



Diversifizierung als Schlüsselstrategie für mehr Innovation und Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus

Ein Praxisguide
für die Entwicklungszusammenarbeit

Unter dem Einfluss einer globalen Pandemie und dem Stillstand der Reisebranche haben sich Tourismusanbieter weltweit auf den Weg gemacht, ihr Angebot zu diversifizieren. Diversifizierung kann aber noch viel mehr bewirken als nur die Folgen einer Krise abzufedern. Verstanden als umfassende Kompetenz, permanent mit neuen Ideen und marktfähigen Produkten auf existierende Herausforderungen und Chancen zu reagieren, wird Diversifizierung zur Schlüsselstrategie für mehr Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus. Das vorliegende Handbuch bietet einen ganzheitlichen Blick auf die Thematik, Impulse zur Entwicklung grundlegender Fähigkeiten sowie einen Leitfaden für eine systematische Diversifizierung im kooperativen Tourismussystem.

Diversifizierung als Schlüsselstrategie für mehr Innovation und Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus

Ein Praxisguide
für die Entwicklungszusammenarbeit

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-1766

E tourismus@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich:

Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“

Autorin und Autor:

Kai Partale & Dr. Alexandra Partale (Benchmark Services)

Layout:

kipconcept gmbh, Bonn

Fotonachweise:

GIZ/ADMA (S. 34), Adobe Stock/#168948068 (S. 31), GIZ/Albanien SRD Project (S. 29),
GIZ/Armenien (S. 46), GIZ/Djulian (Titel, S. 11, 23, 56), enpact (S. 46),
Bechir Fatnassi (S. 30), GIZ/Mulugeta Gebrekidan (S. 54),
GIZ/Ilan Godfrey (S. 5, 7, 9, 15, 20, 55, 69), Graubünden Ferien Chur (S. 45),
GIZ/Kevin Hurley (S. 19), GIZ/Shadab Marzook (S. 21, 33),
GIZ/Moise Niyonzima (S. 47), GIZ/Eszter Papp (S. 68), GIZ/Yves Sangwa (S. 28),
GIZ/Elma Storm (S. 35, 65)

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 2022

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1 Grundlagen: Diversifizierung im Tourismus	9
Teil 1: Darum Diversifizierung!	10
Teil 2: Besonderheiten im Tourismus	12
Teil 3: Anforderungen an Diversifizierung im Tourismus	14
2 Konzept: Diversifizierung als Entwicklungsaufgabe der EZ	15
Baustein 1: Zielobjekt Tourismusdestination	17
Baustein 2: Übergeordnete Ziele	17
Baustein 3: Gestaltungsprinzipen	22
Baustein 4: Schlüsselkompetenzen	22
3 Einblicke: Diversifizierungsstrategien im Tourismus	23
Strategie 1: Vielfalt als Leitprinzip der Tourismusplanung	27
Strategie 2: Diversifizierung auf Destinationsebene	29
Strategie 3: Horizontale Diversifizierung	31
Strategie 4: Vertikale Diversifizierung	32
Strategie 5: Laterale Diversifizierung	33
4 Ansätze: Schlüsselkompetenzen entwickeln	35
Ansatz 1: Effiziente Governance aufbauen	36
Ansatz 2: Wissensmanagement installieren	40
Ansatz 3: Menschen mit Ideen unterstützen	45
5 Leitfaden: Diversifizierung auf Destinationsebene	47
Phase 1: Ideen generieren	49
Phase 2: Netzwerke initiieren	56
Phase 3: Geschäftsfelder entwickeln	60
Phase 4: Wirkung messen & steuern	66
Fazit: Aufbruch in eine neue Zeit?!	68
Übersicht Good Practices	70
Literatur	71

Abkürzungen

BMZ	Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBT	Community Based Tourism
DMO	Destination Management Organisation
ESL	Entwicklungs- und Schwellenländer
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Einleitung



Bewegende Zeiten im Tourismus

Tourismus gilt als wichtiges Instrument für eine nachhaltige Entwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern (ESL). Aus gutem Grund. In den letzten Jahren war er einer der weltweit wichtigsten und am stärksten wachsenden Wirtschaftszweige mit besonderem Potenzial, Wertschöpfung zu erzielen und einen Beitrag zur Bekämpfung von Armut zu leisten. Gegenüber Krisen hat sich die Branche bisher als recht widerstandsfähig erwiesen. Epidemien, Tsunamis, Finanzkrisen oder Terroranschläge haben das Tourismusgeschehen meist nur kurze Zeit und lokal begrenzt beeinträchtigt. Die aktuelle Situation im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie ist mit all dem nicht vergleichbar. Ihr weltumspannender Charakter, das Ausmaß des wirtschaftlichen Einbruchs und die zeitliche Dimension sind beispiellos. Die Wirkungen dieser Krise auf die Branche sind vielschichtig und die Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt in ihrer Art und Ausprägung bisher kaum absehbar. Klar ist aber, dass ESL aufgrund ihrer großen Abhängigkeit vom internationalen Tourismus bei gleichzeitig schwachen Binnenmärkten besonders stark betroffen sind.

Resilienz als neue Zielgröße

Befeuert von der aktuellen Krise des Tourismus und zusätzlicher klimabedingter Gefahren, aber auch aufgrund der Tatsache, dass sich das touristische Marktumfeld immer schneller verändert und wenig berechenbar ist, hat die Stärkung von Resilienz für Tourismusdestinationen weltweit signifikant an Bedeutung gewonnen. Resilienz im Tourismus bedeutet die Fähigkeit eines touristischen Systems, auf allen Ebenen rechtzeitig und flexibel im Kontext von Extremereignissen zu agieren, sich an Veränderungen anzupassen und Wandel zielgerichtet zu gestalten, ohne Lebensperspektiven zu gefährden. Neben der Entwicklung von Frühwarnsystemen für drohende Naturgefahren, der Optimierung von Hygienestandards oder einer cleveren Krisenkommunikation, geht es vor allem um die Entwicklung einer umfassenden Kompetenz, die Tourismusregionen in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels benötigen, um langfristig nachhaltig wirtschaften zu können. Ein zentraler Faktor ist es dabei, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um zukünftigen Gefahren und Herausforderungen möglichst effizient und effektiv begegnen zu können. Ein sektorübergreifender Austausch und öffentlich-private Kooperation liefern hierbei die Basis für eine risikoinformierte Entscheidungsfindung und damit für eine resiliente und nachhaltige Gestaltung des Tourismussektors.

Diversifizierung als Schlüsselstrategie

Auf dem Weg aus der Krise und zu mehr Wettbewerbsfähigkeit gilt Diversifizierung als Schlüsselstrategie, weil sie die Anpassungsfähigkeit stärkt, Abhängigkeiten verringert und Existenzgrundlagen schützt. Damit können Impulse für Innovationen und Wertschöpfung entstehen. In einem weiten Sinne bedeutet Diversifizierung, sich als Destination oder als Tourismusanbieter „breiter aufzustellen“ durch vielfältige Produkte, durch die Ansprache unterschiedlicher Märkte oder auch durch breite Netzwerke und Partnerschaften.

Dies kann auf der Ebene einer Tourismusdestination oder auf der betrieblichen Ebene erfolgen. Beide Perspektiven werden in diesem Handbuch eingenommen. Gleichwohl sollte klar sein, dass Diversifizierungsstrategien in einer so kleinteiligen und stark vernetzten Branche wie dem Tourismus besonders durch Kooperationen entlang der touristischen Wertschöpfungskette nachhaltige Wirkungen entfalten können.

Ziele und Zielgruppen des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch ist das vierte einer Reihe von Handbüchern zum Einsatz von Tourismus als entwicklungspolitischem Instrument. Es liefert grundlegende Informationen, Impulse und Ideen für die Entwicklung und Umsetzung von Diversifizierungsstrategien im Tourismus. Inhaltlich baut es teilweise auf den bisherigen Handbüchern zu den Themen Destinationsmanagement, Wertschöpfungskette und Inklusion im Tourismus auf. Querverweise finden sich an den entsprechenden Textstellen. Das Handbuch richtet sich primär an Mitarbeiter*innen der GIZ, die im Rahmen von Auslandsvorhaben Interventionen mit Bezug zum Tourismus planen und umsetzen. Aber auch die Tourismusverantwortlichen vor Ort oder Tourismusunternehmen erhalten eine praxisorientierte Hilfestellung zur Förderung von Diversifizierung im Tourismus.



Aufbau des Handbuchs

Das Handbuch gliedert sich in fünf inhaltlich aufeinander aufbauende Kapitel:

Grundlagen	Diversifizierung verstehen: Im ersten Kapitel wird erklärt, warum Diversifizierung eine Schlüsselstrategie im Tourismus ist, um widerstandsfähiger und anpassungsfähiger zu werden. Um besser zu verstehen, welche Aufgabe sich damit im touristischen Kontext verbindet, werden die Besonderheiten der Branche anhand des touristischen Wertschöpfungssystems betrachtet und Anforderungen an die Entwicklung von touristischen Diversifizierungsstrategien abgeleitet.
Konzept- rahmen	Diversifizierung einordnen: Es wird ein konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung von Diversifizierungsstrategien im Tourismus vorgestellt. Mit der Beschreibung von Zielen, Gestaltungsprinzipien und Schlüsselkompetenzen für die erfolgreiche Diversifizierung auf der Ebene von Tourismusdestinationen bietet er eine wichtige Orientierung für die nachfolgenden Kapitel.
Einblicke	Inspiration erhalten: In diesem Kapitel wird zunächst die Zielvorstellung einer multifunktionalen Tourismusregion beschrieben und operationalisiert. Ausgehend hiervon werden verschiedene Diversifizierungsstrategien im Tourismus abgeleitet und anhand konkreter Beispiele erläutert. Dabei wird sowohl die Ebene der Destination als auch die betriebliche Ebene betrachtet.
Ansätze	Schlüsselkompetenzen entwickeln: Anhand konkreter Beispiele werden Schlüsselkompetenzen vorgestellt, die in einer Zeit des Wandels und krisenhafter Einflüsse gerade mit Blick auf die Diversifizierung von Tourismusdestinationen eine zunehmende Rolle spielen: eine effiziente Governance, ein kontinuierliches Wissensmanagement sowie ein geeignetes Unterstützungsangebot für Menschen mit Ideen.
Leitfaden	Diversifizierung umsetzen: Im letzten Kapitel wird der zentrale Prozess der Diversifizierung im kooperativen System der Tourismusdestination Schritt für Schritt erläutert. Der Leitfaden bietet eine praxisorientierte Anleitung mit Beispielen, Werkzeugen und Checklisten, die Akteure der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) oder Verantwortliche in den Destinationen dabei unterstützen soll, den Prozess zielorientiert zu planen, zu begleiten und zu steuern.

Grundlagen:
Diversifizierung im Tourismus

1



Grundlagen: Diversifizierung im Tourismus

Teil 1: Darum Diversifizierung!

Vieles spricht dafür, dass sich das globale Tourismussystem weiter verändern wird. Auf der Angebotsseite findet derzeit eine Marktbereinigung in ungeahntem Ausmaß statt. Gerade Destinationen mit hoher Abhängigkeit von einzelnen Märkten haben die Wirkungen der Corona-Pandemie hart getroffen. Nachfrageseitig ist ein grundlegender Bedürfniswandel festzustellen. Die Branche steht dabei nicht nur unter dem aktuellen Einfluss einer globalen Pandemie, sondern wird auch geprägt durch große gesellschaftliche Entwicklungen, wie den demografischen Wandel, die Individualisierung der Gesellschaft, die fortschreitende Digitalisierung und – nicht zuletzt – ein zunehmendes Bewusstsein der Menschen für die Wirkungen des Tourismus auf den Klimawandel. Weltweit befinden sich Tourismusregionen heute in einem Marktumfeld, das sich immer schneller verändert und wenig berechenbar ist.

Die Fähigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln oder gar neu zu erfinden, wird in einer solchen Zeit zur zentralen Kompetenz – und Diversifizierung zur Schlüsselstrategie. Diversifizierung bedeutet dabei, sich „breiter aufzustellen“ durch die Entwicklung einer vielfältigen Angebotspalette und durch die Ansprache neuer Märkte.

Beispiel Fernreisen

Eine drängende Frage für viele Tourismusdestinationen in ESL ist in diesem Zusammenhang die Perspektive für Fernreisen. Diese standen aufgrund ihres hohen CO₂-Ausstoßes bei der An- und Abreise schon lange in der Kritik und sind durch Reglementierungen sowie Unsicherheiten in der Reiseplanung besonders betroffen.

Was passiert, wenn die Menschen auch künftig weniger in die Ferne reisen, weil sie ein stärkeres Bewusstsein über die Wirkung ihrer Reisetätigkeit entwickeln oder weil verstärkt reglementierende Maßnahmen ergriffen werden?

Mit diesem beispielhaften Szenario ist eine große Zahl an ESL konfrontiert. Hier gilt es, neue Zukunftskonzepte zu entwickeln, um die Abhängigkeit von internationalen Quellmärkten zu verringern und nachhaltige Reisen zu ermöglichen.

Folgende Gründe sprechen dafür, Diversifizierung zu einer grundlegenden Strategie der touristischen Entwicklung zu machen:

- **Diversifizierung verringert Abhängigkeit**
Je breiter die Angebotspalette touristischer Anbieter ist, desto unabhängiger werden sie von einzelnen Zielgruppen und Märkten. Dies gilt insbesondere für Tourismusunternehmen, die über ein zweites wirtschaftliches Standbein außerhalb der Branche verfügen.
- **Diversifizierung fördert Innovationen**
Konsequent umgesetzt, bedeutet Diversifizierung, sich permanent mit aktuellen Trends und Entwicklungen auseinanderzusetzen, und auf dieser Basis Ideen für neue, innovative Produkte zu entwickeln.
- **Diversifizierung entzerrt Touristenströme**
Wenn sich mehr Angebote räumlich und saisonal verteilen, trägt dies zur Entzerrung des Besuchsaufkommens bei und entlastet damit die Region als Lebensraum der lokalen Bevölkerung.
- **Diversifizierung erhöht die Auslastung**
Verteilen sich die Gäste durch neue Angebote besser aufs Jahr, erhöht dies die Auslastung der Betriebe. Dies wirkt sich positiv auf die betrieblichen Umsätze aus und fördert die Bereitstellung von Ganzjahresarbeitsplätzen.



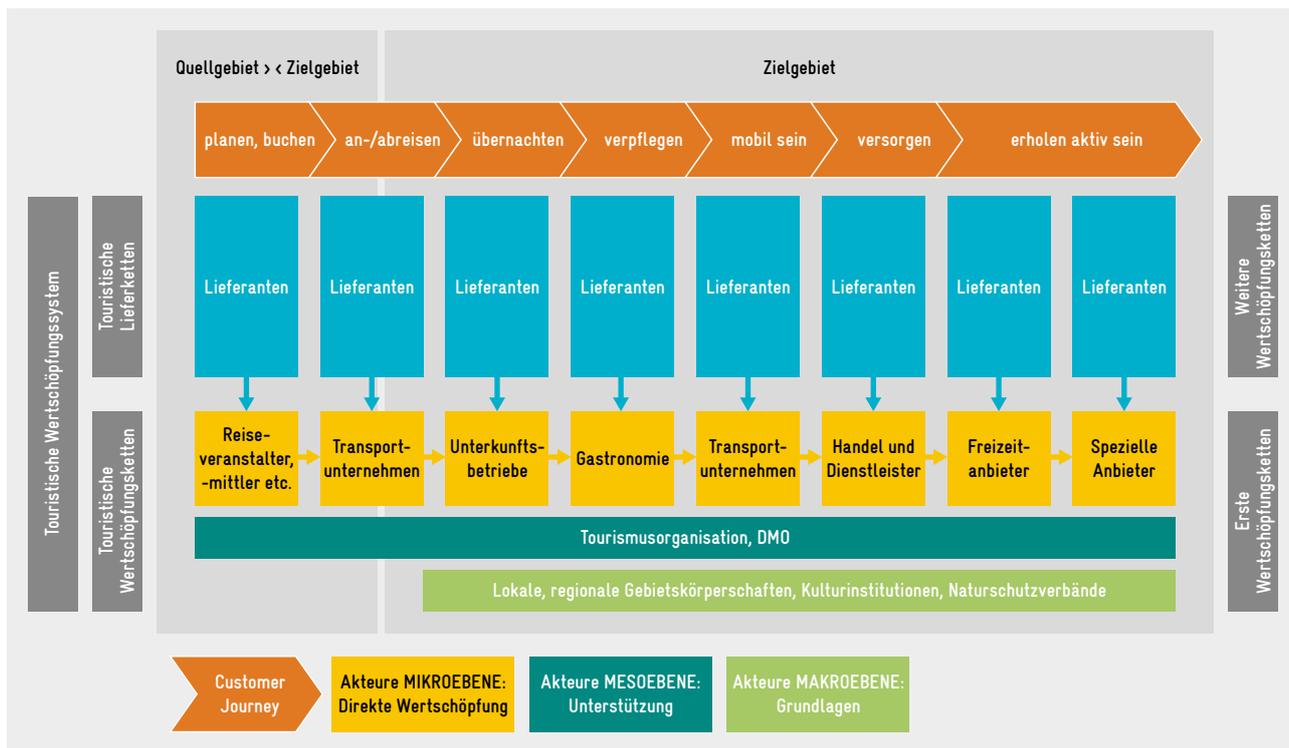
Teil 2: Besonderheiten im Tourismus

Der Tourismus weist verschiedene Besonderheiten auf, die Diversifizierung zu einer anspruchsvollen Aufgabe machen. Gemeint sind damit insbesondere seine kleinteilige Struktur, die zahlreichen Stakeholder und die existierende Interessenvielfalt bei gleichzeitiger Notwendigkeit zusammenzuarbeiten, um das touristische Produkt zu erstellen. Zur Verdeutlichung hilft ein Blick auf das touristische Wertschöpfungssystem.

Exkurs: Das touristische Wertschöpfungssystem

Ein zentrales Merkmal des touristischen Produktes ist es, dass es sich aus vielen Angebotsbausteinen und Teilleistungen zusammensetzt, die von verschiedenen Stakeholdern erbracht oder gestaltet werden. Wertschöpfung entsteht nur, wenn eine Vielzahl an Tätigkeiten und Leistungen miteinander verbunden werden. Das touristische Wertschöpfungssystem beschreibt das komplexe Wirkungsgefüge dieser Leistungen und der dahinterstehenden Stakeholder. **Abbildung 1** bietet einen Überblick.

Abb. 1: Überblick über das Wertschöpfungssystem Tourismus



Zentrale Elemente des touristischen Wertschöpfungssystems

Das touristische Wertschöpfungssystem umfasst nicht nur die prozesshaft miteinander verbundenen Dienstleistungen entlang der sogenannten Customer Journey (Mikroebene), sondern auch unterstützende Funktionen (Mesoebene), grundlegende Angebotsfaktoren (Makroebene) sowie Leistungen von Lieferanten.

→ Customer Journey als Grundstruktur

Im Idealfall sind die Tätigkeiten und Prozesse im touristischen Wertschöpfungssystem eng miteinander verzahnt und schaffen im Ergebnis bedürfnisgerechte Reiseerlebnisse. Aus Gästesicht lässt sich dieses touristische Leistungsbündel als Prozess beschreiben, den Gäste auf ihrer Reise durchlaufen. Dieser Prozess wird als „Customer Journey“ bezeichnet. Sie beginnt mit der Planung und Buchung der Reise und endet mit der Heimkehr und der Erinnerung an den Aufenthalt. Dazwischen liegt der eigentliche Aufenthalt am Zielort, der wiederum viele individuell stark variierende Teilphasen umfasst. Hinter jeder Phase stehen Leistungen, die Gäste auf ihrer Reise in Anspruch nehmen und Anbieter, die diese Leistungen erbringen.

Lesetipp: Das **Handbuch „Die Wertschöpfungskette Tourismus“** (GIZ 2020) bietet eine umfassende Analyse der Thematik mit Leitfäden, Checklisten und Fallbeispielen sowie Vorschläge für wirkungsvolle Interventionen der EZ.

