

# Destinationsmanagement 4.0

## Selbstevaluation für Destinationen und DMO

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

### **Zitierungsvorschlag**

Stettler, Jürg; Müller, Hansruedi (2025):  
Destinationsmanagement 4.0.  
Selbstevaluation für Destinationen und DMO.  
Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

### **Hinweis**

Die Selbstevaluation für Destinationen und DMO basiert auf der  
Publikation «Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0.  
Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit,  
Stakeholdermanagement» von Jürg Stettler und Hansruedi Müller

DOI: 10.5281/zenodo.10912512

### **Kontakt für Rückfragen**

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität ITM  
Postfach  
6002 Luzern

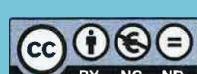
+41 41 228 41 45

itm@hslu.ch

hslu.ch/itm

### **DOI**

10.5281/zenodo.17102042



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

© Oktober 2025, Hochschule Luzern – Wirtschaft

# 1 Einleitung

Im April 2025 haben Jürg Stettler (Hochschule Luzern) und Hansruedi Müller (Universität Bern) die Publikation «Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0» veröffentlicht.

Sie hat zum Ziel,

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

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, Vorkehrungen treffen und 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.

Die *Destinationsmanagement-Organisation (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, denn eine Destinationsentwicklung nachhaltig zu gestalten, ist – wie der Titel verrät – «*eine hohe Kunst*».

Um die eigenen «Fitness» hinsichtlich des Destinationsmanagements 4.0 systematisch zu beurteilen, hat die HSLU (in Zusammenarbeit mit Hansruedi Müller von der Universität Bern) ein Selbstevaluations-Tool entwickelt. Es soll Destinationen unterstützen, die effizienter und effektiver werden möchten und damit die Performance zu steigern versuchen.

## 2 Struktur der Selbstevaluation

Mit Hilfe der Selbstevaluation kann beurteilt werden,

- wie zielführend die **gesamte Destination** aufgestellt ist, d.h. bezüglich des Grundverständnisses zum Destinationsmanagement 4.0, den Rahmenbedingungen, der Governance und der Wettbewerbsfähigkeit,
- wie effizient und effektiv **die DMO** im Rahmen des Destinationsmanagements agiert, d.h. bezüglich des Managements der Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit sowie der Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben.

Es wird empfohlen, sich vorab Gedanken über einige **Eckwerte und Ausgangsfragen** zum gemeinsamen Verständnis des zu beurteilenden Destinationsmanagements zu machen:

- *Perimeter der Kerndestination*: Welche Gemeinden gehören zur Kerndestination?
- *Perimeter des Erlebnisraums*: Was nehmen die wichtigsten Gästegruppen als Erlebnisraum (vgl. Abb. 1) der Destination wahr?
- *Tourismusorganisationen*: Welche Tourismusorganisationen gibt es in der Destination?
- *Zentrale Stakeholder der Destination*: Welches sind die wichtigsten Akteure im Destinationsraum (Gemeinden, Leistungsträger, Top-Events, Gremien etc.)?
- *Rolle der DMO*: Welches sind die zentralen Rollen der DMO innerhalb des Destinationsmanagements?
- *Strategische Grundlagen*: Welche strategischen Grundlagendokumente haben in der Destination eine hohe Relevanz?
- *Zielsetzung*: Welches primäre Ziel verfolgt die DMO mit der Selbstevaluation?
- *Kommunikation*: Wer sollte über die wichtigsten Erkenntnisse aus der Selbstevaluation informiert werden – über welche Kanäle?

Zur Beantwortung dieser klärenden Eckwerte und Ausgangsfragen gibt es im Analyseraster (Excel-Datei) ein Register «Eckwerte und Ausgangsfragen».

Die Selbstevaluation unterscheidet vier Ebenen:

- **2 Perspektiven** des Destinationsmanagements 4.0 und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten für die
  - o Gesamtdestination
  - o DMO
- **6 Dimensionen** des Destinationsmanagements 4.0
- **27 Aspekte** des Destinationsmanagements 4.0
- **103 Einzelaussagen** zu den 27 Aspekten, die zu beurteilen sind, 46 für die Gesamtdestination und 57 für die DMO

Bei jedem der 27 Aspekte des Destinationsmanagements 4.0 wird mit einer Seitenzahl auf die Langfassung der Grundlagenstudie «Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0»<sup>1</sup> hingewiesen, um das Nachschlagen einfacher zu machen und Tipps für die konkrete Umsetzung zu erhalten.

<sup>1</sup> Stetter, J., Müller, H.R.: Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0 – Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement, Hrsg.: HSLU Hochschule Luzern, 2024

**Abbildung 1:** Kerndestination und Erlebnisraum Destination Engadin



Quelle: Engadin Tourismus: Regionale Tourismusstrategie, Ausgabe April 2025, S. 4

