



## Destinationsmanagement in Entwicklungs- und Schwellenländern

Handbuch und Leitfaden zum Aufbau  
von nachhaltigen Destinationsmanagement-Organisationen



Tourismus kann ein wichtiger Impulsgeber einer nachhaltigen Regionalentwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern (ESL) sein. Um die vorhandenen Potenziale zu erschließen, werden leistungsfähige Organisationen benötigt, die die touristische Entwicklung von Destinationen unter Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung vorantreiben. Das vorliegende Handbuch bietet eine praxisorientierte Hilfestellung für die Implementierung nachhaltig wirksamer Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) in ESL.

# Destinationsmanagement in Entwicklungs- und Schwellenländern

Handbuch und Leitfaden zum Aufbau  
von nachhaltigen Destinationsmanagement-Organisationen

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-1766

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Verantwortlich:**

Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“

**Autorin und Autor:**

Dr. Alexandra Partale, Kai Partale

**Layout:**

kipconcept, Bonn

**Fotonachweise:**

GIZ/Tristan Vostry (Cover);  
GIZ/Armand Habazaj (S. 7); GIZ/Sandra Fuhr (S. 11);  
GIZ/Tristan Vostry (S. 13); GIZ/Myanmar (S. 20 links und rechts);  
GIZ/IMRI Mongolei (S. 23); GIZ/Ryan Deboodt (S. 30);  
GIZ/Jovan Bozinoski (S. 33); GIZ/Osmin Ocaña (S. 39);  
dreamstime/Alexandre Fagundes De Fagundes (S. 47);  
Masar Ibrahim/Frits Meyst (S. 50); GIZ/IMRI Mongolei (S. 51);  
dreamstime/Chris Howey (S. 53); GIZ/Christophe Mawunou (S. 55);  
Jaques Marais (S. 61)

**URL-Verweise:**

Für Inhalte externer Seiten, auf die hier verwiesen wird, ist stets der jeweilige  
Anbieter verantwortlich. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von diesen Inhalten.

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Bonn 2019

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Warum Destinationsmanagement? .....	8
1.2 Eine besondere Herausforderung in ESL .....	9
1.3 Ziele und Aufbau des Handbuchs .....	10
<b>Destinationsmanagement: Was man wissen muss</b> .....	<b>11</b>
2.1 Destination als Wettbewerbseinheit .....	12
2.2 Destination als Leistungsbündel .....	13
2.3 Customer Journey als Management-Instrument .....	14
2.4 Stakeholder-System der Destination .....	15
2.5 Destinationsmanagement und DMO .....	16
2.6 Nachhaltigkeit als Leitprinzip .....	17
2.7 Digitalisierung und Destinationsmanagement .....	21
<b>Destinationsmanagement: Aufgabenschwerpunkte</b> .....	<b>23</b>
3.1 Strategische Planung .....	26
3.2 Entwicklung von Infrastrukturen .....	28
3.3 Professionalisierung & Qualitätsmanagement .....	31
3.4 Produktentwicklung & Markenerlebnisse .....	32
3.5 Kommunikation & Vertrieb .....	34
3.6 Stakeholder-Management .....	36
<b>Destinationsmanagement: Wie lässt es sich umsetzen?</b> .....	<b>39</b>
4.1 Exkurs: Wege aus dem klassischen Destinationslebenszyklus .....	40
4.2 Idealtypische Merkmale einer zukunftsfähigen DMO .....	44
4.3 Finanzierung von DMOs .....	45
4.4 Organisationsform des Destinationsmanagements .....	46
4.5 Organisation der DMO .....	48
<b>Leitfaden: Der Weg zur DMO</b> .....	<b>51</b>
Schritt 1: Prozess auslösen .....	52
Schritt 2: Wettbewerbsfähigkeit analysieren .....	54
Schritt 3: Destinationsstrategie festlegen .....	56
Schritt 4: Destinationsmanagement-Konzept entwickeln .....	58
Schritt 5: DMO-Detailkonzept erarbeiten .....	59
Schritt 6: DMO umsetzen und kontrollieren .....	60



# Einleitung

1



Kaum eine Branche entwickelt sich so dynamisch wie der Tourismus. Getrieben durch die zunehmende Mobilität breiter Bevölkerungsschichten ist die touristische Nachfrage in den vergangenen Jahren weltweit schnell gewachsen. Auch Megatrends wie die fortschreitende digitale Vernetzung sowie die Individualisierung und Ökologisierung unserer Gesellschaft verändern Marktstrukturen und Reisebedürfnisse permanent. In den Zielgebieten formt der Tourismus ganze Landstriche und verändert Gesellschaften in hohem Tempo. Für Entwicklungs- und Schwellenländer (ESL) liegen hierin sowohl Chancen als auch Risiken. Der Tourismus kann Devisenbringer, Jobmotor und Impulsgeber einer nachhaltigen Regionalentwicklung sein, aber auch negative Wirkungen entfalten. Um die vorhandenen Potenziale zu erschließen, muss der Tourismus mit Weitblick gemanagt werden. Dem Management von Destinationen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Denn: Destinationen haben aufgrund ihrer Marktrelevanz und Größe das Potenzial, unter Nachhaltigkeitsaspekten entwickelt und vermarktet zu werden. Voraussetzung hierfür ist die Etablierung schlagkräftiger Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs), die die Führung der Destination und Koordinierung der verschiedenen touristischen Anspruchsgruppen übernehmen.

## 1.1 Warum Destinationsmanagement?

Ein professionelles Destinationsmanagement ist gerade in ESL von hoher Bedeutung, und zwar aus folgenden Gründen:

### **Wirkungsvolle Tourismusedwicklung braucht zielgerichtetes Management.**

Damit der Tourismus eine optimale Wirkung entfalten kann, müssen die Ziele einer nachhaltigen touristischen Entwicklung (vgl. hierzu Kap. 2.6) leitend sein für sämtliche Aktivitäten in der Destination. Ein nachhaltiges Destinationsmanagement verankert diese Ziele im Zielsystem der Destination, kontrolliert die Zielerreichung und steuert die Entwicklung langfristig.

### **Intensiver Wettbewerb erfordert professionelles Management.**

Weltweit versuchen Tourismusstandorte durch Angebotsdiversifizierung, Qualitätsverbesserungen und intensives Marketing ihren Marktanteil zu steigern. Gleichzeitig betreten ständig neue Anbieter den Markt. Demgegenüber steht eine wachsende, aber auch anspruchsvoller werdende Nachfrage. Der Druck auf die Anbieter ist enorm und findet seinen Ausdruck in einer kontinuierli-

chen Professionalisierung des Angebotes. Hieraus resultieren deutlich erhöhte Anforderungen an das Marketing und Management von Destinationen.

### **Kleinteilige Strukturen erfordern Koordination und Professionalisierung.**

Gerade in neu zu positionierenden Destinationen ist das touristische Angebot meist stark durch ein Nebeneinander von Kleinbetrieben mit deutlichen Qualitätsunterschieden geprägt. Um aus der Vielzahl der Angebote qualitativ hochwertige Produkte zu generieren, wird eine koordinierende Organisation benötigt, die Impulse setzt für die Professionalisierung der Betriebe (vgl. hierzu Kap. 3.3).

### **Die Arbeit von Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wird verstetigt.**

Eine große Herausforderung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist es, dass die geleistete Arbeit auch nach Projektende fortgeführt wird. Aus dieser Perspektive betrachtet sind professionelle DMOs Instrumente, um Prozesse dauerhaft zu verankern und dadurch eine nachhaltige Wirkung der Intervention zu erzielen.

## 1.2 Eine besondere Herausforderung in ESL

Die Ausgangssituationen zum Aufbau eines professionellen Destinationsmanagements sind in den verschiedenen ESL sehr unterschiedlich. Insgesamt scheint der Weg zu einem wirkungsvollen Destinationsmanagement in den meisten ESL noch recht weit zu sein. Mit folgenden Problemen und Herausforderungen ist man häufig konfrontiert:

### → Erhöhtes Krisenpotenzial

Die Implementierung eines langfristigen und professionellen Destinationsmanagements erfordert ein Mindestmaß an Stabilität und Sicherheit sowie funktionsfähige staatliche Instanzen. Insofern bilden die erhöhten Konfliktpotenziale durch Armut, religiöse Auseinandersetzungen oder fehlende demokratische Strukturen ein enormes Hemmnis der touristischen Entwicklung.

### → Geringe Effizienz touristischer Strukturen

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind im Tourismus häufig nicht klar geregelt, was zu Unklarheiten und Kompetenzstreitigkeiten führt. Synergiepotenziale werden nicht ausgeschöpft. Außerdem findet zu wenig Austausch zwischen den verschiedenen Institutionen statt, die im Tourismus agieren. Hinzu kommt ein oftmals unzureichendes Kooperationsverständnis oder sogar Konkurrenzdenken zwischen den Akteuren.

### → Einseitige Wachstumsorientierung

Aufgrund der großen Hoffnung vieler ESL, der Tourismus könne die wirtschaftliche Entwicklung des Landes ankurbeln, ist die nationale Tourismusstrategie häufig einseitig auf ökonomisches Wachstum ausgerichtet. Ökologische und soziokulturelle Belastungen durch den Tourismus werden dafür teilweise in Kauf genommen.

### → Fehlende Kapitalressourcen

Es fehlen die finanziellen Mittel, um das touristische Angebot nachhaltig zu entwickeln und auszubauen. Die Folge ist, dass die touristische Entwicklung vielerorts stark von internationalen Investoren geprägt wird. Dies kann sich bei unzureichender Steuerung durch Regeln, Konzepte oder Gesetze negativ auf das ökologische und soziokulturelle System auswirken.

### → Mangelndes Bewusstsein für Destinationsmanagement

Tourismusorganisationen werden in ESL heute noch stark als Marketingorganisationen wahrgenommen. Touristischen Akteuren fehlt oftmals das Bewusstsein für die Chancen und Potenziale eines ganzheitlichen Destinationsmanagements.

### → Zu geringe finanzielle Mittel für ein professionelles Destinationsmanagement

Angesichts ihrer wirtschaftlichen Lage fällt es den meisten ESL schwer, die Schaffung professioneller Destinationsmanagement-Strukturen zu finanzieren, auch wenn ein ausreichendes Bewusstsein für deren Notwendigkeit existiert.

### → Unzureichende Ausbildung

Auch deutlich geringere Bildungschancen gerade im ländlich geprägten Raum von ESL stellen beim Aufbau eines professionellen Destinationsmanagements ein großes Problem dar. Insbesondere wird für die Umsetzung der anspruchsvollen Aufgaben ein hochqualifiziertes Management benötigt sowie ein Experten\*innen-Pool für spezifische Herausforderungen.

## 1.3 Ziele und Aufbau des Handbuchs

Trotz der großen Herausforderungen und Hürden beim Aufbau eines professionellen Destinationsmanagements: Erste Beispiele zeigen, welche Wirkung gut aufgestellte und strategisch agierende DMOs haben. Auf eine Reihe guter Beispiele von den Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wird an verschiedenen Stellen in diesem Handbuch hingewiesen.

Ziel des vorliegenden Handbuchs ist es, Tourismusstandorten in ESL den Weg zu einem professionellen Destinationsmanagement zu erleichtern. Konkret soll es eine praxisorientierte Hilfestellung dafür bieten,

- ➔ die entscheidenden touristischen Akteure für die Notwendigkeit eines nachhaltig ausgerichteten Destinationsmanagements zu sensibilisieren,
- ➔ individuelle Destinationsmanagement-Strategien abzuleiten,
- ➔ leistungsfähige Organisationsstrukturen zu schaffen und deren Finanzierung zu sichern sowie
- ➔ die Destination so zu managen, dass aktuellen Herausforderungen Rechnung getragen wird.

Es richtet sich an alle, die Destinationen in ESL entwickeln und managen sowie an Berater\*innen, die an den notwendigen Veränderungsprozessen beteiligt sind und diese erfolgreich gestalten wollen.

Inhaltlich widmet sich das Handbuch zunächst wichtigen Grundlagen des Destinationsmanagements (Kap. 2). Hierauf aufbauend werden die zu bewältigenden Aufgabenschwerpunkte detailliert und praxisorientiert vorgestellt (Kap. 3) sowie Möglichkeiten zur organisatorischen Umsetzung beschrieben (Kap. 4). Zum Schluss wird der Weg zum Aufbau einer leistungsfähigen Destinationsmanagement-Organisation Schritt für Schritt beschrieben. Die skizzierten Inhalte werden durch praxisorientierte Tipps, Fallbeispiele und Checklisten ergänzt.

# SÔNG BIỂN

Destinationsmanagement:  
Was man wissen muss

2



## 2.1 Destination als Wettbewerbseinheit

Die einleitend angesprochenen Herausforderungen der touristischen Entwicklung in ESL machen deutlich: Der Schaffung professioneller Strukturen und Prozesse auf Destinationsebene kommt eine große Bedeutung zu.

**Nur ausreichend große und strategisch gemanagte Destinationen sind in der Lage, die touristische Entwicklung unter nachhaltigen Gesichtspunkten zu steuern und sich im intensiven Wettbewerb zu behaupten.**

Hieraus ergibt sich das folgende Verständnis von „Destination“ im Kontext der touristischen Entwicklung in ESL:

- ➔ Destinationen sind räumliche Einheiten, die aufgrund ihrer Größe und Struktur das Potenzial haben, im internationalen Wettbewerb wahrgenommen zu werden, als Marke positioniert und unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Entwicklung aufgebaut und vermarktet zu werden.
- ➔ Ihr Zuschnitt orientiert sich an der Wahrnehmung von Gästen, die Räume in der Regel als Landschafts- und Kulturräume wahrnehmen.
- ➔ Sie umfassen alle Angebotsbausteine, die für einen touristischen Aufenthalt erforderlich sind.
- ➔ Es kann sich um besonders leistungsstarke oder potenzialreiche Destinationen auf der örtlichen Ebene handeln, um Regionen, um Länder oder sogar um nationale Grenzen überschreitende Destinationen.

Das beschriebene Destinationsverständnis führt zur Frage, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination bewerten lässt. Grundsätzlich können hierfür verschiedene Kriterien herangezogen werden, wie z.B. die Übernachtungszahlen, das Angebot an Gästebetten oder das Marketingbudget der Tourismusorganisation. Konkrete Richtwerte speziell für ESL existieren leider nicht. Dafür sind die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern zu unterschiedlich. Vorschläge für eine qualitative Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit eines Tourismusstandortes sind Kap. 3, Schritt 2 zu entnehmen.

### Info

Vielfach wird „Destination“ aus Sicht der Gäste definiert als geografischer Raum, der als Reiseziel ausgewählt wird und dessen Angebote genutzt werden. Aus dieser Sicht heraus können die Grenzen einer Destination nie eindeutig definiert werden, denn sie werden von den Gästen individuell bestimmt. Mit Blick auf den Aufbau und einen sinnvollen Zuschnitt von touristischen Organisationsstrukturen in ESL ist ein stärker angebotsorientiertes Verständnis von Destination, wie oben beschrieben, hilfreicher.

Dennoch muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass sich verschiedene Gästesegmente unterschiedlich in der Destination bewegen und zum Teil auch die Grenzen der Destination überschreiten (ohne dies wahrzunehmen). Bei der Entwicklung von Produkten müssen daher administrative Grenzen überwunden werden, wenn hierdurch kundenorientierte Leistungsbündel entstehen.

## 2.2 Destination als Leistungsbündel

Ein zentrales Merkmal des touristischen Produktes ist es, dass es sich aus verschiedenen Angebotsbausteinen und Teilleistungen zusammensetzt, die von unterschiedlichen Leistungsträgern erbracht oder gestaltet werden. Die wichtigsten Grundlagen der touristischen Leistungserstellung sind die **natürlichen und sozio-kulturellen Ressourcen** einer Destination: ihre Landschaft, das Klima, Flora,

Fauna, baukulturelles Erbe, Brauchtum, Traditionen und vieles mehr. Diesen Merkmalen kommt im Rahmen der Reiseentscheidung eine übergeordnete Bedeutung zu. Auf ihnen basiert das **speziell für den Tourismus entwickelte Angebot**: das Gastgewerbe, die Gästeinformation, das touristische Transportwesen, Wanderwege, Events etc.



## 2.3 Customer Journey als Management-Instrument

Aus Gästesicht lässt sich das touristische Leistungs-bündel als Prozess beschreiben, den Gäste auf ihrer Reise durchlaufen. Dieser Prozess wird als „Customer Journey“ bezeichnet (vgl. Abb. 1).

Die Customer Journey kann im Tourismus in sieben **Phasen** gegliedert werden: Inspiration, Reiseplanung, Reisebuchung, Anreise, Reisedurchführung, Abreise und Nachbereitung.

Hinter jeder Phase stehen mehrere **Teilschritte**, in denen Gäste mit Leistungen der Destination in Kontakt kommen. Diese Kontaktsituationen nennt man **Touchpoints**. Bei den Leistungen kann es sich um Informationen, Buchungsoptionen, Dienstleistungen im weitesten Sinne oder um Interaktionsmöglichkeiten handeln.

Idealerweise gelingt es einer Destination, die Customer Journey durchgängig bedürfnisgerecht zu gestalten und die Gäste in jeder Kontaktsituation zufrieden zu stellen. Die Gestaltung und Professionalisierung der Touchpoints ist eine herausfordernde Aufgabe von Destinationen, da eine Vielzahl an Leistungserbringern zu koordinieren sind.

**Hinweis**  
Die Customer Journey ist ein sehr gutes Instrument, um kundenorientierte Prozesse abzubilden und sie gemeinsam mit den dahinterstehenden Akteuren zu analysieren, zu entwickeln und zu optimieren. Konkrete Anwendungsbeispiele finden sich an mehreren Stellen in diesem Handbuch.

Abb. 1: Die touristische Customer Journey



## 2.4 Stakeholder-System der Destination

Tourismusorganisationen müssen mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen zusammenarbeiten.

**Zu den Stakeholdern einer Destination gehören alle, die im touristischen Wirkungsgefüge eine Rolle spielen und bestimmte Interessen verfolgen, sei es als Hotelbetrieb, Tourismusbehörde, zuliefernder Betrieb, als Teil der Bevölkerung oder als Gast.**

Auch die Schnittstellen zu benachbarten Destinationen und Sektoren sind Teil des Stakeholder-Systems, wenn es darum geht, Synergien zu erschließen oder kundenorientierte Produkte über die Destinationsgrenzen hinaus zu entwickeln. Eine bedeutende Rolle im Stakeholder-System einer Destination nimmt die Bevölkerung ein. Gerade in ESL, in denen der Staat eine schwache Position einnimmt oder demokratische Strukturen unzureichend sind, ist es wichtig, dass die Bevölkerung eine Stimme erhält.

Der Tourismusorganisation kommt die wichtige und zugleich sehr anspruchsvolle Aufgabe zu, die verschiedenen Stakeholder zu vertreten, zu koordinieren und für die Umsetzung gemeinsamer Ziele zu mobilisieren (vgl. hierzu Kap. 3.6). Ein wichtiger Schritt ist hierfür die Erfassung der relevanten Stakeholder. Hierbei hilft die in Abb. 2 dargestellte Systematisierung von Stakeholdern innerhalb, aber auch außerhalb der Destinationen. Die existierenden Interessen innerhalb des Stakeholder-Systems sind unterschiedlich und teilweise gegensätzlich. Während die Unternehmen primär betriebswirtschaftliche Ziele verfolgen, geht es den öffentlichen Institutionen (im Idealfall) darum, die Interessen der Bevölkerung und des Standortes zu vertreten. Verbände wiederum unterstützen die Interessen ihrer Mitglieder, Umweltorganisationen setzen sich für Schutz von Ressourcen ein etc.

