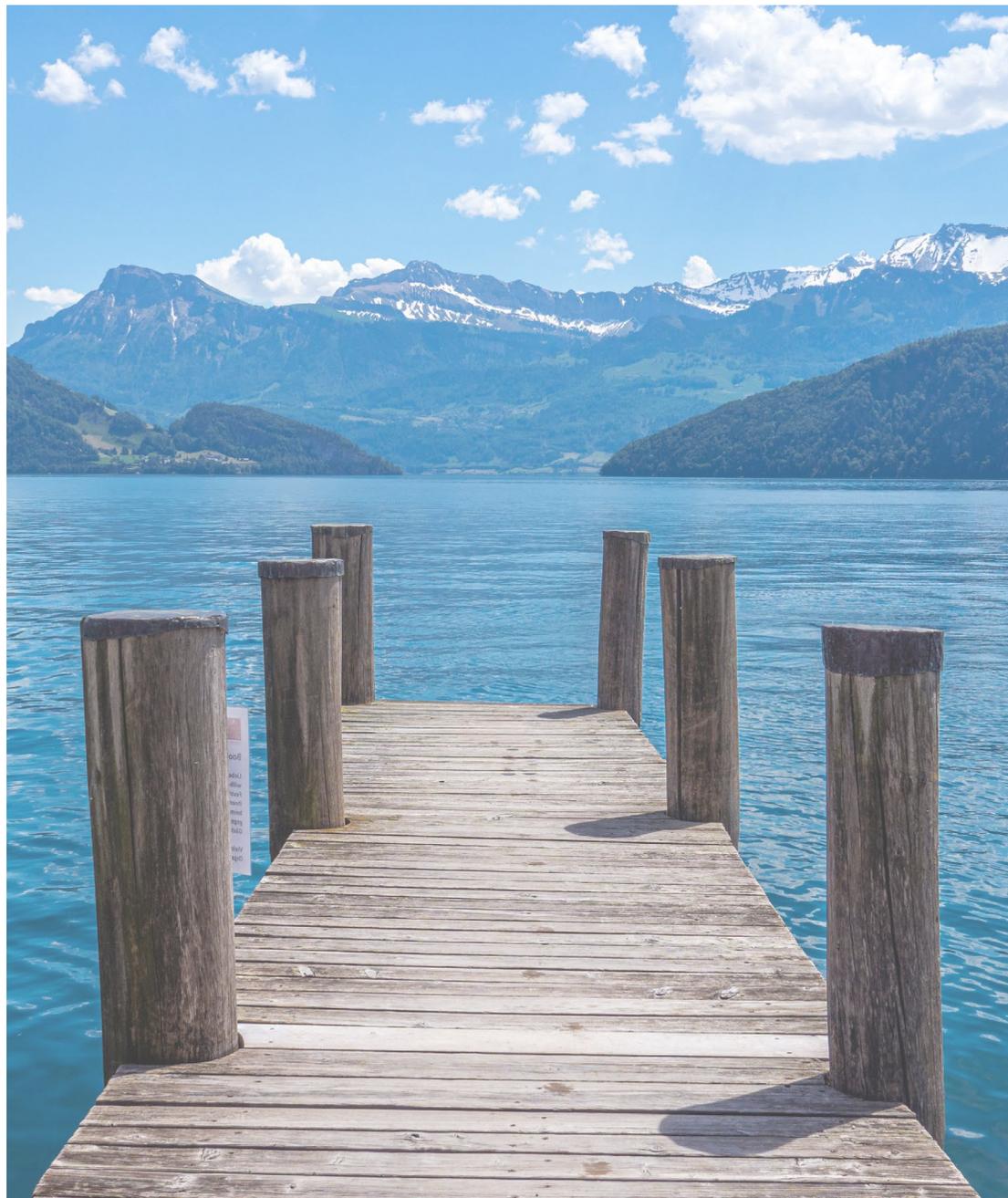


Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0

**Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit,
Stakeholdermanagement**

Kurzfassung

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. Kurzfassung.
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



Kurzfassung

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.

