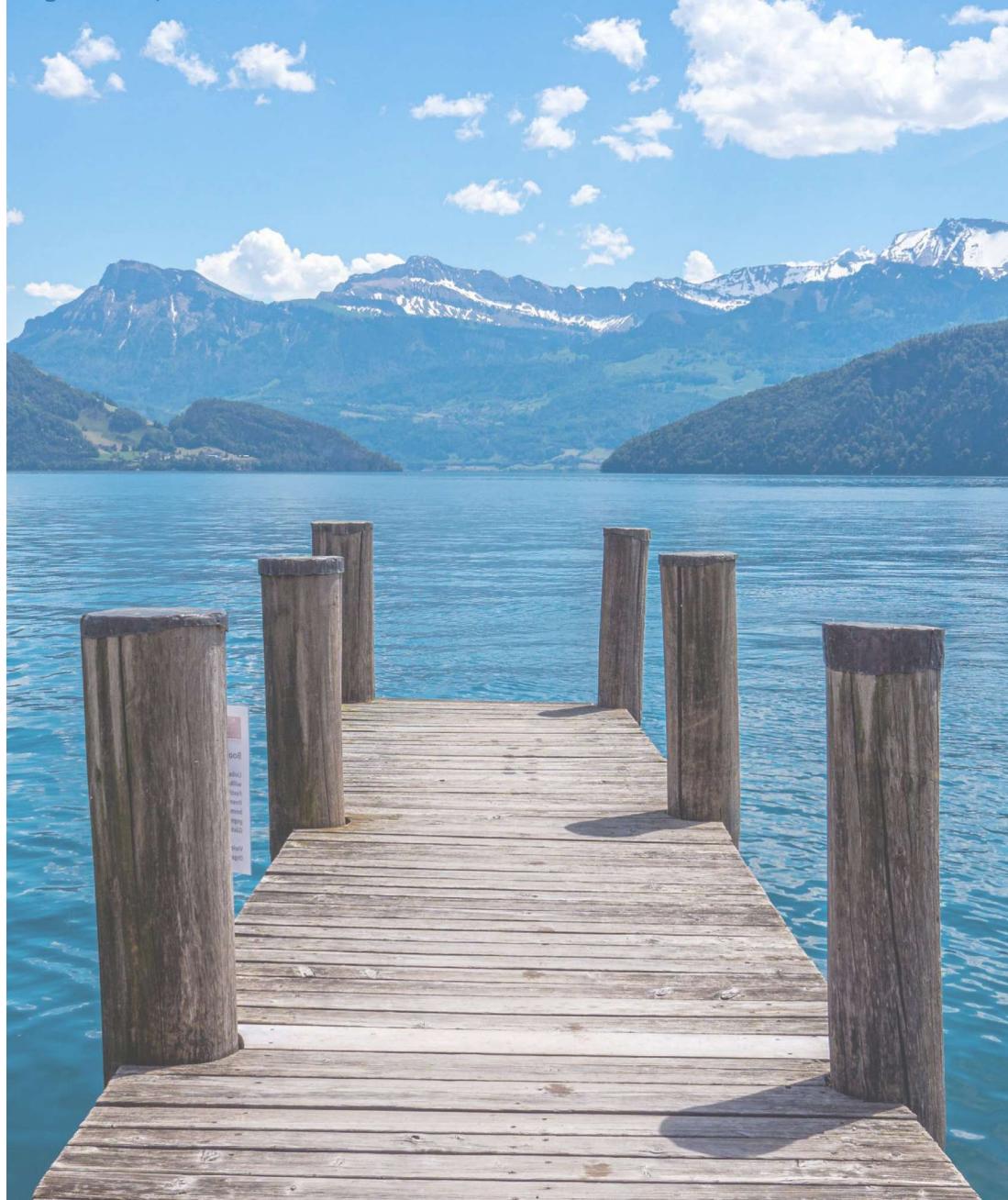


# Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0

## Q&A

Jürg Stettler, Hansruedi Müller





# Q&A

## Was waren die Beweggründe zu dieser Publikation?

- Einerseits die laufenden **Diskussionen** um die Abgrenzungen von Destinationen sowie um die **Form, Aufgaben, Ausstattungen und Wirkungen** von DMOs in Theorie und Praxis
- Andererseits die spannende **Entwicklung** und **Dynamik**:
  - o von den Kur- und Verkehrsvereinen der **1. Generation**,
  - o über die DMO der **2. Generation** mit einem starken Marketing-Fokus ab den 1990er-Jahren,
  - o gefolgt vom Destinationsmanagement der **3. Generation** mit dem Fokus auf die Besucherströme und Prozesse vor rund 10 Jahren
  - o und nun das **DM 4.0** mit einem Destinationsentwicklungs-Ansatz und einer DMO als Netzwerkorganisation verbunden mit einem starken **Stakeholdermanagement**.
- Wichtig ist zu erwähnen, dass wir die Publikation aus der **Sicht der Verantwortlichen** einer DMO verfasst haben: **Hauptzielpublikum** sind die Geschäftsführerenden und Vorstandsmitglieder oder Verwaltungsräte einer DMO.

## Was unterscheidet das DM 4.0 von früheren Generationen?

- Das DM 4.0 **unterscheidet** sich durch:
  - o einen **integralen und holistischen Ansatz** der Führung und **Entwicklung** einer Destination als **Erlebnis- und Lebensraum**,
  - o die Ausrichtung auf die nachhaltige **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**,
  - o die **Governance** mit einer Klärung der **Rollen- und Aufgabenteilung** zwischen den verschiedenen Akteuren,
  - o ein umfassendes, jedoch **kontextabhängiges Aufgabenportfolio** einer DMO sowie
  - o die praxisorientierten **Handlungsempfehlungen**, um einen kontinuierlichen **Change-Prozess** einzuleiten.

## Was sind die wesentlichen Charakteristiken einer DMO im DM 4.0?

- Die DMO 4.0 **koordiniert** die vielschichtigen **Interessen** und **moderiert** projektbezogene Prozesse.
- Sie setzt den Fokus auf die **Angebots- und Destinationsentwicklung**.