Abb. 2: Stakeholder im Destinationsmanagement



## 2.5 Destinationsmanagement und DMO

**Destinationen müssen gemanagt werden,**

- ➔ damit aus dem Nebeneinander vielfältiger Angebotsbausteine kundenorientierte Gesamtprodukte entstehen,
- ➔ damit sie auf einem heiß umkämpften Markt mit klarem Profil wahrgenommen werden und konsistente Markenerlebnisse an den Kontaktpunkten zum Gast bieten und
- ➔ damit der Tourismus mit seinen vielfältigen Wirkungen und im Rahmen ökologischer und soziokultureller Grenzen einen optimalen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leistet.

Hieraus ergibt sich das folgende Verständnis von Destinationsmanagement, das in diesem Handbuch leitend sein wird:

**Destinationsmanagement beschreibt den Prozess der strategischen Führung und Vermarktung einer wettbewerbsfähigen Destination sowie die Koordination von Stakeholdern mit dem Ziel, eine optimale ökonomische und gesellschaftliche Wirkung durch den Tourismus zu erzielen, ohne das ökologische System zu belasten.**

Aus den Anforderungen an das Destinationsmanagement ergeben sich die folgenden Grundfunktionen, die Tourismusorganisationen in Destinationen übernehmen müssen (vgl. ARTN):

**Informationsfunktion:** Informationen zum Angebot, zur Nachfrage, zur Zielerreichung etc. sind wichtige Grundlagen für fundierte Entscheidungen und eine gezielte Steuerung der touristischen Entwicklung. Zudem unterstützen sie einen sachlichen, faktenbasierten Dialog mit den Stakeholdern.

**Planungsfunktion:** Jede Destination benötigt Ziele, Leitlinien und Strategien als Orientierung und Rahmen der touristischen Entwicklung. Ein von vielen Stakeholdern getragenes touristisches Ent-

wicklungskonzept und eine klare Markenpositionierung (vgl. hierzu Kap. 3.1) sind eine fundamentale Grundlage im Destinationsmanagement. Die Zielerreichung muss regelmäßig evaluiert und das Konzept in bestimmten Zeitabständen fortgeschrieben werden.

**Angebotsfunktion:** Übergeordnet steht hier die Aufgabe, die Markenpositionierung entlang der gesamten Customer Journey erlebbar zu machen sowie die Erwartungen der Gäste an die Angebotsqualität zu erfüllen. Die komplexe Aufgabe beinhaltet die Entwicklung bzw. Bereitstellung grundlegender touristischer Strukturen, die Professionalisierung touristischer Betriebe sowie die Bündelung von Leistungen zu vermarktungsfähigen Produkten.

**Marketingfunktion:** Hier geht es darum, potenzielle Gäste über geeignete Kommunikations- und Vertriebskanäle entlang aller Phasen der Customer Journey zu erreichen.

Für die Umsetzung der Funktionen gibt es kein Patentrezept. Sie können bei einer Institution gebündelt oder auf verschiedene Organisationen aufgeteilt sein. Vieles spricht dafür, ein möglichst breites Aufgabenspektrum bei einer schlagkräftigen DMO zu konzentrieren (vgl. Kap. 4.2).

**Unter einer DMO versteht man die führende Organisationseinheit, die verschiedene Aufgaben des Destinationsmanagements integriert und Stakeholder zielgerichtet koordiniert. Es kann sich dabei um eine öffentliche oder eine private Institution handeln oder um eine öffentlich-private Partnerschaft.**

Eine DMO unterscheidet sich von einer herkömmlichen lokalen oder regionalen Tourismusorganisation durch die Wettbewerbsfähigkeit der Destination. Sie ist aufgrund ihrer Größe, Ausstattung und Managementstärke in der Lage, die komplexen Aufgaben des Destinationsmanagements professionell umzusetzen.

## 2.6 Nachhaltigkeit als Leitprinzip

Nachhaltigkeit ist seit jeher eine zentrale Leitlinie der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Im Kern geht es hierbei um einen langfristig angelegten verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen. Als Handlungsprinzip spielt dies im Tourismus eine besondere Rolle, weil die natürlichen und soziokulturellen Ressourcen seine wichtigste Grundlage darstellen.

### Der Markt ist bereit für Nachhaltigkeit

Getrieben durch die offensichtlichen Folgen des Klimawandels und den Wertewandel in unserer Gesellschaft ist auch das Bewusstsein der Verbraucher\*innen für Nachhaltigkeit in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die Wirtschaft reagiert mit optimierten Prozessen und nachhaltigen Produkten. Unterstützt durch handfeste Kostenargumente zielen technische Innovationen immer mehr darauf ab, Ressourcen zu schonen und die Umwelt zu entlasten. So verstärken sich Nachfrage und Angebot gegenseitig und erzeugen einen starken Trend, der auch und gerade im Tourismus wirken kann.

### Nachhaltiger Tourismus

Nachhaltiger Tourismus wird von der UNWTO definiert als „Tourismus, der den heutigen und künftigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen Rechnung trägt, mit Blick auf die Bedürfnisse der Besucher\*innen, der Wirtschaft, der Umwelt und der gastgebenden Kulturen“. (UNEP/ UNWTO 2005)

Diese Definition macht deutlich, dass es sich hier um ein vielschichtiges Querschnittsthema handelt, das in nahezu allen Bereichen des Destinationsmanagements zum Tragen kommt.

Für Tourismusdestinationen bedeutet das: Nachhaltigkeit muss als Leitprinzip der touristischen Entwicklung fest und verbindlich verankert werden. Destinationen stehen vor der Aufgabe, konsequent für eine nachhaltige touristische Leistungserstellung zu sorgen und Nachhaltigkeit für die Gäste erlebbar zu machen. Der DMO selbst kommt dabei eine wichtige Vorbildfunktion zu, die sie z.B. durch einen verantwortungsbewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen und fairen Arbeitsbedingungen ausfüllt.

### Übergeordnete Ziele eines nachhaltigen

#### Destinationsmanagements:

Aus der UNWTO-Definition für nachhaltigen Tourismus lassen sich die folgenden konkreten Ziele ableiten:

- ➔ Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch den Tourismus,
- ➔ Erhöhung der Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen (Gäste, touristische Unternehmen, Politik, Verwaltung, Bevölkerung) sowie
- ➔ die Minimierung der ökologischen und soziokulturellen Belastungserscheinungen durch den Tourismus.

#### Wichtig

Die genannten Ziele sind im Zielsystem der Destination zu verankern und auf allen Ebenen und von allen Akteuren umzusetzen. Droht die Balance zwischen ökonomischen, sozialen und umweltbezogenen Effekten verloren zu gehen, müssen im Zweifel auch Wachstumsziele hinterfragt und Belastungsgrenzen definiert werden.

Abb. 2: Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen



## Umsetzung von Nachhaltigkeit im Destinationsmanagement

Bei der konkreten Umsetzung eines nachhaltigen Tourismus helfen die 2015 von den Vereinten Nationen beschlossenen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs; Sustainable Development Goals). Sie bieten 17 konkrete Ziele und damit Ansatzpunkte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in allen Branchen und Sektoren. Die Ziele berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen: Soziales, Umwelt und Wirtschaft. Sie sind eng miteinander verzahnt und stehen in einem gegenseitigen Wechselverhältnis. Der Tourismus hat das Potenzial, auf alle gesetzten Ziele einzuzahlen und einen wichtigen Beitrag zu deren Umsetzung zu leisten.

### Hinweis

Einen Fundus an Information und Anregungen zur Umsetzung eines nachhaltigen Tourismus auf Basis der SDGs bietet die UNWTO-Plattform [www.tourism4sdgs.org](http://www.tourism4sdgs.org).

Im Folgenden werden konkrete Ansatzpunkte und Beispiele entlang von vier Handlungsbereichen vorgestellt:

## Handlungsbereich 1 Zusammenarbeit und Begegnung

### Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Destinationsmanagement:

- Partizipative Tourismusentwicklung
- Verabschiedung eines gemeinsamen Leitbilds für eine nachhaltige Tourismusentwicklung
- Durchführung von Kooperationsprojekten zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus
- Begegnung und Verständigung zwischen Reisenden und der Bevölkerung

### Good Practice:

#### Zusammenarbeit der Küstenprovinzen von Zentralvietnam

Die Küstenprovinzen Hue, Da Nang und Quang Nam gehören zu den touristischen Hotspots von Vietnam. Trotz der räumlichen Nähe und vieler Gemeinsamkeiten verlief die touristische Entwicklung und Vermarktung bis vor einiger Zeit weitgehend unkoordiniert. Mit dem Ziel, Synergien bei der Produktentwicklung und -vermarktung zu erschließen, wurde im Jahr 2013 ein umfassender Prozess gestartet, in den zahlreiche öffentliche und private Akteure eingebunden wurden. Ergebnis ist ein gemeinsames Produktkonzept mit fünf Produktlinien. Die Umsetzung erfolgt arbeitsteilig und abgestimmt durch fachliche Arbeitsgruppen in den Provinzen.

Nähere Infos: EU-Projekt "Environmentally and Socially Responsible Tourism in Vietnam", <http://vietnamtourism.gov.vn/english>

## Handlungsbereich 2 Wirtschaft und Arbeit

### Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Destinationsmanagement

- Qualifizierung und Professionalisierung von klein- und mittelständischen Betrieben (KMU)
- Förderung touristischer Gründungen
- Gewährleistung eines Zugangs zu Ausbildungsplätzen
- Förderung sicherer und fair entlohnter Arbeitsplätze
- Förderung von Absatzmöglichkeiten und fairen Preisen für lokale Produkte

### Good Practice: Qualifizierungsprogramme der DMO Ghana Westcoast (Ghana Westküste)

Die Qualifizierung von kleinen und mittelständischen Betrieben ist der Schlüssel zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung. Mit dieser Überzeugung hat die DMO Ghana Westküste die Umsetzung von bedarfsorientierten Trainingsprogrammen zu einem ihrer zentralen Handlungsfelder beim Aufbau der Destination erklärt.

Das Konzept der DMO ist insgesamt sehr überzeugend: Die als Verein institutionalisierte Organisation integriert alle Stakeholder, die für eine nachhaltige touristische Entwicklung entscheidend sind. Neben öffentlichen Institutionen und touristischen Unternehmen gehören auch Naturschutzverbände und zivilgesellschaftliche Organisationen zu ihren Mitgliedern.

**Nähere Infos: UNWTO 2015**

## Handlungsbereich 3 Umwelt und Naturschutz

### Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Destinationsmanagement

- Sensibilisierung für Natur und Biodiversität auf Ebene der Besucher\*innen und der Anbieter
- Förderung von Umwelt- und Energiemanagement in Unternehmen, Orten und Gemeinschaften
- Inwertsetzung und Schutz von natürlichen Ressourcen und sensiblen Ökosystemen

### Good Practice: Recycling von Hygieneartikeln in der Dominikanischen Republik

Seife, Shampoo, Bodylotion – angebrochene Hygieneartikel aus der Hotellerie landen tonnenweise auf dem Müll. In der Dominikanischen Republik hat das Unternehmen Clean the World ein Projekt gestartet, um dem entgegenzuwirken. Die Reste der kostspieligen Badausstattung der Hotels werden eingesammelt und genutzt, um Hygienekits für die ärmere Bevölkerung zu produzieren.

Das Beispiel zeigt, dass lokale Unternehmen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Hier ruht Potenzial, das DMOs durch gezielte Impulse, wie z.B. Vorträge oder Ideenwerkstätten, erschließen können.

**Nähere Infos: <http://tourism4sdgs.org/>**

## Handlungsbereich 4 Förderung von Infrastruktur und benachbarten Branchen

### Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Destinationsmanagement

- Einbeziehung von Nachbarbranchen in die Tourismus- und Produktentwicklung (z.B. Besuche bei landwirtschaftlichen Betrieben)
- Förderung von ökologischen Produkten (z.B. durch die Sensibilisierung von Hotelbetrieben für die Bedeutung regionaler Wirtschaftskreisläufe)
- Schutz und Aufbau von Infrastrukturen, von denen sowohl Gäste als auch die Bevölkerung profitieren (z.B. baukulturelles Erbe, medizinische Versorgung, Stromversorgung)

### Good Practice: Schutz des baukulturellen Erbes in Kalaw, Myanmar

Die Bergstadt Kalaw in Myanmar steht am Beginn ihrer touristischen Entwicklung. In einem beispielhaften partizipativen Prozess wurden Richtlinien für eine nachhaltige Entwicklung erarbeitet. Ein besonderes Augenmerk galt dabei dem Schutz des baukulturellen Erbes der Stadt als wichtiger Grundlage für den Tourismus. Hervorzuheben ist auch die Institutionalisierung der touristischen Aufgaben in der Kalaw Tourismus Organisation, die von zahlreichen Tourismusunternehmen getragen wird und eng mit den lokalen Behörden zusammenarbeitet.

#### Nähere Infos:

**Kalaw Style – guidelines to preserve Kalaw's uniqueness,**  
[www.visitkalaw.com](http://www.visitkalaw.com)



## 2.7 Digitalisierung und Destinationsmanagement

Kaum eine Entwicklung hat den Tourismus in den vergangenen Jahren so beeinflusst wie die fortschreitende Digitalisierung. Plattformgiganten wie TripAdvisor, Booking.com, Priceline, Agoda oder Airbnb haben die Spielregeln der Branche auf den Kopf gestellt. Jeder, der Gästen ein Bett bereitstellt, wird über die Plattformen direkt mit dem Endkunden zusammengebracht. Das traditionelle Beherbergungssegment gerät unter Druck, Zwischenhändler (z.B. Reiseveranstalter) werden nicht mehr benötigt. Digitale Medien spielen entlang der gesamten Customer Journey eine zentrale Rolle. Gleichzeitig werden die Gäste immer transparenter, weil sie auf ihrer Reise überall digitale Spuren hinterlassen. Der digitale Wandel schreitet unaufhaltsam voran. Umso wichtiger ist es, sich auf ihn einzustellen und die Chancen zu nutzen, die er bietet. Zu diesen Chancen gehört auch, dass Prozesse ressourcenschonender gestaltet werden können. Allein der (weitgehende) Verzicht auf Printmedien birgt große Einsparpotenziale, ebenso wie die Optimierung von Mobilitätsketten mithilfe digitaler Instrumente.

Was heißt das für Tourismusdestinationen in ESL?

➔ **Dem Aufbau einer digitalen Dateninfrastruktur kommt hohe Priorität zu.**

Es ist davon auszugehen: Jede Information und jeder Prozess, der sich digitalisieren lässt, wird auch digitalisiert werden. Das heißt für den Tourismus, dass alles, was entlang der Customer Journey eine Rolle spielt, in eine digitale Form überführt wird, um die Daten individuell nutzen bzw. über (mobile) Applikationen ausspielen zu können. Diese Entwicklung steht auch in den etablierten Tourismusregionen noch am Anfang. Wer das Thema heute konsequent aufgreift, kann hier wichtige Pionierarbeit für den Tourismus leisten.

➔ **Destinationen müssen digital präsent sein.**

Informationen, die für den Kunden relevant sind, sind heute auf Bewertungsportalen, Blogs und sozialen Medien verteilt. Wer im Netz gefunden werden will, muss hier präsent sein. Die bisherige Rolle der DMO als Werbepostschaffter verliert an Bedeutung. Informationen zur Destination liefern heute „Influencer“ und Reisende selbst. Die DMO muss vor diesem Hintergrund zum Impulsgeber für authentische Informationen werden und Inhalte im Netz proaktiv stimulieren, verteilen und beeinflussen.

➔ **Klein- und mittelständische Unternehmen brauchen Unterstützung.**  
 Auch für KMU sowie Community-Based-Tourism-Initiativen (CBT) in ESL liegen die Vertriebspotenziale vor allem im Internet. Viele sind allerdings mit der Aufgabe überfordert, im Netz ihren Weg zum Kunden zu finden. Besteht überhaupt Zugang zum Internet, stehen Unternehmer\*innen vor der Frage, welche der zahlreichen Kanäle sie bedienen möchten. Selbst wenn immer mehr Menschen in ESL die technischen Voraussetzungen und Fähigkeiten besitzen, um die Möglichkeiten des Internets zu nutzen, verfügen sie oft nicht über die hierfür erforderlichen zeitlichen Ressourcen. Auf den großen Buchungsplattformen fällt es schwer, aus der Angebotsmasse herauszustechen. Zudem stellen die hohen Provisionen ein Problem dar. Viele Initiativen und Betriebe in ESL setzen daher auf Systeme, die ihren Bedürfnissen besser gerecht werden. Ein Beispiel dafür ist die Buchungsplattform Vaolo.com der kanadischen Non-Profit-Organisation Village Monde (s. Kasten). Der DMO kommt in der skizzierten Situation zuneh-

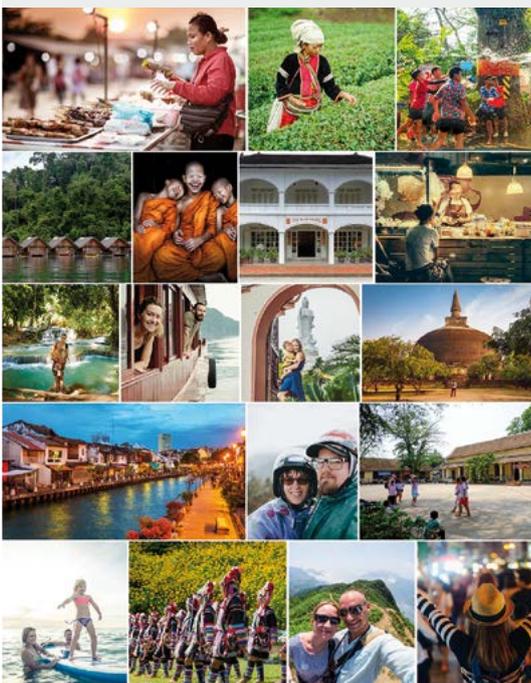
mend die beratende Rolle zu, die Betriebe zu unterstützen, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um Zugang zum Markt zu erhalten.

#### Online-Buchbarkeit für KMU in ESL

Vaolo.com wurde 2017 von der gemeinnützigen Organisation Village Monde gestartet. Ihre Ziele: kleinen Tourismusinitiativen in ländlichen Gebieten einen unkomplizierten Marktzugang im Internet zu verschaffen und dabei Impulse für eine nachhaltige Tourismusentwicklung zu setzen (vgl. Kamp 2018). Die Plattform versteht sich als Netzwerk von Betrieben, die bestimmte Kriterien erfüllen. Zu den Kriterien zählen neben Basisstandards auch Umweltkriterien sowie ihre sozioökonomische Wirkung. Vaolo.com finanziert sich über einen freiwilligen Spendenbeitrag der Reisenden. Für die Betriebe ist sie kostenfrei.

Nähere Infos: [www.vaolo.com](http://www.vaolo.com)

## Good Practice Social-Media



### Die Social-Media-Strategie der DMO „Mekong Tourism“

Das Mekongdelta erstreckt sich über insgesamt sechs Länder in Südostasien. Die Vermarktung der Region wurde in einer länderübergreifenden DMO gebündelt, die in vielerlei Hinsicht Maßstäbe setzt. Beispielhaft ist ihre Social-Media-Strategie, in deren Mittelpunkt die Plattform Mekong-Moments steht. Sie bündelt Bilder, kurze Videos und Geschichten von Reisenden, die mit dem Hashtag #mekongmoments über soziale Medien gepostet wurden. Der Effekt: Vielfältige authentische und glaubwürdige Eindrücke aus der Region verbreiten sich im Netz über die Communities von Reisenden.