1. Theorien und Konzepte des Destinationsmanagements

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. Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung sowie Resilienz
- Steigende Bedeutung des Stakeholdermanagements: Moderation der Interessen der Anspruchsgruppen
- Monitoring von Destinationsentwicklungen: Erst in Ansätzen vorhanden
- Ressourcen: Ungenügende Ressourcen für die Aufgabenerfüllung als Erlebnisraum-Entwickler trotz Erhöhung der DMO-Budgets

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

2. Destinationsmanagement-Beispiele aus der Praxis

Mit acht praktischen Fallbeispielen werden die Vielfalt, die unterschiedlichen Ebenen und die Aufgabenteilung illustriert:

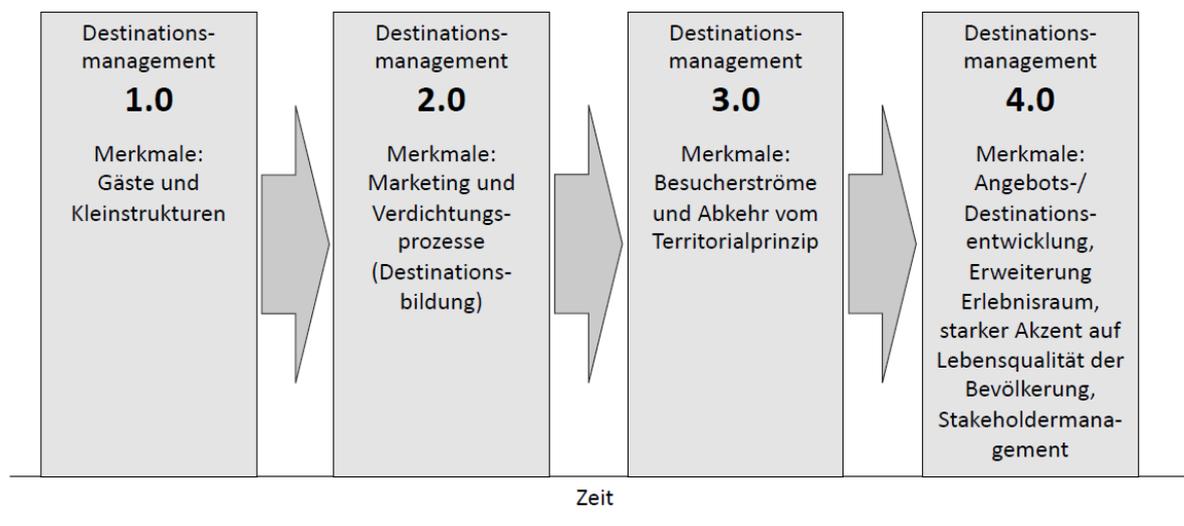
- *Zürich* als grosse städtische DMO mit einer starken Eigenfinanzierung und einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie
- *Gstaad* als alpine Premiumdestination mit einer breit abgestützten Destinationsentwicklungsstrategie für einen grenzüberschreitenden Erlebnisraum
- *Flims Laax* als alpine Corporate Type 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 der 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.

3. Grundsätze und Modelle des Destinationsmanagements 4.0

Das Management touristischer Destinationen ist ständig im Wandel: Ursprünglich waren es Verschönerungsvereine, später Verkehrs- oder Kurvereine. Erst seit den 1990er-Jahren werden sie im deutschsprachigen Raum als Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) bezeichnet (siehe nachfolgende Abbildung).

Abbildung 1: 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 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.

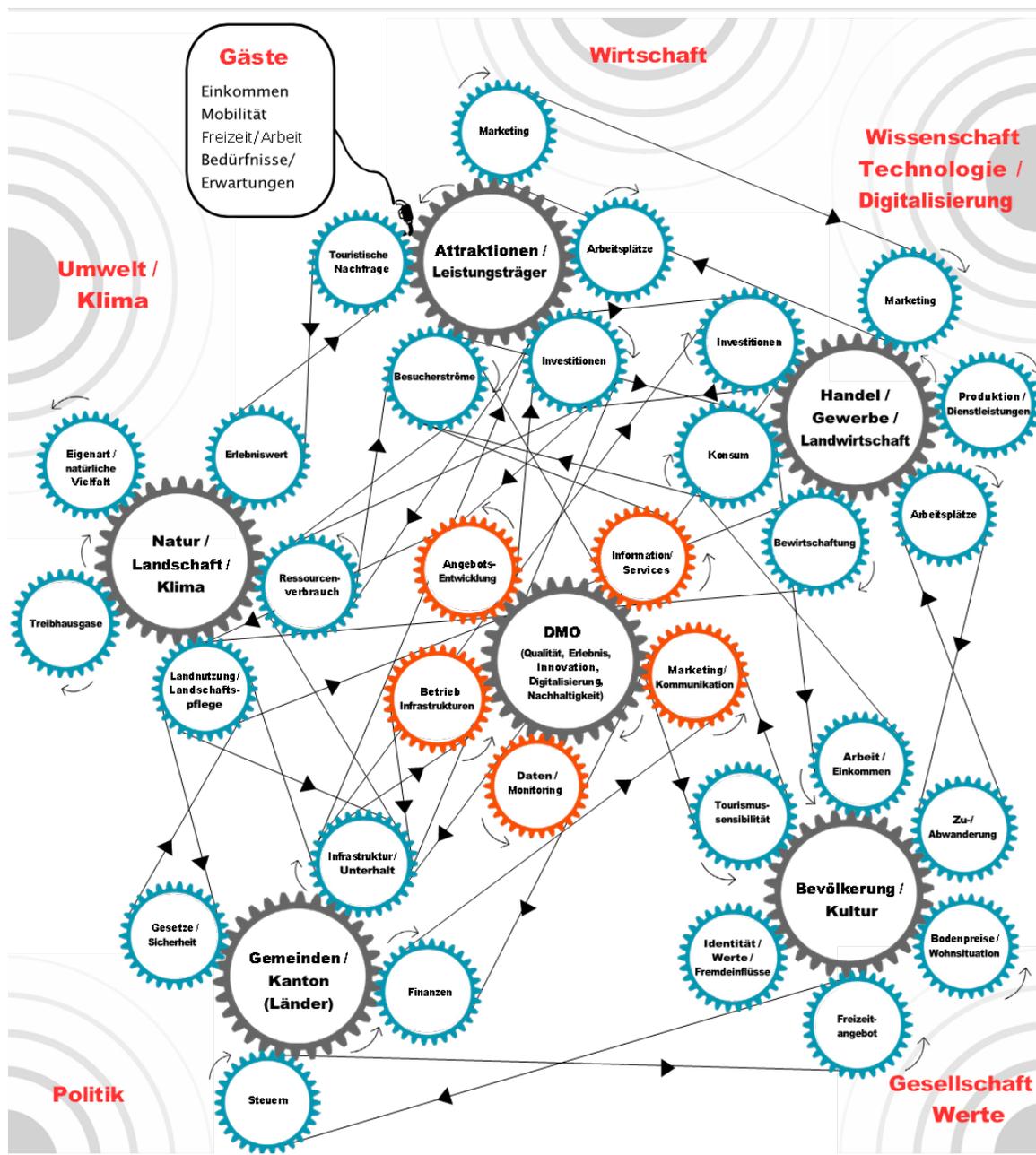
Das Destinationsmanagement 4.0 setzt ein geschicktes Zusammenspiel aller Akteure voraus – eine Destinationsentwicklung nachhaltig zu lenken, ist eine hohe Kunst.

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 devert nutzen.
6. Sich an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen orientieren: Ein systematisches und geschicktes Stakeholder-Management betreiben.
7. Rollen- und Aufgabenteilung mit Stakeholdern diskutieren und festlegen: Spezifischer Kontext der Destination beachten.
8. Wachsende Dynamik und Komplexität berücksichtigen: Offene Kommunikations- und konstruktive Konfliktkultur pflegen.

Im Zentrum stehen zwei Modelle. Das dynamische Modell illustriert die Komplexität einer Destination und deutet an, wie wichtig vernetztes Denken und Agilität sind.

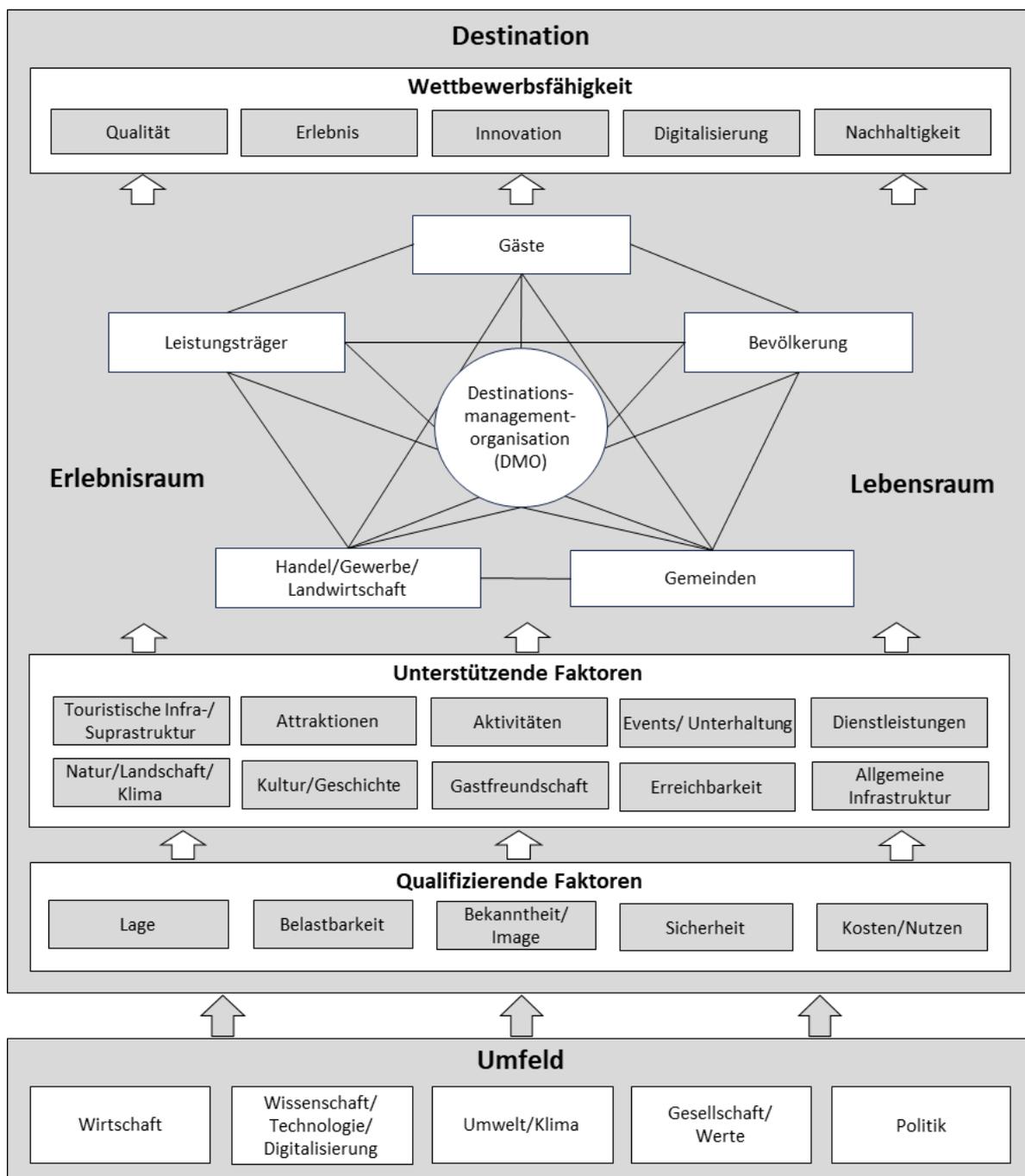
Abbildung 2: DMO im dynamischen und komplexen Umfeld



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krippendorf/Müller (1986): Alpsegen Alptraum – Für eine Tourismus-Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Bern 1986, S. 61

Das Strukturmodell 4.0 basiert auf dem Destinationsmodell von Ritchie & Crouch (2003)¹. Es stellt die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit der Destinationsentwicklung ins Zentrum. 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.

Abbildung 3: Strukturmodell des Destinationsmanagements 4.0 aus Sicht der DMO



Quelle: Eigene Darstellung

¹ Ritchie & Crouch (2003): The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Oxon/Cambridge

4. Aufgabenfelder einer DMO

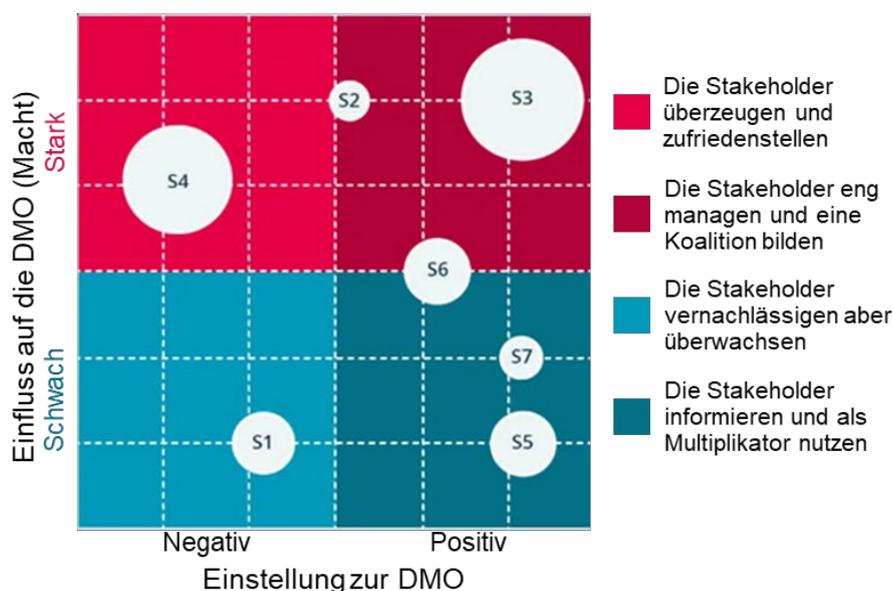
Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination stehen unterschiedliche Managementinstrumente zur Verfügung:

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

Die DMO hat die folgenden acht Kernaufgaben:

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

Abbildung 4: Stakeholder Matrix



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

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.

5. Governance im Destinationsmanagement 4.0

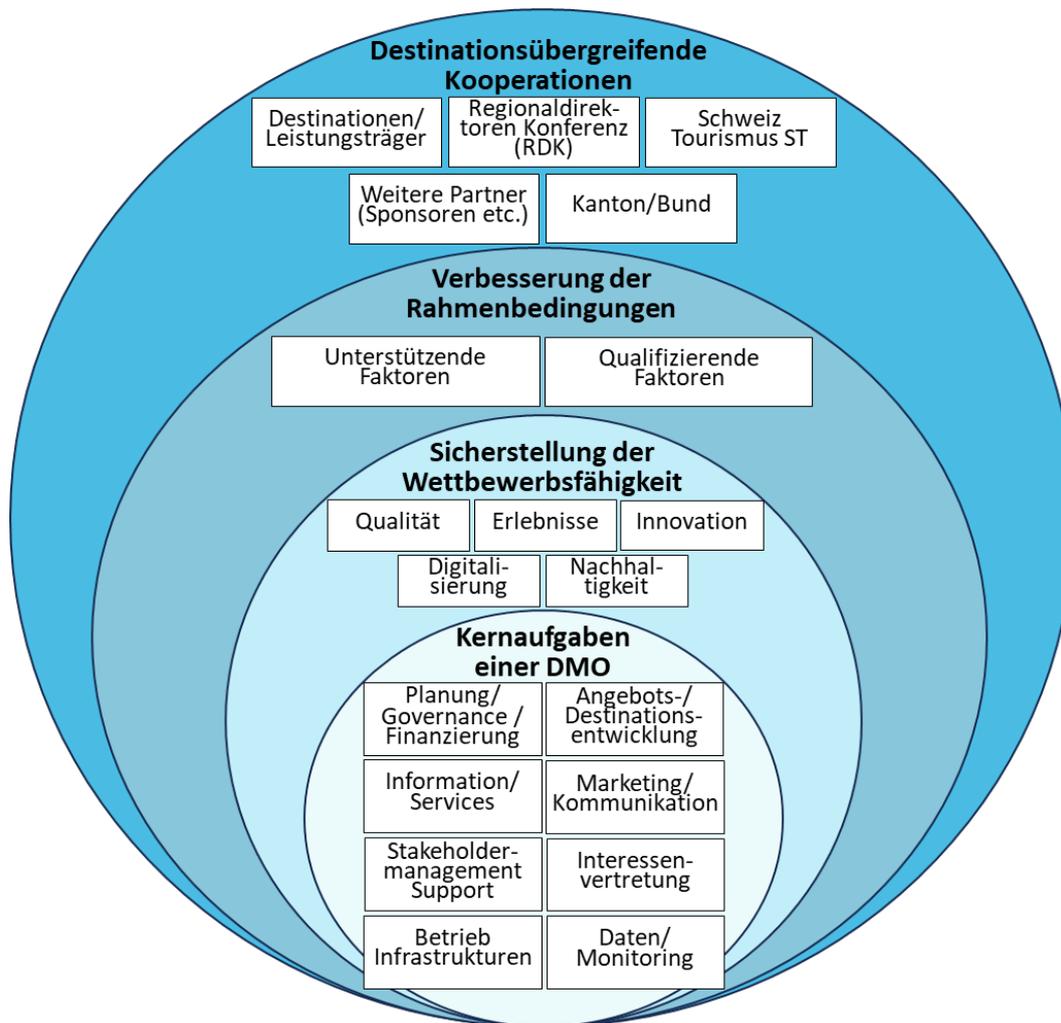
Ausgehend vom Aufgabenportfolio einer DMO wird im Teil 5 die Governance – also die verantwortungsvolle Unternehmensführung – mit den wichtigen Themen der Rollenteilung, der Finanzierung sowie des Monitorings beschrieben.

- *Führung*: Neben den passenden Führungsmitteln, wie einer breit abgestützten Destinationsstrategie, sind gut funktionierende Führungsgremien entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg einer DMO. Das Rollenbild des DMO-Managers hat sich laufend gewandelt²: Vom «Gastgeber», über den «Vermarkter», den «Netzwerker», den «Dienstleister», den «System-Manager» bis zum «Enabler und Kulturentwickler», der in der Destination eine Wir-Kultur fördert.
- *Rollen- und Aufgabenteilung*: Um eine Destination trotz eingeschränkten Kompetenzen und fehlenden Ressourcen erfolgreich weiterzuentwickeln, braucht es eine klar festgelegte Rollen- und Aufgabenteilung zwischen den Akteuren (siehe Abbildung 5 und 6). 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. 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.
- *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.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die vielschichtige Rollen- und Aufgabenteilung im Destinationsmanagement 4.0 mit den acht Kernaufgaben der DMO, mit der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit, mit der Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie den destinationsübergreifenden Kooperationen.

² Quelle: Fischer, D., Bergamin, C. 2023: Die Rolle der DMO auf dem Prüfstand, in Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2022/23, Berlin 2023

Abbildung 5: Übersicht über die Aufgaben in einer Destination als Grundlage für die Rollen- und Aufgabenteilung



Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der unterschiedlichen Aspekte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen können die Hauptverantwortungen in der Destination sowie mögliche Rollen der DMO ganz grob wie folgt zugewiesen werden

Abbildung 6: Rollen- und Aufgabenteilung in Bezug auf die unterstützenden und die qualifizierenden Faktoren

	Hauptverantwortung in der Destination	Mögliche Rolle der DMO als Akteur im System der Destination
Unterstützende Faktoren		
Touristische Suprastruktur	Leistungsträger	Einbringen der Destinationssicht, Vernetzung und Bündelung der Angebote entlang der Customer Journey sowie Unterstützung bei der Vermarktung
Attraktionen	Leistungsträger	Unterstützung bei der Entwicklung von Leuchtturmangeboten (z.B. Planung, Lobbying, Investorensuche), Unterstützung bei der Vermarktung
Aktivitäten	Leistungsträger	Vernetzung und Bündelung der Aktivitäten sowie Unterstützung bei der Vermarktung
Events/Unterhaltung	Eventveranstalter/ Unterhaltungsanbieter	Erarbeitung Eventstrategie und Eventportfolio, Termin-Koordination, Unterstützung bei der Vermarktung, ggf. Eventorganisation und Eventdurchführung
Dienstleistungen	Unternehmen	Gästeinformation, Sicherstellung umfassendes Dienstleistungsangebot (z.B. Banken, Gesundheitsversorgung)
Natur/Landschaft/ Klima	Gemeinde/Kanton, Naturschutzorganisationen	Vermittlung und Ausgleich zwischen Nutzungs- und Schutz-Interessen sowie Vermarktung von Natur- und Landschaftsattraktionen

	Hauptverantwortung in der Destination	Mögliche Rolle der DMO als Akteur im System der Destination
Unterstützende Faktoren		
Kultur/Geschichte	Bevölkerung, Gemeinde	Storytelling, Inszenierung und Vermarktung von kulturellen Attraktionen
Gastfreundschaft	Gemeinde/DMO	Pflege einer Willkommenskultur (Informationen, Sensibilisierung, Schulungen zur Interkulturalität)
Erreichbarkeit	Gemeinde/Kanton	Unterstützung der Erreichbarkeit mit Individual- und öffentlichem Verkehr (insb. auch in Randzeiten)
Allgemeine Infrastruktur	Gemeinde	Einbringen von Gästebedürfnissen, Lobbying für die Entwicklung und Verbesserung der allgemeinen Infrastruktur
Qualifizierende Faktoren		
Lage	–	Unterstützung bei der Verbesserung der Erreichbarkeit abgestimmt auf die Lage
Belastbarkeit	Gemeinde	Nachhaltigkeitsstrategie, verantwortungsvolle Angebotsentwicklung und Vermarktung, Besucherlenkung, Kapazitätssteuerung
Bekanntheit/Image	Gemeinde/DMO	Branding, Vermarktung und Imagepflege
Sicherheit	Gemeinde	Mitarbeit im Krisenmanagement
Kosten/Nutzen	–	Monitoring des Preis-/Leistungsverhältnis aus Gästesicht, z.B. im Rahmen von Gästebefragungen

Quelle: Eigene Darstellung

6. Handlungsempfehlungen

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

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

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