→ Touristische Wertschöpfungskette

Die touristische Wertschöpfungskette beschreibt den Prozess der wertschöpfenden Tätigkeiten bei der Erstellung des touristischen Produkts – der Reise. Gemeint sind damit Tätigkeiten auf der Reise (z. B. Übernachtung), für den Kund*innen bereit sind, einen bestimmten Preis zu zahlen. Gemeinsam bilden diese Leistungen die erste Wertschöpfungsstufe. Innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette ist zwischen verschiedenen **Funktionsebenen** zu unterscheiden:

- Akteure der **Mikroebene** erzeugen durch ihre Leistungen unmittelbar Wertschöpfung, wie z. B. das Taxiunternehmen, das die Gäste vom Flughafen zum Hotel bringt und hierdurch Umsatz generiert oder der Hotelbetrieb, der Übernachtungsleistungen verkauft.
- Akteure der **Mesoebene** unterstützen die Akteure der Mikroebene dabei, Wertschöpfung zu generieren, wie z. B. die Tourismusorganisation durch übergreifende Marketingaktivitäten oder eine Bildungseinrichtung durch touristische Qualifizierungsangebote.
- Akteure der **Makroebene** stellen bestimmte Grundfunktionen sicher, auf die der Tourismus angewiesen ist, z. B. durch die infrastrukturelle Erschließung von Attraktionspunkten oder die Instandhaltung des Wanderwegenetzes.

→ Touristische Lieferketten

Damit die touristischen Anbieter ihre Leistungen erstellen können, müssen sie viele verschiedene Leistungen einkaufen, wie z. B. Souvenirs zum Verkauf im Einzelhandel oder landwirtschaftliche Produkte zur Verarbeitung in der Gastronomie. Auch diese Produkte und Dienstleistungen durchlaufen Wertschöpfungsprozesse. Aus touristischer Perspektive betrachtet, sind dies Lieferketten. Gemeinsam bilden sie weitere Wertschöpfungsstufen, auf denen touristisch bedingte Umsätze generiert werden.

Teil 3: Anforderungen an Diversifizierung im Tourismus

Aus den besonderen Eigenschaften des Tourismus resultieren bestimmte Anforderungen an die Entwicklung und das Management von Destinationen im Allgemeinen – und an die Entwicklung von Diversifizierungsstrategien im Speziellen:

→ Diversifizierung

basiert auf endogenen Potenzialen

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. Diese Merkmale tragen zur Differenzierung einer Region bei und ihnen kommt eine besondere Bedeutung im Rahmen der Reiseentscheidung zu. Zugleich bestimmen sie die potenzielle Produktpalette einer Region. Die Besinnung auf die besonderen Stärken und individuellen Potenziale einer Region ist deshalb die Basis einer erfolgreichen Produktentwicklung im Tourismus.

→ Diversifizierung

ist eine kooperative Aufgabe

Neue Produkte zur Diversifizierung im Tourismus entstehen immer durch das Zusammenwirken verschiedener Akteure. Zu diesen Akteuren gehören alle, die im touristischen Wertschöpfungssystem eine Rolle spielen und bestimmte Bedürfnisse bzw. Interessen haben, sei es als Hotelbetrieb, als Tourismusorganisation, als Naturschutzverband oder als zuliefernder Betrieb. Jeder Stakeholder lässt sich im System verorten und ist auf Vernetzung bzw. Kooperation angewiesen. Ziel muss es deshalb sein, Netzwerke und Kooperationsysteme zu entwickeln, die wirkungsvoll zusammenarbeiten. Hieraus resultiert auch die hohe Bedeutung eines partizipativen, kollaborativen Ansatzes zur Diversifizierung im Tourismus.

→ Diversifizierung

braucht gemeinsame Ziele

Damit die touristischen Akteure wertschöpfend und zielgerichtet zusammenwirken können, ist es wichtig, die existierenden Interessen zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen. Gemeinsame Ziele bieten hierfür die nötige Orientierung. Im Sinne einer nachhaltigen und resilienten Tourismusentwicklung müssen entsprechende Ziele im System verankert und ihre Einhaltung kontrolliert werden.

Konzept:
Diversifizierung als
Entwicklungsaufgabe der EZ

2



Konzept: Diversifizierung als Entwicklungsaufgabe der EZ

Als wirkungsvolle Strategie für mehr Innovation und Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus wird Diversifizierung auch für die EZ zu einer wichtigen Aufgabenstellung.

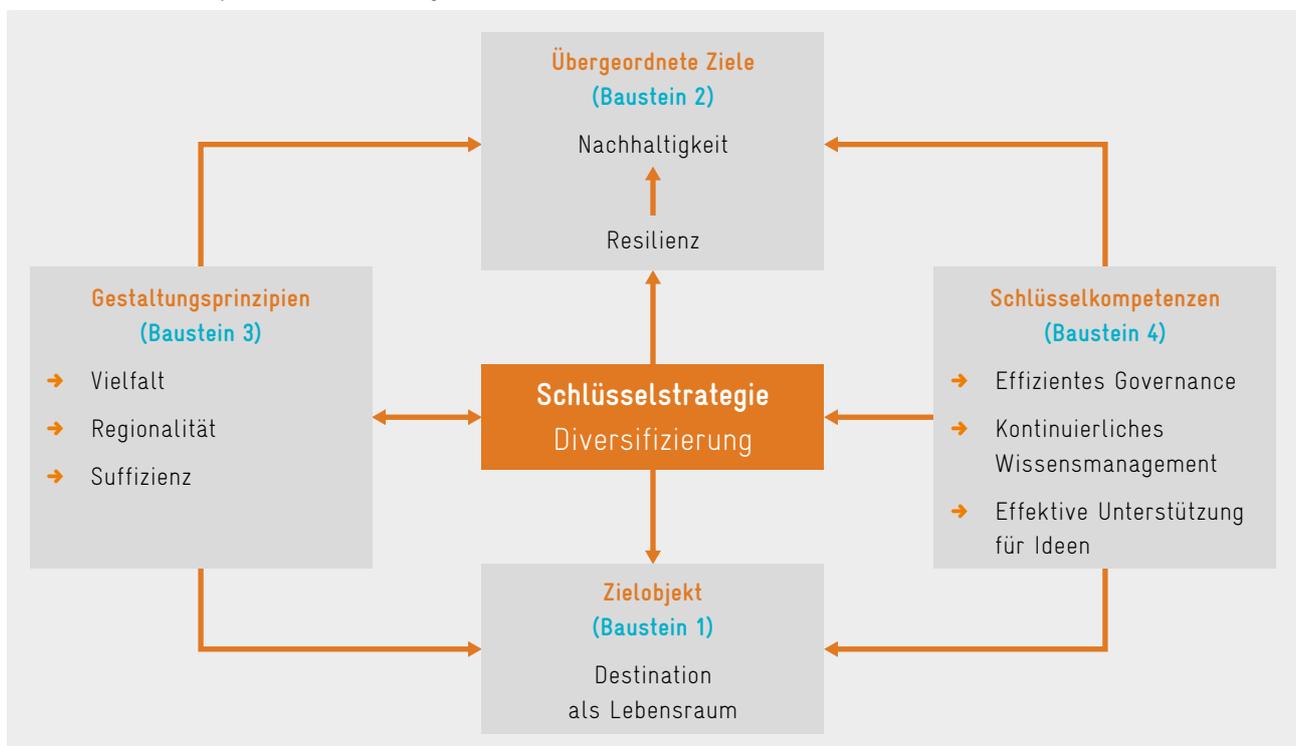
Dabei ist die Frage zu beantworten, wie Diversifizierungsstrategien im Tourismus geplant und umgesetzt werden müssen, damit sie eine optimale Wirkung in den Partnerregionen der EZ entfalten.

Durch die entwicklungspolitischen Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung ergibt sich hierfür ein klarer konzeptioneller Rahmen mit

- der Tourismusdestination als **Zielobjekt**,
- Nachhaltigkeit, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit als **übergeordneten Zielen** sowie – hieraus resultierend –
- Vielfalt, Regionalität und Suffizienz als **Gestaltungsprinzipien**.

Aus den besonderen Eigenschaften des Tourismus und aktuellen Herausforderungen ergeben sich zudem verschiedene **Schlüsselkompetenzen** für erfolgreiche Diversifizierungsstrategien im Tourismus (vgl. **Abbildung 2**).

Abb. 2: Rahmenkonzept für Diversifizierung im Tourismus



Die einzelnen Bausteine dieser Rahmenkonzeption für Diversifizierung im Tourismus werden im Folgenden näher betrachtet.

Baustein 1: Zielobjekt Tourismusdestination

Tourismus als kooperatives System benötigt eine Begrenzung. Wo beginnt das System, wo hört es auf? Eine räumliche Begrenzung als „Tourismusdestination“ ist aus vielen Gründen naheliegend:

- Der Tourismus ist in starkem Maße standortgebunden. Touristische Aktivitäten finden mit all ihren Wirkungen vor allem im Zielgebiet statt.
- Die Tourismusdestination bietet ihren Stakeholdern eine gemeinsame, verbindende Identifikationsbasis.
- Auch EZ-Interventionen beziehen sich meist auf eine Region, in der entwicklungspolitische Ziele (z. B. Zugang zu guter Arbeit) erreicht werden sollen.

Unter dem Begriff „Tourismusdestination“ werden hier räumliche Einheiten verstanden, die aufgrund Ihrer Größe und Strukturen das Potenzial bieten, ein breit aufgestelltes Angebot aus komplementären Einzelleistungen zu entwickeln. Hierbei kann es sich auch um kleinere Einheiten handeln, wie am Beispiel des Community Based Tourism deutlich wird (vgl. hierzu Kapitel 3, Box 2).

Die exakten Grenzen des Gebiets können individuell und je nach Auftrag im Rahmen der EZ definiert werden. Sie können ein ganzes Land umfassen, ein Teilgebiet oder auch einen grenzüberschreitenden Raum.

Baustein 2: Übergeordnete Ziele

Wer sinnvolle Diversifizierungsstrategien entwickeln möchte, braucht eine Zielrichtung. Es muss klar sein, wozu Diversifizierung beitragen soll, um die von vielen Stakeholdern getragenen Entwicklung steuern zu können.

Grundlegend für die Definition übergeordneter Ziele ist, dass Tourismusregionen auch als Lebensräume verstanden werden.

Eine zentrale Funktion von Tourismusdestinationen liegt darin, den Menschen vor Ort langfristig eine hohe Lebensqualität zu ermöglichen. Tourismus ist also kein Selbstzweck oder ein Geschäftsmodell für wenige Unternehmen, sondern sollte ein Instrument zur Erhöhung der Lebensqualität möglichst vieler Menschen sein.

Die Lebensqualität und Zufriedenheit aller Stakeholder ist demzufolge ein leitendes Ziel der touristischen Entwicklung und somit auch von Diversifizierungsstrategien. Zu diesen Stakeholdern gehören Gäste und Unternehmer*innen ebenso wie Mitarbeitende im Tourismus und nicht zuletzt die lokale Bevölkerung.

Hinweis: Sind die Interessen dieser Stakeholder im Einklang, wirkt sich das positiv auf die Zufriedenheit aller aus. Dem liegt auch die Überzeugung zugrunde, dass die Zufriedenheit der lokalen Bevölkerung eine Grundlage für qualitätsorientierten Tourismus und eine hohe Gästezufriedenheit ist – und somit auch für wirtschaftlichen Erfolg.

Nachhaltigkeit & Resilienz

Nachhaltigkeit und Resilienz ergänzen sich zwar, sind aber nicht identisch.

Nachhaltigkeit ist die Voraussetzung, um den Bedürfnissen aller Stakeholder langfristig gerecht zu werden – und von jeher eine zentrale Leitlinie der EZ. 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. Umgekehrt besitzt der Tourismus ein besonderes Potenzial, regionale Wertschöpfung im ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Sinn zu generieren.

Gerade deshalb und aufgrund der vielfältigen, teilweise krisenhaften Einflüsse auf den Tourismus, wie aktuell durch die Corona-Pandemie, ist es wichtig, die übergeordneten Ziele einer nachhaltigen Entwicklung, um den Aspekt der **Resilienz** zu ergänzen. Dies bedeutet insbesondere, die Ziele im Kontext einer risikoinformier-

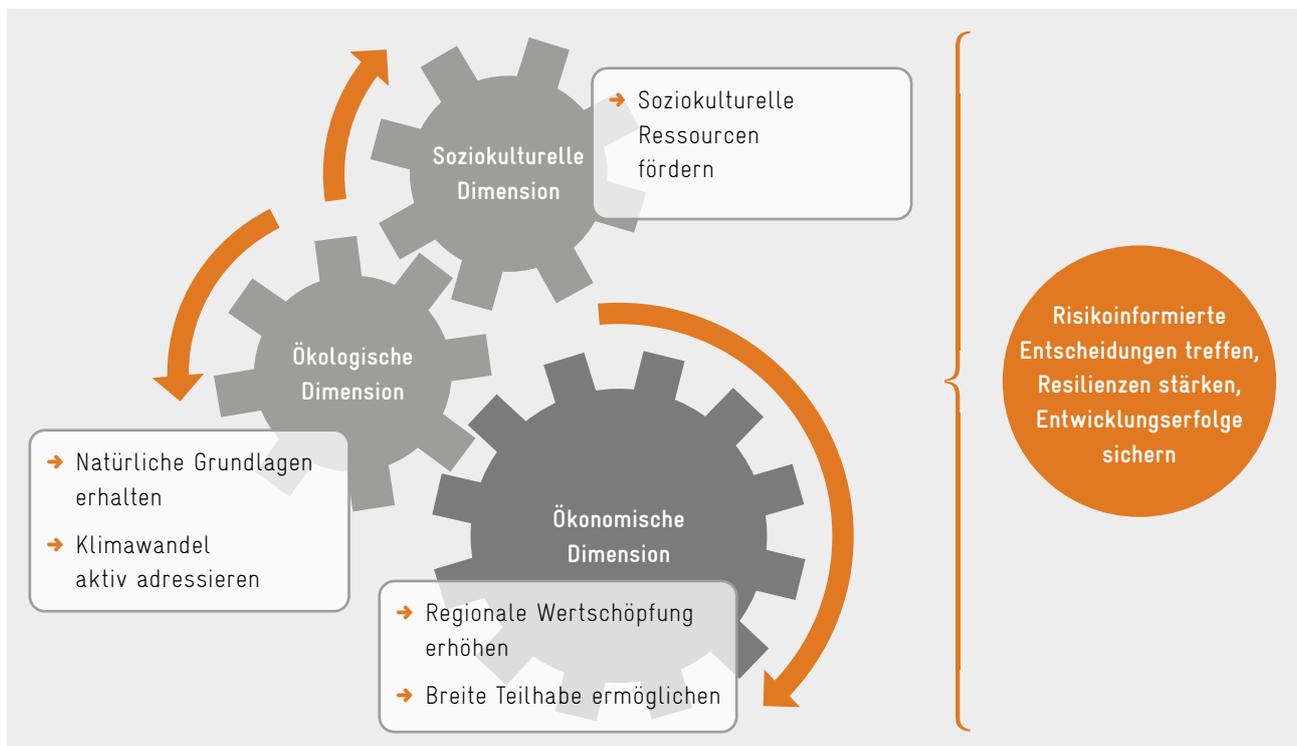
ten Entwicklung zu verstehen. Nur wenn Risiken verstanden werden und entsprechend gehandelt wird, können touristische Destinationen und all ihre Beteiligten Entwicklungserfolge absichern und in einem komplexen und volatilen Marktumfeld bestehen.

Nachhaltige Entwicklungserfolge sind somit nur möglich, wenn eine Destination langfristig widerstands- und anpassungsfähig ist. Die Förderung risikoinformierter Entscheidungen stärkt Resilienzen und ist daher ein integraler Bestandteil bei der Planung eines nachhaltigen Tourismus.

Die Ziele im Einzelnen

Zur weiteren Konkretisierung lassen sich die Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung weiter aufschlüsseln. **Abbildung 3** verdeutlicht die Zusammenhänge. Ökonomische, ökologische und soziokulturelle Ziele gilt es im Einklang zu verwirklichen. Resilienz ist die Voraussetzung für eine langfristig stabile Wirkung eines nachhaltigen Tourismus.

Abb. 3: Übergeordnete Ziele von Diversifizierungsstrategien





→ **Stärkung der Resilienz**

Resilienz bedeutet die Fähigkeit eines touristischen Systems, flexibel auf akute Krisen zu reagieren, sich an Veränderungen anzupassen und Wandel zielgerichtet zu gestalten. Dabei geht es darum, sich Risiken frühzeitig bewusst zu sein und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um im Katastrophenfall handlungsfähig zu bleiben. Das bedeutet also nicht weniger als die Entwicklung einer umfassenden Kompetenz, die Tourismusregionen in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels benötigen, um langfristig nachhaltig wirtschaften zu können.

Diversifizierung ist eine Schlüsselstrategie zur Stärkung von Resilienz im Tourismus, insbesondere, weil hierdurch Abhängigkeiten von einzelnen Zielgruppen und Märkten reduziert werden.

→ **Erhöhung der regionalen Wertschöpfung**

Regionale Wertschöpfung beschreibt die Menge an Geld, die über Gewinne, Löhne, Gehälter und Steuern regionaler Unternehmen in der Region bleibt und dort einen Beitrag zum Wohlstand und zur Reduzierung von Armut leistet. Je mehr Geld Tourist*innen ausgeben und je mehr davon in der Region bleibt, desto größer ist die regionale Wertschöpfung.

Bei der Planung von Diversifizierungsstrategien gilt es deshalb einerseits, die Marktfähigkeit neuer Ideen zu prüfen und andererseits, ein möglichst regionales Wertschöpfungssystem zu fördern.

→ **Breite Teilhabe der regionalen Bevölkerung**

Die Wirkung regionaler Wertschöpfung ist umso nachhaltiger, je mehr Anspruchsgruppen von den ökonomischen Effekten des Tourismus profitieren. Hierzu tragen insbesondere klein- und mittelständisch geprägte Strukturen in der Tourismuswirtschaft sowie faire Löhne bei. Ein besonderes Anliegen eines nachhaltigen Tourismus ist es außerdem, auch benachteiligten Bevölkerungsgruppen, wie etwa Menschen mit Behinderungen oder Frauen und Mädchen Teilhabe zu ermöglichen.

Idealerweise leisten Diversifizierungsstrategien hier einen Beitrag, indem möglichst viele Tourismusanbieter involviert und Möglichkeiten der Inklusion benachteiligter Menschen in neue Wertschöpfungsprozesse genutzt werden.

Lesetipp: Weiterführende Informationen und eine praxisorientierte Hilfestellung bietet das **Handbuch „Inklusion im Tourismus“** der GIZ (2021).





→ **Erhalt der natürlichen Grundlagen des Tourismus**

Landschaft, Vegetation und Artenvielfalt sind wichtige Grundlagen des Tourismus. Auch deshalb gilt es, diese zu erhalten und zu schützen. Hierfür werden geeignete Schutzkonzepte benötigt, außerdem müssen die mit der Reisetätigkeit verbundenen Belastungen minimiert werden. Zu diesen zählen insbesondere die Zerstörung und Beeinträchtigung von Landschaft und Ökosystemen durch Infrastrukturmaßnahmen und touristische Aktivitäten, aber auch der Ressourcenverbrauch und Emissionen durch den Tourismus. Mit Blick auf den Klimawandel gilt es insbesondere, CO₂-Emissionen zu reduzieren.

Diversifizierungsstrategien sollten also möglichst zum Schutz der natürlichen Grundlagen des Tourismus beitragen und keine ökologischen Belastungen erzeugen. Gerade durch die gezielte Ansprache nahe gelegener Zielmärkte als Alternative zu Fernreisen können die Belastungen durch den Tourismus deutlich reduziert werden.

→ **Förderung und Schutz sozio-kultureller Ressourcen**

Das sozio-kulturelle System umfasst die Wertevorstellungen, Lebensstile, soziale Beziehungen und Verhaltensweisen der Bevölkerung. Es wird sichtbar – und erlebbar – durch Architektur- und Kulturstätten, gelebte Traditionen, Bräuche oder Gastfreundschaft. Für den Tourismus bilden diese Faktoren eine wichtige Grundlage, zugleich verändert der Tourismus das sozio-kulturelle System einer Destination. Nachhaltige Tourismusedwicklung zielt darauf ab, das sozio-kulturelle System zu stärken und in seiner Authentizität zu fördern. Risikofaktoren wie Überfremdung oder Kommerzialisierung von Brauchtum gilt es durch geeignete Maßnahmen entgegenzuwirken.