Nähere Infos: [www.mekongmoments.com](http://www.mekongmoments.com)

# Destinationsmanagement: Aufgabenschwerpunkte

3



Aus den heutigen Anforderungen im touristischen Marketing sowie der wünschenswerten Rolle der DMO als Impulsgeber für eine nachhaltige Tourismusedwicklung ergibt sich ein komplexes Aufgabenprofil. Die Umsetzung der Aufgaben muss dabei so gestaltet sein, dass sie auf die grundlegenden Ziele einer nachhaltigen Tourismusedwicklung einzahlt (vgl. Kap. 2.6).

**Die zentralen Aufgabenschwerpunkte eines ganzheitlichen Destinationsmanagements lassen sich in sechs große Teilbereiche gliedern, die in vielfältigen Wechselwirkungen zueinanderstehen:**

Die **strategische Planung** (Kap. 3.1) ist die Grundlage allen Handelns. Aus ihr resultieren Ziele, Strategien und Handlungsschwerpunkte, die den Stakeholdern aller Bereiche Orientierung für die eigene Tätigkeit bieten.

Ziele des **Angebotsmanagements** sind es, die Markenpositionierung entlang der gesamten Customer Journey erlebbar zu machen sowie die Erwartungen der Gäste an die Angebotsqualität zu erfüllen. Die komplexe Aufgabe kann in drei Teilbereiche gegliedert werden: die Entwicklung von Infrastrukturen (Kap. 3.2), die Professionalisierung & Qualitätsentwicklung (Kap. 3.3) sowie die Produktentwicklung & Schaffung von Markenerlebnissen (Kap. 3.4).

**Kommunikation & Vertrieb** (Kap. 3.5) bleiben zentrale Aufgaben im Destinationsmanagement, allerdings müssen sich die konkreten Inhalte an die Herausforderungen des digitalen Zeitalters anpassen.

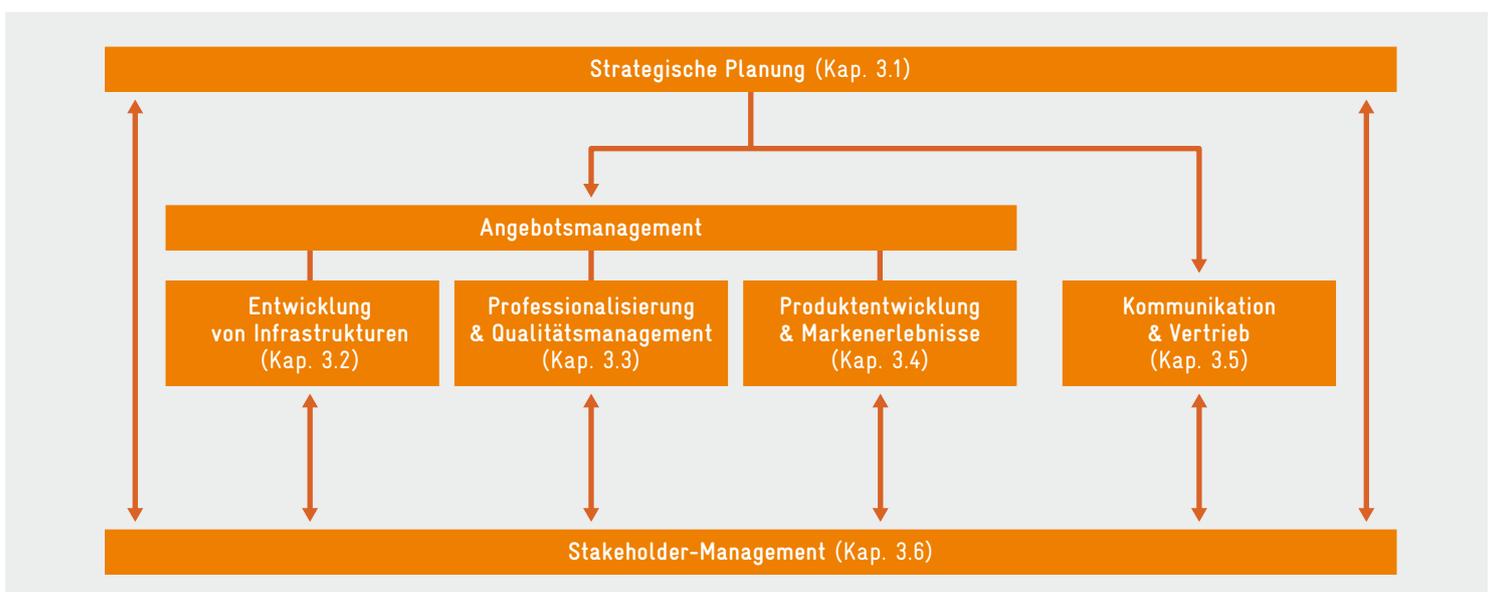
Von herausragender Bedeutung ist das **Stakeholdermanagement** (Kap. 3.6)). Hier geht es u.a. um die Sensibilisierung und Mobilisierung für ein gemeinsames Ziel sowie den Austausch und Dialog untereinander. Übergeordnet steht das Ziel, die vielfältigen Kräfte der Region in eine gemeinsame Richtung zu bündeln.

Die Themen **Nachhaltigkeit** und **Digitalisierung** sind wichtige Querschnittsaufgaben, die in allen Bereichen zum Tragen kommen. Im Optimalfall existieren für beide Bereiche nationale Strategien, die in den Destinationen umgesetzt werden können.

#### Aufgabeneinordnung im Drei-Ebenen-Modell

Die skizzierten Aufgaben werden mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf den verschiedenen räumlichen Ebenen des Tourismus wahrgenommen (nationale, regionale und lokale Ebene). Sie sollten eng miteinander verzahnt sein. Tabelle 1 beschreibt eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen den touristischen Ebenen. Eine nähere Erläuterung der Aufgaben, die typischerweise von der DMO übernommen werden, folgt in den kommenden Kapiteln.

Abb. 4: Übersicht über die Aufgabenschwerpunkte von DMOs



Tab. 1: Aufgabenzuordnung im Dreiebenen-Modell

	Nationale Ebene	Regionale Ebene	Lokale Ebene
<b>Strategische Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Grundlagen- und Marktforschungsdaten</li> <li>• nationales Konzept für eine nachhaltige Tourismusentwicklung</li> <li>• nationale Marketing-Strategie</li> <li>• nationale Digitalisierungsstrategie für den Tourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Monitoring auf regionaler Ebene</li> <li>• regionales Konzept für eine nachhaltige Tourismusentwicklung</li> <li>• regionale Branding-Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokale Konzepte unter Berücksichtigung der regionalen Strategie</li> </ul>
<b>Angebotsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von strategischen Förderschwerpunkten für die Infrastrukturentwicklung im Tourismus</li> <li>• Entwicklung nationaler Standards für Tourismusanbieter (Qualität, Nachhaltigkeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch relevante Angebotsbausteine entwickeln und gestalten</li> <li>• punktuell eigene Angebote bereitstellen (z.B. Besuchszentrum)</li> <li>• Entwicklung vermarktungsfähiger Produkte</li> <li>• Qualifizierung und Qualitätsentwicklung der touristischen Anbieter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastrukturentwicklung</li> <li>• Operative Umsetzung von Angeboten, Services und Qualitätsversprechen vor Ort</li> <li>• Informations- und Gästeservice</li> </ul>
<b>Kommunikation &amp; Vertrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenpositionierung auf dem internationalen Markt</li> <li>• Kommunikation der nationalen Tourismusthemen über die verschiedenen Marketingkanäle</li> <li>• Aufbau von Vertriebskooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenpositionierung auf dem nationalen und teilweise internationalen Markt</li> <li>• ausgewählte klassische Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>• Stimulieren, Verteilen und Beeinflussen von authentischem Content im Netz (Bewertungsportale, Blogs, soziale Medien etc.)</li> <li>• Beratung und Unterstützung der Betriebe bei der Erschließung digitaler Kommunikations- und Vertriebskanäle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulieren, Verteilen und Beeinflussen von authentischem Content im Netz (Bewertungsportale, Blogs, soziale Medien etc.) in enger Abstimmung mit der regionalen Ebene</li> <li>• Gezielter persönlicher Kundendialog</li> </ul>
<b>Stakeholder-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung von Stakeholdern in die Ziel- und Strategieentwicklung</li> <li>• Bündelung von Wissen, Expertise, Instrumenten, Qualifizierungsangeboten etc. zu wichtigen Themen (Nationale Supportplattform)</li> <li>• Schaffung der Rahmenbedingungen zur Erschließung der Potenziale der Digitalisierung für die Angebotsentwicklung sowie Marketing und Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung der Akteure in die Ziel- und Strategieentwicklung</li> <li>• Sensibilisierung von und Interessenvertretung gegenüber regionalen Anspruchsgruppen (Politik, Bürger*innen)</li> <li>• Aufbau effizienter Strukturen zur Kommunikation mit und Vernetzung von regionalen Akteuren (z.B. durch digitale Tools, Arbeitsgruppen, Veranstaltungen etc.)</li> <li>• Themen- und projektbezogene Vernetzung und Mobilisierung der Akteure, auch branchen- und grenzübergreifend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung von und Interessenvertretung gegenüber lokalen Anspruchsgruppen (Politik, Bürger*innen)</li> <li>• Aufbau effizienter Strukturen zur Kommunikation mit und Vernetzung von lokalen Akteuren (z.B. durch digitale Tools, Arbeitsgruppen, Veranstaltungen etc.)</li> </ul>

**Hinweis**

Destinationen sind häufig auf der regionalen Ebene angesiedelt. Jedoch kann es sowohl bei kleinen Ländern als auch bei größeren touristischen Zentren sinnvoll sein, eine Kompetenzerweiterung anzustreben. In diesen Fällen übernehmen die Landesebene bzw. die lokale Ebene Destinationsaufgaben.

## 3.1 Strategische Planung

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer und Frauen zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Antoine St.-Exupéry)

Jede Destination braucht ein touristisches Entwicklungskonzept, in dem die Ziele, die Markenpositionierung, die Kerngeschäfte und die Handlungsschwerpunkte der Destination als Orientierung für die Akteure festgeschrieben werden. Grundlage hierfür bilden Informationen aus der Analyse und Bewertung der Ausgangssituation. Ein weiterer Teil des strategischen Planungsprozesses ist die regelmäßige Kontrolle der Erreichung der zuvor festgelegten Ziele und eine hierauf aufbauende Steuerung von Maßnahmen.

### Wichtig

Die Erstellung des Konzeptes muss partizipativ erfolgen, damit die Ergebnisse von allen Akteuren getragen werden. Nur wenn alle „an einem Strang ziehen“ und in die gleiche Richtung arbeiten, kann die Destination langfristig erfolgreich sein.

### Elemente des strategischen Planungsprozesses:

**Strategische Analyse:** Die Festlegung der strategischen Eckpunkte für das Destinationsmanagement muss faktenbasiert auf der Grundlage verlässlicher Informationen erfolgen. Marktanalysen und -forschung sind daher ein wichtiger Teil des strategischen Planungsprozesses. Bei der Erfassung sollte man sich auf relevante Informationen konzentrieren

- zum Angebot und den Alleinstellungsmerkmalen der Destination,
- zur Nachfrage und vorhandenen Marktpotenzialen,
- zu den Rahmenbedingungen und Trends sowie
- den sich hieraus ergebenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

**Das hierarchische Zielsystem:** Die Ziele knüpfen an Erkenntnissen zur Ausgangssituation an und sind hierarchisch aufgebaut. Während die Vision, die Grundsätze und die Oberziele grundlegende Orientierung bieten, geben die Funktionsbereichsziele Hinweise auf konkreten Handlungsbedarf. Die übergeordneten Ziele des Destinationsmanagements (vgl. Kap. 2.6) müssen in diesem Zielsystem verankert sein.

Vier zentrale Zielebenen und Leitfragen:

- **Vision:** Was ist unser Zukunftsbild? Was sind unsere herausragenden Leistungen, auf die wir in zehn Jahren stolz sein werden?
- **Grundsätze:** Was sind unsere grundlegenden Werte und Prinzipien bei der touristischen Entwicklung?
- **Oberziele:** Was wollen wir insgesamt erreichen? Woran wollen wir uns messen lassen?
- **Funktionsbereichsziele:** Was wollen und müssen wir in Bezug auf bestimmte Funktionsbereiche (z.B. Nachhaltigkeit, Mobilität, Kommunikation etc.) erreichen?

**Die Markenpositionierung:** Die wichtigste strategische Entscheidung, die Tourismusdestinationen treffen müssen, betrifft ihre Markenpositionierung. Sie beschreibt, wie eine Destination von ihren Zielgruppen wahrgenommen werden möchte. Angesichts der intensiven Wettbewerbssituation und der enormen Informationsflut müssen dabei klare Profilkonturen zum Ausdruck kommen, die möglichst einzigartig und relevant für die Zielgruppen sind. Außerdem sollten sie das Potenzial haben, die Destination dauerhaft von Wettbewerbern abzugrenzen. Die Positionierung gilt als Basis aller Marketingmaßnahmen. Die Ableitung von Kerngeschäften sowie alle nachfolgenden Entscheidungen der Angebotspolitik und Kommunikation müssen sich an ihr orientieren.

Abb. 5: Markenpyramide am Beispiel KwaZulu-Natal „Zulu Kingdom“



#### Hinweis

Ein hilfreiches Instrument zur Erarbeitung der Markenpositionierung ist die Markenpyramide. Das Beispiel der Destination KwaZulu-Natal (vgl. Abb. 5) verdeutlicht, wie die Marke ausgehend von den Eigenschaften und Stärken der Destination systematisch abgeleitet wurde.

**Kerngeschäfte:** Unter dem Begriff „Kerngeschäfte“ sind Produktschwerpunkte einer Destination zu verstehen, die mit bestimmten Zielgruppen verknüpft sind. Beispiele dafür sind Trekking-, Gesundheits- oder Badeurlaub. Die Kerngeschäfte werden aus den Angebotspotenzialen und Allein-

stellungsmerkmalen der Destination abgeleitet und müssen die Markenpositionierung unterstützen. Die Definition von Kerngeschäften beinhaltet auch die Definition von Zielgruppen, die mit dem jeweiligen Thema angesprochen werden sollen.

Wesentliche Prozesse der Produktentwicklung und im Marketing basieren auf den definierten Kerngeschäften (vgl. hierzu Kap. 3.4 und 3.5).

**Controlling:** Auch die Kontrolle der Zielerreichung gehört zum strategischen Planungsprozess. Die Controlling-Ergebnisse bieten einerseits eine Grundlage, um die Aktivitäten der DMO zu steuern, andererseits schaffen sie Transparenz für die Stakeholder. Dies fördert die Akzeptanz der DMO. Konkrete Hinweise zum Aufbau eines effektiven Controllingsystems finden sich in Kap. 5, Schritt 6.

#### Tipps für die Umsetzung

- Eine gute Moderation einsetzen: Wo viele Stakeholder zusammenkommen, herrscht auch Interessenvielfalt. Eine professionelle Moderation ist wichtig, um gute und konsensfähige Ergebnisse zu erzielen.
- Konzept und Handlungsspielraum legitimieren: Das Konzept muss einen durch die Entscheidungsträger\*innen der Destinationen legitimierten strategischen Rahmen bilden, damit die DMO handlungsfähig ist. Maßnahmen müssen auf dieser Basis umgesetzt werden können, ohne jedes Mal langwierige Entscheidungsprozesse zu durchlaufen.

#### Konkrete Aufgaben

- kontinuierliche Erfassung grundlegender Informationen und Indikatoren als Basis für strategische Entscheidungen
- alle fünf Jahren umfassender partizipativer Strategieprozess und Fortschreibung des touristischen Entwicklungskonzeptes
- jährliche Evaluierung der Zielerreichung und ggfls. Steuerung der Prozesse

## 3.2 Entwicklung von Infrastrukturen

**Infrastrukturentwicklung schafft die Basis für touristisches Wachstum und setzt Impulse für private Investitionen.**

Damit sich der Tourismus in einer Destination entwickeln kann, müssen grundlegende Infrastrukturen vorhanden sein, wie z.B.

- die Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit der Destination und der Attraktionen,
- Versorgungsstrukturen (Wasser, Strom, Lebensmittel etc.)
- ein Besuchszentrum als zentrale Informations-Drehscheibe für Touristen,
- beschilderte Wegenetze zur Erschließung der Natur- und Kulturlandschaft,
- baukulturelle Attraktionen und Kulturlandschaften.

Während in neu zu positionierenden Destinationen entsprechende Strukturen oft erst aufgebaut werden müssen, gilt es in reiferen Reisezielen, bestehende Strukturen zu erhalten und ggfls. zu modernisieren. Zum Teil müssen auch Angebotslücken geschlossen oder Highlights geschaffen werden, die zur Positionierung passen.

**Leitfragen Infrastrukturplanung:**

- Was sind die Mindestanforderungen an die Infrastrukturentwicklung, damit Impulse für quantitatives oder qualitatives Wachstum entstehen?
- Stützt die Infrastruktur die Markenpositionierung und entspricht sie nachhaltigen Kriterien?
- Wie stellt sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Investition dar?

Die Bereitstellung grundlegender touristischer Infrastrukturen ist eine öffentliche Aufgabe. Angesichts der finanziellen Situation in ESL gilt es, kluge Finanzierungs- und Partnermodelle zu finden. Crowdfunding, Public-Private-Partnerships oder die Kooperation mit Sozialunternehmen bieten Lösungen.

### Good Practice Crowdfunding



#### Eine crowdfinanzierte Unterkunft als erster Nukleus zur touristischen Erschließung von A Hua, Vietnam

A Hua ist ein kleines Dorf in Zentralvietnam, gelegen in idyllischer Berglandschaft und geprägt durch das traditionelle Dorfleben des dortigen Bergvolks. Ziel des Crowdfunding war es, einen ersten Impuls zu setzen für den Aufbau eines qualitativ hochwertigen und nachhaltigen touristischen Produktes. Als grundlegende Voraussetzung hierfür wurde eine Unterkunft bestehend aus einfachen Zeltplattformen mithilfe der Crowd finanziert. Die Crowd bekam als Gegenleistung für ihre Unterstützung handgefertigte Produkte der Dorfbewohner\*innen. Das Projekt wird von der lokalen Regierung unterstützt, der Treiber dahinter war ein vietnamesisches Sozialunternehmen.

Nähere Infos: [www.startsomegood.com/a-stay-with-a-hua](http://www.startsomegood.com/a-stay-with-a-hua)

© www.localalike.com



**Africa Greentec versorgt ländliche Gebiete mit nachhaltigem Strom, Internet und Trinkwasser**

Millionen Menschen in Afrika leben noch immer ohne Anschluss an ein Stromnetz. Einen nachhaltigen Lösungsbeitrag für das Problem leistet Africa Greentec, das seit 2015 mithilfe mobiler Solarkraftwerke ländliche Gebiete in Mali mit Strom und seit Neuestem mit Internet versorgt. Außerdem bieten die Kraftwerke die Möglichkeit, Trinkwasser aufzubereiten und Kühlketten herzustellen. Zur Umsetzung vor Ort werden junge Menschen eingestellt und ausgebildet. Das mehrfach ausgezeichnete Sozialunternehmen hat seit der Implementierung der ersten Anlagen zu einer deutlichen Erhöhung der Produktivität lokaler Unternehmen beigetragen und messbares wirtschaftliches Wachstum bewirkt, bei gleichzeitiger Minimierung des CO<sub>2</sub>-Verbrauchs. Durch die Einstellung und Qualifizierung lokaler Arbeitskräfte leistet Africa Greentec darüber hinaus einen wichtigen Bildungsbeitrag, schafft direkte Arbeitsplatzeffekte und fördert die lokale Wertschöpfung.

