestützte Destinationsentwicklungs-Strategie.
- Die Qualitätsentwicklung, das Erlebnis-Setting, die Innovationkraft und die Digitalisierung sind wichtige Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung: Notwendig ist der Wille, einen Change-Prozess einzuleiten.
- Die Resilienz ist zu stärken: Notwendig sind eine ehrliche Kultur, eine intensive Zusammenarbeit und eine hohe Agilität.
- Die obersten Führungsgremien (VR, Vorstand, GL) tragen die Verantwortung: Notwendig ist eine kompetente, breite und diverse Zusammensetzung.

«Wer will, dass die Welt so bleibt, wie sie ist, will nicht, dass sie bleibt,» sagte einmal der österreichische Lyriker Erich Fried. Für touristische Destinationen ist der Anpassungs- und Wandlungsdruck hoch. Eine Destination wird sich nur dann in die gewünschte Richtung entwickeln, wenn man nicht auf irgendwelche «Andere» hofft, sondern selbst einen überzeugten und begeisterten Anfang macht. Der erste Schritt als Auftakt und Voraussetzung jeder Veränderung.

Quellenverzeichnis

BAK Basel Economics (2018): Destinationsmonitor, 2018

Bandi Tanner, M., Müller, H.R. (2021): Grundkenntnisse Tourismus – Eine Einführung in Theorie, Markt und Politik, Berner Studien zum Tourismus, Heft 61, 2. Auflage, Bern

Bandi Tanner, M., Steiner, M., Brügger, J., Roller, M. (2023): Grundlagen der zukünftigen Tourismuspolitik des Kantons Bern, CRED-Bericht Nr. 24, Universität Bern

Berndt, M., Heinsohn, K. (2023): Vom Lebensraum-Management zur Destinations-Verantwortung, <https://www.dwif.de/news/item/lebensraum-management-tourismus-destinationsverantwortung.html> (Stand: 08.03.2024)

Bieger, T. (1996): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 1996

Bieger T. (1997): Theorie zum «Destinationsmanagement», 2. Aufl., München/Wien

Bieger, T., Beritelli, P. (2013): Management von Destinationen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2013

Bieger, T., Laesser, C., Beritelli, P. (2013): DMO Modell der 3. Generation, St. Gallen 2013

Bieger, T., Laesser, C., Weinert, R. (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse, IDT Universität St. Gallen 2006

Bieger, T., Müller, HR. (1997): Neue touristische Strukturen in der Schweiz, Bericht einer Arbeitsgruppe VSTD, Samedan 1997

Deming Zyklus (2021): <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/pdca-zyklus> (Stand: 08.03.2024)

Dwyer, L., Kim, C., (2003): Destination competitiveness: Determinants and indicators. Current Issues in Tourism, 5, (2003)

Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2000): The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. Tourism Management, 21, (2000)

Einwohnergemeinde Engelberg (2023): Leistungsauftrag, Destinationskommission, Entwurf, 1.6.2023

Fischer, D. (2024): Change Management, CAS Tourismus und Digitalisierung, Universität Bern vom 24.02.2024

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

Gstaad Saanenland Tourismus (2020): Tourismusstrategie Destination Gstaad 2020 – 2024, Gstaad 2020

Gstaad Saanenland Tourismus (2023): Tourismusbarometer (<https://www.gstaad.ch/service/organisation-teams/berichte-reglemente.html>) (Stand: 08.03.2024)

Gstaad Saanenland Tourismus (2023a): Standortentwicklungsstrategie SES (noch nicht publiziert)

FLF Management (2024): <https://flfmanagement.ch> (Stand: 08.03.2024)

Bundeskanzlei (2024): HERMES Methode, HERMES Online, <https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/verstehen/hinweise-zur-anwendung/governance.html> (Stand 30.03.2024)

Horster, E., Jasper, L., Helfer, P., Stühling C. (2022): Leitfaden Smart Destination, Tourismus NRW e.V. (Hrsg.), Düsseldorf