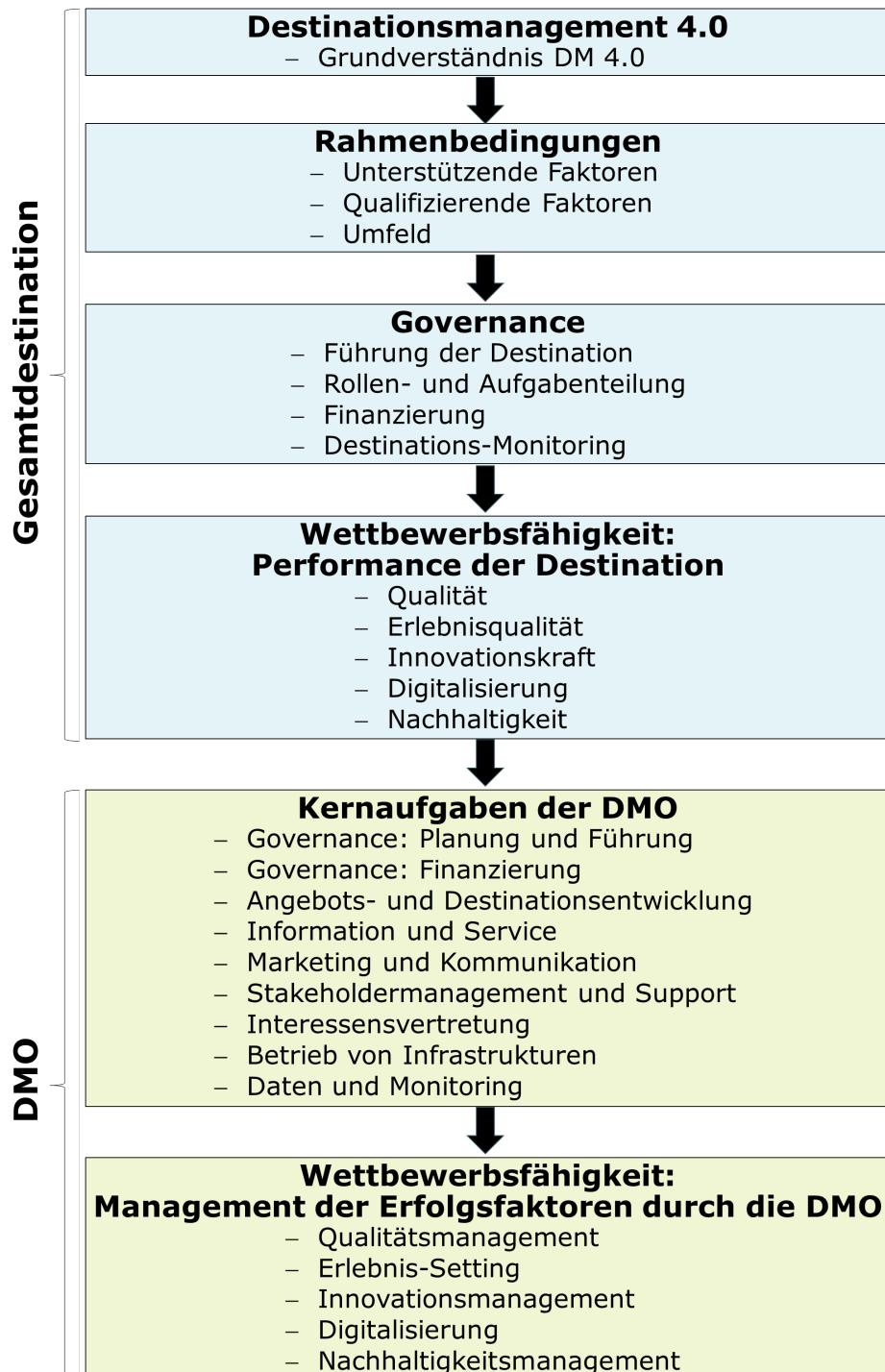
Die Einzelaussagen nehmen die Grundsätze und Empfehlungen aus dem Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0<sup>2</sup> auf und konkretisieren sie mit mehreren Aussagen.

Der Analyseraster für die Selbstevaluation kann unter [www.hslu.ch/destinationsmanagement4.0](http://www.hslu.ch/destinationsmanagement4.0) als Arbeitsdokument (Excel-Datei) heruntergeladen werden. Sie dient als Instrument zur internen Analyse und führt zu Handlungsoptionen, wie das Destinationsmanagement weiterentwickelt werden kann.

<sup>2</sup> Stetter, J., Müller, H.R.: Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0 – Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement, Hrsg.: HSLU Hochschule Luzern, 2024, Seite 5 und Seite 61

Der eigentliche Analyseraster ist wie folgt aufgebaut (vgl. Abb. 2):

**Abbildung 2:** Aufbau der Selbstevaluation



Quelle: Eigene Darstellung

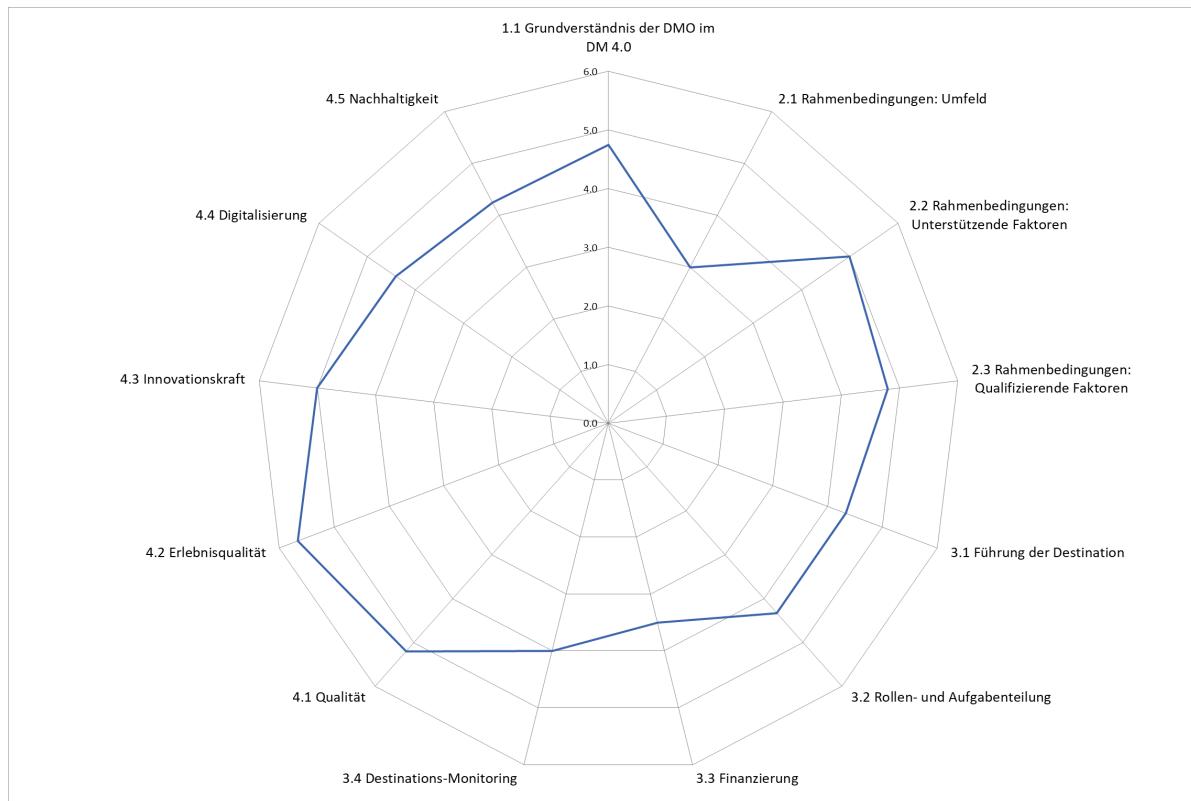
## 3 Beurteilung des Erfüllungsgrads

Jede Einzelaussage in der Selbstevaluation ist bezüglich des Erfüllungsgrades auf einer Skala 1 bis 6 einzuschätzen. Die Einschätzung kann in den **Spalten D bis I** in der entsprechenden Zelle mit einem "x" angegeben werden:

- **6 = dunkelgrün:** «voll und ganz erfüllt», «trifft voll und ganz zu», «sehr gut aufgestellt», «kein Handlungsbedarf»
- **1 = dunkelrot:** «ganz und gar nicht erfüllt», «trifft gar nicht zu», «sehr schlecht aufgestellt», «hoher Handlungsbedarf»
- **Bitte beachten:** Es lohnt sich, die gesamte Bandbreite der Notenskala von 6 bis 1 zu nutzen. Es geht nicht darum, eine möglichst gute Beurteilung zu erzielen, sondern das Verbesserungspotenzial aufzudecken und Hinweise für mögliche Weiterentwicklungen des Destinationsmanagements zu erhalten.
- **Spalte J «nicht relevant»:** Sie ist für den Fall vorgesehen, dass eine Einzelaussage für die Destination resp. die DMO nicht relevant ist. Auch an dieser Stelle sei betont, dass das Destinationsmanagement 4.0 in vielen Aspekten keine universelle Gültigkeit hat, sondern kontextabhängig umgesetzt werden soll.
- **Spalte L «Durchschnittsnote»:** Sie wird für jeden der 27 Aspekte automatisch aus den ungewichteten Bewertungen der Einzelaussagen errechnet. Es muss *kein Minimalwert* erreicht werden und die Einschätzungen werden nicht veröffentlicht.
- **Spalte M «Begründungen/Dokumentationen/Messungen (KPI)»:** Nachweise zur Einschätzung des Erfüllungsgrads werden nicht verlangt. Es wird jedoch empfohlen, wichtige Begründungen, die zur Bewertung führten, beispielhaft zu notieren und falls möglich mit *Messgrößen* und Schlüsselindikatoren (Key Performance Indicators KPI) zu dokumentieren.
- **Spalte N «Handlungsideen»:** Insbesondere bei relativ kritischen Beurteilungen (Note 1-4) einzelner Aussagen sollen Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung der Destination notiert werden.
- **Spalte O «Bemerkungen»:** In der letzten Spalte besteht die Möglichkeit, Bemerkungen zu den Einschätzungen oder den Handlungsoptionen zu notieren.

Die Durchschnittsnoten zu den unterschiedlichen Aspekten des Destinationsmanagements 4.0 werden in zwei getrennten **Spider-Diagrammen** am Ende der Tabelle visualisiert, eines für die Gesamtdestination (3. Register), eines für die DMO (4. Register). Obwohl die dabei errechneten Durchschnittsnoten aus Spalte L nicht sehr aussagekräftig sind, geben die Spider-Diagramme Hinweise, wo man im Destinationsmanagement **Stärken** hat und wo eher **Schwächen** ausgemacht wurden.

**Abbildung 3:** Spider Diagramm «Gesamtdestination» (Schema)



Quelle: Stettler, Jürg; Müller, Hansruedi: Destinationsmanagement 4.0. Selbstevaluation für Destinationen und DMO. Analyseraster, Register Gesamtdestination

## 4 Tipps zum Vorgehen

Vorweg ist zu betonen, dass der **Prozess** der Selbstevaluation im ausgewählten Kreis wichtiger ist als die Bewertung an sich, sei es die Durchschnittsnote (Spalte L) oder im zusammenfassenden Spider-Diagramm! Ziel sollte nicht sein, eine gute «Note» zu erreichen, sondern Hinweise zu erhalten, wo Optimierungspotenzial resp. Handlungsbedarf besteht. Die Selbstevaluation führt zu keiner Ratingskala. Auch sind Vergleiche der Bewertungen mit anderen Destinationen kaum zielführend.

Die Selbstanalyse soll der Destination resp. der DMO als Grundlage dienen, um Stärken und Schwächen im Destinationsmanagement zu erkennen und Weiterentwicklungen einzuleiten.

Dabei werden folgende Vorgehensweisen empfohlen:

- Idealerweise wird die Selbstevaluation nicht von einer Person allein, sondern gemeinsam mit Vorstands- oder Geschäftsleitungsmitgliedern oder zusammen mit wichtigen Stakeholdern erarbeitet, ggf. im Rahmen eines speziellen Workshops.
- Sie kann auch von den massgebenden Personen in der Destination (z.B. vom Präsidenten und dem Geschäftsführer der DMO sowie dem Präsidenten des Hotelier-Vereins) individuell ausgefüllt und anschliessend vergleichend diskutiert werden.
- Die Ergebnisse der Selbstevaluation sollen in geeigneten Gremien (z.B. DMO-Vorstand, Destinationsrat etc.) diskutiert, die Handlungsideen geprüft und priorisiert sowie Massnahmen zur Weiterentwicklung des Destinationsmanagements abgeleitet werden.

Erfahrungen haben gezeigt, dass die Beurteilung der 27 Aspekte anhand der 103 Einzelaussagen rund **3 bis 5 Stunden** in Anspruch nimmt. Der Aufwand hängt von der Intensität der Diskussionen und der Gruppengrösse ab. Es ist empfehlenswert, die Selbstevaluation auf zwei oder drei Sequenzen zu verteilen, so dass auch die Aspekte im hinteren Teil seriös beurteilt und weiterführende Handlungsideen abgeleitet werden.

Es ist üblich, dass sich nach der Beurteilung der Einzelaussagen eine **grosse Anzahl Handlungsideen** für die Weiterentwicklung der Destination resp. der DMO angesammelt hat. Das kann problematisch sein, denn wenn zu viele Ideen vorliegen, wird oft gar nichts oder nicht richtig umgesetzt, weil die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen fehlen. Benedikt Weibel, der langjährige CEO der SBB empfiehlt in seinem Buch «Simplicity – Die Kunst, Komplexität zu reduzieren» den Ansatz der Mustererkennung. «Mustererkennung ist die Fähigkeit, aus einer grossen Menge von Informationen die wesentlichen Elemente herauszufiltern».³ Kluge Manager suchen in komplexen Situationen das Muster von Aktionsparametern, um zu handeln.

Es wird daher empfohlen, aus einer gewissen Distanz das Muster hinter den Handlungsideen zu erkennen und sie in einem ersten Schritt zu gruppieren:

- *Quick Wins*
- *Operative Handlungsideen*
- *Strategische Handlungsideen*

Dabei kann bereits eine Priorisierung stattfinden, indem pro Gruppe nur die 5-6 wichtigsten Handlungsideen aufgenommen werden. Es lohnt sich dann, in einem nächsten Schritt die ausgewählten Handlungsideen mit Prioritäten zu versehen und zu konkretisieren

<sup>3</sup> Benedikt Weibel: Simplicity – Die Kunst, Komplexität zu reduzieren, NZZ Libro, Zürich 2017, S. 29

**Tipps zum Vorgehen**

(Zielsetzung, Umsetzungsschritte, Zuständigkeiten, Termine etc.). Dies kann insbesondere bezüglich der strategischen Handlungsideen im Rahmen einer Vorstands- resp. Verwaltungsratssitzung erfolgen.

Stellt sich die Frage, ob die ***Selbstevaluation periodisch wiederholt*** werden soll. Wir meinen ja, jedoch nicht zu zeitnah, damit die Evaluation nicht zur Routine wird. Wir empfehlen, sie alle 2 bis 3 Jahre zu wiederholen und ggf. den einzubeziehenden Kreis an Vorstandsmitglieder, Mitarbeitenden oder Stakeholdern zu variieren. Zudem ist darauf zu achten, dass immer der aktuelle Analyseraster verwendet wird, weil er laufend den neusten Anforderungen an das Destinationsmanagement angepasst wird.

## 5 Die Eckwerte und Ausgangsfragen

<b>Initiant</b>	...
<b>Destination</b>	...
<b>Perimeter der Kerndestination:</b> Welche Gemeinden gehören zur Kerndestination?	...
<b>Perimeter des Erlebnisraums:</b> Was nehmen die wichtigsten Gästegruppen als Erlebnisraum der Destination wahr?	...
<b>Tourismusorganisationen:</b> Welche Tourismusorganisationen gibt es in der Destination?	...
<b>Zentrale Stakeholder der Destination:</b> Welches sind die wichtigsten Akteure im Destinationsraum (Gemeinden, Leistungsträger, Top-Events, Gremien etc.)?	...
<b>Rolle der DMO:</b> Welches sind die zentralen Rollen der DMO innerhalb des Destinationsmanagements?	...
<b>Strategische Grundlagen:</b> Welche strategischen Grundlagendokumente haben in der Destination eine hohe Relevanz?	...
<b>Zielsetzung:</b> Welches primäre Ziel verfolgt die DMO mit der Selbstevaluation?	...
<b>Kommunikation:</b> Wer sollte über die wichtigsten Erkenntnisse aus der Selbstevaluation informiert werden – über welche Kanäle?	...

Die Eckwerte und Ausgangsfragen können im Register «Eckwerte» des Analysetools (Excel) ausgefüllt werden.

# 6 Der Analyseraster im Detail

## Gesamte Destination

Vorbemerkungen:

- Die Seitenzahlen bei den einzelnen Aspekten beziehen sich auf die Langfassung der Veröffentlichung von Jürg Stetter und Hansruedi Müller: Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0 – Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement (Hrsg.: HSLU Hochschule Luzern, 2024)
- Wenn unter Ziffer 1-4 von «Wir» die Rede ist, so sind alle wichtigen institutionellen Stakeholder einer Destination, also die Leistungsträger, die Gemeinden, die DMO sowie gegebenenfalls die lokalen und regionalen Tourismusorganisationen gemeint.

### 1. Destinationsmanagement 4.0

#### 1.1. Grundverständnis des DMO 4.0 in der Destination (S. 55<sup>4</sup>)

- 1.1.1. In der Entwicklung der gesamten Destination verfolgen wir einen *integralen und holistischen Ansatz*, berücksichtigen dabei sowohl die übergeordneten strategischen Vorgaben (Regionalentwicklung, Standortförderung etc.) als auch die herausfordernde Dynamik unterschiedlichster Faktoren und verhalten uns agil
- 1.1.2. Wir orientieren uns zwar an politischen Gegebenheiten, erweitern jedoch unseren Aktionsradius auf den gesamten *Erlebnisraum* der wichtigsten Gästegruppen
- 1.1.3. Wir haben die Rollenteilung innerhalb der Destination sowie den Umfang und die Qualität der Aufgabenerfüllung in *Leistungsaufträgen* geregelt und setzen einen starken Fokus auf die Angebots- und Destinationsentwicklung
- 1.1.4. Wir verstehen unsere DMO als *Netzwerkorganisation*, die primär koordinieren, *projektbezogene Prozesse* moderieren, das Destinationsmarketing betreiben und die vielschichtigen touristischen Interessen vertreten soll

### 2. Rahmenbedingungen

#### 2.1. Umfeld (S. 62)

- 2.1.1. Wir beobachten die Entwicklungen im Umfeld (Wirtschaft, Wissenschaft/Technologie, Umwelt/Klima, Gesellschaft/Werte, Politik) systematisch, nutzen die Erkenntnisse für SWOT-Analysen und berücksichtigen sie bei der Erarbeitung der Destinationsstrategie

#### 2.2. Unterstützende Faktoren (S. 62)

- 2.2.1. Wir haben insgesamt eine sehr gute *touristische Infra- und Suprastruktur* (Hotels, Restaurants, Bergbahnen, Sport- und Unterhaltungsangebote, Kongress- und Tagungszentren, Besucherzentren etc.)
- 2.2.2. Wir haben insgesamt einen sehr guten Mix verschiedenster *Attraktionen und Aktivitäten*, die gut auf die Erwartungen unserer wichtigsten Gästegruppen abgestimmt sind

<sup>4</sup> Die Seitenzahlen beziehen sich auf die Veröffentlichung von Jürg Stetter und Hansruedi Müller: Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0 – Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement, Hrsg.: HSLU Hochschule Luzern, 2024

- 2.2.3. Wir haben insgesamt ein attraktives Portfolio unterschiedlichster *Events und Unterhaltungsangebote*, die gut auf unsere Strategie und Gästegruppen abgestimmt sind
- 2.2.4. *Wir haben insgesamt eine sehr gute Abdeckung mit Dienstleistungen (Detailhandel, medizinische Versorgung, Finanzdienstleistungen, Bildungsangebote etc.)*
- 2.2.5. Wir haben insgesamt *eine intakte Natur, attraktive Landschaften*, die wir unseren Gästen behutsam zugänglich machen, sowie angenehme *klimatische Verhältnisse*
- 2.2.6. Wir pflegen unsere einzigartige *Gastfreundschaft* und haben eine reichhaltige *Kultur*, die wir für unsere Angebote nutzen und den Gästen vermitteln
- 2.2.7. Wir haben eine hervorragende *Erreichbarkeit* dank guter Verkehrsinfrastruktur, insbesondere mit dem öffentlichen Verkehr, eine gut ausgebauten *allgemeine Infrastruktur* (Telekomunikations-, Gesundheits- und Bildungsinfrastruktur etc.) sowie eine gut funktionierende Ver- und Entsorgung

### 2.3. Qualifizierende Faktoren (S. 63)

- 2.3.1. Wir haben eine sehr attraktive *Lage* mit einer grossen Anziehungskraft auf die Gäste aus unseren wichtigsten Herkunftsmärkten
- 2.3.2. Wir beachten bei der Destinationsentwicklung die ökologischen und soziokulturellen *Belastungsgrenzen* unserer Destination, insbesondere in Bezug auf zwischenzeitlich auftauchende Overtourismus-Situationen
- 2.3.3. Wir haben eine hohe *Bekanntheit* und ein glaubwürdiges *Image* in unseren Schlüsselmärkten
- 2.3.4. Wir gewährleisten unseren Gästen eine hohe *Sicherheit*, überprüfen regelmässig die destinationsspezifischen Risiken, haben ein Krisenmanagement eingerichtet und treffen entsprechende Vorkehrungen
- 2.3.5. Wir zeichnen uns durch ein attraktives *Preis-/Leistungsverhältnis* aus

## 3. Governance der Destination im Destinationsmanagement 4.0

### 3.1. Führung der Destination (S. 77)

- 3.1.1. Wir haben *adäquate Führungsmittel* für die Entwicklung der Destination (Leitbild, Entwicklungsplan, Masterplan, Destinationsstrategie, Leistungsaufträge, Leistungsvereinbarungen (mit Zielen Aufgaben, Finanzierung, Messgrössen))
- 3.1.2. Wir haben in der Destination gut *funktionierende Führungsgremien* (Tourismus-/Destinationsrat, Dorforganisationen, Hotelier-Verein etc.)
- 3.1.3. Unsere *destinationsübergreifenden Kooperationen* sowohl mit anderen Destinationen und Leistungsträgern als auch mit regionalen, kantonalen und nationalen Tourismusorganisationen sowie weiteren Partnern (Sponsoren etc.) sind optimal geklärt

### 3.2. Rollen- und Aufgabenteilung (S. 82)

- 3.2.1. Wir haben eine klare *Rollen- und Aufgabenteilung* in der Destination, die in Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen erarbeitet wurden; sie sind breit abgestützt und funktionieren im Alltag sehr gut
- 3.2.2. Die *Rolle und die Aufgaben der DMO* sind sowohl bezüglich des *Umfangs* als auch der *Qualität* mit unseren Anspruchsgruppen geregelt und klar vereinbart
- 3.2.3. Wir *überprüfen* die Rollen- und Aufgabenteilung regelmässig, passen sie bei Bedarf an und regeln sie auch projektbezogen

### 3.3. Finanzierung (S. 86)

- 3.3.1. Die *Finanzierung grösserer touristischer Projekte* regeln wir in unserer Destination konsequent im Rahmen der Planung, holen verbindliche Zusicherungen der unterschiedlichen Träger ein und legen sie schriftlich fest
- 3.3.2. Wir suchen bei jedem grösseren touristischen Projekt systematisch nach möglichen *Finanzierungsquellen*, sei es bei der öffentlichen Hand, sei es bei privaten Institutionen (Stiftungen, Mäzenen etc.)

### 3.4. Destinations-Monitoring (S. 88)

- 3.4.1. Wir tauschen in der Destination die Daten offen aus, werten sie gemeinsam aus, kombinieren die verschiedenen Datenquellen und *vergleichen die Entwicklung der Schlüsselindikatoren* mit anderen Destinationen
- 3.4.2. Wir haben in der Destination die DMO damit beauftragt, die Leistungen und Entwicklungen unserer Destination im Rahmen eines regelmässigen *Reportings* gut verständlich zu kommunizieren

## 4. Wettbewerbsfähigkeit: Performance der Destination

### 4.1. Qualität (S. 65, 68)

- 4.1.1. Die *touristischen Leistungsträger* (Hotellerie, Gastronomie, Museen, Bergbahnen) zeichnen sich durch eine sehr hohe Qualität aus
- 4.1.2. Die *Attraktionen* und *Eventanbieter* zeichnen sich durch eine sehr hohe Qualität aus
- 4.1.3. Die *Transportunternehmen* (Bahn, Bus, Taxi) zeichnen sich durch eine sehr hohe Qualität aus
- 4.1.4. Die DMO erhält nur sehr wenige *Reklamationen* bezüglich einzelner Bereiche wie Beherbergung, Bergbahnen, Eventveranstalter, öffentliche Infrastruktur, ÖV, Privatverkehr, Parkplätze etc.
- 4.1.5. Die bei der DMO festgestellten *Qualitätsmängel* (z.B. durch Reklamation, Bewertungsportale usw.), welche die touristischen Leistungsträger in der Destination betreffen, werden mit den entsprechenden Leistungsträgern besprochen und gemeinsam Verbesserungsmassnahmen geprüft.

### 4.2. Erlebnisqualität (S. 65, 68)

- 4.2.1. Die *Attraktionen, Angebote* und *Aktivitäten* haben eine sehr hohe Erlebnisqualität
- 4.2.2. Die Angebote und *Serviceketten* sind sehr gut aufeinander abgestimmt
- 4.2.3. Die Destination bietet eine umfassende Gästekarte resp. eine *digitale Gästebegleitung* an (eigene App, Webapp, moderne Webseite etc.), mit der Möglichkeit, sie auch virtuell zu erleben (Customer Experience)

### 4.3. Innovationskraft (S. 65, 68)

- 4.3.1. In der Destination gelingt es uns, sehr innovativ zu sein und immer wieder *neue Angebote, Produkte* und *Infrastrukturen* zu entwickeln
- 4.3.2. In der Destination gelingt es uns, immer wieder *Prozessinnovationen* einzuleiten und auch soziale Innovationen auszuprobieren

### 4.4. Digitalisierung (S. 65, 68)

- 4.4.1. Die (wichtigen) *Angebote* sind digital buchbar
- 4.4.2. Unsere *Leistungsträger* sind digital fit und halten sich ständig auf dem Laufenden
- 4.4.3. Die wichtigen *operationalen Geschäftsprozesse* mit unseren Leistungsträgern sind digitalisiert (z.B. Gästemedlung, Rechnungsstellung der Kurtaxe etc.)

- 4.4.4. Die wichtigen *Prozesse entlang der Customer Journey* sind digitalisiert (z.B. Buchung von Unterkunft, Erlebnissen, Restaurants etc.)
- 4.4.5. Wir verfügen über eine gute *digitale (Daten-)Infrastruktur* (G5, WLAN-Abdeckung, Datenplattformen, digitale Marktplätze etc.) und halten sie auf dem neusten Stand

#### **4.5. Nachhaltigkeit (S. 65, 68)**

- 4.5.1. Wir verfolgen in unserer Destination eine glaubwürdige *Nachhaltigkeitsstrategie* mit konkreten Massnahmen und überprüfen die Entwicklungen mit Hilfe von Schlüsselindikatoren (KPI)
- 4.5.2. Alle Schlüsselbetriebe unserer Destination partizipieren am Nachhaltigkeits-Programm des Schweizer Tourismus «Swisstainable»
- 4.5.3. Das Potenzial des *öffentlichen Verkehrs* wird in unserer Destination voll und ganz genutzt
- 4.5.4. Wir tragen Sorge zu unserer Natur und Landschaft, erfüllen alle gesetzlichen Vorgaben und schonen unsere Ressourcen (Energie, Wasser etc.)

## Destinationsmanagement-Organisation (DMO)

Vorbemerkung: Wenn unter Ziffer 5 und 6 von «wir» die Rede ist, so ist die DMO mit ihrem Team gemeint

### 5. Kernaufgaben der DMO

#### 5.1. Governance: Planung und Führung (S. 69 und 77)

- 5.1.1. Wir kennen die *Strategischen Erfolgspositionen (SEP)*, resp. die *Unique Selling Proposition (USP)* der Destination, die aus Gästesicht sehr wichtig sind und in hohem Ausmass erfüllt werden, und haben unsere *Positionierung* geklärt
- 5.1.2. Wir haben zusammen mit den wichtigsten Stakeholdern eine *Destinationsentwicklungsstrategie* (Masterplan) mit Vision/Mission, Strategien, quantitativen und qualitativen Zielsetzungen und den Schlüsselprojekten mit Verantwortlichkeiten erarbeitet und überprüfen laufend den Fortschritt
- 5.1.3. Wir haben unsere DMO-internen *strategischen Geschäftsfelder* (Produkte, Dienstleistungen, Zielgruppen, Märkte) sowie die *strategischen Handlungsfelder* (Projekte, Massnahmen) definiert und setzen sie konsequent um
- 5.1.4. Wir haben unsere *Führungsorgane* mit General-/Mitgliederversammlung, Revisionsstelle sowie *Verwaltungsrat/Vorstand* so organisiert, dass sie ihre Aufsichtsaufgaben optimal erfüllen können
- 5.1.5. Unser VR/Vorstand ist bezüglich Kompetenzen, Stakeholder-Repräsentativität und Diversität optimal zusammengesetzt
- 5.1.6. Unsere *Geschäftsleitung* und das gesamte *Team* sind bezüglich Kompetenzen und Diversität optimal aufgestellt, sind gut strukturiert (Organigramm), haben klare Vorgaben und arbeiten sowohl effizient als auch effektiv mit einem guten Teamspirit
- 5.1.7. Unsere *Führungsmittel* wie DMO-Leitbild/Unternehmensstrategie, Marketing-, Digitalisierungs-, Eventstrategie etc., Jahresziele, Leistungsvereinbarungen, Controlling und Reporting sind zielführend und werden laufend aktualisiert
- 5.1.8. Wir hinterfragen laufend, ob wir beim Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen die *richtigen Prioritäten* gesetzt haben und sorgen für eine hohe Effizienz und Effektivität mit dem Fokus auf das Erzielen der anvisierten Wirkungen. Wir überprüfen regelmässig, welche Arbeitsschritte wir vereinfachen oder weglassen können, wo unser Aufwands-/Ertragsverhältnis nicht stimmt, wo wir nicht mitmachen und wo wir uns nicht beteiligen möchten

#### 5.2. Governance: Finanzierung (S. 86)

- 5.2.1. Wir haben die Finanzierung über die *Gästetaxen* (Kur- und Citytaxen) sowie über die *Tourismusförderungsabgabe (TFA)* optimal geregelt, sowohl organisatorisch wie auch finanziell
- 5.2.2. Wir haben die Finanzierung über *Grundbeiträge der öffentlichen Hand* (Gemeinde, Kanton) sowie über *Projektbeiträge* (Gemeinde, NRP, Innotour etc.) optimal geregelt, sowohl organisatorisch wie auch finanziell
- 5.2.3. Wir haben die Finanzierung über *kommerzielle Einnahmen* (Verkaufserlös, Kommissionen, Provisionen) und *Eintritte* zu betriebenen Infrastrukturen optimal geregelt, sowohl organisatorisch wie auch finanziell

- 5.2.4. Wir haben die Finanzierung über *Sponsoring und Partnerbeiträge* (für Kommunikations- und Dienstleistungen) optimal geregelt, sowohl organisatorisch wie auch finanziell
- 5.2.5. Insgesamt ist der *Finanzierungsmix* optimal und die *Höhe der Einnahmen* genügend, um den vorgegebenen Auftrag der DMO in der gewünschten Qualität zu erfüllen

### **5.3. Angebots- und Destinationsentwicklung (S. 70)**

- 5.3.1. Wir haben für die Angebots- und Destinationsentwicklung den erweiterten *Erlebnisraum* der wichtigsten Gästegruppen ins Zentrum gestellt und agieren weit über die kommunalen Grenzen unserer Destination hinaus
- 5.3.2. Wir initiieren touristische *Schlüsselprojekte*, begleiten, unterstützen oder koordinieren sie und übernehmen die Projektverantwortung, wenn immer die DMO dazu als geeignet erachtet wird
- 5.3.3. Wir haben fundierte Kompetenzen im *Projekt- und Kooperationsmanagement*, stellen hohe Transparenz über den Entwicklungsstand der Projekte sicher und tragen immer wieder zu Lösungen bei, wenn Projekte ins Stocken geraten

### **5.4. Information und Services (S. 71)**

- 5.4.1. Wir unterhalten eine *attraktive Website*, die stets aktuell ist, und stellen die Online-Buchbarkeit touristischer Angebote sicher
- 5.4.2. Wir betreiben eine optimale Anzahl *Tourist-Infos* mit attraktiven Öffnungszeiten, stellen telefonische und elektronische *Gästeanfragen* sicher, nutzen dabei neue KI-gestützte Systeme (Chatbots) und haben ein professionelles *Beschwerdemanagement* (generieren, behandeln und auswerten von Gäste-Feedbacks)
- 5.4.3. Wir bieten attraktive Promotionsartikel an, pflegen *Kundenbeziehungen (CRM)*, nutzen die neuen digitalen Möglichkeiten und betreiben ein modernes Loyalitätsprogramm
- 5.4.4. Wir *beraten und unterstützen unsere Leistungsträger* und bieten ihren Mitarbeitenden gezielte Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen an

### **5.5. Marketing und Kommunikation (S. 72)**

- 5.5.1. Wir beobachten systematisch die Veränderungen bezüglich der Nachfrage sowie der Wettbewerbssituation und verfolgen *Marktforschungsergebnisse* unterschiedlicher touristischer Institutionen, haben ggf. eine auf Marktforschung spezialisierte Person im Team und leiten die richtigen Schlussfolgerungen für die eigene Destination und DMO ab
- 5.5.2. Wir sind in der *Marketingkommunikation* up to date, betreiben einen Destination-Content-Desk, pflegen ein striktes Branding und setzen Mittel für multimediale Marketingkampagnen optimal ein
- 5.5.3. Wir haben uns auf die für unsere Destination relevanten *Social-Media-Plattformen* festgelegt, sind fit in der Nutzung und verfolgen die Veränderungen aufmerksam
- 5.5.4. Wir haben geeignete *Marketings-Plattformen* für unsere Leistungsträger eingerichtet und pflegen *Marketing-Kooperationen* mit den grossen Leistungsträgern
- 5.5.5. Wir betreiben eine aktive und wirkungsvolle *Medienarbeit* und Medienbetreuung
- 5.5.6. Wir messen *Ergebnisse und Wirkungen* unserer Marketingaktivitäten regelmässig und berichten darüber in einem aussagekräftigen Reporting

### **5.6. Stakeholdermanagement und Support (S. 73)**

- 5.6.1. Wir haben ein *systematisches Stakeholdermanagement* eingerichtet, haben die relevanten Stakeholder identifiziert, sie bezüglich Interessen und Einflussnahme analysiert und orientieren uns an einem zielführend strukturierten Stakeholder-Portfolio
- 5.6.2. Wir beziehen die *relevanten Stakeholder* regelmässig in wichtige Entscheidungsprozesse ein
- 5.6.3. Wir bedienen unser Stakeholder regelässig mit «*Partner-News*» und führen zielgruppenspezifische *Informationsveranstaltungen* durch

### **5.7. Interessenvertretung (S. 74)**

- 5.7.1. Wir verfolgen eine Outside-In-Strategie, streben eine hohe *Tourismusakzeptanz* bei Behörden und in der Bevölkerung an, betreiben aktiv Öffentlichkeitsarbeit (PR) und schaffen so viel Goodwill für unsere Anliegen
- 5.7.2. Wir verfolgen auch aktiv eine Inside-Strategie und nehmen über ein geschicktes *Lobbying* frühzeitig Einfluss auf die für unser Weiterentwicklung wichtigen Rahmenbedingungen

### **5.8. Betrieb von Infrastrukturen (S. 74)**

- 5.8.1. Wir betreiben und unterhalten zweckmässige *Tourist-Infos* mit viel Kompetenz und Effizienz
- 5.8.2. Wir betreiben und unterhalten die uns zugeordneten *Freizeiteinrichtungen* (Sportstätten, Rastplätze, Kinderspielplätze, Wanderwege, Langlaufloipen und Bike-Trails etc.) mit viel Kompetenz sowie Effizienz und haben klare Leistungsaufträge
- 5.8.3. Wir betreiben und unterhalten die uns im Mandatsverhältnis übertragenen *Einrichtungen* (Kongress- oder Sportzentrum, Bergbahn etc.) mit viel Kompetenz sowie Effizienz und haben klare Leistungsaufträge

### **5.9. Daten und Monitoring (S. 75)**

- 5.9.1. Wir haben die für die Destinationsentwicklung relevanten *Schlüsselindikatoren* (KPI) definiert und messen periodisch die Ergebnisse resp. Wirkungen
- 5.9.2. Wir haben ein *systematisches Datenmanagement* aufgebaut, werten bestehende *Datenquellen* (HESTAS, PASTA, TMS etc.) systematisch aus, bereiten sie auf und nutzen mit viel Kompetenz die zur Verfügung stehenden Big Data (AirDNA, Bewertungsportale, Swisscom Mobility Insights etc.) für eine bessere Entscheidungsfindung
- 5.9.3. Wir *befragen* regelmässig unsere Gäste und Stakeholder sowie die Bevölkerung
- 5.9.4. Wir machen die wichtigsten Ergebnisse in Form eines regelmässigen und attraktiv aufgemachten *Reportings* bei Stakeholdern und Interessierten bekannt

## **6. Wettbewerbsfähigkeit: Management der Erfolgsfaktoren durch die DMO**

### **6.1. Qualitätsmanagement (S. 68)**

- 6.1.1. Wir haben den *Qualitätsanspruch* unserer DMO-internen Angebote und Dienstleistungen in allen Bereichen festgelegt
- 6.1.2. Wir setzen alles daran, die Qualität unserer DMO-internen Angebote und Dienstleistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln (*Qualitätsentwicklung*)
- 6.1.3. Wir stellen sicher, dass wir unseren Qualitätsanspruch tagtäglich erfüllen (*Qualitätssicherung*)

- 6.1.4. Auf unterschiedlichen Kanälen gemeldete *Qualitätsmängel* (Gästereklamationen) in der Destination werden von der DMO gesammelt, analysiert, in den entsprechenden Gremien besprochen und Massnahmen eingeleitet

## 6.2. Erlebnis-Setting (S. 68)

- 6.2.1. Wir schaffen *Attraktionen und Aktivitäten*, die individuelle Erlebnisse ermöglichen (sofern eine Kernaufgabe)
- 6.2.2. Wir gestalten die *Szenerie* bei allen unseren wichtigsten Attraktionen so, dass eine erlebnisreiche *Atmosphäre entsteht*, die positiv in Erinnerungen bleibt (sofern eine Kernaufgabe)
- 6.2.3. Wir optimieren ständig die *Besucherlenkung*, stellen über Besucherleitsysteme (Signaletik) sowie Informationskanäle die Orientierung sicher und vermeiden Overtourismus (sofern eine Kernaufgabe)
- 6.2.4. Wir steigern das *Wohlbefinden*, indem wir physiologische Bedürfnisse (Sitzbänke, Toiletten, Abfallbehälter etc.), Sicherheits- und soziale Bedürfnisse (Rastplätze, Feuerstellen, Fotopoints etc.) über entsprechende Massnahmen sicherstellen (sofern eine Kernaufgabe)

## 6.3. Innovationsmanagement (S. 68)

- 6.3.1. Wir fördern Innovationen, indem wir innerhalb der DMO eine Innovationskultur pflegen, ein Vorschlagswesen installiert haben und innovative Ideen auszeichnen (*Innovationsförderung*)
- 6.3.2. Wir setzen innovative Ideen zu neuen Infrastrukturen, Produkten und Abläufen zielgerichtet um (gegebenenfalls in Pilotprojekten), kommunizieren sie und geben uns genügend Zeit, damit sie sich bewähren können (*Implementierung*)
- 6.3.3. Wir beobachten und begleiten den Implementierungsprozess von Innovationen, werten die Ergebnisse aus, korrigieren gegebenenfalls und haben auch den Mut, sie wieder aufzugeben, falls sie sich nicht bewähren (*Monitoring*)

## 6.4. Digitalisierung (S. 68)

- 6.4.1. Wir sind ständig bestrebt, die Digitalisierung zu nutzen, um unsere *Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten*, Kosten zu sparen und Ressourcen optimal zu nutzen
- 6.4.2. Wir optimieren die *digitale Aufbereitung* unserer Angebote laufend, unterstützen damit Entscheidungsprozesse und erweitern Gästerlebnisse, sofern ein Mehrwert für den Gast
- 6.4.3. Wir setzen die Digitalisierung in der *Marketingkommunikation und Vermarktung* gezielt ein, orientieren uns immer wieder neu und haben auch den Mut, zwischendurch Entwicklungsschritte auszulassen («*Leapfrogging*»)
- 6.4.4. Wir setzen uns mit dem Thema der *künstlichen Intelligenz (KI)* kritisch auseinander und haben eine klare KI-Strategie mit den spezifischen Anwendungsfeldern (Beschwerdemanagement, Korrespondenz, Gästekommunikation, Datenanalyse etc.) festgelegt und mögliche Risiken abgeleitet

## 6.5. Nachhaltigkeitsmanagement (S. 68)

- 6.5.1. Wir haben uns als DMO zu einer kontinuierlichen Entwicklung entlang aller Dimensionen der Nachhaltigkeit im Sinne einer *Corporate Responsibility (CR)* verpflichtet, schulen unsere Mitarbeitenden und führen das Team entsprechend

- 6.5.2. Wir optimieren laufend unseren internen *Ressourcenverbrauch*, erhöhen den Anteil an erneuerbaren Energien, vermeiden und trennen den Abfall und verringern den CO<sub>2</sub>-Ausstoss
- 6.5.3. Wir bieten *faire Arbeitsbedingungen*, fördern sowohl die Partizipation als auch die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden, achten auf Chancengleichheit sowie auf Diversität (im Vorstand, in der Geschäftsleitung und im Team)
- 6.5.4. Wir partizipieren als DMO am *Swisstainable-Programm*, streben eine Nachhaltigkeits-Zertifizierung an und entwickeln uns laufend weiter