**Nähere Infos:** [www.africagreentec.com](http://www.africagreentec.com)

**Crowdfunding**

Crowdfunding bedeutet, dass viele Menschen gemeinsam Projekte finanzieren und dafür eine finanzielle oder nicht-finanzielle Gegenleistung erhalten. Auch für die Finanzierung touristischer Infrastrukturen ist Crowdfunding interessant. Denn es werden nicht nur finanzielle Mittel akquiriert, sondern auch viele Menschen involviert und es entsteht Sichtbarkeit für das Projekt.

**Public-Private-Partnership (PPP)**

Weit verbreitet sind Public-Private-Partnership-Projekte. Hier erstellen und betreiben die öffentliche Hand und private Unternehmen gemeinsam Infrastrukturen und andere Dienstleistungen. Verantwortung, Rechte und Risiken werden dabei vertraglich zwischen der öffentlichen und der privaten Seite aufgeteilt. Inhaltliche Schwerpunkte von PPP-Projekten in ESL liegen in der Wasser- und Energieversorgung sowie in der Telekommunikation. Aber auch für den Bereich Mobilität existieren Beispiele, wie der Ausbau

der Nationalstraße N4 zwischen Südafrika und Mosambik, der durch ein privates Konsortium übernommen wurde, und sich über eine Maut finanziert (vgl. Thönen 2005).

**Social Entrepreneurship**

Unter Social Entrepreneurship versteht man eine unternehmerische Tätigkeit, die sich innovativ, pragmatisch und langfristig für einen positiven Wandel der Gesellschaft einsetzt. Sozialunternehmen engagieren sich in vielen Bereichen, wie z.B. im Klima- und Umweltschutz, im Bildungssektor, in der Armutsbekämpfung oder für Menschenrechte. Hiervon kann auch eine nachhaltige Tourismusedwicklung in ESL profitieren. Ein besonders beeindruckendes Beispiel, wie Social Entrepreneurship Impulse für die infrastrukturelle Erschließung einer Region setzen kann, ist die Initiative Africa Greentec (s. Kasten).

### Tipps für die Umsetzung

- › Klare Prioritäten setzen: Aufgrund begrenzter Ressourcen ist es notwendig, klare Investitionsschwerpunkte zu setzen und prioritäre Projekte sorgfältig auszuwählen.
- › Ausbauphasen: Infrastrukturentwicklung ist ein dauerhafter Prozess, der nie abgeschlossen ist. Gerade bei größeren Projekten ist es sinnvoll, Ausbauphasen von Beginn an zu einzuplanen.
- › Partnermodelle prüfen: Bei der Umsetzung von Infrastrukturprojekten lohnt es sich, neue Wege zu gehen, Partnerschaften zu initiieren und gemeinsam innovative und nachhaltige Lösungen zu gestalten..

### Konkrete Aufgaben

- › regelmäßige strategische Infrastrukturplanung unter Beteiligung der Stakeholder
- › Evaluierung der Zielerreichung und ggfls. justieren der Ziele
- › Impulse setzen für die Umsetzung: Fördermöglichkeiten prüfen, Partner einbinden, Anreize setzen etc.
- › ggfls. Betrieb eigener Infrastrukturen, z.B. Besuchszentrum, Veranstaltungsorte



## 3.3 Professionalisierung & Qualitätsmanagement

Wenn der Tourismus eine hohe regionale Wertschöpfung generieren soll, müssen regionale Unternehmen in die Lage versetzt werden, kundenorientierte Angebote zu erstellen.

In Zeiten erhöhten Wettbewerbsdrucks laufen touristische Anbieter schnell Gefahr, in einen intensiven Preiswettbewerb zu geraten. Wer seine Destination nachhaltig gestalten und eine optimale regionale Wertschöpfung erzielen möchte, der muss sich über die Qualität des Angebots im Markt positionieren.

Die DMO ist herausgefordert, Impulse für eine qualitätsorientierte Entwicklung von vielfältigen Angeboten zu setzen.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt hierfür ist eine gezielte Professionalisierung der touristischen Leistungsträger durch passende Qualifizierungsangebote (Capacity Building). Die Akteure müssen befähigt werden, marktfähige Angebote zu entwickeln, damit sie einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten können.

Die Komplexität des touristischen Angebots und die Vielzahl der Leistungsträger, die an seiner Erstellung beteiligt sind, machen eine systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität

erforderlich. Hierbei helfen bewährte Instrumente, insbesondere

- Klassifizierungssysteme, wie die traditionelle Sterneklassifizierung,
- Gütesiegel für bestimmte Bereiche bzw. Themen, wie die Zertifizierung des Global Sustainable Tourism Councils für Destinationen oder das Nachhaltigkeitslabel Fair Trade Tourism,
- Qualitätsmanagementansätze, wie das speziell für die Tourismusbranche entwickelte Q-Programm der Schweiz oder
- Qualifizierungsprogramme, wie UNWTO-QUEST zur Professionalisierung von DMOs.

Die Auswahl oder auch Entwicklung geeigneter Instrumente ist Aufgabe der nationalen Tourismusorganisation. Existiert kein Konzept auf nationaler Ebene, sollte die DMO darauf hinwirken, gemeinsam einen Ansatz zur Qualitätsentwicklung und Sicherung zu entwickeln.

Wichtig: Qualitätsentwicklung muss als kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Ziel ist es, das Qualitätsniveau in der Destination durch einen Prozess des Planens, Realisierens, Evaluierens und Korrigierens von Maßnahmen Stück für Stück anzuheben.

### Tipps für die Umsetzung

- Einfache Instrumente nutzen: Je einfacher die Instrumente zur Qualitätsentwicklung sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie von den Anbietern genutzt werden.
- Finanzierung unterstützen: Fehlende Kapitalressourcen hindern viele Betriebe daran, in die Qualität ihrer Angebote zu investieren. Evaluieren Sie vorhandene Finanzierungsoptionen und begleiten Sie die Betriebe in Finanzierungsfragen..

### Konkrete Aufgaben

- Sensibilisierung von touristischen Anbietern für das Thema „Qualität“
- Bedarfsanalyse, Planung und Umsetzung von Qualifizierungsangeboten
- Einführung und kontinuierliche Umsetzung von Instrumenten zur Qualitätsentwicklung

# 3.4 Produktentwicklung & Markenerlebnisse

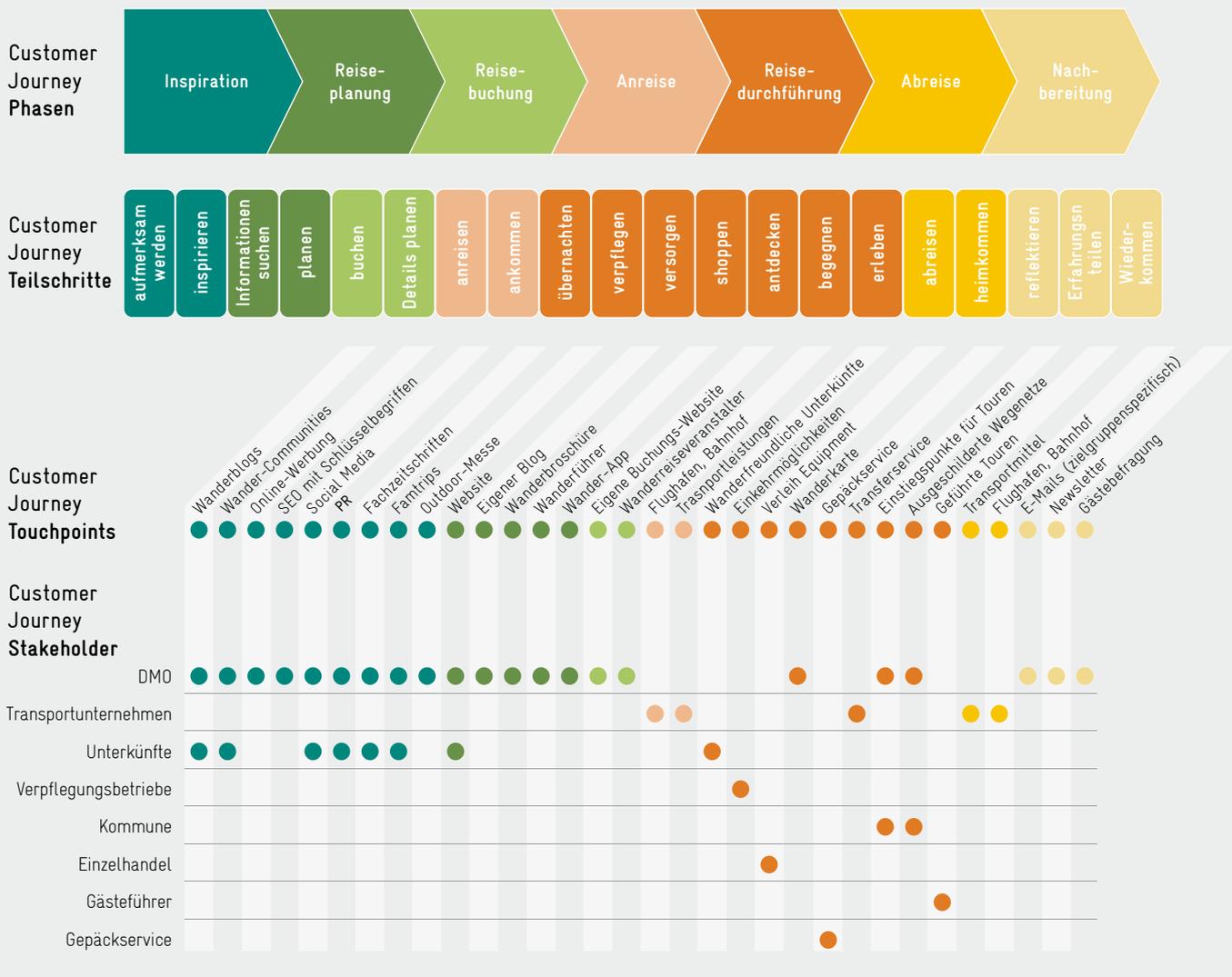
Durch den digitalen Wandel reduziert sich der Spielraum von DMOs, die Destination über die Kommunikation im Wettbewerb zu positionieren. Eine professionelle Produktentwicklung wird daher umso wichtiger.

Um die im strategischen Entwicklungskonzept formulierte Markenpositionierung und die daraus abgeleiteten Kerngeschäfte für den Gast erlebbar zu machen, müssen viele Einzelleistungen zu einem schlüssigen Gesamtprodukt zusammengefügt werden.

Produktentwicklung bedeutet dabei zunächst, inhaltlich passende Angebotsbausteine zu finden und sie dann in Form vermarktungsfähiger Produkte in Wert zu setzen. Kristallisieren sich in diesem Prozess Angebotslücken heraus, sollte die DMO Impulse für deren Schließung setzen.

Abb. 6 zeigt die Vernetzung von Leistungsbau-steinen und Leistungsträgern entlang der Customer Journey am Beispiel „Wandererlebnis“. Sie verdeutlicht, dass Prozesse der Kommunikation, des Vertriebs und der Angebotsentwicklung eng miteinander zu verzahnen sind.

Abb. 6: Produktentwicklung am Beispiel Wanderurlaub mithilfe der Customer Journey





### Produktleitfäden als Tool

Ein hilfreiches Instrument einer gezielten kooperativen Produktentwicklung sind Produktleitfäden, die den Leistungsanbietern Grundlagenwissen, Orientierung und Anregungen bieten. Sie können folgende Inhalte umfassen:

- Was sind die zentralen Merkmale des Kerngeschäfts?
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Was kennzeichnet die Zielgruppen und welche Bedürfnisse haben sie?
- Welche Mindeststandards müssen die einzelnen Angebotsbausteine erfüllen?
- Wie sind die Schnittstellen zwischen den Angebotsbausteinen zu gestalten?
- Wie könnte das Produkt idealtypisch aussehen?
- Entsprechen die Produkte den von uns gesetzten Nachhaltigkeitsstandards?
- Wie wird das Produkt kommuniziert?
- Welche Tipps sind für die Umsetzung des Produktes hilfreich?

### Tipps für die Umsetzung

- › Anbieternetzwerke: Für jedes Kerngeschäft sollte ein Netzwerk passender Anbieter geschaffen werden, die bei der Produktentwicklung flexibel und kundenorientiert zusammenarbeiten.
- › Grenzen überwinden: Tourismusprodukte beziehen je nach Thema spezifische Leistungen und geographische Räume ein. Nicht immer sind alle Einzelleistungen in der Destination verortet. Hier gilt es, administrative Grenzen zu überwinden, um kundenorientierte Produkte zu schaffen.
- › Verzahnung mit Vermarktung: Die Produktentwicklung muss eng mit den Vermarktungsaktivitäten verzahnt werden. Denn hinter jedem Thema steht ein eigener Markt, der gezielt angesprochen werden muss.

### Konkrete Aufgaben

- › thematische Anbieternetzwerke initiieren und regelmäßige Produkt-Workshops durchführen
- › (gemeinsame) Entwicklung von Produktleitfäden
- › gezielte Entwicklung von Angebotsbausteinen auf dieser Basis und Vernetzung zu vermarktungsfähigen Angeboten

### 3.5 Kommunikation & Vertrieb

Dem Dialog mit den Gästen vor, während und nach der Reise kommt im Destinationsmarketing heute eine Schlüsselrolle zu.

Zielgruppenspezifische Vermarktungsaktivitäten knüpfen nahtlos an die Produktentwicklung an, was eine enge Abstimmung beider Bereiche erfordert. Im Fokus von Marketingaktivitäten stehen einerseits die definierten Zielgruppen und deren Bedürfnisse und andererseits Multiplikatoren bzw. Intermediäre, die der Destination Marktzugang verschaffen, wie z.B. Reiseveranstalter, Onlineplattformen, Blogger – oder aber die Gäste selbst. Denn sie werden im Zeitalter von Bewertungsplattformen, Social Media und Blogs selbst zum Sender von Informationen. Damit sie positive Botschaften kommunizieren, ist die Kommunikation

mit den Gästen heute wichtiger denn je. Sie erfolgt entlang der gesamten Customer Journey mit unterschiedlichen Zielen und spezifischen Instrumenten je nach Phase (vgl. Abb. 7).

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung von Nachhaltigkeit im Destinationsmanagement, sollte das Thema in der Kommunikation besonders berücksichtigt werden. Wer hierfür bereits sensibilisiert ist, wird sich angesprochen fühlen, wer sich (noch) nicht angesprochen fühlt, der wird für die Thematik und sensibilisiert.

Im Zuge des digitalen Wandels haben klassische analoge Marketinginstrumente stark an Bedeutung gegenüber digitalen Instrumenten verloren. DMOs müssen dieser Entwicklung durch einen klaren Fokus auf digitale Kanäle Rechnung tragen.

Abb. 7: Kommunikationsplanung mithilfe der Customer Journey



## Schlüsselbereiche im digitalen Marketing einer DMO

### Onlinedienste und Plattformen

Bei der Kundenansprache im Internet kann zwischen dem klassischen Onlinemarketing (Online-Werbung, redaktionelle Beiträge) und Social-Media-Marketing unterschieden werden. Beides muss in eine zielgerichtete Strategie eingebettet sein, um vorhandene Ressourcen – bei der Vielzahl an Optionen – effektiv einsetzen zu können.

### Eigene Webseite

Ist der Gast auf die Destination aufmerksam geworden, wird die Website zu einem wichtigen Informations- und idealerweise auch Buchungsmedium. Gerade für KMU in ESL sind die großen globalen Online Travel Agencies (OTAs) häufig keine ideale Lösung, sodass regionale oder spezialisierte Lösungen gefragt sind, wie z.B. die Buchungplattform Vaolo.com, die speziell für KMU in ESL entwickelt wurde (vgl. Kap. 2.7).

### Bilder und Videos

Visuelle Eindrücke werden vom menschlichen Gehirn um ein Vielfaches schneller und langfristiger verarbeitet als Text – und wesentlich häufiger über soziale Medien geteilt. Fotos und Videos sind daher die zentralen Eckpfeiler einer effektiven Online-Marketingstrategie im Tourismus.

### Gäste als Multiplikatoren

Die Gäste stehen nicht mehr nur als Leistungsempfänger, sondern auch als wichtigste Botschafter\*innen der Destination im Mittelpunkt des Handelns. Es existieren zahlreiche Möglichkeiten, Impulse für eine authentische Kommunikation über die Destination von Gästen im Netz zu setzen, wie z.B. Gäste als Botschafter\*innen einsetzen, Media-Upload-Wettbewerbe, Verlinkung von Bewertungsplattformen. Hier liegt die Aufgabe der DMO darin, Ideen zu sammeln und geeignete Maßnahmen auszuwählen.

### Tipps für die Umsetzung

- › Leitfaden Online-Kommunikation: Für eine konsistente Kommunikation im Netz, geballte Sichtbarkeit und nicht zuletzt effektive Kommunikation auf betrieblicher Ebene ist ein Leitfaden für die touristischen Anbieter sehr hilfreich.  
Storytelling: In einer von Reizen überfluteten Welt reagieren die Menschen auf die meisten Informationen nicht mehr. Emotional aufgeladene Geschichten mit einem (unmerklichen) Bezug zur Destinationsmarke sind deshalb das Mittel der Wahl, um die Aufmerksamkeit potenzieller Gäste zu gewinnen und die Marke zu transportieren.
- › Klare Aufgabenaufteilung zwischen nationaler, regionaler und lokaler Ebene: Gerade im Marketing existieren häufig große Überschneidungen zwischen den verschiedenen Ebenen. Hier führt eine gezielte Abstimmung zu großen Synergien und dadurch zu mehr Marktpräsenz.

### Konkrete Aufgaben

- › Strategische Marketing- und Mediaplanung, insbesondere Online-Marketing-Strategie
- › Umsetzung gezielter Marketingmaßnahmen
- › Beratung und Unterstützung der Anbieter beim Online-Marketing
- › Aufbau und Pflege von Vertriebskooperationen (OTAs, Reiseveranstalter, branchenfremde Reismittler)

## 3.6 Stakeholder-Management

**Destinationsmanagement bedeutet auch und vor allem, zahlreiche Stakeholder mit teilweise unterschiedlichen Zielen und Interessen zu vertreten, zu koordinieren, einzubinden und zu mobilisieren.**

Den komplexen Herausforderungen in Destinationen lässt sich nur mit gebündelten Kräften erfolgreich begegnen. DMOs werden deshalb zukünftig wesentlich stärker in ihrer Rolle als Impulsgeber von Stakeholdern, Netzwerken und Kooperationen gefragt sein.