- Kanton Luzern (2023): Neues Tourismusleitbild Kanton Luzern, Vernehmlassungsentwurf vom Mai 2023, Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat, Luzern 2023
- Kohl & Partner (2016): Die Zukunft der touristischen Organisationen 2030
- Kreilkamp, E. (2015): Destinationsmanagement 3.0 – Auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis, in: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, De Gruyter, vol. 7(2), pages 187–206, <https://doi.org/10.1515/tw-2015-0206>
- Krippendorf, J., Müller, H.R. (1986): Alpsegen Alptraum – Für eine Tourismus-Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Bern 1986
- Kühn, R., Grünig R., Morschett, D. (2022): Strategieplanungsprozess. Analysen, Optionen, Projekte, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Haupt Verlag, Bern 2022
- Laesser, C. (2023): Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven
- Laesser, C.; Schegg, R.; Bandi Tanner, M.; Liebrich, A.; Lehmann Friedli, T.; Fux, M; Stämpfli, A. (2018): Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern
- Laesser, C., Beritelli, P. (2013): St. Gallen Consensus on Destination Management, in: Journal of Destination Marketing & Management 2 (2013), p. 46–49, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.11.003>
- Laesser, C., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., Weilenmann, T. (2023): Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Bern
- Malik, F. (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Campus Verlag GmbH
- Müller, HR. (2022): Lobbying – Public Choice Theory, CAS Tourismus und Digitalisierung, Universität Bern, 25.02.2022
- Müller, HR., Scheurer, R. (2004): Tourismus-Destination als Erlebniswelt. Ein Leitfaden zur Angebots-Inszenierung, Hrsg. FIF Universität Bern 2004
- Müller, HR., Stettler, J. (1993): Marketing-Arbeit der Verkehrsvereine, Hrsg. FIF Universität Bern 1993
- My Leukerbad AG (2022): Geschäftsbericht 2021/22, <https://leukerbad.ch/über-uns#tourismus-organisation> (Stand: 08.03.2024)
- My Leukerbad AG (2022a): Masterplan, Abschlussbroschüre Juni 2022, <https://leukerbad.ch/assets/content/documents-website/MyLeukerbad-AG/DMO-Tourismus-Organisation/Brosch%C3%BCre-Masterplan.pdf> (Stand: 08.03.2024)
- My Leukerbad AG (2023): Geschäftsbericht 2022/23, <https://leukerbad.ch/über-uns#tourismus-organisation> (Stand: 08.03.2024)
- My Leukerbad AG (o.J.): Vertrag Marketingplan (Hotellerie; Vorlage), nicht veröffentlicht
- Poon A. (1993): Tourism, technology and competitive strategies, Wallingford: C.A.B International, 1993
- Raum und Wirtschaft Kanton Luzern (rawi) (2012): DMO Luzern, Das konsolidierte Tourismusmarketing im Kanton Luzern, https://rawi.lu.ch/-/media/RAWI/Dokumente/Downloads/raumentwicklung/rawi_dmo_broschuere_einzelseiten.pdf?rev=12a6e4925d994bcf864f71121e676366 (Stand: 08.03.2024)
- Raum und Wirtschaft Kanton Luzern (2009): Tourismusleitbild, <https://rawi.lu.ch/themen/tourismusfoerderung/Tourismusleitbild> (Stand: 08.03.2024)
- Region Luzern-Vierwaldstättersee (17.11.2022): Kooperationsmodell zur gemeinsamen Produktentwicklung und -betrieb in der Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee (nicht veröffentlicht)
- Region Luzern-Vierwaldstättersee: Kooperations- und Leistungsvereinbarung (Muster-vorlage LTAG mit Kanton XY) (nicht veröffentlicht)