Auch Diversifizierungsstrategien müssen im Einklang mit sozio-kulturellen Zielen entwickelt werden. Einen positiven Beitrag leistet die Diversifizierung des touristischen Angebotes häufig automatisch. Denn durch ein vielfältigeres Angebot werden Besucherströme entzerrt und somit Belastungserscheinungen reduziert.

Baustein 3: Gestaltungsprinzipien

Diversifizierung ist eine von mehreren Strategien zur Stärkung von Resilienz im Tourismus. In dieser Funktion folgt sie drei zentralen Gestaltungsprinzipien:

→ Multifunktionalität

Tourismusdestinationen und Tourismusprodukte sollten so entwickelt und gestaltet werden, dass sie in Bezug auf ihr Angebot und ihre Zielgruppen vielfältig und dabei gleichzeitig modular aufgebaut sind. Das heißt, einzelne Elemente des touristischen Systems ergänzen sich, sind flexibel kombinierbar und können sich gegenseitig ersetzen (vgl. hierzu [Kapitel 3, Vielfalt als Leitprinzip der touristischen Planung](#)).

→ Regionalität

Tourismusdestinationen und Tourismusprodukte sollten auf der Basis regionaler Ressourcen entwickelt und durch regionale Anbieter gestaltet werden. Außerdem gilt es, verstärkt mit regionalen Partnern zusammenzuarbeiten und nah gelegene Zielmärkte anzusprechen. Hierdurch sollen international geprägte Abhängigkeiten und die ökologischen Belastungen globaler Wertschöpfungsprozesse minimiert werden.

→ Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Tourismusdestinationen und Tourismusprodukte sollten so geplant und gestaltet werden, dass Gäste mit geringem ökologischem Fußabdruck reisen können. Je weniger Ressourcen Menschen auf ihrer Reise benötigen, umso geringer ist die Abhängigkeit von diesen Ressourcen. So kann durch eine umweltschonende Anreise die Abhängigkeit von internationalen Treibstofflieferanten reduziert werden.

Baustein 4: Schlüsselkompetenzen

Verstehen wir Diversifizierung im Tourismus als Fähigkeit eines kooperativen Systems, das eigene Angebot permanent marktgerecht zu entwickeln, zu erneuern und zu erweitern, gewinnen die folgenden Kompetenzen an Bedeutung (vgl. hierzu [Kapitel 4](#)):

- eine **effiziente Governance**, also die Fähigkeit öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Stakeholder so zu steuern, dass gemeinsame Ziele erreicht werden (vgl. [Kapitel 4, Ansatz 1](#)),
- ein **kontinuierliches Wissensmanagement**, um die Stakeholder einer Destination zu befähigen, existierende Chancen und Risiken zu erkennen und eigene Lösungsstrategien zu entwickeln (vgl. [Kapitel 4, Ansatz 2](#)) sowie
- **effektive Unterstützung von Menschen mit Ideen**, damit diese Ideen in die Tat umgesetzt werden können (vgl. [Kapitel 4, Ansatz 3](#)).

Einblicke:
Diversifizierungsstrategien
im Tourismus

3



Einblicke: Diversifizierungsstrategien im Tourismus

Multifunktionale Tourismusregion als Zielvorstellung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt: Diversifizierung im Tourismus bedeutet mehr als nur, neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln.

Zielvorstellung ist eine multifunktionale Tourismusregion, die vielfältig ist in Bezug auf ihr touristisches Angebot, ihre Zielgruppen sowie ihre Strukturen und dabei gleichzeitig modular. Das heißt, einzelne Elemente des touristischen Systems ergänzen sich und sind flexibel kombinierbar. Idealerweise können sie sich zudem gegenseitig ersetzen.

Je multifunktionaler eine Tourismusregion ist, desto geringer ist ihre Abhängigkeit von einzelnen

Angebotsfaktoren, Anbietern, Märkten, Zielgruppen oder Partnern.

Im Einzelnen kennzeichnet eine multifunktionale Tourismusregion, dass

- die grundlegenden touristischen Ressourcen und Strukturen für verschiedene Angebote nutzbar sind,
- die Angebotsstruktur insgesamt vielfältig und gemischt ist,
- eine vielfältige Produktpalette geboten wird, die verschiedene Zielgruppen und Märkte adressiert und
- Unternehmer*innen im Tourismus über ein zweites wirtschaftliches Standbein außerhalb der Branche verfügen.

Resultierende Diversifizierungsstrategien

Aus der Zielvorstellung einer multifunktionalen Tourismusregion lassen sich zwei grundlegende, sich ergänzende Wege zur Diversifizierung im Tourismus ableiten:

- Zum einen gilt es, **„Vielfalt“ als Leitprinzip der Planung touristischer Strukturen** zu verankern.
- Zum anderen umfasst Diversifizierung im Tourismus die **Entwicklung neuer Geschäftsfelder**. Geschäftsfelder sind Kombinationen aus Produkten und dazugehörigen Märkten mit strategischer Bedeutung.

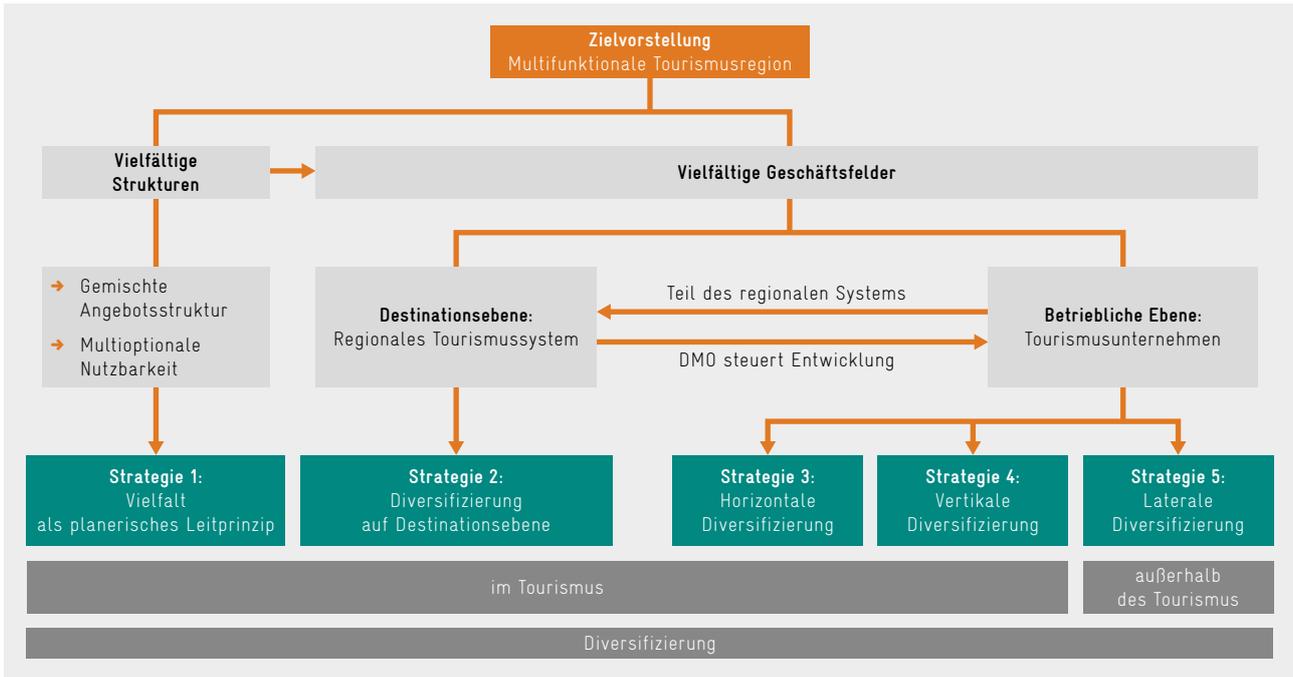
Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder lässt sich aus der **Perspektive des kooperativen Systems einer Tourismusdestination** betrachten sowie aus betrieblicher Perspektive.

Beide Ebenen sind eng miteinander verzahnt und lassen sich nicht getrennt voneinander betrachten. Tourismusunternehmen sind als Teil des touristischen Systems auf Vernetzung bzw. Kooperation angewiesen, um unternehmerische Ziele zu erreichen. Gleichzeitig braucht die Destination touristische Unternehmen, die sich in das System einbringen, damit es als Ganzes funktioniert. Auf der betrieblichen Ebene können horizontale, vertikale und laterale Diversifizierung unterschieden werden (vgl. **Box 1**).

Diversifizierung ist somit immer eine kooperative Aufgabe, die im Idealfall durch eine DMO gezielt gesteuert wird (vgl. hierzu Kapitel 1, Teil 3).

Es resultieren fünf Strategien zur Diversifizierung im Tourismus (vgl. **Abbildung 4**).

Abb. 4: Diversifizierungsstrategien für den Tourismus



Überblick: So funktionieren die Diversifizierungsstrategien

„Workation“ umfasst Reisen von Personen, die im Rahmen eines meist längeren Aufenthaltes das Reisen mit Arbeiten verbinden. Es gilt als Wachstumsmarkt und als besonders nachhaltig, weil die Reisenden als „Einheimische auf Zeit“ die Region viel intensiver entdecken können. Hinzu kommt, dass durch die zeitliche Dimension von Workations die Saisonabhängigkeit reduziert wird.

Tabelle 1 veranschaulicht die fünf Diversifizierungsstrategien am Beispiel des Segments „Workation“.

Tab. 1: Diversifizierungsstrategien im Tourismus

Strategie	Beschreibung	Beispiel
1. Vielfalt als Leitprinzip der Planung	Strukturelle Vielfalt als Zielgröße umfasst gemischte Angebotsstrukturen mit kleinen wie größeren Anbietern, vielfältigen Angebots-schwerpunkten und vielfältig nutzbare Infra-strukturen.	Die Destination plant ihre grundlegende touristische Infrastruktur barrierefrei und ermöglicht so die Ansprache von Menschen mit Behinderungen, z. B. im Segment „Workation“.
2. Diversifizierung auf Destinationsebene	Gestaltung neuer kooperativer Wertschöpfungs-ketten für neue touristische Zielgruppen bzw. Märkte.	Die DMO gestaltet ein neues Leistungsbündel, um Menschen anzusprechen, die Urlaub mit Arbeiten verbinden möchten („Workation“).
3. Horizontale Diversifizierung	Entwicklung neuer Angebotsbausteine für tou-ristische Wertschöpfungsketten der Destination - auf der bisherigen Produktionsstufe.	Hotel schafft Unterkünfte für „Workation“-WGs.
4. Vertikale Diversifizierung	Entwicklung neuer Angebotsbausteine für tou-ristische Wertschöpfungsketten der Destination - auf einer anderen Produktionsstufe.	Hotel schafft einen Co-Working Space, wo Menschen im Urlaub arbeiten können.
5. Laterale Diversifizierung	Entwicklung neuer Produkte als zweites Stand-bein - außerhalb touristischer Wertschöpfungs-ketten der Destination.	Hotel vermietet Räume für Reha-Patienten an einen Klinikbetreiber.

Aus den verschiedenen Strategien zur Diversifizierung im Tourismus resultieren vielfältige Anknüpfungspunkte für Interventionen der

EZ. Im Folgenden werden die Strategien näher beleuchtet und anhand konkreter Praxisbeispiele veranschaulicht.

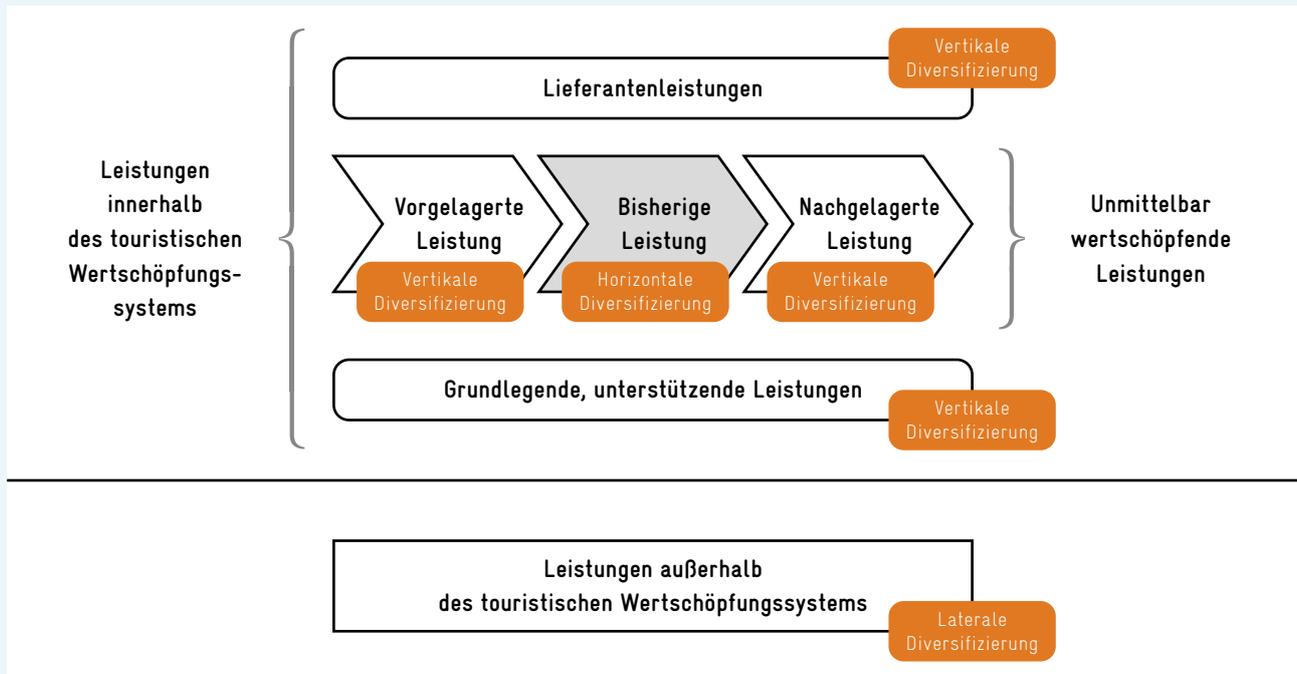
Box 1: Diversifizierung auf betrieblicher Ebene

Tourismusunternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Dabei sind sie immer Teil des kooperativen touristischen Systems und sollten mit ihren Handlungen übergeordnete Ziele unterstützen.

Bei der **horizontalen** und vertikalen Diversifizierung erschließen sie neue Geschäftsmöglichkeiten *im* Tourismus. Sie sind weiterhin mit komplementären Leistungen im touristischen

Wertschöpfungssystem verbunden und Reisende sind die angesprochenen Endkunden. **Laterale Diversifizierung** bedeutet, neue Geschäftsmöglichkeiten *außerhalb* des Tourismus, zu erschließen, also ein zweites, vom Tourismus unabhängiges Standbein. **Abbildung 5** veranschaulicht die Verortung der neuen Geschäftsfelder bei den verschiedenen Diversifizierungsstrategien orientiert am touristischen Wertschöpfungssystem (vgl. **Kapitel 1, Teil 2**).

Abb. 5: Verortung betrieblicher Diversifizierungsstrategien



Strategie 1: Vielfalt als Leitprinzip der Tourismusplanung

Die angestrebte strukturelle Vielfalt umfasst insgesamt gemischte Angebotsstrukturen mit kleinen wie größeren Anbietern, die vielfältige Angebotschwerpunkte aufweisen sowie vielfältig nutzbare Infrastrukturen.

Beispiele für multioptionale Infrastrukturen sind

- private Räume, die zur Unterkunft angeboten werden,
- barrierefreie Infrastrukturen, die für alle Menschen zugänglich sind,
- Besucherzentren, die auch für Tagungen und Workshops nutzbar sind,
- Wanderwegenetze, die für verschiedene Zielgruppen geplant werden,
- Technikgebäude, die als Hotel ausgebaut werden,
- Sport- und Freizeiteinrichtungen mit multioptionalem Angebotsmix,
- Heuschober, die für Events genutzt werden, oder
- Lifтанlagen, die im Winter Skifahrer*innen und im Sommer Wandernde befördern.

Strukturelle Vielfalt entsteht nicht von heute auf morgen, sondern ist das Ergebnis eines langfristig angelegten Planungsprozesses, in dem Vielfalt als Leitprinzip fest verankert ist. Dabei sollte jedes Vorhaben unter den Gesichtspunkten Vielfalt und Multioptionalität bewertet und entsprechend geplant bzw. gefördert werden. Ein ideales Konzept, um vielfältige Tourismusangebote zu ergänzen, bietet der Ansatz des Community Based Tourism (CBT) (vgl. [Box 2](#)).

Hinweis: Durch vielfältige, multioptionale Strukturen sollen Optionen für die Ansprache weiterer Zielgruppen geschaffen sowie Abhängigkeiten von einzelnen großen Anbietern vermieden werden. Zugleich partizipieren mehr Anbieter und Menschen an der erzielten Wertschöpfung.

Box 2: Community Based Tourism als Beitrag zur Diversifizierung

CBT bedeutet Urlaub in kleineren Gemeinschaften, abseits vom Massentourismus, mit dem Ziel, in engeren Kontakt mit der einheimischen Bevölkerung zu kommen und deren Leben, Kultur und Umwelt kennen zu lernen.

Authentische Vielfalt und Modularität sind Kernelemente dieser Form des Tourismus, denn

- vorhandene, kleinteilige Strukturen privater Gastgeber*innen stehen den Gästen in Form von „Homestays“ zur Verfügung,
- touristische Produkte entstehen aus individuellen Ressourcen und Fähigkeiten,
- zusätzlich fördern dezentrale Strukturen und Selbstorganisation eine individuelle Produktentwicklung und
- Tourismus ist meist ein zweites Standbein, wodurch eine vielfältige Wirtschaftsstruktur gefördert wird.

Zusätzlich hat CBT durch seinen partizipativen Charakter das Potenzial, die Gemeinschaft und die Solidarität der Menschen zu stärken. Auch wenn die Initiierung und Begleitung CBT-Prozessen im Rahmen der EZ zuweilen mühselig ist und viel Überzeugungsarbeit erfordert, ist CBT gerade zur Entwicklung ländlicher Gebiete ein geeignetes Konzept, das im Einklang mit den Zielen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung steht.

Good Practice 1: Community Based Tourismus, Ruanda



Im Rahmen des Projektes „Eco-Emploi“ (Promotion of Economy and Employment project) der GIZ wurde in Kooperation mit den wichtigsten Tourismusorganisationen des Landes eine umfassende Diversifizierungsstrategie für Ruanda entwickelt.

Ein wichtiger Schwerpunkt dabei lag dabei in der Förderung von CBT und einer vielfältigen Angebotsstruktur in der Destination Kivu Belt. Die Region verfügt über einen reichen Schatz an natürlichen Potenzialen, wie etwa einen der ältesten Regenwälder Afrikas, ein UNESCO-Biosphärenreservat sowie den bekanntesten Wanderweg des Landes, den Kongo-Nil-Trail.

Im Zentrum des Projektes stand die Begleitung von insgesamt 15 ausgewählten CBT-Initiativen bei der Entwicklung eines vielfältigen Angebotes. Es entstanden neue Produkte in den Bereichen Agrotourismus, Kulturerlebnis, Landerlebnis und Nachtfischen. Auch Unterstützung im Marketing sowie flankierende Qualifizierungsmaßnahmen waren Bestandteile des Projektes. Hervorzuheben ist die Entwicklung organisatorischer Strukturen zur Unterstützung der CBT-Initiativen durch die Gründung eines eigenen Dachverbandes sowie die Entwicklung eines Leitfadens zur Steuerung der dezentralen Prozesse in den Communities.

Nähere Infos: GIZ 2021

Strategie 2: Diversifizierung auf Destinationsebene

In einem kooperativen System wie dem Tourismus ist die Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Idealfall ein zielgerichteter, kollaborativer Prozess, in dem die relevanten Stakeholder mitwirken. Inhaltlich geht es darum, die gesamte touristische Wertschöpfungskette eines neuen Geschäftsfeldes so zu gestalten, dass alle

Einzelleistungen optimal und im Sinne einer nachhaltigen, resilienten Tourismusentwicklung zusammenwirken. Im Ergebnis soll aus vielen Einzelleistungen ein schlüssiges Gesamtprodukt entstehen, welches das bisherige Leistungsportfolio sinnvoll ergänzt und für neue Zielgruppen und Märkte attraktiv ist.