**Wie aber gelingt es, die Menschen dahinter zu begeistern und letztlich zu mobilisieren, sich mit ihrer Zeit, ihrem Wissen und unter Umständen auch mit finanziellen Mitteln einzubringen?**

Die Antwort ist relativ einfach: Stakeholder müssen (wirklich) involviert werden und auf Grundlage einer tiefen Überzeugung für gemeinsame Ziele Verantwortung übernehmen – und davon auch profitieren. Was einfach klingt, ist in der Umsetzung aufwendig. Die „Schlüsselpartner“ müssen zunächst in den strategischen Planungsprozess eingebunden werden. Nur wenn sie sich mit den Zielen und Strategien identifizieren, werden sie sich einbringen, um Kerngeschäfte zu gestalten oder spezifische Herausforderungen anzugehen. In diesem Prozess ist eine kompetente und wertschätzende Moderation gefragt, die fachliche Impulse beisteuert und dafür Sorge trägt, dass übergeordnete Ziele und aktuelle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Entscheidend ist dann die Umsetzung der gemeinsamen Agenda. Langfristig werden Stakeholder Ressourcen nur dann einbringen, wenn sie auch Verantwortung übertragen bekommen und dies auf individuelle Zielgrößen einzahlt. Wie in jeder Kooperation gilt es deshalb, echte Mehrwerte für die Stakeholder zu generieren und die Zusammenarbeit als Prozess zu gestalten mit regelmäßiger Evaluierung der Zielerreichung und Steuerung. Die DMO hat eine wichtige Vorreiterrolle, um das Thema Nachhaltigkeit auch im Kreis der Stakeholder stärker zu verankern und dafür zu sensibilisieren.

**Individuelle Stakeholder-Strategien sind gefragt**

Da die Interessen der verschiedenen Stakeholder sehr unterschiedlich sind, muss die DMO auch verschiedene Strategien und Instrumente nutzen, um die Beziehung zu ihnen zu gestalten (vgl. Tab. 2).

### **Hinweis**

Ein Stakeholder, der im Tourismus häufig zu wenig Beachtung findet, ist die Bevölkerung. Ihre Zufriedenheit und die Steigerung ihrer Lebensqualität sind jedoch wichtige Zielgrößen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung. Es ist deshalb wichtig, den Menschen in der Region Möglichkeiten zur Partizipation zu bieten und ihnen bei wichtigen Entscheidungen eine Stimme zu geben.

**Tab. 1: Aufgabenzuordnung im Dreiebenen-Modell**

Stakeholder	Interesse	Ziele der DMO	Instrumente
Alle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vielfältig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir-Gefühl erzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressearbeit</li> <li>• offene Dialogveranstaltungen</li> <li>• Stakeholder-Plattform</li> <li>• Schriftliche Befragungen</li> </ul>
Schlüsselpersonen aus allen Bereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vielfältig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsens erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung in strategische Planung durch Workshops</li> </ul>
Tourismusbetriebe und lokale Tourismusstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Kunden</li> <li>• effektive Marktbearbeitung durch die DMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisieren für übergeordnete Ziele sowie Markterfordernisse</li> <li>• Mobilisierung für Produktentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stammtische</li> <li>• Produktworkshops</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Digitale Kommunikation über Tools</li> </ul>
Politik und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentlich wahrnehmbare Erfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusbewusstsein fördern</li> <li>• Erfolge transparent machen</li> <li>• Unterstützung sichern</li> <li>• Überzeugen von neuen Projekten</li> <li>• Impulse für öffentliche Investitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung in die Organisationsstruktur der DMO (Vorstand, Beirat etc.)</li> <li>• gezieltes Lobbying und Meinungsbildung</li> <li>• projektbezogener Austausch</li> <li>• Mitarbeit in öffentlichen Gremien</li> </ul>
Organisationen und Verbände, z.B. Kammern, Hotelverbände, Großschutzgebiete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Projekte realisieren</li> <li>• DMO für eigene Agenda einbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergien zwischen den Aktivitäten schaffen</li> <li>• als Interessensvertreter bzw. Multiplikatoren gewinnen</li> <li>• als Ko-Finanzierer gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektbezogener Austausch</li> <li>• gezielte Einbeziehung in Produktworkshops</li> <li>• Beteiligungsangebote entwickeln</li> <li>• Einbindung in die Organisationsstruktur der DMO (Vorstand, Beirat etc.)</li> </ul>
Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensqualität erhalten bzw. steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein schärfen für positive Effekte des Tourismus</li> <li>• Ängste nehmen vor negativen Effekten</li> <li>• Lebensqualität und kulturelle Identität schützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Dialogveranstaltungen</li> <li>• eigenes Informationsmedium</li> <li>• Begegnung mit Gästen durch Events</li> </ul>
Benachbarte Branchen, z.B. Einzelhandel, Landwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuellen Nutzen durch Tourismus erzielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für den Nutzen des Tourismus sensibilisieren</li> <li>• konkrete produktorientierte Schnittstellen suchen</li> <li>• zum Einbringen zeitlicher oder finanzieller Ressourcen mobilisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gezielte Einbeziehung in Produktworkshops</li> <li>• Beteiligungsangebote entwickeln</li> </ul>

Während die Stakeholder innerhalb der Destination das gemeinsame Interesse verbindet, mithilfe des Tourismus die Lebensqualität in der Destination zu fördern, existieren zu den Stakeholdern außerhalb der Destination punktuelle Schnittstellen.

**Nationale Tourismusorganisation:** Ein wichtiger Kooperationspartner der DMO ist die Nationale Tourismusorganisation (oder Tourismusbehörde). Im Idealfall übernimmt sie im Rahmen der Aufgabenaufteilung zwischen den verschiedenen touristischen Ebenen grundlegende Funktionen, wie die Bereitstellung von Marktforschungsdaten oder die Erarbeitung und Umsetzung einer nationalen Digitalisierungsstrategie. Sie verfolgt nationale Zielsetzungen und muss ebenso wie die DMO verschiedenen Stakeholdern gerecht werden, darunter weiteren Destinationen. In diesem Zusammenspiel geht es für die DMO darum, eigene Ziele und Interessen optimal im nationalen Kontext einzubetten und zu vertreten sowie Impulse zu setzen für nationale Aktivitäten, die sich positiv auf die Destination auswirken.

**Nachbardestinationen:** Eine Schnittstelle existiert zu benachbarten DMOs vor allem dann, wenn touristische Produkte im Sinne des Gastes Zuständigkeitsgebiete überschreiten müssen. Hier gilt es, die Verantwortlichen für den Mehrwert einer Kooperation zu sensibilisieren und in die Produktentwicklung einzubeziehen.

**Marketing- und Vertriebspartner:** Den touristischen Produkten und Anbietern Zugang zum Markt zu verschaffen, bleibt eine wichtige Aufgabe der DMO. Hierfür können Beziehungen zu Marketing- und Vertriebspartnern z.B. durch Famtrips (Kennenlernangebote) oder individuelle Kooperationsmodelle gepflegt werden.

**Expertise:** Es ist nahezu unmöglich, der Vielfalt und dem schnellen Wandel an Herausforderungen mit eigenen Ressourcen zu begegnen. Unter anderem im Bereich Digitalisierung ist aktuelles und spezialisiertes Wissen gefragt. Eine Lösung könnte ein Pool von Expert\*innen sein, der in Kooperation mit anderen Tourismusorganisationen aufgebaut wird und auf den fallweise zurückgegriffen werden kann.

#### Tipps für die Umsetzung

- › Faktenbasiert kommunizieren: Um Überzeugungsarbeit zu leisten (gerade im politischen Kontext) und konsensfähige Entscheidungen zu treffen, ist eine fundierte Informations- und Datenbasis wichtig.
- › Wertschätzender Umgang: Stakeholder sind Menschen mit individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen. Um sie für die Umsetzung gemeinsamer Ziele zu gewinnen, müssen ihre Bedürfnisse ernst genommen werden.
- › Blick über den Tellerrand: Ein effektives Instrument, um die Stakeholder zu inspirieren (und zu motivieren) sind erfolgreiche Lösungen aus anderen Destinationen oder sogar Branchen. Nicht immer muss das Rad neu erfunden werden, um Herausforderungen zu begegnen. Vieles kann man von erfolgreichen Beispielen lernen.

#### Konkrete Aufgaben

- › Identifikation der Stakeholder der Region und Aufbau einer Datenbank
- › Entwicklung individueller Stakeholder-Strategien
- › Planung und Umsetzung effektiver Maßnahmen zur Einbindung, Information und Kommunikation mit den Stakeholdern

Destinationsmanagement:  
Wie lässt es sich umsetzen?

4



# 4.1 Exkurs: Wege aus dem klassischen Destinationslebenszyklus

Die Ausgangssituationen zum Aufbau von DMOs in ESL sind sehr unterschiedlich. Wesentliche Unterschiede resultieren aus dem Reifegrad einer Destination.

Abb. 8 zeigt vier **typische Entwicklungsphasen**, die in der Vergangenheit von vielen Destinationen in ESL durchlaufen wurden. Sie beschreiben einen Prozess der Erschließung, Entwicklung und Konsolidierung des Tourismus in einer Destination bis hin zum kritischen Punkt der Stagnation und dem drohenden Verfall aufgrund fehlender Investitionen und Überlastungserscheinungen.

**Hinweis**

Dieser klassische Destinationslebenszyklus kann in vielen ESL das Resultat einer einseitigen Wachstumsorientierung sein (vgl. Kagermeier, 2016). Die Entwicklung zeigt, was passiert, wenn die Balance zwischen ökonomischen, sozialen und umweltbezogenen Effekten verloren geht. Die zukünftige touristische Entwicklung von Destinationen kann und muss anders aussehen. Der Tourismus kann langfristig nur positive ökonomische Wirkungen entfalten, wenn seine ökologischen und soziokulturellen Grundlagen geschützt und gefördert werden.

Das Lebenszyklusmodell beschreibt Situationen, wie wir sie heute in vielen ESL vorfinden. Es ist eine wichtige Aufgabe von DMOs, diesen typischen Verlauf der touristischen Entwicklung zu durchbrechen und eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus einzuleiten.

Die Herausforderungen sind dabei je nach Phase sehr unterschiedlich. Während es in neu erschließenden Destinationen darum geht, grundlegende Strukturen und Prozesse für eine nachhaltige touristische Entwicklung aufzubauen und ein touristisches Basisangebot zu schaffen, gilt es in reiferen Destinationen, vorhandene Strukturen und Prozesse zu überdenken und weiterzuentwickeln. Zudem müssen viele Akteure für die Bedeutung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung sensibilisiert werden.

Unabhängig von der Phase ist die partizipative Entwicklung von Zielen und Strategien unter Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten die wichtigste Grundlage allen Handelns. Im Sinne von „Structure follows Strategy“ können erst auf dieser Basis DMO-Strukturen und Prozesse implementiert oder weiterentwickelt werden.

Abb. 8: Destinationstypen in Abhängigkeit von ihrer Entwicklungsphase

Typ 1: Entstehende Destinationen	Typ 2: Wachsende Destinationen	Typ 3: Reife Destinationen	Typ 4: Stagnierende Destinationen
<p><b>Phase: Erschließung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne Touristen (Pioniere) erkunden die Region aufgrund bestimmter Anziehungspunkte.</li> <li>• Touristische Infrastruktur wird systematisch aufgebaut.</li> <li>• Der ökonomische Nutzen sowie die soziokulturellen und ökologischen Belastungen nehmen langsam zu.</li> </ul>	<p><b>Phase: Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Nachfragezahlen steigen schnell und lösen eine boomartige Entwicklung des Angebots sowie einen Ausbau der touristischen Infrastruktur aus.</li> <li>• Mit der Steigerung des ökonomischen Nutzens findet eine zunehmende Kommerzialisierung des Tourismus statt. Die Belastung der Umwelt sowie soziokulturellen Wirkungen nimmt zu.</li> </ul>	<p><b>Phase: Konsolidierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Destination ist (inter-)national etabliert. Die Zuwachsraten bei der Nachfrage werden kleiner.</li> <li>• Der Nachfrage steht ein sehr gut ausgebautes, stark kommerzialisiertes Angebot gegenüber.</li> <li>• Der Tourismus hat viele Arbeitsplätze geschaffen – der ökonomische Nutzen erreicht seinen Zenit.</li> <li>• Die ökologischen und soziokulturellen Auswirkungen sind groß.</li> </ul>	<p><b>Phase: Stagnation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der stagnierenden Nachfrage steht ein touristisches Überangebot gegenüber.</li> <li>• Investitionen gehen stark zurück, das Angebot droht zu erodieren.</li> <li>• Der ökonomische Nutzen sinkt, Arbeitsplätze werden abgebaut.</li> <li>• Die ökologischen und soziokulturellen Belastungen sind groß.</li> </ul>

### Typ 1: Entstehende Destinationen

Bei der Positionierung neuer Destinationen stellt sich zunächst die Frage, welche Destinationen sich überhaupt eigenen. Mundt (2004) nennt als grundlegende Voraussetzungen für ESL vor allem ein Minimum an innerer Sicherheit und Stabilität, funktionsfähige staatliche Instanzen, Planungssicherheit und eine positive Einstellung der Behörden zum Tourismus. Auf dieser Grundlage kommen weitere Kriterien zum Tragen, wie z.B. die Erreichbarkeit der Destination und ihre Attraktivität.

Typische Merkmale der Destination	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strukturen zur Entwicklung und Vermarktung der Destination sind – wenn überhaupt – nur rudimentär vorhanden.</li> <li>■ Vorhandene Attraktionen sind nicht optimal zugänglich.</li> <li>■ Das Beherbergungsangebot ist kleinteilig, weist Qualitätsdefizite und einen geringen Professionalisierungsgrad auf.</li> <li>■ Den Kleinstbetrieben fehlen unternehmerische Fähigkeiten und ihr Investitionsvermögen ist sehr gering. Ihre Angebote sind oftmals nicht marktfähig.</li> <li>■ Größere und qualitativ besser aufgestellte Angebote werden von regionsexternen Anbietern bereitgestellt.</li> <li>■ Das Bewusstsein für den Nutzen von Kooperationen ist gering ausgeprägt. Es herrscht Konkurrenzdenken zwischen den Leistungsträgern.</li> </ul>	<p>In dieser Phase geht es um den grundlegenden Aufbau von Strukturen und Abläufen.</p> <p>Wichtige Aufgabenschwerpunkte liegen in der Schaffung und Professionalisierung des touristischen Basisangebots.</p> <p>Frühzeitige Sicherstellung einer nachhaltigen Ausrichtung bereits bestehender und zu entwickelnder Produkte.</p> <p>Aufgrund fehlender Kapitalressourcen ist diese Phase auf eine Anschubfinanzierung angewiesen.</p>

### Typ 2: Wachsende Destinationen

Hat sich in ausreichend attraktiven und erreichbaren Gebieten ein solides touristisches Basisangebot etabliert, kann sich die touristische Nachfrage sehr positiv entwickeln. Der sichtbare Markterfolg führt in der Wachstumsphase häufig dazu, dass Steuerungsbedarf nicht wahrgenommen wird. Belastungen der Umwelt oder des soziokulturellen Systems finden meist in dieser Phase ihren Ursprung.

Typische Merkmale der Destination	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es existieren Strukturen zur Entwicklung und Vermarktung der Destination, allerdings sind diese meist nicht effizient gestaltet. Es herrscht ein unabgestimmtes Nebeneinander öffentlicher und privater Institutionen.</li> <li>■ Es fehlt ein gemeinsames von allen Akteuren getragenes Zielsystem sowie eine abgestimmte Strategie. Dies führt auch dazu, dass die Zusammenarbeit der touristischen Akteure von Einzelinteressen geprägt wird.</li> <li>■ Die touristische Entwicklung wird durch Wachstumsziele und Investoren gesteuert. Es fehlt die Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen.</li> <li>■ Es existieren Defizite in Bezug auf die langfristige Entwicklung und Sicherung von Qualitätsstandards.</li> </ul>	<p>In dieser Phase geht es darum, vorhandener Strukturen und Prozesse im Einklang mit konsensfähigen und langfristig orientierten Zielen weiterzuentwickeln.</p> <p>Angesichts des Nachfragewachstums ist es eine besondere Herausforderung, die Akteure für den bestehenden Steuerungsbedarf zu sensibilisieren.</p> <p>Aufgabenschwerpunkte liegen in der Diversifizierung des touristischen Angebotes im Sinne der Markenpositionierung.</p>

### Typ 3: Reife Destinationen

In vielen ESL konzentrieren sich touristische Aktivitäten auf ausgewählte „Hot Spots“, an denen sich heute gewisse Wachstumsgrenzen abzeichnen. Reife Destinationen ziehen eine große Zahl internationaler Touristen an, die auf ein gut ausgebautes touristisches Angebot treffen. Die Destinationen befinden sich auf einem Höhepunkt ihrer Entwicklung, nähern sich aber auch ökologischen und soziokulturellen Belastungsgrenzen.

Typische Merkmale der Destination	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es fehlt ein gemeinsames von allen Akteuren getragenes Ziel-system sowie eine abgestimmte Strategie. Insbesondere ist das Thema Nachhaltigkeit nicht verbindlich verankert.</li> <li>■ Die Strukturen zur Entwicklung und Vermarktung der Destination sind durch die erfolgreiche Marktentwicklung der vergangenen Jahre verfestigt.</li> <li>■ Vor allem bei den kleineren und mittleren Betrieben wurde aufgrund der ohnehin positiven Nachfrageentwicklung auf Investitionen in Qualität und Infrastruktur verzichtet.</li> <li>■ Im oberen Preissegment ist das Angebot geprägt durch internationale Investoren und Betreiber.</li> <li>■ Der wachsende Konkurrenzdruck führt bei gleichzeitig rückläufigen Zuwachsraten der Nachfrage seitens der Tourismusorganisationen zum Ausbau von Marketingaktivitäten.</li> </ul>	<p>In dieser Phase geht es weiterhin darum, vorhandene Strukturen und Prozesse im Einklang mit konsens-fähigen und langfristig orientierten Zielen weiterzuentwickeln.</p> <p>Ökologischen und soziokulturellen Belastungen muss durch Regulierung gezielt entgegengewirkt werden.</p> <p>Wichtige Aufgabenschwerpunkte liegen in der systematischen Qualitätsentwicklung des touristischen Angebotes im Sinne der Markenpositionierung und in der Verstärkung von Marketingaktivitäten.</p>

### Typ 4: Stagnierende Destinationen

Eine einseitig auf Wachstum fokussierte und stark durch Einzelinteressen getriebene touristische Entwicklung führt Destinationen zwangsläufig in die kritische Phase der Stagnation. Der Massentourismus hat im soziokulturellen und ökologischen System sichtbare Spuren hinterlassen. In den touristischen Betrieben wird der Investitionsstau spürbar. Trotz kleinerer Schwankungen verzeichnet die Destination keine Zuwächse mehr.

Typische Merkmale der Destination	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die negativen Effekte des Tourismus (Umweltbelastungen, Überfremdung, geringe Teilhabe, marode Infrastruktur etc.) gelangen in die Wahrnehmung aller Stakeholder, was die Entscheider der Destination unter Druck setzt.</li> <li>■ Als Reaktion auf die schwierige Situation verstärkt die Tourismusorganisation ihre Aktivitäten weiter im Bereich Marketing und Vertrieb.</li> <li>■ In den Unternehmen führt die rückläufige Nachfrage zu Auslastungsrückgängen. Vor allem die kleinen und mittleren Betriebe reagieren mit Preisreduktionen sowie Einsparungen und verschärfen damit ihre schwierige Situation. Der Investitionsstau wird zum unlösbaren Problem.</li> </ul>	<p>Ziel dieser Phase muss es sein, eine umfassende Neuausrichtung zu erreichen und eine nachhaltige touristische Entwicklung einzuleiten.</p> <p>Der spürbare Handlungsdruck bietet eine gute Voraussetzung für tiefgreifende Veränderungen auf der Grundlage einer nachhaltigen Zukunftsstrategie.</p> <p>In dieser Phase geht es auch um Krisenbewältigung: Die Angebotsbereinigung muss begleitet, Umweltschäden müssen gemindert und Fehlentwicklungen korrigiert werden.</p> <p>Der Weg aus der Krise führt in dieser Phase nur durch ein gezieltes Engagement staatlicher Institutionen in Zusammenarbeit mit privaten Akteuren.</p>

## CHECKLISTE: Wo steht Ihre Destination?

Folgende Leitfragen zu den Bereichen Governance, Bedeutung des Tourismus und Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation helfen Ihnen bei einer ersten qualitativen Einschätzung der Ausgangssituation zur Entwicklung eines Destinationsmanagements. Wer die Situation überwiegend positiv bewerten kann, befindet sich in einer sehr guten Ausgangsposition. Ist dies nicht der Fall, sind zum Teil größere Anstrengungen erforderlich, um leistungsfähige und nachhaltig wirksame DMO-Strukturen aufzubauen.

### Teil 1: Governance

#### Verankerung des Tourismus auf nationaler Ebene

- ▶ Existiert eine nationale Tourismusbehörde?
- ▶ Existiert eine nationale Tourismusstrategie?
- ▶ Ist das Thema Nachhaltigkeit in der nationalen Strategie verankert?
- ▶ Erhält der Tourismus eine öffentliche Förderung?

#### Verankerung des Tourismus auf Destinationsebene

- ▶ Existieren öffentliche Verantwortungsträger\*innen für den Tourismus?
- ▶ Existiert ein touristisches Entwicklungskonzept?
- ▶ Ist das Thema Nachhaltigkeit im Konzept verbindlich verankert?
- ▶ Erhält der Tourismus eine öffentliche Förderung?
- ▶ Sind Organisationen der EZ, NGOs im Tourismus engagiert?

### Teil 2: Bedeutung des Tourismus

- ▶ Ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Region?
- ▶ Partizipieren breite Bevölkerungsschichten am Tourismus?
- ▶ Besitzt der Tourismus (weiteres) Wachstumspotenzial?
- ▶ Ist die Umwelt weitgehend unbelastet durch den Tourismus?
- ▶ Ist das soziokulturelle System weitgehend unbelastet?

### Teil 3: Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation

- ▶ Gibt es eine federführende Instanz für den Tourismus?
- ▶ Ist die Privatwirtschaft in Netzwerken oder Verbänden organisiert?
- ▶ Sind Aufgaben klar und überschneidungsfrei verteilt?
- ▶ Existieren effektive Kommunikations- und Koordinationsstrukturen?
- ▶ Existiert ein gutes Kooperationsklima?
- ▶ Existiert ein akzeptiertes Ziel- und Strategiesystem?
- ▶ Existiert eine klare Markenpositionierung?
- ▶ Existiert eine Digitalisierungsstrategie?
- ▶ Gibt es ein führungsstarkes Destinationsmanagement?
- ▶ Werden die verschiedenen Stakeholder eingebunden?
- ▶ Werden Instrumente zur Qualitätsentwicklung eingesetzt?
- ▶ Werden Instrumente zur Förderung von Nachhaltigkeit eingesetzt?
- ▶ Ist das Budget für das Destinationsmanagement ausreichend groß?
- ▶ Wird die Privatwirtschaft an der Finanzierung beteiligt?

## 4.2 Idealtypische Merkmale einer zukunftsfähigen DMO

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen gibt es kein Patentrezept für die organisatorische Umsetzung einer DMO. Dennoch lassen sich verschiedene idealtypische Merkmale nennen, die eine zukunftsfähige und langfristig wirksame DMO erfüllen sollte (vgl. hierzu Bieger 2013):

- ➔ **Die DMO besitzt eine strukturelle Verbindung zu öffentlichen Gebietskörperschaften (z.B. zur Kommune oder Provinz) und zur Öffentlichkeit.** Als „Anwalt der Destination“, verfolgt die DMO konsequent übergeordnete Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung und vertritt die langfristigen Interessen der Destination. Dieser Anspruch ist nur umsetzbar, wenn die DMO auch durch öffentliche Institutionen und durch die Bevölkerung getragen wird.
- ➔ **Die DMO ist unabhängig von politischen Einflüssen.** Die Strukturen der DMO sollten so gestaltet sein, dass sie unabhängig von kurzfristigem politischen Denken und Handeln agieren kann. Nur so ist die Umsetzung einer weitsichtigen touristischen Entwicklungs- und Marketingstrategie möglich.
- ➔ **Private Partner verpflichten sich übergeordneten Zielen.** Alle wichtigen privaten Leistungs- und Entwicklungspartner sollten über Strukturen oder Prozesse mit der DMO verbunden sein. Sie müssen sich allerdings den übergeordneten Zielen verpflichten und nötigenfalls eigene Interessen zurückstellen.
- ➔ **Die DMO übernimmt für alle Aufgabenschwerpunkte im Destinationsmanagement die Gesamtverantwortung.** Aufgrund ihrer starken wechselseitigen Beziehungen und zahlreichen Schnittstellen ist es sinnvoll, sämtliche Aufgaben im Destinationsmanagement bei der DMO zu bündeln. Dabei muss die DMO nicht alle Aufgaben selbst umsetzen, sondern kann ausgewählte Leistungen auch an externe Dienstleister abgeben. Sie bleibt allerdings für die Qualität der Umsetzung verantwortlich. Sind die verschiedenen Aufgaben auf mehrere Organisationen verteilt, muss eine enge Abstimmung gewährleistet sein.
- ➔ **Die DMO ist schlank und flexibel gestaltet.** In einer globalisierten, hoch digitalisierten Welt entstehen permanent neue Herausforderungen, auf die DMOs schnell reagieren müssen. Dies ist nur in flexiblen Strukturen möglich, in denen kurzfristig Freiräume für innovative Ideen und Projekte geschaffen werden können. Eine solche agile Führung braucht ein starkes Management, zu dessen Schlüsselqualifikationen die Einbeziehung und die Mobilisierung der vielfältigen Stakeholder ebenso gehören wie die Rekrutierung von Kompetenzen für spezialisierte Aufgaben, allen voran für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie.
- ➔ **Die DMO hat ein handlungsfähiges Destinationsmanagement mit ausgeprägter Führungskompetenz.** Das Management übernimmt verschiedene Rollen und Funktionen, die ausgeprägte Führungsqualitäten erfordern. Von herausragender Bedeutung ist seine Handlungsfähigkeit. Es benötigt die Legitimation, zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können, ohne jedes Mal langwierige Abstimmungsprozesse durchlaufen zu müssen. Hierfür ist ein klarer strategischer Rahmen erforderlich sowie „Corporate Governance“-Strukturen, die die Befugnisse der einzelnen Organe (z.B. Vorstand, Geschäftsleitung) regeln.
- ➔ **Die DMO braucht eine logische und transparente Finanzierungsstruktur.** Idealerweise ist es für die finanzierenden Partner nachvollziehbar, wie ihre Beiträge eingesetzt werden. Gelingt es der DMO anhand von messbaren Zielen nachzuweisen, was sie bewirkt hat, ist es wesentlich einfacher, eine langfristige Finanzierung zu sichern (vgl. hierzu Kap. 4.3)
- ➔ **Die DMO muss in ein touristisches Gesamtsystem eingebunden werden.** Im Sinne einer effizienten Aufgabenteilung ist eine Abstimmung und Koordination von Aufgaben der verschiedenen touristischen Ebenen erforderlich.

## 4.3 Finanzierung von DMOs

Der Finanzbedarf einer DMO ergibt sich aus den Aufgaben, die sie übernehmen wird. Zur Finanzierung dieser Aufgaben stehen der DMO üblicherweise folgende **Finanzierungsquellen** zur Verfügung (vgl. Morrison 2019):

- ➔ öffentliche Mittel aus dem nationalen oder kommunalen Haushalt
- ➔ öffentliche Mittel aus internationalen Förderprogrammen
- ➔ zweckgebundene Steuereinnahmen (Tourismussteuer, die Tourismusunternehmen zahlen)
- ➔ zweckgebundene Abgaben der Touristen (Tourismusabgabe, Kurbeitrag)
- ➔ Konzessionsgebühren für die Nutzung öffentlicher Güter für spezifische tourismusbezogene Geschäftsaktivitäten (z.B. Nutzung von Thermal- und Mineralwasser oder einzigartigen Naturattraktionen)
- ➔ Mitgliedsbeiträge von touristischen und tourismusnahen Unternehmen
- ➔ eigene Einnahmen auf dem Markt (z.B. Verkauf von Produkten, Veranstaltungen, Buchungsdienstleistungen, Führungen, Vermietungen, Catering in Besucherzentren)
- ➔ projektbezogene Finanzierungen über unterschiedliche Finanzierungsquellen (meist öffentliche Förderprogramme, die ggfls. durch private Mittel kofinanziert werden)
- ➔ Crowdfunding, Spenden

### Empfehlungen zur Finanzierung der DMO

Die DMO erbringt einen konkreten Nutzen für verschiedene Stakeholder. Somit besteht eine Grundlage, um vielfältige Partner – öffentliche Institutionen, Tourismusunternehmen und tourismusnahe Unternehmen – an der Finanzierung zu beteiligen. Idealerweise werden möglichst viele Partner in die Finanzierung der DMO eingebunden, damit diese unabhängig und finanziell schlagkräftig agieren kann. Die Struktur der Finanzierung (öffentlich vs. privat) sollte nach Aufgabenbereichen differenziert werden (vgl. Beritelli, Bieger, Laesser 2011):

- ➔ **Öffentliche Mittel sollten zur Finanzierung von Strukturen, Angeboten und Aktivitäten eingesetzt werden, die primär im öffentlichen Interesse liegen.** Hierzu gehören z.B. der Schutz der natürlichen und soziokulturellen Ressourcen, die Finanzierung grundlegender Angebotsstrukturen (insbesondere für die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der Destination) sowie die Betriebs- und Verwaltungskosten der DMO. Gerade, wenn es darum geht, eine Destination neu zu erschließen, wird ein großer öffentlicher Finanzierungsbeitrag gefragt sein, um der touristischen Entwicklung Anschlag zu verleihen.
- ➔ **Gemischte Mittel (öffentlich/ privat) sollten zur Finanzierung von Aufgaben verwendet werden, die positive Effekte außerhalb eines rein privaten Nutzerkreises generieren.** Hierzu gehören z.B. die Finanzierung von Infrastrukturen, die wichtige Bausteine im Gesamtangebot darstellen, sich jedoch nicht wirtschaftlich betreiben lassen, wie etwa ein Besucherzentrum oder ein Freibad. Außerdem können strategische Analyse-, Monitoring- und Planungsaufgaben, allgemeine Marketingaktivitäten sowie das Management von Stakeholdern gemischt finanziert werden. Die öffentliche Kofinanzierung der Produktentwicklung kann legitimiert werden durch die Tatsache, dass KMU Koordinierung benötigen, um regionalwirtschaftliche Effekte erzielen zu können.

- ➔ **Private Mittel sollten für Aktivitäten eingesetzt werden, bei denen ein unmittelbarer unternehmensspezifischer Nutzen generiert wird.** Hierzu gehören vor allem Qualifizierungsangebote sowie spezifische Marketing- und Vertriebsaktivitäten, für die auf der Grundlage des Marketingplans gezielt Gelder von den Unternehmen eingeworben werden können.

## 4.4 Organisationsform des Destinationsmanagements

In der Praxis des Destinationsmanagements haben sich je nach spezifischer Historie und Ausgangssituation verschiedenste Organisations- und Rechtsformen entwickelt. Die Vielzahl existierender Varianten lässt sich – in Anlehnung an die Finanzierungsstrukturen – in drei große Gruppen unterteilen:

### 1. Öffentlich-rechtliche Organisationen

Hierbei übernimmt die **öffentliche Verwaltung** die Federführung des Destinationsmanagements. Die Umsetzung kann durch eine eigene Tourismusbehörde erfolgen, durch die Zusammenarbeit mehrerer Behörden oder durch die Vergabe von Aufgaben an private Unternehmen. Die dem Allgemeinwohl verpflichteten übergeordneten Ziele des Destinationsmanagements lassen sich in öffentlichen Strukturen gut verankern. Weitere Vorteile dieser Organisationsform sind die meistens einfachere und sicherere Finanzierung über den öffentlichen Haushalt sowie die Möglichkeit, die touristische Entwicklung durch rechtliche Anordnungen zu steuern. Der entscheidende Nachteil ist der Mangel an privatwirtschaftlicher Motivation und die ggfls. hieraus resultierende geringere Akzeptanz der Tourismuswirtschaft. Zudem stehen meist nur begrenzte finanzielle Mittel aus öffentlichen Haushalten und Fördertöpfen zur Verfügung.

### 2. Public-Private-Partnership

Hierbei sind sowohl öffentliche als auch private Institutionen in die DMO eingebunden. Die Umsetzung erfolgt meist in Form eines Vereins bzw. Verbandes oder einer Kapitalgesellschaft.

**Vereine bzw. Verbände** haben den Vorteil, dass sie sich schnell und einfach gründen lassen und dass die Mitwirkung der Mitglieder über die Satzung klar geregelt ist. Außerdem bieten sie in der Regel allen Stakeholdern der Destination eine Beteiligungsmöglichkeit. Teilweise werden Tourismusunternehmen durch entsprechende Tourismusetze verpflichtet, Mitglied im Verband zu werden. Hierdurch werden im Verband unterschiedliche Interessen vertreten und er erhält eine breite

Finanzierungsbasis. Auf der anderen Seite ist ein Verband aufgrund der weitgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitglieder häufig schwerfällig im Entscheidungsprozess.

DMOs sind heute häufig als **Kapitalgesellschaften** organisiert, die sowohl öffentliche als auch private Institutionen als Gesellschafter haben. Bei der Umsetzung ist es wichtig, dass die verschiedenen Stakeholder mit adäquaten Anteilen repräsentiert sind. Neben der durch die Gesellschafter abgesicherten Finanzierung sind es vor allem die klaren handelsrechtlichen Führungsstrukturen, die diese Form der Tourismusorganisation für die Bewältigung der Aufgaben des Destinationsmanagements geeignet erscheinen lassen.

### 3. Privatrechtliche Organisation

Vor allem dort, wo der Staat sich kaum oder nicht adäquat für den Tourismus engagiert, sind teilweise rein private Tourismusorganisationen entstanden. Organisiert sind sie ähnlich wie die Public-Private-Partnerships z.B. als Verband oder Kapitalgesellschaft – mit dem Unterschied, dass die öffentliche Hand hierin nicht vertreten ist. Das Aufgabenspektrum privater Tourismusorganisationen begrenzt sich oft auf die unmittelbar wertschöpfenden Bestandteile, wie Kommunikation und Vertrieb. Insofern sind entsprechende Organisationen häufig eher ein Dienstleister der Privatwirtschaft als „Anwälte der Destination“, die sich für eine nachhaltige touristische Entwicklung einsetzen.

Wenn die Aufgaben des Destinationsmanagements auf verschiedene Organisationen aufgeteilt sind, kommen in der Regel mehrere der genannten Organisationsformen zum Tragen.

## Bewertung verschiedener Alternativen

Ein Public-Private-Partnership weist gegenüber einer rein öffentlichen oder privaten Tourismusorganisation Vorteile auf. Dennoch muss stets individuell abgewogen werden, welche Organisations- und Rechtsform geeignet ist. Folgende Leitfragen helfen bei einer qualitativen Einschätzung. Dabei ist zu beachten, dass die Kriterien je nach individueller Ausgangssituation ein unter-

schiedliches Gewicht haben. In einer jungen Destination, die im Begriff ist, die Weichen für die touristische Zukunft zu stellen, ist es zum Beispiel entscheidend, die öffentliche Hand im Boot zu haben, während in einem reifen Tourismusort, der eine neue Wettbewerbsstrategie braucht, effiziente Entscheidungsstrukturen und eine transparente Finanzierung wichtiger sind.

## Leitfragen zur Bewertung des Organisationsmodells

- ▶ Werden langfristige gesellschaftliche Interessen vertreten?
- ▶ Werden die Interessen der Tourismuswirtschaft vertreten?
- ▶ Gewährleistet das Organisationsmodell Unabhängigkeit von kurzfristigem politischen Denken?
- ▶ Sind die Entscheidungsstrukturen effizient und transparent?
- ▶ Lässt sich die Finanzierung verursachergerecht strukturieren?
- ▶ Lassen sich im Hinblick auf die Ressourcenausstattung schlagkräftige Strukturen aufbauen?

### Good Practice Punta del Este



#### Uruguays erste als Public-Private-Partnership organisierte DMO

Ein Beispiel für den Aufbau einer schlagkräftigen DMO, organisiert als Public-Private-Partnership, ist die Destination Punta del Este in Uruguay. Die Destination geriet in den frühen 2000er Jahren zunehmend unter Druck durch einen sehr hohen Anteil an Zweitwohnungen, einen schwachen und kaum organisierten Hotelsektor sowie einer ausgeprägten Saisonalität. Zu diesem Zeitpunkt waren alle Aufgaben des Destinationsmarketings in der

öffentlichen Verwaltung konzentriert. Man entschied sich, als erste Destination in Uruguay, eine als PPP konzipierte DMO aufzubauen – mit aller Konsequenz. Denn hierfür waren nicht nur zahlreiche Stakeholder zu überzeugen, sondern auch zwei Gesetzesänderungen vorzunehmen, um den erforderlichen rechtlichen Rahmen für die DMO zu schaffen. Im Jahr 2006 gründete die Generaldirektion für Tourismus gemeinsam mit zahlreichen Unternehmen aller Branchen einen gemeinnützigen Verein. Ziele des Vereins waren es nicht nur, neue Märkte zu erschließen und die Saison zu verlängern, sondern auch, neue Infrastrukturen zu schaffen. Die ergriffenen Maßnahmen haben eine positive Wirkung erzielt. Trotz der regionalen und internationalen Krisen konnte die Destination eine deutliche Steigerung der Nachfrage sowie von Investitionen generieren. Ein großer Erfolg in der infrastrukturellen Entwicklung der Destination ist das 2016 eingeweihte Messe- und Kongresszentrum.

Quelle: UNWTO 2015

## 4.5 Organisation der DMO

Vieles spricht dafür, die Organisationsstrukturen von DMOs zukünftig stärker an den zentralen Kundenprozessen zu orientieren. Zu nennen ist hier insbesondere der hierdurch erhöhte Fokus auf die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrage. Wie wir wissen, beschreibt die Customer Journey den zentralen Kundenprozess, den die DMO begleitet und beeinflusst. In etwas modifizierter Form bietet sie deshalb auch eine Grundlage für die Planung von prozessorientierten DMO-Strukturen (vgl. Abb. 9).

Der „Kundenprozess“ beginnt mit den Wünschen und Bedürfnissen, die Gäste haben. Hieraus entsteht ein „Bedarf“ – sofern ein adäquates Angebot vorliegt und die Gäste die nötigen Mittel haben, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Die DMO muss diese Bedürfnisse kennen und verstehen, um ein marktgerechtes Angebot entwickeln zu können. Sind die Angebotsgrundlagen geschaffen und das Produkt entwickelt, folgen die bekannten Prozesse der Customer Journey bzw. die daraus resultierenden Ziele und Aufgaben der DMO.