- Reinhold, S., Laesser, C., Beritelli, P. (2023): The 2022 consensus on advances in destination management, in: Journal of Destination Marketing & Management 29 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100797>
- Reinhold, S., Laesser, C., Beritelli, P. (2018): The 2016 consensus on advances in destination management, in: Journal of Destination Marketing & Management 8 (2018), p. 426–431, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.001>
- Reinhold, S., Laesser, C., Beritelli, P. (2015): 2014 St. Gallen Consensus on destination management, in: Journal of Destination Marketing & Management 4 (2015), p. 137–142, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.006>
- Reinhold S., Beritelli, P., Fyall, A., Chris Choi, H.S., Laesser, C., Joppe, M. (2023): State-of-the-Art Revue on Destination Marketing and Destination Management, in: Tourism and Hospitality 2023, 4, S. 584-603, <https://doi.org/10.3390/tourhosp4040036>
- Rickly-Boyd, J. (2009): 'Through the magic of authentic reproduction': tourists' perceptions of authenticity in a pioneer village, in: Journal of Heritage Tourism, Vol. 7, No. 2, May 2012, p. 127–144, <https://doi.org/10.1080/1743873X.2011.636448>
- Ritchie & Crouch (2003): The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Oxon/Cambridge
- Schweiz Tourismus (2023): Strategie und Planung 2024–26, Zürich 2023
- Schweiz Tourismus (2023a): Marktforschung, www.stnet.ch/de/marktforschung (Stand: 08.03.2024)
- Stadt Luzern (2023): Neue Leistungsvereinbarung mit Luzern Tourismus AG und Teilrevision Kurtaxenreglement, <https://www.stadtluzern.ch/aktuelles/newslist/1669085> (Stand: 08.03.2024)
- Schweizer Tourismus-Verband (2024): Swisstainable – Das Nachhaltigkeitsprogramm des Schweizer Tourismus. Leitfaden für Destinationen, V 0.3, Februar 2024, https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/swisstainable_destination_leitfaden_d.pdf (Stand: 08.03.2024)
- Vanhove, N. (2022): The Economics of Tourism Destinations. Theory and Practice, Routledge, 2022
- Weibel, B. (2014): Mir nach! – erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs
- Willisau Tourismus, (2023): Willisau Tourismus Strategie 2023–2027, Willisau 2023
- Wirtschaftskammer Tirol & Verband der Tiroler Tourismusverbände (2021): Der Tiroler Weg – Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung
- Zorn, S. (2022): 12 Ansätze zur erfolgreichen Bewältigung der steigenden Komplexität im Destinationsmanagement, Kohl & Partner, <https://www.kohl-partner.at/de/12-ansaetze-zur-erfolgreichen-bewaeltigung-der-steinigenden-komplexitaet-im-destinationsmanagement.html> (08.03.2024)
- Zürich Tourismus (2023): <https://zt.zuerich.com/de/ueber-zt> (Stand: 08.03.2024)
- Zurbruggen, U. (2022): My Leukerbad AG – ein Modell für Tourismusdestinationen, Referat Tourismusforum Schweiz (TFS) vom 24.11.2022

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Marketingfunnel	15
Abbildung 2:	St. Galler-Destinationsmanagement-Modell: Heuristik mit sechs Schritten	16
Abbildung 3:	«Touristendestination» als Basis der «Tourismusdestination»	18
Abbildung 4:	Destinationsentwicklung: Absichtsbildung und Umsetzung	20
Abbildung 5:	Konzeptionelles Modell des Destinationsmanagements	21
Abbildung 6:	Erfolgsfaktoren des Destinationssystems	26
Abbildung 7:	Aufgaben einer smarten Destination	28
Abbildung 8:	Evolution des Destinationsmanagements	30
Abbildung 9:	Charakteristik der Destination Zürich: Dreieck der Standortentwicklung	36
Abbildung 10:	Organigramm 2023 von Gstaad Saanenland Tourismus GST	38
Abbildung 11:	Governance-Struktur Destination Leukerbad	43
Abbildung 12:	Rollenmodell von Willisau Tourismus	45
Abbildung 13:	Strukturen und Aufgaben im ländlichen Tourismus des Kantons Luzern: Organigramm der DMO Luzern	47
Abbildung 14:	Die Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen der LTAG als DMO-Zentrale und den RTO	48
Abbildung 15:	Tourismusleitbild Kanton Luzern: Aufbau und Struktur	48
Abbildung 16:	Entwicklung des Destinationsmanagements mit unterschiedlichem Fokus	55
Abbildung 17:	Übersicht über das Destinationsmanagement 4.0	56
Abbildung 18:	DMO im dynamischen und komplexen Umfeld	58
Abbildung 19:	Chancen und Gefahren der touristischen Entwicklung	60
Abbildung 20:	Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0 aus Sicht der DMO	61
Abbildung 21:	Lebensraum und Erlebnisräume am Beispiel der Destination Gstaad	64
Abbildung 22:	Strategiehaus einer Destinationsstrategie (schematisch)	69
Abbildung 23:	Stakeholder Matrix	73
Abbildung 24:	Führungsprozesse und Organe	79
Abbildung 25:	Das Rollenbild des DMO-Managers im Laufe der Zeit	80
Abbildung 26:	Übersicht über die Aufgaben in einer Destination als Grundlage für die Rollen- und Aufgabenteilung	83
Abbildung 27:	Rollen- und Aufgabenteilung in Bezug auf die unterstützenden und die qualifizierenden Faktoren	84
Abbildung 28:	Finanzierungsquellen einer DMO	86
Abbildung 29:	Beurteilung der fünf Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination und der acht Kernaufgaben einer DMO	93
Abbildung 30:	Komplexität und Veränderung managen	94