Hinweis: Die gezielte Unterstützung von Diversifizierungsstrategien auf Destinationsebene durch die EZ ist besonders wichtig, weil hierdurch steuernde Impulse für die Strategien und Aktivitäten der Stakeholder ausgelöst werden. So wird die Entwicklung auf betrieblicher Ebene unterstützt und gleichzeitig das Gesamtsystem gefördert. Eine Schritt-für-Schritt Anleitung, wie der Prozess zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder auf Destinationsebene gestaltet werden kann, bietet der **Leitfaden „Diversifizierung auf Destinationsebene“** in **Kapitel 5** dieses Handbuchs.

Good Practice 2: Das South Outdoor Festival, Albanien

Das von der GIZ Albanien initiierte South Outdoor Festival ist ein Vorzeigebispiel, wie aus einer Idee ein gut vernetztes touristisches Produkt mit weitreichender Wirkung für die Region entstehen kann.

Vielfalt und Multioptionalität sind Programm bei dem Festival, das seit 2017 an wechselnden Standorten in Albanien stattfindet. Vier Tage lang bieten die Veranstalter ein breites Spektrum an Aktivitäten in den Bereichen Sport, Musik, Kultur, Tradition, Natur, Kulinarik. Verbindendes Element ist, dass alle Aktivitäten draußen stattfinden.

Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit zahlreichen regionalen Partnern unter nachhaltigen Gesichtspunkten geplant und zielt darauf ab, lokale Angebote verschiedener Anbieter zu bündeln und für unterschiedliche Zielgruppen zu inszenieren. Beispielhaft ist die Funktion des Festivals als Leuchtturm des regionalen Tourismusangebotes und Ankerpunkt, der zahlreiche Angebote vernetzt und unterschiedliche Destinationen in Szene setzt.

Die regionale Wertschöpfung der bisherigen Festivals wird auf 4,5 Mio. Euro geschätzt. Weil gerade klein- und mittelständische Unternehmen eingebunden sind, kommt diese Wertschöpfung einer großen Zahl an Menschen zugute. Durch die intensive und erfolgreiche Zusammenarbeit wurden zudem die gemeinsame Identität und der Zusammenhalt der Akteure gestärkt.

Nähere Infos: www.southoutdoor.al



Good Practice 3: Kulinarische Route, Tunesien



Die kulinarische Route ist ein Projektansatz der GIZ zur Diversifizierung des touristischen Angebots in Tunesien.

Im Zentrum des Projektes stehen sechs kulinarische Leitprodukte, die typisch sind für ihre jeweiligen Region. Diese sollen durch die Vernetzung von thematisch passenden Erlebnisangeboten für neue Zielgruppen inszeniert werden.

Übergeordnetes Ziel des vom BMZ und der EU finanzierten Projektes ist es, die regionale Wertschöpfung durch den Tourismus auch jenseits der klassischen Touristenpfade zu erhöhen. Außerdem soll durch die Ansprache neuer Zielgruppen mehr Unabhängigkeit von bisherigen Märkten erreicht werden.

Die Festlegung der Leitprodukte erfolgte durch ein nationales Komitee bestehend aus den wichtigsten Akteuren des Sektors, wie dem Ministerium für Tourismus, dem tunesischen Fremdenverkehrsamt sowie dem tunesischen Gastronomieverband. Im weiteren Verlauf werden die Menschen in den ausgewählten Regionen dazu aufgerufen, sich in die Ausgestaltung der Themen einzubringen. Geplant sind die Begleitung kollabora-

tiver Prozesse zur Entwicklung neuer und Aufwertung vorhandener Produkte sowie die Unterstützung der Akteure bei der Umsetzung von thematisch passenden Erlebnisangeboten. Um die Route national wie international bekannt zu machen, wird die GIZ die Partnerorganisationen auch im Marketing unterstützen, z.B. durch Networking-Events oder Messeauftritte. Auf der Website des tunesischen Fremdenverkehrsamtes werden die Angebote auf einer interaktiven Karte und in Form eines Videos sichtbar sein.

Nähere Infos: [GIZ Tunesien](#)

Strategie 3: Horizontale Diversifizierung

Auf betrieblicher Ebene beschreibt horizontale Diversifizierung die Entwicklung eines neuen Angebotes auf der bisherigen Stufe der touristischen Wertschöpfungskette. Im Falle eines Hotels ist dies die Wertschöpfungsstufe „Übernachten“. Ein Hotel könnte also ergänzend zum bisherigen Angebot klassischer Hotelzimmer ein neues Übernachtungsangebot schaffen, mit dem ganz neue Zielgruppen erreicht werden, wie etwa Unterkünfte für „Workation-WGs“.

Hinweis: Bei der horizontalen Diversifizierung steht das neue Angebot in einem starken sachlichen Zusammenhang mit den bisherigen Leistungen. So wird ein gewisses Maß an Risikostreuung erreicht und gleichzeitig werden Synergien genutzt.

Good Practice 4: Mini-Adventures von Contiki, UK

Viele Reiseveranstalter haben die Corona-bedingte Pause genutzt, um Ideen für Reiseangebote zu entwickeln, die sie unabhängiger machen und sind 2021 mit neuen Produkten auf den Markt zurückgekehrt. Ein Beispiel dafür ist die neue Produktlinie „Mini-Adventures“ des englischen Reiseveranstalters Contiki. Im Gegensatz zum klassischen Angebot des Veranstalters sind die Mini-Adventures kürzer und führen in nah gelegene Reiseziele. Beispiele sind ein dreitägiger Surf- und Yogurlaub in der britischen Region Devon oder ein viertägiger Wander- und Badeausflug in den Cairngorms in Schottland. Die Diversifizierungsstrategie war ein voller Erfolg. Verkaufte Mini-Adventures machten im zurückliegenden Geschäftsjahr rund die Hälfte des in Großbritannien generierten Umsatzes aus. Darüber hinaus haben sich die Minireisen als interessanter Markttest erwiesen, aus denen sich neue Produktparten entwickeln könnten.



Nähere Infos: www.contiki.com

Strategie 4: Vertikale Diversifizierung

Bei der vertikalen Diversifizierung verlässt das Unternehmen seine bisherige Stufe der Wertschöpfungskette und übernimmt Leistungen, die mit dem ursprünglichen Angebot prozesshaft verbunden sind. Im Tourismus sind dies einerseits die vor- und nachgelagerten Leistungen im Prozess der touristischen Leistungserstellung und andererseits die Leistungen von Lieferanten der touristischen Wertschöpfungskette. Aus der Perspektive eines Hotelbetriebs wäre dies z. B. die Schaffung eines Co-Working Spaces und beispielsweise der Transfer dorthin als ergänzende Leistung oder die Veredelung landwirtschaftlicher Produkte zum Verkauf an die Gäste als zuzuliefernde Leistung. Bei der vertikalen Diversifizierung werden neue Leistungen ins Sortiment aufgenommen, die das bisherige Angebot komplementär ergänzen. Dies können vollkommen neue, innovative Angebotsbausteine sein oder es werden Leistungen von bisherigen Geschäftspartnern übernommen.

Hinweis: Investitionsaufwand und unternehmerisches Risiko sind bei der vertikalen Diversifizierung höher, da weniger Synergien genutzt werden können. Im Ergebnis werden vor allem Abhängigkeiten von Partnern und Lieferanten reduziert, weil entsprechende Leistungen selbst übernommen werden. Außerdem verringert sich die Abhängigkeit von bisherigen Märkten, sofern mit der neuen Leistung neue Zielgruppen angesprochen werden.

Good Practice 5: TARA Watergate Hotel, Sri Lanka



Tara Kodithuwakku, die namensgebende Besitzerin eines kleinen Boutique-Hotels im Süden Sri Lankas, hat die Zeit der Pandemie genutzt, um ihr Leistungsangebot zu diversifizieren. Durch eine Kooperation mit einem lokalen Bauern bewirtschaftet sie heute eine zum Hotelareal gehörende landwirtschaftliche Fläche und versorgt ihre Gäste mit frischem, selbst angebautem Reis und Gemüse. Zudem haben ihre Gäste die Möglichkeit, hinter die Kulissen der landwirtschaftlichen Produktion zu blicken. Eine weitere Kooperation startete sie mit 15 Korbflechterinnen. Diese hatten ihre Produkte als Straßenverkäuferinnen an Tourist*innen verkauft und durch die Pandemie ihre Lebensgrundlage komplett verloren. Zentraler

Inhalt der Zusammenarbeit war die Entwicklung neuer Designs, die Produktion von Körben sowie deren Vermarktung über digitale Kanäle. Perspektivisch sollen Werkstattbesichtigungen sowie die Teilnahme an Workshops Bestandteil des touristischen Angebots des Tara-Watergate Hotels werden. Im Ergebnis wurde für alle Beteiligten eine neue Einkommensquelle geschaffen sowie das touristische Angebot des Tara Watergate Hotels erweitert und damit diversifiziert. Darüber hinaus haben beide Projekte zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe beigetragen.

Nähere Infos: www.thetarahotels.com

Strategie 5: Laterale Diversifizierung

Die anspruchsvollste Form der Diversifizierung für Tourismusunternehmen ist die laterale Diversifizierung. Hier werden neue Produkte entwickelt, die keine direkte Verbindung zum touristischen Wertschöpfungs-system der Destination haben. Im Grunde geht es um die Entwicklung eines zweiten Standbeins, das möglichst unabhängig vom eigentlichen Kerngeschäft ist. Das Spektrum der Möglichkeiten ist riesig und reicht von Angeboten, die vorhandene Ressourcen eines Unternehmens nutzen bis hin zu solchen, die vollkommen unabhängig vom bisherigen Leistungsangebot sind. Um Synergien zu nutzen, ist es sinnvoll, neue Produkte aus vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen abzuleiten, wie im Beispiel Ubuntu Beds, wo Zimmer im Gastgewerbe an Mitarbeitende von Kliniken vermietet wurde, um diese vor einer Corona-Infektion zu schützen.

Hinweis: Laterale Diversifizierung erzeugt die größte Unabhängigkeit von bisherigen Märkten, ist aber auch mit einem enormen Aufwand und Risiko verbunden. Vor allem, wenn bisherige Märkte komplett wegbrechen, wie wir es in der Corona-Pandemie erlebt haben, ist sie gleichwohl für viele Tourismusunternehmen in ESL die Strategie der Wahl. Um den Aufwand und das Investitionsrisiko für einzelne Unternehmen zu reduzieren, sind Kooperationen sinnvoll.

Good Practice 6: Back of Beyond, Sri Lanka

Back of Beyond ist ein Anbieter von Lodges an besonders naturnah gelegenen Standorten in Sri Lanka. Die kleinen Resorts verstehen sich als Rückzugsorte, an denen Gäste Wildnis und Natur intensiv erleben können. Als im März 2020 die touristischen Umsätze pandemiebedingt einbrachen, waren auch Kleinbäuerinnen und -bauern stark betroffen, welche die Lodges zuvor mit landwirtschaftlichen Produkten beliefert hatten. Es entstand die Idee, durch den Verkauf der kleinbäuerlichen Produkte an die Einwohner*innen in Colombo ein ganz neues Geschäftsfeld zu erschließen. Gemeinsam begab man sich in die Umsetzung – und in einen Lernprozess. Die Bauern und Bäuerinnen erprobten neue Anbauweisen, die Mitarbeitenden lernten, wie man landwirtschaftliche Produkte veredelt. Parallel dazu wurden Vertriebswege aufgebaut und Kommunikationsmaßnahmen ergriffen. Heute bildet der Handel mit den landwirtschaftlichen Produkten ein zweites Standbein für den Resortbetreiber und sichert das Einkommen der Kleinbäuerinnen und -bauern. Als weitere Struktur zum Vertrieb der Produkte ist ein Zero-Waste-Shop in Colombo geplant.



Nähere Infos: www.backofbeyond.lk

Good Practice 7: Ubuntu Beds, Südafrika



Ubuntu Beds wurde von Kim Whitacker, der Betreiberin einer südafrikanischen Hotelplattform, gestartet, um dem Leerstand in der Hotellerie durch einen sozialunternehmerischen Ansatz entgegenzuwirken. In der Zeit des pandemiebedingten Lockdowns bot Ubuntu Beds eine Plattform, um Hotelbetten in der Nähe größerer Krankenhäuser für die Unterbringung von Ärzt*innen, Krankenpfleger*innen und anderem medizinischem Personal kostenlos verfügbar zu machen. Hintergrund war das hohe Risiko von Beschäftigten im Gesundheitswesen, sich mit dem COVID-19 Virus anzustecken und das Virus auf ihrem Weg zur Arbeit und innerhalb der Familien weiterzugeben. Durch die Bereit-

stellung von Unterkünften in leerstehenden Hotels sollte dieser Gefahr entgegenwirkt werden. Finanziert wurde die Initiative durch Sponsoren und Spenden. Den angeschlossenen Hotelbetrieben bot die Plattform die Möglichkeit, ihre Kernleistung für neue Zielgruppen außerhalb des Tourismus verfügbar zu machen und Einkommen sowie Arbeitsplätze zu sichern.

Nähere Infos: [Ubuntu Beds](#) | [Nights Bridge](#)

Ansätze:
Schlüsselkompetenzen entwickeln

4



Ansätze: Schlüsselkompetenzen entwickeln

Wer durch Diversifizierung die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination und ihrer Anbieter stärken möchte, muss die Fähigkeit entwickeln, permanent mit neuen Ideen und marktfähigen Produkten auf existierende Herausforderungen und Chancen zu reagieren. Die Tatsache, dass der Tourismus auf Destinationsebene ein kleinteiliges und stark vernetztes kooperatives System mit großer Interessenvielfalt ist, macht dies zu einer anspruchsvollen Aufgabe.

Die folgenden Faktoren sind Schlüsselkompetenzen, um diese wichtige Aufgabe erfolgreich umzusetzen, und sollten daher gezielt aufgebaut werden:

- effiziente Governance-Strukturen und Prozesse,
- ein kontinuierliche Wissensmanagement sowie
- Förderinstrumente für gute Ideen.

In der Entwicklung dieser Faktoren liegen große Wirkungspotenziale, auch für Projekte der internationalen EZ. Sie werden im Folgenden näher betrachtet. Praktische Beispiele bieten Anregungen für konkrete Anknüpfungspunkte für die EZ.

Ansatz 1: Effiziente Governance aufbauen

Damit die existierenden Kräfte in einer Region zielgerichtet zusammenwirken und mit neuen Ideen und Produkten auf bestehende Chancen, Herausforderungen und Krisen reagieren können, wird eine effiziente Governance benötigt.

Einfach ausgedrückt bedeutet Governance, verschiedene öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Stakeholder so zu steuern, dass gemeinsame Ziele erreicht werden.

Die hierfür nötigen Strukturen und Prozesse sind in ESL häufig nur rudimentär vorhanden. Hier können Projekte der EZ viel bewirken, indem sie organisatorische Entwicklungsprozesse auslösen und begleiten.

DMO als zentrale Schaltstelle

Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung und der Vielzahl an Stakeholdern im Tourismus wird eine Steuerungsstruktur benötigt, die die verschiedenen Prozesse und Aktivitäten einer nachhaltigen Tourismusentwicklung anregt, zielgerichtet steuert, aufeinander abstimmt und kontrolliert. Vieles spricht dafür, diese Aufgaben bei einer leistungsfähigen DMO zu bündeln. Als führende Organisationseinheit einer Tourismusdestination hat sie grundlegende Aufgaben des Destinationsmanagements inne, wie vor allem strategische Planung, Produktentwicklung und Kommunikation.

Lesetipp: Weiterführende Informationen und eine praxisorientierte Hilfestellung für die Implementierung nachhaltig wirksamer DMOs bietet das [Handbuch „Destinationsmanagement in Entwicklungs- und Schwellenländern“](#) der GIZ (2019).

In einer DMO, die mit neuen Produkten flexibel auf Krisen und neue Herausforderungen reagieren möchte, gewinnen weitere Managementfunktionen an Bedeutung:

→ Strategisches Management

Diversifizierung benötigt einen strategischen Rahmen, in dem Spielräume für kreative Ideen von einzelnen Anbietern oder Kooperationen existieren. In Tourismusdestinationen sorgt strategisches Management dafür, dass sich die Handlungen verschiedener Stakeholder und Netzwerke an gemeinsamen Zielen orientieren. Die übergeordneten Ziele einer nachhaltigen Entwicklung bilden hierbei einen wichtigen Kompass. Was einfach klingt, ist in der Praxis anspruchsvoll, insbesondere weil die DMO gegenüber ihren Stakeholdern nicht weisungsbefugt ist. Strategisches Management heißt deshalb vor allem Dialog, Aushandeln und Verständigen, um konsensfähige Ziele zu finden und abgestimmte Handlungen auszulösen, deren Wirkung zu analysieren und die weitere Entwicklung zu steuern. Dies funktioniert nur durch eine umfassende Beteiligung der Stakeholder an touristischen Planungsprozessen und insbesondere bei der Ziel- und Strategieentwicklung.

→ Netzwerkmanagement

Je besser es gelingt, funktionsfähige Netzwerke zu entwickeln und das touristische Wertschöpfungs-system als Ganzes zu vernetzen, desto schneller und besser kann ein System mit neuen Ideen und Angeboten auf Veränderungen reagieren. Zu den wichtigsten Aufgaben einer DMO gehört es heute deshalb, gezielte Kooperationen und Netzwerke aufzubauen, die möglichst autonom einen eigenen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Netzwerkmanagement bedeutet in diesem Zusammenhang, gezielte Impulse für die Entstehung von Netzwerken zu setzen und die Netzwerkpartner dabei zu unterstützen, zielgerichtet und wirkungsvoll zusammenzuarbeiten (vgl. hierzu [Kapitel 5, Leitfaden, Phase 2](#)).

→ Innovationsmanagement

Diversifizierung im Tourismus bedeutet eine permanente Suche nach innovativen Ideen und Lösungen. Idealerweise entstehen diese von innen heraus, also aus dem Kreis der Stakeholder und Netzwerke einer Tourismusdestination. Für die DMO ergibt sich hieraus die Aufgabe, bei den Stakeholdern ein Bewusstsein für existierende Chancen und Risiken zu schaffen, das kreative Potenzial zu fördern sowie sie zu ermutigen und dabei zu unterstützen, Ideen und Lösungen zu entwickeln. Die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Schlüsselkompetenzen – Wissensmanagement und Förderung von Ideen – zielen genau darauf ab.

Wichtig: Damit die Stakeholder einer Tourismusdestination auch akuten Herausforderungen gemeinsam begegnen können, braucht es Zusammenhalt, Kooperationsbereitschaft und zuweilen auch Solidarität unter den Akteuren. Die Förderung solcher starken Gemeinschaften ist deshalb ein Erfolgsfaktor in Destination Governance. Voraussetzung hierfür ist ein starkes regionales Bewusstsein, eine gemeinsame Vision und Ziele, auf die alle hinarbeiten.

Steuerungsinstrumente

Um die Vielzahl der Aktivitäten in einer Tourismusdestination so zu steuern, dass die Ziele einer nachhaltigen Tourismusedwicklung erreicht

werden, braucht es geeignete Instrumente. **Tabelle 2** zeigt eine Übersicht über mögliche Steuerungsinstrumente.