Abb. 9 zeigt die DMO-Ziele entlang des Kundenprozesses auf der zweiten Ebene. Hieraus resultieren auf der dritten Ebene die Aufgaben. Der Prozess definiert **sechs Aufgabenbereiche**, die aufeinander aufbauen und eine enge Abstimmung erfordern: Strategische Planung, Angebotsmanagement, Marken-/Themenkommunikation, Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen, Vertrieb und Loyalitätsmanagement. In klassischen Organisationsstrukturen werden diese Aufgabenbereiche von unterschiedlichen Abteilungen wahrgenommen. Die Folge sind ein sehr hoher Koordinationsaufwand sowie Informationsverluste zwischen den Abteilungen.

In **prozessorientierten Organisationsstrukturen** übernimmt das Produktmanagement die Verantwortung für die Leistungserbringung entlang des gesamten Prozesses. Es analysiert Marktdaten, macht strategische Vorgaben für die Angebotsentwicklung, koordiniert Anbieternetzwerke sowie die Leistungen aus der Kommunikations- und Vertriebsabteilung.

Abb. 9: Organisationsentwicklung mithilfe der Customer Journey

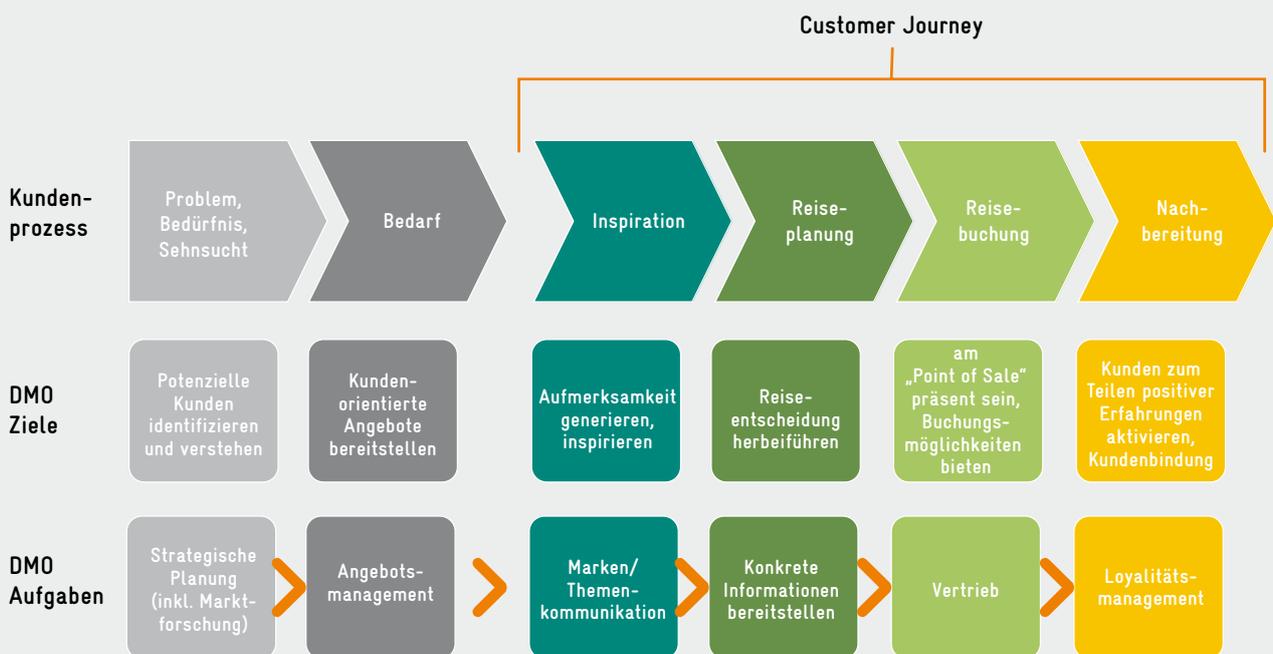


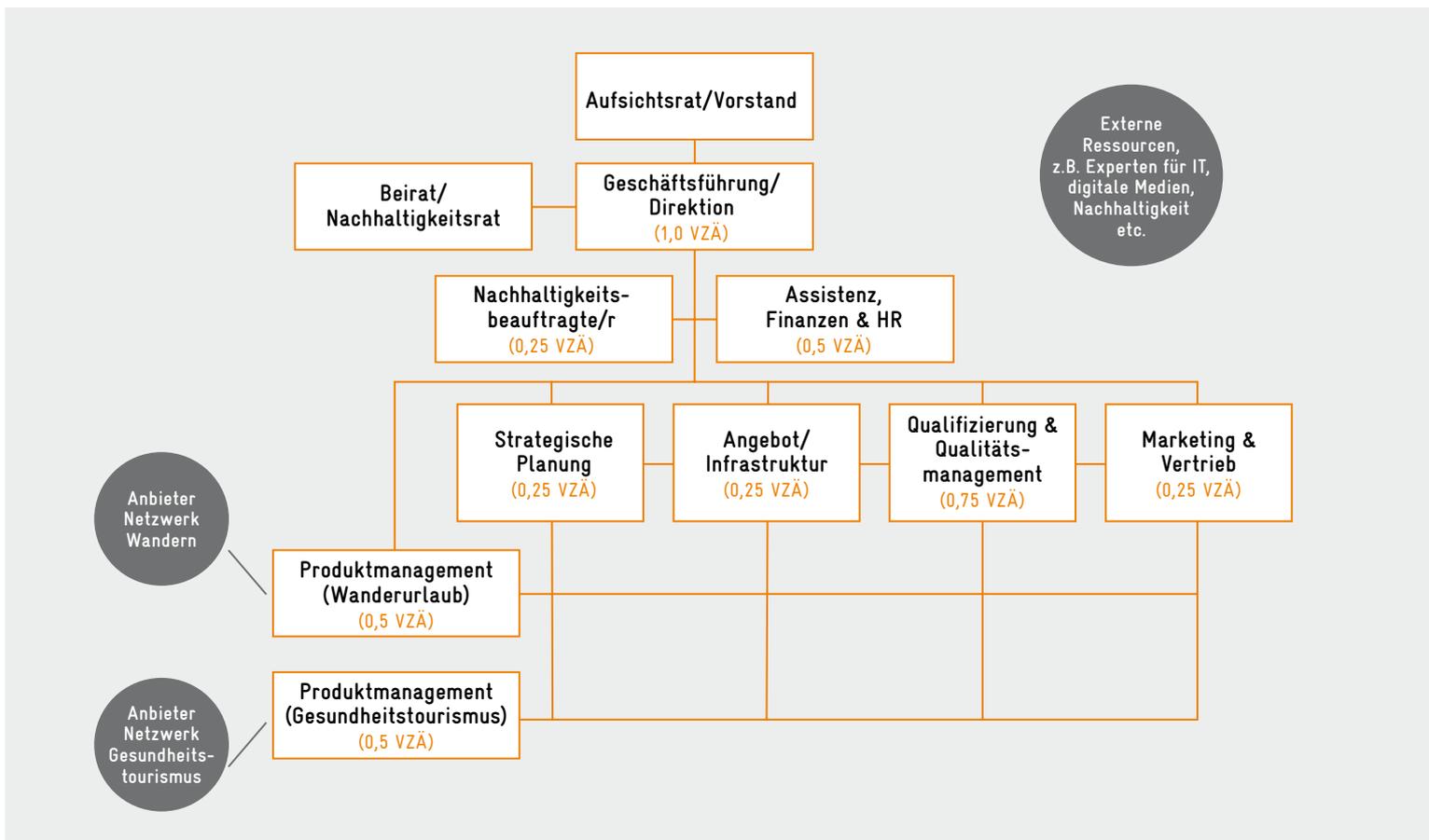
Abb. 10 zeigt ein idealtypisches Organigramm einer DMO. Zwei Produktmanagement-Einheiten sind hier mit den unterstützenden Abteilungen verbunden. Produktspezifische Anbieternetzwerke sind Teil des Modells, da es durchaus sinnvoll sein kann, Aufgaben an das Netzwerk zu übertragen. Spezifische Aufgaben, z.B. im Bereich IT, werden extern abgegeben.

Die Frage, welche Ressourcen in den verschiedenen Abteilungen benötigt werden, kann nur individuell beantwortet werden. Die in der Abbildung eingetragenen Stellen bzw. Vollzeitäquivalente (VZÄ) bieten daher lediglich eine grobe Orientierung. Betreibt die DMO eigene Infrastrukturen, wie z.B. ein Besucherzentrum, werden deutlich mehr Ressourcen benötigt.

Große Vorteile dieser Organisationsvariante sind, dass die touristischen Kerngeschäfte (wie im Beispiel der Wanderurlaub und der Gesundheitstourismus) gezielt gemanagt und die Leistungen des Prozesses nahtlos aufeinander abgestimmt werden können.

**Wichtig**  
 Nachhaltigkeit ist eine Querschnittsaufgabe, die in allen Bereichen zum Tragen kommt. Sinnvoll ist der Einsatz eines/einer Nachhaltigkeitsbeauftragten, der/die Nachhaltigkeitsaufgaben intern koordiniert und Ansprechpartner\*in für Partnerbetriebe oder externen Stakeholder ist. Auch die Einrichtung eines beratenden Nachhaltigkeitsrates ist sinnvoll. In diesem sollten auch die Interessen der Bevölkerung vertreten werden.

Abb. 10: Idealtypisches Organigramm einer DMO



Ein wesentlicher Baustein der DMO-Organisation ist ein leistungsfähiges Corporate Governance System, das den Handlungsrahmen des Managements definiert. Es legt einerseits Grenzen fest, die eingehalten werden müssen, wie z.B. die Berücksichtigung der Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung. Es definiert aber auch Spielräume, in denen das Management flexibel agieren kann.

Ein wichtiger Teil des Corporate Governance Systems sind die **Statuten der DMO**, also die Satzung oder der Gesellschaftervertrag, in denen der Auftrag der DMO detailliert beschrieben wird.

Im **DMO-Regelwerk** werden die Kompetenzen der existierenden Organe (z.B. ein Aufsichtsrat oder Vorstand, eine Gesellschafter- oder Mitgliederversammlung) sowie die Spielregeln der Zusammenarbeit festgelegt.

Ein ganz besonders wichtiges Führungsinstrument ist das **Ziel- und Strategiesystem der DMO** (vgl. hierzu Kap. 3.1). Handlungen, die der Zielerreichung dienen und den formulierten Grundsätzen nicht widersprechen, erhalten durch ein konsensfähiges und verabschiedetes Ziel- und Strategiesystem die erforderliche Legitimierung.



# Leitfaden: Der Weg zur DM0

5



Den Königsweg zur DMO gibt es nicht. Dafür sind die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Destinationen zu unterschiedlich. Wichtig ist, dass man sich Zeit nimmt für den Prozess. Egal, wie sich die Ausgangssituation darstellt: Auf dem

Weg zur DMO sind viele Stakeholder einzubeziehen, zu überzeugen und zu mobilisieren. Und das braucht Zeit. Das „Projekt DMO“ lässt sich in folgenden sechs Schritten umsetzen.

Abb. 11: In sechs Schritten zur DMO



## Schritt 1: Prozess auslösen

Der Prozess zum Aufbau leistungsfähiger DMO-Strukturen kann durch nationale Instanzen ausgelöst werden („top-down“) oder durch Akteure vor Ort, wie z.B. die Kommune, ein starkes Tourismusunternehmen oder auch eine NGO („bottom-up“).

Unabhängig davon, woher der Impuls kommt: Ziele sind es, ein Bewusstsein für Handlungsbedarf zu schaffen und Vertrauen aufzubauen – damit aus ausgewählten Akteuren Verbündete werden. Erfolgsentscheidend ist dabei, dass die richtigen Partner gewonnen werden und eine möglichst starke Interessensgruppe entsteht. Veränderungen lassen sich leichter auslösen, wenn die Treiber dahinter auch Entscheidungen treffen, Maßnahmen umsetzen oder andere begeistern können.

Dabei darf man nicht vergessen: Veränderungen lösen in sozialen Systemen immer auch Bewahrungsreaktionen aus. Denn was insgesamt vernünftig ist, kann aus der persönlichen Perspektive durchaus bedrohlich erscheinen. Intelligenter Wandel erfordert daher ein Verstehen der indi-

viduellen Perspektiven und auch Argumente. Ergebnis dieses Schritts muss eine von den zentralen Akteuren getragene Entscheidung sein, den Veränderungsprozess gezielt und systematisch voranzutreiben. Aus der Interessensgruppe wird nun eine Steuerungsgruppe, die das Vorhaben darstellt, die Entscheidungen herbeiführt und die die Koordination sowie Steuerung des weiteren Prozesses übernimmt.

### Hinweis

Es ist grundsätzlich wünschenswert, dass der Prozess der DMO-Bildung durch die nationale Ebene unterstützt wird. Insbesondere können Kriterien und Regeln zur Bildung von Destinationen vorgegeben werden, die den Akteuren vor Ort eine wichtige Orientierung bieten. Zudem erschließen sich natürlich Synergien, wenn der Prozess durch die nationale Ebene unterstützt und in mehreren Destinationen umgesetzt wird.

## Good Practice DMO-Aufbau in Indonesien



Ein Beispiel für den gezielten Aufbau mehrerer DMOs bietet Indonesien. Initiiert durch das indonesische Tourismusministerium und begleitet durch Swisscontact wurden seit 2009 insgesamt vier DMOs etabliert, die sowohl für die touristische Entwicklung als auch für die Vermarktung verantwortlich sind. Die Ergebnisse verdeutlichen das Wirkungspotenzial, das DMOs entfalten können, vor allem wenn Sie miteinander kooperieren. Beispielhaft ist etwa das Programm zur Verbesserung der Servicequalität, das mithilfe eines großen Pools an qualifizierten Trainer\*innen und Expert\*innen vor Ort umgesetzt wird. Teil des Programms sind Coachings und Toolkits zur Professionalisierung und Unterstützung von Tourismusbetrieben bei der Angebotsentwicklung.

Nähere Infos: [www.bit.ly/2R1yYHe](http://www.bit.ly/2R1yYHe)

### Tipps

- Es ist empfehlenswert, mit einer offenen Idee und nicht mit einer fertigen Lösung in den Prozess zu starten. Wenn die entscheidenden Partner die Lösung mitgestalten, steigt die Chance, dass diese auch umgesetzt wird.
- Gute Argumente sind ein wichtiges Fundament für einen Wandel. Objektive Fakten zum bestehenden Problem oder zu erfolgreichen Lösungen in anderen Destinationen sind bei der Überzeugungsarbeit hilfreicher als ein „Gefühl“ für eine Situation oder eine Meinung.

## Schritt 2: Wettbewerbsfähigkeit analysieren

Für die Ableitung sinnvoller Strategien für das Destinationsmanagement ist es unerlässlich, die Ausgangssituation der Destination ehrlich zu analysieren. Wichtige Leitfragen für eine erste Einschätzung der Ausgangssituation finden sich in Kap. 4.1. Wer auf diese Fragen überwiegend positive Antworten hat, befindet sich in einer guten Ausgangsposition. Auf dieser Grundlage stellt sich die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit. Um leistungsfähige und nachhaltig

wirksame DMO-Strukturen aufzubauen, muss die Destination wettbewerbsfähig sein. Was aber heißt das konkret?

Wie lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit eines touristischen Standortes messen?

In der Praxis werden hierfür die in Tab. 3 folgenden dargestellten Kriterien herangezogen.

**Tab. 3: Kriterien zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination**

Kriterium	Erläuterung	Indikator
Destinationsgröße	Je größer eine Destination ist, desto größer ist die Ressourcenbasis (Angebote, Wissen, Fachkräfte, Zulieferer). Dies wirkt sich positiv auf die Produktivität aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernachtungen</li> <li>• Anzahl der Betten</li> </ul>
Tourismusintensität	Die Tourismusintensität bringt die Bedeutung des Tourismus für einen Standort zum Ausdruck. Je größer diese ist, desto dichter ist die Ressourcenbasis (Angebote, Wissen, Fachkräfte, Zulieferer). Dies wirkt sich positiv auf das Vernetzungspotenzial aus. Außerdem steigt das Tourismusbewusstsein mit zunehmender Abhängigkeit eines Standortes vom Tourismus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Übernachtungen je 1.000 Einwohner*innen</li> </ul>
Saisonalität	Je gleichmäßiger das touristische Aufkommen übers Jahr verteilt ist, desto wirtschaftlicher können Tourismusunternehmen arbeiten und ihren Fachkräften ein ganzjähriges Auskommen bieten (anstatt auf Saisonkräfte zurückgreifen zu müssen).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Monate, in denen sich 75 % der Übernachtungen konzentrieren</li> </ul>
Mitarbeiter*innen	Für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben einer DMO wird eine ausreichende Zahl an qualifizierten Fachkräften benötigt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Vollzeit-Äquivalente</li> </ul>
Marketingbudget	Um handlungsfähig zu sein und die entscheidenden Maßnahmen in Marketing und Vertrieb umsetzen zu können, ist ein ausreichend großes Marketingbudget erforderlich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresbudget für Marketing und Vertrieb (ohne Personalkosten)</li> </ul>

Eine Definition konkreter Richtwerte für die genannten Indikatoren speziell für ESL existiert leider nicht. Dafür sind die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern unterschiedlich.

Dort, wo konkrete Orientierungswerte fehlen, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Tourismusstandortes zu bestimmen, helfen Ihnen folgende Leitfragen bei einer Einschätzung.

## Leitfragen zur Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Tourismusstandortes

- ▶ Hat die Destination hinsichtlich ihrer Größe und ihrer Attraktivität das Potenzial, im (internationalen) Wettbewerb als Marke positioniert zu werden?
- ▶ Ist die Destination über internationale Verkehrsknotenpunkte gut zu erreichen?
- ▶ Ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Region bzw. hat das Potenzial einer zu werden?
- ▶ Hat die Destination das Potenzial zur Ganzjahresdestination?
- ▶ Ist ein grundlegendes Bewusstsein für die (möglichen) positiven Effekte des Tourismus vorhanden?
- ▶ Existiert ein gutes Kooperationsklima in der Destination?
- ▶ Ist es realistisch, zumindest mittelfristig ein Budget zu generieren, das ausreichend groß ist, um die Destination im internationalen Markt zu vermarkten?
- ▶ Ist es realistisch, zumindest mittelfristig ein ausreichendes Budget zur Finanzierung von genügend Personal für die vielfältigen Aufgaben zu generieren?
- ▶ Existieren Organisationen (z.B. die Kommune oder eine NGO), die die Entwicklung fördern oder anschieben können?
- ▶ Existiert eine nationale Tourismusbehörde, die die Aktivitäten auf Destinationsebene im Sinne einer effizienten Aufgabenteilung wirkungsvoll unterstützt?



### Tipps

- ▶ Ab diesem Schritt ist es sinnvoll, eine externe Beratung in den Prozess einzubeziehen. Denn jeder Akteur, der in den Prozess involviert ist, ist Teil des Systems, das verändert werden soll. Um breite Akzeptanz zu erzielen, wird eine neutrale Moderation benötigt.
- ▶ Es ist wichtig, die Bewertung des Tourismusstandortes realistisch und objektiv vorzunehmen, um eine passgenaue Destinationsstrategie abzuleiten.

