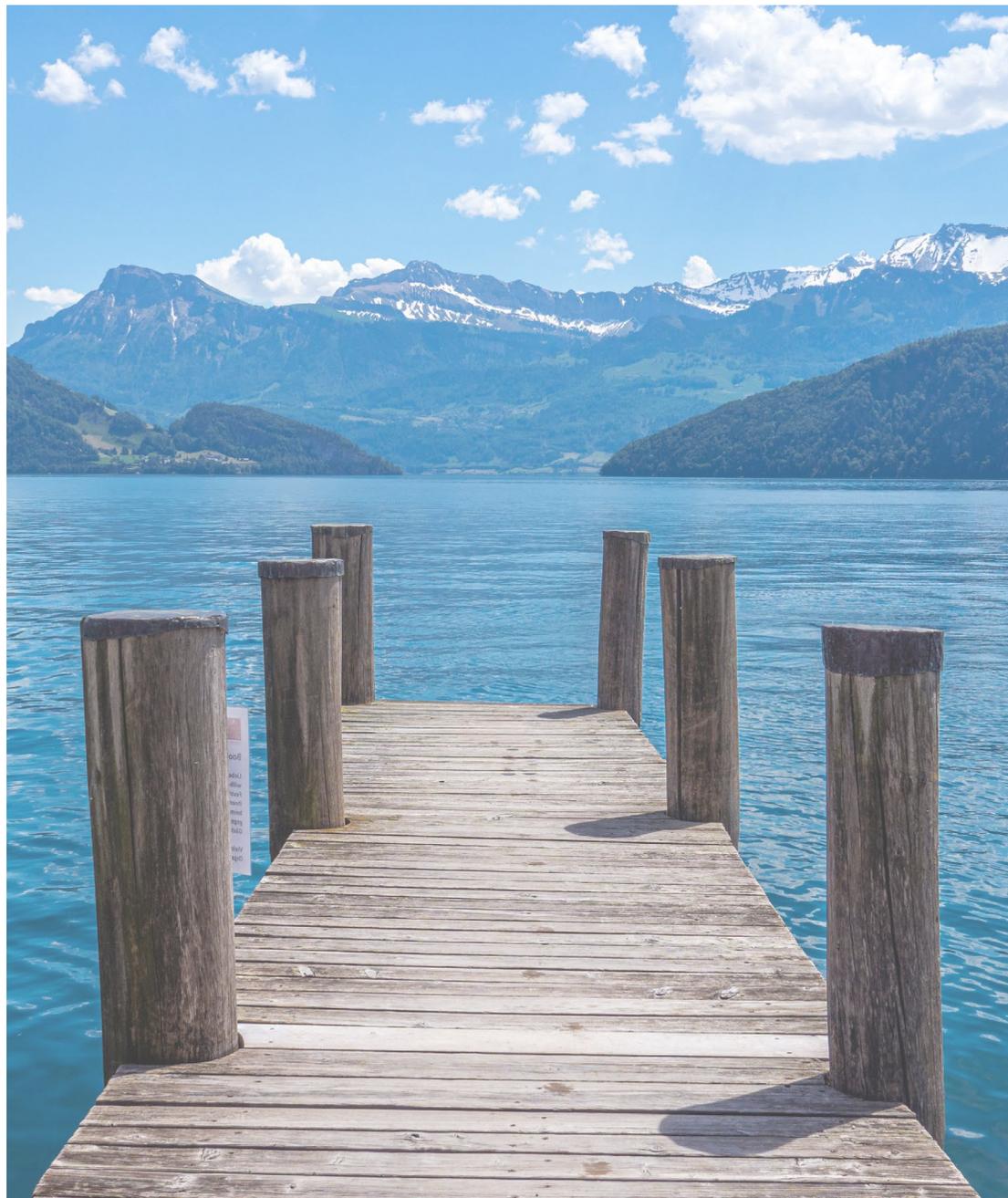


# Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0

**Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung,  
Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement**

**Gekürzte Fassung**

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. Gekürzte Fassung.*

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.14074454



# 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: Situationsanalyse

Im ersten Teil werden die Entwicklungen theoretischer Konzepte für das Destinationsmanagement sowie der aktuelle Stand der Diskussion anhand unterschiedlicher Ansätze zusammengefasst. Zentrale Schlussfolgerungen sind:

- Destinationsbildung entlang der Gästeströme: DMO als Erlebnisraum-Entwickler
- Schlüsselthemen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit: Nachhaltigkeit, Overtourismus resp. Tourismus-akzeptanz 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.

Mit acht Fallbeispielen werden zudem 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

Die Analyse zeigt die grosse Vielfalt im Destinationsmanagement. Trotz zahlreicher Gemeinsamkeiten können sich DMO nur kontextabhängig weiterentwickeln.

## Teil 2: Modelle des Destinationsmanagements 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: Ein dynamisches Modell, das die Komplexität einer Destination illustriert und andeutet, wie wichtig vernetztes Denken und Agilität sind sowie ein Strukturmodell 4.0 (Seite 5), 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.

### **Teil 3: 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.

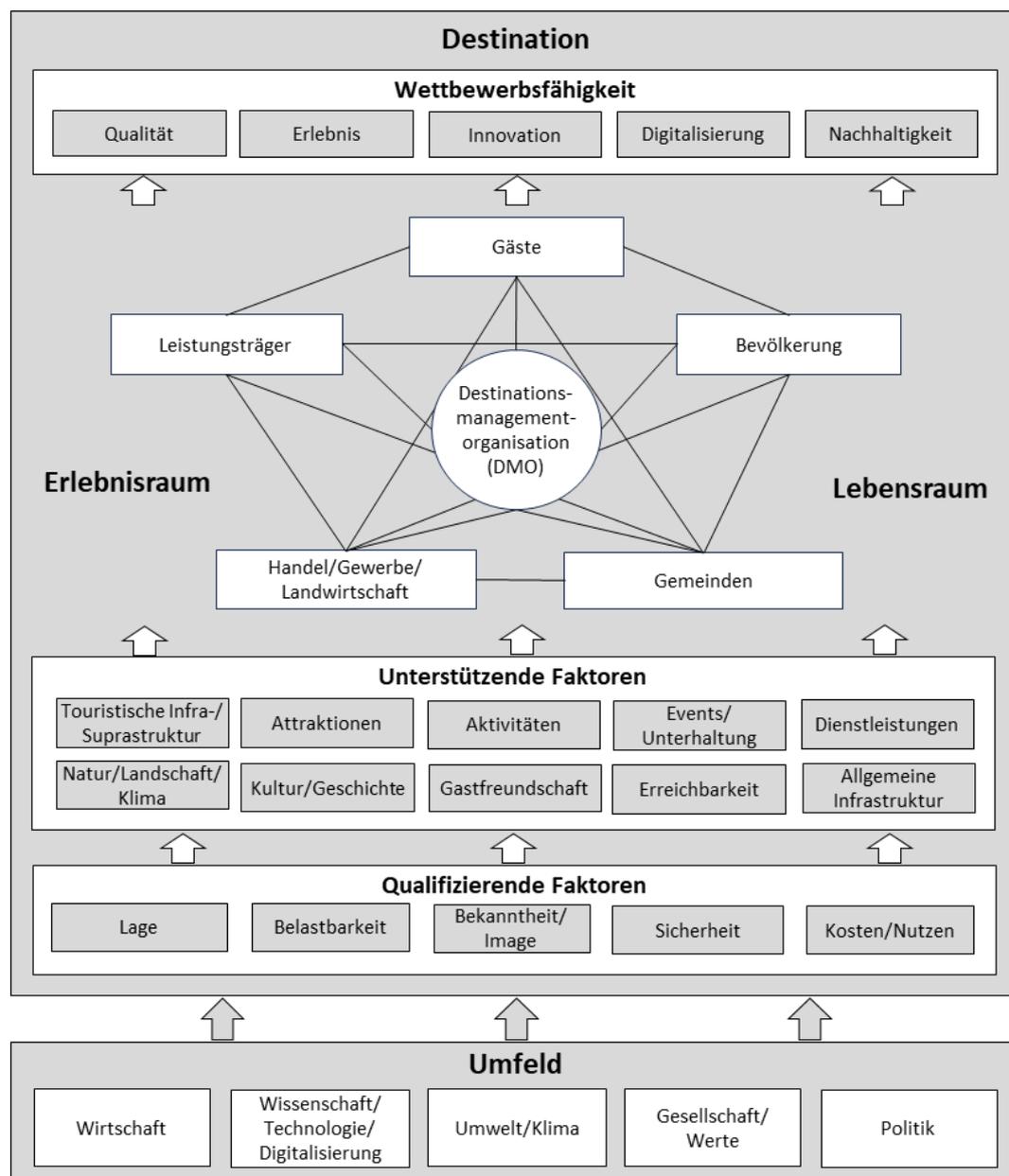
Die DMO hat die folgenden acht Kernaufgaben:

- 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.

### Strukturmodell Destinationsmanagement 4.0 aus Sicht einer DMO



Quelle: Eigene Darstellung

#### **Teil 4: 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 eingeschränkter Kompetenzen und fehlender 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 5: 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	8
<b>1</b>	<b>Situationsanalyse</b> 11
1.1	Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement 11
1.1.1	Destinationsmanagement 1.0 bis 3.0 11
1.1.2	Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben (Seco-Studie) 12
1.1.3	Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Destinationen 13
1.1.4	Wissenschaftliche Konferenzen «Advances in Destination Management ADM» 14
1.1.5	Weitere Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement
1.2	Destinationsmanagement-Beispiele aus der Praxis 14
1.3	Schlussfolgerungen 15
<b>2</b>	<b>Grundsätze und Modelle des Destinationsmanagements 4.0</b> 17
2.1	Einleitung 17
2.2	Grundsätze des Destinationsmanagements 4.0 19
2.3	Dynamik einer Destination: DMO im komplexen Umfeld 20
2.4	Strukturmodell einer Destination 23
<b>3</b>	<b>Aufgabenfelder im Destinationsmanagement 4.0</b> 29
3.1	Vorbemerkungen 29
3.2	Management der Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit 29
3.3	Aufgabenportfolio einer DMO 30
<b>4</b>	<b>Governance des Destinationsmanagements 4.0</b> 39
4.1	Führung einer Destination 39
4.1.1	Führungsmittel 41
4.1.2	Führungsgremien einer DMO 43
4.1.3	Weitere Führungsgremien in der Destination 43
4.2	Rollen- und Aufgabenteilung in einer Destination 44
4.2.1	Grundsätze der Rollen- und Aufgabenteilung 44
4.2.2	Kernaufgaben einer DMO 45
4.2.3	Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit 45
4.2.4	Verbesserung der Rahmenbedingungen 46
4.2.5	Destinationsübergreifende Kooperationen 46
4.3	Finanzierung einer DMO 48
4.3.1	Finanzierungsquellen einer DMO 48
4.3.2	Kostenmanagement und Geschäftsprüfungskommission 50
4.4	Monitoring 50
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> 53
Quellenverzeichnis	59
Abbildungsverzeichnis	61

# 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 zusammenschlossen 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 Netzwerorganisationen 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 gekürzte Fassung der Publikation besteht aus fünf Teilen. Beim Teil 1 handelt es sich um eine Zusammenfassung der theoretischen Auslegeordnung sowie der praktischen Fallbeispiele, die in der Langfassung einen hohen Stellenwert einnehmen. Im Teil 2 werden die beiden neu erarbeiteten Modelle zum Destinationsmanagement 4.0 vorgestellt. In den Teilen 3 und 4 werden die Aufgabenfelder einer DMO sowie die Governance einer Destination skizziert und im Teil 5 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 Cafilisch, 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 Situationsanalyse

## 1.1 Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement

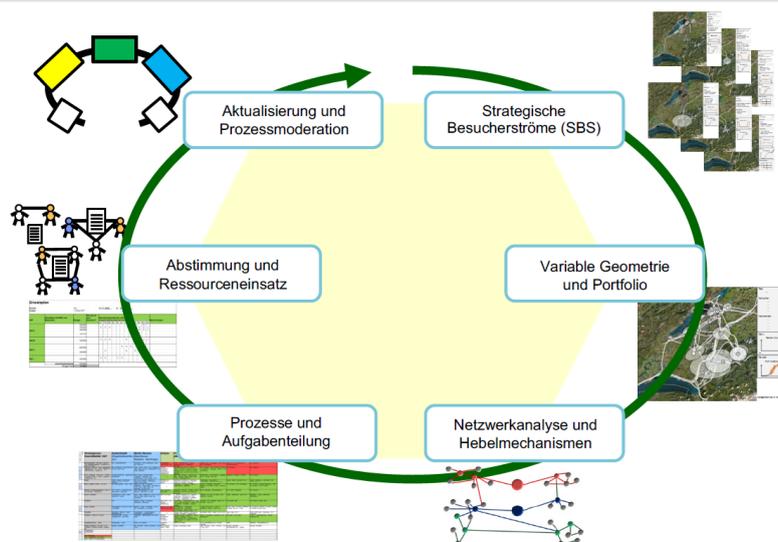
### 1.1.1 Destinationsmanagement 1.0 bis 3.0

Bis in die 90er-Jahre war im deutschsprachigen Raum kaum vom Destinationsmanagement die Rede. Man sprach von Verschönerungs-, später von Kur- oder Verkehrsvereinen. Das Destinationsmanagement 1.0 war kleinstrukturiert, zersplittert und stark unterfinanziert.