Tab. 2: Instrumente und Maßnahmen zur Steuerung einer nachhaltigen Tourismusedwicklung

Art des Instruments	Instrumente
Lenkungs- und Kontrollinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze, Verordnungen • Raum-, Landschafts- und Stadtplanung • Umweltverträglichkeitsprüfung, Sozialverträglichkeitsprüfung • Definition von Grenzen bzw. Grenzwerten, z. B. der Besucherzahlen, Tourismusintensität
Ökonomisch-fiskalische Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern und Abgaben, z. B. Bettensteuer, Touristensteuern • Steuerermäßigungen, z. B. spezielle Mehrwertsteuersätze • Finanzielle Anreize, z. B. Fördermittel, zinslose Darlehen, Marketingleistungen
Freiwillige Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Leitbild der Tourismusedwicklung • Indikatoren-basiertes Controlling • Richtlinien und Verhaltenskodizes • Leitfäden • Wettbewerbe • Auszeichnungen, Auditierungen, Zertifizierungen • Wirkungsmessung, Berichterstattungen, Selbstverpflichtungen • Digitale Tools

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2019), S. 31

Box 3: Merkmale effizienter DMOs

Mit Blick auf die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region und ihrer Fähigkeit, permanent mit neuen Ideen und marktfähigen Produkten auf existierende Herausforderungen und Chancen zu reagieren, gewinnen verschiedene Eigenschaften einer DMO an Bedeutung:

- **Flexibilität:** Wenn in einer Zeit des Wandels und krisenhafter Einflüsse permanent neue Herausforderungen entstehen, braucht eine DMO schlanke, flexible Strukturen, in denen kurzfristig Freiräume für innovative Ideen und Projekte geschaffen werden können.
- **Führungsstärke:** Eine flexible Führung braucht ein starkes Management, zu dessen Schlüsselqualifikationen die Einbeziehung und die Mobilisierung der vielfältigen Stakeholder zählen.
- **Handlungsfähigkeit:** Um Krisen zu überstehen und den Wandel zu managen braucht die DMO die Legitimation und die Mittel, zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können, ohne jedes Mal langwierige Abstimmungsprozesse durchlaufen zu müssen.

Die ausgewählten Instrumente sollen in der Lage sein, eine steuernde Wirkung auf eigenständige Akteure und Netzwerke zu entfalten, die sich möglichst weitgehend selbst organisieren. Gegenüber hierarchisch aufgebauten Organisationen gewinnen informelle Regeln an Bedeutung,

ebenso wie Lerneffekte durch die Beziehungen innerhalb und zwischen den Netzwerken. Eine besondere Rolle nehmen digitale Tools zur Steuerung touristischer Systeme ein. Sie könnten weitreichende Wirkungen entfalten (vgl. [Good Practice 8](#)).

Good Practice 8: „Tourism 4.0“ als digitales Steuerungsinstrument, Slowenien



Es ist naheliegend, dass verstärkt digitale Instrumente genutzt werden, um die komplexe Herausforderung der Destination Governance zu unterstützen. Einen ersten interessanten Ansatz bietet das slowenische Projekt Tourismus 4.0.

Das Projekt wurde durch ein privates Unternehmen initiiert, mit öffentlichen Mitteln unterstützt und durch mehrere slowenische Forschungseinrichtungen begleitet. Ziel war es, ein digitales Ökosystem für Tourismusdestinationen zu entwickeln, das einerseits Informationen und Dienste für Tourist*innen bereithält und andererseits ein Tool bietet, um Aktivitäten von Tourismusanbietern gezielt zu steuern. Herzstück ist eine moderne interaktive Plattform, die auf Technologien, wie z. B. künstliche Intelligenz und Blockchain zurückgreift. Hier werden Daten gesammelt, verarbeitet und wieder verteilt, um die Aktivitäten verschiedener Stakeholder so zu steuern, dass eine optimale Wirkung im Sinne einer nachhaltigen Tourismusentwicklung erzielt wird. Dahinter stehen Modelle und Technologien zur Wirkungsmessung, zur Besucher*innenlenkung oder ein Belohnungssystem für nachhaltige Aktivitäten. Ob das Tool sich in der Praxis bewährt, ist von vielen Parametern abhängig, wie etwa seiner Akzeptanz bei den Zielgruppen, und lässt sich heute noch nicht beurteilen.

Nähere Infos: www.tourism4-0.org

Ansatz 2: Wissensmanagement installieren

Damit gute Ideen für die Diversifizierung des Angebotes in Tourismusdestinationen von innen heraus entstehen, müssen die touristischen Akteure ein Bewusstsein für existierende Chancen, Risiken und Herausforderungen entwickeln. Relevante Entwicklungen zu beobachten, inspirierende Beispiele zu analysieren, Monitoringsysteme zu installieren sowie Wissen zu transferieren sind deshalb grundlegende Aufgaben heutiger DMOs. Ein solches aktives Wissensmanagement ist zugleich eine kontinuierliche Aufgabe. In der Unterstützung von DMOs bei der Implementierung der nötigen Strukturen und Prozesse für ein

effizientes Wissensmanagement liegt deshalb ein interessanter Wirkungshebel für EZ-Projekte.

Übrigens: Information ist nicht gleich Wissen. Wissen entsteht erst, wenn Informationen vernetzt werden. Wissen ist also, wenn Menschen mit Informationen arbeiten, diese bewerten, vergleichen und verknüpfen.

Ein systematisches Wissensmanagement umfasst mindestens vier wiederkehrende Phasen:

Abb. 6: Phasenmodell von Wissensmanagement



Phase 1: Wissensziele

In dieser Phase gilt es, die Frage zu beantworten, welches Wissen für das touristische Kooperationsystem generiert werden soll. Im Grunde ist hier all jenes Wissen relevant, das die Stakeholder befähigt, langfristig, nachhaltig und erfolgreich zu wirtschaften und zusammenzuarbeiten. Auch Daten, die im Rahmen von Monitorings oder

Wirkungsanalysen benötigt werden, sollten im Wissensmanagement berücksichtigt werden, wie z. B. Daten zur Gästezufriedenheit oder zu den wirtschaftlichen Effekten des Tourismus. Mit Blick auf das Thema Diversifizierung rücken bestimmte Fragestellungen in den Mittelpunkt (vgl. [Box 4](#)):

Box 4: Wissensziele zur Unterstützung von Diversifizierung

- Welche Trends und Entwicklungen bestimmen die künftige Entwicklung der Tourismusdestination?
- Welche Zukunftsszenarien existieren? Auf welche Zukunft müssen Stakeholder eingestellt sein?
- Welche Entwicklungschancen ergeben sich unter Berücksichtigung der spezifischen Situation und der Ziele der Tourismusdestination?
- Welche guten Beispiele existieren, die inspirieren und von denen man lernen kann?

Tipp: Bei der Definition von Wissenszielen ist es wichtig, die Machbarkeit der Informationsbeschaffung im Auge zu behalten.

Phase 2: Wissensaufbau

In dieser Phase gilt es, geeignete Methoden der Datenerfassung und Wissensgenerierung auszuwählen, den Wissensaufbau zu planen und umzusetzen. Dabei steht eine Fülle von Methoden und Instrumenten zur Verfügung. Während zur grundlegenden Datenerfassung eigene empirische Untersuchungen oder Sekundäranalysen gefragt sind, spielen bei der Vertiefung und Vernetzung von Informationen zu handlungsorientiertem Wissen interaktive Formate eine Rolle.

Mit Blick auf die oben formulierten Wissensziele und die moderierende Rolle der EZ sind folgende Tools zur interaktiven Wissensgenerierung geeignet:

Tool: Szenario-Workshop

Bei einem Szenario-Workshop geht es darum, verschiedene, aber realistische Zukunftsbilder zu identifizieren. Durch die aktive Auseinandersetzung mit den relevanten Einflussfaktoren entsteht ein umfassendes Verständnis über Zusammenhänge, denkbare Entwicklungen und Gestaltungsoptionen. Einen möglichen Ablauf skizziert [Tabelle 3](#).

Tab. 3: Möglicher Ablauf eines Szenario-Workshops

Phase	Inhalt	beispielhafte Fragestellungen
Ins Thema einführen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der zentralen Fragestellung, Erläuterung der Szenariotechnik, Ablauf im Workshop 	Wie wird sich die Zahl der Flugreisenden in unserer Destination in den nächsten 5 Jahren entwickeln?
Problem beschreiben	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation von Zahlen, Daten und Fakten zur Situation bzw. Fragestellung 	<p>Wie hoch ist der Anteil an Flugreisenden an der Gesamtzahl der Gäste?</p> <p>Wie hat sich die Zahl der Flugreisenden bisher entwickelt?</p>
Einflussfaktoren analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Faktoren, die die Entwicklung der Thematik beeinflussen • Auswahl von Schlüsselfaktoren durch Gruppierung oder Bewertung 	<p>Welche Faktoren werden künftig die Zahl der Flugreisenden beeinflussen?</p> <p>Welche Faktoren sind entscheidend?</p>
Szenarien entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellen möglicher Entwicklungen der Schlüsselfaktoren • Gruppierung in zueinander passende Entwicklungen • Ausformulierung der Szenarien in Kleingruppen auf der Basis einer Diskussion der Faktoren und ihrer Zusammenhänge • Im Ergebnis sollten mindestens drei Szenarien entstehen: ein positives, ein negatives und ein „Trendszenario“, das die bisherigen Entwicklungen in die Zukunft fortschreibt. 	<p>Wie könnten sich die Flugpreise in Zeiten des Klimawandels entwickeln?</p> <p>Wie könnte sich das Interesse an Flugreisen angesichts zunehmenden Bewusstseins über die Folgen des Klimawandels entwickeln?</p> <p>Wie könnten sich globale Krisen, wie z.B. Pandemien, Naturkatastrophen oder Terror auf die Entwicklung von Flugreisen auswirken?</p>
Schlussfolgerungen ziehen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn möglich, Abschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Szenario eintritt • Erarbeiten von Schlussfolgerungen für jedes Szenario • Erarbeiten von Ansätzen, um das Eintreten eines wünschenswerten Szenarios zu unterstützen 	<p>Was bedeutet das Szenario für die Tourismusdestination?</p> <p>Welche Herausforderungen ergeben sich?</p> <p>Was sind erste Ideen, um den Herausforderungen zu begegnen?</p>

Infos: Meinert (2014): Leitfaden Szenarientwicklung

Phase 3: Wissensverbreitung

In dieser Phase geht es um die Frage, wie Informationen und Wissen geteilt werden können, damit die richtigen Personen erreicht werden. Die klassischen Instrumente der Wissensvermittlung waren bisher Seminare und Vorträge. Heute ermöglichen digitale Webinare ein ortsunabhängiges, niedrigschwelliges Angebot. Ihr Vorteil liegt in der Möglichkeit zum persönlichen Austausch zwischen Dozent*innen und Teilnehmer*innen. Zudem können kompetente Dozent*innen ihr Wissen einbringen. Als Auftakt für kreative Prozesse in kooperativen Systemen sind auch hier Workshops das geeignete Instrument. Durch die interaktive Auseinandersetzung mit Informationen werden besonders nachhaltig Lerneffekte generiert und Handlungsimpuls ausgelöst (vgl. [Kapitel 5, Leitfaden, Phase 1](#)). Ein hohes Maß an Effizienz und neue Möglichkeiten der Wissensvermittlung bieten digitale Formate und Instrumente, wie

z. B. Videos, Newsletter, datengefüllte Dashboards, E-Learning-Plattformen oder interaktive Trenddatenbanken wie der Trendradar des Hamburger Unternehmens TrendOne (vgl. [Good Practice 9](#)).

Tipps:

Angesichts der unüberschaubaren Vielfalt an Informationen, mit denen Menschen heute konfrontiert sind, ist es sinnvoll, Informationen und Wissen in „verdaulichen“ Mengen zu vermitteln.

Plattformgestützte Wissensvermittlung lebt davon, dass die Plattform auch genutzt wird.

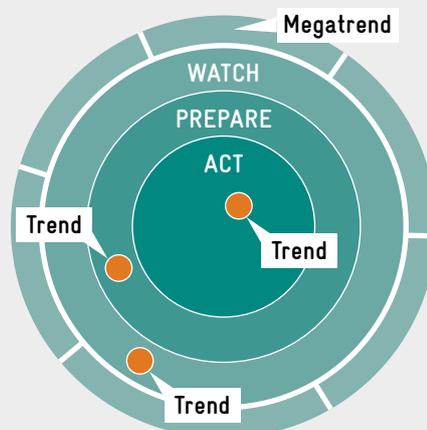
Sie muss deshalb nicht nur interessante Inhalte bereithalten und nutzerfreundlich gestaltet sein, sondern auch regelmäßig beworben werden.

Good Practice 9: Trendradar

Mithilfe des Trendradars des Hamburger Unternehmens TrendOne können die für eine Destination relevanten Trends im Rahmen eines kollaborativen Prozesses identifiziert, bewertet und eingeordnet werden. Die Basis bildet eine aktuelle, umfangreiche Trenddatenbank. Im Mittelpunkt steht immer eine zentrale Fragestellung, wie z. B. „Welche Rolle spielen aktuelle Trends für die Diversifizierung des Angebots in unserer Destination?“ Je nachdem, wie diese Frage beantwortet wird, erfolgt eine Einordnung des Trends im Trendradar. Hierbei wird differenziert zwischen

- Trends, die beobachtet werden sollten (**watch**),
- die aufgegriffen werden sollten (**prepare**) und
- die akutes Handeln erfordern (**act**).

Im Ergebnis entstehen so eine Übersicht und Priorisierung relevanter Trends und Hinweise auf bestehenden Handlungsbedarf.



Nähere Infos:
www.trendone.com

Leitfragen:

Was bedeutet dieser Trend für unsere Destination mit ihren spezifischen Potenzialen und mit Blick auf definierte Ziele?

Welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus für die Destination?

Welche Handlungsfelder oder auch „Innovationsfelder“ lassen sich ableiten?

Phase 4: Wissenssicherung

Im digitalen Zeitalter sind Datenbanken die Tools der Wahl, um Wissen zu speichern, zu aktualisieren und verfügbar zu machen. Heutige Lösungen

bieten darüber hinaus die Möglichkeit, die Stakeholder miteinander zu vernetzen. Auch Qualifizierungsmöglichkeiten können integriert werden.

Good Practice 10: Tourismusnetzwerk Brandenburg, Deutschland



tourismusnetzwerk brandenburg

Das Tourismusnetzwerk Brandenburg versteht sich als Businessportal und soziales Netzwerk für den Brandenburger Tourismus. Seine Aufgabe ist es, den Tourismusunternehmen die für sie relevanten Informationen

an einem zentralen Ort bereitzustellen. Zudem sollen sich Akteure untereinander austauschen und vernetzen sowie qualifizieren können. Übergeordnet steht das Ziel, die Unternehmen dabei zu unterstützen, innovativer, kooperativer und wettbewerbsfähiger zu werden.

Auf der Plattform finden die Stakeholder eine Vielfalt an strategisch wichtigen und praktisch nützlichen Informationen entlang folgender Kategorien:

- **Marke und Marketing:** Positionierung, Fokusthemen, Beteiligungsmöglichkeiten, Marktforschungsdaten
- **Mitmachen und Gestalten:** Tourismuskonzept, Projektdatenbanken, Vernetzungsangebote
- **Wissen und Lernen:** Nachrichten, Termine, Online-Kurse, Tourismusthemen, Zertifizierungsangebote
- **Corona:** Fallzahlen, Regeln, Fördermöglichkeiten etc.

Nähere Infos: www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de

Ansatz 3: Menschen mit Ideen unterstützen

Zur Diversifizierung des touristischen Angebots werden tatkräftige Menschen mit guten Ideen und unternehmerischen Zielen benötigt. Gerade in der aktuellen, durch die Corona-Pandemie geprägten Situation, sind es häufig kreative Unternehmer*innen und Gründer*innen in ESL, die Lösungen entwickeln, um der Krise zu begegnen. Auf ihrem Weg von der Idee zum erfolgreichen Geschäftsmodell benötigen sie Unterstützung, die über EZ-Projekte geboten werden kann.

Welche Unterstützung wird benötigt?

Der Bedarf an Unterstützung ist vielfältig. In weiten Teilen entspricht er im Tourismus dem Bedarf von Gründer*innen anderer Branchen. So wird betriebswirtschaftliches Fachwissen benötigt, Beratung und Begleitung, z. B. bei der Entwick-

lung von Businessplänen oder finanzielle Unterstützung, um die nötigen Investitionen tätigen zu können. Eine Besonderheit im Tourismus ist der besondere Vernetzungsbedarf. Ein neues Angebot ist aufgrund der komplexen und fragmentierten Struktur der touristischen Wertschöpfungskette in besonderem Maße auf Partnerschaften angewiesen, um erfolgreich zu sein. So braucht zum Beispiel ein neuer Fahrradverleih Hotels und Tourenanbieter, die ihn bewerben und Kund*innen vermitteln.

Zur exakten Ausgestaltung eines Unterstützungsangebotes für Menschen mit Ideen im Tourismus existieren viele Möglichkeiten. Folgende Beispiele repräsentieren zwei unterschiedliche Ansätze: das Innolab Graubünden als feste Einrichtung und Anlaufstelle für Menschen mit Ideen und das BMZ-finanzierte „Tourism Recovery Programme“ von enpact e. V. als zeitlich begrenzte Impulsförderung von jungen Unternehmer*innen.

Good Practice 11: Innolab Graubünden, Schweiz

Das Innolab Graubünden versteht sich als Drehscheibe für neue Ideen im Tourismus und begleitet diese in den Phasen eines definierten Innovationsprozesses bis zur Produktreife. Der Prozess beginnt bei der Entwicklung und Vertiefung von Ideen. Es folgen Prototyping und Markttests sowie die Entwicklung von Geschäftsmodellen. Zielsetzung ist es, durch die Entwicklung neuer, innovativer Erlebnisse mehr Gäste zu gewinnen. Herzstück des Innolabs ist das Innotool, eine digitale Plattform, welche die verschiedenen Stakeholder der Destination miteinander vernetzt. Neben der Möglichkeit, eigene Ideen vorzustellen, zu diskutieren und zu bewerten, werden die Stakeholder über gezielte Kampagnen aufgerufen, Ideen zur Lösung spezieller Herausforderungen zu entwickeln. Hier dienen Prämien als Anreiz, Lösungsideen einzureichen. Wenn möglich, werden nationale oder kantonale Förderprogramme genutzt, um die Ideen auch in ihrer Umsetzung finanziell zu unterstützen.



Nähere Infos: www.graubuenden.ch/business/innolab

Good Practice 12: Soforthilfeprogramm für innovative Unternehmen



hierfür war das Vorliegen eines nachhaltig wirksamen und wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells. Neben Qualifizierungsmaßnahmen, einem Mentoring-Angebot und Vernetzungen beinhaltet die Förderung auch einen finanziellen Zuschuss, um die Geschäftsidee zu realisieren. Die Maßnahme ist Teil des Corona-Hilfspaket Tourismus des BMZ.

Nähere Infos: www.enpact.org

Mit dem Ziel, Arbeitsplätze im Tourismus in Zeiten der Corona-Pandemie zu erhalten, fördert die GIZ im Auftrag des BMZ eine Initiative zur Förderung von Unternehmer*innen im Tourismus in ESL. Kooperationspartner sind die TUI Care Foundation und der gemeinnützige enpact e.V. Grundidee des Programms ist es, junge, talentierte Menschen dabei zu unterstützen, die aktuelle Krise mit einem unternehmerischen Ansatz zu bewältigen. Insgesamt 425 Tourismusunternehmer*innen aus Ägypten, Südafrika, Mexiko, Kenia und Tunesien wurden in das Programm aufgenommen. Voraussetzung

Leitfaden:
Diversifizierung auf Destinationsebene

5



Leitfaden: Diversifizierung auf Destinationsebene

Wie lassen sich neue Geschäftsfelder zur Diversifizierung des Angebotes in einem kooperativen System wie der Tourismusdestination so entwickeln und umsetzen, dass die übergeordneten Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung erreicht werden?

Diese Frage steht im Mittelpunkt des folgenden Kapitels. Der folgende Leitfaden führt durch vier Phasen eines kollaborativen Prozesses zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder auf Destinationsebene. Unter einem Geschäftsfeld wird die Kombination eines touristischen Produktes mit einem definierten Zielmarkt verstanden.

Es geht es also um kundenorientierte, kollaborative Produktentwicklung im Tourismus.

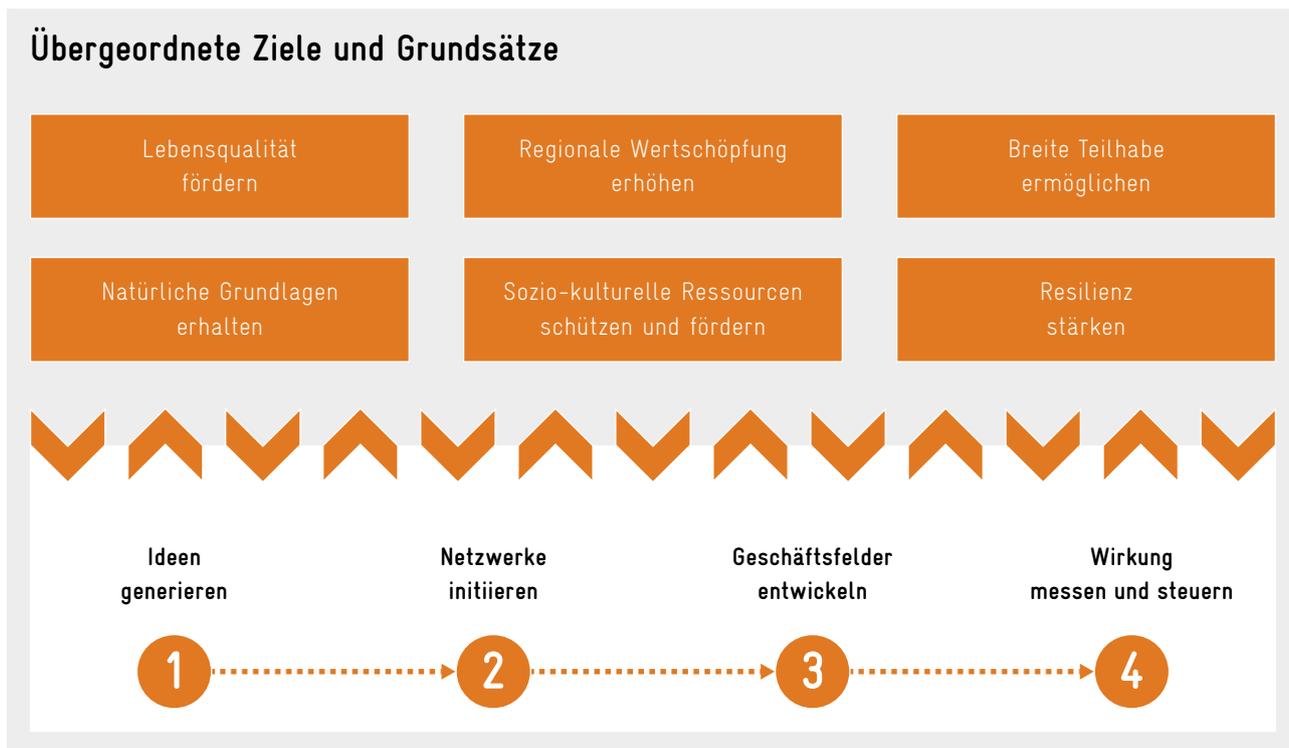
Der Leitfaden richtet sich an Verantwortliche von DMOs, die entsprechende Prozesse steuern, sowie an Verantwortliche in Projekten der EZ, die DMOs oder andere im Tourismus engagierte

Gebietskörperschaften unterstützen. Sie werden in den folgenden Kapiteln als „Prozessverantwortliche“ bezeichnet. Tourismusunternehmen werden als Stakeholder der Destination adressiert.

Ziel des Prozesses ist es, das Angebotsportfolio einer Tourismusdestination sinnvoll zu erweitern und die Destination als Ganzes unabhängiger zu machen.

Wichtig: Der Prozess setzt voraus, dass ein strategischer Rahmen auf Destinationsebene existiert, in dem die gemeinsamen Grundsätze, Ziele und Strategien einer nachhaltigen und risikoinformierten Tourismusentwicklung formuliert sind. Nur so ist gewährleistet, dass die zahlreichen Einzelaktivitäten einzelner Stakeholder einen sinnvollen Beitrag für das Gesamtsystem der Tourismusdestination leisten können.

Abb. 8: Kollaborative Geschäftsfeldentwicklung im Tourismus



Die Prozessverantwortlichen werden im skizzierten Prozess vor allem als Impulsgeber für Innovationen und Netzwerke verstanden, deren zentrale Aufgaben darin liegen, die Stakeholder zu informieren, zu aktivieren und sie dabei zu unterstützen, zielgerichtet zusammenzuarbeiten. Aus diesem Verständnis heraus ergibt sich ein stark partizipativer und kreativer Charakter des Prozesses.

Die folgenden Phasen bauen aufeinander auf, definieren jedoch kein Projekt mit einem Anfang und einem Ende. Vielmehr beschreiben sie einen kontinuierlichen Prozess mit Feedbackschleifen, in dem ständig neue Erkenntnisse generiert werden, die in die Entwicklung einfließen.

Phase 1: Ideen generieren

Die Grundlage für ein gutes Produkt ist eine gute Idee. Sie bildet den Nukleus für die spätere Netzwerkbildung und die gemeinsame Produktentwicklung. Ziel dieser Phase ist es deshalb, Ideen zur Diversifizierung des Angebots zu sammeln, zu bewerten und auszuwählen. Es ist die Aufgabe der Prozessverantwortlichen, die richtigen Impulse hierfür zu setzen.

Dabei gilt es einerseits, Kreativität zu fördern und einen Prozess der Ideenfindung anzuregen. Andererseits ist es wichtig, Menschen, die bereits eine Idee entwickelt haben, Raum zu bieten, um diese vorzustellen und zu vertiefen. Denn Innovationen im Tourismus entstehen meist, wenn sich einzelne Akteure als treibende Kräfte in der Umsetzung erweisen. Eine breite Einbeziehung von Stakeholdern ist deshalb von Bedeutung.

Startpunkt: Die richtige Aufgabenstellung

Am Anfang des Prozesses muss die Aufgabenstellung klar formuliert und der Fokus definiert werden.

Möchte man eher global und unbegrenzt Ideen sammeln, die zur Diversifizierung des Angebotes beitragen? Oder will man bestimmte Entwicklungschancen fokussieren oder Lösungen für konkrete Problemstellungen entwickeln?

Je breiter die Aufgabenstellung formuliert ist, desto größer ist der Spielraum für die Stakeholder, Ideen zu entwickeln oder existierende Ideen einzubringen. Gerade in kleineren Destinationen kann es sinnvoll sein, die Grenzen nicht zu eng zu stecken, um eine relevante Anzahl an Ideen zu sammeln. Durch die Fokussierung von speziellen Fragestellungen können hingegen strategisch besonders bedeutsame Ideen gefunden werden (vgl. [Abbildung 9](#)).

Abb. 9: Ideensammlung zur Diversifizierung des Angebots: beispielhafte Fragestellungen

Welche Angebote...

... machen uns zur attraktivsten Tourismusdestination in Region X?	... in Kombination mit der Landschaft werden zu Highlights im Jahr X?	... machen uns zur absolut authentischen Kulturdestination in Region X?
... machen die Anreise unserer Gäste nachhaltiger?	... machen uns zur „echt“ nachhaltigen Tourismusdestination in Region X?	... machen das Thema X für Gäste erlebbar?
... brauchen wir, um mehr Gäste in der Nebensaison zu gewinnen?	... brauchen wir, um binnenländische Zielgruppen zu erreichen?	... außerhalb des Tourismus helfen durch die Krise?

Wichtig: Ein guter Auftakt!

Um den Prozess der kooperativen Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern auf Destinationsebene in Gang zu bringen, wird ein initiierender Impuls benötigt. Ziel ist es, bei den Stakeholdern ein Bewusstsein für die bestehenden Herausforderungen zu schaffen und sie zu ermutigen, gemeinsam an Ideen und Lösungen zu arbeiten. Eine Basis hierfür wurde idealerweise bereits durch ein kontinuierliches Wissensmanagement geschaffen. Nun gilt es, die richtigen Zielpersonen für einen kreativen und partizipativen Prozess zu mobilisieren.

Hinweis: Je mehr Stakeholder in den Prozess involviert werden, desto breiter ist die Vielfalt an Wissen und Ressourcen, die zum Tragen kommen. Zudem sollten alle für die Fragestellung relevanten Stakeholder die Chance erhalten, ihre individuell passende Rolle in neuen Wertschöpfungsnetzwerken zu finden. Zugangsbeschränkungen sollten deshalb so minimal wie möglich gehalten werden.

Workshop als Format der Wahl

Ein Workshop mit einem Wechsel von fachlichen Inputs und interaktiver, kreativer Arbeit an ausgewählten Fragestellungen ist das ideale und deshalb auch klassische Format für den Auftakt. Hier muss grundsätzlich entschieden

werden, ob dieser in Präsenz an einem Ort stattfinden soll oder als virtuelle Veranstaltung. Auch hybride Veranstaltungen, die beide Formate miteinander kombinieren, sind denkbar (vgl. hierzu **Box 5**).

Box 5: Präsenz- oder Online-Workshop?

Welches Format das Richtige ist, muss individuell entschieden werden. Dies sind wichtige Argumente:

- Der große Vorteil von **Präsenzveranstaltungen** liegt im persönlichen Kontakt der Teilnehmenden an einem Ort. Hier ist das Networking einfacher und Vertrauen, Gemeinschaftsgefühl sowie Kreativität können sich besser entfalten. Auch komplexere Fragestellungen lassen sich in Präsenz besser bearbeiten. Digitale Tools können auch bei Präsenzveranstaltungen genutzt werden, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- **Virtuelle Veranstaltungen** bieten kaum Kapazitätsgrenzen bei der Zahl der Teilnehmenden. Sie sind relativ einfach und kostengünstig umzusetzen, weil keine Räume gemietet oder Catering geboten werden müssen. Für die Teilnehmer*innen ergeben sich Zeitvorteile und die Kosten für die Anreise oder Unterbringung entfallen. Neue Instrumente der digitalen Zusammenarbeit ermöglichen kreativen Austausch und Networking, jedoch nicht in der Intensität, wie es im Rahmen von Präsenzveranstaltungen der Fall ist.
- **Hybride Veranstaltungen** kombinieren einige Vorteile von Präsenz- und virtuellen Veranstaltungen und sind deshalb zunehmend das Format der Wahl. Allerdings ist der Aufwand um einiges höher, weil zwei verschiedene Zielgruppen erreicht werden müssen und jeweils unterschiedliche Tools zur Verfügung stehen. Um beide Zielgruppen in gleicher Weise einzubeziehen, reduziert sich das Spektrum an Möglichkeiten für Interaktionen. Eine Vernetzung zwischen den Teilnehmer*innen vor Ort und den virtuellen Teilnehmer*innen ist kaum möglich.

Tools und Formate zur kollaborativen Ideenfindung

Zur interaktiven Ideenfindung existiert eine große Vielfalt an Tools und Kreativitätstechniken. Sie unterstützen den Prozess des Sammelns, Bewertens und Auswählens von Ideen.

Tool: Digitale Ideenplattformen

Neue Wege der Ideengenerierung und Partizipation eröffnen digitale Ideenplattformen. Nach den Prinzipien von Open Innovation und Crowdsourcing bieten sie Interessierten die Option, eigene Ideen auf der Plattform vorzustellen oder Ideen mit anderen zu diskutieren. Zielsetzung ist es, vielfältige Ideen und breites Wissen einzubeziehen und zu nutzen.

Hinweis: Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es, die Zielgruppen zu mobilisieren, die Plattform aktiv zu nutzen und der Plattform insgesamt Sichtbarkeit zu verschaffen. Neben kommunikativen Maßnahmen sind Preisgelder oder Kofinanzierungen denkbar, um Anreize für Nutzung der Plattform – und die Entwicklung von Ideen – zu schaffen.

Good Practice 13: Open Innovation Wien 2020, Österreich

Einer der größten Open Innovation Prozesse im Tourismus war das Crowdsourcing von Wien Tourismus im Rahmen der Entwicklung der Tourismusstrategie 2020. Herzstück war eine Online-Plattform, über die während eines definierten Zeitraums kreative Ideen für Wien vorgestellt werden konnten. Bürger*innen und Gäste von Wien wurden auf breiter Basis aktiviert, die Plattform zu besuchen und zu nutzen. Im Ergebnis wurden über 500 Ideen aus 40 Ländern gesammelt. Im nächsten Schritt wurden die Ideen in einem Online-Dialogforum von 250 Expert*innen und Stakeholdern der Wiener Tourismuswirtschaft reflektiert. Essenziell war es in dieser Phase, die Bereitschaft der Teilnehmer*innen zu erfassen, sich an weiteren Umsetzungsschritten zu beteiligen.

Tool: Hackathon

Bei einem Hackathon arbeiten interdisziplinäre Teams intensiv in einem vorgegebenen Zeitraum an bestimmten Problemstellungen. Ziel ist es, innerhalb kürzester Zeit praktische Lösungen zu entwickeln. Meist liegt der Fokus auf kreativen, digitalen Lösungen. Das Format eignet sich jedoch auch für die Entwicklung analoger Ideen. Auf dem Weg bis zur Präsentation ihrer Ergebnisse durchlaufen die Teams einen klassischen kreativen Prozess der Analyse und Reflexion der Problemstellung, Entwicklung und Testen von Ideen sowie Ausarbeitung von Lösungen, z. B. in Form von Skizzen oder Prototypen.

Hinweis: Interessant für touristische Hackathons ist der Prozess des Team-buildings. Um passende Teilnehmer*innen zusammenzubringen, können Teams bereits im Vorfeld miteinander vernetzt werden. Dies bietet die Möglichkeit einer gezielten Vernetzung von Stakeholdern mit Kooperationspotenzial.

Good Practice 14: Hackathon zur Tourismusentwicklung, Armenien

Mit Unterstützung der EU fand 2019 bereits zum zweiten Mal ein Hackathon zur Entwicklung von „Innovativen Ideen für die Tourismusentwicklung in Armenien“ statt. Übergeordnet stand das Ziel, die touristische Nachfrage durch neue Ideen und Projekte zu steigern und die Einkommen von klein- und mittelständischen Unternehmen zu sichern. Rund 30 Teams aus ganz Armenien nahmen am Hackathon teil und arbeiteten 24 Stunden lang unter Anleitung erfahrener Mentor*innen und Expert*innen an den Prototypen ihrer Ideen und Produkte. Flankierende Beratungen und Workshops unterstützten die Qualität des Prozesses. Am Ende wurden die Ideen in kurzen Pitches einer Jury präsentiert. Die besten Ideen wurden unter den Gesichtspunkten Kreativität, Wirkung und Nachhaltigkeit ausgewählt und erhielten zur Umsetzung finanzielle Unterstützung.

Nähere Infos: www.eu4business.eu



Tool: World-Café

Das World-Café ist eine Kreativmethode, um konkrete Fragestellungen mit vielen Personen zu bearbeiten. Im Zentrum stehen fokussierte Diskussionen in wechselnden Kleingruppen, die gleichzeitig in einem großen Raum in lockerer Kaffeehausatmosphäre stattfinden. Für die Entwicklung und Reflexion von Ideen ist die Methode besonders geeignet. Entscheidend ist dabei, die richtigen Fragen zu formulieren. Sie sollten klar und verständlich sein, neugierig

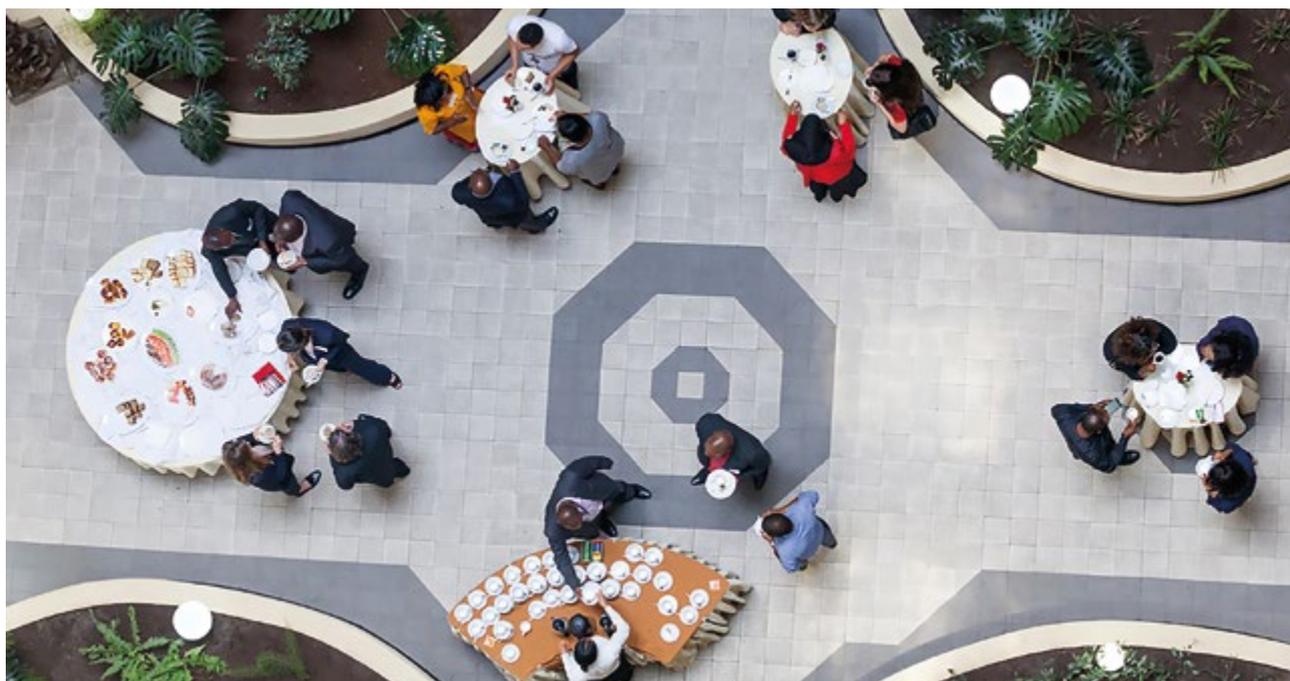
machen und Raum für kreative Ideen lassen, wie z. B. „Wie sieht das perfekte Produkt für eine bestimmte Zielgruppe aus?“ Der große Vorteil des World-Cafés liegt in der Möglichkeit, viele Stakeholder zu involvieren und miteinander zu vernetzen. Außerdem werden die Fragen durch den interdisziplinären Austausch aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

Nähere Infos: www.theworldcafe.com

Good Practice 15: World-Café zum Thema SDGs und Tourismus

Swisscontact wählte das Format eines virtuellen World-Cafés, um Ideen und Fragestellungen rund um das Thema Sustainable Development Goals und Tourismus zu vertiefen. Auf diesem Weg konnte ein internationaler und interdisziplinärer Kreis an Akteuren miteinander vernetzt werden, um sich über Erkenntnisse, Ideen und Ansätze einer nachhaltigen Tourismusedwicklung auszutauschen. Leitend waren hierbei konkrete Fragestellungen, z. B. zum Thema Resilienz, Wertschöpfungsketten, Menschenrechte oder Kundenbedürfnisse im Tourismus.

Nähere Infos: www.swisscontact.org



Leitfragen zur Bewertung von Ideen

Welche Kriterien sollten die Ideen erfüllen, damit sie einen sinnvollen Beitrag zur Diversifizierung im Tourismus leisten können? Diese Frage stellt sich spätestens dann, wenn ein Fundus an Ideen existiert und entschieden werden muss, welche Ideen weiter vertieft und unterstützt werden sollten. Unabhängig davon, ob der Prozess der Bewertung interaktiv mithilfe klassischer Workshopmethoden erfolgt, über ein Online-Voting oder durch ein Expert*innen-Gremium: Die folgenden Leitfragen zur Bewertung von Ideen für eine nachhaltige, resiliente Tourismusentwicklung sollten dabei berücksichtigt werden.



A Machbarkeit

- Ist die Idee grundsätzlich umsetzbar?
- Gibt es jemanden, der die Idee umsetzen möchte?
- Ist der angesprochene Markt attraktiv?
- Ist die Idee attraktiv für potenzielle Zielgruppen?

B Beitrag zur Diversifizierung

- Erschließen wir durch die Idee neue Zielgruppen?
- Erschließen wir durch die Idee neue, möglichst nahe Quellmärkte?
- Eröffnet die Idee multioptionale Nutzungsmöglichkeiten?
- Wirkt sich die Idee positiv auf die Saisonalität aus?

C Beitrag für mehr Nachhaltigkeit

- Profitieren zahlreiche Tourismusunternehmen von der Idee?
- Fördert die Idee die Teilhabe von benachteiligten Menschen?
- Lässt sich die Idee mit regionalen Ressourcen umsetzen?
- Sind die potenziellen ökologischen Belastungen vertretbar?
- Trägt die Idee zum Schutz der natürlichen Ressourcen bei?
- Trägt die Idee zur Förderung sozio-kultureller Ressourcen bei?
- Werden durch die Idee Tourismusströme entzerrt?
- Wie krisenresistent ist die Idee?



Ergebnisse dieser Phase:

- Es existiert ein Pool an Ideen zur Diversifizierung des Angebotes, auf den jederzeit zurückgegriffen werden kann.
- Es wurden Ideen unter bestimmten Gesichtspunkten ausgewählt, die im nächsten Schritt weiter vertieft werden.

Phase 2: Netzwerke initiieren

In dieser Phase ist es die Aufgabe der Prozessverantwortlichen, die richtigen Partner und Stakeholder zu vernetzen, damit eine Idee vertieft und umgesetzt werden kann. Im Idealfall entstehen

funktionsfähige Netzwerke, die den Prozess der Produktentwicklung eigenverantwortlich durchlaufen so zur Diversifizierung des Angebotes in der Destination beitragen.

Hinweis: Jede Idee zur Diversifizierung des touristischen Angebots lässt sich in einem Wertschöpfungssystem verorten, wo sie mit anderen Leistungen verbunden ist. Nur durch das gezielte Zusammenwirken komplementärer Leistungen in diesem System entstehen erfolgreiche Geschäftsmodelle und Wertschöpfung für die Region (vgl. hierzu [Kapitel 1, Teil 2](#)). So braucht ein Landwirt, der seinen Heuschober für Events nutzen möchte, Übernachtungsmöglichkeiten in der Nähe, einen Cateringservice oder Künstler*innen, die auf dem Event auftreten. Die Vernetzung mit geeigneten Partnern und die Förderung der Arbeit im Netzwerk ist deshalb eine wertvolle Unterstützung, die Prozessverantwortliche bieten können und dient zugleich der Förderung der Tourismusdestination insgesamt.



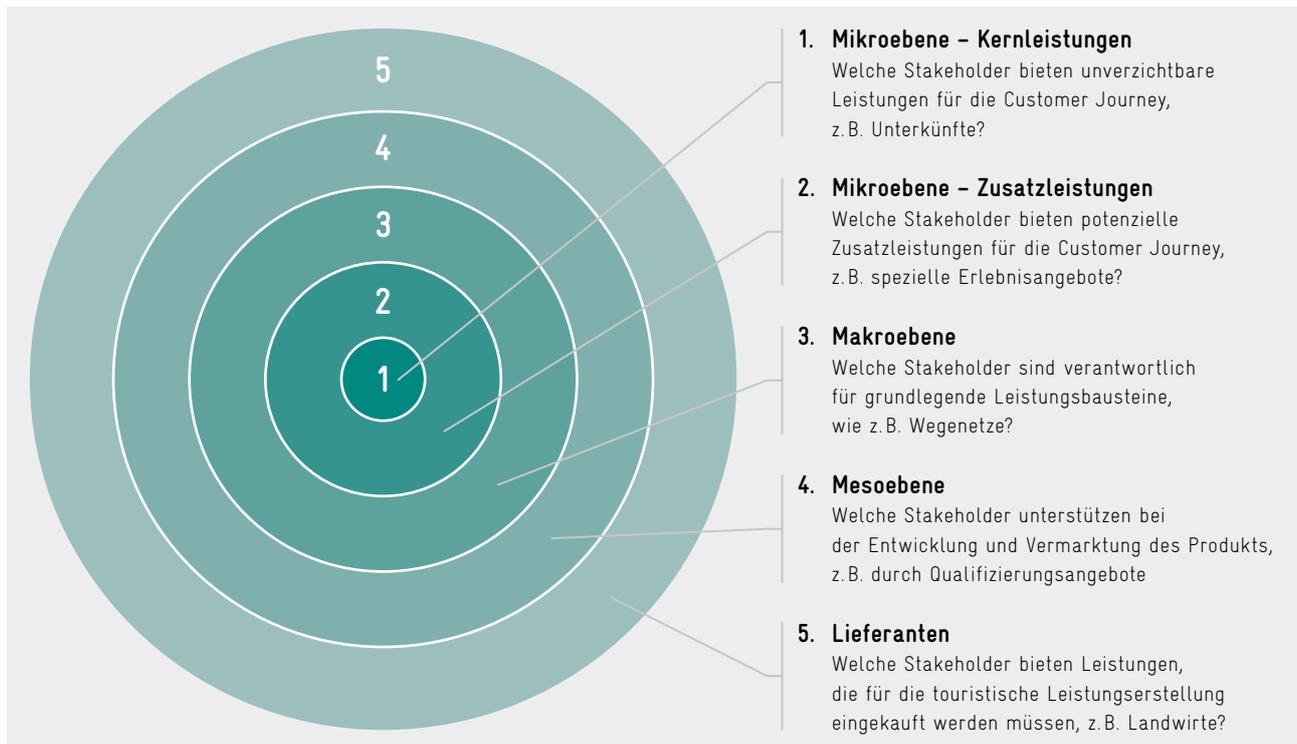
Schritt 1: Schlüsselakteure aktivieren

Auf dem Weg von der Idee zum marktfähigen touristischen Produkt müssen Ideen vertieft, Konzepte entwickelt, Partnerschaften geknüpft, finanzielle Mittel organisiert werden und vieles mehr. Schlüsselakteure sind die treibenden Kräfte in diesem Prozess und übernehmen die wesentlichen Managementaufgaben. Manchmal wird dies die Tourismusorganisation selbst sein, vor allem dann, wenn es darum geht, grundlegende Angebotsfaktoren, wie etwa einen neuen Wandertrail, zu entwickeln. Besonders im Fokus stehen aber auch jene Menschen, die eigene Ideen in die Tat umsetzen möchten. In der Regel sind dies Unternehmer*innen oder Gründer*innen, die mit Ihrer Idee ein Geschäftsmodell verknüpfen wollen.

Tool: Stakeholder Mapping

Bei der Suche nach geeigneten Partnern hilft ein einfaches Stakeholder-Mapping, wie beispielhaft in **Abbildung 10** dargestellt. Hier werden die Stakeholder nach den verschiedenen Ebenen im touristischen Wertschöpfungssystem differenziert (vgl. hierzu **Kapitel 1, Teil 2**). Je näher ein Stakeholder am Zentrum platziert ist, desto wichtiger ist in der Regel eine frühzeitige Einbeziehung in Netzwerkaktivitäten.

Abb. 10: Mögliche Struktur eines Stakeholder-Mapping



Schritt 2: Netzwerk formieren

Wenn klarer ist, wer die initialen Partner für ein Netzwerk sein sollten, können diese gezielt angesprochen werden.

Hinweis: Auch wenn es im Interesse der einzelnen Anbieter sein sollte, neue Optionen für Wertschöpfung zu nutzen, sind mangelnde Zeit oder fehlendes Interesse oftmals die Hürden, um sich in die Entwicklung neuer Lieferketten einzubringen. Maßnahmen zur Aktivierung der Stakeholder und eine klare Kommunikation der individuellen Chancen sind deshalb essenziell.

Box 6: Bedingungen für Kooperationen

In der Praxis hat es sich bewährt, die Perspektive der einzelnen Partner einzunehmen und die folgenden Bedingungen für die Entstehung oder Stärkung von Kooperationsbeziehungen zu prüfen:

- **Nutzenorientierung:** Die Kooperationspartner erwarten einen erkennbaren Nutzen für sich selbst und gehen davon aus, dass dieser nur durch die Kooperation entstehen kann.
- **Transaktionskosten:** Der Aufwand für die Kooperation wird über die erzielten Ergebnisse wieder eingespielt.
- **Synergierregel:** Die Kooperationspartner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an der Komplementarität der individuellen Stärken. Sie akzeptieren darum in der Regel nur jene Kooperationspartner, die dank ihrer Stärke neue Potenziale entstehen lassen.
- **Fairness- und Gleichgewichtsregel:** Die beteiligten Akteure vergleichen ihre eigenen Transaktionskosten und ihren Nutzen mit denen der anderen Kooperationspartner und reagieren sensibel auf Ungleichgewichte.

Quelle: GIZ 2015, Capacity Works, S. 53

Zur Initiierung des Netzwerks empfiehlt sich ein Kick-Off-Workshop, in dem die Idee vorgestellt, diskutiert und grob durchdacht wird. Neben den Zielen und Inhalten der Idee spielen hier bereits Fragen der Machbarkeit und speziell der Finanzierbarkeit eine Rolle. Für

die Beteiligten sollte hierdurch klar werden, ob sie die Idee gemeinsam umsetzen möchten. Ziel ist es, einen Kreis an Netzwerkpartnern zu formieren, der die Wertschöpfungskette im weiteren Verlauf Schritt für Schritt entwickelt.

Netzwerke brauchen Ziele!

Jedes Netzwerk braucht gemeinsame Ziele als Orientierung und Motivation für die Stakeholder, aber auch für ein effektives Controlling. Erste Zielvorstellungen sollten gleich zu Beginn der Netzwerkarbeit formuliert werden, um eine gemeinsame Basis zu schaffen.

In der initialen Phase des Netzwerks geht es vor allem um die Formulierung der übergeordneten Ziele der Zusammenarbeit. Sie müssen im Einklang mit den Zielen einer nachhaltigen, Tourismusentwicklung zu verwirklichen

sein und diese idealerweise unterstützen.

Das übergeordnete Ziel, die Saisonalität zu verringern, kann z. B. auf Netzwerkebene unterstützt werden, indem gezielt Angebote für die Nebensaison entwickelt und entsprechende Zielgruppen adressiert werden. Die Ziele sollten außerdem möglichst konkret und überprüfbar sein, um den Erfolg der Aktivitäten messen zu können.

Tabelle 4 erteilt einen Überblick über die Ziele und konkretisiert diese für die Netzwerkebene.

Tab. 4: Übergeordnete Ziele für das Netzwerk (Beispiele)

Übergeordnete Ziele der Destination	Konkretisierung für die Ebene des Netzwerks
Optimierung bzw. Sicherung der ökonomischen Wertschöpfung	
Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Zahl an Neukund*innen aus neuen Quellmärkten
Stabilisierung der touristischen Umsätze	Stabilisierung der Umsätze im Netzwerk
Erhöhung des Anteils regionaler Wertschöpfung	Integration regionaler Betriebe ins Netzwerk (Zahl der Betriebe)
Verringerung der Saisonalität	Verringerung der Saisonalität im Netzwerk (Kennzahl)
Verlängerung der Aufenthaltsdauer	Verlängerung der Aufenthaltsdauer im Netzwerk
Erhöhung der Auslastung	Erhöhung der Auslastung im Netzwerk
Steigerung der Zahl an Gründungen	Gründung(en) durch das Netzwerk (Anzahl)
Erhöhung der Gästezufriedenheit	Erhöhung der Gästezufriedenheit in den Partnerbetrieben
Optimierung der ökologischen Effekte des Tourismus	
Minimierung des Ressourcenverbrauchs	Minimierung des Ressourcenverbrauchs im Netzwerk (Land, Wasser, Energie)
Reduzierung von Emissionen	Reduzierung von Emissionen im Netzwerk (CO ₂ , Abwasser, Lärm)
Reduzierung von Überlastungserscheinungen	Entzerrung von Touristenströmen durch neue Angebote (Anzahl)
Optimierung der soziokulturellen Effekte des Tourismus	
Erhöhung der Lebenszufriedenheit der Bevölkerung	Erhöhung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden
Förderung der Teilhabe an touristischer Wertschöpfung	Integration von benachteiligten Menschen als Mitarbeitende (Anzahl)
Sicherung von Arbeitsplätzen Tourismus	Sicherung von Arbeitsplätzen im Netzwerk
Steigerung des Lohnniveaus im Tourismus	Gewährleistung eines fairen Lohnniveaus im Netzwerk

Hinweis: Nicht alle Ziele werden durch das Netzwerk aktiv verfolgt werden können. Gleichwohl ist eine Auseinandersetzung mit diesen Zielen sinnvoll. So wird das Bewusstsein geschärft, welche Faktoren im Gesamtsystem eine Rolle spielen und Überlegungen angeregt, welchen Beitrag das Netzwerk hierfür leisten kann.

Zusammenarbeit verstetigen

Um die weitere Arbeit im Netzwerk zu strukturieren und verbindlich zu gestalten, hilft ein Projektplan, in dem anstehende Aufgaben mit Verantwortlichkeiten und einer Zeitplanung versehen werden. Die Definition von Meilensteinen bietet auch den Prozessverantwortlichen eine Orientierung, wo das Netzwerk steht, und dient als Grundlage für die Prozesssteuerung.



Ergebnisse dieser Phase:

- Durch die Einordnung von Ideen in den größeren Zusammenhang der Wertschöpfungskette wurde eine Grundlage für eine ganzheitliche Produktentwicklung geschaffen, die zur Diversifizierung des Angebots beiträgt.
- Die richtigen Netzwerkpartner haben ihren Willen erklärt, die Idee gemeinsam zu vertiefen und umzusetzen.
- Als Grundlage zur Koordinierung des Netzwerks existieren Zielvorgaben sowie eine transparente Projektplanung.

Phase 3: Geschäftsfelder entwickeln

Es ist nun die Aufgabe des Netzwerks, die Idee so auszuarbeiten, dass ein marktfähiges Produkt entsteht. Übergeordnet steht das Ziel, ein neues Geschäftsfeld zu etablieren, das die Angebotspalette der Destination sinnvoll erweitert und so zur Diversifizierung beiträgt. Hierfür müssen das Produkt bedürfnisgerecht konzipiert und die nötigen Maßnahmen zur Umsetzung ergriffen werden.

Die im Folgenden beschriebenen Arbeitsschritte unterstützen die Arbeit im Netzwerk. Bei Bedarf übernehmen die Prozessverantwortlichen in dieser Phase Coaching- und Unterstützungsfunktionen, sollten den Netzwerkpartnern aber so viel Eigenverantwortung wie möglich überlassen.

Wichtig: Geschäftsfelder können nur erfolgreich etabliert werden, wenn durch den Konsum des Produktes Kundenbedürfnisse erfüllt werden. Spätestens ab diesem Schritt ist deshalb die Kund*innenperspektive die wichtigste Leitplanke für die Produktentwicklung! Die Auseinandersetzung mit der Zielgruppe an sich sowie ihren Wünschen und Bedürfnissen entlang der Customer Journey sind somit essenzielle Voraussetzungen für eine bedürfnisgerechte Produktplanung.

Schritt 1: Zielgruppe analysieren

Manchmal ist bereits klar, wer die Zielgruppe für ein (neues) Produkt sein soll, z. B. wenn die Idee speziell für diese entwickelt wurde. So könnte zum Beispiel die zahlungskräftige Expat-Community gezielt angesprochen werden, um sich unabhängiger von internationalen Quellmärkten zu machen. In anderen Fällen geht man bei der Produktentwicklung zunächst von den vorhandenen touristischen Potenzialen einer Destination aus und stellt sich dann die Frage, wer mit diesem Produkt angesprochen werden soll. Um die Abhängigkeit von einigen wenigen Zielmärkten zu verringern, sollten hierbei möglichst weitere und weniger krisenanfällige Märkte in den Fokus rücken. Für diesen Zweck lassen sich Märkte insbesondere nach geographischen Kriterien auswählen, aber auch Faktoren wie Marktgröße und Marktattraktivität sollten eine Rolle spielen. Ist die Zielgruppe definiert, ist die Persona-Methode ein hilfreiches Tool, um sie strukturiert unter die Lupe zu nehmen.

Tool: Persona-Methode

Eine Persona ist eine idealtypische Vertreterin der definierten Zielgruppe. Durch einen Steckbrief lässt sie sich entlang unterschiedlicher Dimensionen, wie etwa Werte, Einstellungen, Mediennutzung oder Reiseverhalten detailliert beschreiben. So regt das Tool dazu an, sich differenziert mit der Zielgruppe auseinanderzusetzen und trägt gleichzeitig dazu bei, dass sich alle Stakeholder diese genau vorstellen bzw. sich in diese hineinversetzen können.

Wichtig: Die Persona darf nicht utopisch sein oder eine Wunschvorstellung, sondern muss eine real existierende Zielgruppe repräsentieren. Daten und Fakten sind deshalb die Basis der Persona-Entwicklung. Hier kann eine DMO durch die Bereitstellung von Marktforschungsdaten, z. B. aus Sekundäranalysen oder eigenen Marktforschungsstudien, unterstützen. Besonders hilfreich sind jedoch persönliche Gespräche mit den Repräsentant*innen einer Zielgruppe.

Abb. 11: Persona-Steckbrief (Vorlage)

	<p>Was macht die Person aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> Was sind ihre Werte und Einstellungen? Was ist ihr wichtig im Leben? Wie ist ihr Auftreten? Welche Hobbies und Interessen hat sie? 	<p>Mediennutzung & Kontaktpunkte</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche Medien und Kanäle nutzt sie im Allgemeinen? Welche Medien und Kanäle nutzt sie bei der Reiseplanung? Welche Endgeräte nutzt sie? Wer übt Einfluss auf die Reiseentscheidung aus?
<p>Wer ist es?</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie heißt die Persona? Wie alt ist die Persona? Wie wohnt die Persona? Welchen Beruf hat sie? Wie sind die familiären Verhältnisse? 	<p>Erwartungen, Bedürfnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> Was möchte die Persona durch den Konsum des Produkts erreichen? Welche Probleme will sie lösen? Welchen Nutzen will sie erzielen? Und welche Gefühle könnten dies alles begleiten? Welche Ängste könnte sie haben? Und was könnte sie ganz besonders begeistern? 	<p>Herausforderungen & Einwände</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche Herausforderungen treten bei der Kaufentscheidung auf? Womit hat sie zu kämpfen? Was fällt ihr schwer? Warum würde die Persona das Produkt nicht kaufen? Welche Gegenargumente können aufkommen? Was könnte sie stören oder verunsichern?
<p>Ideale Lösung</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie können wir der Persona helfen, die Herausforderungen zu meistern? Wie können wir ihre Erwartungen übertreffen? Mit welchen Emotionen können wir die Persona abholen? Wie helfen wir, dass sie ihre Ziele erreicht? 		

Schritt 2: Customer Journey analysieren

Produktentwicklung im Tourismus bedeutet, inhaltlich passende Angebotsbausteine so zu gestalten und zu bündeln, dass ein bedürfnisgerechtes Gesamterlebnis entsteht. Bei der Planung des Produktes im Rahmen einer Diversifizierung hilft die Analyse der Customer Journey.

Tool: Analyse der Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt den Prozess der touristischen Leistungserstellung aus der Perspektive von Kund*innen (vgl. **Kapitel 1, Besonderheiten im Tourismus**). Sie zu analysieren bedeutet, den Prozess Schritt für Schritt mit den Augen der Gäste durchzuspielen. Hierfür werden zunächst die Schlüssel-Situationen im Prozess der Reise identifiziert und die jeweiligen Kontaktpunkte ermittelt. Dies sind Orte und Momente, wo Ange-

bot und Nachfrage aufeinandertreffen, z. B. beim Ankommen an einem Bahnhof, Einchecken im Hotel oder Erreichen eines Ausflugsziels.

Für jeden Kontaktpunkt gilt es nun, Antworten auf die entscheidenden Fragen der Produktentwicklung zu finden. Leitend können z. B. folgende Fragestellungen sein:

- Welche exakten Kund*innenbedürfnisse sind relevant? Was wünschen sich Kund*innen an dieser Stelle der Reise?
- Wie sieht das ideale Erlebnis an diesem Kontaktpunkt aus? Durch welche Faktoren wird es geprägt?
- Welche Mindestanforderungen müssen erfüllt werden, um die Bedürfnisse zu erfüllen?
- Welche Schwachstellen oder Angebotslücken gibt es entlang der Customer Journey?

Abb. 12: Analyse Customer Journey (Template)

 Persona – Kurzcharakteristik		Erwartungen	
.....		
.....		
.....		
Phase		Phase	
Phase		Phase	
Kontaktpunkte	Kontaktpunkte	Kontaktpunkte	Kontaktpunkte
Bedürfnisse	Bedürfnisse	Bedürfnisse	Bedürfnisse
Ideales Erlebnis	Ideales Erlebnis	Ideales Erlebnis	Ideales Erlebnis
Lücken, Schwachstellen	Lücken, Schwachstellen	Lücken, Schwachstellen	Lücken, Schwachstellen
Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Handlungsbedarf

Richtig umgesetzt liefert die Analyse der Customer Journey also Antworten auf alle Fragen einer bedürfnisgerechten Produktentwicklung. Um fundierte Antworten zu finden, braucht es allerdings einer intensiven Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Kontaktpunkt. Dabei sollte die Kund*innenperspektive nicht nur erahnt werden, sondern empirisch fundiert einfließen. Empfehlenswert ist die Umsetzung der Analyse als „Co-Creation-Prozess“, also unter Einbeziehung eines interdisziplinären Teams und potenzieller Kund*innen.

Tipp: Die Visualisierung einer idealtypischen Customer Journey kann auch als Prototyp fungieren, um einen oder mehrere Markttests zu durchlaufen. So kann das Produkt in einem iterativen Prozess mit ständigem Kundenfeedback bedürfnisgerecht geplant werden.

Schritt 3: Produktkonzept entwickeln

Durch die Analyse der Customer Journey wurden die entscheidenden Informationen zur Planung des Produktes und damit zur Diversifizierung des Angebotes zusammengetragen. Im Produktkonzept werden nun alle relevanten Informationen nochmals zusammengefasst. Dabei sollte auch die Frage beantwortet werden, welchen Beitrag das Produkt zur Erreichung der Destinationsziele

leitet. Sowohl den Prozessverantwortlichen als auch den Netzwerkpartnern bietet das Konzept eine wichtige Orientierung für ihre operativen Aktivitäten. Auch kann es helfen, weitere Netzwerkpartner zu finden oder finanzielle Mittel zu akquirieren. Das Produktkonzept könnte auch eine Grundlage für die Vergabe von Fördermitteln bieten.

Möglicher Aufbau eines Produktkonzepts

A Allgemeines

- Wie lässt sich das Produkt kurz beschreiben?
- Was ist das Alleinstellungsmerkmal des Produktes?

B Zielgruppen

- An welche Zielgruppe richtet sich das Produkt?
- Wie lässt sich die Zielgruppe charakterisieren?

C Erlebnisse

- Welchen zentralen Nutzen erzeugt das Produkt?
- Welche Erlebnisse erzeugt das Produkt entlang der Customer Journey?
- Welche Kernleistungen werden hierfür benötigt?
- Welche Zusatzleistungen werden hierfür benötigt?
- Welche grundlegenden Leistungen werden benötigt?
- Welche unterstützenden Leistungen werden benötigt?
- Welche Kriterien müssen diese Leistungen erfüllen?
- Was wird getan, um das Produkt emotional aufzuladen?

D Kommunikation

- Wie lautet die zentrale Botschaft im Marketing?
- Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sollen genutzt werden?
- Welche Marketingmedien werden benötigt?

Schritt 4: Handlungsziele festlegen

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit der Customer Journey und der Vertiefung konzeptioneller Fragen im Produktkonzept ist der richtige Zeitpunkt, um die Handlungsziele des Netzwerks festzulegen. Sie betreffen konkrete Handlungsfelder auf dem Weg zum vermarktungsfähigen

Produkt. Somit bilden sie eine unmittelbare Schnittstelle zur Entwicklung von Projekten und Maßnahmen, die zur Produktentwicklung – und damit zur Diversifizierung – beitragen. Einige Beispiele für entsprechende Handlungsziele sind in **Tabelle 5** zusammengestellt.

Tab. 5: Handlungsziele für das Netzwerk (Beispiele)

Handlungsbereich	Konkretisierung
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von x Unterkünften, die sich auf die Zielgruppe x spezialisieren • Integration von x regionalen Anbietern ins Wertschöpfungssystem • Kriterien-basierte Verbesserung der spezifischen Angebotsqualität • Zielgruppenspezifische Qualifizierung von x % der Partnerbetriebe • Schaffung von Angebot x als Baustein der Customer Journey • Umsetzen von Schlüsselmaßnahmen für nachhaltige Mobilität
Kommunikation und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Bekanntheitsgrads als Destination für Thema x im Markt x • Platzierung des Produktes auf den relevanten Top 5 Online-Vertriebsplattformen • Aufbau einer Online-Community für Thema x
Kooperation, Prozesse, Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines gegenseitiges Empfehlungsmarketings • Aufbau von x Kooperationen mit zielgruppenspezifischen Reiseveranstaltern • Finanzierung von x € mithilfe von Crowdfunding • Sensibilisierung der DMO für die Belange des Netzwerks

Schritt 5: Produkt startklar machen

Durch den Abgleich der formulierten Zielvorstellungen mit den ermittelten Schwachstellen und Lücken entlang der Customer Journey (vgl. **Schritt 2**) wird der Handlungsbedarf sichtbar, um das Produkt vermarktungsfähig zu machen. Durch die Handlungsziele wird dieser weiter konkretisiert. Nun können konkrete Maßnahmen und Projekte geplant werden, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Die Netzwerkpartner sind jetzt herausgefordert, die nötigen Maßnahmen umzusetzen. Dieser Prozess kann sehr aufwendig sein, vor allem dann, wenn auch infrastrukturelle Entwicklungen nötig sind oder noch finanzielle Fragen geklärt werden müssen.

Wichtig: Nicht jedes Detail muss von Anfang an perfekt sein. Manchmal ist es besser, einfach loszulegen, den Markttest zu wagen, zu lernen und ein Produkt sukzessive zu optimieren. Das Feedback der Gäste ist hierfür ein zentraler Faktor und sollte deshalb immer gezielt eingeholt werden.



Ergebnisse dieser Phase

- ➔ Ein neues Produkt ist in seinen verschiedenen Facetten und Phasen bedürfnisgerecht konzipiert.
- ➔ Alle wichtigen Informationen für die Produktentwicklung sind im Produktkonzept dokumentiert.
- ➔ Das Netzwerk hat grundlegende Maßnahmen zur Entwicklung und Vermarktung des Produkts geplant und umgesetzt.



Phase 4: Wirkung messen & steuern

Damit die initiierten Netzwerke – die im Idealfall eigenverantwortlich zusammenarbeiten – einen sinnvollen Beitrag zur Diversifizierung leisten, werden Kontroll- und Steuerungsmechanismen benötigt. Durch die Entwicklung und Implementierung geeigneter Instrumente kann die EZ einen wertvollen Beitrag leisten, damit die Aktivitäten von Netzwerken zur Erreichung übergeordneter Ziele beitragen.

Bei der Gestaltung der Kontroll- und Steuerungsinstrumenten stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

- Inwieweit trägt das Netzwerk zu den Zielen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung bei?
- Was kann getan werden, um die Wirkung zu verbessern?

Eine praxistaugliche Wirkungsmessung muss einfach in der Umsetzung und pragmatisch sein. Hierfür empfiehlt sich ein Basissystem an Indika-

toren in Kombination mit einem System für qualitatives Feedback. Auch eine regelmäßige Kontrolle des Projektfortschritts ist wichtig. Grundlage hierfür bildet eine transparente Projektplanung mit festgelegten „Meilensteinen“.

Indikatoren zur Messung der Zielerreichung

Indikatoren operationalisieren die Zielsetzungen in quantifizierbare Größen. Wenn es das definierte Ziel ist, die Auslastung in der Nebensaison zu erhöhen, kann dies gemessen werden durch die Zahl der Monate, in der sich 75 % der Übernachtungen konzentriert. Je höher diese Zahl ist, desto besser verteilt sich die Nachfrage auf das Jahr. Weitere Beispiele für sinnvolle Indikatoren, die aus den definierten Zielen einer nachhaltigen Entwicklung abgeleitet werden können, zeigt **Abbildung 13**.

Abb. 13: Indikatoren Wertschöpfungsnetzwerk (Beispiele)

Optimierung der ökonomischen Effekte	Optimierung der ökologischen Effekte	Optimierung der sozio-kulturellen Effekte
<ul style="list-style-type: none"> ● Zahl an Neukund*innen aus regionalen Quellmärkten ● Bruttoumsatz ● Zahl regionaler Betriebe im Netzwerk ● Zahl der Monate, in denen sich 75 % der Übernachtungen konzentrieren ● Aufenthaltsdauer der Zielgruppen ● Auslastung der Unterkünfte ● Zahl der Gründungen durch das Netzwerk ● Zufriedenheit der Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂-Fußabdruck ● Energieverbrauch ● Wasserverbrauch ● regionale Baumaterialien ● Abfallmenge ● Flächenverbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zufriedenheit der Mitarbeitenden ● Zahl benachteiligter Menschen als Mitarbeitende ● Zahl der Arbeitsplätze insgesamt ● Zahl der Ganzjahresarbeitsplätze ● Lohnniveau

Hinweis: Mithilfe eines Indikatoren-gestützten Controllings werden Erfolge auf Basis von Daten und Fakten sichtbar gemacht. Dies hilft sowohl in der Innen- als auch in der Außenkommunikation sowie bei der weiteren Etablierung des Netzwerks. Weichen die Ergebnisse des Monitorings stark von den angestrebten Zielwerten ab, weist dies darauf hin, dass die Zielgrößen oder Aktivitäten angepasst werden müssen.

Bei der Planung von konkreten Steuerungsaktivitäten unterstützt ein qualitatives Feedbacksystem.

Qualitatives Feedback-System

Um die weitere Entwicklung der Netzwerke zielgerichtet und wirkungsorientiert zu gestalten, ist auch eine qualitative Einschätzung hilfreich. Hierfür eignet sich ein Feedbacksystem, bei dem Stärken und Schwächen betrachtet werden und hinterfragt wird, warum bestimmte Ziele nicht erreicht wurden.

Konkrete Fragestellungen dieses Feedbacksystems könnten sein:

- Sind unsere Ziele ausreichend klar?
- Werden Sie von allen Netzwerkpartnern getragen?
- Profitieren alle Partner adäquat vom Netzwerk?
- Haben wir die relevanten Akteure an Bord?
- Existieren bestimmte Akteure, die wir stärker einbinden sollten?
- Wie funktioniert das Management des Netzwerks?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Netzwerk?
- Sind die Entscheidungswege effizient?
- Welche Stärken und Schwächen hat das Produkt?
- Welche Stärken und Schwächen existieren im Marketing?
- Weshalb wurde Ziel x nicht erreicht?
- Was sind die Hemmnisfaktoren?
- Was waren Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit?

Umgesetzt werden kann ein solches Feedbacksystems z. B. durch einen Workshop oder eine Befragung. Die Prozessverantwortlichen können hier eine moderierende Rolle einnehmen oder ein Befragungstool zur Verfügung stellen. Wichtig ist, dass die richtigen Schlüsse gezogen werden, um den Wirkungsgrad des Netzwerks zu erhöhen.

Da die Prozessverantwortlichen gegenüber den Netzwerken nicht weisungsbefugt sind, können steuernde Maßnahmen nicht verordnet werden. Im Idealfall durchlaufen Netzwerke den Prozess daher gemeinsam und interaktiv, so dass Ideen zur Verbesserung von innen heraus entstehen.

Tipp: Um die Akteure nicht zu überfordern, muss die Komplexität der Aufgabenstellung so weit wie möglich reduziert werden. Dies sollte bei der Auswahl der Indikatoren bedacht werden, aber auch bei der Formulierung von Dokumentationsaufgaben.



Ergebnisse dieser Phase

- Netzwerkaktivitäten zur Diversifizierung des touristischen Angebotes wurden hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft und den Prozessverantwortlichen liegen Informationen zu ihrem Wirkungsgrad vor.
- Der resultierende Handlungsbedarf zur Optimierung des Wirkungsgrads wurde gemeinsam herausgearbeitet und dokumentiert.
- Maßnahmen zur Optimierung des Wirkungsgrades werden sowohl auf Netzwerkebene als auch auf Destinationsebene umgesetzt.

Fazit:
Aufbruch in eine neue Zeit?!



Fazit: Aufbruch in eine neue Zeit?!

Der Tourismus hat in den vergangenen Jahrzehnten weltweit zu Wohlstand und Lebensqualität beigetragen, aber auch Spuren hinterlassen. Der Verlust von Biodiversität, Verkehrsprobleme oder Überfremdung sind vielerorts sichtbare Folgen einer über viele Jahre überwiegend ökonomisch getriebenen Entwicklung. Weltweit befeuern die CO₂-Emissionen des Reisens die Erderwärmung und den Klimawandel.

Der durch Corona bedingte Stillstand des Reise geschehens sollte deshalb einen Impuls bieten, den Tourismus neu zu denken und eine sinnvolle Transformation der Branche anzustoßen. Dies bedeutet insbesondere, Abschied zu nehmen vom einseitigen Wachstumsparadigma und eine Entwicklung zu ermöglichen, die ökonomische, ökologische und soziale Ziele des Tourismus in

Einklang bringt. Gleichzeitig muss der Tourismus widerstandfähiger und anpassungsfähiger werden, um die positiven Wirkungen für die Menschen und die Zielgebiete abzusichern.

Wer diesen Weg konsequent gehen möchte, kommt nicht daran vorbei, sein touristisches Angebot zu diversifizieren, also vielfältiger und multifunktionaler zu machen. Die Tatsache, dass der Tourismus ein kleinteiliges und stark vernetztes kooperatives System mit großer Interessensvielfalt ist, macht dies allerdings zu einer anspruchsvollen Aufgabe. Dies gilt vor allem dann, wenn man das Thema strategisch und ganzheitlich anpacken möchte. Das vorliegende Handbuch unterstützt auf diesem Weg und damit die Mission der EZ einer nachhaltigen Tourismusentwicklung in ESL.



Übersicht Good Practices

Good Practice 1:

Community Based Tourismus, Ruanda

Kategorie: Vielfalt als Leitprinzip

Nähere Infos: GIZ 2021

Good Practice 2:

Das South Outdoor Festival, Albanien

Kategorie: Diversifizierung auf Destinationsebene

Nähere Infos: www.southoutdoor.al

Good Practice 3:

Kulinarische Route, Tunesien

Kategorie: Diversifizierung auf Destinationsebene

Nähere Infos: <https://www.giz.de/de/downloads/Factsheet%20F%C3%B6rderung%20des%20nachhaltigen%20Tourismus%20DE%206-2021.pdf>

Good Practice 4:

Mini-Adventures von Contiki, UK

Kategorie: Horizontale Diversifizierung

Nähere Infos: www.contiki.com

Good Practice 5:

TARA Watergate Hotel, Sri Lanka

Kategorie: Vertikale Diversifizierung

Nähere Infos: www.thetarahotels.com

Good Practice 6:

Back of Beyond, Sri Lanka

Kategorie: Laterale Diversifizierung

Nähere Infos: www.backofbeyond.lk

Good Practice 7:

Ubuntu Beds, Südafrika

Kategorie: Laterale Diversifizierung

Nähere Infos: <https://site.nightsbridge.com/show-support-for-health-workers-through-ubuntu-beds/#:~:text=Ubuntu%20Beds%20is%20an%20initiative%20to%20unite%20hospitality,are%20fighting%20the%20virus%20on%20the%20front%20line>

Good Practice 8:

„Tourism 4.0“ als digitales Steuerungsinstrument, Slowenien

Kategorie: Instrumente, Governance

Nähere Infos: www.tourism4-0.org

Good Practice 9:

Trendradar

Kategorie: Instrumente, Ideenfindung

Nähere Infos: www.trendone.com

Good Practice 10:

Tourismusnetzwerk Brandenburg, Deutschland

Kategorie: Instrumente, Wissensmanagement

Nähere Infos:

www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de

Good Practice 11:

Innolab Graubünden, Schweiz

Kategorie: Instrumente, Entrepreneurship

Nähere Infos:

www.graubuenden.ch/business/innolab

Good Practice 12:

Soforthilfeprogramm für innovative Unternehmen

Kategorie: Instrumente, Entrepreneurship

Nähere Infos: <https://enpact.org/blog/news/315-businesses-across-4-countries-work-together-towards-tourism-recovery/#/>

Good Practice 13:

Open Innovation Wien 2020, Österreich

Kategorie: Instrumente, Ideenfindung

Nähere Infos: www.wien.info

Good Practice 14:

Hackathon zur Tourismusentwicklung, Armenien

Kategorie: Instrumente, Ideenfindung

Nähere Infos: www.eu4business.eu/news/hackathon-delivers-innovative-ideas-for-tourism-development-in-armenia

Good Practice 15:

World-Café zum Thema SDGs und Tourismus

Kategorie: Instrumente, Ideenfindung

Nähere Infos: www.swisscontact.org/en/news/the-sdg-world-cafe-an-informal-virtual-exchange-of-ideas-on-sustainable-tourism

Literatur

- BERITELLI, P., BIEGER, T. (2015): Herausforderungen des Innovationsmanagements in Netzwerken am Beispiel des Tourismus – von der Theorie zur Praxis. – In: Die Unternehmung, 69. Jg., 3/2015, S. 255–278
- CENTRE FOR TOURISM, INNOVATION AND CULTURE (2019): Tourism Co-Design – a Collaborative Design Catalogue with Design Methods, Tools and Techniques. – Kolding
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GmbH (2015): Capacity Works. Kooperationsmanagement in der Praxis. – Wiesbaden
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GmbH (2019): Destinationsmanagement in Entwicklungs- und Schwellenländern. Handbuch und Leitfaden zum Aufbau von nachhaltigen Destinationsmanagement-Organisationen. – Bonn, Eschborn
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GmbH (2020): Die Wertschöpfungskette Tourismus. Analyse und Anwendungsansätze für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. – Bonn, Eschborn
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GmbH (2021): Developing Community-Based Tourism – Lessons Learnt from Rwanda’s Destination Kivu Belt. – Bonn, Eschborn
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GmbH (2021a): Inklusion und Tourismus. Analyse und Anwendungsansätze für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. – Bonn, Eschborn
- EUROPEAN TRAVEL COMMISSION (2021): Sustainable Tourismus Implementation – Framework and Toolkit. – Brüssel
- FISCHER, D. (2007): Corporate Governance – Erfolgsfaktor moderner Destinations-Management-Organisationen. – In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2007, S. 1–16 – St. Gallen
- HANKE, G. (2014): Regionalisierung als Abkehr vom Fortschrittsdenken. Zur Unvereinbarkeit von starker Nachhaltigkeit und klassischer Modernisierung. – Marburg

- KALLMEYER, J. (2019): Klimaschutz: Sollten wir auf das Reisen verzichten? – www.rnd.de/lifestyle/klimaschutz-sollten-wir-auf-das-reisen-verzichten-DFQQIZGUXBE4NDL7G54XMWP4FE.html (Download am 30.09.2021)
- MEINERT, S. (2014): Leitfaden Szenarienentwicklung. – Berlin
- RAICH, F. (2019): Governance von touristischen Destinationen. Die Rolle informeller Interaktionen.- In: Pechlaner, H.: Destination und Lebensraum – Perspektiven touristischer Entwicklung, S. 207–216 – Wiesbaden
- RAITH, D. et al. (2017): Regionale Resilienz. Zukunftsfähig Wohlstand schaffen. – Marburg
- SCHOBERT, M., STECKENBAUER G., WAGNER D. (2019): Experience Design im Tourismus – eine Branche im Wandel Gestaltung von Gäste-Erlebnissen, Erlebnismarketing und Erlebnisvertrieb – Wien
- SKIFT RESEARCH (2020): The travel industry turned upside down: Insights, analysis, and actions for travel executives. – www.mckinsey.com (Download am 24.11.2021)
- STOCKREITER, B. (2018): Arbeiten mit Trends im Innovationsmanagement – so gelingt's. – Blogartikel unter <https://blog.trendone.com> (Download am 14.10.2021)
- TRASKEVICH, A., FONTANARI, M. (2021): Tourism Potentials in Post-COVID19: The Concept of Destination Resilience for Advanced Sustainable Management in Tourism. – In: Tourism Planning & Development – <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2021.1894599>
- UMWELTBUNDESAMT (2019): Nachhaltigkeit im Tourismus: Entwicklungen, Ansätze und Begriffsklärung. – Dessau-Roßlau
- WEIDENFELD, A. (2018): Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation. – In: Sustainability, Jg.10/2018, 2
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO) (2020): AIUA Framework for Inclusive Community through Tourism – Madrid



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
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 tourismus@giz.de
I www.giz.de

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung