

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



**Universität St.Gallen**

**DMOs quo vadis?**

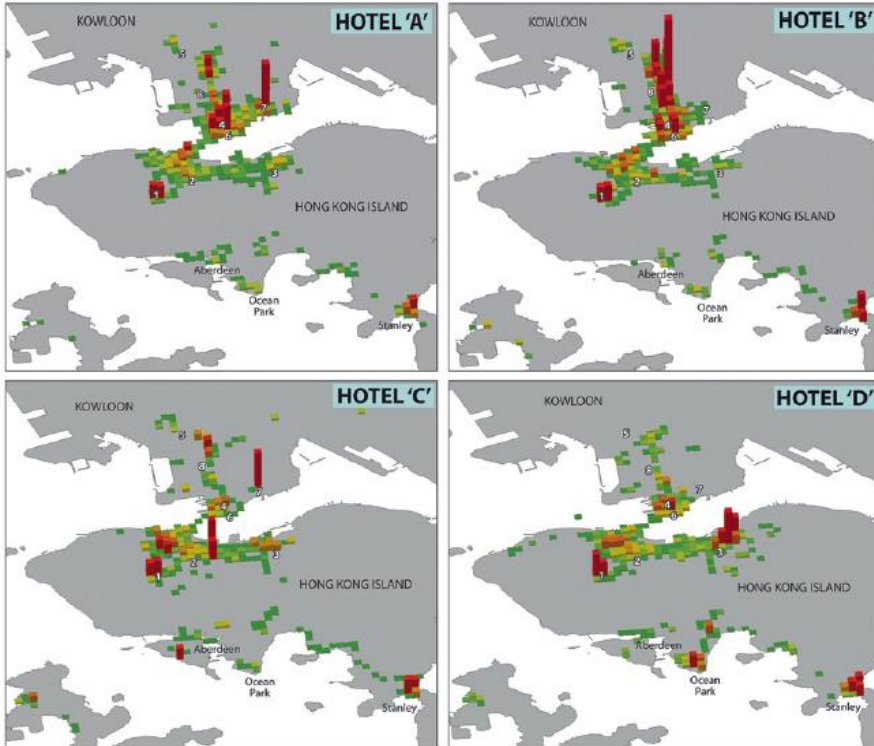
**BÖTM-Top-Seminar**

**Prof. Dr. Pietro Beritelli**

**05. Oktober 2023, Gosau**

# 1 Wie alles begann: Die Besucherströme

# Vor rund 20 Jahren haben erste Studien das gezeigt, was jeder schon immer unbewusst erlebte



% visitors	
	<7%
	7%-15%
	15%-30%
	30%-60%
	>60%

1	The Peak
2	Central
3	Causeway Bay
4	Tsim Sha Tsui
5	Mongkok
6	The Avenue of Stars
7	Hung Hom
8	You Ma Tei

Figure 3. Aggregate Time Spent in Cells Measuring 200 by 200 Meters

Quelle: Shoval, McKercher, Ng, Birenboim, 2011

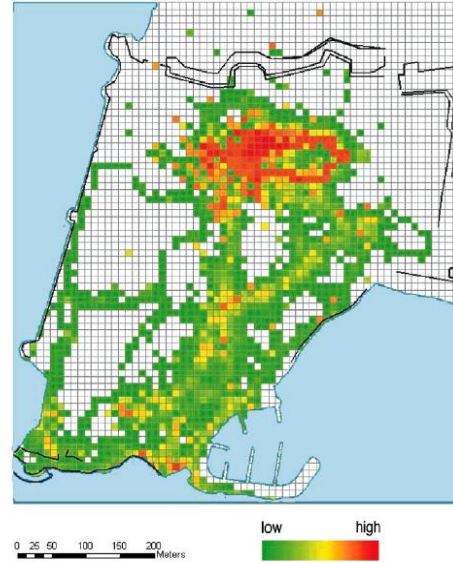


Figure 3 The intensity of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m x 10 m).

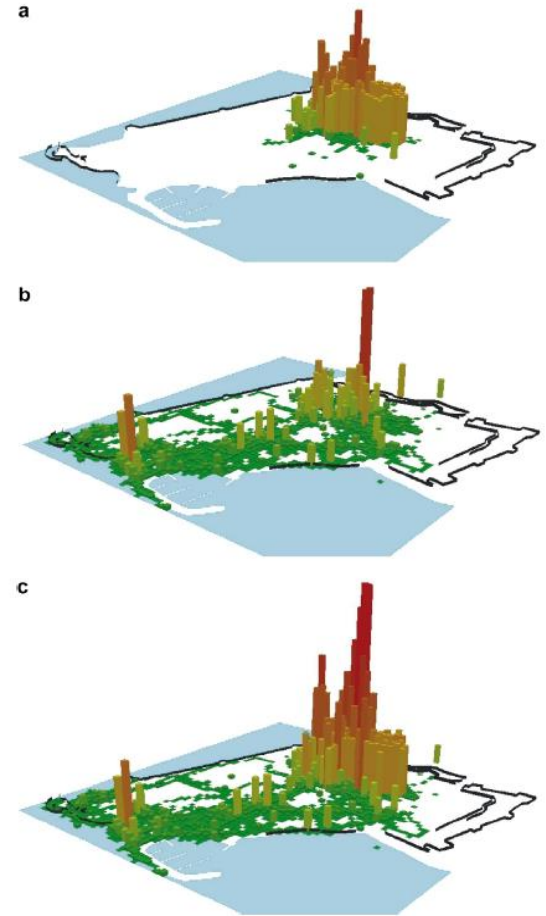
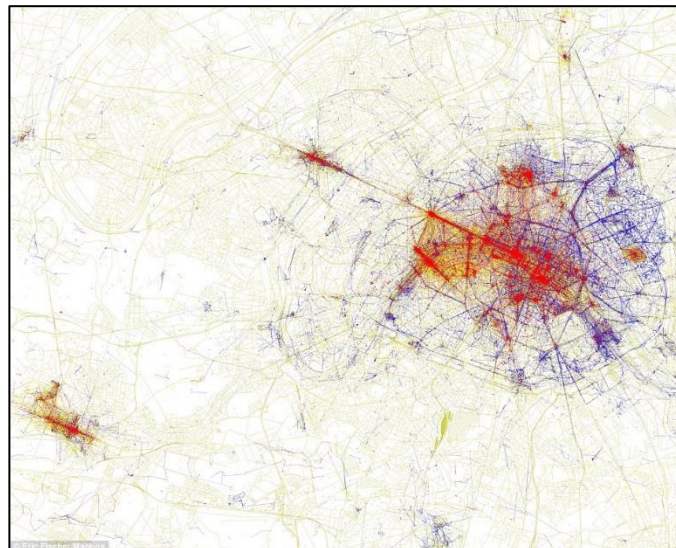


Figure 3 (3D) of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m x 10 m).

Quelle: Shoval, 2007



# Geo- und Zeit-gettagte Daten erlauben die Rekonstruktion allgemeiner Richtungen ('trajectories') von Besucherströmen

D. Orellana et al. / *Tourism Management* 33 (2012) 672–682

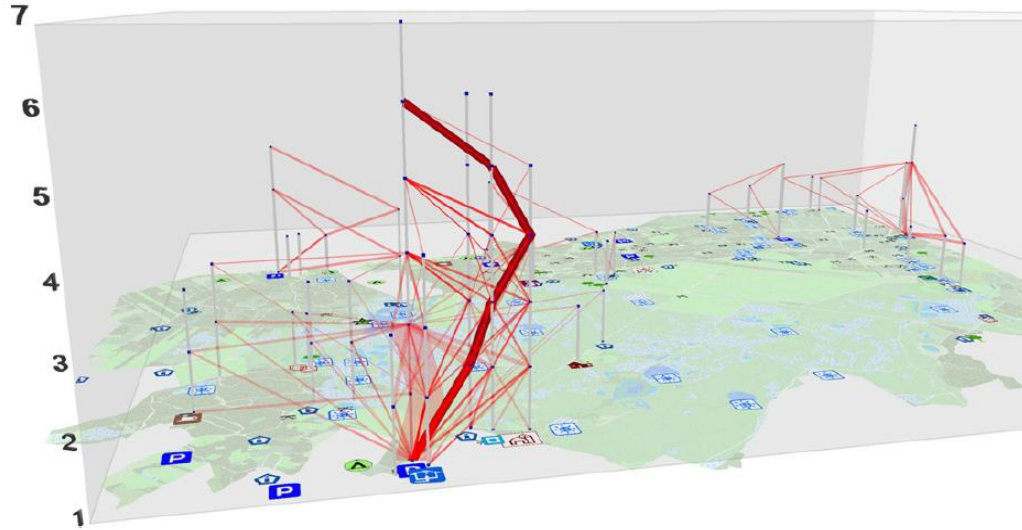


Fig. 6. Sequential space–time cube representing Generalized Sequential Patterns with support  $\geq 0.03$ . The vertical axis indicates the sequence in which the places in each GSP were visited. Dark thick lines indicate high support values; light thin lines indicate small support values. An interesting pattern is highlighted in black.

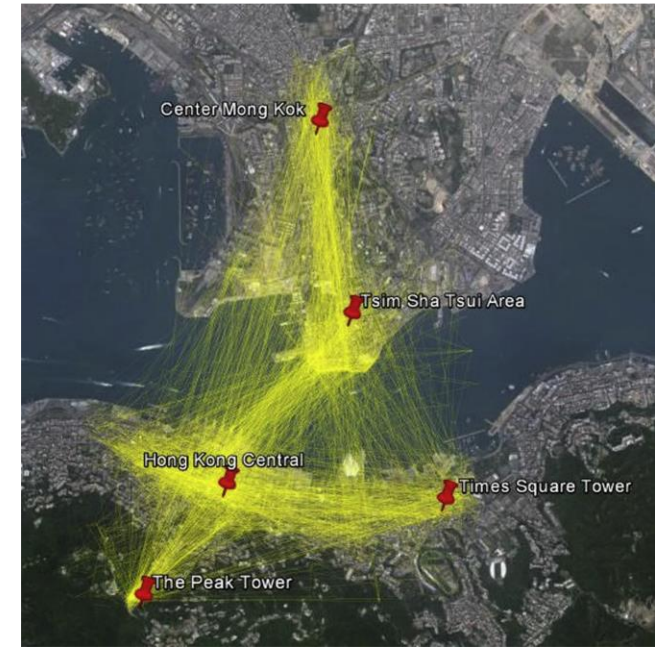


Fig. 3. Movement trajectory of tourist generated from geotagged photos.  
Source: Vu, Li, Law & Ye; 2015

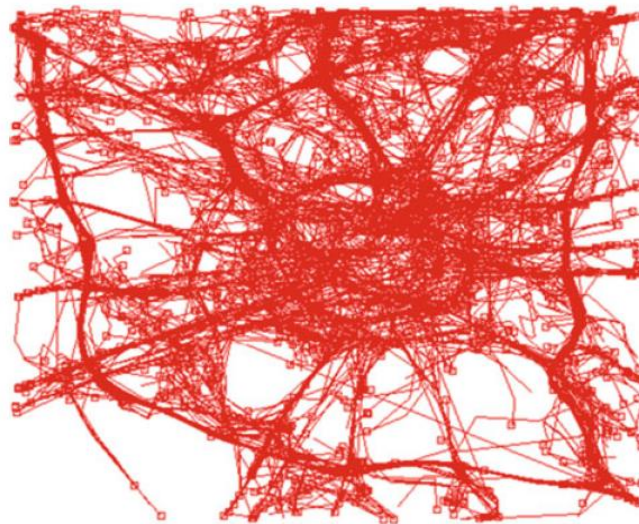


Fig. 8 A visualization of a sample of collected GPS trajectories in Milan

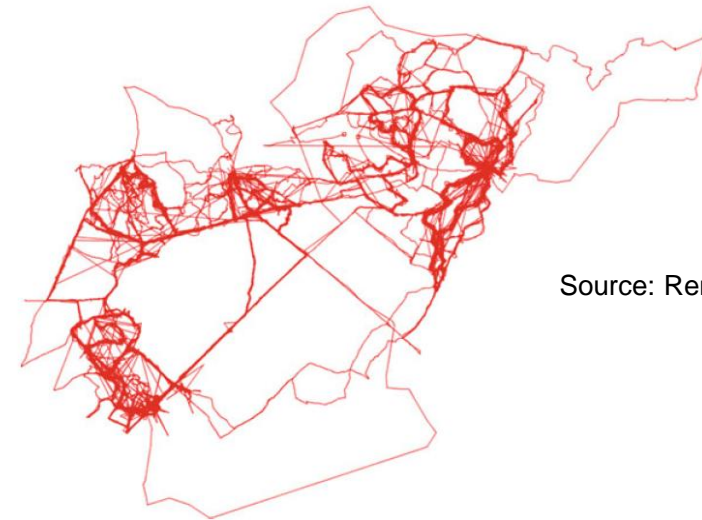
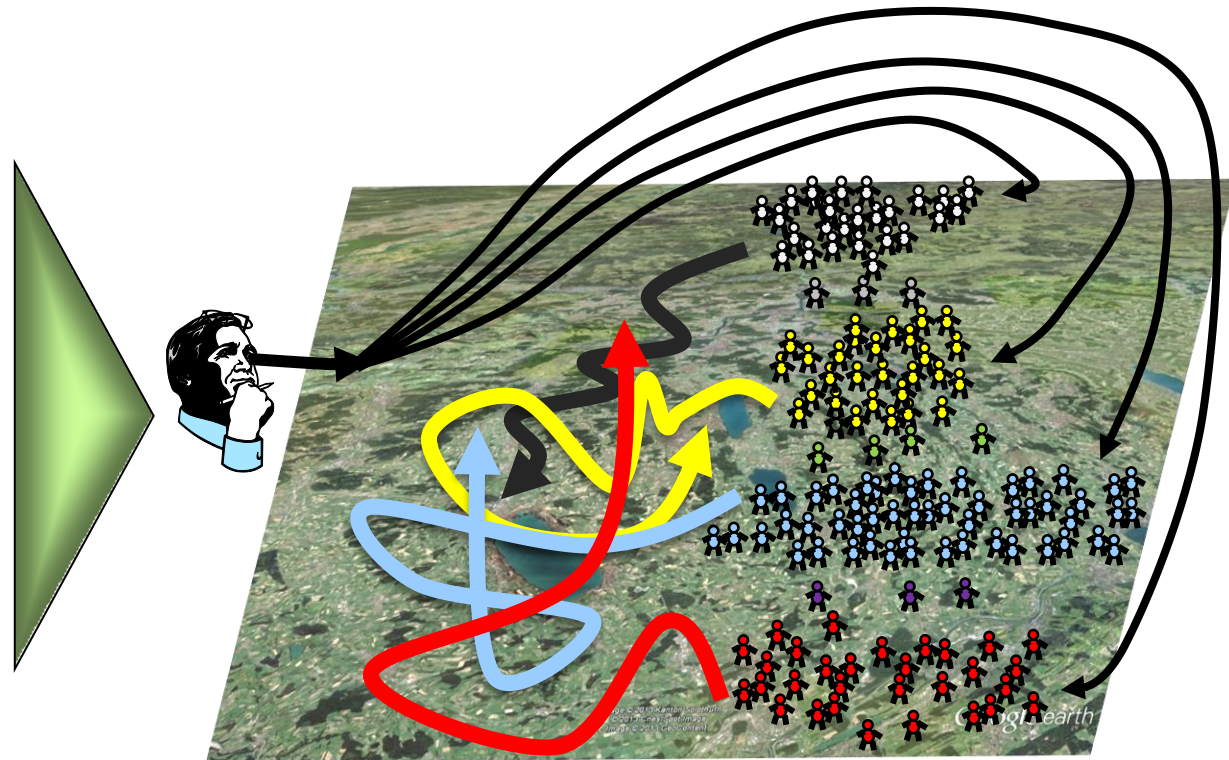


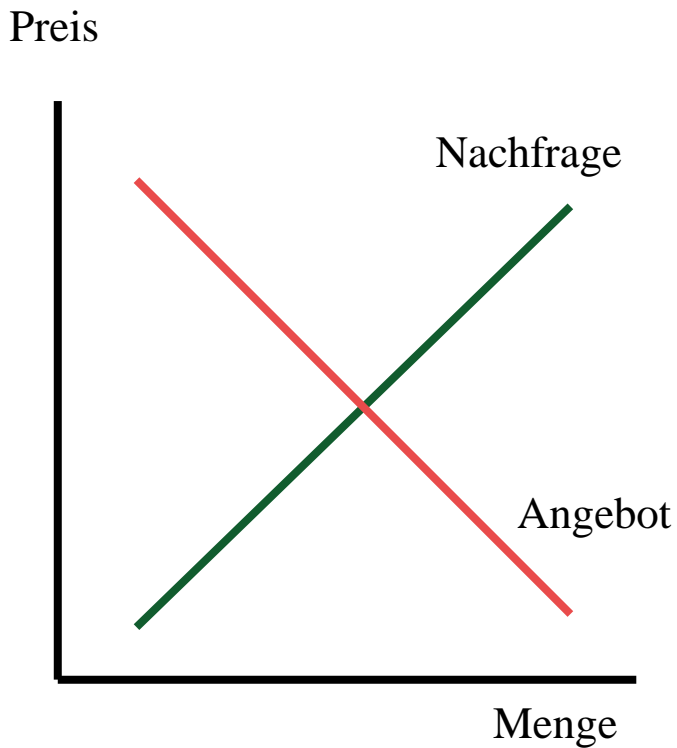
Fig. 12 The trajectories of visitors in the Dwingelderveld National Park

# Die Destination ist ein durch den Gast 'geschaffener' und definierter Raum, von welchem er sich angezogen fühlt und sich darin 'frei in/ mit der Masse' bewegt... nicht eine Fläche

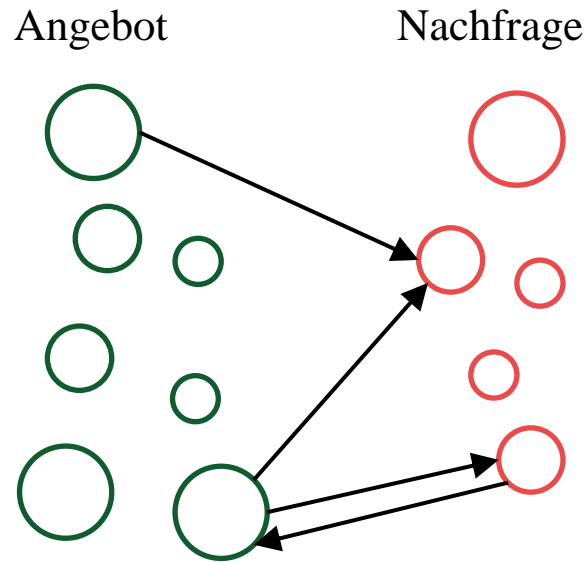


# Indem wir Besucherströme rekonstruieren, berücksichtigen wir auf ideale Weise, was konkret passiert

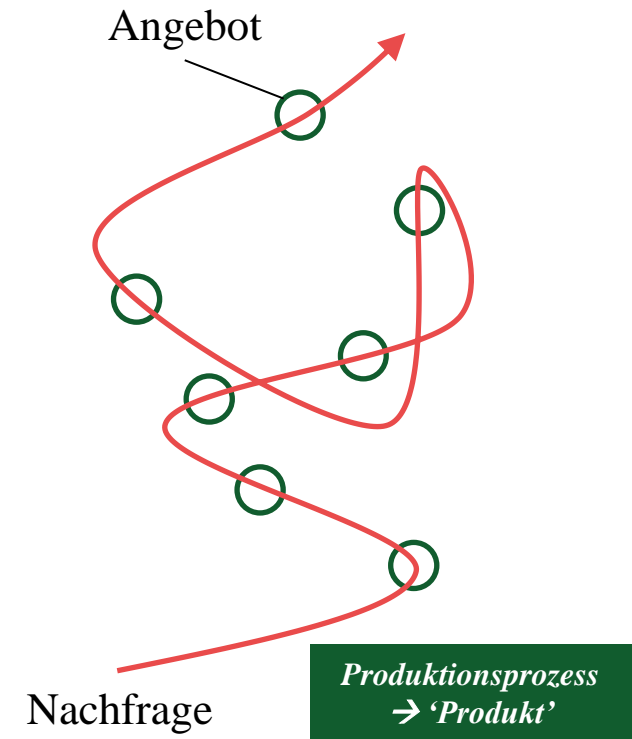
## Perspektive der Ökonomie



## Perspektive des (Anbieter-)Marketings

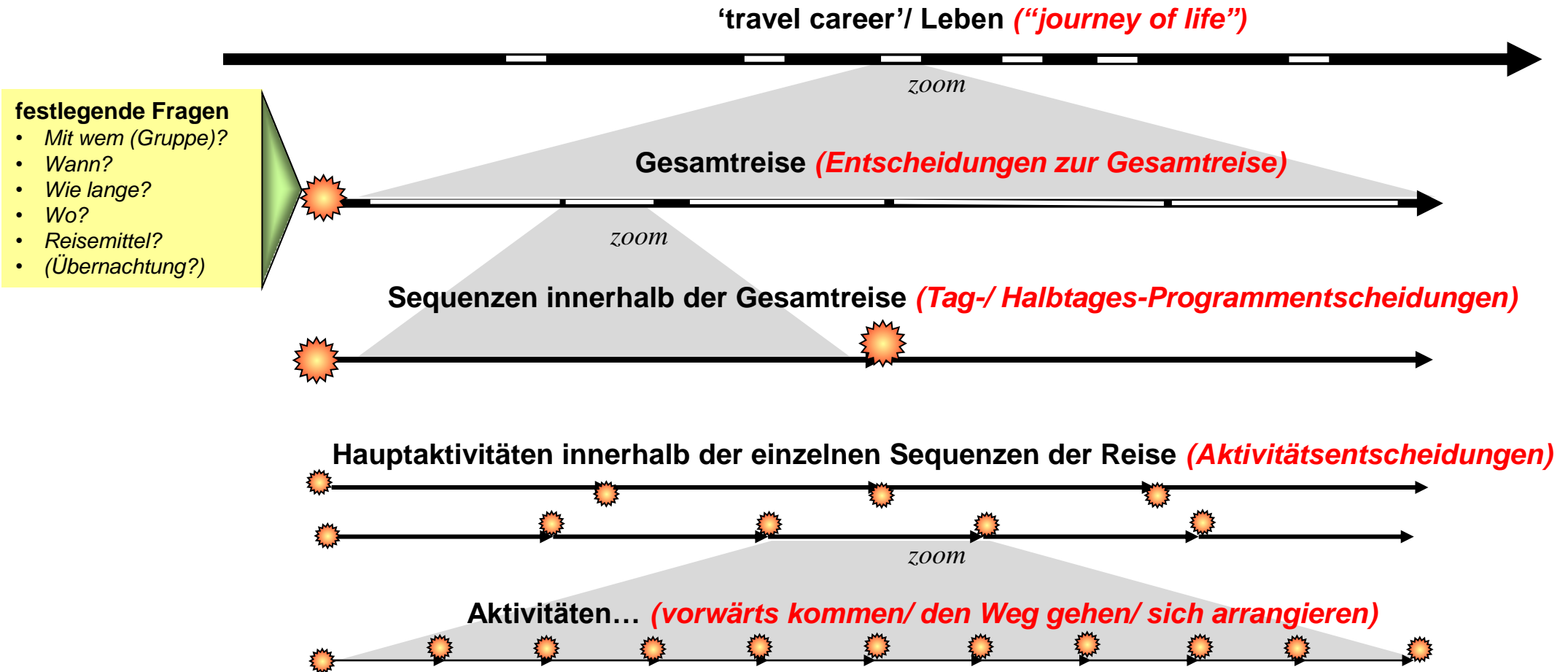


## Perspektive der Reise (~ der mobilen Gesellschaft)



## 2 Ein Mythos bricht zusammen: «Wie kam es dazu, dass....?»

# Reisen sind 'Collages' verschiedener Ereignisse (und Erlebnisse) die durch Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen und Situationen herbeigeführt werden (zuhause, unterwegs und in verschiedenen Orten)



# Wir müssten fragen: «Wie kam es dazu, dass.... dann... gerade dort... und nicht anderswo....?»

Die Antworten (meist in Kombination vorkommend) sind:

«Ich oder jemand aus meiner Reisegruppe....»

soziale  
Beziehungen

- haben dort Freunde/ Verwandte
- wurden von Freunden/ Verwandten dorthin eingeladen
- mussten aus geschäftlichen Gründen (Geschäftsreise) dort hingehen
- wurden für eine gesellschaftliche Verpflichtung (z.B. Hochzeit, Taufe, Beerdigung) eingeladen/ mussten gehen
- haben über Mund-zu-Mund Propaganda (offline/ online) einen Tipp/ Empfehlung erhalten von jemanden den wir persönlich kennen \*

Gewohnheit/  
«zweite  
Heimat»

- haben dort gebundene Assets (z.B. Ferien-/Zweitwohnung, Boot)
- haben einen starken Bezug zum Ort/ zur Region (z.B. haben früher dort gelebt, studiert, gearbeitet)
- sind schon einmal gerade dort gewesen
- sind schon einmal in der Nähe gewesen

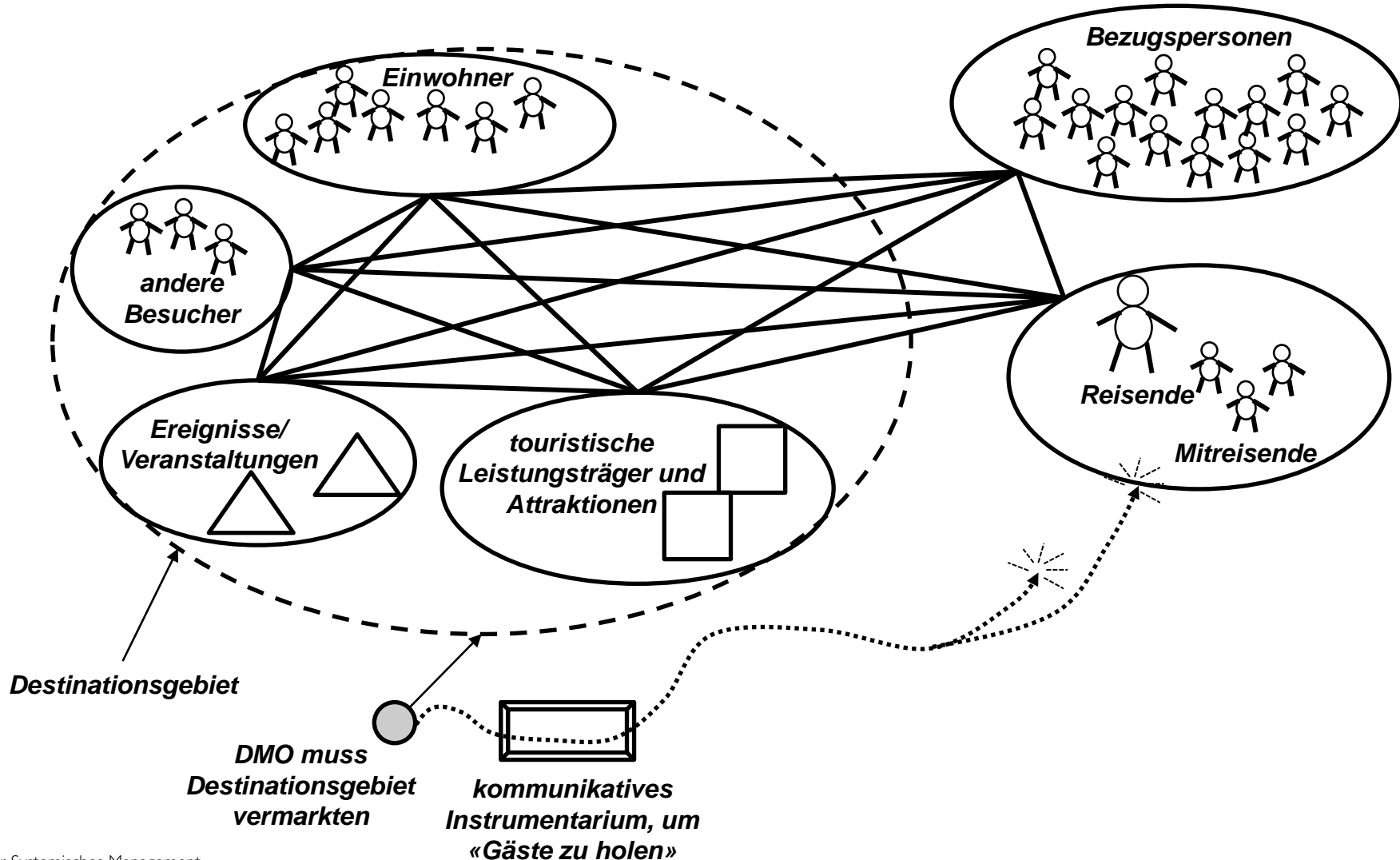
spezifisches  
Angebot/  
Buchung  
(«zuschlagen»)

- haben die Reise dorthin geschenkt bekommen
- wohnen gleich in der Nähe (Tagesausflug/ Wochenendausflug)
- haben ein spezielles/ passendes Angebot gesucht (z.B. Golfplatz mit Hotel)
- haben ein spezielles/ passendes\*\* Kultur- oder Sport-Event (z.B. Konzert der Lieblingsband, Ausstellung des Lieblingsmalers, Fussballmatch, Wettkämpfe an denen Freunde Verwandte teilnehmen) besucht».

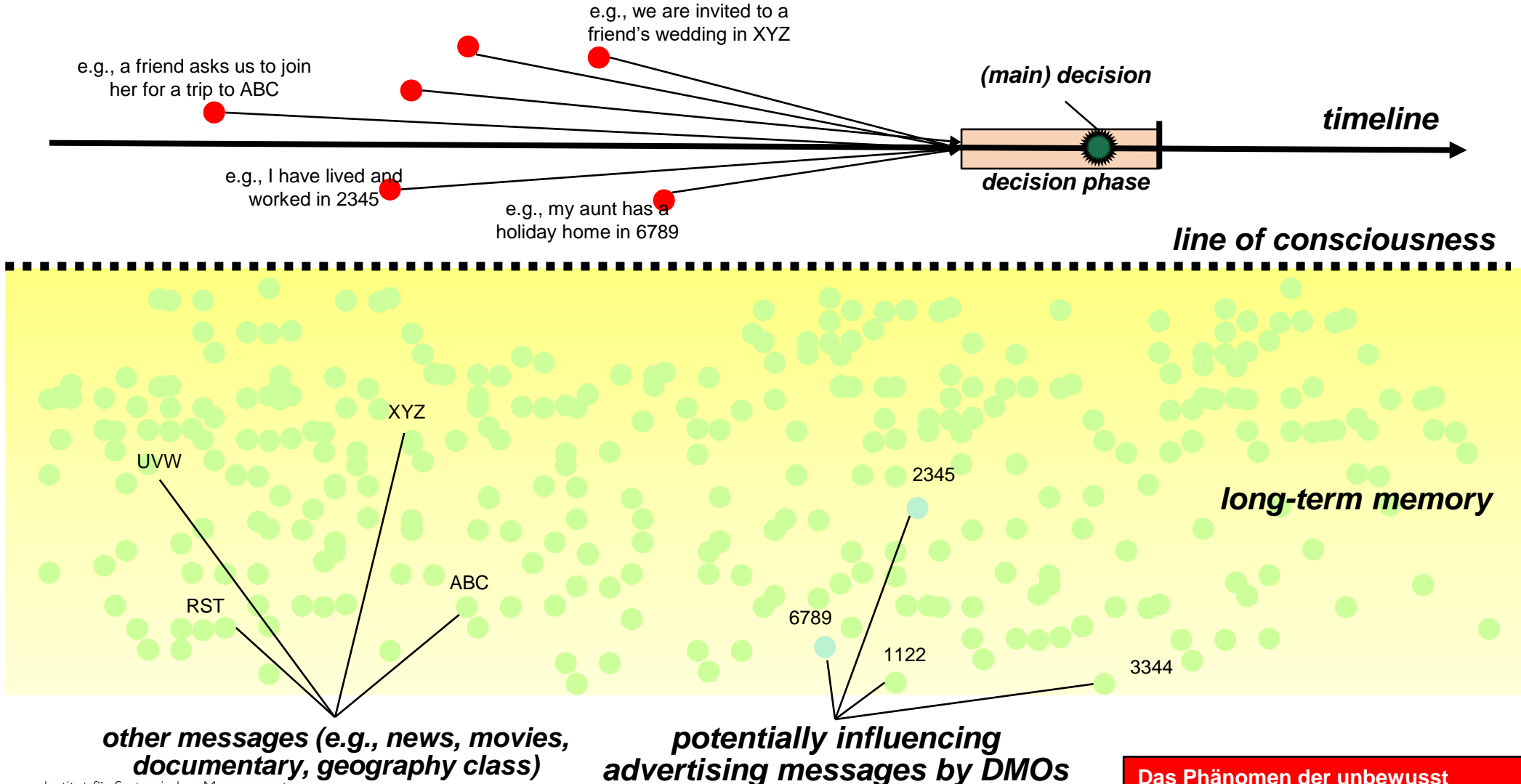
\* Zu diesen Personen gehören auch die Reisebüro-Expediten, die man immer wieder für Ratschläge und Empfehlungen konsultiert.

\*\* «Passend» heisst hier auch zum richtigen Preis. Reisende haben Budgetrestriktionen, sodass trotz eines guten Angebots der Preis doch nicht stimmt, und sie entscheiden sich eine andere Option.

# Die Erkenntnisse aus vielen Jahren und hunderten von Personen, die gefragt wurden, zeigen, dass Reiseentscheidungen innerhalb eines klar ermittelbaren sozialen und erlebnisbezogenen Netzwerks gefällt werden



# Aufgepasst: scheinbar unbewusst wahrgenommene Botschaften aus Image-Kampagnen sind im Wettbewerb mit vielen anderen Botschaften; es ist eine masslose Selbstüberschätzung zu glauben, dass gerade nur die wenigen eigenen alle andere ausstechen



Das Phänomen der unbewusst wahrgenommenen Werbung, die zum Kauf verleiten soll, ist noch nie wissenschaftlich bewiesen worden.

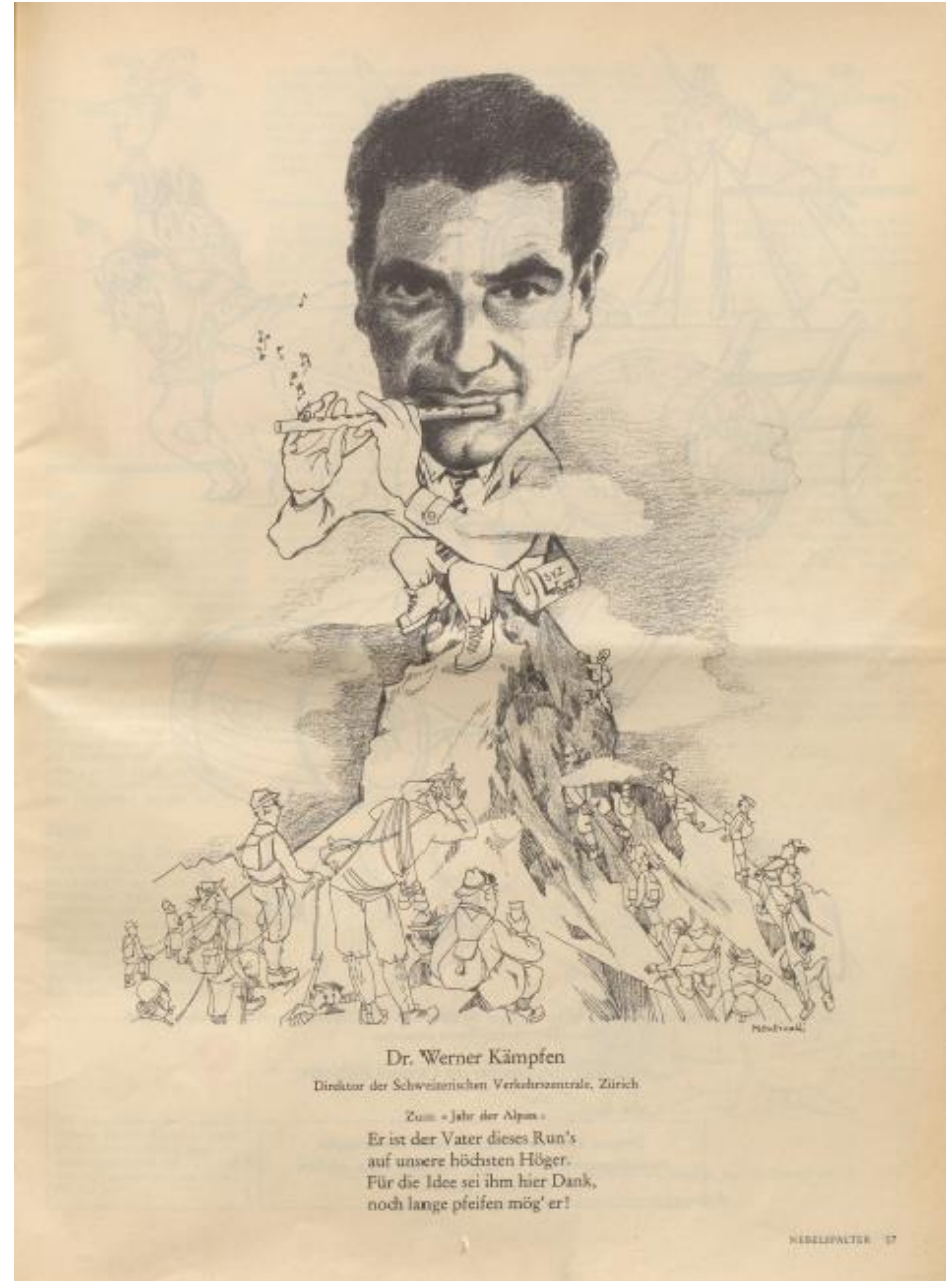
# Den Mythos, dass Tourismusorganisationen «Gäste holen» gibt es eigentlich schon seit langer Zeit

**Dr. Werner Kämpfen  
Direktor Schweizerische  
Verkehrszentrale 1960-1979**

***Zum «Jahr der Alpen»***

***«Er ist der Vater dieses Run's  
auf unsere höchsten Höger,  
Für die Idee sei ihm hier Dank,  
noch lange pfeifen mög' er».***

**Der Nebelspalter, 1965**



# Warum hatten wir überhaupt den Beitrag im Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/2019 geschrieben?

Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich 'Gäste holen' – Die Aufklärung eines Cargo-Kults

Pietro Beritelli, Christian Laesser

## Abstract

Der Begriff «Gäste holen» steht umgangssprachlich für die Annahme, dass Tourismusorganisationen aller Art (DMO) vor allem mithilfe von kommunikativen Massnahmen neue oder zusätzliche Gäste für eine Destination gewinnen können. In diesem Artikel argumentieren wir mithilfe von fundierten wissenschaftlichen Studien und praktisch nachvollziehbaren Überlegungen, dass diese Annahme kaum hält. Elf ausgewählte Mythen in der Praxis von DMOs (Destination Marketing/Management Organization) werden kritisch durchleuchtet und mit einem Cargo-Kult gleichgesetzt. Es zeigt sich dabei, dass wohl viel Aufwand für äusserst wenig Mehrwert im Sinne von zusätzlichen Gästen betrieben wird. Die Konsequenzen vor allem für heutige «marketingorientierte» DMOs sind weitreichend. DMOs haben weiterhin eine Legitimierung. Diese muss sich aber am Ursprung ihrer Entstehung orientieren, nämlich wo eine Antwort zu Marktversagen im öffentlichen Raum gefunden werden musste.

**Keywords:** DMO, «Gäste holen», Cargo-Kult Destinationsmarketing, Destinationskommunikation, Destination Branding

## 1 Einführung

Wir sind der Meinung, dass im Destinationsmarketing und -management eine Reihe von Missverständnissen und falschen Glaubenssätzen bestehen. In den vergangenen rund zehn Jahren haben wir zunehmend beobachtet, dass einige Prinzipien aus der Praxis und der Forschung eine Eigendynamik entwickelt haben, die eine ganze Generation von Touristikern (Praktiker wie Akademiker) Dinge annehmen lässt, die bei genauerem Hinsehen nicht oder nur teilweise stimmen. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht nicht zuletzt deshalb bedenklich, weil die Verfolgung dieser Glaubenssätze mit Aufgaben verbunden ist, welche hohe Kosten verursachen und gleichzeitig keine oder nur beschränkt Wirkung zeigen. Wir versuchen aufzuklären, indem wir in diesem Beitrag

1. Insgesamt elf Glaubens- und Handlungs-Logiken, welche aus unserer Sicht nicht haltbar sind, als «Mythen» plakatieren,

53

- ▶ Zielgruppe in erster Linie Touristiker selbst (Fachbeitrag)
- ▶ Präzise und ausführliche Aufarbeitung von Begriffen, Konzepten und Mechanismen
- ▶ «Korrektur» von Fehlannahmen aus der Vergangenheit
- ▶ Kritik auf unsachgemässe, ungenaue, mehrdeutige Verwendung von Begriffen und Konzepten
- ▶ «Provokativer Ton» aber eigentlich schon längst fällig und zu wenig ernst hinterfragt
- ▶ TourismusedirektorInnen davor schützen dass sie Dinge versprechen, die sie gar nicht einlösen können
- ▶ ...aber nicht das Kind mit dem Bad ausschütten!

# Für DMOs gilt «Back to the roots»: Einsatz bei Marktversagen!

- ▶ **Unterstützung** für die Gäste vor Ort oder wenn sie schon entschieden haben zu kommen (Information, Programm, Betreuung, «Begleitung», Besucherlenkung, ... evtl. Buchung, wenn es anderswo nicht klappt).
- ▶ **Unterstützung** der Tourismusunternehmen für Projekte, die sie nicht selber stemmen können (z.B. betriebliche Zusammenarbeit zwecks Kosteneinsparungen und Verbundvorteile – Vernetzung und Networking, Support für Veranstaltungen und Events)
- ▶ **Unterstützung** der Gemeinschaft und der Öffentlichkeit in der Entwicklung oder Erneuerung von touristischen Angeboten in der Destination (z.B. Erlebniszonen, Attraktionen, Gestaltung von Räumen)

Zwischenstand 2018

# Eine zusätzliche Studie mit 256 Probanden weltweit und 768 Reisen zeigt, dass "Imagewerbung durch DMOs" keinen Einfluss auf die Entscheidungen der Reisenden hat

...



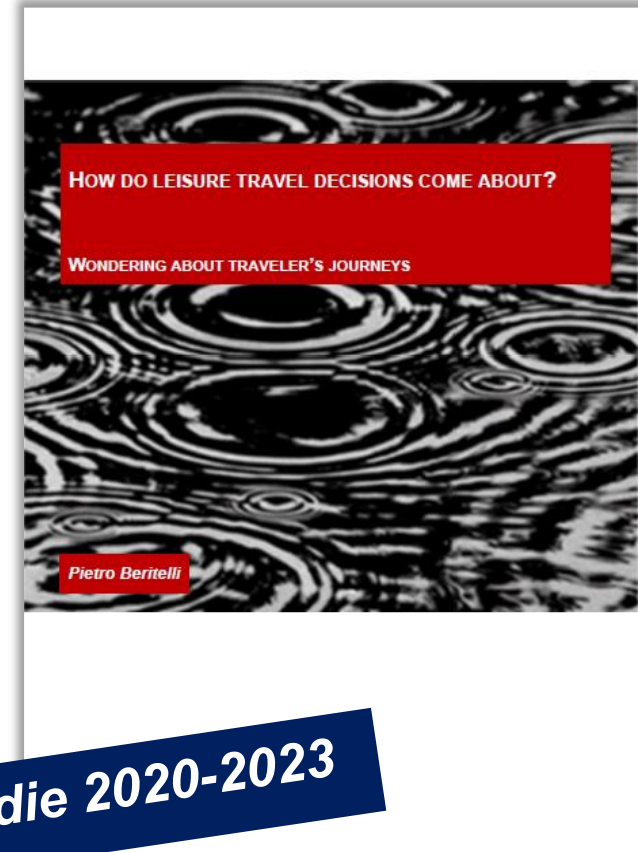
«Ausnahmen» (aber nicht wirklich)

### von 512 Reisen mit 1+ Übernachtungen

- 1 Fall mit einem Bild auf Instagram eines Dorfes auf Santorini → beabsichtigte aber nicht realisierte Reise (!), weil Freunde meinten, Santorini sei nicht gut für 2 Wochen, dafür Kreta empfohlen (wo diese gewesen waren) → alternative Reise: Kreta + eine Tagesexkursion auf Santorini aber erst als TO-Angebot für einen Tagesausflug, im Hotel in Kreta bemerkt (spezifische Attraktion, Dorfbild)
- 1 Post einer Pauschalreise, die durch einen Tour Operator organisiert wurde und auf der Partnerseite von ST 're-postet' wurde (Pauschalreise angeboten durch einen Tour Operator)

### von 256 Tagesausflügen von zuhause aus

- 3 Fälle zu Informationen (!!!) über Bike-/Wanderwege und Events seitens der lokalen DMOs für Tagesausflüge (Einheimische, stationäre Gäste schon vor Ort)



aktuelle Studie 2020-2023

...

## **3 Zurück zur Realität: Unbrauchbare/ schädliche Konzepte**

# Und dann kam noch die „SECO-Studie“



## Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven

April 2023



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO  
Direktion für Standortförderung

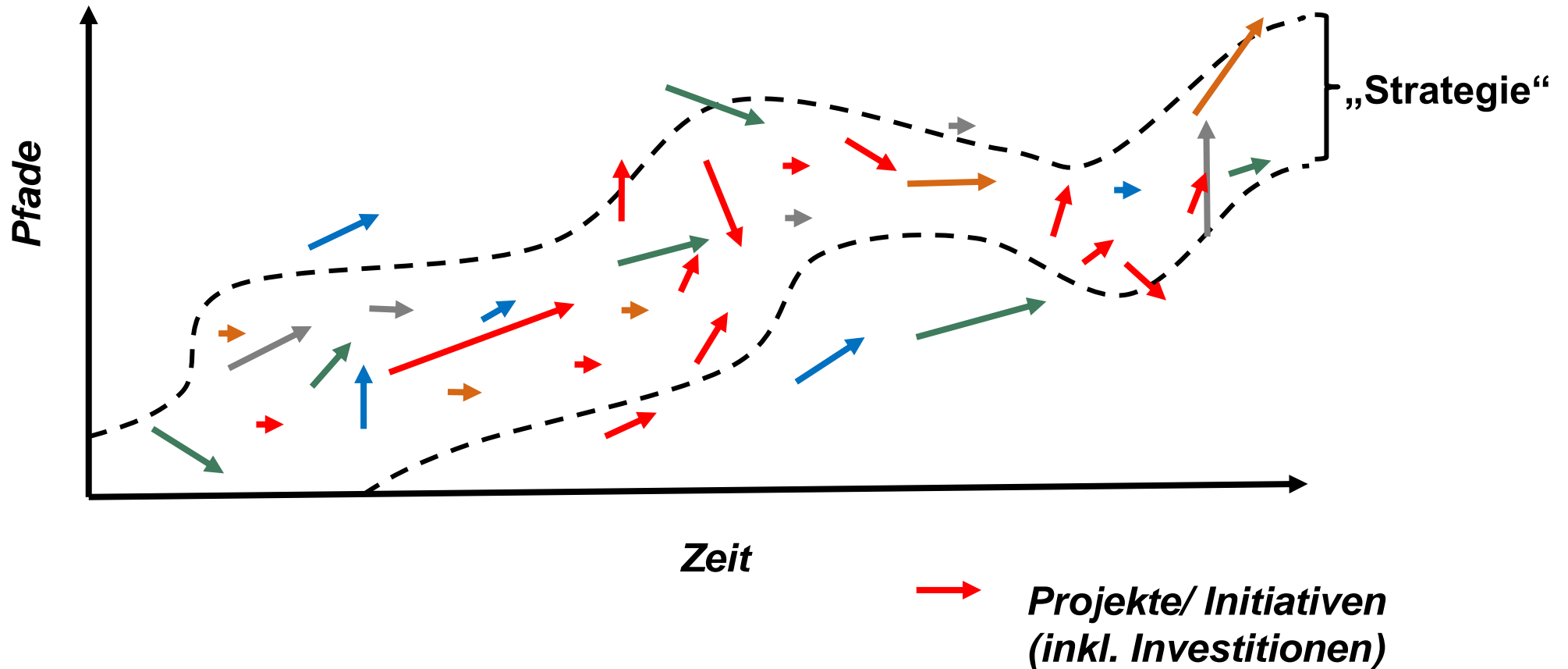
Schon sehr früh wurde klargestellt, dass sogar für Unternehmen, in denen die Plan- und Gestaltbarkeit weitgehend vorhanden ist, es **weniger rein vorsätzlich beabsichtigte** und entsprechend realisierte, sondern **vielmehr emergente, also auftauchende Strategien** gibt (Mintzberg & Waters, 1985). Es sind also **nicht allfällige schriftlich festgehaltene Strategien**, die zur Entwicklung von Orten oder Regionen geführt haben.

...ein nachträglich beobachteter oder benannter «Erfolg» (oder «Misserfolg») einer Tourismusdestination [ist] **nicht das Resultat einer Strategie, sondern von mehreren unterschiedlich klar und absichtlich geführten Teilentscheidungen**. Dieser Sachverhalt zeigt sich offensichtlich für den öffentlichen Sektor (Jørgensen & Mintzberg, 1987) und in der Folge auch im öffentlichen Raum. Die Strategiefähigkeit einer Tourismusdestination ist deshalb nicht oder nur sehr eingeschränkt gegeben.“ (S. 62)

Drei wichtige Erkenntnisse sind zentral:

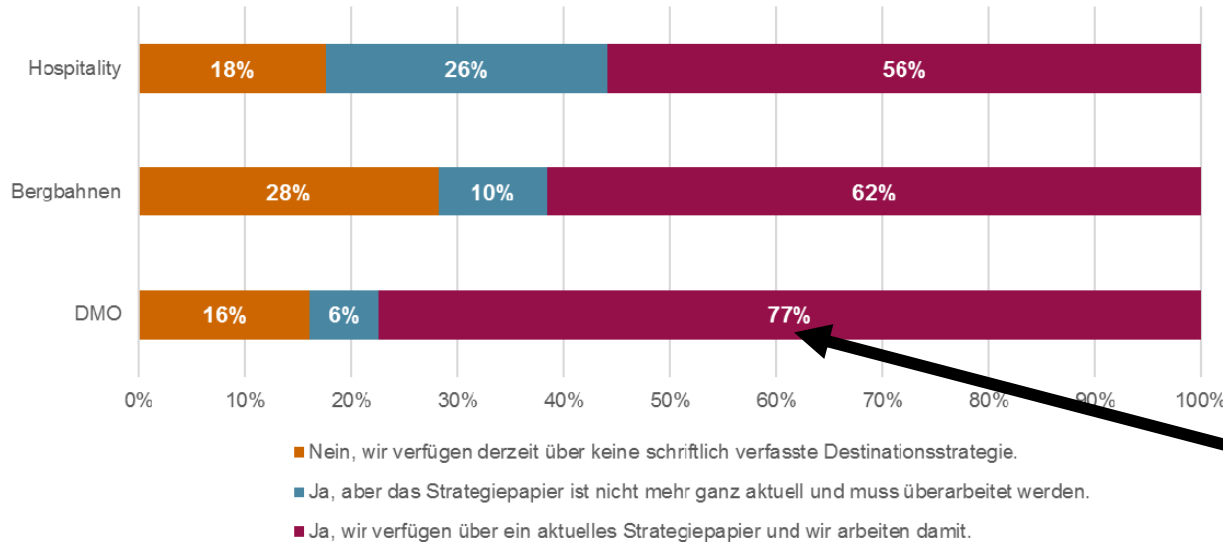
- (1) **Es gibt keine präzise Strategie oder allgemeine Vision**, die für die Erreichung des heutigen Zustandes oder für die Weiterentwicklung der kommenden Generationen Gültigkeit haben könnte, ...
- (2) ...weil die **Entwicklung der Tourismusformen, welche im Wechselspiel zwischen den vorhandenen Ressourcen und Angeboten und den Besuchern selbst**, sich über einen längeren Zeitraum entfaltet...
- (3) ...und diese **geprägt sind durch individuelle Entscheidungen**, welche unterschiedlich starke, teil sich ergänzende Impulse für die Gemeinschaft in der Tourismusdestination zur Folge hatten. (S. 63)

Im Nachhinein beobachtete Entwicklungen sehen wie geplante Strategien aus, waren aber emergent, mit manchmal synergetischen, manchmal konträren Richtungen (was sich im Konsens und Dissens unter den Akteuren zeigt)



# Aus diesem Grund sind örtliche, regionale, und vor allem auch nationale Tourismusstrategien (über die Gesetzgebung hinaus) aus Sicht der Leistungsträger wenig bis irrelevant

Frage: «Verfügt Ihre Destination über eine Entwicklungsstrategie, welche die Schwerpunkte für die nächsten 5 bis 10 Jahre definiert?»



„DMOs sehen sich dennoch mehrheitlich im Lead, wenn es um den Wunsch nach übergeordneter, strategischer Steuerung geht. Die resultierenden Destinationsstrategien enthalten nicht selten **diffuse Zielbilder, Visionen und Schlagworte** und bleiben – wenig überraschend – oftmals wirkungslos. Destinationen als komplexes Konstrukt aus unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen sind **durch DMOs in der Regel nicht steuerbar.**“

Quelle: Laesser et al. (2023), S. 95

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)

„Damit wird ein Dilemma der DMOs sichtbar: Weil eine solche **gemeinsame Strategie** für die Gesamtentwicklung der Tourismusdestination **wünschenswert** ist, wird häufig die DMO als übergeordnete, «neutrale» Organisation mit der Erarbeitung betraut. Während diese Eigenschaft der DMO eine gewisse Ausgewogenheit der Strategie begünstigt, stösst die DMO bei der anschliessenden Umsetzung aufgrund des **fehlenden Durchgriffs auf touristische Angebote** schnell an Grenzen.“

Quelle: Laesser et al. (2023), S. 93

**Destinationsstrategien scheinen nützlich vor allem für Tourismusorganisationen. Wozu denn, wenn sie diese dann aber nicht wirklich umsetzen können?**

# Eine einfache Reflexion über die Verantwortung und Beeinflussung bestimmter Organisationen und Akteure über das Gesamtgefüge des Tourismusphänomens hat entlarvende Wirkung

		Gde & Kanton	lokale Bevölkerung	Unternehmen	DMO
Nutzung Potenziale	Auslösung Nachfrage	●	●	●	●
	Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten	●	●	●	●
	Kommunikation (generell) und PR	●	●	●	●
	Angebotsgestaltung (mit Preis)	●	●	●	●
	Leistung am und zusammen mit Gast	●	●	●	●
	Touristische Informations-Dienstleistungen	●	●	●	●
Potenziale	Operations Management	●	●	●	●
	Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	●	●	●	●
	Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Sup'struktur	●	●	●	●
	Gemeinsame Planungs- Entwicklungsprozesse	●	●	●	●
	Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	●	●	●	●
	Pflege geschaffener touristische Ressourcen	●	●	●	●
	Pflege natürlicher touristischer Ressourcen	●	●	●	●

- **Leistungsträger** und **Einheimische** sind diejenigen, welche am nächsten bei der **Nachfrage** sind.
- **Leistungsträger** und **lokale DMO** sind nah an den **lokalen Gästen** und damit am **Marktgeschehen vor Ort** (viele Entscheidungen werden erst vor Ort getroffen).
- Der **Staat** (Repräsentanz des Raums) und einiger wenige **Infrastrukturanbieter** und -betreiber schaffen die **zentralen Potenziale für Tourismus**.
- **Regionale DMO und NTO** sind vor allem auch nahe am **Staat**.

# Der derzeitige (touristische) Erfolg oder Misserfolg in einer Region ist auf eine Reihe von (meist nicht oder wenig) gesteuerten Prozessen verschiedener Organisationen/ Institutionen und Akteure zurückzuführen

**schemenhaft**

## Gegenüberstellung der Organisationen/ Institutionen (Spalten)

Kernprozesse	Einzelne Leistungsträger Hospitality disaggregiert	Einzelne Leistungsträger privater touristischer Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen disaggregiert	Einzelne Leistungsträger gemeinschaftlicher Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen disaggregiert	Einheimische und Zweithemische	Gemeinde (lokale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Kanton (kantonale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Bund (nationale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Touristische Gemeinschaft am Standort (TourismusDest) aggregiert	Marktorientierte Gemeinschaft von Anbietern (TouristenDest) aggregiert	Tourismusorganisation regional/ kantonal	Schweiz Tourismus
	Auslösung Nachfrage (AIDA)	4	6	6	8	0	0	0	1	8	0
Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten (AIDA)	10	10	10	2	0	0	0	2	8	2	1
Kommunikation (generell) und PR (AIDA)	8	8	8	0	6	6	6	7	4	8	10
Angebotsgestaltung (mit Preis) (AIDA)	8	8	8	6	0	0	0	2	8	1	1
Leistung am und zusammen mit Gast (Co-Creation)	10	10	10	10	0	0	0	6	4	2	1
Touristische Informations-Dienstleistungen	10	10	10	10	6	3	1	10	4	8	6
Operations Management inkl. unt. Unterstützungsprozesse	10	10	10	4	6	2	2	3	4	5	0
Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	4	6	6	0	7	4	0	2	2	0	0
Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Suprastruktur	1	2	2	0	10	10	10	1	9	0	0
Überbetriebliche und öffentliche Planungs- Entwicklungsprozesse	3	3	3	0	9	7	3	5	0	3	1
Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	2	3	4	2	7	8	10	3	1	3	2
Pflege und Weiterentwicklung geschaffener touristische Ressourcen	0	2	3	0	4	2	2	2	3	0	0
Pflege und Weiterentwicklung natürlicher touristischer Ressourcen	0	2	3	0	4	2	2	2	1	0	0

## Gegenüberstellung der Prozesse (Zeilen)

Kernprozesse	Einzelne Leistungsträger Hospitality disaggregiert	Einzelne Leistungsträger privater touristischer Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen disaggregiert	Einzelne Leistungsträger gemeinschaftlicher Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen disaggregiert	Einheimische und Zweithemische	Gemeinde (lokale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Kanton (kantonale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Bund (nationale Verwaltung und politische Repräsentanz)	Touristische Gemeinschaft am Standort (TourismusDest) aggregiert	Marktorientierte Gemeinschaft von Anbietern (TouristenDest) aggregiert	Tourismusorganisation regional/ kantonal	Schweiz Tourismus
	Auslösung Nachfrage (AIDA)	4	6	6	8	0	0	0	1	8	0
Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten (AIDA)	10	10	10	2	0	0	0	2	8	2	1
Kommunikation (generell) und PR (AIDA)	8	8	8	0	6	6	6	7	4	8	10
Angebotsgestaltung (mit Preis) (AIDA)	8	8	8	6	0	0	0	2	8	1	1
Leistung am und zusammen mit Gast (Co-Creation)	10	10	10	10	0	0	0	6	4	2	1
Touristische Informations-Dienstleistungen	10	10	10	10	6	3	1	10	4	8	6
Operations Management inkl. unt. Unterstützungsprozesse	10	10	10	4	6	2	2	3	4	5	0
Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	4	6	6	0	7	4	0	2	2	0	0
Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Suprastruktur	1	2	2	0	10	10	10	1	9	0	0
Überbetriebliche und öffentliche Planungs- Entwicklungsprozesse	3	3	3	0	9	7	3	5	0	3	1
Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	2	3	4	2	7	8	10	3	1	3	2
Pflege und Weiterentwicklung geschaffener touristische Ressourcen	0	2	3	0	4	2	2	2	3	0	0
Pflege und Weiterentwicklung natürlicher touristischer Ressourcen	0	2	3	0	4	2	2	2	1	0	0

# Recap 1: Es gibt eher touristische und eher nicht-touristische (Zwischen)-Räume, Tourismus findet nicht in Flächen statt, sondern verbindet Punkte durch Linien/ Bahnen



Erlebnisse finden punktuell statt und es gibt viele nicht-touristische Zonen. Je grösser ein Gebiet, desto unrealistischer ist die Umsetzung einer durchgehenden Tourismusstrategie/ Tourismuspolitik.

# Recap 2: Ein homogenes 'Image' oder 'Positionierung' für eine Destination (geographisches Gebiet) ist in der realen Welt nicht durch- oder umsetzbar



**In einem öffentlichen Raum agieren/ re-agieren private Anbieter und öffentliche Institutionen auf Herausforderungen und Gelegenheiten. Alleine schon deshalb gibt es nicht EINE homogene Destination, die wie eine Firma geführt werden kann.**

# Recap 3: Ein 'offener'/ öffentlicher Raum kann nicht durch eine DMO geführt werden

**The Venetian (Las Vegas/ Macao)**

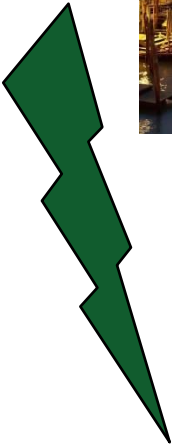


**Ein Raum durch eine Firma gestaltbar. Firmeninterne Koordination und Führung.**

**Venezia (Italien)**



**Ein Raum (mit-)gestaltet durch die Gäste selbst sowie zahlreiche Anbieter Organisationen. Koordination punktuell und problembezogen durch DMOs (falls vorhanden).**



**Eine Marke, eine Strategie, eine Vision, etc. kann nur dort funktionieren, wo es nur eine Firma (z.B. Resorts, Kreuzfahrtschiffe) gibt, die alles kontrolliert (links). Dort, wo ein öffentlicher Raum besteht, ist Zusammenarbeit nötig (rechts). DMOs können hier nur punktuell helfen.**

# Fazit: Die touristische Destination ist eine ‘Bühne’ mit unterschiedlichen Ressourcen, auf welcher die Besucher ihre eigenen Erlebnisse als Hauptdarsteller ihres eigenen Films gestalten

Zwei grundsätzlich unterschiedliche Kontexte	Minimale/ keine Ko-produktion durch die Nachfrage (z.B. Konsumgüter)	Starker Anteil Ko-Produktion der Nachfrage (Reisen)
Anbieter	Weitgehende Kontrolle über die Dienstleistungskette und über die Produktions- und Leistungserbringungs-Prozesse	Keine Kontrolle über den Produktionsprozess (der gesamten Reise und somit des Reiseerlebnisses)
Kunden	Können Produkt oder standardisierte DL vor dem Kauf prüfen/ testen	Können die Reise vor dem Kauf nicht prüfen/ testen, weil sie selbst der Haupt-Auslöser für den Produktionsprozess sind
Marketing-Mechanismen	Traditionelle angebotsbezogene Instrumente, gestaltet und kontrolliert durch den Anbieter (4P)	Die Reisenden unterstützen/ beeinflussen sämtliche Marketingprozesse (peer-to-peer)
Bedeutung von ‘Management’	Management ~ Systemführung auf Angebotsseite	Management ~ lenken (Besucherlenkung) und gestalten (Attraktionen und Aktivitäten im Sinne von Bühnen/ Umwelten)
Produktion findet statt	In einer Organisation, zwischen Organisationen	In einem komplexen und dynamischen Umfeld (Destination = Ökosystem)
Führung und Verantwortung	Durch einen (Chef), durch wenige (Management Team/ Koalition)	Durch viele, jeder ist mitverantwortlich für die Zukunft des Ortes/ der Region/ der Stadt

# Um in einem komplexen Umfeld wie eine Destination erfolgreich zu intervenieren, muss man verstehen, dass erwünschte statistische Endgrößen nicht direkt steuerbar sind



- Geld
- Arbeitszeit
- Kompetenzen
- Kulturelle und natürliche Ressourcen

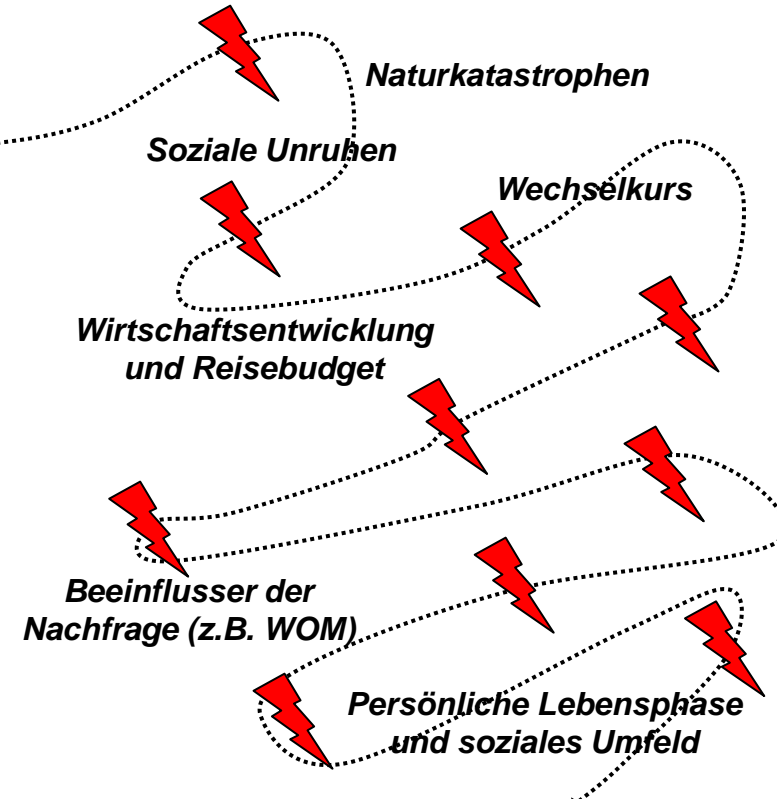
- Realisierte Projekte/ Initiativen (z.B. Wanderweg)
- Trainings
- Gebäude/ Attraktionen
- Publikationsmaterial, Medien, z.B. Video
- etc.

- Besserer Zugang zu Attraktionen, Information
- Neue/ mehr attraktive Orte
- Bequemer Transport
- Freundliches Frontpersonal
- Zufriedene, glückliche Besucher vor Ort
- etc.

Zwischen 'outcome' und 'impact' liegt eine ganze Welt. Erst wenn/ falls man weiss, wie gut welches 'outcome' einen Beitrag zu 'impact' beisteuert, kann man realistisch die End-Wirkung einschätzen.

Die direkten und unmittelbaren Verbindungen, die streng wissenschaftlich gesehen und phänomenologisch nachvollzogen werden können sind unter anderem

- Erlebnis ok → Besucher nicht unzufrieden → Besucher kehren eventuell zurück und erzählen es weiter
- Destinationsbesuch wegen sozialer Verpflichtungen (Geschäftsreisen, Familien- und Verwandtenbesuche, Pilgerreisen, etc.)...
- ...oder wegen gebundener Assets (z.B. Zweitwohnung, Boot)
- ....passendes Angebot
- ...



**impact**

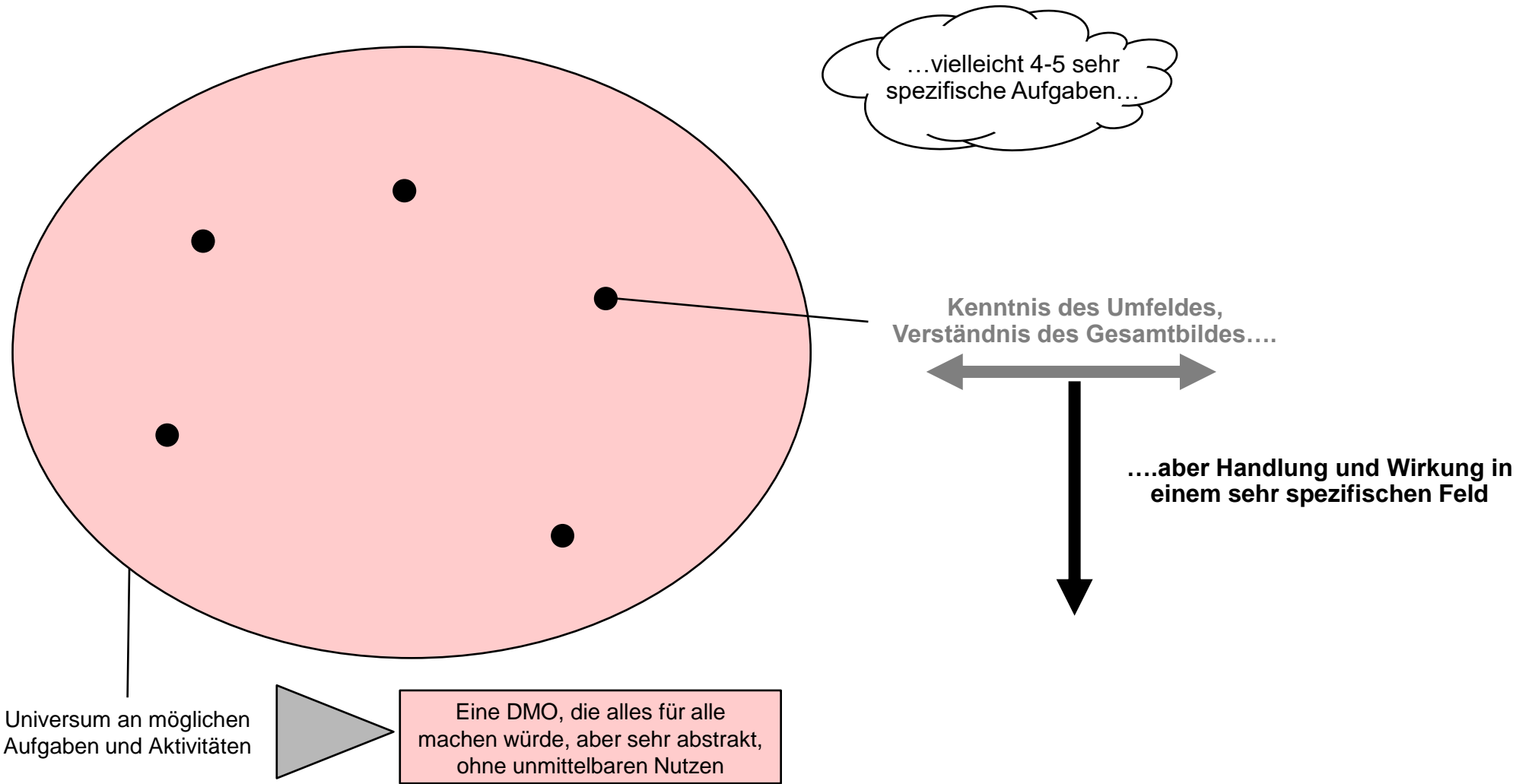
- Mehr Besucher (Ankünfte)
- Mehr Einkommen
- Mehr Beschäftigung / Jobs
- etc.

## 4 Ein Weg aus der Misere: Verlernen und neu lernen

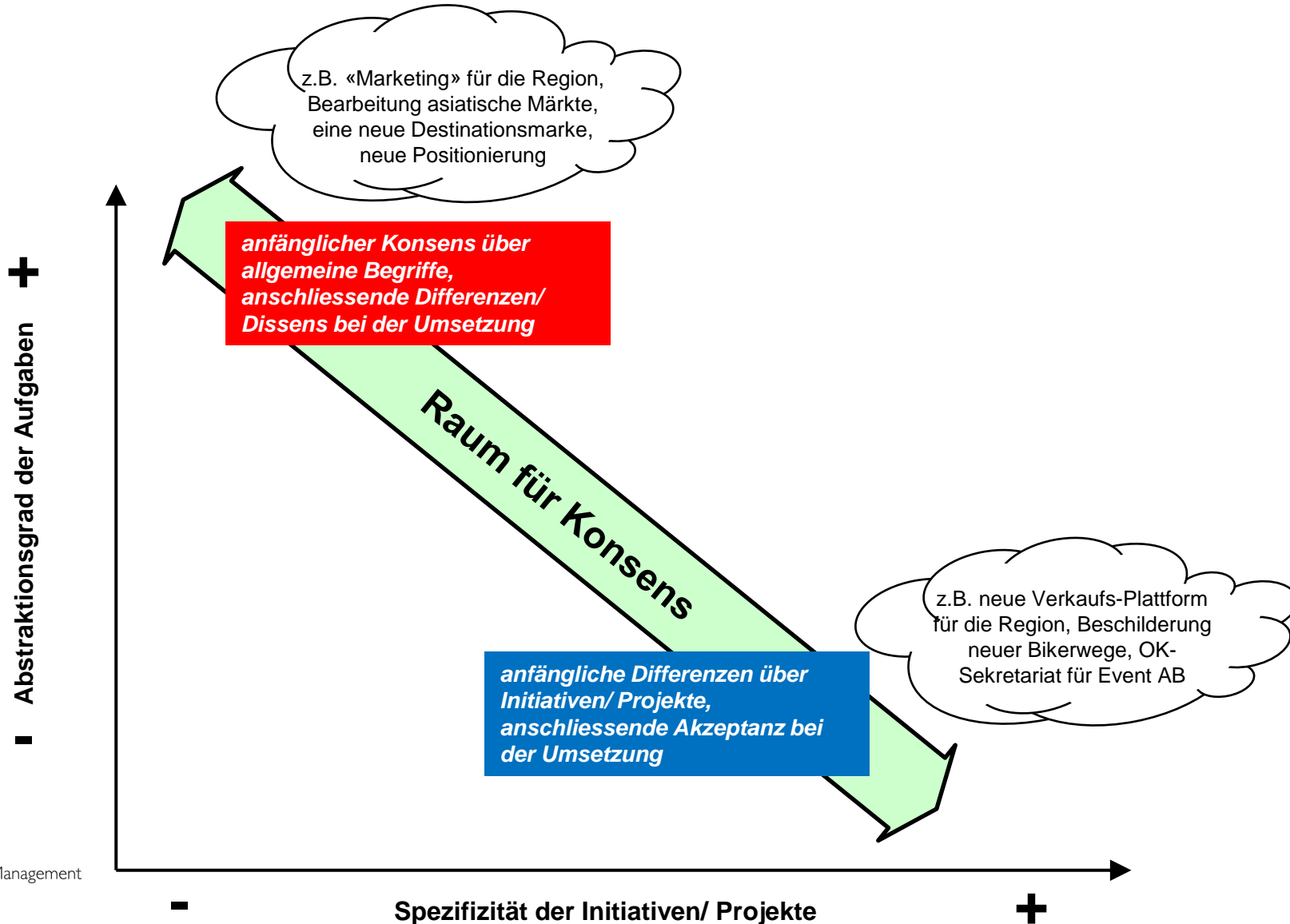
## Die wichtigsten Erkenntnisse aus > 30 Jahren persönlicher Forschung und Praxis sind ernüchternd aber auch ermutigend

- ▶ Es gibt Regionen und Länder ohne DMOs. Auch da findet (viel) Tourismus statt, und es funktioniert auch.
- ▶ Herausforderungen in Tourismusgebieten werden von allen Anspruchsgruppen gelöst; von privaten Unternehmen, von staatlichen Behörden, von der Bevölkerung, von den Gästen selbst, auch von DMOs.
- ▶ DMOs auf allen Ebenen in der Schweiz haben eine lange Tradition und sind finanziell vielseitig und meist gut ausgestattet. Sie nehmen auch Vieles wahr, wobei man diesbezüglich weniger von Funktionen oder Aufgaben, sondern eher von Aktivitäten sprechen kann.
- ▶ Nicht nur in der Schweiz sind wir seit rund 40 Jahren auf der Suche nach den besten (Geschäfts)-modellen und Schemen. Die Antworten liegen wohl in den Notwendigkeiten der Reisenden und der Tourismusanbieter selbst, und diese sind situations- und kontextspezifisch. Was eine DMO tut, ist die Antwort auf lokale/regionale Herausforderungen.

# Das heisst letztendlich, dass Tourismusorganisationen mit den gegebenen Mitteln sehr spezifisch handeln müssen, um einen Mehrwert zu schaffen



# Wir müssen deshalb berücksichtigen, dass in der koordinierenden Arbeit mit den Partnern, die Flughöhe stimmen muss: lieber so früh so konkret wie möglich

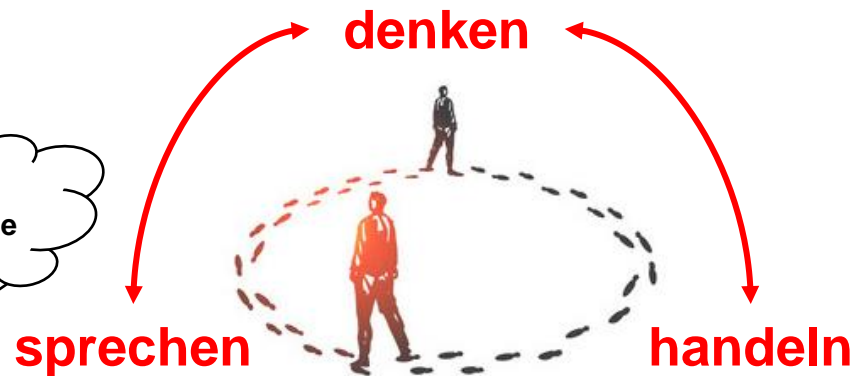


# Um sich zunehmend zu spezialisieren und für die Partner im Netzwerk einen hohen Mehrwert zu erlangen, ist neben dem kritischen Umgang mit den Denkmustern, der Sprache und der Praktiken....

Begriffe, die wir dringend vergessen sollten:

- Produkt
- Marke
- Marketing (im Sinne von Werbung)
- Vermarktung
- Management (im Sinne von Kontrolle und Führung)
- ...

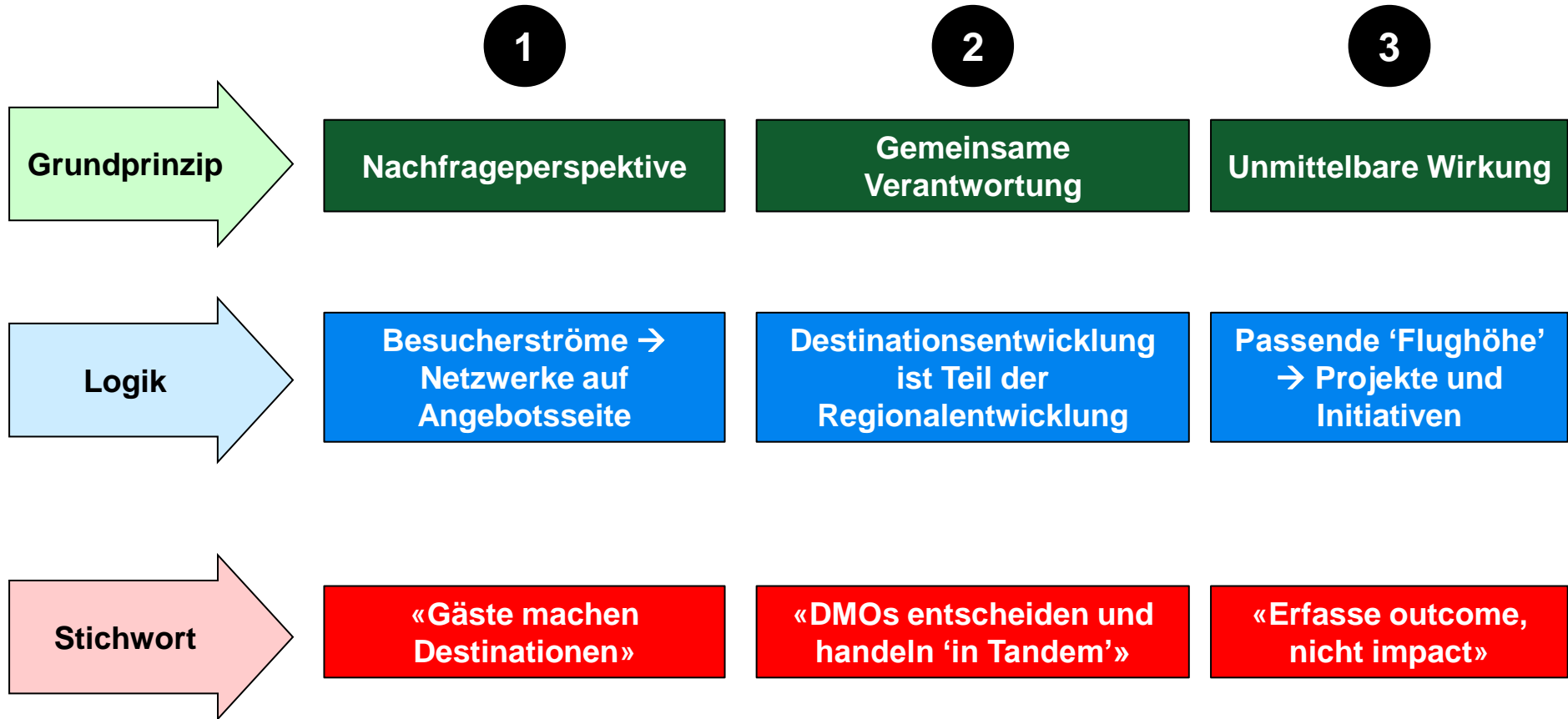
- Übernahme von simplen **Konzepten** aus anderen Disziplinen
- Vereinfachte und monokausale Mechanismen und Glaubenssätze, denen man sich widmet
- Daraus entstehende Anspruchs- und Erwartungshaltung
- Übernahme von **Konzepten** und dafür bestätigende 'Cases' für die Aus- und Weiterbildung, Beratung, etc.
- Konzepte und Begriffe werden eingeübt und führen zu Beschreibungen von **Handlungsanweisungen**
- ....



- Verwendung von **Begriffen**, Definitionen in Publikationen und Medien
- Sprachgebrauch in der Branche, der andere Bereiche (Medien, Öffentlichkeit und Politik) beeinflusst
- Verstärkung der **Denkmuster** durch einfache Wiederholung im Sprechen führt zu scheinbarem gegenseitigem Verständnis/ Konsens für anstehende **Handlungen**
- ....

- Ritualisierung der **Denkmuster** durch Verfahren und Prozesse ( z.B. 'Strategieprozesse')
- Materialisierung der **Begriffe und Konzepte** mithilfe von Berichten, Print, Medien, die auch für die Aus- und Weiterbildung verwendet werden
- ....

# ....auch der Fokus auf einige wichtige Prinzipien zu behalten



**Vielen herzlichen Dank für  
die Aufmerksamkeit!**