- Sie orientiert sich zwar an den **politischen Gegebenheiten**, erweitert aber den Blickwinkel auf den gesamten **Erlebnisraum**.
- Sie klärt und regelt den **Umfang** und die **Qualität** der **Aufgaben** sowie deren **Finanzierung** in Leistungsaufträgen.
- Sie achtet auf die **Lebensqualität der Bevölkerung**, wo immer sich die Erlebnis- und Lebensräume überschneiden.
- Und sie setzt einen starken Akzent auf das **Stakeholdermanagement**.

## An welchen Grundsätzen sich das DM 4.0 orientiert?

- Wir haben **8 Grundsätze** formuliert, die **Orientierung** geben sollen:
  - o Vordringliches Ziel einer DMO ist die langfristige Steigerung oder mindestens Erhaltung der **Wettbewerbsfähigkeit** der Destination
  - o Touristische Destinationen müssen eine **nachhaltige Entwicklung** anstreben, die gleichermaßen wirtschaftlich ergiebig, sozialverträglich und umweltverantwortlich ist.
  - o **Tourismusakzeptanz** in der Bevölkerung festigen: Overtourismus-Situationen antizipieren sowie den **Lebensraum** aufwerten
  - o Auf den **gesamten Erlebnisraum** Einfluss nehmen: Vernetzen, Angebote schaffen und vermarkten
  - o **Smarter werden**: IT-Know-how ausbauen und digitale Möglichkeiten clever nutzen
  - o Ein geschicktes und systematisches **Stakeholdermanagement** sowie die aktive Pflege von **Kooperationen** sind entscheidend für den Erfolg einer DMO

- **Rollen und Aufgaben** einer DMO müssen dem **spezifischen Kontext** einer Destination entsprechen
- **Wachsende Dynamik und Komplexität beachten:** Offene Kommunikations- und konstruktive Konfliktkultur pflegen

**Sind die Gegebenheiten in den touristischen Destinationen nicht sehr unterschiedlich?**

- Ja. Deshalb plädieren wir für eine starke **Kontextabhängigkeit**.
- Wir haben in **8 Fallbeispielen** die **Vielfalt** der heutigen Destinationen und ihren DMOs dargestellt.
- Dennoch gibt es viele **Gemeinsamkeiten** und Weiterentwicklungsperspektiven.
- Im Sinne eines **Orientierungsrasters** wollten wir dies in einer **gut strukturierten Art und Weise** aufzeigen.

**Haben DMO nicht viel zu viel Verantwortung, jedoch kaum Kompetenzen und vor allem nicht ausreichende Mittel für die Aufgabenerfüllung?**

- Das sind die **grössten Herausforderungen** für eine DMO.
- Sie müssen das Geschick haben,
  - **konsensorientiert** zu agieren,
  - sich auf ihre **Kernaufgaben** zu **fokussieren** und
  - sich auf einzelne **Projekte** entlang der Wertschöpfungskette zu **konzentrieren**.

**Ist die Situation in einer touristischen Destination nicht viel zu komplex und dynamisch, als dass wirkungsvoll agiert werden kann?**

- Wir haben versucht, diesen wichtigen Aspekt mit einem **dynamischen und vernetzten Modell** zu illustrieren.
- Dynamisches Modell (Abb. 18)
- Das Modell zeigt die vielschichtigen **Beziehungen** zwischen den Anspruchsgruppen (resp. Stakeholder) und dass sich die DMOs als Netzwerkorganisationen und Systemmoderatoren verstehen müssen.
- Aber klar: Destinationsmanagement ist eine „hohe Kunst“.

**Auch das weitere und nähere Umfeld einer Destination ist vielschichtig und dynamisch. Was können Destinationen aktiv (mit-) gestalten – wo braucht es einfach Resilienz, um gewappnet zu sein?**

- Wir haben versucht, dies mit einem Strukturmodell darzustellen.
- Strukturmodell (Abb. 20)
- Wir unterscheiden **fünf Ebenen** (von unten nach oben):
  - Das wirtschaftliche, technische, ökologische, gesellschaftliche und politische **Umfeld**. Diese Bereiche sind **kaum beeinflussbar** – da braucht es Anpassungsvermögen, also **Resilienz**.
  - Die **qualifizierenden Faktoren** wie die Lage, die natürliche Belastbarkeit, die Bekanntheit, die Sicherheit oder als generelle Kosten-Nutzen-Verhältnis. Diese Faktoren sind – wenn überhaupt – nur **langfristig und gering beeinflussbar**.
  - Die **unterstützenden Faktoren** wie die allgemeine und touristische Infrastruktur, die Attraktionen und Aktivitäten oder die Erreichbarkeit. Diese sind **gestaltbar** und entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit.
  - Im Zentrum sind die **Stakeholder einer DMO** mit den Gästen, den Leistungsträgern, dem Handel, Gewerbe und der Landwirtschaft, den Gemeinden sowie der Bevölkerung.
  - Und oben die Ansätze zur **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**:
    - das Qualitätsmanagement,
    - das Erlebnis-Setting,
    - das Innovationsmanagement,
    - die Digitalisierung und
    - die Bestrebungen, nachhaltiger zu werden
- Dabei ist zu beachten, dass sich das touristische Destinationsmanagement 4.0 **primär** auf den **Erlebnisraum der Gäste** fokussieren soll und die Gemeinden auf den **Lebensraum der Ortsansässigen**.
- Weil es **Überlappungen** gibt, muss sich das touristische Destinationsmanagement auch um das **Wohl der Bevölkerung** in ihrem **Lebensraum** kümmern.

### Was versteht man unter dem Erlebnisraum?

- Der **Erlebnisraum** entsteht durch die **Besucherströme** der wichtigsten Gästegruppen.
- Deshalb werden im DM 4.0 die **Besucherströme ins Zentrum** gestellt.
- Weil die **Gemeinden** einer Destination wichtige **Stakeholder** sind, **orientiert** sich das DM 4.0 zwar an den **politischen Grenzen**, **erweitert** aber den Blickwinkel auf den **gesamten Erlebnisraum** der wichtigsten Gästegruppen.
- Ein Beispiel dazu: **Gstaad Saanenland Tourismus** (Abb. 21)
  - o Der **politische Destinationsraum** sind die Gemeinden Saanen, Gsteig, Lauenen und Zweisimmen
  - o Der **Erlebnisraum** muss aber erweitert werden
    - in Richtung **West** ins Pay-d'Enhaut (mit dem gemeinsamen Skigebiet) bis nach Gruyère und Bulle,
    - in Richtung **Süd** über das Skigebiet Glacier 3000 (mit der hohen Schneesicherheit) bis nach Les Diablerets
    - in Richtung **Ost** bis in Simmental und bis zum Thunersee (Goldenpass-Express)
- Wichtig: Im **erweiterten Erlebnisraum** müssen **Kooperationen** gesucht und die Zusammenarbeit in **Leistungsaufträgen** geregelt werden.

### Wie setzt sich das Aufgabenportfolio einer DMO im DM 4.0 zusammen?

- Wir haben die vielfältigen Aufgaben in **8 Aufgabenfelder** unterteilt:
  1. **Planung, Governance und Finanzierung:**  
Für eine gezielte und koordinierte Destinationsentwicklung braucht es eine **Planungsgrundlage** – z.B. eine Destinationsstrategie oder ein Masterplan – eine klare **Rollen- und Aufgabenteilung** sowie eine darauf abgestimmte **Finanzierung**.
  2. **Angebots- und Destinationsentwicklung:**  
Da die meisten Angebote nicht von der DMO direkt, sondern von den **Leistungsträgern** gestaltet werden, müssen DMO touristische **Schlüsselprojekte anregen, begleiten, unterstützen und koordinieren**. Dazu braucht es ein entsprechendes **Projektmanagement**.
  3. **Information und Services:**  
Eine Uraufgabe einer DMO, erfolgt aber zunehmend in digitaler Form.
  4. **Marketing und Kommunikation:**  
Die **Marktbearbeitung**, die **Verkaufsförderung** sowie die **Kommunikation nach innen** gehören weiterhin zu den Kernaufgaben einer DMO. Dabei geht es vermehrt um eine gute **Koordination** der Marketingaktivitäten sowie um die **Lenkung der Gästeströme**.
  5. **Stakeholdermanagement und Support** (Abb. 3 «Stakeholder-Matrix»):  
Ein systematisches Stakeholdermanagement umfasst unter anderem die **Bestimmung und Analyse** der relevantesten Stakeholder und die Erstellung einer **Stakeholder-Matrix**.
  6. **Interessenvertretung:**  
Dazu gehören unter anderem die **Öffentlichkeitsarbeit**, das **Lobbying** und die **Stärkung des Tourismusverständnis** bei politischen Akteuren und der Bevölkerung.
  7. **Betrieb von Infrastrukturen:**  
Dazu gehören der Betrieb und Unterhalt von **Freizeiteinrichtungen** oder ganzer **Sportstätten**. Wichtig sind klare Leistungsvereinbarungen mit den Pflichten und die Regelung der Finanzierung.
  8. **Daten und Monitoring:**  
Daten werden für eine gezielte **Gästekommunikation** sowie für ein aussagekräftiges **Monitoring** immer wichtiger. Für das Monitoring braucht es quantitative und qualitative **Schlüsselindikatoren (KPI)**, die aus den konkreten Aufgaben einer DMO abgeleitet werden.
- **Vorsicht:** Bei diesen breiten 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.

### Was versteht man unter einer „möglichst klaren Governance“?

- Wir haben die **Governance** in **3 Teilbereiche** gegliedert. Dies ist die **Führung**, die **Rollen- und Aufgabenteilung** sowie die **Finanzierung**.
- Wir haben konkrete Anregungen gemacht, wie die **Governance verbessert** werden könnte:

- Zur **Führung**: Es braucht passende **Führungsgremien** und **Führungsmitte**. Beispielsweise schlagen wir nebst dem Vorstand resp. dem Verwaltungsrat einen **Destinationsrat** vor, ein informelles Gremium, der alle zentralen Stakeholder vereint und sich jährlich oder sogar halbjährlich zu den strategischen Schwerpunktthemen austauscht.

### Was gilt es unter einer „guten Rollen- und Aufgabenteilung“ zu beachten?

- Zur **Rollen- und Aufgabenteilung** schlagen wir einige **Grundsätze** vor:
  - o Die **DMO** befasst sich mit allen Belangen, die primär den **Gästen** zugutekommen, und zwar entlang der gesamten **Customer Journey** und im gesamten **Erlebnisraum**.
  - o Die **DMO** hat vor allem eine **koordinative Rolle** zwischen der **öffentlichen Hand** und den touristischen Leistungsträgern.
  - o Für die Aufgaben, die den **Lebensraum** der **Ortsansässigen** betreffen, ist primär die **öffentliche Hand im Lead**.
  - o Bei den **Planungsgrundlagen**, wie z.B. der Destinationsstrategie, braucht es eine **breite Abstützung** und eine **gute Koordination**.
  - o Zur Festlegung der Verantwortlichkeiten der **projektbezogenen Aufgaben** der DMO braucht es einen **iterativen Prozess** unter Einbezug der relevanten **Stakeholder**.
  - o Zielführend ist eine gute **Übereinstimmung** zwischen den zugewiesenen **Aufgaben** und der **finanziellen Ausstattung**, zwischen den **Verantwortlichkeiten** und den **Kompetenzen**.
  - o Die **Aufgaben** einer DMO sind sowohl bezüglich des **Umfangs**, der **Qualität** sowie der **Finanzierung** zu klären und in **Vereinbarungen** zu regeln.
  - o Zudem sind konkrete und überprüfbare **Zielwerte (KPI)** festzulegen.

### Wie sollen die verschiedenen Aufgaben im DM 4.0 finanziert werden?

- Finanzierungsfragen stehen immer wieder im Zentrum.
- Wir haben die zahlreichen **Finanzierungsquellen** und ihre **Mechanismen** übersichtlich aufgelistet, von den Mitglieder- resp. Partnerbeiträgen über die Gästetaxen, die Subventionen der öffentlichen Hand, die Projektbeiträge (NRP, Innotour, Stiftungen etc.) bis zu den Kommissionen oder den Eintritten für den Betrieb von Sportstätten.

### Wie kann der notwendige Change-Prozess gelingen?

- Um einen kontinuierlichen Change-Prozess einzuleiten, schlagen wir **einzelne wesentliche Schritte** vor:
  1. Orientierung an den **Grundsätzen** des Destinationsmanagements 4.0 und ein **klares Commitment**
  2. **Stärken der Führungscrew**, um die richtigen Kompetenzen zu vereinen und sich diverser aufzustellen
  3. **Aktualisieren der Destinationsstrategie** mit einer hohen Verbindlichkeit, gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern
  4. **Selbstkritisches Analysieren der Aufgabenerfüllung** der DMO, identifizieren der «Stellschrauben» und ableiten des **Verbesserungspotenzials**
  5. Identifizieren der Bereiche, in denen die **Rollenteilung** erklärt, optimiert oder konkretisiert werden muss
  6. **Verbesserungsmassnahmen** laufend **umsetzen** und die DMO gleichzeitig auf die zukünftige Entwicklung vorbereiten
  7. Konkretisieren der **Optimierungsvorhaben**, bestimmen der **KPIs**, diskutieren der Vorhaben mit den **Stakeholdern**, erste Massnahmen erfolgreich umsetzen und den Energiefluss positiv halten
  8. Klären des **Umfangs** und der **Qualität** der zu erbringenden Leistungen, der **Rollenteilung** sowie der entsprechenden **Finanzierung** und ein zielstrebiges Umsetzen der Verbesserungsmassnahmen
  9. Überprüfen der **Strukturen** bezüglich der Zweckmässigkeit zur Aufgabenerfüllung und Anpassen der **Führungsmitte**
  10. Bestimmen von **KPI**, **Monitoring** der Fortschritte, Einrichten eines wirkungsvollen **Reportings** und agil bleiben.
- **Destinationsmanager 4.0** sind nicht nur Dienstleister, Vermarkter und Systemmanager, sondern vor allem Entwickler und Ermöglicher, die eine «Wir-Kultur» pflegen und stark im Hintergrund wirken – Auch deshalb ist das Destinationsmanagement 4.0 eine hohe Kunst!