Mit der Theorie zum Destinationsmanagement 2.0 (vgl. Bieger, Müller 1997) wurde versucht, die Verkehrsvereine zu verdichten und die zur Verfügung stehenden (Marketing-)Mittel so einzusetzen, dass möglichst grosse Wirkungen entstehen. Je nach anvisierten Zielmärkten wurde eine minimale Grösse von Destinationen sowie ein minimales Budget vorausgesetzt. In den Destinationskonzepten der 2. Generation (vgl. Bieger/Laesser/Weinert 2006) wurden einerseits grössere Destinationsräume mit entsprechenden Organisationsstrukturen und Budgets gefordert sowie andererseits eine Trennung zwischen territorialen Aufgaben und Verkaufsaufgaben.

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. Die Vorgehensweise wird in sechs Schritte unterteilt (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1:** 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.

### 1.1.2 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 u.a. festgehalten, dass

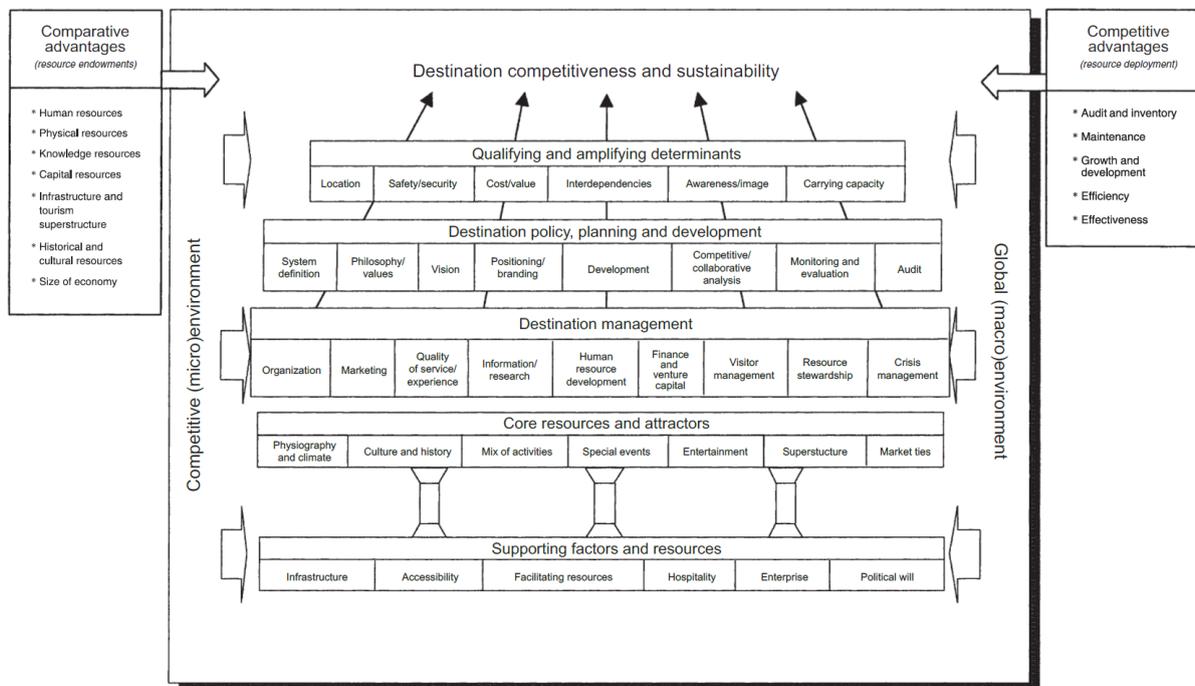
- sich die klassischen Aufgaben kaum verändert haben, obwohl sie einer grossen Dynamik und damit einem Veränderungsdruck ausgesetzt sind und die Anpassungsfähigkeit an die neuen Bedingungen wichtiger wären,
- sich die Strukturen zwar professionalisiert haben, der Wunsch einer strategischen Steuerbarkeit einer Destination aus verschiedenen Gründen hinterfragt werden müsse,
- Destinationen als komplexes Konstrukt mit unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen in der Regel nicht gesteuert werden können.

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. 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 (vgl. Laesser et al. 2023, S. 171ff). Die Studienautoren folgern, 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.

### 1.1.3 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 und wettbewerbsrelevanter Mikro-Umweltbedingungen berücksichtigt.

Abbildung 2: Konzeptionelles Modell des Destinationsmanagements



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

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.

### 1.1.4 Wissenschaftliche Konferenzen «Advances in Destination Management ADM»

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. 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. Doch der Klärungsbedarf ist erheblich.

### 1.1.5 Weitere Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement

In der ausführlichen Fassung dieser Publikation wurden weitere Theorien und Konzepte zum Destinationsmanagement analysiert:

- Die BAK Basel Economics hat während rund 20 Jahren ein internationales Benchmarking von Destinationen durchgeführt (BAK Basel Economics: Destinationsmonitor 2018)
- Kohl & Partner haben 2016 eine Broschüre mit acht Thesen zur Zukunft touristischer Organisationen herausgegeben (Kohl & Partner 2016)
- Tourismus Nordrhein Westfalen haben den Leitfaden „Smart Destination“ mit zahlreichen Tipps zur Digitalisierung in touristischen Destinationen herausgegeben (Horster et al. 2022)
- Das Deutsche Wirtschaftswissenschaftliche Institut für Fremdenverkehr DWIF skizziert in einem Artikel die Evolution des Destinationsmanagements 4.0 und empfiehlt, sich vom „Lebensraummanagement“ zur „Destinationsverantwortung“ zu bekennen. (Berndt/Heinsohn, 2023)

## 1.2 Destinationsmanagement-Beispiele aus der Praxis

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 acht 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

Für Interessierte an der ausführlichen Darstellung dieser acht Fallbeispiele verweisen wir auf die Langfassung dieser Publikation. Die Fallbeispiele machen die grosse Vielfalt im Destinationsmanagement deutlich. Trotz zahlreicher Gemeinsamkeiten können sich DMO nur kontextabhängig weiterentwickeln.

### 1.3 Schlussfolgerungen

Trotz der in der Situationsanalyse festgestellten Vielfalt der Aufgaben und Rollen einer 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.

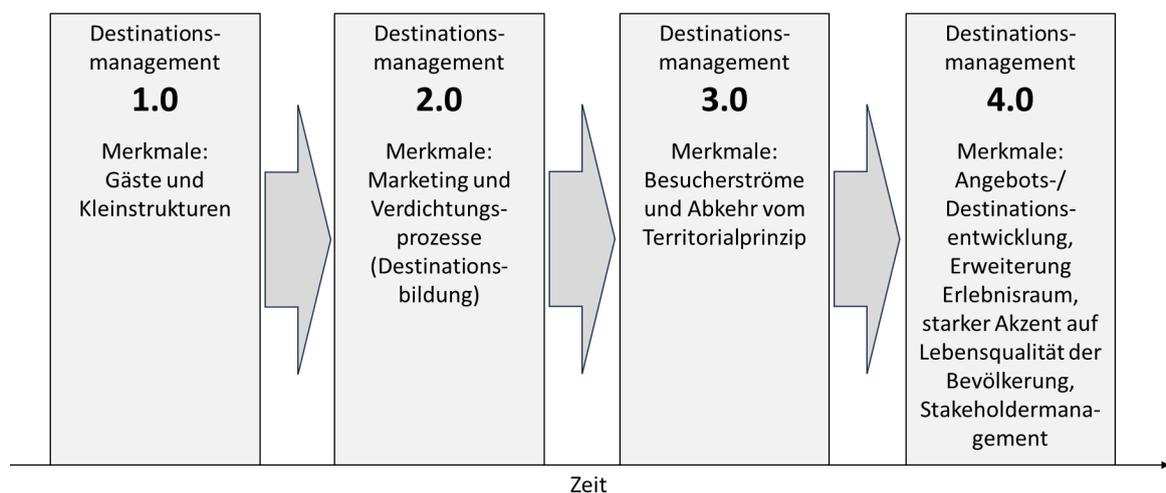


## 2 Grundsätze und Modelle des Destinationsmanagements 4.0

### 2.1 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 3:** 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.

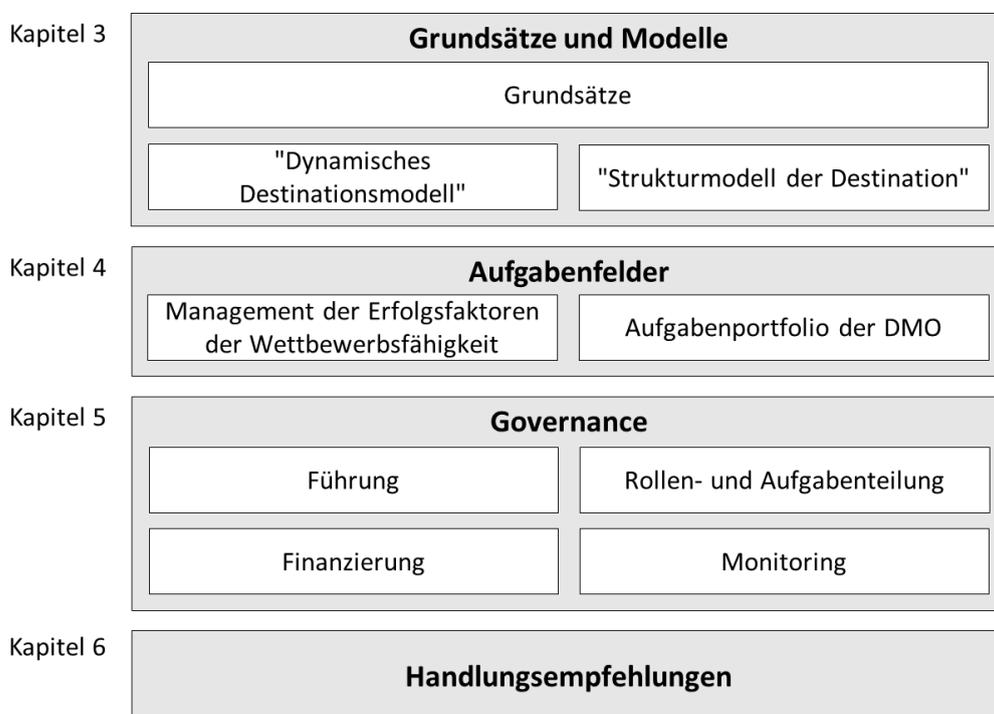
Während sich das Destinationsmanagement 3.0 vor allem auf die Besucherströme zwischen den Systemköpfen, die strategische Segmentierung und die sich daraus ergebende fluide Tourismusdestination mit einer marginalen Rolle einer DMO fokussiert, versucht das Destinationsmanagement 4.0 alle relevanten Aspekte 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. 2.3).
- Beim zweiten Modell handelt es sich um ein idealtypisches Strukturmodell einer Destination aus der Sicht der DMO (Kap. 2.4).

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. 2.2).

**Abbildung 4:** Übersicht über das Destinationsmanagement 4.0



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.2 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 vorrangige 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.



«Treibstoff» der Dynamik sind vorweg einmal all jene Faktoren, welche die touristische Nachfrage auslösen. Man nennt sie auch Treiber oder *Boombfaktoren 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 Tourismus-sensibilität.

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.

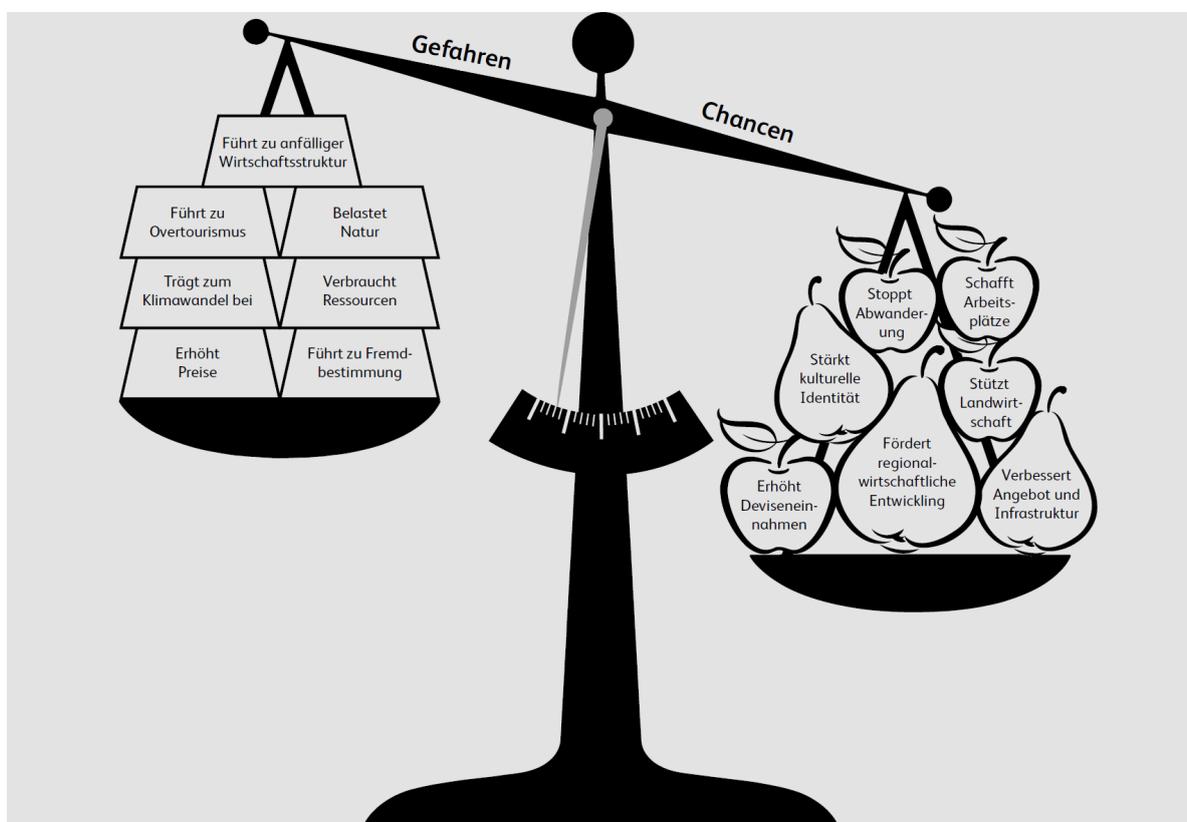
Inmitten dieser ebenso komplexen wie dynamischen Strukturen einer Destination befindet sich die *Destinationsmanagement-Organisation (DMO)*. Sie koordiniert die unterschiedlichsten Ansprüche, sei es jene der Gäste, der touristischen Leistungsträger, der übrigen Wirtschaft, der Bevölkerung und der natürlichen 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 6:** Chancen und Gefahren der touristischen Entwicklung

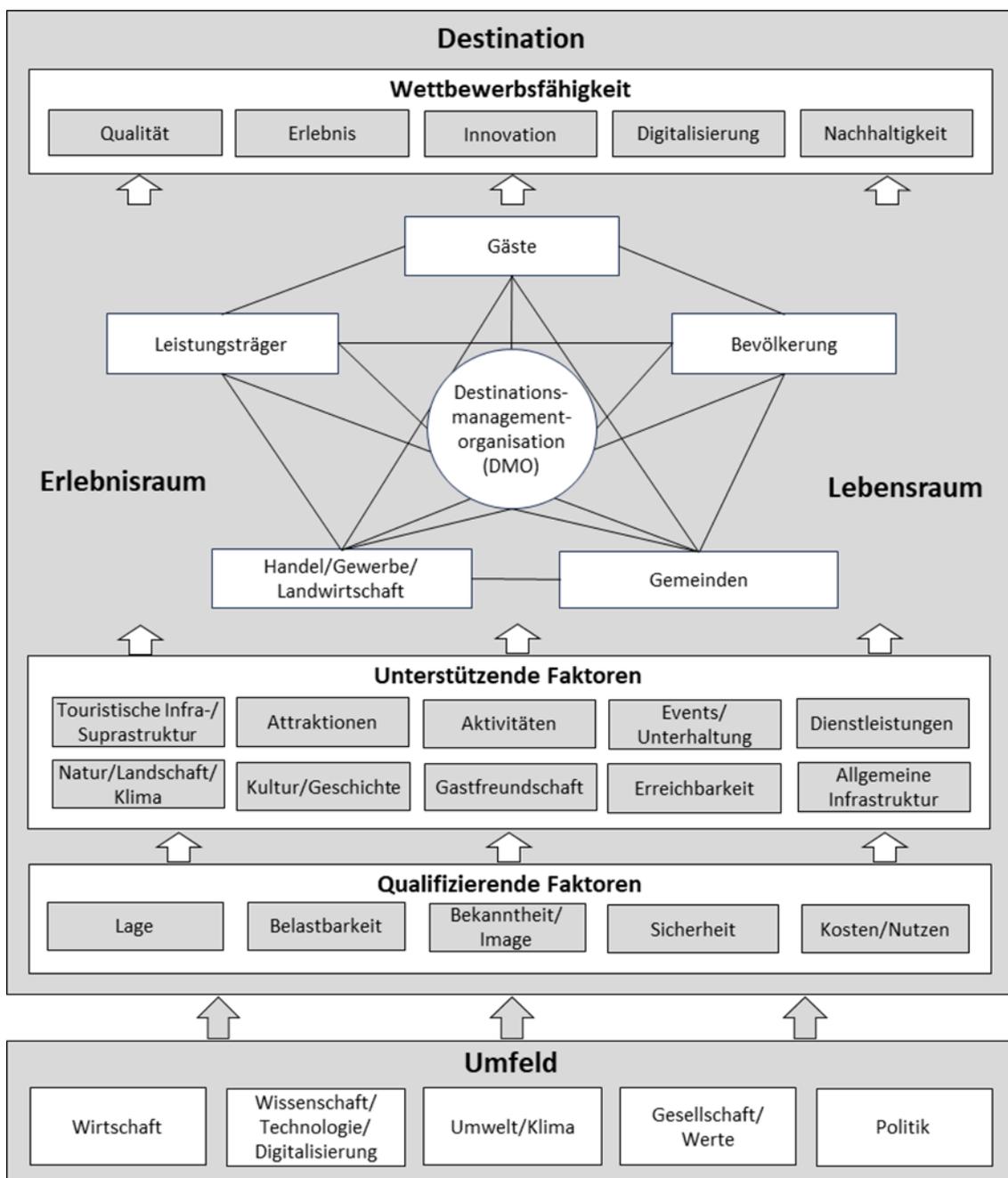


Quelle: In Anlehnung an: Bandi & Müller (2021): Grundkenntnisse Tourismus, Bern 2021, S. 96

## 2.4 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. 1.1.3), das jedoch weiterentwickelt wurde.

Abbildung 7: 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. 3.3).
- 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 Jungfraujoch, 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

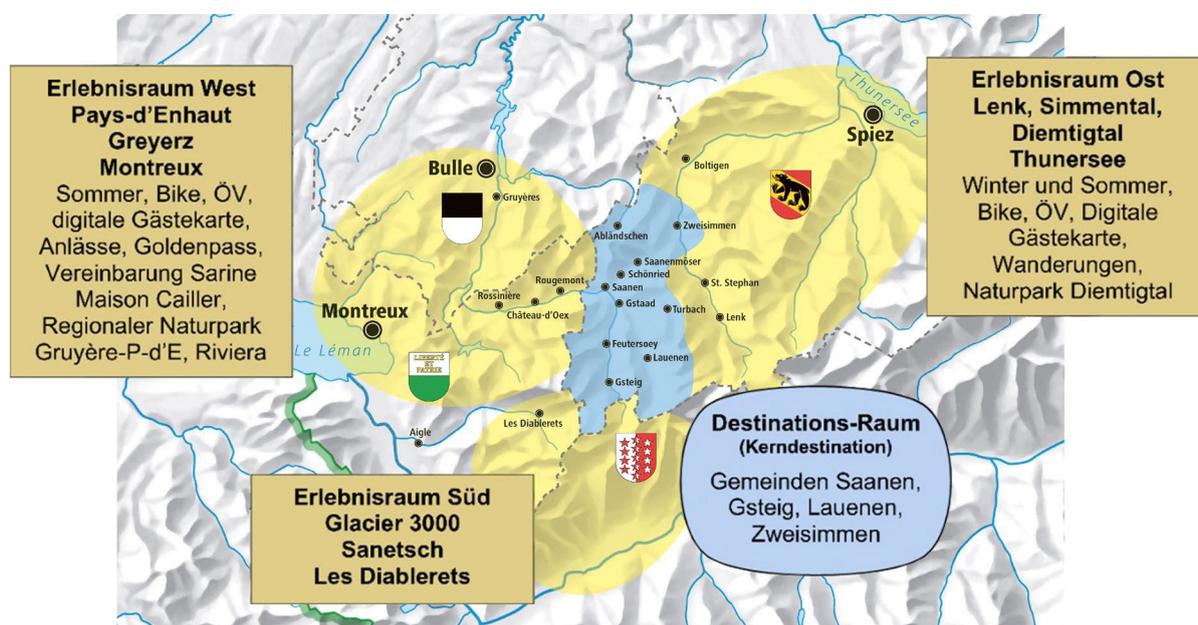
Der *Erlebnisraum* entspricht dem hauptsächlichen Aufenthaltsraum der Gäste und der durch Attraktionen und touristische Angebote ausgelösten Gästeströme. Der *Lebensraum* entspricht dem Lebensmittelpunkt der ortsansässigen Bevölkerung. Im Lebensraum wohnt und arbeitet die Bevölkerung und verbringt einen 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 8:** 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. 3.3 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 Gästerlebnisse, 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.



## 3 Aufgabenfelder im Destinationsmanagement 4.0

### 3.1 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.

### 3.2 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 2.4 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 CO<sub>2</sub>-Absenkungspfads, 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](http://www.swisstainable.ch)). Erfolgsvoraussetzung sind eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie mit KPI, priorisierte und etappierte Massnahmen, vermeiden von Perfektionismus, die laufende Umsetzung sowie ein datenbasiertes Monitoring.

### 3.3 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. 2.4). 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. 4).

Abbildung 9: Strategiehaus einer Destinationsstrategie (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung

Die untersuchten Fallbeispiele gaben 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. 4.2 «Rollen und Aufgabenteilung in einer Destination»)
- Organigramm der DMO mit Verantwortlichkeiten und Aufgabenprofilen
- Klärung der Führungsprozesse und Organe
- Pflege und Anpassung der bestehenden Finanzierungsquellen (Gäsetaxen, Tourismusförderungsabgaben (TFA), Mitgliederbeiträge, Grundbeiträge der öffentlichen Hand etc.)
- Erschliessung neuer Finanzierungsquellen (Leistungsvereinbarungen, Sponsoring, NRP/Innotour, Stiftungen wie Schweizer Berghilfe etc.)
- Budgetierung/Finanzplanung
- Human Resource 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/Signaletik
- 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

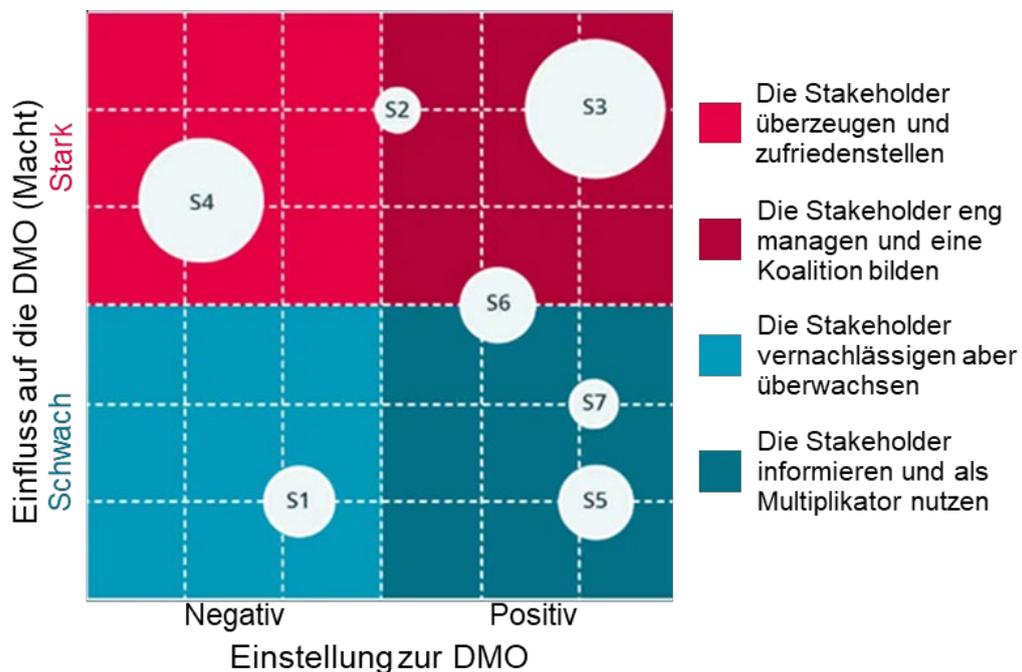
### 5. Stakeholdermanagement und Support

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 10)
- 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 10: 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 Kinderspielplätze 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 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, Kinderspielplätze, 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 4.4 Monitoring):

- 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](http://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.



## 4 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.

### 4.1 Führung einer Destination

#### 4.1.1 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

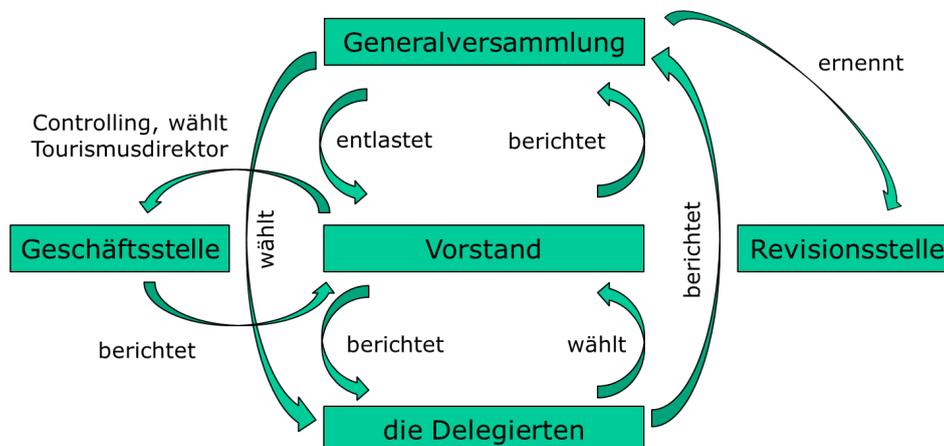
## **4.1.2 Führungsgremien einer DMO**

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 11: 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.

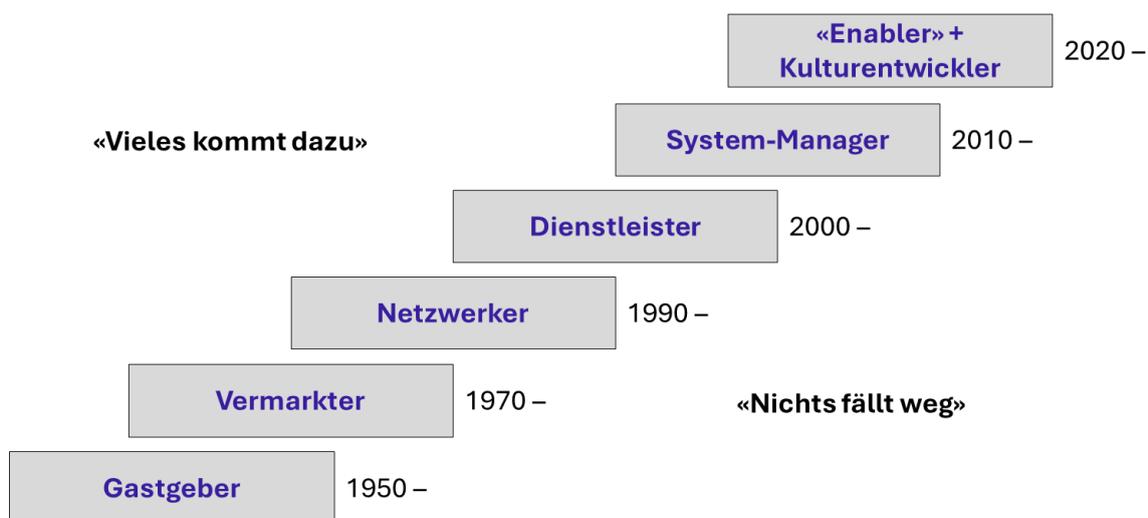
### Destinationsmanager/in, Tourismusdirektor/in und Geschäftsleitung

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 12: 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.

### **4.1.3 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 Stakeholder 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

## 4.2 Rollen- und Aufgabenteilung in einer Destination

### 4.2.1 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.

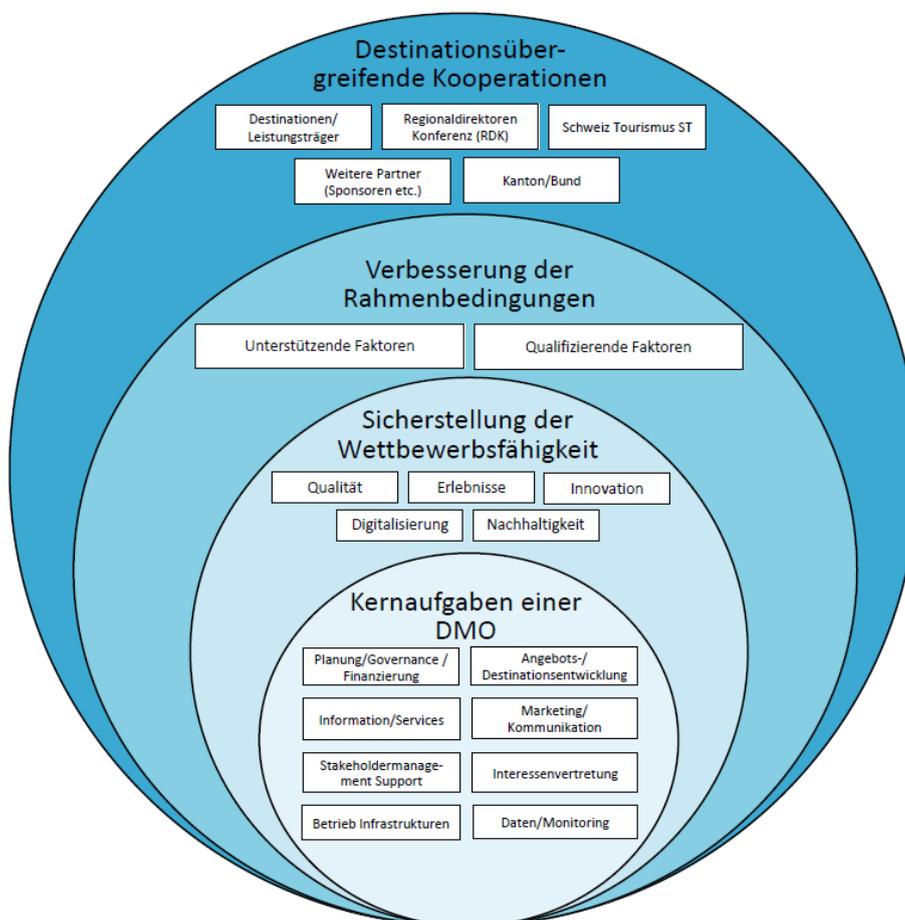
Weil DMO ihre Destination wegen eingeschränkter Kompetenzen und fehlender Ressourcen nur beschränkt steuern können, sind sie gezwungen, kooperativ und konsensorientiert zu agieren. Um eine Destination dennoch erfolgreich weiterzuentwickeln, braucht es eine möglichst klare Governance mit einer festgelegten 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 13: Übersicht über die Aufgaben in einer Destination als Grundlage für die Rollen- und Aufgabenteilung



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.2 Kernaufgaben einer DMO

Die Kernaufgaben einer DMO wurden bereits im Kapitel 3.3 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.

#### 4.2.3 Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Bereits im Kapitel 3.2 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.

### 4.2.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen

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

**Abbildung 14:** 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
<b>Unterstützende Faktoren</b>		
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
<b>Qualifizierende Faktoren</b>		
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

### 4.2.5 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:

- *RDK-TO als Koordinatorin:* Zusammenarbeit im Rahmen der RDK, Ansprechpartner für Schweiz Tourismus sowie für den Schweizer Tourismus-Verband STV oder die nationalen Branchenverbände (HotellerieSuisse, 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.

## 4.3 Finanzierung einer DMO

### 4.3.1 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 15: 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, Genossenschaftler, 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
Beherrbergungsabgabe 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.

### 4.3.2 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 vierteljährlich 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.

## 4.4 Monitoring

Die Datenanalyse und das Monitoring gehören zu den Kernaufgaben einer DMO (vgl. Kap. 3.3). 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/parhotellerie.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.stadt Luzern.ch/aktuelles/newslist/961400>)
- Nachhaltige Entwicklung, z.B. Energie- und Wasserverbrauch, Abfall oder CO<sub>2</sub>-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



## 5 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 2.2):

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 Aussen-sicht 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.

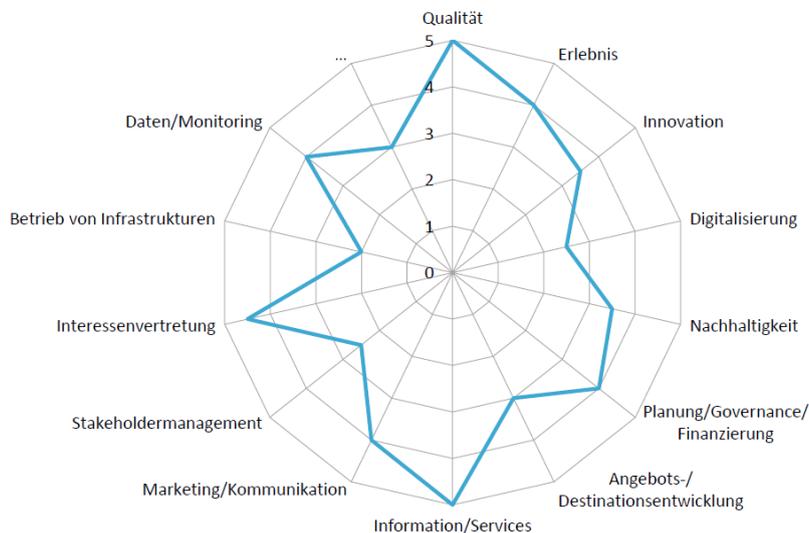
### ***4. Analysieren Sie selbstkritisch die Aufgabenerfüllung, suchen Sie die «Stellschrauben» und leiten Sie das Verbesserungspotenzial ab***

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 16:** 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**

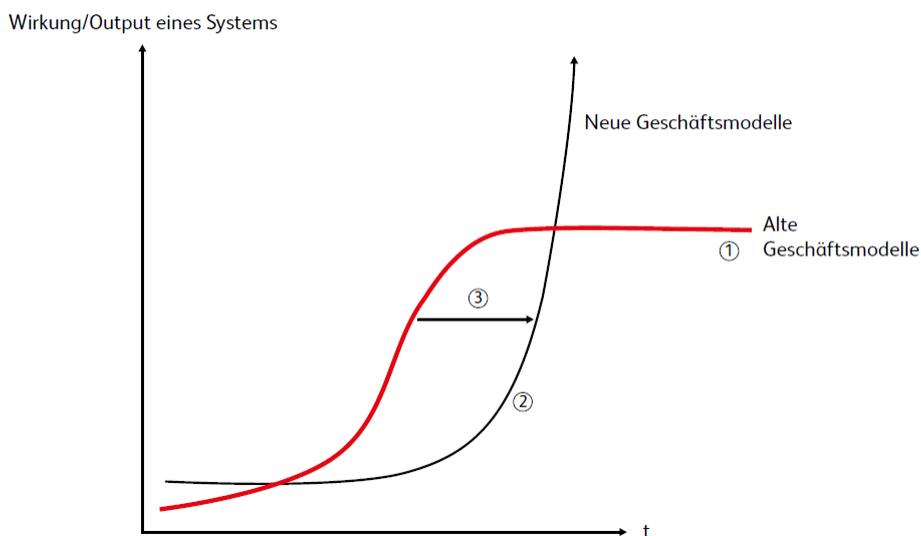
Um das Destinationsmanagement dem Wandel der Gästebedürfnisse sowie den Rahmenbedingungen und Umfeldtrends anzupassen, sind laufend zwei Geschäftsmodelle zu verfolgen:

- 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 17:** 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. 4.1.1). 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 Lernschleifen, 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 «Anderere» 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

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

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

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

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

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/organisationsteams/berichte-reglemente.html>) (Stand: 08.03.2024)

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

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

Kohl & Partner (2016): Die Zukunft der touristischen Organisationen 2030

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.; 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
- 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
- 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>
- 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](http://www.stnet.ch/de/marktforschung) (Stand: 08.03.2024)
- Schweizer Tourismus-Verband (2024): Swisustainable – Das Nachhaltigkeitsprogramm des Schweizer Tourismus. Leitfaden für Destinationen, V 0.3, Februar 2024, [https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/swisustainable\\_destination\\_leitfaden\\_d.pdf](https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/swisustainable_destination_leitfaden_d.pdf) (Stand: 08.03.2024)
- Stettler, Jürg; Müller, Hansruedi (2024): Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0. Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern, <https://doi.org/10.5281/zenodo.10912513>
- Weibel, B. (2014): Mir nach! – erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	St. Galler-Destinationsmanagement-Modell: Heuristik mit sechs Schritten	11
Abbildung 2:	Konzeptionelles Modell des Destinationsmanagements	13
Abbildung 3:	Entwicklung des Destinationsmanagements mit unterschiedlichem Fokus	17
Abbildung 4:	Übersicht über das Destinationsmanagement 4.0	18
Abbildung 5:	DMO im dynamischen und komplexen Umfeld	20
Abbildung 6:	Chancen und Gefahren der touristischen Entwicklung	22
Abbildung 7:	Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0 aus Sicht der DMO	23
Abbildung 8:	Lebensraum und Erlebnisräume am Beispiel der Destination Gstaad	26
Abbildung 9:	Strategiehaus einer Destinationsstrategie (schematisch)	31
Abbildung 10:	Stakeholder Matrix	35
Abbildung 11:	Führungsprozesse und Organe	41
Abbildung 12:	Das Rollenbild des DMO-Managers im Laufe der Zeit	42
Abbildung 13:	Übersicht über die Aufgaben in einer Destination als Grundlage für die Rollen- und Aufgabenteilung	45
Abbildung 14:	Rollen- und Aufgabenteilung in Bezug auf die unterstützenden und die qualifizierenden Faktoren	46
Abbildung 15:	Finanzierungsquellen einer DMO	48
Abbildung 16:	Beurteilung der fünf Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination und der acht Kernaufgaben einer DMO	55
Abbildung 17:	Komplexität und Veränderung managen	56