# Schritt 3: Destinationsstrategie festlegen

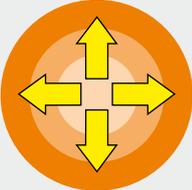
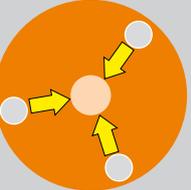
Nicht jede Destination erfüllt die Voraussetzungen, um Destinationsmanagement in der idealtypischen Form, wie es in diesem Handbuch beschrieben ist, umzusetzen. Gerade jungen Destinationen, die noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen, wird es nicht möglich sein, quasi aus dem Stand ein ganzheitliches Destinationsmanagement zu starten. Hier wird es eher darum gehen, Zielvorstellungen zu entwickeln und schrittweise schlagkräftige Strukturen aufzubauen. Aber auch reife

Tourismusstandorte verfügen häufig nicht über die ausreichende Größe und Ausstattung, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund müssen auf der Grundlage der spezifischen Ausgangssituation individuelle Destinationsstrategien abgeleitet werden.

Folgende grundlegende Strategien stehen dabei zur Verfügung:

Abb. 12: Strategien der Destinationsbildung

	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4	Variante 5
<b>Situation:</b>	Tourismusstandorte, die als Destination wettbewerbsfähig sind	Tourismusstandorte, die mittelfristig als Destination wettbewerbsfähig werden können	Kleine Tourismusstandorte in der Nähe von (potenziell) starken Destinationen	Kleine Tourismusstandorte in der Nähe von anderen kleinen touristischen Standorten	Kleine Tourismusstandorte in weitgehend nicht-touristischen Gebieten
<b>Strategie:</b>	Gezielter DMO-Aufbau	Schrittweiser DMO-Aufbau	Anschluss an die Destination	Zusammenschluss mit anderen kleinen Standorten	Thematischer Zusammenschluss mit ähnlichen Standorten
					

### Variante 1: Gezielter DMO-Aufbau

Bei diesen Standorten handelt es sich vor allem um reife Destinationen, die über sehr gute Voraussetzungen verfügen, um ein professionelles Destinationsmanagement aufzubauen. Der Prozess des DMO-Aufbaus kann gezielt vorangetrieben werden. Im weiteren Verlauf kann es sinnvoll sein, umliegende kleinere Tourismusstandorte in die Strukturen einzubeziehen.

### Variante 2: Schrittweiser DMO-Aufbau

Bei diesen Standorten handelt es sich um Destinationen mit sehr guter Entwicklungsperspektive. Sie haben das Potenzial, sich als eigenständige Destination zu etablieren. Strukturen, Prozesse und Finanzausstattung sollten hier schrittweise in Richtung Destinationsmanagement entwickelt werden. Um an Größe zu gewinnen, ist es sinnvoll, umliegende kleinere Tourismusstandorte in die Strukturen einzubeziehen.

### **Variante 3: Anschluss an starke Destinationen**

Diese Standorte haben nicht das Potenzial, sich als eigenständige Destination im internationalen Wettbewerb zu etablieren. Sie sind aber in der Nähe von starken Destinationen verortet. Um von leistungsfähigen DMO-Strukturen zu profitieren, können sich diese Standorte den starken Destinationen anschließen und die vorhandenen Aufgaben arbeitsteilig umsetzen.

### **Variante 4: Zusammenschluss mit anderen kleinen Standorten**

Diese Standorte haben nicht das Potenzial, sich als eigenständige Destination im internationalen Wettbewerb zu etablieren, liegen aber in der Nähe anderer kleiner Tourismusstandorte. Gemeinsam können Sie eine Destination bilden und leistungsfähige Strukturen schaffen. Lokale Submarken können weiterhin im nationalen Kontext oder bei speziellen Zielgruppen positioniert werden.

### **Variante 5: Thematischer Zusammenschluss mit ähnlichen Standorten**

Diese Standorte haben nicht das Potenzial, sich als eigenständige Destination im internationalen Wettbewerb zu etablieren. Durch ihre Lage in weitgehend nicht touristischen Regionen existieren keine unmittelbaren Kooperationsmöglichkeiten. Effizienzsteigerungen im Destinationsmanagement sind jedoch durch thematische Kooperationen möglich, z.B. auf der Grundlage naturräumlicher Gegebenheiten (z.B. nachhaltiger Flusstourismus) oder auf Basis spezifischer Urlaubsformen (z.B. Gesundheitstourismus).

#### **Tipps**

- Bei der Wahl der geeigneten Strategie darf die Machbarkeit nicht aus den Augen verloren werden. Der Aufbau von Kooperationen mit anderen Destinationen und Standorten ist ein aufwendiger Prozess. Für viele Standorte ist er dennoch der einzige Weg, um zu leistungsfähigen Strukturen zu gelangen.
- Die Entscheidung für eine sinnvolle Destinationsstrategie muss im Konsens mit den entscheidenden Akteuren gefällt werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann.

# Schritt 4: Destinationsmanagement-Konzept entwickeln

Egal, ob der weitere Weg als starke Destination allein oder als kleiner Tourismusstandort im Verbund mit anderen gegangen wird: In diesem Schritt geht es darum, die großen Eckpunkte des zukünftigen Destinationsmanagements festzulegen und in einem Konzept festzuhalten. Im Sinne von „Structure follows Strategy“ werden für die Planung des Destinationsmanagements grundlegende Aussagen zu den Zielen, Strategien und Kerngeschäften der Destination benötigt. Ziel ist es, ein realistisches und von einer breiten Basis getragenes Zukunftsbild zu erarbeiten, das die Schlüsselakteure motiviert, sich als aktive Partner einzubringen. Aus dem Ziel- und Strategiesystem lässt sich im nächsten Schritt der Aufgabenkatalog des zukünftigen Destinationsmanagements ableiten und ein Organisationsmodell gestalten. In diesem wird festgelegt, wer die Aufgaben künftig bewältigen soll. Die Aufgaben können vollständig von einer DMO übernommen werden oder zwischen verschiedenen Akteuren (DMO, Kommune, Provinz, Hotelverband etc.) aufgeteilt werden. Vieles spricht dafür, die Aufgaben zentral bei der DMO zu bündeln und die touristischen Akteure auf breiter Basis in die DMO zu integrieren (vgl. Kap. 4.2). Je nach Ausgangslage kann es sich dabei um eine Weiterentwicklung einer bestehenden Tourismusorganisation handeln oder um eine Neugründung. Das Konzept sollte folgende Inhalte umfassen und muss von den entscheidenden Akteuren genehmigt bzw. beschlossen werden.

## Inhalte Destinationsmanagement-Konzept

### ➔ Ziele und Strategien

- Was ist unsere gemeinsame Vision?
- Was sind unsere grundlegenden Werte und Prinzipien bei der touristischen Entwicklung?
- Was wollen wir insgesamt erreichen?
- Wie soll unsere Destination auf dem Markt positioniert werden?
- Welche Kerngeschäfte wollen wir gezielt für bestimmte Zielgruppen entwickeln?

### ➔ Organisationsmodell

- Wer übernimmt welche Aufgaben in der Destination?
- Wie ist die DMO institutionalisiert (Rechtsform, Trägerschaft)?
- Wer muss als Mitglied oder Gesellschafter in die DMO eingebunden werden?

### ➔ Finanzbedarf

- Mit welchem ungefähren Finanzbedarf ist zu rechnen?

## Tipps

- Gerade in der Phase der Ziel- und Strategieentwicklung sollten möglichst viele Stakeholder eingebunden werden, damit die Ergebnisse für viele Akteure leitend wirken.
- Es ist zu empfehlen, verschiedene organisatorische Alternativen zu entwerfen und diese anhand von Kriterien gegenüberzustellen (vgl. Kriterien in Kap. 4.4). Hierdurch erfolgt eine sachliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Optionen und eine objektiv sinnvolle und somit konsensfähige Entscheidung wird gefördert.

# Schritt 5: DMO-Detailkonzept erarbeiten

Die bisherigen Schritte sind darauf ausgerichtet, Problembewusstsein zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und konsensfähige Ziele zu entwickeln. Ab jetzt geht es um die konkrete Umsetzungsplanung der DMO. Benötigt wird auch in diesem Schritt ein Konzept. Dieses muss Detailfragen der zukünftigen Arbeit der DMO beantworten und einen konkreten Fahrplan für die Umsetzung bieten. Das DMO-Detailkonzept sollte folgende Inhalte umfassen und muss von den entscheidenden Akteuren genehmigt bzw. beschlossen werden. Dabei müssen alle Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung konsequent mitgedacht werden.

## Inhalte DMO-Detailkonzept

### ➔ Ziele

- Welche Ziele verfolgt die DMO?
- Wie werden diese gemessen?

### ➔ Organisation

- Organigramm
- Welche Kompetenzen hat die DMO?
- Wie arbeitet sie mit anderen Institutionen zusammen?
- Welche Aufgaben werden delegiert?
- Welche Aufgaben werden von den einzelnen organisatorischen Einheiten übernommen?

### ➔ Personalplanung

- Welche Stellen sind zu besetzen?
- Welche Qualifikationen werden benötigt (Stellenprofile)?

### ➔ Marketing

- Welche Ziele und Strategien werden im Marketing verfolgt?
- Welche Maßnahmen sind grundlegend, welche sind wünschenswert?

### ➔ Kosten & Finanzierung

- Wie groß ist der Finanzbedarf für die verschiedenen Aufgabenbereiche?
- Wie werden die Kosten finanziert?

### ➔ Meilensteine

- Umsetzungsplan bis zum operativen Start der DMO (z.B. Finanzierung regeln, Räume finden, Personalsuche)

## Tipps

- ➔ In der heutigen dynamischen Marktsituation ist es wichtig, dass Entscheidungen zügig getroffen werden können. Es ist daher empfehlenswert, die Kompetenzen der DMO z.B. in den Grundsatzpapieren der DMO klar zu regeln und ihr dabei einen größtmöglichen Handlungsspielraum zu gewähren.
- ➔ Die Ziele der DMO sollten sehr realistisch definiert sein. Die DMO braucht gerade im ersten Jahr Erfolgsgeschichten, um Akzeptanz bei weiteren Partnern zu finden. Denn Ziel sollte es sein, eine Mehrheit der Stakeholder zügig in die DMO zu integrieren. Insbesondere die Erwartungen an Marketing und Vertrieb sollten im ersten Jahr nicht zu hochgeschraubt werden, da messbare Erfolge hier erst zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten sind.

## Schritt 6: DMO umsetzen und kontrollieren

Ist das DMO-Detailkonzept beschlossen, muss der **Umsetzungsplan** Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Die konkreten Maßnahmen variieren hierbei je nach individueller Ausgangssituation. Wesentlich sind die Ausarbeitung der Grundsatzpapiere, die Gewinnung von Mitgliedern oder Gesellschaftern, die Rekrutierung von Personal sowie die Institutionalisierung der DMO durch die offizielle Gründung. Hinzukommen können die Umsetzung von Gesetzesänderungen oder Förderrichtlinien, die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten und deren Ausstattung und vieles mehr. Am Ende dieser Phase nimmt die neue DMO ihre Arbeit auf und wird in allen Bereichen darauf hinarbeiten, die definierten Ziele zu erreichen.

Das **Controlling** der Zielerreichung ist ein integraler Bestandteil eines professionellen Destinationsmanagements. Ein praxistaugliches Controllingssystem muss einfach in der Umsetzung sein. Gleichzeitig sollte es die Perspektiven verschiedener Stakeholder widerspiegeln, aus denen die Arbeit der DMO beleuchtet wird. Tabelle 4 erteilt einen Überblick über die wichtigsten Indikatoren zur Messung der Zielerreichung von DMOs aus der Perspektive unterschiedlicher Stakeholder.

Tab. 4: Indikatoren zur Messung der Zielerreichung aus Stakeholder-Perspektive

Stakeholder	Ziele	Indikatoren
Gäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Gästezufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gästezufriedenheit</li> </ul>
Mitarbeiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder Mitarbeiter*innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit der Mitarbeitenden</li> </ul>
Tourismusbetriebe und lokale Tourismusstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der betrieblichen Wertschöpfung</li> <li>• Steigerung der Nachfrage</li> <li>• Steigerung der Bekanntheit</li> <li>• Erhöhung der Kundenbindung</li> <li>• Erhöhung der Empfehlungswahrscheinlichkeit</li> <li>• Steigerung der Attraktivität der Branche als Arbeitgeber</li> <li>• Saisonverlängerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslastung der Beherbergungsbetriebe</li> <li>• Zahl der Gäste</li> <li>• Zahl der Übernachtungen</li> <li>• Ungestützte/gestützte Bekanntheit der Destination</li> <li>• Wiederbesuchsabsicht</li> <li>• Empfehlungswahrscheinlichkeit</li> <li>• Zahl der Monate, in denen sich 75 % der Übernachtungen konzentrieren</li> </ul>
Politik und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch den Tourismus</li> <li>• Öffentliche Wahrnehmung des Tourismus als positiv wirkender Faktor erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttowertschöpfung</li> <li>• Zahl der im Tourismus Beschäftigten</li> <li>• Zahl der Presseartikel in der regionalen Presse</li> </ul>
Einwohner*innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Zufriedenheit der Bevölkerung</li> <li>• Bewusstsein schärfen für positive Effekte des Tourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit</li> <li>• Verhältnis von Touristen zu Einwohnern (Tourismusintensität)</li> <li>• Bewusstsein über die potenziellen Effekte des Tourismus</li> </ul>
Verbände, vor allem Umweltschutzverbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimierung der ökologischen und sozio-kulturellen Belastungserscheinungen durch den Tourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehrsmittelwahl der Touristen</li> <li>• Zahl der Betriebe mit Umweltrichtlinien</li> <li>• Aufenthaltsdauer der Touristen</li> </ul>



Wer den Prozess der DMO-Bildung erfolgreich absolviert hat, hat eine wichtige Grundlage geschaffen, um Impulse für eine nachhaltige Entwicklung in der Destination zu setzen. Es wird noch eine Weile dauern, bis die DMO in allen Bereichen wirkungsvoll agieren kann. Nachhaltiges Destinationsmanagement im engen Dialog mit allen Stakeholdern braucht Zeit. Letztlich ist es ein kontinuierlicher Prozess, der die Akteure immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Mit leistungsfähigen und flexiblen DMO-Strukturen lassen sich diese allerdings gut meistern.

#### Tipps

- › In vielen ESL sind belastbare statistische Daten oftmals nicht verfügbar. Die DMO muss sich daher auf diejenigen Indikatoren konzentrieren, die sie mit begrenztem Aufwand messen kann. Größtenteils lassen sich die Indikatoren über Befragungen (von Gästen, Mitarbeitenden oder der Bevölkerung) messen, die die DMO ohnehin regelmäßig durchführen sollte.
- › Parallel dazu sollte die Entwicklung eines Controlling-Systems auf der nationalen Ebene angestoßen werden. Auf dieser Basis könnten alle Destinationen im Land ein einheitliches System anwenden und von Vergleichsdaten aus dem Kreis der Teilnehmenden profitieren.

## LITERATUR

- Australian Regional Tourism Network ARTN (o. J.): The guide to best practice Destination Management. <https://regionaltourism.com.au/tecset/wp-content/uploads/2018/03/DMP-Best-Practice.pdf>.
- Bieger, Thomas (2013): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 8., aktualisierte und überarbeitete. München, Wien.
- Beritelli, Pietro; Bieger, Thomas; Laesser, Christian (2011): Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt. St. Gallen.
- Destination Marketing Association International (DMAI) (2011): Standard DMO Performance Reporting: A Handbook for Destination Marketing Organisations (DMOs). [https://mktg.destinationsinternational.org/acton/attachment/9856/f-0726/1/-/-/-/Dest\\_Intl\\_2011\\_Performance\\_Reporting\\_Handbook.pdf](https://mktg.destinationsinternational.org/acton/attachment/9856/f-0726/1/-/-/-/Dest_Intl_2011_Performance_Reporting_Handbook.pdf).
- Destinations International (2017): DestinationNEXT Practice Handbook. [https://mktg.destinationsinternational.org/acton/attachment/9856/f-079f/1/-/-/-/Dest\\_Intl\\_DNEXT\\_Practice\\_Handbook.pdf](https://mktg.destinationsinternational.org/acton/attachment/9856/f-079f/1/-/-/-/Dest_Intl_DNEXT_Practice_Handbook.pdf).
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2014): Handbuch Tourismusplanung in der Entwicklungszusammenarbeit: Herausforderungen, Beratungsansätze, Praxisbeispiele, Instrumente. Bonn and Eschborn. <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-de-tourismus-handbuch.pdf>.
- Global Sustainable Tourism Council: GSTC Destination Criteria. [www.gstcouncil.org/gstc-destination-criteria](http://www.gstcouncil.org/gstc-destination-criteria).
- Jäger, Laura (2018): Die Rolle von kleinen Tourismusbetrieben in digitalen Wertschöpfungsketten – In: Tourismus Watch 2018, Nr. 93, <https://www.tourism-watch.de/content/nr-93-september-2018>.
- Kagermeier, Andreas (2016): Tourismusgeographie: Einführung. Konstanz, München.
- Kamp, Christina (2018): Ländlichen Tourismus online buchbar machen – In: Tourismus Watch 2018, Nr. 93, <https://www.tourism-watch.de/content/nr-93-september-2018>.
- Morrison, Alastair M. (2019): Marketing and Managing Tourism Destinations. 2<sup>nd</sup> edition, London, New York.
- Müller, Hansruedi: Der Schweizer Weg. – In: ADAC (Hrsg. 1999): Deutschlandtourismus – innovativ die Zukunft gestalten. München, S. 62-68.
- Mundt, Jörn W. (2004): Tourismuspolitik. München, Wien.
- Thönen, Reto (2005): Public-Private Partnerships in Afrika. – In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik 10-2005. Bern, S. 50-54.
- World Tourism Organization: UNWTO.QUEST for Destination Management Organizations. <http://academy.unwto.org/content/unwtoquest>.
- World Tourism Organization / United Nations Environment Programme (2005): Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers, UNEP / UNWTO. Paris, Madrid.
- World Tourism Organization (2007): A Practical Guide to Tourism Destination Management, UNWTO. Madrid.
- World Tourism Organization (2007): Handbook on Tourism Market Segmentation: Maximising Marketing Effectiveness, UNWTO. Madrid.
- World Tourism Organization (2014): Handbook on E-marketing for Tourism Destinations – Fully revised and extended version 3.0, UNWTO. Madrid.
- World Tourism Organization (2015), Affiliate Members Global Reports, Volume eleven – Public-Private Partnerships: Tourism Development, UNWTO. Madrid.
- World Tourism Organization (2017), Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations – Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations, UNWTO. Madrid.
- World Tourism Organization / European Commission (2013): Sustainable Tourism for Development Guidebook, UNWTO. Madrid.

World Tourism Organization / European Travel Commission (2009): Handbook on Tourism Destination Branding, UNWTO / ETC. Madrid, Brussels.

World Tourism Organization / European Travel Commission (2011): Handbook on Tourism Product Development, UNWTO / ETC. Madrid, Brussels.

World Tourism Organization / European Travel Commission (2017): Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation, UNWTO / ETC. Madrid, Brussels.

## ABKÜRZUNGEN

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBT	Community-Based-Tourism
DMO	Destinationsmanagement-Organisation
ESL	Entwicklungs- und Schwellenländer
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
NGO	Nichtregierungsorganisation
OTA	Online Travel Agency
PPP	Public-Private-Partnership
SDG	Sustainable Development Goals
UNWTO	Welttourismusorganisation
VZÄ	Vollzeitäquivalente



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung