

# Abschlussbericht

zum Forschungsprojekt mit dem Titel

## **Innovative Geschäftsmodelle und neue Wertschöpfungsketten im Rahmen einer resilienten Destinationsentwicklung**

### **Auftraggeber:**

Bayerisches Zentrum für Tourismus  
Wiesstraße 13a  
87435 Kempten

### **Umsetzung:**

Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Pater-Philipp-Jeningen-Platz 2  
85072 Eichstätt

## **Management-Summary**

Die Corona-Pandemie trifft den Tourismus sowohl kurz- als auch langfristig in besonderem Maße. Die Akteure der Tourismusbranche sind mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert und diskutieren Perspektiven für einen wettbewerbsfähigen Tourismus in der Post-Corona-Zeit. Etablierte Grundstrukturen und touristische Praktiken werden auf den Prüfstand gestellt und verdeutlichen die Notwendigkeit, sich mit zukünftigen Gestaltungsoptionen und Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, die eine resiliente Destinationsentwicklung fördern. Dabei gilt es die Strukturen und Strategien im bayerischen Tourismus so auszurichten, dass diese einerseits möglichst resilient sind, und andererseits gezielt die Corona-induzierten Veränderungs- und Transformationsprozesse aufgreifen. Resilienz ist dabei die Fähigkeit, mit Krisen und Herausforderungen umzugehen, sich neu zu organisieren und so Lernprozesse bewusst zu nutzen, um eine widerstandsfähige und robuste Entwicklung zu gewährleisten. Je bewusster sich eine Destination dem Resilienzverständnis widmet, desto besser kann auch mit zukünftigen Herausforderungen umgegangen werden. Dabei wird Resilienz als voranschreitender Prozess verstanden, indem eine stetige Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen erfolgt. Die Corona-Pandemie ist vor diesem Hintergrund ein Weckruf-Ereignis und wirkt als Katalysator für Aspekte der Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Diese Zeit sollte dazu anregen, um Transformationen und Innovationen anzutreiben. So gilt es diesbezüglich digitale Lücken zu schließen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die stärker auch die lokale Bevölkerung in die touristische Wertschöpfung einbezieht.

Die vorliegende Studie entstand im Zeitraum von September 2020 bis August 2021 am Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) in Kooperation mit dem Tourismusverband Franken e.V. (TV Franken). Das Hauptziel des Forschungsauftrages vom Bayrischen Zentrum für Tourismus (BZT) bestand darin, Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten für den fränkischen Tourismus zu identifizieren und zu analysieren, wie diese den veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden und zugleich zu einer resilienten Destinationsentwicklung beitragen können.

Theoretisch greift die vorliegende Studie das Wirkungsgefüge von Geschäftsmodellen auf, verdeutlicht die Wichtigkeit von regionalen Wertschöpfungsketten sowie die Innovation und Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen von Destinationen und stützt sich auf die Resilienz als Kompetenzfaktor einer zukunftsorientierten touristischen Destinationsentwicklung.

Die Rolle der DMO unterliegt einem Wandel, aber auch die Verantwortung im Sinne von Political Leadership und Governance ist zunehmend gefragt. Die Weiterentwicklung des Tourismus soll dementsprechend verantwortlich gestaltet werden, an der Schnittstelle von Destinations- und Lebensraum und im Wohle und der Zusammenarbeit mit der Bevölkerung. Die vorliegende Studie möchte in diesem Sinne Impulse setzen und stützt sich methodisch auf einen Mixed-Methods-Ansatz. So wurden im Rahmen des Forschungsprojektes qualitative Experteninterviews, eine zweistufige Delphi-Befragung sowie zwei Workshops durchgeführt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>II. Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Zielsetzung der Studie und methodisches Vorgehen .....	2
1.3 Kurzbeschreibung der Destination Franken .....	2
<b>2 Konzeptioneller und theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Dimensionen und Wirkungsgefüge von Geschäftsmodellen .....	4
2.2 Wertschöpfungsketten in Destinationen .....	6
2.3 Innovation und Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen in Destinationen .....	6
2.4 Resilienz als Kompetenzfaktor touristische Destinationsentwicklung .....	7
2.5 Synthese .....	9
<b>3 Methodik .....</b>	<b>9</b>
3.1 Interviewreihe .....	9
3.2 Ideenworkshop .....	10
3.3 Zweistufige Delphi-Befragung .....	10
3.4 Transferworkshop .....	12
<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>12</b>
4.1 Ergebnisse der qualitativen Interviewreihe .....	12
4.1.1 Überblick über den Frankentourismus .....	13
4.1.2 Herausforderungen .....	14
4.1.3 Chancen .....	15
4.1.4 Wertschöpfungsketten .....	15
4.1.5 Zukunftsperspektiven .....	18
4.2 Ergebnisse des Ideenworkshops .....	20
4.2.1 Ergebnis „innovative Geschäftsmodelle“ .....	20
4.2.2 Ergebnis „neue Wertschöpfungsketten“ .....	20
4.2.3 Ergebnis „resiliente Destinationsentwicklung“ .....	21
4.3 Delphi-Befragung I: Resultate zur Bewertung der Thesen .....	21
4.4 Delphi-Befragung II: Resultate zur Bewertung der Thesen .....	25
4.5 Weiterführende Umfrageergebnisse .....	27
4.6 Ergebnisse des Transferworkshops .....	29
4.6.1 These „Produkte und Angebote 2025“ mit Priorität 1 .....	29
4.6.2 These „Kooperation 2025“ mit Priorität 2 .....	30
4.6.3 These „Organisation 2025“ mit Priorität 3 .....	31
<b>5 Implikationen für das Wirkungsgefüge im Frankentourismus .....</b>	<b>31</b>
<b>6 Theoretische Impulse .....</b>	<b>34</b>
<b>7 Ausblick .....</b>	<b>35</b>
<b>III. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>IV. Anhang .....</b>	<b>IX</b>

## I. Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Struktur und Zielsetzung der Studie. ....	2
<b>Abbildung 2:</b> Wirkungsgefüge von Geschäftsmodellen. ....	5
<b>Abbildung 3:</b> Interviewergebnisse, Ontologie .....	13
<b>Abbildung 4:</b> Interviewergebnisse, Kausalgrafik zu Wertschöpfungsketten.....	16
<b>Abbildung 5:</b> Interviewergebnisse, Kausalgrafik zur Resilienz .....	17
<b>Abbildung 6:</b> Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zu Handlungsbedarf .....	19
<b>Abbildung 7:</b> Delphi-Befragung, Überblick der Thesen der ersten Befragungsrunde .....	22
<b>Abbildung 8:</b> Delphi-Befragung, Ergebnisse Bewertung der Thesen der ersten Befragungsrunde.....	23
<b>Abbildung 9:</b> Delphi-Befragung, Ergebnisse Bewertung der neuformulierten Thesen der zweiten Befragungsrunde .....	26

## II. Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Zahlen und Fakten der Destination Franken für das Jahr 2019.....	3
<b>Tabelle 2:</b> Interviewreihe, Interviewte .....	9
<b>Tabelle 3:</b> Interviewergebnisse, Top 25 Schlüsselwörter.....	12
<b>Tabelle 4:</b> Interviewergebnisse, Herausforderungen generiert oder verstärkt durch die Corona-Pandemie .....	14
<b>Tabelle 5:</b> Interviewergebnisse, Herausforderungen der Destinationsentwicklung .....	14
<b>Tabelle 6:</b> Gesamtübersicht der finalen Dimensionen und Thesen im Rahmen des Forschungsprojektes .....	26
<b>Tabelle 7:</b> Kritische Faktoren .....	28
<b>Tabelle 8:</b> Innovative Weiterentwicklung der Destination Franken.....	29

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage und Relevanz des Themas

Der Tourismus ist aufgrund seiner Mobilität und dem sozialen Austausch besonders stark von den Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie betroffen (Sharma et al., 2021). Vor diesem Hintergrund scheint die Corona-Pandemie mit all ihren bis dato bekannten, aber auch noch nicht absehbaren wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Konsequenzen ein Transformationstreiber (Abbas et al., 2021; Gössling et al., 2021) für die Tourismusbranche darzustellen. Konkrete Herausforderungen bestehen in einer ersten Phase des Shutdowns sowie eines sukzessive vorstattgehenden Restarts u.a. in angespannten Finanzierungslagen einzelner touristischer Betriebe (Gössling et al., 2021). Die weiteren Pandemie-Phasen stellen etablierte Grundstrukturen und touristische Praktiken auf den Prüfstand, wenn z.B. Abstandsregeln definiert und eingehalten werden müssen, die Interaktion zwischen Gast und Einheimischen bzw. Dienstleistern aber gleichzeitig ein wesentliches Element des Tourismus darstellt (Heuwinkel, 2018). So geben in einer repräsentativen Umfrage unter der deutschsprachigen Bevölkerung aus dem Mai 2020 44 % der Befragten an, dass Vorgaben wie Mund-Nasen-Schutz, Hygienemaßnahmen und Mindestabstand nicht zu deren individuellen Vorstellungen eines Urlaubs passen (Bayerisches Zentrum für Tourismus, 2020). Auf lange Sicht legen die aktuellen Diskussionen rund um die Corona-Pandemie zudem den Schluss erheblicher gesellschaftlicher Auswirkungen nahe (Volkmer & Werner, 2020), welche ggf. gar als Katalysator einer tiefgreifenden Veränderung von Werte- und Verhaltensnormen der Gesellschaft fungieren werden.

Im Sommer 2021 scheint die Corona-Pandemie noch nicht gänzlich überwunden, allerdings sorgen z.T. geringe Infektionszahlen und der internationale Impffortschritt für eine Wiederbelebung des Tourismus. Das Reiseverhalten ist dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt, von Gästen, die dem „Revenge-Travel“ (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2021) folgen bis hin zu stärker nachhaltigkeits- und regionalorientierten Reisenden (Bayerisches Zentrum für Tourismus, 2021). Sowohl während der ersten Phasen der Pandemie, als auch in einer möglichen vierten Welle, ist es für touristische Leistungsträger und Destinationen essentiell, Perspektiven für einen wettbewerbsfähigen Tourismus auch in der Post-Corona-Zeit zu entwickeln. Aus angebotsseitiger Perspektive bedarf es angesichts der veränderten Rahmenbedingungen dabei einer Auseinandersetzung mit einem sich gegenseitig bedingenden Bezugsrahmen von nachhaltigkeits- und zukunftsorientierten Geschäftsmodellen, zukünftigen Wertschöpfungsketten sowie resilienter Destinationsentwicklung (Breier et al., 2021; Casado-Aranda et al., 2021; Hartman, 2021; Kamata, 2021).

## 1.2 Zielsetzung der Studie und methodisches Vorgehen

Die Studie des Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship der Katholischen Universität Eichstätt- Ingolstadt (KU) soll primär aufzeigen, welche Gestaltungsoptionen sich für Destinationen aus den krisen-induzierten Veränderungen ergeben (Forschungsfrage 2), jedoch auch in Vorarbeit den Einfluss der Corona-Pandemie auf die zukünftige Destinationsentwicklung skizzieren (Forschungsfrage 1). Die Untersuchung dieser zwei Forschungsfragen ist an verschiedenen Schnittstellen angesiedelt: Zum einen sollen Theorien zu Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten und Resilienz in der Destination konzeptionell zusammenfließen; zum anderen werden unterschiedliche organisationale Ebenen kombiniert – von der einzelbetrieblichen Perspektive über Netzwerke bis hin zur Destination. Die Erkenntnisse des Forschungsprojektes basieren auf unterschiedlichen Methoden, die aufeinander aufbauen: Von der Literaturrecherche über explorative Interviews bis hin zu quantitativen Delphi-Befragungen (Kapitel 3). Exemplarisch für den bayerischen Tourismus wurde im Rahmen der empirischen Projektphase der Fokus auf den Zuständigkeitsbereich des Tourismusverbandes Franken e.V. (TV Franken) gelegt, welcher eine der insgesamt vier bayerischen Tourismusregionen abbildet.

	<b>Forschungsfragen</b>	<b>Ziele</b>	<b>Ebene</b>	<b>Methode</b>
<b>Kontext</b>	1. Welchen Einfluss haben die Corona-induzierten Veränderungen auf die zukünftige Destinationsentwicklung?	1. Erfassung eines diversen Stimmungsbildes im Umgang mit Corona in der Destination Franken und Erkundung handlungsorientierter Entwicklungsansätze	Touristische Akteure in Destinationen und Verbänden	Literaturrecherche ↓ Explorative Interviews
<b>Gestaltung</b>	2. Welche Gestaltungsoptionen ergeben sich für Destinationen aus den krisen-induzierten Veränderungen mit Blick auf: → a) Geschäftsmodelle, → b) Wertschöpfungsketten, → c) resiliente Destinationsentwicklung?	2. Analyse von Gestaltungsoptionen für die Destination Franken in einer Post-Corona-Zeit  a) Identifikation und Analyse der Potentiale nachhaltiger Geschäftsmodelle b) Identifikation und Analyse von Möglichkeiten alternativer Wertschöpfungsarchitekturen (Netzwerke und Ketten) c) Definition konkreter Ansatzpunkte für eine resiliente Destinationsentwicklung	Organisational  Regionale DMOs sowie touristische Kerndienstleister	Literaturrecherche Gestaltungsoptionen ↓ Ideenworkshop (DMOs) ↓ Online Delphi I (DL) ↓ Online Delphi II (DL)
<b>Transfer</b>		3. Transfer der Gestaltungsoptionen unterschiedlicher Ebenen innerhalb der Destination Franken	Lokale Stakeholder	↓ Transferworkshop
<b>Wissenschaftliche Begleitung und Analyse</b>				

Abbildung 1: Struktur und Zielsetzung der Studie. Quelle: Eigene Abbildung.

## 1.3 Kurzbeschreibung der Destination Franken

Zur besseren Einordnung der Forschungsergebnisse werden Spezifika der Destination Franken aufgeführt (Tabelle 1). Der Frankentourismus hat mit einem Umsatz von 10,5 Milliarden EUR und 177.000 Beschäftigten im Jahr 2019 eine hohe wirtschaftliche Relevanz in Franken, und ist außerdem bedeutend für angrenzende Branchen, insbesondere Landwirtschaft und Kultur. Mit fast 11 Millionen Gästeankünften und mehr als 25 Millionen Übernachtungen – inklusive

der Mitgliedsorte in den benachbarten Bundesländern Baden-Württemberg, Hessen und Thüringen – zeigt sich für das Jahr 2019 ein Plus von 1,0 % bzw. von 0,7 % im fränkischen Tourismus. Davon entfallen 18,3 % der Ankünfte sowie 14,4 % der Übernachtungen auf internationale Gäste, die primär aus den Niederlanden, den USA sowie Österreich stammen. Wichtige Segmente in 2019 waren sowohl der Städtetourismus (8,2 Mio. Besucher), Kurorte und Bäder (5,6 Mio. Besucher) als auch Camping (2,0 Mio. Besucher). Durch dieses erfolgreiche und kontinuierliche Wachstum nimmt Franken mit seinen 16 Destinationen in der Statistik bayernweit Platz 2 ein (Tourismusverband Franken e.V., 2019). Allerdings wurde dieser beständige positive Trend im Jahr 2020 vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie angehalten, so dass die Anzahl der Übernachtungen insgesamt 14.925.908 (-41,1 %) und die der Gästeankünfte 5.629.266 (-48,6 %) betrug. Noch deutlicher zeigte sich dieser Einbruch durch die Corona-Pandemie bei den internationalen Reisenden mit -62 % Übernachtungen und -68 % Gästeankünften. Mit diesem Einschnitt erreichte der Frankentourismus den Jahresstand 1990 sowie einen ausgefallenen Umsatz von fast 4 Mrd. EUR (Tourismusverband Franken e.V., 2020).

*Tabelle 1: Zahlen und Fakten der Destination Franken für das Jahr 2019*

Anzahl Übernachtungen	25.359.212	Anzahl Gästeankünfte	10.948.335
Übernachtungen Inland	21.710.265	Gästeankünfte Inland	8.948.132
Übernachtungen Ausland	3.648.947	Gästeankünfte Ausland	2.000.203
Umsätze	10,5 Mrd. EUR	Beschäftigte	177.300

*Quelle: Eigene Darstellung nach Daten aus Tourismusverband Franken e.V. (2019).*

Die Organisation der Destination Franken bezieht sich unter anderem auf die regionale DMO, der Tourismusverband Franken e.V.. Dieser zählt mehr als 500 Mitglieder aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und vereint als Dachverband die folgenden Tourismusorganisationen aus den 16 Gebieten: Tourismusregion Coburg.Rennsteig e.V., Tourismuszentrale Fichtelgebirge e.V., Tourismuszentrale Fränkische Schweiz, Tourismusverband Fränkisches Seenland, Fränkisches Weinland Tourismus GmbH, Frankenwald Tourismus Service Center, Haßberge Tourismus e.V. im Naturpark Haßberge, Tourismusverband „Liebliches Taubertal“ e.V., Informationszentrum Naturpark Altmühltal, Nürnberger Land Tourismus, Tourismusregion Obermain·Jura e.V., Rhön GmbH, Tourismusverband Romantisches Franken, Tourismusverband Spessart-Mainland e.V., Städteregion Nürnberg und Steigerwald Tourismus e.V. (Tourismusverband Franken e.V., 2019). Die 16 Reiselandschaften der Destination Franken (Anhang 1), die unterschiedliche Charaktere und Merkmale aufweisen, bieten mit ihrer Vielfalt diverse Reiseanlässe. Davon sind die beliebtesten Destinationen die Städteregion Nürnberg, das Fränkisches Weinland, der Steigerwald, die Rhön sowie das Spessart-Mainland. Die Kernthemen für den fränkischen Tourismus sind in der Kultur, den

Städten, der Kulinarik, im Wellness und Aktivurlaub zu finden. Weitere Stärken bestehen im Wasserwandern oder in Wohnmobil- und Motorradtouren. Diverse Heilbäder und Kurorte (2 heilklimatische Kurorte, 7 Heilquellen-Kurbetriebe, 14 Luftkurorte, 15 Heilbäder, 89 Erholungsorte) und zehn Naturparks mit etwa 15.000 km<sup>2</sup> Gesamtfläche sowie ein Biosphärenreservat tragen ebenso zur Attraktivität bei (ebd.). Der Städtetourismus erfreut sich stark wachsender Beliebtheit und mit den vielfältigen Veranstaltungen und Jubiläen werden wichtige Highlights für Touristen geboten. Als Leuchttürme der Destination Franken dienen insbesondere die mittlerweile fünf UNESCO Welterbestätten Markgräfliches Opernhaus Bayreuth, Altstadt Bamberg, Residenz Würzburg, Obergermanisch-Raetischer Limes sowie neuerdings auch die Great Spas of Europe in Bad Kissingen (Deutsche UNESCO-Kommission, o. J.).

## **2 Konzeptioneller und theoretischer Bezugsrahmen**

Die vorliegende Studie agiert an der Schnittstelle von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten und resilienter Destinationsentwicklung und verlangt dementsprechend die Aufbereitung der theoretischen Zugänge in einem wirtschaftsgeographischen Umfeld.

### **2.1 Dimensionen und Wirkungsgefüge von Geschäftsmodellen**

*"[Ein Geschäftsmodell ist die] Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft." (Bieger & Laesser, 2008, S. 77)*

In den Wirtschaftswissenschaften haben sich eine Reihe unterschiedlicher Konzepte zur Diskussion von Geschäftsmodellen etabliert. Hierbei können Geschäftsmodelle zum Beispiel auf vier wesentliche Komponenten reduziert werden: Kundenzentrierung, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik (Gassmann et al., 2017). Nach Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) sind Geschäftsmodelle wesentlich auf die Beschreibung des Kundennutzens sowie die Definition eines nachhaltigen Wettbewerbs ausgerichtet. Die Besonderheit dieses Ansatzes ist die Betonung der Produkt-Markt-Kombination als ein konstituierendes Element von Geschäftsmodellen. Ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt sind die Funktionen von Geschäftsmodellen, wie "Running", "Developing" und "Explaining" (Spieth et al., 2016). Weiterhin können Geschäftsmodelle eine Kommunikations- und Planungsfunktion haben (Bieger & Reinhold, 2011). Zudem lassen sich die Aktivität von Unternehmen der Inside-out und Outside-in Perspektive zuordnen (Reinhold et al., 2017). Die dargestellten Konzepte von Geschäftsmodellen lassen sich auch auf den Tourismus übertragen, der auf Destinationsebene regional verankert ist und diesbezüglich Besonderheiten aufweist. Relevant sind im Tourismus in erster Linie der Resource-based view (Input-Ressourcen), der Market-based view (Nachfrageorientierung) sowie der Relational-based view (Netzwerkbezug) (Lanzolla & Markides, 2020).



Letzterer umschließt eine systemische Perspektive und betont die Verflechtungen von Unternehmen in strategischen und regionalen Netzwerken (Pechlaner & Bachinger, 2014). Nachfolgend wird die Geschäftsmodelllogik nach Bieger et al. (2002) erläutert, die einen umfangreichen Rahmen auch für Destinationen darstellt und auch in dieser Studie implementiert ist. Bieger et al. (2002) haben im Kontext der Net Economy ein Modell mit acht Gestaltungsbereichen oder Dimensionen entwickelt, welches eine Synthese vorhandener Ansätze darstellt. Dies schließt u.a. Timmers (2000) für digitale Märkte ein sowie das weit verbreitete Modell von Amit und Zott (2001). Viele dieser Modelle haben den Bezug auf Porters Wertkettenanalyse gemein. Grundsätzlich zeigt die Modellvielfalt die Bedeutung von Geschäftsmodellen, die sich aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Zweigen zusammensetzt und zeigen somit auch unterschiedliche Dimensionen, die aber auch Gemeinsamkeiten und Überschneidungen aufweisen (Abbildung 2). Bieger et al. (2002) betonen insbesondere die Netzwerkperspektive eines Unternehmenssystems im Tourismus. Hierbei besteht auch Bezug zu dem Konzept der virtuellen Dienstleistungsunternehmen.

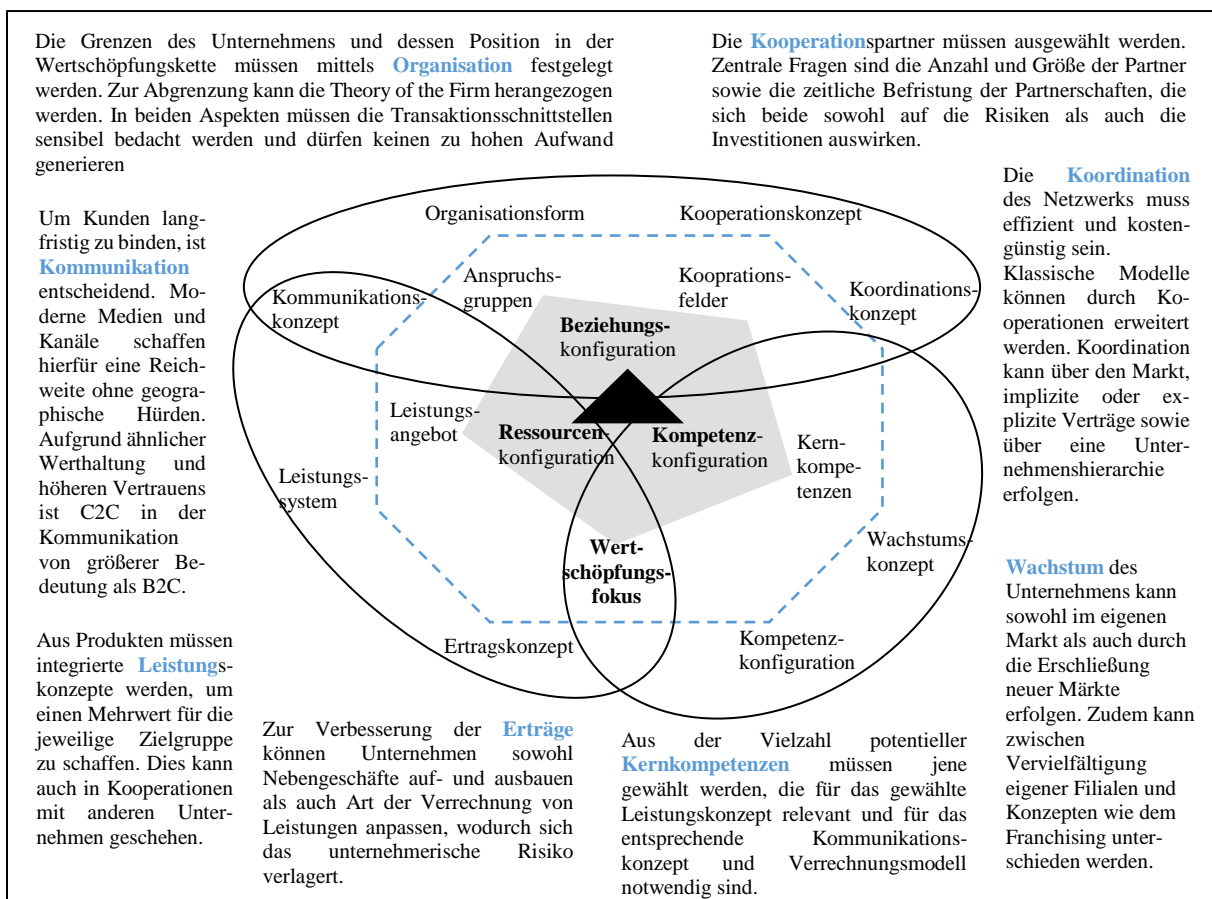


Abbildung 2: Wirkungsgefüge von Geschäftsmodellen. Quelle: Eigene Darstellung nach Bieger et al. (2002).

Mit der Weiterentwicklung des o.g. Modells aktualisieren Bieger und Reinhold (2011) die Synthese verschiedener Geschäftsmodellkonzepte. Einen wichtigen Beitrag leisten hierbei auch Zott und Amit (2010), die eine Governance auf inter-organisationaler Ebene einführen.

In der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen ist die Integration aller Dimensionen entscheidend.

## **2.2 Wertschöpfungsketten in Destinationen**

Die Entwicklung geeigneter Geschäftsmodelle kann als Grundlage für unternehmerische Wertschöpfung gesehen werden, welche die Differenz zwischen der von einem Unternehmen abgesetzten Leistungen und den Vorleistungen im Sinne der prozessualen Ergebnisse betrieblich geschaffener Werte beschreibt (Stauss & Bruhn, 2007). Wertschöpfung steht somit als Indikator für die wirtschaftliche Tätigkeit und damit Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Das Konzept der Wertekette thematisiert nach Porter (1985) die Prozesse der Produktion als Abfolge von Tätigkeiten. Unternehmen werden dabei in unterschiedliche Bereiche untergliedert, wodurch verschiedene Leistungen (Wertschöpfungen) erfasst werden können (Varvaressos, 2018). Eine Besonderheit des touristischen Produkts besteht darin, dass es sich aus verschiedenen Teilleistungen eigenständiger Leistungsträger zusammensetzt (Freyer, 2011). Da es oftmals nur in seiner Gesamtheit marktfähig ist, bedarf es einer differenzierten Betrachtung entlang der touristischen Wertekette (Fuchs & Weiermair, 2003). Insbesondere im Tourismus ist es von Bedeutung, interne wie externe Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen und einzusetzen, um versprochene Leistungen und Angebote erfüllen zu können. Dies erfordert eine stetige Erfassung einzelner Werte entlang der gesamten Wertekette (Rahmiati, et al., 2019). Darauf aufbauend bedarf es für touristische Destinationen einer Auseinandersetzung mit der Frage, wie regionale Werteketten ausgestaltet werden. Hierbei lassen sich die vier potenziellen Zugänge „Layer-Player“, „Orchestrator“, „Market Maker“ und „Integrator“ (Heuskel, 1999) identifizieren. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, welche Komponenten entlang der Wertschöpfungskette selbst angeboten werden sollen und auf welchen Ebenen strategische Kooperationen erfolgversprechend erscheinen. Angesichts der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen scheint im Tourismus vor allem die Erschließung neuer Geschäftsfelder zunehmend wichtiger zu werden (Bauer et al., 2020).

## **2.3 Innovation und Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen in Destinationen**

Reinhold et al. (2017) identifizieren vier Forschungsthemen bzgl. Geschäftsmodellen im Tourismus: Vergleich von Geschäftsmodellen, Wertetypen, kooperative und nachhaltige Geschäftsmodelle sowie Regulierungen innerhalb von Destinationen. Im bisherigen Diskurs werden Geschäftsmodelle im Tourismus selten als dynamisches Managementtool an der Schnittstelle von Strategie und operativem Geschäft betrachtet, sondern vielmehr als statische Beschreibung der Unternehmensperformance. Dem Innovationsparadigma folgend, müsste der Tourismus kontinuierlich auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren, um auf

Unternehmens- sowie auch Destinationsebene resiliente und damit wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Darüber hinaus könnte sich eine auf den Tourismus angepasste Wertschöpfungsarchitektur auf die Diversifikation von Werteketten beziehen (Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002) und eine Analyse interner und externer Abhängigkeiten neue Einblicke in die Wertschöpfung ermöglichen (Lanzolla & Markides, 2020). Die Corona-Pandemie hat dabei die Notwendigkeit eines flexibleren Umgangs mit Geschäftsmodellen auf verschiedenen Ebenen im Tourismus (Reinhold et al., 2017) und die Anpassung an Rahmenbedingungen offengelegt. Nennenswerte Konzepte sind hierbei Change und Lean Management, digitale Geschäftsmodelle und Plattformen auf unternehmerischer Ebene oder das stärkere Community-Involvement. Tourismus erfordert dabei die Einbindung von nahezu allen Stakeholdern in das Destinationsmanagement (Thees et al., 2020). Die Komplexität eines Stakeholder-Managements spiegelt der Lebensraum der lokalen Bevölkerung wider, der gleichzeitig Destination für Gäste ist, welche ihre Motive und Anforderungen stetig differenzieren. Nachhaltige Angebote und nachhaltiger Konsum erfordern darüber hinaus das Aufbrechen etablierter „Cash Cows“, wobei Tourismus stärker denn je als regionales und branchenübergreifendes Netzwerk zu denken ist. Die zunehmende Notwendigkeit der Nachhaltigkeitsimplementierung in unternehmerische Aktivitäten hat den Diskurs zu nachhaltigen Geschäftsmodellen verstärkt. Zentrale Elemente der Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen sind einerseits die Integration in Wertschöpfungsmechanismen sowie andererseits die Verankerung in Unternehmenszielen. Eine solch gravierende Änderung des Geschäftsmodelles lässt sich als Geschäftsmodellinnovation bezeichnen. Darüber hinaus ist die Transformation bestehender Geschäftsmodelle entscheidend vom Netzwerk beeinflusst, in welches das Unternehmen eingebettet ist (Geissdoerfer et al., 2018). Daraus ergeben sich für dieses Projekt die relevanten Untersuchungspunkte eines proaktiven Multi-Stakeholder-Managements einerseits sowie die langfristige Perspektive hin zu lokalen und nachhaltigen Geschäftsmodellen andererseits (Spieth et al., 2016).

#### **2.4 Resilienz als Kompetenzfaktor touristische Destinationsentwicklung**

Einen zentralen konzeptionellen Ansatz der Destinationsentwicklung bildet die in den letzten Jahren in der Regional- und Tourismusedwicklung an Bedeutung gewinnende Resilienz (Corradini, 2019). Megatrends, wie Globalisierung, Klimawandel und demographischer Wandel, aber auch die Corona-Pandemie sind einige Treiber, die sich auf die Resilienz von Destinationen auswirken (Traskevich & Fontanari, 2021). Derartige Einflüsse gefährden die Beständigkeit von Systemen und zeigen deren Verletzlichkeit und Krisenanfälligkeit auf (Denzel, 2018). In diesem Zusammenhang kann Resilienz dabei helfen, neue Sichtweisen auf

Veränderungsprozesse und Herausforderungen zu entwickeln, um sich frühzeitig mit Zukunftsfragen auseinanderzusetzen und unterschiedliche Handlungs- und Gestaltungsoptionen im Blick zu behalten. Das Resilienzverständnis unterscheidet in der Theorie zwischen Konstanz und Wandel und berücksichtigt die Fähigkeit von Systemen zum einen Vor- (bounce-forward) als auch Zurückzuspringen (bounce-back) (Cowell, 2013; Manyena et al., 2011). So umfasste der Resilienzbegriff in seiner ursprünglichen Bedeutung den Gedanken, nach einem Schockereignis wieder in das ursprüngliche Gleichgewicht zurückzukehren. In der sog. Engineering Resilience wurde somit das Ziel verfolgt, Systemleistung und -strukturen zu erhalten bzw. wiederherzustellen („recovery“) (Holling, 1996; Schneider, 2016). Die Evolutionäre Perspektive hingegen erweitert das Resilienzverständnis (Boschma, 2015). Dieser umfasst die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems und nimmt die fortlaufende Entfaltung neuer Entwicklungswege in den Fokus (Bristow & Healy, 2020; Fröhlich & Hassink, 2018). Dies bedeutet, dass das Ziel vielmehr eine nachhaltige Entwicklung durch kontinuierliche Lern- und Anpassungsprozesse an die sich verändernden Rahmenbedingungen ist (Pike et al., 2010). So werden einige Destinationen die Corona-Pandemie als zukunftsweisende Chance nutzen, andere dagegen betrachten sie als Abbringung von ihrem bisherigen Entwicklungspfad.

Fragen des quantitativen Wachstums sind seit der Overtourism-Debatte verstärkt in die Diskussion geraten (Eckert et al., 2019), was letztlich auch die Effizienz touristischer Wertschöpfungsketten betrifft. Resilienz kann hier als alternativer Entwicklungsansatz gesehen werden (Pechlaner & Zacher, 2019), der betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten des touristischen Unternehmertums ernst nimmt und gleichzeitig auch an gesellschaftlicher Verantwortung interessiert ist (Petersik et al., 2017). Resiliente Destinationen können ein Ziel künftiger Entwicklungsprozesse darstellen, indem sie den Tourismus als etablierten Bestandteil eines regionalen Systems begreifen. Das Wirken des Tourismus steht dabei unterschiedlichen Branchen und Netzwerken der regionalen Entwicklung zur Verfügung und gleichzeitig wird seine Attraktivität durch die Zusammenarbeit mit diesen nicht oder nur geringfügig touristischen Systemen nachhaltig gestärkt. Ein so verstandener Tourismus ist nicht nur hinsichtlich seiner Zielgruppen, sondern auch mit Blick auf seine Einnahmequellen diversifiziert. Er macht sich unentbehrlich, auch wenn bestimmte Gästegruppen einmal ausbleiben. So verstanden, können resiliente Destinationen den Ausgangspunkt und die grundlegende Ressource für die Krisenfestigkeit von morgen und übermorgen darstellen, indem auch in schwierigen Zeiten Strukturen erhalten bleiben, welche die Weiterentwicklung sicherstellen (Lukesch, 2016; Weick & Sutcliffe, 2001).

## 2.5 Synthese

Ausgehend von den dargestellten Zugängen unterstreicht die Corona-Pandemie, dass touristische Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung des Innovationsparadigmas kontinuierlich auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren sollten bzw. müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Zwei zentrale Elemente sind dabei ein proaktives Stakeholder-Management sowie eine Nachhaltigkeitsorientierung, welche Tourismus als regionales und zugleich branchenübergreifendes Netzwerk betrachtet. Dies kann in der Folge als eine Grundlage für die Diversifikation von Werteketten innerhalb touristischer Destinationen gesehen werden. Im Zuge der Auswirkungen der Corona-Pandemie gilt es, bestehende Wertschöpfungsketten zu hinterfragen und an neuen gesellschaftlichen Mustern zu orientieren. Ein Ansatz für künftige Destinationsentwicklung ist dabei die Intensivierung von lokalen bzw. regionalen, zugleich kooperativ ausgestalteten Wirtschaftskreisläufen. Auf einer konzeptionellen Ebene folgen derartige Impulse dem Ansatz der Resilienz und unternehmen den Versuch, Resilienz auf lange Sicht zu einer Kompetenz in touristischen Destinationen auszubauen.

## 3 Methodik

### 3.1 Interviewreihe

Zur Erlangung eines Stimmungsbildes in der Destination Franken während der Corona-Pandemie wurden im November 2020 explorative Interviews durchgeführt. Insgesamt konnten 15 Interviews mit zentralen Stakeholdern geführt werden. Das Sampling folgte dabei einer möglichst heterogenen Zusammensetzung der Tätigkeitsbereiche (Tabelle 2).

Tabelle 2: Interviewreihe, Interviewte

#	Funktion	#	Funktion
IP1	Fränkische Destination, Geschäftsführer	IP9	Mobilitätsdienstleister, Verkaufsförderung
IP2	Fränkische Destination, Geschäftsführer	IP10	Tourenanbieter, Geschäftsführer
IP3	Fränkische Destination, Geschäftsführer	IP11	Kultur und Museen, Geschäftsführer
IP4	Städtischer Tourismus und MICE, Direktor	IP12	Brauereien, Vorstand
IP5	Städtischer Tourismus, Direktor	IP13	Regionale IHK, stillv. Geschäftsführer
IP6	Städtische Tourist Information, Marketing	IP14	MICE Dienstleister
IP7	Kur- und Tourismus, Leiterin	IP15	Kurort, Direktor
IP8	Kur, MICE, Tourismus, Geschäftsführer		

Quelle: Eigene Darstellung.

Mittels leitfadengestützter Interviews wurden u.a. die folgenden Themenbereiche problem-lösungsorientiert diskutiert: Werte der Destination Franken, Herausforderungen während der Corona-Pandemie, Kooperationsbeziehungen, Geschäftsmodelle und Resilienz. Methodisch orientierten sich die Interviews am Verfahren GABEK® (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität), das eine Darstellung normalsprachlicher, verbaler Daten in linguistischen Begriffsnetzwerken ermöglicht. In Verbindung mit dem Programm WinRelan® können Interviews halb-standardisiert in Verbindung zu einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet

werden (Zelger, 2019). Operativ bedeutet dies, dass die Interviewtranskripte zunächst in Sinneinheiten eingeteilt werden, die wiederum aus drei bis neun Schlüsselwörtern bestehen. Die Kodierung der Schlüsselwörter gibt ein sprachliches Gerüst des Inhaltes wieder (Gäbelein & Hillmer, 2020). In weiterer Auswertung wird u.a. eine Kausalkodierung durchgeführt, die positive/ negative sowie gerichtete Netzwerke bedingt. Nach dieser Logik enthält die qualitative Interviewanalyse in der Destination Franken ca. 1.400 Sinneinheiten und ca. 1.600 Schlüsselwörter.

### **3.2 Ideenworkshop**

Am 01. Dezember 2020 veranstaltete der Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship in Kooperation mit dem TV Franken einen Ideenworkshop gemeinsam mit 15 Vertreter/-innen der Destination Franken. Der Ideenworkshop baute auf den Interviewergebnissen auf, die zum Großteil bereits vorlagen. Die Ergebnisse des Workshops wiederum dienten als Grundlage für die anschließende Thesenformulierung der online-basierten Delphi-Befragung mit den Leistungsträgern des Frankentourismus. Im Vordergrund des Workshops standen dabei die Fragen: *Was können wir ändern bzw. anpassen? Wo ist Innovation möglich?* Im Sinne einer „Flow Rotation“-Methode rotierten die Teilnehmenden zu den drei Themenblöcken: Customer Journey, Resilienz und Geschäftsmodell. Die Mitarbeiter/-innen des Lehrstuhl Tourismus präsentierten die Ergebnisse der Vorrunden und führten in die Modellvorlage ein.

### **3.3 Zweistufige Delphi-Befragung**

Basierend auf den Resultaten der Interviews und des Ideenworkshops wurde das Erhebungsdesign inklusive Thesen für eine mehrstufige Befragungsrunde mittels Delphi-Methode entwickelt und durchgeführt. Die Delphi-Methode ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren, das dazu dient, künftige Entwicklungen und Trends möglichst gut einschätzen zu können. Es handelt sich dabei um eine schriftlich strukturierte Befragung von Experten/-innen (Häder, 2014; Linstone, 1979). So stellt die Delphi-Befragung eine etablierte Methode dar, die auf Grundlage von aufeinander aufbauenden Stufen Meinungen von Experten/-innen zur Problemlösung nutzt (Wolf, 2017). Derzeit hat sich die Delphi-Methode zu unterschiedlichen Typen entwickelt, die unterschiedliche Funktionen aufweisen und in diversen Themenfeldern Einzug finden (Häder, 2014). Die Delphi-Befragung umfasst sowohl qualitative als auch quantitative Methoden für die Vorausschau (Foresight) und greift neben explorativen und prognostischen auch normative Elemente auf (Cuhls, 2019).

Der Ansatz, der im Rahmen dieser Forschung Anwendung findet, folgt der Logik der „klassischen“ Delphi-Methode (Niederberger & Renn, 2018) und wurde als zweistufige Delphi-Befragung erhoben. Ziel der Delphi-Befragung war es, Entwicklungs- und Gestaltungsoptionen

von Geschäftsmodellen zu identifizieren und zu analysieren, wie diese zu einer resilienten Destinationsentwicklung beitragen können. Häufig wird eine Delphi-Befragung im Rahmen einer Methodentriangulation eingesetzt, die demzufolge mit anderen Erhebungsmethoden wie Workshops kombiniert wird, um ausgewählte Sachverhalte detailliert zu diskutieren und Lösungsansätze zu eruieren (Niederberger & Renn, 2018). Insgesamt wurden zwei aufeinander aufbauende Erhebungsrunden durchgeführt. In einem ersten Schritt erfolgte die Definition der Problemstellung. Auf Grundlage der Interviewreihe sowie des Ideenworkshops wurden die Thesen abgeleitet und ein Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen ausgearbeitet (Anhang 9-10). Die Auswertung der ersten Erhebungsrunde bildete dabei die Ausgangslage für die zweite Erhebungsrunde. Die erste Online-Befragungsrunde fand von Ende März bis Ende April 2021, die zweite von Ende Mai bis Anfang Juli 2021 statt.

### *Thesenbildung*

Die Thesen wurden gemäß den Geschäftsmodelldimensionen (Kapitel 2.1) in acht Teile gegliedert und bezogen sich auf ein mögliches Szenario bis zum Jahr 2025. Bei der Formulierung der Thesen wurde auf eine bewusste Zuspitzung abgezielt, um eine Reflexion der zugrundeliegenden Aussagen zu fördern. Jeder These lag ein Dilemma zugrunde. Dieses Dilemma spiegelte zum einen Veränderungen während der Corona-Pandemie wider und ging darauf ein, welche Entwicklungen notwendig sind, um Resilienz zu fördern. Zum anderen wurden diese Aspekte auf die Destination Franken übertragen und so aufgezeigt, an welchen Schnittstellen Potenzial für Lern- und Anpassungsprozesse vorhanden ist. Im Anschluss der Bewertung jeder These erfolgte eine offene Kommentarfunktion, um den Teilnehmenden zum einen die Begründung ihrer eigenen Antworten zu ermöglichen und zum anderen die wichtigsten Voraussetzungen zu ergründen, damit diese These eintritt. Vor Beginn der Erhebung wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen.

### *Wer wurde befragt?*

Beide Befragungen wurden über den TV Franken an dessen Mitglieder gestreut. Die erste Befragungsrunde erzielte insgesamt 106 valide Fälle; die zweite Befragungsrunde insgesamt 78 valide Fälle. Die Fragebögen und Resultate zur Delphi-Befragung I & II sind dem Anhang 9-25 zu entnehmen. Die Mehrheit der Teilnehmenden in beiden Befragungsrunden kann zum größten Teil den Segmenten der lokalen (51,9 %) und regionalen (20,2 %) Tourismusorganisationen zugeordnet werden. Rund 5 % ordneten sich dem Bereich der Beherbergung und jeweils 3,8 % den Sport- / Erholungs- / Freizeit- / Kultureinrichtungen sowie Tourenanbietern / Gästeführungen zu. 2,9 % kamen aus dem Beratungs- / Marketing- oder Planungsbereich und jeweils 1,9 % konnten der Gastronomie oder einem Verkehrsträger zugeordnet werden (Anhang

11). Für weitere Analysen wurden die Teilnehmenden darum gebeten anzugeben, in welchem Gebiet ihr Betrieb ansässig ist. Die Befragten stammen zu 19,8 % aus dem Fränkischen Weinland, rund 12 % aus der Fränkischen Schweiz sowie rund 10 % aus dem Steigerwald. Jeweils 8,8 % der Befragten haben ihren Betriebssitz im Romantischen Franken und im Fichtelgebirge angegeben (Anhang 12). Zudem gehörten die Befragten 51 % der Geschäftsleitung oder einer Führungsebene an (Anhang 13). In Bezug auf die Größe des Betriebs wurde von der Hälfte der Befragten fünf oder weniger Mitarbeiter/-innen im Vollzeitäquivalent angegeben (Anhang 14).

### 3.4 Transferworkshop

Der Transferworkshop basierte auf den Ansätzen der Stakeholder-Integration und umfasste neben der Vorstellung der Zwischenergebnisse eine Arbeitsphase zum kreativen Erarbeiten von Ideen und Lösungsansätzen. Im ersten Teil des Transferworkshops wurden die Teilnehmenden über den aktuellen Stand des Forschungsprojektes informiert. Die Ergebnisse der Interviewreihe sowie die Zwischenergebnisse der Delphi-Befragung bildeten dabei die Grundlage für die Diskussionen in drei Arbeitsgruppen. Die Arbeitsrunden knüpften an die Thesen zur Entwicklung des Tourismus in der Destination Franken an (Abbildung 7), welche bereits während der Delphi-Befragung analysiert wurden. Es handelte sich hierbei um kurze und präzise Arbeitsphasen in Kleingruppen, mit dem Ziel, die Thesen zu priorisieren und anschließend innovative Projekte für die getroffene Auswahl zu skizzieren. Der Transferworkshop wurde mit einer abschließenden Diskussion im Plenum abgerundet.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ergebnisse der qualitativen Interviewreihe

Die Interviewreihe dient der Erfassung eines Stimmungsbildes im Frankentourismus. Darüber hinaus sind ebenso Details zur Wertebasis der Region, als auch zur resilienten Destinationsentwicklung enthalten. Tabelle 3 bietet einen Überblick über die diskutierten Themen. Nachfolgend sind ausgewählte Schwerpunkte erläutert.

Tabelle 3: Interviewergebnisse, Top 25 Schlüsselwörter

N	Schlüsselwort	N	Schlüsselwort	N	Schlüsselwort
453	Corona-Krise	109	Werte	88	Anpassungsfähigkeit
404	Franken_Tourismus	107	Leistungsträger	88	Schwierigkeiten
304	Destinationsentwicklung	105	Tourist	87	Geld_investieren
239	Kooperation	101	Nachhaltigkeit	79	Geschäftsmodell
211	Zukunft	100	DMO	70	TV_Franken
187	Herausforderung	92	Folgen	68	Netzwerk
172	Franken	92	von_zentraler_Bedeutung	67	nach_Corona-Krise
157	Handlungsbedarf	91	Digitalisierung	64	Politik
149	Vermarktung				

Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®.



#### 4.1.1 Überblick über den Frankentourismus

Eine Fülle der Interviewaussagen spiegelt die Charakteristika des Frankentourismus wider. Dieser ist eng mit den Werten der Destination Franken verknüpft (Anhang 2), wie *Bodenständigkeit*, *Ehrlichkeit*, *Gastlichkeit*, *Tradition* und *Geschichte* sowie *Qualität* und *Authentizität*. Aus regionaler Perspektive bietet die Destination Franken eine Kombination aus *ländlichen Gebieten* und *Städten*, die auch z.T. als *Kleinteiligkeit* wahrgenommen wird. Im touristischen Sinne transferiert die Destination Franken diese Regionalität in eine Vielfalt aus *Kultur* und *Natur*, genauso wie *Kulinarik*, die häufig mit *Bier* und *Wein* assoziiert wird. Eine Besonderheit des Frankentourismus ist die Kombination dieser Themen. Die Interviewten nehmen ebenfalls die Leuchtturmfunktion der Städte Nürnberg, Würzburg und Bamberg wahr. Mit der GABEK® Auswertung hat sich eine regionale Ontologie ergeben, welche die Schwerpunkte der Destination durch besonders häufige Nennung in den Interviews verdeutlicht (Abbildung 3). Der innere Kreis ( $m \geq 32$ )<sup>1</sup> zeigt in den Interviews verfestigte Begriffe und Ansätze, wie, *Corona-Krise*, *Anpassungsfähigkeit*, *Vermarktung*, *Zukunft* und *Kooperation*. Der mittlere Kreis ( $m \geq 27$ ) illustriert eine wichtige touristische Basis, wie *DMOs* und *Leistungsträger*, aber auch regionale Werte. Die äußeren Elemente ( $m \geq 21$ ) haben nach wie vor eine starke Verankerung in den Interviews, bieten jedoch Zugang zu einer operativeren Ebene, wie z.B. *Inlandstourismus*, *Politik*, *TV Franken* oder die *Resilienz* im Umgang mit der *Corona-Krise*.

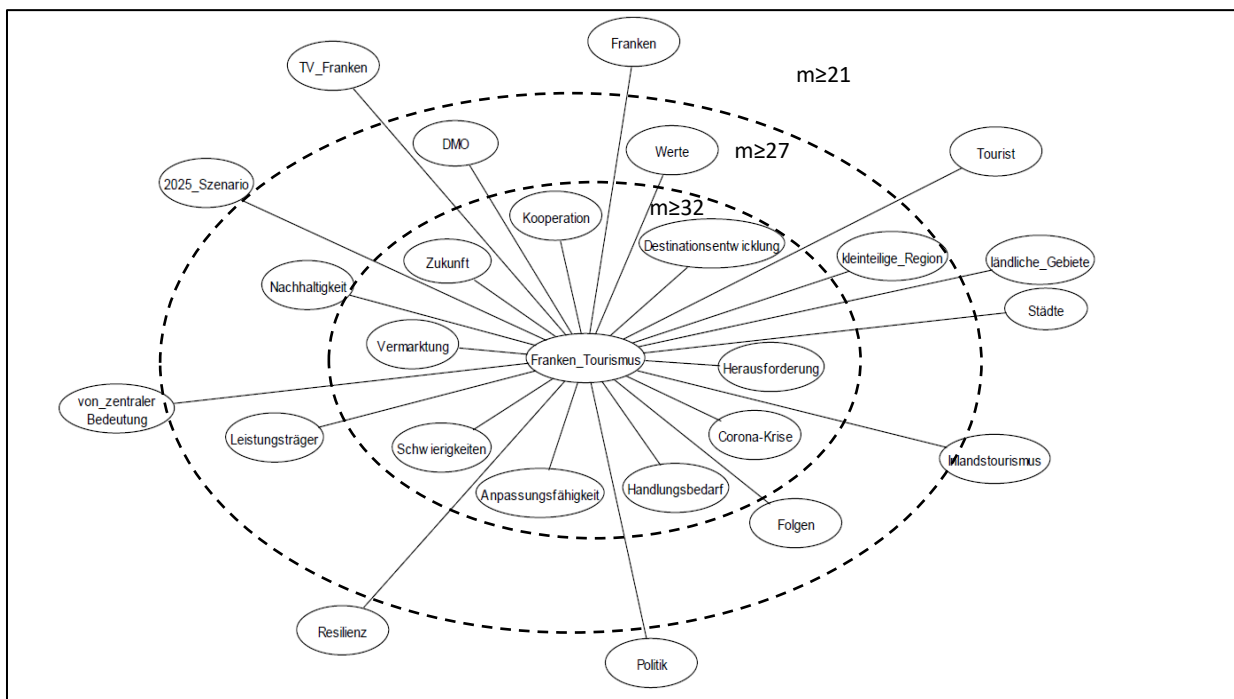


Abbildung 3: Interviewergebnisse, Ontologie. Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®.

<sup>1</sup> Angabe zur Häufigkeit von Interviewaussagen über Schlüsselwörter hinweg.

#### 4.1.2 Herausforderungen

Die Herausforderungen der Destination Franken im Umgang mit der Corona-Pandemie zeichnen ein vielfältiges Bild. In diesem Zusammenhang erwähnten die Interviewten die Ausarbeitung von *Sicherheitskonzepten*, aber vor allem die *Unsicherheit* bei Kunden und Anbietern wird als Herausforderung wahrgenommen (Tabelle 4).

Mit der aktuellen Situation sind auch langfristige Folgen verbunden, wie z.B. *Marktberreinigung*. Letztere bezieht sich dabei nicht nur auf qualitativ zurückstehende Anbieter, sondern auch auf etablierte Betriebe, wie dieses Zitat verdeutlicht: „*Marktberreinigung [bedeutet, dass] die Schlechten weg gehen vom Markt und übrig bleiben die Guten. Das ist leider in Corona-Zeiten nicht der Fall. Das trifft auch wirklich die guten und die sehr guten Partner, die jahrelang tolle Arbeit geleistet haben.*“ (M17)<sup>2</sup>. Zu beachten ist, dass die Corona-Pandemie auch vorherige Probleme (z.B. den Fachkräftemangel) verstärkt hat.

Tabelle 4: Interviewergebnisse, Herausforderungen generiert oder verstärkt durch die Corona-Pandemie

Herausforderung	N	Herausforderung	N	Herausforderung	N
Corona Krise	117	Schließung	10	Umsetzungszeiten kurz	6
Folgen	20	Anforderungen neu	10	Abstand halten	5
Geld investieren	18	Rückgang	9	Nachfrage verändert	5
Unsicherheit	15	Unternehmen erhalten	8	Wegfall Anbieter	5
Finanzierung	13	Entscheidungen kurzfristig	7	Abhängigkeit	4
Schwierigkeiten	13	Buchung kurzfristig	7	Investitionsstau	4
Sicherheitskonzepte	11	Lockdown	7	Nachfolgeproblematik	4
ÖPNV	11	Informationsfluss	7	Touristen weniger	4

Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®.

Ein weiteres Problemfeld zeichnen die Interviewten im Umgang mit der Politik (Tabelle 5). Hier wird insbesondere die politische Prägung in den Gemeinden und Landkreisen erwähnt: „*Alle Politiker wollen natürlich, dass ihr Gebiet beworben wird. Und da gibt es natürlich schon auf kleinerer Ebene Konflikte, beziehungsweise dann auch bei den größeren Regionen.*“ (C70). Weiterhin wird die Rolle des politischen Willens in der Tourismusedwicklung unterstrichen. Die administrativen Kleinteiligkeit wird ebenso als Herausforderung für die *Vermarktung* der Destination Franken angesehen. Hierbei gilt: Die Themen der einzelnen Leistungsträger zu erkennen und auf größerer regionaler Ebene einzubetten. Insbesondere Letzteres stößt in der vielfältigen Region auch an Grenzen.

Tabelle 5: Interviewergebnisse, Herausforderungen der Destinationsentwicklung

Herausforderungen	N	Herausforderungen	N	Herausforderungen	N
Kooperation	21	Digitalisierung	12	Fördermittel	6
Vermarktung	17	Nachhaltigkeit	10	Organisation Tourismus	5
Politik	14	Wahrnehmungsproblem	7	Als eine Destination wahrnehmen	4
Kleinteilige Region	14	Zersplitterung der Verbandsstruktur	7	Umweltproblematik	3

Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®.

<sup>2</sup> Die alphanumerischen Kürzel beziehen sich auf ausgewählte Aussagen der durchgeführten Interviews.

Verbessert haben sich innerhalb der Corona-Pandemie generell die *Außenkommunikation* und die *Kooperation*, genauso wie die *Digitalisierung*, welche aber insbesondere neue Herausforderungen an kleinere Betriebe stellt. Weitere Herausforderungen wurden angesprochen, wie z.B. fehlender *Mut*, eingeschränkte *Kooperationsbereitschaft* für langfristige *Kooperationen* während der Krise, *Bürokratie* oder *Tourismusaversion*. Letztlich ist die Anpassung an die veränderte Nachfrage eine Herausforderung für die Leistungsträger, hin zu mehr Sicherheit, Freiraum, Erholung und Natur, aber auch ein kurzfristigeres und flexibleres Buchungsverhalten.

#### 4.1.3 Chancen

Die veränderte Nachfrage bedingt auch Chancen (Anhang 3) für die Destination Franken in der Corona-Pandemie, z.B. die Destination bekannter und beliebter im Deutschlandtourismus zu machen. In diesem Zusammenhang konnten die Einbrüche in den Besucherzahlen während der Corona-Pandemie abgemildert werden. Die Akquise neuer Zielgruppen bietet eine langfristige Chance: „*Aber wenn man nachher hier ist und die Vielfalt erlebt, dann schätzt man die erst. Also eine Riesenchance auch, dass wir die Möglichkeit haben jetzt Menschen von unserer Region zu begeistern.*“ (A37). Zukünftig werden Themen wie Qualität und Regionalität für den Gast an Bedeutung gewinnen. Insbesondere da Regionalität für Franken steht, kann dies eine Chance für die Destination sein, das bestehende Angebot zu verbessern und Potenziale auszunutzen: „*Ich glaube, dass thematisch gesehen, die Pandemie der Destination wirklich in die Karten spielen kann.*“ (Q10). Eine wesentliche Leitlinie wird zudem in dieser Aussage deutlich: „*Ich sehe die Möglichkeit, dass wir einen wertigen Tourismus anbieten können. Keinen Massentourismus. Ich sehe in Franken wirklich die Chance, dass wir sagen mit innovativen Ideen gestalten wir eine wertige und traditionsbewusste, aber dennoch moderne Urlaubsgegend.*“ (J94). Die Corona-Pandemie (Anhang 4) hat aufgezeigt, wie wichtig Kooperationen und eine gemeinsame einheitliche Vermarktung sind. Daher soll dies als Chance genutzt werden, die Kooperation zwischen Leistungsträgern zu stärken, um Synergien auszuschöpfen, Innovationen zu steigern und die Destinationsentwicklung gemeinsam voranzutreiben.

#### 4.1.4 Wertschöpfungsketten

Weiterer Kern der Interviews waren regionale Wertschöpfungsketten, die auch die o.g. Chance zur Kooperation widerspiegeln. *Kooperationen*, *Netzwerke* und *regionale Produkte* sind besonders wichtig für Wertschöpfungsketten, was auch deren Verbindung zu „*von zentraler Bedeutung*“ aufzeigt (Abbildung 4). Ebenso beeinflussen sie sich gegenseitig: Wenn Kooperationen ansteigen, wachsen Netzwerke (und andersherum). Ein Handlungsbedarf besteht darin, diese regionalen Netzwerke und Wertschöpfungsketten stärker zu fokussieren. Die Verbindung zu „*Schnittstelle*“ zeigt auf, dass Kooperationen und deren Wertschöpfungsketten als

Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Branchen und Arbeitsfeldern stattfinden und folglich als Verbindung von Destinations- und Regionalmanagement angesehen werden kann. Bestimmte Bedingungen erleichtern bzw. erschweren die Entwicklung von Wertschöpfungsketten, wie z.B. das Aufbrechen regionaler Grenzen oder auch politische Anreize.

Ein wesentlicher Effekt von Wertschöpfungsketten und Kooperationen ist die Attraktivitätssteigerung von Regionen, was wiederum einen attraktiven Arbeits-, Lebens- und Destinationsraum ermöglicht und nachhaltiges Wirtschaften befeuert: „Und diese Kooperationen, die haben für mich-, sind eigentlich so mit Symbolcharakter von Nachhaltigkeit. Da bilden sich Ketten, die dazu führen, dass man miteinander die Attraktivität steigern kann.“ (I44). Die Diskussion um Wertschöpfungsketten hebt jedoch auch Herausforderungen für diese hervor. Dies bedeutet, dass oft die Bedeutung und Notwendigkeit von Wertschöpfungsketten und Kooperationen mit dem Tourismus insbesondere über Branchengrenzen hinweg nicht wahrgenommen werden: „Die nehmen den Tourismus überhaupt nicht ernst. Das ist für die kein Absatz“ (O75). Einen negativen Einfluss auf regionale Wertschöpfungsketten könnte die erhöhte Bedeutung von Online-Buchungsportalen haben, da diese womöglich die lokalen Absprachen in gewissen Dimensionen überflüssig machen.

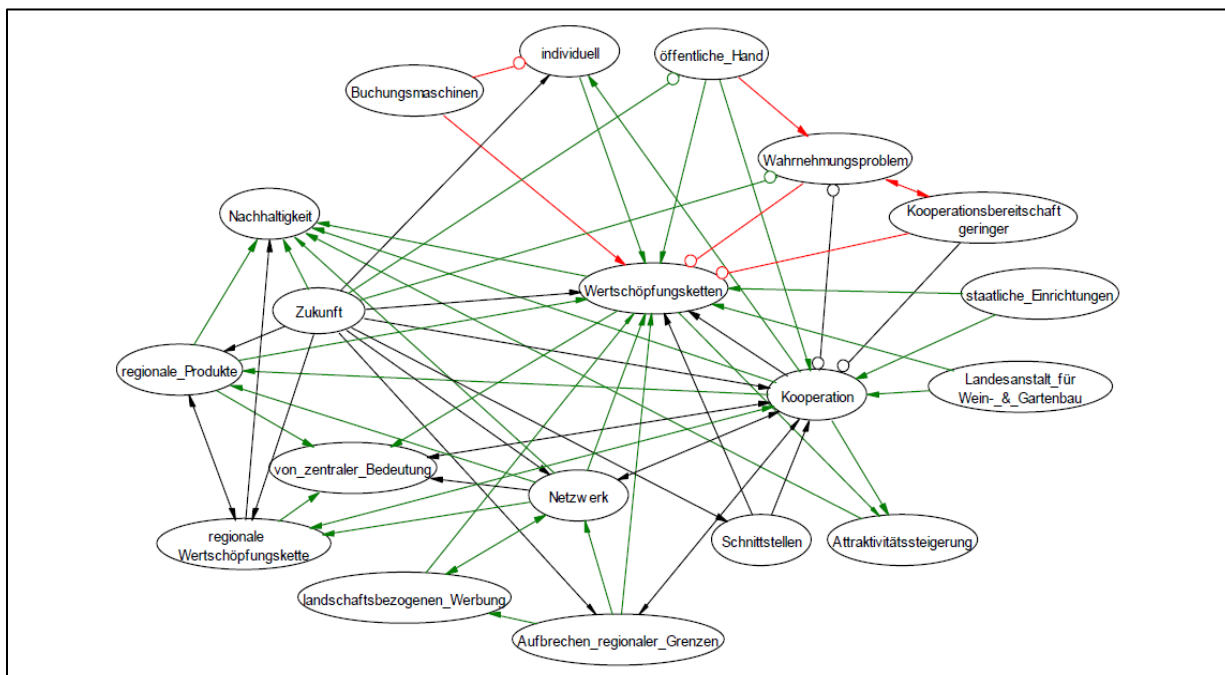


Abbildung 4: Interviewergebnisse, Kausalgrafik zu Wertschöpfungsketten. Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®, m ≤ 1.

Die Corona-Pandemie induziert eine Reihe von Veränderungen, die häufig unmittelbar mit Resilienz in Verbindung gebracht wird. Dabei wird insbesondere betont, dass es darum geht „die Unsicherheit zu überwinden, [...]“ (M12)“. Der Fokus auf Resilienz hat auf bestimmte Prozesse einen positiven Effekt. Zum einen ist Resilienz in der Destinationsentwicklung von Bedeutung und hat einen positiven Effekt auf diese (Abbildung 5). Zum anderen beeinflusst

Resilienz die Nachhaltigkeit sowie eine nachhaltige Ökonomie, was wiederum zusammen mit Agilität eine Destinationsentwicklung positiv bestärken kann. Der Frankentourismus weist Merkmale auf, die für eine vorhandene Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Destination sprechen.

Die Interviews beschreiben dabei, in welcher Form diese Eigenschaften in der Destination vorhanden sind. Einige geben an, dass die Destination vielversprechende Grundvoraussetzung wie Qualität, Regionalität etc. besitzt, um gut aus der Krise herauszugehen und somit eine gewisse Resilienz besitzt: „Und ich denke, dass man mit Qualität auch in Zukunft gutes Geld verdienen kann. [...] Ich glaube, dass Franken schon widerstandsfähig gerüstet ist für die Zukunft.“ (P86). Andere wiederum sehen Defizite in resilientem Handeln innerhalb der Destination, vor allem im ländlichen Raum, wo andere Herausforderungen wie Unternehmensnachfolge und fehlende Investitionen präsenter sind: „Also nach meinem Verständnis, ganz weit entfernt [von der Resilienz]. Ganz weit entfernt. Und jetzt schauen Sie mal: Alleine das Thema Professionalisierung/Coaching mit den Clustern, da ist ja noch so viel zu machen. Wie wollen Sie hier Resilienz machen, wenn die Leute kurzfristige Monetarisierungsinteressen haben?“ (U08).

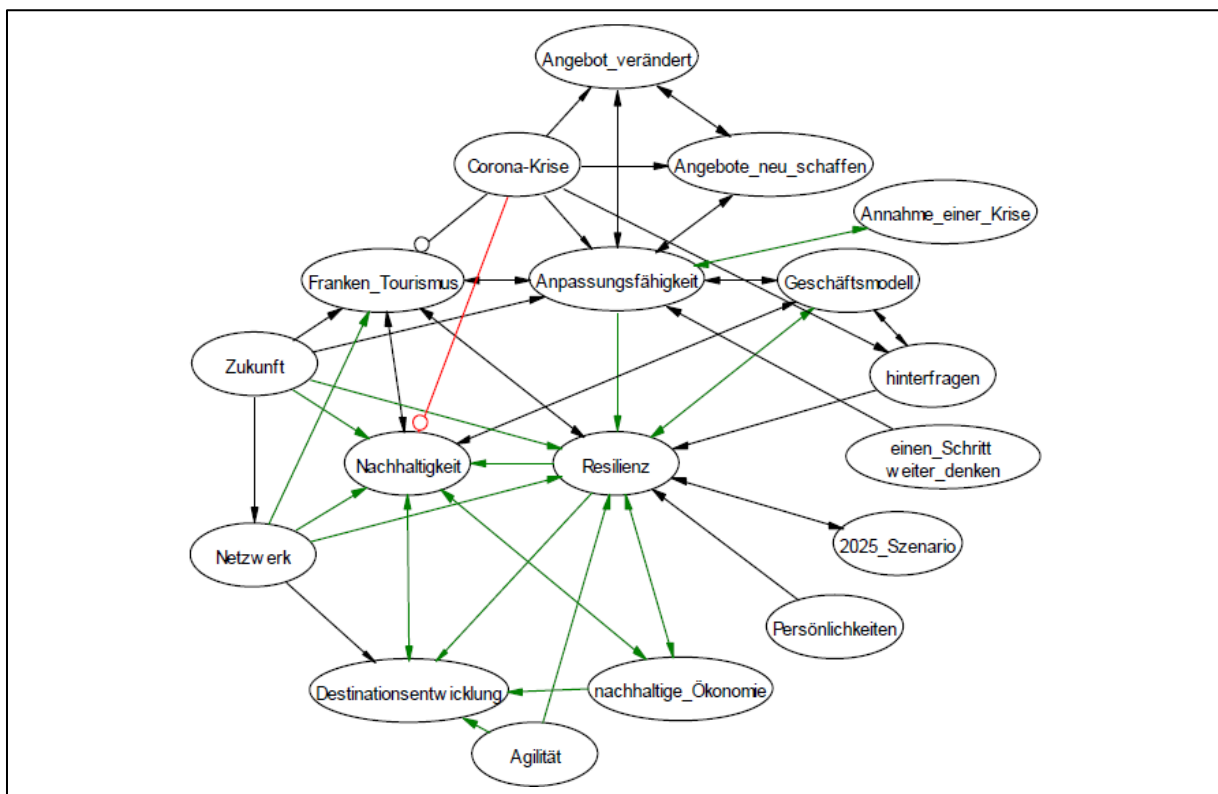


Abbildung 5: Interviewergebnisse, Kausalgrafik zur Resilienz. Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®, m≤3.

Allgemein gibt es einzelne Leistungsträger, die sich an Veränderungen anpassen und moderne neue Angebote schaffen, aber auch viele andere Akteure, die eher abwarten und wenig Anpassungswillen zeigen. Diesem Mut, Dinge neu zu denken, fehlt z.T. der nötige Anstoß, den ggfls. die Corona-Pandemie bieten kann.

Bestimmte Aspekte steigern die Resilienz von Unternehmen und Destinationen, weshalb diese zukünftig stärker eingebunden werden sollten:

- Kooperationen und Netzwerke wirken resilienzfördernd
- Steigende Agilität von Unternehmen führt zu einer steigenden Resilienz
- Resilienz ist auch abhängig von einzelnen Personen und (Führungs-)Persönlichkeiten
- Insbesondere Lern- und Anpassungsfähigkeit spielt eine wichtige Rolle für Resilienz
- Bestimmte Geschäftsmodelle, die Prozesse, Produkte, Handlungen etc. hinterfragen, reagieren auf Veränderungen wie Krisen resilienter

Um anpassungsfähig im Kontext des Tourismus zu sein, ist es wichtig, einen Schritt weiter oder vorauszu denken, Angebote zu verändern und neue Angebote zu schaffen, die mit den veränderten Rahmenbedingungen abgestimmt sind. Dabei ist die Annahme einer Krise ein wichtiger Schritt um zukunfts-fähig Anpassungen vornehmen zu können. Das 2025-Szenario nimmt einen Anstieg der Resilienz auf – um eine resilientere Destination zu schaffen müssen allerdings weitere Entwicklungen geschehen: *„Also resiliente Destination. Das ist dann am Ende, vielleicht für 2025, mal ein Ziel. Aber da muss noch ganz viel geschehen.“ (U07).*

#### 4.1.5 Zukunftsperspektiven

Die Interviews beschreiben ebenfalls Handlungsbedarf (Abbildung 6), Zukunftsaussichten und ein 2025-Szenario für den Frankentourismus. Grundsätzlich thematisierten die Interviewten eine stärkere Entwicklung hin zu einem wertigen Tourismus (Qualität) und zur Nachhaltigkeit. Die Destinationsentwicklung ist dabei keinesfalls mehr als rein touristische Angelegenheit betrachtet: *„Also das sind natürlich wir, die Touristiker. Dann denke ich müsste man den Umweltbereich miteinbeziehen und den Naturschutz, dass man da eben keinen falschen Weg mitgeht. Die Infrastruktur wieder. Und dann eben Künstler, Sportler und gegebenenfalls so klassische Firmen oder Händler, die eben regionale Produkte mit anbieten.“ (J80).* Zwar gilt die Kooperation in einem solch diversen Netzwerk als Erfolgsfaktor: *„Dieses Netzwerk, dieses kooperative Miteinander sehe ich als Schlüssel für die Zukunft gerade hier in Franken.“ (I50),* jedoch sind Branchengrenzen weiter aufzulösen, insbesondere in der Regionalentwicklung: *„Das eine [Regionalentwicklung] geht nicht ohne das andere [Tourismus]. Es gibt immer Schnittstellen und Überschneidung. Und ich glaube [...], dass man da einfach auch mehr mit den Bereichen Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und ich sage mal, der baulichen Entwicklung auch zusammenarbeiten muss. Weil es einfach sinnvoll ist.“ (Q47).*

Die Destinationsentwicklung steht jedoch auch vor Herausforderungen, wie z.B. einer einheitlichen Vermarktung und Entwicklung einer Dachmarke in Anbetracht der Kleinteiligkeit und

Vielfalt der Destination Franken und der Zersplitterung der Verbandsstruktur. Als regionale Vorbilder werden die Dachmarken Südtirol und Allgäu genannt. Eine Reihe von Handlungsempfehlungen wurden in dieser Diskussion gegeben (Anhang 5). Dies waren beispielsweise Aspekte der Entpolitisierung, Fokus auf Kernthemen, Steigerung der Agilität, sektorübergreifende Kooperation oder die Nutzung passender Förderprogramme.

Eine Zusammenfassung der Kernaussagen bietet die Diskussion des (Ideal)Szenarios für den Frankentourismus bis 2025. Dabei geht es in der Destination Franken um die richtige Mischung: Aktuelle Kernthemen und Werte sollen beibehalten, aber auch weiterentwickelt werden. Weiterhin soll die Vielfalt der Region und die Kleinteiligkeit in eine Stärke münden. Auf dem Weg zu mehr Innovation sehen die Befragten vor allem Kooperationen und gegenseitige Unterstützung essentiell. Somit ist auch die Überwindung der Corona-Pandemie eine Chance, die aber ebenso einen politischen Willen als auch Modernisierung voraussetzt: *„Und man braucht eben auch innovative, über einen längeren Zeitraum währende Marketingstrategie, wie man dort eben auch hinkommt. Und die muss natürlich finanziell auch entsprechend ausgestattet sein. Ja, jetzt spielt natürlich die Politik dann wieder mit rein.“* (C29).

Demnach fokussieren sich die Befragten auf marktgerichtete Themen, die u.a. auf die Stärkung des Inlandtourismus, regionale Netzwerke und die Wahrnehmung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor setzen.

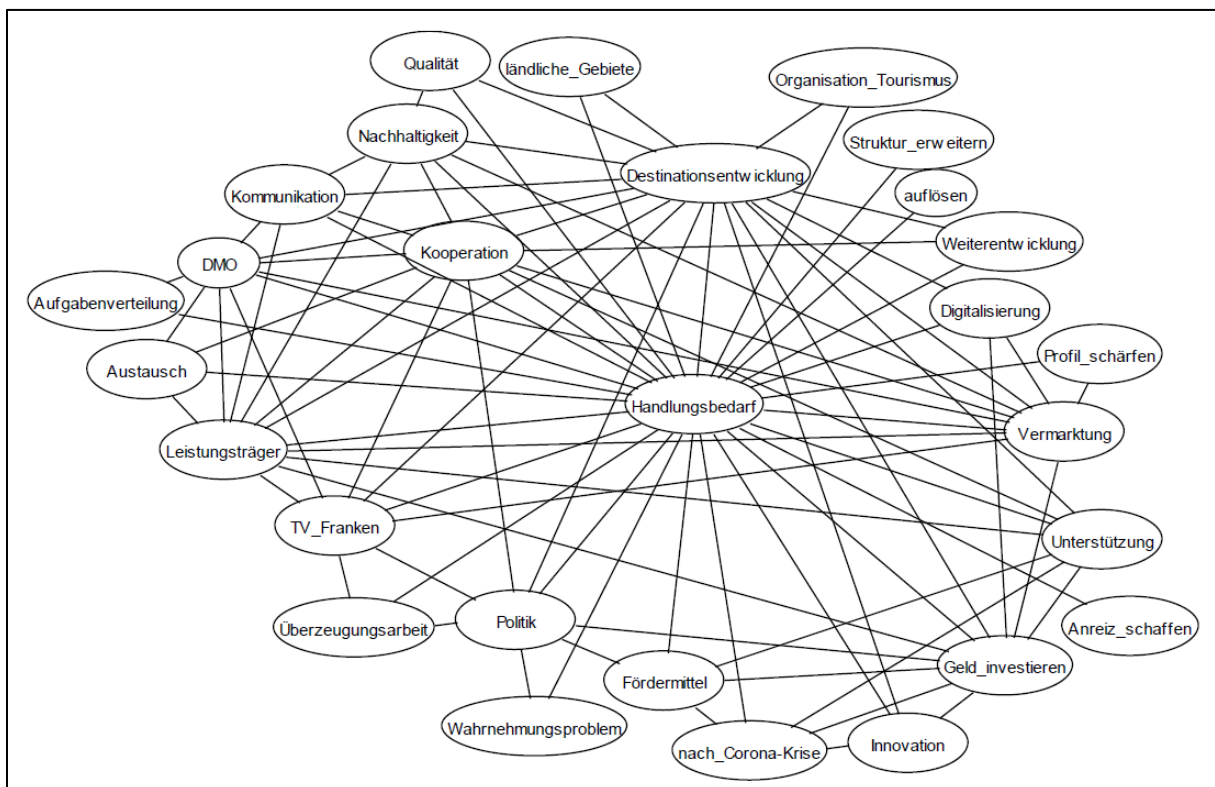


Abbildung 6: Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zu Handlungsbedarf. Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®, m≤8.

## 4.2 Ergebnisse des Ideenworkshops

### 4.2.1 Ergebnis „innovative Geschäftsmodelle“

Auf Basis der Geschäftsmodelllogik, welche sich im Kern aus den drei Konfigurationen Beziehungen, Ressourcen und Kompetenzen zusammensetzt, diskutierten die Arbeitsgruppen, an welcher Stelle Innovation notwendig bzw. möglich ist (Anhang 6). Die Destination Franken zeichnet sich durch eine hohe Qualität in den Geschäftsmodelldimensionen aus, jedoch thematisierten die Teilnehmenden u.a. folgende Handlungsbedarfe: (1) Die Beziehungen sind erheblich von der Optimierung der Kommunikationsschnittstellen geprägt: Zwischen Tourismusmanagement und Politik, zwischen touristischen Leistungsträgern und verwandten Branchen, zwischen den touristischen Leistungsträgern vor Ort und jenen überregional sowie eine durchgehende Kundenorientierung. (2) Eine Stärkung des Regionalgedankens sollte weiterhin verfolgt werden, z.B. in der Zusammenarbeit der regionalen DMOs, in möglichen kollektiven Finanzierungsformen oder in der Außendarstellung. (3) Engpässe entstehen vor allem bei den Ressourcen durch Personalmangel in den DMOs oder durch eine mögliche Marktbereinigung unter den Gastgebern im Zuge der Corona-Pandemie. (4) Die Kompetenzkonfiguration unterstreicht die nach innen gerichtete Aufgabe der DMOs als Informations-, Plattform- und Lösungsanbieter, wenngleich die weitere Herausstellung der Kernkompetenzen im Frankentourismus im Außenmarketing keine dringliche Strategie ist.

### 4.2.2 Ergebnis „neue Wertschöpfungsketten“

Die Diskussionen um Innovationen in der Wertschöpfungskette (Anhang 7) wurden von drei zentralen Themen geprägt: Touristisches Angebot, Digitalisierung und Mobilität. Der allgemeine Konsens war, dass die gegenwärtigen Kernkompetenzen der Destination Franken auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen sollen, jedoch deren Qualität und Preisdifferenzierung neu gedacht werden muss. Außerdem möchte man das durch die Corona-Pandemie gestiegene Bedürfnis nach Ruhe, Authentizität, Individualismus, Herzlichkeit und sozialen Kontakten gezielt bedienen und zusätzlich neue, bisher touristisch vernachlässigte Räume erschließen. Neben den Angeboten selber bildet hierfür auch eine verstärkte Digitalisierung die Grundlage, die nicht nur aus flächendeckendem Internet, sondern auch aus Sensibilisierungs- und Beratungsleistungen vor allem für kleinere Betriebe sowie einer breiten Online-Verfügbarkeit sämtlicher Produkte, Dienstleistungen und Anbieter besteht. Vor Ort muss außerdem der öffentliche Nahverkehr verbessert werden, um Bewegungen aus den Hotspots heraus nicht nur günstig, sondern auch mit geringem Zeitaufwand zu ermöglichen. Hier wurde vor allem eine bessere Zusammenarbeit der Verkehrsverbände sowie Städte und Landkreise gefordert. Die DMO soll als Koordinator und Kooperationstreiber eine zentralere Rolle zukommen.



### 4.2.3 Ergebnis „resiliente Destinationsentwicklung“

Im Kern stand einerseits die Beibehaltung der Authentizität der touristischen Angebote sowie die Schärfung des Profils der Destination Franken (Anhang 8). Dabei wurde seitens der Workshop-Teilnehmenden empfohlen, „allgemeine Plattitüden“ im Sinne eines „Glattbügelns“ von Kundenbedürfnissen zu vermeiden, da dies leicht auf andere Destinationen übertragbar sei und kein Alleinstellungsmerkmal darstellen würde. Andererseits wurde die Digitalisierung als ein wichtiger, wenngleich kontroverser Aspekt im Destinationsmanagement intensiv diskutiert: Grundvoraussetzungen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit werden in der flächendeckenden Netzbereitstellung gesehen, welche durch Initiativen wie dem Bayern-WLAN bereits auf einen guten Weg gebracht wurde, allerdings ganzheitlich und zuverlässig funktionieren muss. Genauso verhält es sich mit der Online-Buchbarkeit von Leistungen oder der digitalen Erlebbarkeit von touristischen Angeboten, als Alternative, falls reale Begegnungen nicht möglich sind. Kritisch angemerkt wurde, dass Digitalisierung „nicht alles ist“ und Anonymität in der Gästebetreuung strikt vermieden werden soll. Die persönliche Gästebetreuung und Gastlichkeit des Frankentourismus wird hier als Kernkompetenz angesehen.

Der Ideenworkshop hat gezeigt, dass insbesondere die Schwerpunktthemen Digitalisierung, Mobilität sowie ein verändertes Konsumverhalten der Gäste in einer Post-Corona-Zeit entscheidende Handlungsfelder des regionalen Destinationsmanagements darstellen. Darüber hinaus sollte sich der Frankentourismus auf neue Zielgruppen einstellen, zeitgleich das eigene fränkische Profil stärken, um langfristig ein wettbewerbsfähiges und wert-basiertes Geschäftsmodell zu verfolgen.

### 4.3 Delphi-Befragung I: Resultate zur Bewertung der Thesen

Abbildung 7 gibt einen Gesamtüberblick über die formulierten Thesen dieser Studie. Die zugrundeliegenden Dilemmas und Thesen sowie die inhaltliche Zusammenfassung der wichtigsten Voraussetzungen können im Detail dem Anhang 15-22 entnommen werden. Diese beruhen insbesondere auf der Analyse der offenen Kommentarfunktion. Die Teilnehmenden spiegelten so zahlreiche Begründungen und Voraussetzungen des Eintritts der These wider. Insgesamt erhielten alle Thesen hohe Zustimmung (Abbildung 8). Die Thesen zu „Produkte und Angebote 2025“, „Kommunikation 2025“ und „Wachstum 2025“ erhielten dabei die höchste Anzahl an klaren Zustimmungen („stimme völlig zu“).

Die erste These umfasst den Bereich der **Kooperation**. Die Corona-Pandemie hat verdeutlicht, dass zunehmend die Etablierung neuartiger Kooperations- und Koordinationsmodelle über das eigentliche touristische Netzwerk hinaus gefordert sind. 71,7 % erachten die Vernetzung jenseits rein touristischer Netzwerke als wichtig, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen.

Wie dies in Grundzügen aussehen kann, wird durch die Erläuterungen der These verdeutlicht (Anhang 15). Die Nutzbarmachung von Digitalisierung im Sinne von digitalen Plattformen kann hierbei unterstützen. Dabei gilt es im weiteren Verlauf zu präzisieren, wie solche Plattformen aussehen können. Ausschlaggebend jedoch ist die Unterstützung durch Vermittlung von Know-how und technischem Wissen durch eine koordinierende Stelle.

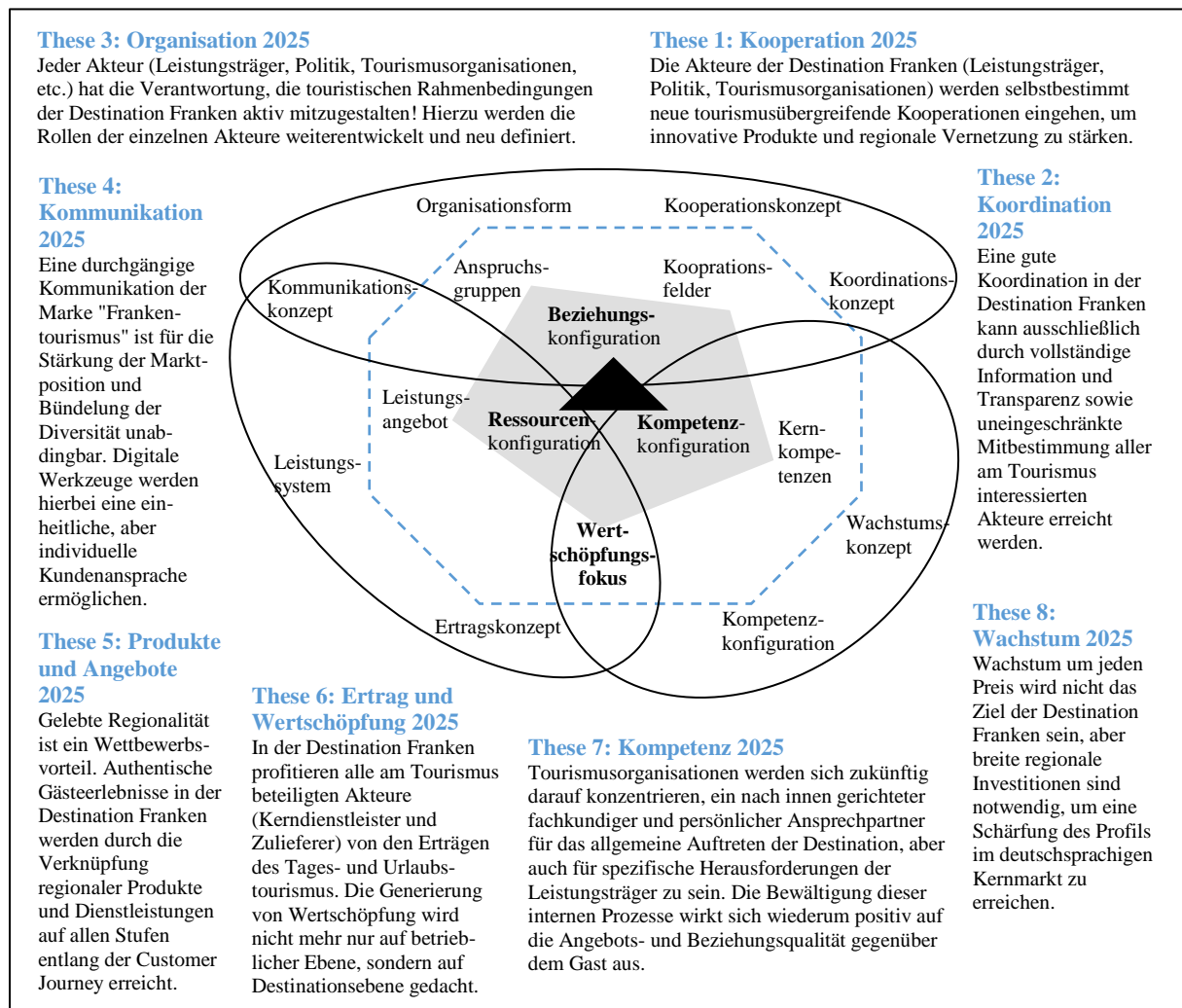


Abbildung 7: Delphi-Befragung, Überblick der Thesen der ersten Befragungsrunde. Quelle: Eigene Zusammenstellung der Thesen; Wirkungsgefüge in Geschäftsmodellen nach Bieger et al. (2002).

Die zweite These umfasst die Dimension der **Koordination** (Anhang 16) und stützt sich auf wesentliche Faktoren wie klare Zielsetzungen, transparente Informationen sowie Mitbestimmung. 76,3 % der Befragten stimmen dieser These zu und bekräftigen die Notwendigkeit der Stärkung des Dienstleistungsgedankens. Es wird darüber hinaus deutlich, dass eine uneingeschränkte Mitbestimmung nicht zielführend sein kann. Dennoch braucht es konsensuale Entscheidungen im Netzwerk, das zahlreiche Meinungen in den Entscheidungsprozess berücksichtigt. Eine Koordinationsstelle in diesem Zusammenhang wirkt unterstützend, verlangt aber auch einen gewissen Grad an Akzeptanz. Die dritte These der **Organisation** (Anhang 17) verdeutlicht die Notwendigkeit sich aus alten Denkmustern zu lösen und die

Rollen der einzelnen Akteure nicht nur zu definieren, sondern insbesondere weiterzuentwickeln. 77,8 % stimmen dieser These zu und betonen die Relevanz, dass der Tourismus zur Pflichtaufgabe jeder Kommune werden muss. Besonders wichtig ist hierbei die Strategiefindung sowie Diskussionen rund um die Steuerung, Koordination und eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung.

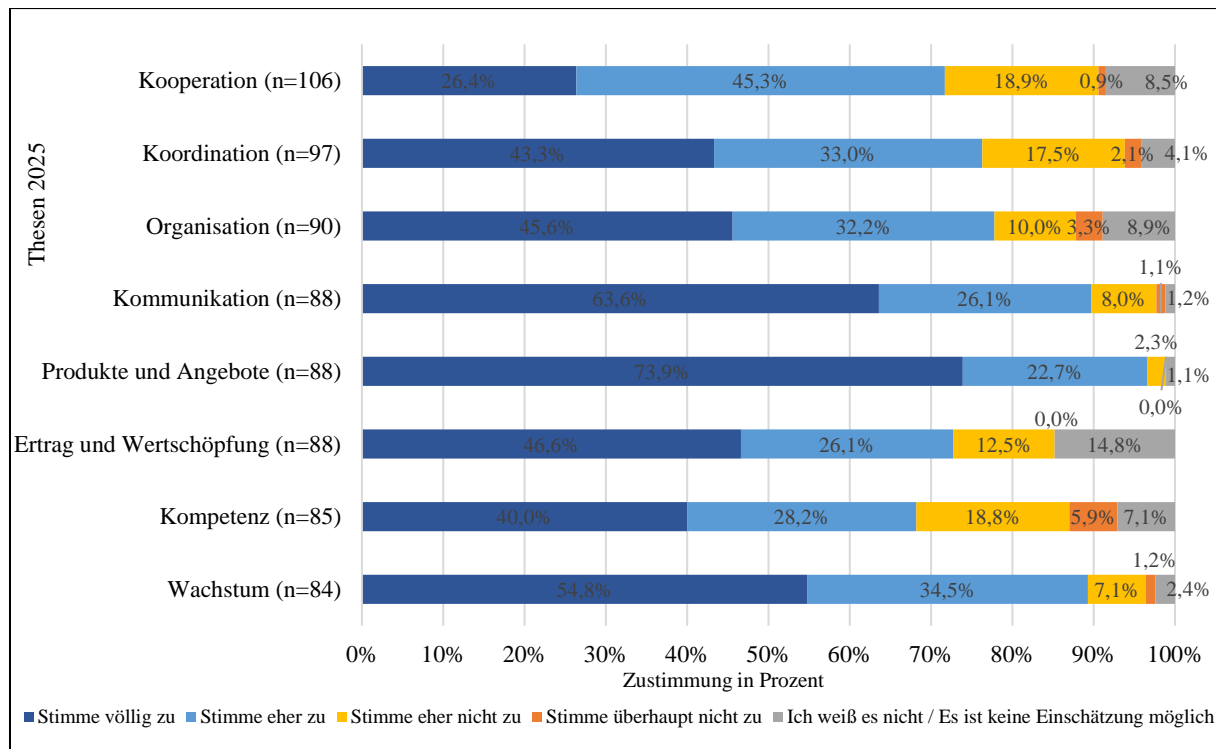


Abbildung 8: Delphi-Befragung, Ergebnisse Bewertung der Thesen der ersten Befragungsrunde. Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte These umfasst die Dimension der **Kommunikation** (Anhang 18). In Bezug darauf erlangte die zugrundeliegende These eine Zustimmung von rund 90 %. Im Fokus liegt diesbezüglich eine einheitliche, aber gleichzeitig individuelle Kundenansprache, die den Übergang zu einer stärker resilienten Destination unterstützt und gleichzeitig Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Leistungsträgern und Gästen schafft. Die Bündelung erfolgt im Idealfall schnittstellenübergreifend innerhalb einheitlicher Systeme und stärkt somit die Markenkommunikation sowohl nach innen als auch nach außen. Digitale Sichtbarkeit und Echtzeitinformationen sind dabei unerlässlich. Dies ermöglicht es Gästen, stets aktuelle Informationen abzurufen und verhindert eine Zersplitterung des Angebots. Digitalisierung bietet dabei Flexibilität in der Kommunikation, ermöglicht Cross-Selling von Produkten und Dienstleistungen und schafft eine Gleichheit unter Anbietern, indem auch schwächere Unternehmen involviert werden. Ein „an die Hand nehmen“ der Akteure ist laut der Befragten essentiell, um die Bereitschaft hin zur Digitalisierung zu stärken und Möglichkeiten digitaler Kommunikation aufzuzeigen. Mit Blick auf die fünfte These in Bezug auf **Produkte und Angebote** (Anhang 19) wurde ein Fokus auf die gelebte Regionalität als Wettbewerbsvorteil entlang der gesamten

Customer Journey gelegt. In diesem Zusammenhang wird verdeutlicht, dass Authentizität als Alleinstellungsmerkmal verstanden werden muss, was letztendlich auch dazu führt ein Qualitätsmerkmal zu setzen. Insgesamt 96,6 % der Befragten erachten „regionale Produkte und Angebote“ sowie eine „gelebte Regionalität“ als wichtigen Teil des Tourismus und unabdingbar für den Aufbau einer resilienten Destination. Gelebte Regionalität ist laut den Befragten ein Wettbewerbsvorteil und zählt auf das Markenversprechen von authentischen Erlebnissen in der Destination ein. Dadurch bedient Regionalität nicht nur Trends rund um „Nachhaltigkeit und Urlaub im eigenen Land“, sondern stärkt auch die regionalen Wertschöpfungskreisläufe. Der Bereich **Ertrag und Wertschöpfung** (Anhang 20) bildet die Auseinandersetzung mit der sechsten These und impliziert das Ziel, die Generierung von Wertschöpfung nicht nur auf betrieblicher Ebene zu denken, sondern verstärkt auf Ebene der Destination. Hier wurde eine Zustimmung von 72,7 % erzielt. Die Steigerung der Wertschöpfung steht in einem direkten Zusammenhang mit der Tourismusakzeptanz, was letztendlich eine entsprechende Bewusstseinsbildung aller Akteure erforderlich macht. Dabei ist für die Befragten die Balance von Profit- und Non-Profit-Bereichen von hoher Relevanz. Diesbezüglich wird auf die gesamtheitliche Bewertung von Investitionen hingewiesen, die nicht nur die Steigerung der Gästezahlen impliziert.

Dynamische Tourismussysteme sind in der Lage auf Veränderungen zu reagieren, Herausforderungen als Chance zu ergreifen und sich konsequenten Lern- und Anpassungsprozessen zu unterziehen. In diesem Zusammenhang thematisiert die siebte These der **Kompetenz** (Anhang 21) die Bewältigung solcher internen Prozesse, die wiederum eine positive Wirkung nach innen als auch nach außen (Angebots- und Beziehungsqualität) zeigen. 68,2 % der Befragten stimmen dieser These zu und bekräftigen die Wichtigkeit der Fokussierung auf die Kernwerte der Destination Franken. Als wichtige Rahmenbedingung wird diesbezüglich auf die Bereitstellung von Fördermitteln und finanziellen Ressourcen hingewiesen. Damit diese These zutreffen kann, sind Aspekte der Weiterbildung und Kompetenz des Personals (z.B. im Bereich der Digitalisierung) sowie die entsprechenden Personalmittel und das technische Know-how ausschlaggebend. Die achte These umfasst die Dimension des **Wachstums** (Anhang 22) und verdeutlicht, dass die Forderung nach alternativen Wirtschaftssystemen vermehrt an Aufmerksamkeit zunimmt. So rücken Konzepte der Nachhaltigkeit, des Gemeinwohls und Diskussionen um den Lebensraum stärker in den Fokus und betonen, dass ein rein quantitatives Wachstum kein primäres Ziel in der Resilienzdiskussion sein kann. Insgesamt 89,3 % der Befragten stimmen der These zum „Wachstum 2025“ zu und betonen, dass künftig der Tourismus auf „Klasse statt Masse“ setzen muss. Die Herstellung eines Gleichgewichts

zwischen Ökologie, Effizienz und Qualität wird dabei besonders hervorgehoben. Für eine nachhaltige Destinationsentwicklung sollte eine Balance gefunden werden zwischen bereits bekannten Produkten – sog. Klassikern – und “Hidden Places”. Gut entwickelte, bekannte Produkte sollen weiterhin kontinuierlich gepflegt werden. Gleichzeitig sollen aber auch unentdeckte “Hidden Places” gefördert werden, um die Marktbekanntheit weiter auszubauen und das Profil zu schärfen. Der Aufbau eines Alleinstellungsmerkmals steht laut Befragten vor Wachstum. Voraussetzungen hierfür ist die Schärfung des Profils der Destination Franken. Dabei liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Qualität, Kreativität und gemeinsamen Zielsetzung.

Auch wenn für die Thesen „Koordination 2025“ sowie „Organisation 2025“ keine höchste Zustimmung erlangt werden konnte, so war es dennoch möglich die wichtigsten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen hierfür zu erörtern, die wiederum keine Neuformulierung und -bewertung der These zugrunde legten. Anders verhielt es sich mit den Thesen „Kooperation 2025“, „Ertrag und Wertschöpfung 2025“ sowie „Kompetenz 2025“, die im Folgenden näher erläutert werden.

#### **4.4 Delphi-Befragung II: Resultate zur Bewertung der Thesen**

Die umstrittenen Ergebnisse der ersten Befragungsrunde wurden als Ausgangsbasis für die zweite Erhebung genommen, um in einen erneuten Reflexionsprozess zu gehen. Für die Thesen der Dimensionen Kooperation (71,7 %) und Kompetenz (68,2 %) konnte im Rahmen der ersten Befragungsrunde am wenigsten Zustimmung generiert werden. Die offenen Begründungen und Nennungen der Befragten bezüglich dieser Thesen wiesen zudem die Notwendigkeit einer Neuformulierung auf. Darüber hinaus zeigte die These zur Dimension Ertrag und Wertschöpfung weiteren Diskussionsbedarf auf, da rund 15 % der Befragten keine Einschätzung dazu abgeben konnten. Dies spiegelte sich ebenfalls in den Begründungen der These wider und betonte die Relevanz, in eine stärkere Diskussion und Vertiefung dieser These zu gehen. Abbildung 9 subsumiert die Bewertungen der neuformulierten Thesen der zweiten Befragungsrunde und zeigt auf, dass angesichts dieser, überwiegend eine deutlichere Zustimmung erzielt werden konnte.

In Bezug auf die **Kooperationsthese** betonen die Befragten die zunehmende Wichtigkeit, Ressourcen und Wissen zu bündeln und gemeinsam zu nutzen. Es wird in diesem Zusammenhang insbesondere die Relevanz für digitale Plattformen erneut betont. Die Online-Kompetenz sowie die Bereitschaft für digitale Vernetzungsformate ist durch die Corona-Pandemie deutlich angestiegen. Erlernte Praktiken müssen in Zukunft bestehen bleiben und können als wichtiger Bestandteil in die zukünftige Netzwerkarbeit einfließen. Diese sollten jedoch unterstützend wirken (ressourcen- und zeitschonend) und nicht den persönlichen Austausch ersetzen.

Aus Perspektive der Befragten birgt die entsprechend digitale Ergänzung die Chance, übergreifende Kooperationen gezielt einzugehen, um letztendlich auch gemeinsam innovative Produkte einzugehen. Der persönliche Kontakt jedoch wird weiterhin als wesentlich betrachtet. In Bezug auf **Ertrag und Wertschöpfung** wird ersichtlich, dass gerade in ländlichen Räumen eine stärkere Aufklärung erforderlich ist. Dabei muss der Tourismus zu einer Pflichtaufgabe werden, die eine verbindliche Kontinuität voraussetzt. In Bezug auf die Bewusstseinsbildung wird zudem auf die Notwendigkeit der Vertiefung des Bewusstseins der Bevölkerung diesbezüglich hingewiesen. Partizipation und Akzeptanz stellen hier die notwendige Voraussetzung dar. So muss der Stellenwert des Tourismus auf allen Ebenen (Wirtschaft, Politik, Gesellschaft) anerkannt werden und darf keine freiwillige Leistung sein – die letztendlich noch viel Überzeugungsarbeit seitens der Befragten als Voraussetzung benötigt. Die Begründungen der **Kompetenzthese** letztendlich veranschaulichen, dass nur, wenn interne Verhältnisse klar und gestärkt sind, der Außenauftritt erfolgreich gestaltet und bewältigt werden kann. Es wird dabei auf entsprechende Unterstützung seitens der Politik hingewiesen, um beide Bereiche abdecken zu können. Je besser die Vernetzung innerhalb der DMO gelingt, umso präziser kann das Marketing und der Vertrieb sein. Dabei ist die Koordinierung und Kooperation ausschlaggebend, um ein Wir-Gefühl nach innen und gleichzeitig den Auftritt nach außen zu stärken.

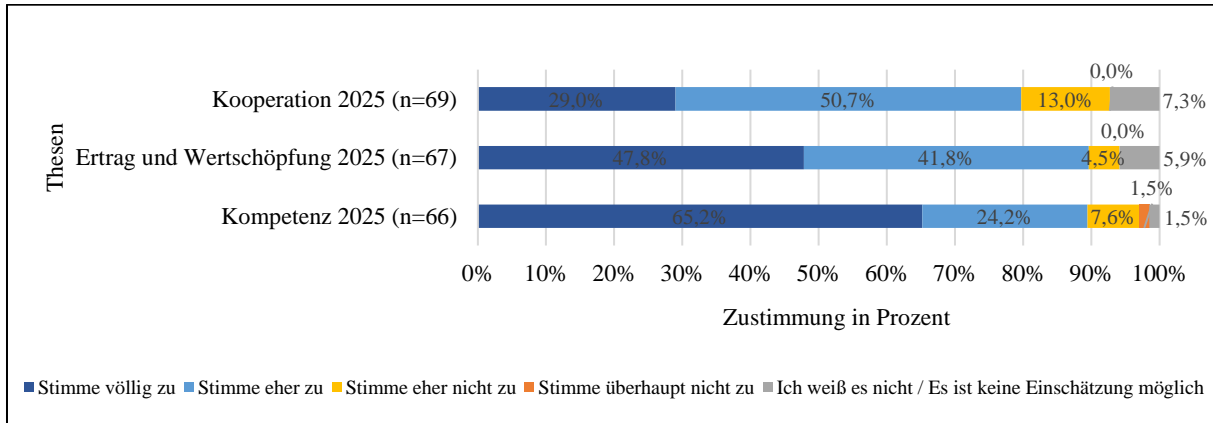


Abbildung 9: Delphi-Befragung, Ergebnisse Bewertung der neuformulierten Thesen der zweiten Befragungsrunde. Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Auswertung der zweiten und somit letzten Befragungsrunde der Delphi-Methode umfasst das Forschungsprojekt nachfolgende finale Thesenkonstellation (Tabelle 6), die eine Diskussionsgrundlage für weitere Präzisierungen bietet:

Tabelle 6: Gesamtübersicht der finalen Dimensionen und Thesen im Rahmen des Forschungsprojektes

Dimension	These
Kooperation 2025	Die Akteure der Destination Franken (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen) werden sich unter Nutzung von digitalen Plattformen zu einem Netzwerk vereinen und so mittels Unterstützung einer koordinierenden Stelle neue tourismusübergreifende Kooperationen eingehen, um innovative Produkte und regionale Vernetzung zu stärken.

Koordination 2025	Eine gute Koordination in der Destination Franken kann ausschließlich durch vollständige Information und Transparenz sowie uneingeschränkte Mitbestimmung aller am Tourismus interessierten Akteure erreicht werden.
Organisation 2025	Jeder Akteur (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen, etc.) hat die Verantwortung, die touristischen Rahmenbedingungen der Destination Franken aktiv mitzugestalten! Hierzu werden die Rollen der einzelnen Akteure weiterentwickelt und neu definiert.
Kommunikation 2025	Eine durchgängige Kommunikation der Marke "Frankentourismus" ist für die Stärkung der Marktposition und Bündelung der Diversität unabdingbar. Digitale Werkzeuge werden hierbei eine einheitliche, aber individuelle Kundenansprache ermöglichen.
Produkte und Angebote 2025	Gelebte Regionalität ist ein Wettbewerbsvorteil. Authentische Gästeelebnisse in der Destination Franken werden durch die Verknüpfung regionaler Produkte und Dienstleistungen auf allen Stufen entlang der Customer Journey erreicht.
Ertrag und Wertschöpfung 2025	In der Destination Franken profitieren möglichst viele am Tourismus beteiligte Akteure von den Erträgen. Die Generierung von Wertschöpfung folgt einem „Destinationsdenken“, welches Bewusstseinsbildung und Transparenz benötigt.
Kompetenz 2025	Tourismusorganisationen werden sich zukünftig darauf konzentrieren, ein nach innen gerichteter fachkundiger und persönlicher Ansprechpartner für das allgemeine Auftreten der Destination, aber auch für spezifische Herausforderungen der Leistungsträger zu sein. Die Bewältigung dieser internen Prozesse stärkt wiederum den Auftritt nach außen und wirkt sich somit positiv auf die Angebots- und Beziehungsqualität gegenüber dem Gast aus.
Wachstum 2025	Wachstum um jeden Preis wird nicht das Ziel der Destination Franken sein, aber breite regionale Investitionen sind notwendig, um eine Schärfung des Profils im deutschsprachigen Kernmarkt zu erreichen.

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.5 Weiterführende Umfrageergebnisse

Mit dem Ziel, die Sichtweisen der Befragten auf **Resilienz** im Zusammenhang mit dem Recovery Prozess zu konkretisieren, konnten sich die Befragten zwischen zwei gegensätzlichen Aussagen in Bezug auf Resilienz entscheiden (n=76). 81,6 % sehen die aktuelle Situation als Chance für zukunftsweisende Veränderungen, denn erlernte Praktiken werden bestehen bleiben. Sie sind der Meinung, dass die Destination Franken anpassungs- und lernfähig ist (bounce-forward). Lediglich 9,2 % sind der Ansicht, dass es für die Destination Franken wichtig ist, die kurzfristige Perspektive im Blick zu behalten. Es wird das Ziel verfolgt, Gefährdungen der Corona-Pandemie abzuwehren und in das ursprüngliche Gleichgewicht – also in den Zustand vor der Pandemie – zurückzukehren (bounce-back). Ebenso 9,2 % der Befragten machten hierzu keine Angabe oder konnten die Aussage nicht einschätzen. Im Rückblick auf die **unternehmerischen Änderungen** während der Corona-Pandemie gaben 66,7 % der Befragten (n=78) an, dass ihr Betrieb/ die Organisation/ die Geschäftsstelle *online-affiner* geworden ist, 42,3 % *regionaler* und 38,5 % *innovativer* (Anhang 23). Für jeweils knapp über 30 % ist der Betrieb *individualisierter* und *dialogorientierter* geworden. Seltenerer Angaben beziehen sich auf *professioneller* und *gemeinwohlorientierter* (jeweils 16,7 %) sowie *umsatzorientierter* (5,1 %).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Geschwindigkeit der digitalen Transformation vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie deutlich verändert hat. Dabei wird die **Digitalisierung** als stark verändernde Triebfeder im Tourismus wahrgenommen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen auf, dass die Wettbewerbsfähigkeit auf diesem Gebiet im Wesentlichen von der entsprechenden Infrastruktur und dem Know-how abhängig ist (Anhang 24). Um die Chancen des technologischen Fortschritts bestmöglich zu nutzen, sehen die Befragten (n=84) einen besonderen Handlungsbedarf für die Destination Franken in der *Investition in digitale Infrastruktur* (64,6 %), der Entwicklung einer klaren, übergeordneten Digitalisierungsstrategie (50 %), der Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen (47,6 %) sowie dem Aufbau von digitalem Know-how generell (41,5 %).

Die Corona-Pandemie ist jedoch nicht nur ein Katalysator für digitale Transformationsprozesse, sondern auch für Entwicklungen im Bereich der **Nachhaltigkeit**. Die Umfrageergebnisse (n=86) zeigen auf, dass im Bereich der Nachhaltigkeit in der Destination Franken Entwicklungspotenzial in der *Verwendung regionaler Produkte in der Wertschöpfungskette* (71,4 %), in der *Förderung regionaler Besonderheiten und Kultur* (65,5 %) sowie der *umweltschonenden Mobilität* (56 %) liegen (Anhang 25). Jeweils ein Drittel der Befragten nennen in diesem Zusammenhang auch die *Wertschätzung biologischer Landwirtschaft*, eine *partizipative Erarbeitung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie* sowie ein *ganzheitliches Management von ökologischen, ökonomischen und sozialen Projekten*.

Zudem lässt sich für das Geschäftsmodell der Destination Franken aus der zweiten Befragungsrunde eine Auswahl an **kritischen Faktoren** ableiten (Tabelle 7).

Tabelle 7: Kritische Faktoren

Priorität	Kritische Faktoren	Mittelwert
1	Notwendigkeit von Leadership der DMO mit hohem Maß an Kompetenz (Information, Wissen, Weiterbildung)	4,15
2	Verfolgung einer gemeinsamen Destinationsstrategie, z.B. Markenauftritt, Zielgruppe, Netzwerke	4,43
3	Betonung und Beibehaltung der Vielfalt der Destination Franken	4,58
4	Sicherstellung von Projektfinanzierung und Personal	4,85
5	Implementierung des Destinationsdenkens über alle Stakeholder hinweg (Politik, Einwohner, Leistungsträger, verwandte Branchen etc.)	5,22
6	Bewusstseinsbildung für Regionalisierung und regionale Wertschöpfung	5,29
7	Digitale Vernetzung der Leistungsträger entlang der Customer Journey, z.B. mittels Plattformen und Open Data	5,89
8	Kontinuierliche Umsetzung der Innovations- und Produktentwicklung	5,99
9	Entwurf einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie	6,71
10	Sicherstellung einer Balance von Koordination und Flexibilität	7,89

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Befragten wurden darum gebeten, die kritischen Faktoren nach ihrer Wichtigkeit zu priorisieren. Der Einschätzung der Wichtigkeit lag eine Rangfolge von 1 bis 10 zugrunde, wobei 1 für außerordentlich wichtig und 10 für weniger wichtig steht und sich anhand des Mittelwertes



(n=72) ablesen lässt. Dabei wird ersichtlich, dass Leadership-Ansätze und eine gemeinsame Destinationsstrategie die wichtigsten Punkte umfasst. Hinten angestellt wurden der Entwurf einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Sicherstellung einer Balance von Koordination und Flexibilität. Tabelle 8 bündelt letztendlich die Antworten auf die offene Frage, wie eine **innovative Weiterentwicklung** der Destination Franken aussehen könnte:

Tabelle 8: Innovative Weiterentwicklung der Destination Franken

<b>Ansätze</b>	<b>Erläuterung</b>
Markenstrategie und -bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung innovativer Leuchtturmprojekte im Bereich des Marketings (z.B. Dynamisierung des Auftritts und weitere digitale Bündelung von Paketen)</li> <li>• Online vs. Offline abgestimmte Marketingoffensive</li> <li>• Eindeutige Positionierung auf USP und Festlegung einer einheitlichen Marketingstrategie</li> <li>• Open-Data-Lösungen für alle</li> <li>• Lokal handeln – Global denken</li> </ul>
Bewusstseinsbildung und Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung und Akzeptanz der Einheimischen stärken</li> <li>• Stärkung der regionalen Identität → Eindeutige Positionierung auf Alleinstellungsmerkmale und Schärfung des Profils</li> <li>• Engagement aller Beteiligten gebündelt über hybride Systeme</li> <li>• Wissenstransfer über alle Ebenen</li> </ul>
Nachhaltigkeit als Qualitätsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destination Franken als nachhaltiges Reiseziel etablieren und einen Fokus auf die regionale Angebotsvielfalt legen</li> <li>• Regionale Wertschöpfung stärken – dafür braucht es das Wissen aller Akteure, wie dies erfolgreich entlang der Customer Journey eingesetzt werden kann</li> <li>• Trendforschung: Die Destination Franken als Genuss-, Kultur- und Aktivregion</li> </ul>
Erlebnisraum und Buchungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehendes bewahren und gleichzeitig kreativ sein, dieses neu zu denken und in ein neues Erlebnis zu inszenieren</li> <li>• Erlebnisraum stärken → allerdings mehr ist nicht gleich besser (Klasse statt Masse)</li> <li>• Buchungsmöglichkeiten gebündelt zur Verfügung stellen (Übersichtlichkeit und Einfachheit der Anwendung)</li> </ul>
Vernetzung und Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerke als Grundlage für innovative Technik</li> <li>• Neuartige Kooperations- und Koordinationsmodelle über Sektorengrenzen hinweg</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.6 Ergebnisse des Transferworkshops

Im Rahmen der Arbeitsphase im Transferworkshop wurde die Umsetzung der drei priorisierten Thesen diskutiert, was zu neuen Impulsen geführt hat, die nachfolgend dargestellt werden.

##### 4.6.1 These „Produkte und Angebote 2025“ mit Priorität 1

In der Bearbeitung von regionalen Produkten und Angeboten war es der Arbeitsgruppe wichtig, zunächst die Rolle der Einheimischen zu diskutieren. Wie kann eine Balance zwischen den Bedürfnissen der einheimischen Bevölkerung einerseits und den Gästelerlebnissen andererseits entstehen? Vermehrt wird dieses Spannungsfeld durch Herausforderungen in der **Kommunikation** geprägt. Vermehrt wird der Begriff Tourismus durch verfremdende Formulierungen wie Krawalltourismus, Impftourismus oder Katastrophentourismus negativ konnotiert. Zudem geht

es in der Innenkommunikation nicht mehr ausschließlich um die Wirtschaftskraft des Tourismus – vielmehr werden alternative Indikatoren zur Lebensqualität relevant. Weiterhin wurde die **Digitalisierung** in der Produkt- und Angebotsentwicklung thematisiert. Produkt- und Angebotsentwicklung wird durch die Digitalisierung massiv verändert werden. Produkte werden zunehmend in Bausteinen entwickelt werden und eine radikale Digitalisierung wird ausschlaggebend in Bezug auf den Vertrieb sein. Dazu gehört es, lokale Leistungsträger zu informieren, Weiterbildung zu gewährleisten und zu führen, auch in Bezug auf bereits bestehende Vertriebskanäle Dritter. Im Zielgebiet spielt die Digitalisierung vor allem im Mobilitätsmanagement – in Verbindung mit allen lokalen und touristischen Zielgruppen – eine wichtige Rolle. Mit Blick auf konkrete **Produkte** zeigt die Corona-Pandemie zumindest eine kurzfristige Verschiebung. Es gilt, die Veränderungen in den Märkten weiter im Blick zu behalten. So wird sich zeigen, wie sich die Bedürfnisse und Anforderungen in „Werkation“ und Tagungstourismus verändern. Insbesondere Letzterer hat in den fränkischen Städten tiefe Einschnitte gesehen. Andererseits gewinnen regionale Angebote an Bedeutung, wie der Camping- und Wohnmobiltourismus zeigt. Ebenso profitieren vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie das Angebot an Ferienwohnungen oder Urlaub auf dem Bauernhof. Eine große Herausforderung in der Produktentwicklung stellt der Fachkräftemangel im Anschluss an die Corona-Pandemie dar, die gleichfalls die Kompetenzausstattung tangiert.

#### 4.6.2 These „Kooperation 2025“ mit Priorität 2

Die Arbeitsgruppe zur These der Kooperation hat sich mit vier Kernthemen beschäftigt, die wesentlich von der Plattform-Idee getragen werden. Der TV Franken hat bereits ein entsprechendes Tourismusnetzwerk gestartet. Zunächst sind unterschiedliche **Informationsbedürfnisse** zu beachten: Sei es die Bevölkerung, die Gäste oder das Gastgewerbe, die wiederum lokalen Besonderheiten unterliegen. Aber jedes Gebiet weist natürlich seine eigenen **Informationsflüsse** und Systeme auf. Die Destinationen sehen sich dabei entsprechend in der **Verantwortung**, Informationen aufzubereiten. Verbesserungsbedarf besteht noch darin, Informationen zu filtern und zu steuern. Die DMOs der 16 Gebiete der Destination Franken dienen als Multiplikatoren, die demzufolge ganz bewusst entscheiden, welche Informationen an die Leistungsträger weitergegeben werden. Die **technologischen Voraussetzungen** für die (Weiter)Entwicklung digitaler Plattformen stimmen, sodass auch jeder Leistungsträger sich einbringen kann. In diesem Sinne gibt es auch eine gewisse Bringschuld der Leistungsträger. Potenzial besteht weiterhin darin, Kanäle zusammenzuführen und Dopplungen im Informationsfluss zu vermeiden oder mehr Interaktion zu ermöglichen. Als weitere Kooperationsmechanismen wurden **Workshops und Versammlungen** genannt.

Wenngleich die Organisation der Destination in den 16 Gebieten z.T. sehr unterschiedlich ist, gibt es ausreichend Ansatzpunkte für die Leistungsträger und die Möglichkeit sich in die Entwicklung der Destination einzubringen. „Uneingeschränkte Mitbestimmung“ wird jedoch eher in einem dynamischen Umfeld als kritisch und organisationsabhängig betrachtet. Die unterschiedliche Organisation der DMOs auf regionaler und lokaler Ebene definiert z.T. auch andere **Stakeholdergruppen**. Vereinzelt haben lokale DMOs während der Corona-Pandemie, neue und bevölkerungsnahe Aufgaben in der Krisenkommunikation eingenommen. Die Definition der jeweiligen Stakeholdergruppen ist für die Auswahl der Informationskanäle wichtig.

#### 4.6.3 These „Organisation 2025“ mit Priorität 3

Im Rahmen der Diskussion in der Arbeitsgruppe wurden im wesentlichen drei Ideen und Handlungsfelder für den Bereich der Organisation besprochen. Seitens der Teilnehmenden wurde darauf hingewiesen, dass es in Zukunft eine stärkere **Sensibilisierung kommunaler Verantwortlicher** braucht. Tourismus muss dabei zur Pflichtleistung jeder Kommune werden, es braucht allerdings noch das Bewusstsein aller Akteure dafür, denn die Investition in den Tourismus stellt gleichzeitig auch einen Mehrwert für den Lebensraum und somit für die Einheimischen dar. Kritisiert wurde, dass der Tourismus derzeit noch zu stark als ein Nebenprodukt betrachtet wird. In diesem Zusammenhang sollten zukünftige, innovative Projekte einen Fokus darauflegen, dem **Fachkräftemangel mit kreativen Lösungen und Ideen gegenzusteuern**. So gilt es Weichen zu stellen, um Fachkräfte zu binden und die Attraktivität der Branche durch besondere Angebote zu vermitteln. Darüber hinaus ist die Idee des „**Best-Practice-Awards**“ entstanden. Diese stützt sich zum einen darauf besondere Erfolgsbeispiele anderer Destinationen, die sich bereits heute durch besonderes Agieren profiliert haben, stärker in den Blick zu nehmen. Gleichzeitig geht es um die Sichtbarkeit eigener Erfolgsgeschichten. Die Mitarbeiter/-innen müssen stärker für ihren Beitrag ausgezeichnet werden, um die eigenen Erfolge nach außen stärker zu transferieren. Das wiederum mündet in eine hohe Wertschätzung und trägt maßgeblich zur Qualität und Motivation in der Organisation bei.

## 5 Implikationen für das Wirkungsgefüge im Frankentourismus

In Zusammenfassung der o.g. Ergebnisse können sowohl praktische Implikationen für die Destination Franken abgeleitet werden, als auch Erkenntnisse für die Tourismusforschung. Diese Erkenntnisse folgen der Logik nachfolgender Forschungsfragen:

- 1) Welchen Einfluss haben die Corona-induzierten Veränderungen auf die zukünftige Destinationsentwicklung?

2) Welche Gestaltungsoptionen ergeben sich für Destinationen aus den krisen-induzierten Veränderungen mit Blick auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und eine resiliente Destinationsentwicklung?

Ausgehend von den Geschäftsmodelldimensionen, fasst Anhang 26 die jeweiligen Erkenntnisse für die Destination Franken zusammen. Die Dimensionen sind dabei nicht überschneidungsfrei, sondern müssen vielmehr in ihrem Wirkungsgefüge analysiert werden. Resilienz stellt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Zielkomponente für die zukünftige Destinationsentwicklung dar. Die Teilhabe aller Akteure ist dabei unabdinglich im Aufbau eines strategischen Resilienz-Prozesses. Im Bereich der Beziehungskonfiguration sticht die Rolle der DMOs heraus, die sowohl auf lokaler Ebene, aber auch im Bereich der Gebiete und letztendlich der Destination Franken eine Führungsrolle in der Netzwerkbildung einnehmen. Den DMOs wird somit Leadership in Informationsfluss, Wissen und Weiterbildung zugeschrieben. Neben der Durchsetzung eines Destinationsdenkens, der effektiven Aufgabenverteilung und des Informationsflusses sollten weiterhin branchenübergreifende Netzwerke und Produkte im Fokus stehen, welche die Regionalität und die regionalen Wertschöpfungsketten betonen. Insbesondere in der Koordination der touristischen Akteure können die fortschreitende Digitalisierung und Plattformen eine Basis für Information, Wissen und Austausch schaffen. Die Digitalisierung ermöglicht gleichzeitig die Visualisierung von Ressourcen sowie die effektive Kommunikation mit diversen Anspruchsgruppen - so auch mit den Einwohnern, die verstärkt in die Ressourcendiskussion einzubinden sind. Dies ist auch vor dem Hintergrund eines gesteigerten Tages-tourismus bzw. Deutschlandtourismus für die Destination Franken ein wichtiges Kriterium in touristischen Zentren. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen definieren auch Produkte und Angebote für den Gast, die sich in der Destination Franken auf ein breites Wertgefüge stützen. Eine zentrale Herausforderung im Frankentourismus ist, die vielfältigen Produkte zu bündeln und gemeinschaftlich zu vermarkten. Hierbei sollten auch alternative Wertschöpfungs-systeme diskutiert werden, die auf den regionalen Besonderheiten der Destination aufbauen.

Um als eine Destination aufzutreten, verlangt es auch ein gemeinsames Destinationsdenken, welches vor allem auf die Unterstützung aus der Politik baut, aber auch von angrenzenden Branchen in der Bereitschaft neue Kooperationen und somit Wertschöpfungsketten einzugehen. Unterstützend kann hierbei vor allem die Schärfung des Profils wirken und die gezielte Förderung der Werte, bis hin zu den Kernkompetenzen, die dabei helfen, die Destination Franken in ihrer Einmaligkeit von Mitbewerbern abzugrenzen. Weiterhin sind im Bereich der Kompetenz die Unterstützung und die Mediation der DMOs gefordert – insbesondere im Umgang mit der Digitalisierung und in der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Eine nachhaltige

Entwicklung kann zukünftig die Stärken der Destination Franken in ihrer Regionalität und den regionalen Wertschöpfungsketten fördern. An der Schnittstelle zur betrieblichen Ebene definieren die Leistungsträger die notwendige Verfolgung einer gemeinsamen Destinationsstrategie sowie das Leadership der DMOs. Auf betrieblicher Ebene wird vermehrt der Personalmangel als Hürde für die Implementierung von Innovationen angesehen.

In Anschluss an den Wandel früherer Richtlinien des Destinationsmarketings und Destinationsmanagements, scheinen Informationsflüsse in der Destination Franken eine immer höhere Bedeutung einzunehmen. Die Kommunikation mit dem Gast ist dabei zum Basisgeschäft geworden, die vor allem auch in der Digitalisierung den persönlichen Gästekontakt beibehalten muss. Während der Corona-Pandemie sind insbesondere in der Gästekommunikation neue Kanäle entstanden, die vor allem über Sicherheitsbestimmungen informiert haben. Darüber hinaus benötigt der Informationsfluss innerhalb der eigenen Branche die Filterung von relevanten Informationen. In regionaler Perspektive sind verwandte Branchen und die Politik von der Rolle des Tourismus in Regionen zu informieren, um somit die Basis für ein Destinationsdenken zu setzen. Die bereits angesprochenen Plattformen können ein wichtiger Zugang neben den persönlichen Meetings und Beteiligungsformaten sein, um relevante Informationen in die entsprechenden Kanäle zu lenken. Die Destination Franken kann dabei auf seiner Plattform „Tourismusnetzwerk Franken“ aufbauen, die neben Informationsfunktionen, den Austausch zwischen Leistungsträgern stärken kann. Ein Austausch, der mit konsequenter Abstimmung auch die Entwicklung eines gemeinsamen Zielsystems und kooperativer Produkte bedingen kann. Zur Bestimmung der Ziele einer Destination wie Franken, unterstreicht die Corona-Pandemie und gleichfalls diese Studie, die hohe Bedeutung der Resilienzdiskussion.

Wenngleich Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Rahmen von Geschäftsmodellen eindringlich diskutiert wurden, kann die Resilienz vielmehr ein Treiber für die Entwicklung von Geschäftsmodellen sein. Dies geschieht im Einklang mit den Forderungen nach Change und Agile Management, Krisenmanagement oder Partizipation. Die Destination Franken zeigt, dass eine Kombination von verschiedenen Eigenschaften notwendig ist, um die Resilienz eines komplexen Systems – wie einer Tourismusdestination – gewährleisten zu können. Aus kurzfristiger Perspektive ist das die Fähigkeit der Stabilisierung, Robustheit und der Widerstandsfähigkeit. Mittelfristig geht es um die Anpassungs- und Adaptionsfähigkeit an die sich verändernden Rahmenbedingungen. Die Veränderungsbereitschaft der Destination Franken hingegen spiegelt den langfristigen Charakter wider und verdeutlicht die Relevanz der permanenten Weiterentwicklung im Sinne der Transformation. Dabei kann jeder Beteiligte einen Beitrag zur Resilienz der Destination Franken leisten und sollte während der Entwicklung und dem

Management von Resilienz einbezogen werden. Von Bedeutung sind hier geteilte Zukunftsvorstellungen und Zielsetzungen sowie die Reflexion der Erfahrungen, um in Zukunft Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten.

In Ergänzung der Geschäftsmodelldimensionen ergeben sich Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Querschnittsfunktionen, die viele Dimensionen beeinflussen. Darüber hinaus sind Professionalisierung, Projektfinanzierung, Personalmanagement und Weiterbildung zentrale zukünftige Handlungsfelder der Destination Franken. Grundlegende Entscheidungen für die Destinationsentwicklung sind weiterhin in gewissen Spannungsfeldern zu sehen: z.B. Partizipation vs. Agilität oder Organisation des Tourismus in kommunalen Verwaltungen vs. politische Einflussnahme.

## **6 Theoretische Impulse**

Im Tourismus werden in der aktuellen Corona-Pandemie Schwächen von traditionellen Geschäftsmodellen sichtbar und bedingen gemeinsam mit dem Digitalisierungsdruck und einer stärkeren Orientierung in Richtung Nachhaltigkeit die Transformation von Destinationen (Laesser et al., 2021; Wintermann, 2020). Derartige Einflüsse stellen die Beständigkeit von Systemen auf den Prüfstand und verlangen nach einer aktiven Gestaltung (Schmude et al., 2021). Demzufolge sind neue Strategien und die Anpassung von Geschäftsmodellen unabdingbar, um Krisen zukünftig besser zu bewältigen (Bauer et al., 2020) und eine resiliente Destinationsentwicklung zu gewährleisten (Traskevich & Fontanari, 2021). Geschäftsmodelle verdeutlichen, wie ein Unternehmen am Markt Wert schafft (Kapitel 2.1). Das Verständnis zur Funktionsweise eines Unternehmens ist jedoch keinesfalls statisch, wie manch vereinfachte Darstellung vermuten lässt. Im Gegensatz dazu zeigen Geschäftsmodellinnovationen einen fast disruptiven Weg auf. Denn je intensiver Disruptionen auf das System einwirken, desto stärker ist die Notwendigkeit einer Transformation des Systems (Corradini, 2019). In Anbetracht der vorhandenen Modelle ist zukünftig eine dynamischere und prozessuale Sicht ebenso wichtig. In Bezug auf Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen gibt es einige Ansätze, die vor allem die ökologische Nachhaltigkeit in den Fokus nehmen (Geissdoerfer et al., 2018), was auch in Destinationen weiterer Forschung bedarf (Reinhold et al., 2017). Da die Nachhaltigkeit jedoch angebotsseitig in einer Implementierungslücke und nachfrageseitig in einer Verhaltenslücke festgefahren ist (McCool, 2019), sind Alternativen, die entweder Restriktion oder Incentivierung fordern ebenso zu prüfen. In Diskussion der betrieblichen Geschäftsmodelle stellt der Tourismus in Destinationen einige Besonderheiten auf, die womöglich ein neues Verständnis eines Destinations-Geschäftsmodells benötigen. Zum einen ist die Kooperation und Koordination der Leistungsträger essentiell, wie bereits Bieger et al. (2002) unterstrichen, zum anderen

steigt die Komplexität in der Erweiterung der Stakeholdergruppen. Die Partizipation von Einheimischen oder die Wahrung der regionalen Nachhaltigkeit lassen sich demnach nicht einfach in ein gewinnorientiertes Raster einordnen, wohl aber in ein wertebasiertes System. Diese Überlegungen könnten das Werteverständnis von Bieger und Reinhold (2011) um eine stärkere Fokussierung und Spezialisierung auf Destinationen erweitern.

Wenngleich Geschäftsmodelle einen gestalterischen Ansatz zwischen Strategie und operativer Planung haben, bieten Wertschöpfungsketten eine wichtige Komponente, um die regionalen Verknüpfungen zu stärken. Neue Wege in der betrieblichen Wertschöpfung und gegebenenfalls auch in der Umsatzgenerierung auf Destinationsebene sollten Einzug in die praktische und konzeptionelle Diskussion finden. Regionale Wertschöpfungsketten können dabei auch ein wichtiger Anker für die Krisenfestigkeit und die Nachhaltigkeit von Destinationen sein. Sie können einen wichtigen Beitrag leisten, um Destinationen langfristig resilienter zu machen. Resilienz ist demzufolge eine stets zu pflegende Kompetenz der Destinationsentwicklung, indem neue Methoden der Partizipation und der Koordination heterogener Akteurskonstellationen entwickelt und eingesetzt werden (Kegler, 2014). Post-Corona-Zeiten bilden einen Anlass, diese Kompetenz gezielt zu fördern und ggf. auch zu einer Meta-Kompetenz auszubauen. Auf Destinationsebene vermag dies schließlich zu einer stärkeren Herausbildung von über primär touristische Akteure hinausgehenden lokalen bzw. regionalen, kooperativ gestalteten Wirtschaftskreisläufen führen, welche den veränderten Rahmenbedingungen im Sinne einer krisenfesten und damit resilienten Destinationsentwicklung gerecht wird.

## **7 Ausblick**

Die Studie leistet einen spezifischen Beitrag zur zukünftigen Destinationsentwicklung. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie sind zum einen die Ergebnisse für die Tourismuspraxis relevant, um in einer Phase der betrieblichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, Geschäftsmodelle zu überdenken und neu auszurichten. Zum anderen zeigt das Forschungsprojekt im Rahmen der Fallstudie der Destination Franken auf, welche Anpassungsmechanismen entscheidend sind und bietet so einen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs.

Vorgesehen ist eine Ergebnispräsentation in einer Veranstaltung des TV Frankens und dessen Mitglieder. Ein weiterer Vortrag und Beitrag ist auf der DGT-Jahrestagung 2021 (Thema der Tagung: Tourismus und Transformation – Perspektiven einer Erlebnisökonomie im Blickwinkel von Krisen und Resilienz) mit dem Titel „*Geschäftsmodelle im Wandel: Herausforderungen und Perspektiven der digitalen Transformation für eine resiliente Destinationsentwicklung*“ vorgesehen. Weitere Publikationen in einem englischsprachigen Journal werden im Herbst 2021 angestrebt.

### III. Literaturverzeichnis

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S. & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Bauer, R., Neiß, A., Westreicher, C. & Zolles, H. (2020). *Tourismus nach COVID-19: Gut durch die Krise kommen und neu durchstarten. Perspektiven und Strategien für eine zukunftsstarke Branche*. Linde Verlag GmbH.
- Bayerisches Zentrum für Tourismus. (2020). *Reisen in Zeiten von Corona – Umfrage 1.0*. <https://bzt.bayern/umfrage-mai-reisen-in-zeiten-von-corona/>
- Bayerisches Zentrum für Tourismus. (2021). *Reisen in Zeiten von Corona – Umfrage 4.0*. <https://bzt.bayern/reisen-in-zeiten-von-corona-umfrage-4-0/>
- Bieger, T. & Laesser, C. (2008). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus. In K. Weiermair, M. Peters, H. Pechlaner & M.-O. Kaiser (Hrsg.), *Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen* (2. Aufl., S. 75–95). Erich Schmidt.
- Bieger, T. & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 13–70). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-18068-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-18068-2_2)
- Bieger, T., Rüegg-Stürm, J. & von Rohr, T. (2002). Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen - Das Konzept Geschäftsmodell. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. zu Knyphausen-Aufseß & K. Reding (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie ; mit 3 Tabellen*. Springer.
- Boschma, R. (2015). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733–751. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.959481>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Bristow, G. & Healy, A. (2020). *Handbook on Regional Economic Resilience*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785360862>
- Casado-Aranda, L.-A., Sánchez-Fernández, J. & Bastidas-Manzano, A.-B. (2021). Tourism research after the COVID-19 outbreak: Insights for more sustainable, local and smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 73, 103126. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103126>
- Corradini, P. (2019). Resilienz im Tourismus. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Entrepreneurial Management und Standortentwicklung. Destination und Lebensraum* (S. 235–243). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28110-6\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28110-6_19)
- Cowell, M. M. (2013). Bounce back or move on: Regional resilience and economic development planning. *Cities*, 30, 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.04.001>
- Cuhls, K. (2019). Die Delphi-Methode – eine Einführung. In M. Niederberger & O. Renn (Hrsg.), *Delphi-Verfahren in den Sozial- und Gesundheitswissenschaften* (S. 3–31). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21657-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21657-3_1)
- Denzel, M. A. (2018). Beharrungskraft und Anpassungsleistungen wirtschaftlicher Systeme angesichts schockartiger Umbrüche – oder: Von der Resilienz zum Resilienz-Management. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, 105(4), 528–547. <https://doi.org/10.25162/vswg-2018-0014>



- Deutsche UNESCO-Kommission. (o. J.). *Welterbestätten in Deutschland*.  
<https://www.unesco.de/kultur-und-natur/welterbe/welterbe-deutschland/welterbestaetten-deutschland>
- Eckert, C., Zacher, D., Pechlaner, H., Namberger, P. & Schmude, J. (2019). Strategies and measures directed towards overtourism: a perspective of European DMOs. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 639–655. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2018-0102>
- Freyer, W. (2011). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (10. Aufl.). *BWL Tourismus 8-2011*. Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486709957>
- Fröhlich, K. & Hassink, R. (2018). Regional resilience: a stretched concept? *European Planning Studies*, 26(9), 1763–1778. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1494137>
- Fuchs, M. & Weiermair, K. (2003). Qualitätsmanagement und Qualitätsbenchmarking im Dienstleistungsnetzwerk—Das Modell touristischer Destinationen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsnetzwerke* (S. 425–442). Springer.
- Gäbelein, H. & Hillmer, G. (2020). Wie qualitative Forschungsmethoden helfen können, Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten - Fallstudien mit der Anwendung des Verfahrens GABEK®. In M. Raich & J. Müller-Seeger (Hrsg.), *Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft: Bd. 34. Symposium Qualitative Forschung 2018* (Bd. 34, S. 75–89). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28693-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28693-4_3)
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hanser. <http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Geschaeftsmodelle+entwickeln/9783446435674>  
<https://doi.org/10.3139/9783446452848>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Häder, M. (2014). *Delphi-Befragungen: Ein Arbeitsbuch*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-01928-0>
- Hartman, S. (2021). Destination governance in times of change: a complex adaptive systems perspective to improve tourism destination development. *Journal of Tourism Futures, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2020-0213>
- Heuskel, D. (1999). *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien* (1. Aufl.). *Business Backlist*. Campus Verlag GmbH.
- Heuwinkel, K. (2018). *Tourismussoziologie*. utb GmbH.
- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. In P. C. Schulze (Hrsg.), *Engineering Within Ecological Constraints*. National Academies Press.
- Kamata, H. (2021). Tourist destination residents' attitudes towards tourism during and after the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, 1–16.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1881452>
- Kegler, H. (2014). *Resilienz: Strategien & Perspektiven für die widerstandsfähige und lernende Stadt. Bauwelt Fundamente Stadtplanung, Umweltpolitik: Bd. 151*. DE GRUYTER.  
<http://www.degruyter.com/view/product/248634> <https://doi.org/10.1515/9783038212690>
- Knyphausen-Aufseß, D. zu & Meinhardt, Y. (2002). Revisiting strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. zu Knyphausen-Aufseß & K. Reding (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie ; mit 3 Tabellen* (S. 63–90). Springer.

- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes. (2021). *Phänomen „Revenge Travel“: Nachholbedarf für Reisen in Deutschland größer als erwartet?* <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/insights/347-phaenomen-revenge-travel-nachholbedarf-fuer-reisen-in-deutschland-groesser-als-erwartet>
- Laesser, C., Bieger, T. & Beritelli, P. (2021). *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen*. IMP-HSG. <https://www.alexandria.unisg.ch/262787/>
- Lanzolla, G. & Markides, C. (2020). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Linstone, H. A. (1979). *The delphi method: Techniques and applications* (3. print). Addison-Wesley.
- Lukesch, R. (2016). Resiliente Regionen. Zur Intelligenz regionaler Handlungssysteme. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 295–332). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09623-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09623-6_13)
- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P. & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability? *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417–424. <https://doi.org/10.1080/13549839.2011.583049>
- McCool, S. F. (2019). Information needs for building a foundation for enhancing sustainable tourism as a development goal: an introduction. In S. McCool & K. Bosak (Hrsg.), *A Research Agenda for Sustainable Tourism* (S. 1–13). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788117104.00008>
- Pechlaner, H. & Bachinger, M. (2014). Regional core competencies as a basis for entrepreneurship? The German hop-growing area of the Hallertau. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(1), 41–50. <https://doi.org/10.5367/ijei.2014.0139>
- Pechlaner, H. & Zacher, D. (2019). Resilientes Reisen als neues Paradigma? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(3), 451–464. <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0026>
- Petersik, L., Pechlaner, H. & Zacher, D. (2017). Destination Network Responsibility (DNR) als Grundlage für regionale Resilienz: Zur Zukunftsfähigkeit von Destinationen. In D. Lund-Durlacher, M. S. Fifka & D. Reiser (Hrsg.), *Management-Reihe Corporate Social Responsibility. CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder* (S. 315–332). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0_20)
- Pike, A., Dawley, S. & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59–70. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq001>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167–206.
- Rahmiati, F., Simatupang, T., Ismail, Y., Larso, D., Amin, G. & Othman, N. A. (2019). *Tourism Value Chain Activities Model for Competitive Advantage Measurement* (International Conference on Trade).
- Reinhold, S., Zach, F. J. & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462–482. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Schmude, J., Filimon, S., Namberger, P., Lindner, E., Nam, J.-E. & Metzinger, P. (2021). COVID-19 and the Pandemic's Spatio-Temporal Impact on Tourism Demand in Bavaria (Germany). *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(2), 246–261. <https://doi.org/10.37741/t.69.2.6>
- Schneider, D. P. (2016). Die Resilience-Forschung. In D. P. Schneider (Hrsg.), *Regionalwirtschaftliche Resilienz und Related Variety* (S. 21–29). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13869-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13869-1_2)
- Sharma, G. D., Thomas, A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>

- Spieth, P., Schneckenberg, D. & Matzler, K. (2016). Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. *R & D Management*.
- Stauss, B. & Bruhn, M. (2007). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (S. 3–28). Springer.
- Thees, H., Pechlaner, H., Olbrich, N. & Schuhbert, A. (2020). The Living Lab as a Tool to Promote Residents' Participation in Destination Governance. *Sustainability*, 12(3), 1120. <https://doi.org/10.3390/su12031120>
- Timmers, P. (2000). *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading* John Wiley and Sons. Chichester, UK.
- Tourismusverband Franken e.V. (2019). *Geschäftsbericht 2019*. [https://medienservice.frankentourismus.de/catalogs/tvf\\_blaetterkatalog\\_geschaeftsbericht\\_2019-1/blaetterkatalog/pdf/save/bk\\_1.pdf](https://medienservice.frankentourismus.de/catalogs/tvf_blaetterkatalog_geschaeftsbericht_2019-1/blaetterkatalog/pdf/save/bk_1.pdf)
- Tourismusverband Franken e.V. (2020). *Geschäftsbericht 2020*. [https://catalogs.frankentourismus.de/catalogs/FT-Blaetterkatalog\\_Geschaeftsbericht-2020/pdf/complete.pdf](https://catalogs.frankentourismus.de/catalogs/FT-Blaetterkatalog_Geschaeftsbericht-2020/pdf/complete.pdf)
- Traskevich, A. & Fontanari, M. (2021). Tourism Potentials in Post-COVID19: The Concept of Destination Resilience for Advanced Sustainable Management in Tourism. *Tourism Planning & Development*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1894599>
- Varvaressos, S. (2018). Framework for Tourism Industries: Tourism System and Tourism Value Chain. In M. Sotiriadis (Hrsg.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Emerald Publishing Limited.
- Volkmer, M. & Werner, K. (2020). *Die Corona-Gesellschaft*. transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839454329>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty, second edition*. CA: Jossey-Bass Publishers.
- Wintermann, O. (2020). Perspektivische Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens. *Wirtschaftsdienst*, 2020(9), 657–661. <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2020/heft/9/beitrag/perspektivische-auswirkungen-der-corona-pandemie-auf-die-wirtschaft-und-die-art-des-arbeitens.html>
- Wolf, E. E. (2017). Delphi-Technik. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (S. 91–111). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-50406-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-50406-2_5)
- Zelger, J. (2019). *Erforschung und Entwicklung von Communities*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27099-5>
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

## **IV. Anhang**

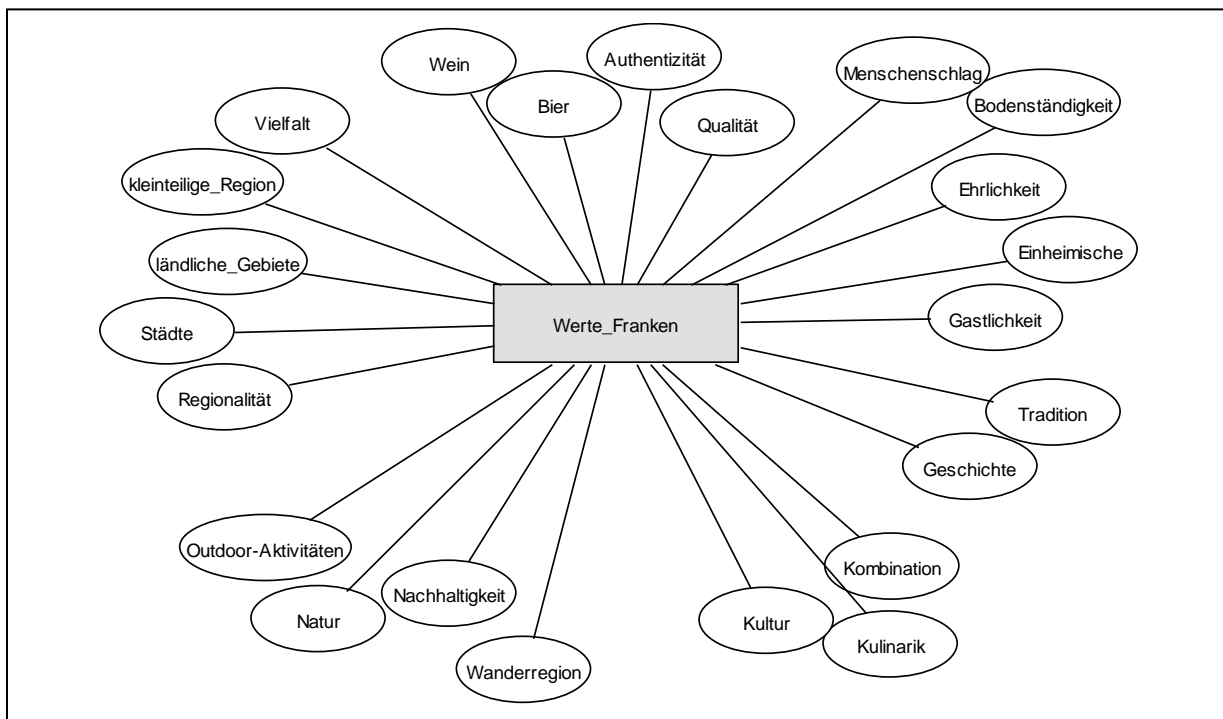
<b>Anhang 1:</b> Tourismusgebiete der Destination Franken im Überblick.....	X
<b>Anhang 2:</b> Interviewergebnisse, Netzwerkgrafik zu „Werte“ der Destination Franken .....	X
<b>Anhang 3:</b> Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zum Startbegriff „Chance“.....	XI
<b>Anhang 4:</b> Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zum Startbegriff „Corona-Krise“.....	XI
<b>Anhang 5:</b> Wünsche, Impulse und Handlungsempfehlungen .....	XII
<b>Anhang 6:</b> Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Geschäftsmodelle“ .....	XIV
<b>Anhang 7:</b> Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Wertschöpfungsketten“ .....	XV
<b>Anhang 8:</b> Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Resilienz“ .....	XV
<b>Anhang 9:</b> Delphi-Befragung, Leitfaden der ersten Befragungsrunde.....	XVI
<b>Anhang 10:</b> Delphi-Befragung, Leitfaden der zweiten Befragungsrunde.....	XX
<b>Anhang 11:</b> Delphi-Befragung, Branchensegment der Befragten.....	XXIII
<b>Anhang 12:</b> Delphi-Befragung, Herkunft der Befragten.....	XXIV
<b>Anhang 13:</b> Delphi-Befragung, Funktion der Befragten.....	XXIV
<b>Anhang 14:</b> Delphi-Befragung, Größe des Betriebs.....	XXV
<b>Anhang 15:</b> These Kooperation 2025.....	XXV
<b>Anhang 16:</b> These Koordination 2025 .....	XXVI
<b>Anhang 17:</b> These Organisation 2025 .....	XXVI
<b>Anhang 18:</b> These Kommunikation 2025 .....	XXVII
<b>Anhang 19:</b> These Produkte und Angebote 2025.....	XXVII
<b>Anhang 20:</b> These Ertrag und Wertschöpfung 2025 .....	XXVIII
<b>Anhang 21:</b> These Kompetenz 2025 .....	XXVIII
<b>Anhang 22:</b> These Wachstum 2025.....	XXIX
<b>Anhang 23:</b> Delphi-Befragung, Veränderungen in Betrieben/Organisationen/Geschäftsstellen ...	XXIX
<b>Anhang 24:</b> Delphi-Befragung, Chancen in Bezug auf die Digitalisierung in der Destination Franken .....	XXX
<b>Anhang 25:</b> Delphi-Befragung, Entwicklungspotenzial in Bezug auf Nachhaltigkeit.....	XXX
<b>Anhang 26:</b> Forschungsergebnisse in den Geschäftsmodelldimensionen, Geschäftsmodell für eine resiliente Destinationsentwicklung .....	XXXI
<b>Anhang 27:</b> Aktualisierter Finanzplan .....	XXXII

**Anhang 1: Tourismusgebiete der Destination Franken im Überblick**



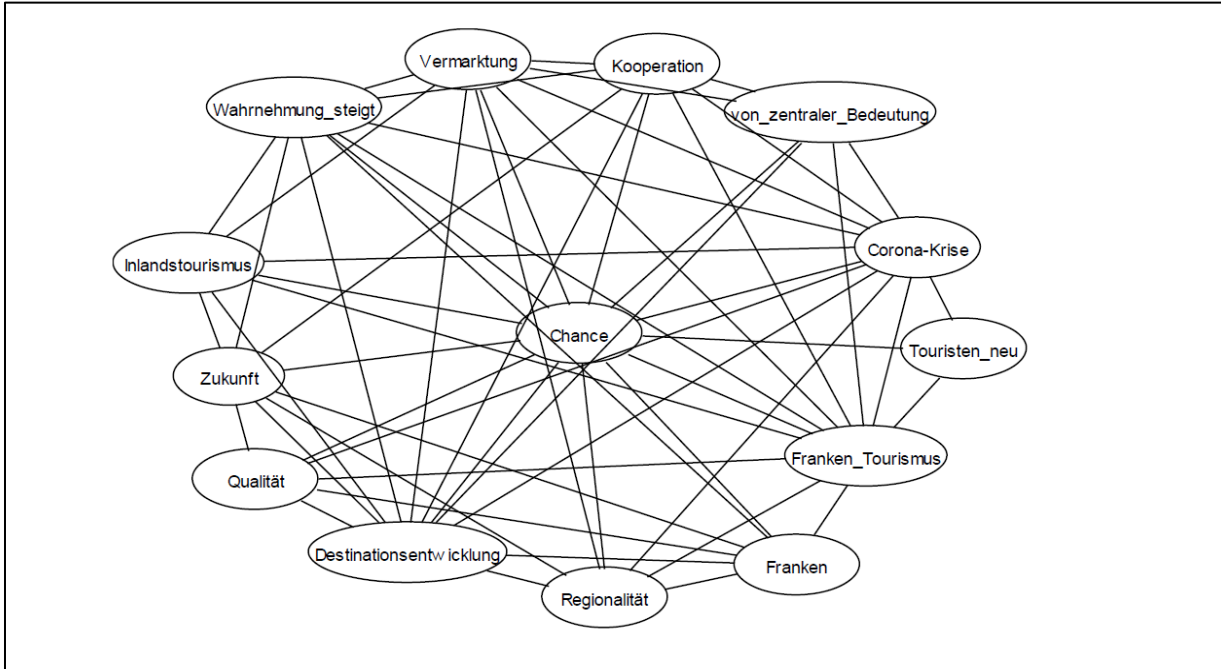
Quelle: Tourismusverband Franken e.V. (2019)

**Anhang 2: Interviewergebnisse, Netzwerkgrafik zu „Werte“ der Destination Franken**



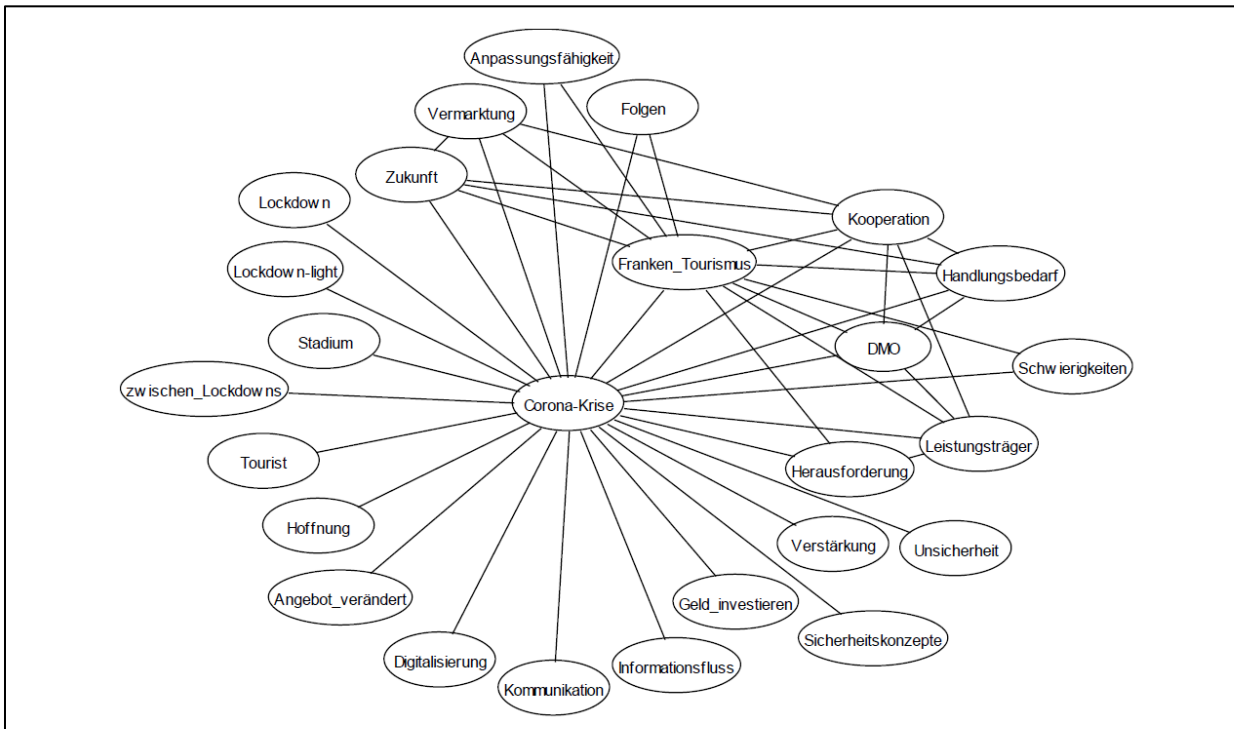
Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®, m>4.

**Anhang 3: Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zum Startbegriff „Chance“**



Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®,  $m \leq 4$ .

**Anhang 4: Interviewergebnisse, Netzwerkgraphik zum Startbegriff „Corona-Krise“**



Quelle: Eigene Darstellung mit WinRelan®,  $m > 22$ .

Anhang 5: Wünsche, Impulse und Handlungsempfehlungen

Wunsch, Impuls, Handlungsempfehlung	Exemplarisches Zitat
Entpolitisierung/ mehr Einbindung von Akteuren der freien Wirtschaft und stärkere Wahrnehmung/Wertschätzung des Tourismus	<p><i>Und da kommt vielleicht der Landrat gar nicht vor [in der Broschüre], weil dem Gast Wurst ist, wer da gerade Landrat ist. [...] man versucht [erfolglos], die Kommunalpolitik zu überzeugen, sich aus dem Thema weitgehend herauszuhalten. (B21)</i></p> <p><i>Das bedeutet auch, dass man sich von der Politik etwas freimacht. Denn die Politik ist ja immer sehr, sehr zustimmungsorientiert und immer sehr auf, ja, mediale Zustimmungswerte, auf Wiederwahl und immer mit einer gewissen Tendenz (T76)</i></p> <p><i>Also es muss auf jeden Fall endpolitisiert werden das Ganze. Das heißt nicht, dass es privatisiert werden muss. Ich bin überhaupt kein Freund von GmbHs und Privatisierung. Das funktioniert genau so wenig. Aber die Politik muss sich aus dem Tourismus zurückziehen. Und den Tourismus das machen lassen, was er kann. Und die Politik soll die Rahmenbedingungen schaffen dazu und sich dann aber rausnehmen. (E60)</i></p>
Stärkerer Fokus auf Kernthemen und Zukunftsthemen (Regionalität, Authentizität, Qualität, Natur, Genuss) und deren Vernetzung innerhalb der Destination	<p><i>Letzten Endes müssen wir uns auf Kernmärkte konzentrieren. Im Kern, denke ich mal, ist das für die nächsten Jahre der deutschsprachige Markt und überhaupt ist der deutsche Markt ein ganz wesentlicher Faktor für den weiteren Erfolg. (M33)</i></p>
Qualitätsverbesserungen, wo es nötig ist.	<p><i>wir müssen ja das Rad nicht neu erfinden. Das können wir ja auch gar nicht. Aber einfach da weitermachen, wo wir sind, aber mit einer Qualitätsverbesserung. Das betrifft dann aber hauptsächlich die Gastronomie. (K26)</i></p>
Professionalisierung und Ausbildungsmöglichkeiten	<p><i>Und im Grunde müsste da wesentlich mehr Basisarbeit da-. Die Hoteliers mitnehmen und richtig Coachen. Das ist-, das ist dann die Aufgabe, ja. Also wir brauchen da eine ganz breite Professionalisierungsinitiative. (T57)</i></p> <p><i>Wir haben hier im ländlichen Raum eigentlich das Problem, dass viele Leistungsträger einfach nicht auf der Höhe der Zeit sind. Also das heißt, man muss im Grunde coachen und professionalisieren. (T55)</i></p>
Analyse der Nachfrageseite v.a. nach der Corona-Pandemie mit „neuen Touristen“	<p><i>Also ich würde natürlich meinen Gast analysieren. Ich muss wissen, welche Gäste besuchen mich jetzt. Wir haben einen neuen Gast, diesen Gast wirklich analysieren, um rauszufinden wohin geht es. (J30)</i></p>
Verbesserte Digitalisierung – aber trotzdem individuell	<p><i>[Es gibt] wirklich kleine und Kleinstbetriebe, die tolle Homepages sich erarbeitet haben. Das ist schon da und ich finde das auch gut, die Betriebe sollen das auch individuell machen (K66).</i></p>
Geschäftsmodelle, Strategien etc. in Frage stellen und anpassen – Agilität im Handeln und Denken	<p><i>Was ich mir auch wünsche von allen Touristikern, das ist auch bei mir in 25 Jahren immer so gewesen, immer wieder dieses selber in Frage stellen. Ist das alles richtig, was wir tun? (F11)</i></p> <p><i>Geschäftsmodell: ich muss das in Frage stellen (H15)</i></p> <p><i>Nichtsdestotrotz hat uns das natürlich auch Gedanken gemacht: Wie wollen und wie müssen wir uns für die Zukunft aufstellen, damit wenn solche Situationen eintreten, wir gewappnet sind? (I20)</i></p>
Außen- und Innenkommunikation	<p><i>„aber da geht es eigentlich darum, sich wirklich stärker noch auszutauschen und ja, gemeinsam in einem Boot unterwegs zu sein oder sich auf den Weg zu machen. Aber da ist noch viel, sind noch viele Möglichkeiten gegeben. [...] aber es ist immer gut, wenn man auf neue Partner oder auf die Menschen zugeht und sich einfach auch austauscht. Und da ist, glaube ich, noch wirklich</i></p>

	<p><i>viel, viel Arbeit zu leisten. Oder kann noch viel Arbeit und viel Potenzial geleistet werden.“ (G42)</i></p> <p><i>„Ja, nach innen könnte vielleicht ein bisschen eine bessere Kommunikation sein. Und ein bisschen auch für die einzelnen Kommunen draußen ein bisschen bessere Wahrnehmung sein des Tourismusverbands Franken.“ (K39)</i></p>
Sektorübergreifende Kooperationen – Aufbrechen regionaler Grenzen – in Verbindung mit einem gemeinsamen Marketing und einheitliche Markenkommunikation	<p><i>„Das Wichtigste ist, dass man sich zusammentut als Region, als sinnhafte Region, die den Kunden etwas sagt, wie zum Beispiel Franken. Und zusammenarbeiten, um die Leute überhaupt erst einmal für Franken zu gewinnen. Und das ist ganz essenziell, auch für die Zukunft, denke ich mal.“ (M83)</i></p>
Durchgehende Markenkommunikation	<p><i>„Also der Frankentourismus hat eine super einheitliche Markenkommunikation für sich, für ihre Medien und präsentiert da touristische Angebote auch sehr gut. Ich weiß aber ehrlich gesagt nicht, vielleicht auch, weil ich einfach da noch nicht zu sehr im Thema bin, wie zum Beispiel die einzelnen Partner diese Markenkommunikation auch mit befördern und unterstützen.“ (Q27)</i></p>
Effizientere Aufgabenverteilung bei der Organisation des Tourismus	<p><i>„Ich glaube aber, dass gerade so vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung es für die Zukunft gilt, gemeinsam konkrete Ansätze zu entwickeln. Vielleicht eine effizientere Aufgabenteilung zwischen den Organisationen.“ (Q23)</i></p> <p><i>„Aber ich sage es deswegen nochmal mit Nachdruck. Also die Vielgliedrigkeit beseitigen, straffen, bündeln.“ (T53)</i></p>
Nationale Wahrnehmung über Destination verbessern	<p><i>bleiben wir mal bei der nationalen Wahrnehmung, die sollte stabilisiert werden und die sollte von mir auch für die Zukunft anhalten. Nicht, dass man sagt, das war jetzt nur ein kurzer Effekt, den nehmen wir 2021 noch mit, weil es ein bisschen in den Köpfen ist und dann hören wir das wieder auf, zu bewerben oder wie auch. (K20)</i></p>
Vergabe der Fördermittel	<p><i>Was wird denn gefordert? Was muss ich denn liefern? Wenn man sagt man muss jetzt die Informationen, die POVs melden, dann würde ich jetzt mal behaupten, dass ungefähr die Hälfte gar nicht weiß, was das ist. Ja, weil die einfach überfordert sind. Ja, und sich da eben zurechtzufinden. Und man braucht natürlich dann auch, wenn es um Investitionen geht, Förderprogramme. Da ist wieder die Politik mit im Boot, dass man das auch stemmen kann. (C82)</i></p>
neben Kurbäder innovative Wellnesszentren	<p><i>Aber was wir überhaupt haben, nicht im großen Stil, wie zum Beispiel im Bayrischen Wald, das sind Wellness-Hotels. Also dass ich jetzt mal außerhalb Frankens komme und sage: „Mensch, da muss ich jetzt mal hin. Da gibt es ein tolles Wellness-Hotel und dann besuche ich gleich die Gegend.“ Das ist in Franken eher selten. Die Staatsbäder sind halt sehr belegt mit Gesundheit und Kur. Der Wellness-Aspekt, ich glaube, den könnte man noch stark ausbauen. (P35)</i></p>
Passende Förderprogramme	<p><i>„ich würde mir wünschen, dass die Politik uns da noch ein Stück mehr unterstützt und das auch so erkennt, damit dort die Anreiz-Möglichkeiten geschaffen werden, auch was in die Hand zu nehmen. Und dafür kenne ich unsere touristischen Destinationen. Wenn da Förderprogramme sind oder entsprechende Ausschreibungen oder finanzielle Anreize, dann sind wir mit Sicherheit auch dabei und sagen: "Wir probieren</i></p>



	<p>mal etwas aus und zwar nicht in den blauen Dunst hinein, sondern wir kennen ja unsere Zielgruppen, die wir haben, dass wir auch wissen, was wollen die denn eigentlich?" Und dann gibt es ganz tolle Dinge, die man in der Tat schon machen kann.“ (I64)</p>
<p>Dachmarke und Profilschärfung</p>	<p>„man muss gucken, dass man die Kleinteiligkeit trotzdem, Vielfalt, trotzdem Kleinteiligkeit, dass man das irgendwo auflöst und eine größere, gemeinsame Klammer macht.“ (B23)</p> <p>„Wichtig ist es eben, dass man das Profil Frankens schärft. Dass man eben neben diesen typischen bayerischen Bildern [Franken herausstellt]“ (C16)</p> <p>„in vier Jahren kann man wahrscheinlich keine Marke aufbauen und Profilschärfung abschließen, ja, aber auf jeden Fall schon mal auf den Weg bringen. Dass man da schon mal dran arbeitet, dass Franken mit Assoziationen, eben mit diesen Bildern gefüllt wird. Dass man da eben diese Strategie festhält. Dass man das schon mal, ja, eigentlich eine Strategie erarbeitet. Wie das funktionieren kann, diese Profilschärfung.“ (C86)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

### Anhang 6: Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Geschäftsmodelle“

<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Zusammenwirken</b> der Tourismusregionen?       <ol style="list-style-type: none"> <li>Themen statt Geographie</li> <li>Stadt – Land</li> <li>Ost – West</li> </ol> </li> <li>Mischung <b>Kooperation – Konkurrenz</b>: „gemeinsam sind wir stark“, aber „Konkurrenz fördert Innovation“</li> <li>Starke regionale Verflechtung, aber auch <b>Kleinteiligkeit!</b></li> <li><b>Stellenwert des Tourismus</b> in der Region oft nicht bewusst!</li> <li><b>Vernetzung</b> über den Tourismus hinaus?</li> <li>Rolle der <b>öffentlichen Administration?</b> – Destinationsdenken!</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinationsdenken, Marke Franken auf verschiedenen Ebenen in der Vermarktung verwenden, Tourismusdenken bei politischen Trägern</li> <li>• Einheitsmache stehen auf hoher Stufe – Träger von Identität</li> <li>• Gratwanderung zwischen administrativen Ebenen, Impulse und Expertise von allen Ebenen einholen</li> <li>• Innenmarketing, Tourismus auch zur politischen Profilierung genutzt</li> <li>• Direktvermarkter einbinden</li> <li>• Vernetzung zum Tourismus schwer, Stellenwert des Tourismus wird oft nicht gesehen → Impulse?</li> <li>• z.B. Brauerei: Führungen, Museen oder Brauereier werden bereits angeboten → langer Prozess bis alle sensibilisiert sind</li> <li>• Auch Thema Wenig gut erschlossen</li> <li>• „Jülicher machen für den Gast steht oft nicht im Fokus“ – Vereinbarung von Handwerk und Tourismus braucht Zeit – sensibleren notwendig, aber erfolgversprechend</li> <li>• Austausch über ein Thema zwischen den DMO intensivieren, gegenseitiges Lernen, ähnliche Herausforderungen</li> <li>• Austausch innerhalb der Region: <b>Kommunikation</b> mit Kommunen und dann Weitergabe an Leistungsträger       <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie nehme ich die regionalen Leistungsträger mit?“</li> <li>• Corona hat Wandel bezeugt: eigene Betriebsdatenbank erstellt → stärker an die „Basis“ (Leistungsträger) herantreten (DMO als Schnittstelle die alle erreichen muss) → Digitalisierung hier besonders relevant</li> <li>• Welche Inhalte kommunizieren? Information (z.B. zu Projekten → diese ohne Akteure nicht umsetzbar)</li> <li>• Z.T. Hohe Konkurrenzdenken auf Ebene der Leistungsträger Dialog intensivieren</li> <li>• Personal fehlt um die Kommunikation anzubahnen (mehr attraktiv &amp; zielorientiert)</li> <li>• Kontakt zu kleineren Akteure notwendig, lokale Besonderheiten berücksichtigen → Dialog mit der Basis parallel zu Plattformen</li> </ul> </li> <li>• Kommunalwahlen: Denke des Tourismus muss alle 6 Jahre neu erklärt werden (Werbung nicht auf Destinations-Ebene)</li> <li>• Regionaler Ansatz ist der richtige (Vermarktung etc.) → Richtung Politik oder Fördergeber eher Konflikte/Grenzen, Teildestinationen in der Pflicht für destinationale Lobbyarbeit, politische Leader sind entscheidend</li> <li>• Politik muss Tourismus immer wieder erklärt werden („wir sind zusammenführende Klammer“) → stärker im Bereich des Binnen-tourismus und der Binnenbeziehungen arbeiten</li> <li>• Zusammenwirken und Identität der Teilregionen sehr positiv entwickelt und DMOs haben dies, aber Grenzen in täglicher Arbeit</li> <li>• Fokus auf den Gast durch Digitalisierung ein Stück verloren? Gast treibt selbst das Marketing auf sozialen Medien – individuellen Kontakt halten</li> </ul>
<p>Beziehungen</p>	
<p>Was können wir ändern?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kultur und Natur in höchster <b>Diversität</b> vorhanden (auch jeweils lokal!)</li> <li><b>Mobilität</b> im ländlichen Raum?</li> <li>Finanzierung       <ol style="list-style-type: none"> <li>Investitionen ermöglichen in der Krise?</li> <li>Neue/alternative Finanzierungen?</li> <li>Umgang mit Investoren?</li> <li>Förderprojekte nutzen!</li> </ol> </li> <li>Regionale <b>Wertschöpfungskette</b> als Treiber für nachhaltige Produkte!</li> <li><b>Digitalinfrastruktur</b>: Vielzahl der vorhandenen Plattformen nutzen!</li> <li><b>Marktbereinigung</b>, v.a. Hotels und Gastronomie?</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mobilität</b> sehr wichtig (insbesondere um eine Vernetzung herzustellen)       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blockgrenzen als Herausforderung</li> <li>• Corona: große Vorbehalt mit dem OPNV zu „reisen“</li> <li>• Tourismus wird bei Planung nicht immer einbezogen → Kundenreise als Basis</li> <li>• Nördlicher Teil z.B. durch Rad-Bus gut vernetzt → Radwegnetz in Franken ausbaubar</li> <li>• Destinationsbegriffe müssen geklärt sein (auch bei der Politik)</li> <li>• Einzelner steht vor dem Gast (DRB) sich der Einheimische wohl fühlt sich der Gast auch wohl) → Lebensqualität</li> <li>• Förderprogramme           <ul style="list-style-type: none"> <li>• anerkannte Destinations nicht integrierbar/schwerfällig → Schwierigkeiten bei der Administration</li> <li>• Destination Franken lange nicht um Stellungnahmen gebeten werden → Ausbau Sicht des Gastes</li> <li>• Finanzierung an Kriterien der Dachmarke knüpfen – Destinationsgedanken verfolgen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Mobilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchgehender touristischer OPNV ist für Franken nicht realistisch (zu großes Gebiet, vor allem Outdoor Attraktionen sind nur mit dem Auto erreichbar) → eher im städtischen Bereich</li> <li>• Administrative Grenzen: Verhältnis herstellen um Destinationsdenke umzusetzen? OPNV-Planner sehr bemüht Grenzen zu öffnen und Verbindungen herzustellen</li> <li>• OPNV Mobilität auch zwischen Nord- und Süd unrealistisch</li> <li>• Destinationsübergreifende Finanzierung, z.T. Bundeslandsübergreifende</li> <li>• <b>Zusammenschlüsse – administrative Hürden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Franken-Budget: Gratwanderung zwischen lokalen Finanzierungskapital und Ausgaben in gemeinsamen Aktivitäten (z.B. auf Frankenebene – Rechtfertigung notwendig)</li> <li>• Zu 5 Plattformen sind ein Instrument (personeller Austausch ist nicht vorhanden und v.a. im Tourismus besonders relevant)</li> <li>• Ungewisse Finanzierung auch auf kommunaler Ebene Post Corona               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativen: wie gemeinsame Finanzierung von Marketing notwendig</li> <li>• Viele LEADER Mittel im Anschluss an die Krise verfügbar, neue Konzepte sind gefordert</li> </ul> </li> <li>• Aufbau regionaler Wertketten scheitert auch an der Personalausstattung</li> <li>• Zu 6:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• vor Corona Probleme mit Nachwuchs (eher bei KMU's und unabhängig von Corona)</li> <li>• Ländlicher Raum viele Familienbetriebe und hier keine Probleme</li> <li>• In Großstädte eher bei Gastronomie (z.B. Bezahlung der Pacht)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>	<p>Wo ist Innovation möglich?</p> <p>Ressourcen <b>GM</b> Kompetenzen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kernkompetenzen?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Was <b>unterscheidet Franken</b> von anderen Destinationen?</li> <li>Was sind die <b>Einzigartigkeiten</b>?</li> </ol> </li> <li>Wo werden Kompetenzen gebündelt? DMOs als <b>Kompetenzzentren</b>?</li> <li><b>Digitalkompetenz</b> auf betrieblicher Ebene sehr unterschiedlich!</li> <li>Qualität, Wertigkeit und wirtschaftliche Effekte statt <b>Wachstum!</b></li> <li>Gemeinsame <b>Schulungen?</b></li> <li><b>Unternehmensnachfolge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu 2: Kommunikation muss verändert werden (z.B. Versand eines Newsletters an Zuständigkeiten und Kompetenzen zu verdeutlichen)</li> <li>• DMO als kompetenter Ansprechpartner und Service-Center</li> <li>• Partner involvieren; Plattformen kommunizieren und Lösungen Know-how erheben</li> <li>• Wo könnten Franken-weite Lösungen in Buchungsplattformen aussehen?</li> <li>• <b>Innenkommunikation</b>: Was ist die Aufgabe der DMO?</li> <li>• Durch Digitalisierung Gast als Fokus verlieren</li> <li>• Corona: neues Verständnis des Deutschen-tourismus entstanden (Akteure nun wieder an der Leistungskette beteiligt die vorher vergessen wurden, z.B. Privatsektoren) → diese Akteure nun mehr miteinbeziehen (Schulungen, Informationen etc.; individuelle Betreuung)</li> <li>• Lokale Lücken im Tourismusnetzwerk, Tourismus z.T. Aufgabe des Bürgermeisters, keine gesonderte Tis, personelle Ausstattung</li> <li>• Finanzierung hängt vom Landes-Sta ab (Corona verringert die Mittel?)           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing z.B. mit Partnerschaften arbeiten (z.B. bei TI umsetzbar)</li> <li>• Viele Fördermittel stehen zur Verfügung, aktive Auseinandersetzung mit diesem Thema oberwiegend arbeits- und kostenlos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>

Quelle: Eigene Darstellung. Die Farbgebung der Ergebnisse bezieht sich auf die Erkenntnisse der unterschiedlichen Runden der „Flow Rotation“ (blau: Gruppe 1; rot: Gruppe 2; grün: Gruppe 3).

## Anhang 7: Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Wertschöpfungsketten“

Welche NEUEN Themen bieten wir den Kunden/ Gästen an?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Outdoor und Gesundheit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtigkeit Outdoor-Angebote (Wandern, frische Luft, Abstand)</li> <li>Mentale Gesundheit, Wellness</li> <li>Ruhe, Entspannung, Echtheit (Gegenstück zu Globalisierung, Digitalisierung)</li> <li>Sicherheit, Raum &amp; Platz</li> </ul> </li> <li>„Wir müssen ja das Rad nicht neu erfinden.“ → Qualitätsverbesserung“</li> <li>Regionalität in der Urlaubsgestaltung</li> <li>Kompaktformate (kürzere Stadtführung in kleinerer Gruppe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zurückgezogenheit, Langsamkeit, Ruhe</li> <li>„Authentische Ergebnisse“, nah dran als Gast</li> <li>Kernkompetenzen bleiben auch in Zukunft bestehen</li> <li>Verschiedene Leistungsträger zusammen bringen</li> <li>Gleiche Trends, aber neue Qualität/Stufe/Größe</li> <li>Trend zu kleineren Häusern, Ferienwohnungen</li> <li>Neue Sehnsucht nach sozialen Kontakten</li> <li>Neue Gast-Gastgeber-Beziehung</li> <li>Mehr Individualtourismus</li> <li>Neue Preis- und Angebotsdifferenzierung</li> <li>Wohnmobilitourismus</li> </ul>

Was können wir ändern? Wo ist Innovation möglich?			
Buchung & Inspiration	Anreise/ Mobilität vor Ort	Aufenthalt/ Erlebnisse	Abreise/ Nachbetreuung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamterlebnis buchbar machen</li> <li>Online-Präsenz kleiner Betriebe</li> <li>Erreichbarkeit potentieller Gäste (neue Wege)</li> <li>Interaktive, multimediale Websites</li> <li>Social Media, Blogger, Influencer</li> <li>Reaktion auf neue Sehnsüchte/Affinitäten</li> <li>Kurzfristigkeit, Flexibilität, Stornierbarkeit, Kulanz</li> <li>Anleitung und Hilfestellung, v.a. für kleinere Betriebe</li> <li>Flächendeckendes Internet</li> <li>Anpassung an hybride Formate / Beobachtung des Marktes</li> <li>Beratungsleistungen / Sensibilisierung durch individuelle Gespräche/Schulung</li> <li>Privaten Sektor stärken/fördern</li> <li>Unterstützung als Antwort auf Corona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilität</li> <li>Stärkere Einbindung des ÖPNV (z.B. Fahrradmitnahme)</li> <li>Flächendeckende Mobilität</li> <li>Individuelle Mobilität</li> <li>Infrastruktur für nachhaltige Mobilität</li> <li>Lenkung aus den Hotspots (z.B. Freizeit- oder Wochenendbusse)</li> <li>Zeitaufwand für Tagestouristen (ländliche Räume)</li> <li>Grenzen von Verkehrsverbänden</li> <li>Anteilige Finanzierung auch von privaten Akteuren</li> <li>Politischer Wille zur Umsetzung</li> <li>Mobile Echtzeit-Informationen</li> <li>Leihfahrzeuge (e-Bikes etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeisterung durch Qualität</li> <li>Nicht zu digital (soziale Branche)</li> <li>Kultur muss erlebt werden können</li> <li>Regionale Produkte / Regionalität</li> <li>Überregionale Netzwerke (z.B. Fachwerkstraße)</li> <li>Tracking und Echtzeitinformationen</li> <li>Individuelle Urlaubspakete</li> <li>Interaktive Customer Journey</li> <li>DMO als Koordinator &amp; Bündeler</li> <li>Gebündeltes Angebot &amp; Online-Buchbarkeit regionaler Produkte und Freizeitangebote</li> <li>Qualität der Unterkunftsbetriebe</li> <li>Neue „Herzlichkeit“, persönliche Bindung (sowohl kleine als auch größere Betriebe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenkontakt halten</li> <li>Feedbackkultur</li> <li>Stammkunden aufbauen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung. Die Farbgebung der Ergebnisse bezieht sich auf die Erkenntnisse der unterschiedlichen Runden der „Flow Rotation“ (blau: Gruppe 1; rot: Gruppe 2; grün: Gruppe 3).

## Anhang 8: Ideenworkshop, Ergebnisse der Arbeitsgruppe zum Thema „Resilienz“

Handlungsfähigkeiten / Kompetenzen Thesen	Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?		Welcher Nutzen ergibt sich daraus und welche Potenziale können dadurch freigesetzt werden?
	Was müssen wir verstärken oder neu machen?	Was müssen wir reduzieren oder vermeiden?	
<p><b>Starkes Profil: (Wertefokus)</b> Die hohe Anziehungskraft der Destination Franken basiert auf der Pflege der fränkischen Identität und einem authentischem Urlaubserlebnis. Die Tourismusbranche wird die fränkischen Werte pflegen und sich mit (neuen) Kundenanforderungen auseinandersetzen. Dabei rückt die regionale Identität noch stärker in den Fokus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Regionalität ist schon voll da, neue Märkte rücken an die Destination heran, dadurch muss das Profil geschärft werden → Anpassung für Destinationen und Leistungsträger notwendig</li> <li>Im Kontext der Regionalität noch kleinräumlicher werden</li> <li>Unbedingt beibehalten: <b>Authentizität des Angebots</b></li> <li>Beachtung des <b>Binnentourismus</b></li> <li>Franken als sympathische Marke mit heterogenem Profil → Stärkung der Marke Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„glatt bügeln“ von dem was der Kunde will → leicht übertragbar auf andere Destinationen</li> <li><b>Allgemeine Plattitüden</b> verringern</li> <li>Parallelstrukturen und damit einhergehende Verschwendung von Geldern</li> </ul>	
<p><b>Dialogmanagement:</b> Die Einheimischen beteiligen sich proaktiv am Entwicklungsprozess der Destination. So gesehen verlangt die neue Verträglichkeit nach einem neuen Umgang mit dem Raum. Franken soll ein attraktiver Lebens- und Destinationsraum sein, indem die Einheimischen gleichberechtigt sind mit dem Gast.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinnvolle Koordination von Fördermitteln</li> <li>Infrastruktur – Netzwerk Struktur – Angebotsentwicklung</li> <li>Kooperation zwischen aber auch innerhalb der Destinationen bei Internet-Auftritten und im Regionalmanagement</li> <li>Kommunikation im Sinne einer Besucherlenkung: „hidden places“ als guter erster Ansatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht „verzetteln“ in viele Einzelmeinungen &amp; bei den Förderöpfeln</li> <li>Vermarktung der immer gleichen Produkte</li> <li>„Misskommunikation“ mit Destinations-externen Institutionen (bspw. BayTM)</li> <li>Vermarktung: Bayerischer Rundfunk fördert das bayerische Klischee, Darstellung in den Medien spiegelt nicht die Werte der Region Franken wider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meinungen der Einheimischen bündeln → Clustern, dadurch wird dann Partizipation möglich</li> <li>Persönlicher Kontakt zwischen Gastgeber und Gast</li> <li>Einheimische als Betreuer der Touristen</li> <li>Gast soll sich geborgen fühlen</li> </ul>
<p><b>Digitalisierung: (Kundenfokus)</b> Digitalisierung durchzieht alle Bereiche des Tourismus und bildet effektive Maßnahmen insbesondere für Vermarktung, Buchungsmanagement und Besucherlenkung im Tourismus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenerwartung erfüllen und die Netzabdeckung ausbauen</li> <li>In der Verwaltung nachbessern</li> <li>Bayern WLAN gute Initiative aber muss flächendeckend und verlässlich funktionieren</li> <li>Einfachere Informationsaufbereitung für Gäste, welche Mobilitätskonzepte sie nutzen können</li> <li>Digitale Buchbarkeit inkl. weiterer Dienstleistungen und Produkte → ganzheitliches Angebot auf einer Plattform</li> <li>Angebote digital erlebbar machen: Solange Begegnungen nicht möglich sind wäre es eine Alternative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Unübersichtlichkeit“ → Informationen müssen einfach dargestellt werden</li> <li>Digitalisierung: „Ist nicht alles“</li> <li>Man kann auch ohne Digitalisierung schönen Urlaub machen</li> <li>Anonymität in der Gästebetreuung vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All und neu miteinander verbinden</li> <li>Bargeldlose Bezahlung flächendeckend ermöglichen</li> <li>Erwartungen der Kunden gerecht werden</li> </ul>
<p><b>Nachhaltigkeit:</b> Der Klimawandel zwingt den Tourismus zu völlig neuen Ansätzen und Anpassungsstrategien. Der Klimawandel wird als Thema erkannt und die Verantwortlichen kümmern sich um ressourcenschonende Maßnahmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eingehen auf Kundenwünsche: Wie weit können wir gehen?</li> <li>Transparenz: was verstehen wir, die Destinationen, unter Nachhaltigkeit?</li> <li>Aufgabe der DMO: Vermarktung, Kommunikation an den Gast</li> <li>Stärkung der Kulturlandschaften (z.B. Weinbau), bspw. Umstieg auf ökol. Weinbau → Wird stark nachgefragt bei Gästen</li> <li>Was macht uns zukunftsfähig?</li> <li>neue Ansiedelungen „nachhaltiger“ Beherbergungsbetriebe</li> <li>Einbindung der Einheimischen, bspw. durch Aufbau von Ferienwohnungen</li> <li>Bewusstsein für Tourismus als Einnahmequelle auch für bisher externe Akteure (<b>Einheimische sensibilisieren</b>)</li> <li>Involvement / Partizipation der Einheimischen erhöhen</li> <li>Anreise / Mobilität vor Ort soll gesteuert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsträger haben viele Probleme derzeit, Einhaltung von nachhaltigen Angeboten sehr schwer</li> <li>Keine Phrasen sondern lieber klare lokale Maßnahmen den Leistungsträgern an die Hand geben</li> <li>Individualverkehr in der Destination reduzieren</li> <li>Keine völlig neuen Denkansätze aus dem Boden stampfen: Wir haben bereits gute Konzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der „Druck“ ist noch nicht hoch genug</li> <li>Lokale / regionale Herkunft der Produkte als Steigerung der Authentizität</li> <li>Alternative Formen der Stärkung von Kulturlandschaften</li> <li>„Biohotel“ bspw. im Naturpark Altmühltal</li> <li>Bereitschaft von Gästen für Produkte dieser Art viel zu bezahlen</li> <li>Der Markt wäre da aber das Angebot noch nicht</li> <li>„Glamping“, „Schlafwagenhotels“, WoMo-Stellplätze</li> <li>Natur erlebbar machen</li> <li>Gründung von Arbeitsgruppen zusammen mit Bevölkerung → Bürgerpartizipation anregen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung. Die Farbgebung der Ergebnisse bezieht sich auf die Erkenntnisse der unterschiedlichen Runden der „Flow Rotation“ (blau: Gruppe 1; rot: Gruppe 2; grün: Gruppe 3).

## Anhang 9: Delphi-Befragung, Leitfaden der ersten Befragungsrunde

### DELPHI-BEFragung

#### 1. BEFRAGUNGSRUNDE

zum Forschungsprojekt

„Innovative Geschäftsmodelle und neue Wertschöpfungsketten im Rahmen einer resilienten Destinationsentwicklung“

Die Corona-Pandemie trifft den Tourismus in besonderem Maße und die Auswirkungen werden ohne Zweifel noch lange zu spüren sein. Das Forschungsprojekt untersucht die langfristigen Folgen der Corona-Pandemie für die Destinationsentwicklung in Franken. Wir verfolgen das Ziel, langfristige Gestaltungsoptionen für die Entwicklung der Destination Franken zu identifizieren und zu analysieren. Weiterführende Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).

Ziel dieser zweistufigen Delphi-Befragung ist es, sich einem Konsens hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Destination Franken anzunähern. In dieser ersten Befragungsrunde werden Sie um die Einschätzung zu acht Thesen gebeten. Diese wurden auf Grundlage der bisher geführten Interviews und eines Workshops aufgestellt.

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Die Teilnahme an der Delphi-Befragung ist anonym. Für weitere Fragen und Anregungen zum Projekt stehen wir gerne zur Verfügung!

Mit bestem Dank

Ihr Team des Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



Lehrstuhl Tourismus  
Zentrum für Entrepreneurship

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship, 85072 Eichstätt

#### Hinweise zur Delphi-Befragung

Wir laden Sie ganz herzlich dazu ein, zentrale Fragestellungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Destination Franken zu gestalten.

#### **Bewerten Sie die vorliegenden Thesen:**

Die Thesen sind gemäß der Geschäftsmodelllogik in acht Teile gegliedert. Die Thesen sind z.T. bewusst überspitzt formuliert und beziehen sich auf ein mögliches Szenario bis zum Jahr 2025.

#### **Begründen Sie Ihre Entscheidung:**

Wir bitten Sie Ihre Meinung und Einschätzung zu den wichtigsten Voraussetzungen darzulegen, damit diese These eintrifft.

#### **Ausblick:**

Die Delphi-Methode im Rahmen dieses Forschungsprojektes besteht aus zwei Erhebungen. Demzufolge werden wir Sie im April zu einer weiteren Befragungsrunde einladen und Ihnen ausgewählte Ergebnisse vorstellen, die noch einer weiteren Vertiefung bedürfen.

#### **Datenschutz:**

Die Daten werden nur zu Forschungszwecken erhoben. Für die Umfrage wird die Umfrageplattform Qualtrics genutzt. Die Datenschutzhinweise von Qualtrics finden Sie [hier](#).

- *Mit der Speicherung und Verwendung der eingegebenen Daten unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen von Qualtrics und unter nachfolgenden Bedingungen des Lehrstuhls Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship erkläre ich mich einverstanden:*
  - *Meine Daten werden in Qualtrics verwaltet, ausschließlich vom Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.*
  - *Meine Daten werden unter Zuweisung einer ID pseudonymisiert, gespeichert und ausgewertet.*
  - *Nach Abschluss der Delphi-Befragung werden meine Daten aus dem System von Qualtrics gelöscht.*
  - *Ich kann mich jeder Zeit und ohne Angabe von Gründen aus der Delphi-Befragung austragen und diese Einwilligung widerrufen.*

#### **Ich bin mit den oben genannten Datenschutz-Bedingungen einverstanden und möchte an der Umfrage teilnehmen.**

- Ja, ich möchte an der Umfrage teilnehmen.
- Nein, ich möchte an der Umfrage nicht teilnehmen.

#### **ID:**

Wir bitten Sie im Folgenden eine individuelle ID zu erstellen. Diese dient nur zu Auswertungszwecken und ermöglicht **keine** persönliche Zuordnung der Angaben.

Erstellen Sie die ID bitte folgendermaßen:

- 1) Die **ersten zwei** Buchstaben der Straße, in der Sie wohnen
- 2) Ihr Geburtsmonat (**MM**)
- 3) Der **letzte** Buchstabe Ihres Vornamens

*Hinweis: Bitte schreiben Sie alle Buchstaben groß. Umlaute dürfen als Umlaute eingetragen werden.*

Beispiel 1 (bitte nicht kopieren):

Alexanderstraße, Februar, Max = **AL02X**

Beispiel 2 (bitte nicht kopieren):

Am Anger, Juli, Sophia = **AM07A**

Bitte tragen Sie Ihre ID hier ein: \_\_\_\_\_

### (I) Kooperation 2025

#### **Dilemma:**

Im Zuge der aktuellen Krise verlagert sich das Resilienz-Verständnis im Tourismus. Neue Schwerpunkte liegen in der Entwicklung und Etablierung neuartiger Kooperationsmodelle über das touristische Kernnetzwerk hinaus.

In der Destination Franken wurden erfolgreiche, über den Tourismus hinausgehende Netzwerke im Genussbereich (z.B. Wein und Bier) etabliert, jedoch benötigen diese Netzwerke fortwährendes Engagement und Kontinuität. Enges Denken in rein touristischen Netzwerken reicht für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen nicht aus.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Die Akteure der Destination Franken (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen) werden selbstbestimmt neue tourismusübergreifende Kooperationen eingehen, um innovative Produkte und regionale Vernetzung zu stärken.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (II) Koordination 2025

#### **Dilemma:**

Um das komplexe System Destination resilient zu machen, bedarf einer steuernden Koordinationsstelle. Voraussetzungen für eine effektive Abstimmung zwischen den Akteuren sind eine klare Zielsetzung, Transparenz und Mitbestimmung. Um die Resilienz in der Destination zu verankern, müssen übergreifend getragene Leitlinien gemeinsam entwickelt werden.

In der Destination Franken wird aufgrund der neuen Herausforderungen eine klare und dynamische Aufgabenverteilung notwendig. Die Tourismusorganisationen sind mehr denn je "Kordinatoren" von Maßnahmen in der Destination Franken.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Eine gute Koordination in der Destination Franken kann ausschließlich durch vollständige Information und Transparenz sowie uneingeschränkte Mitbestimmung aller am Tourismus interessierten Akteure erreicht werden.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (III) Organisation 2025

#### **Dilemma:**

Resilienz als Veränderungsbereitschaft und Wandelbarkeit erfordert eine klare Richtung des Handelns. Der Schlüssel zum Erfolg ist, sich aus alten Denkmustern zu lösen und stärker als Dienstleister aufzutreten.

In der Destination Franken wird aktuell eine große organisatorische Vielfalt festgestellt, die allerdings nicht zu einer ineffizienten Aufgabenverteilung und zu einer Zersplitterung der Verbandsstrukturen führen soll.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Jeder Akteur (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen, etc.) hat die Verantwortung, die touristischen Rahmenbedingungen der Destination Franken aktiv mitzugestalten! Hierzu werden die Rollen der einzelnen Akteure weiterentwickelt und neu definiert.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (IV) Kommunikation 2025

#### **Dilemma:**

Eine transparente Kommunikation unterstützt den Übergang zu einer stärker resilienten Destination und schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Leistungsträgern und Gästen. Die Destination Franken verfügt über vielfältige Werte, Räume und Angebote. Die Notwendigkeit nach einem stimmigen Gesamtkonzept und transparenten Kommunikationsmaßnahmen wird als äußerst wichtig erachtet, um aufgrund der großen Angebotsvielfalt Gäste fokussierter anzusprechen und die Sichtbarkeit im Markt zu erhöhen. Die Digitalisierung von Angeboten sowie die Echtzeitverfügbarkeit von Informationen spielen dabei eine entscheidende Rolle.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Eine durchgängige Kommunikation der Marke "Frankentourismus" ist für die Stärkung der Marktposition und Bündelung der Diversität unabdingbar. Digitale Werkzeuge werden hierbei eine einheitliche, aber individuelle Kundenansprache ermöglichen.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (V) Produkte und Angebote 2025

#### **Dilemma:**

Ein facettenreiches Verhältnis von Tourismus und regionalen Produkten trägt zweifelsohne zur Resilienz der Destination und ihren Angeboten bei. Daher gilt es umso mehr, regionale Wertschöpfungskreisläufe zu stärken. Investitionen in Betriebe und gemeinsame Produkte müssen getätigt werden, um beim Neustart nach der Corona-Pandemie konkurrenzfähig zu sein. In der Destination Franken bieten diese regionalen Angebote einen idealen Rahmen für eine nachhaltige Wertschöpfung, die derzeit noch mehr Potenzial hat.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Gelebte Regionalität ist ein Wettbewerbsvorteil. Authentische Gästeerlebnisse in der Destination Franken werden durch die Verknüpfung regionaler Produkte und Dienstleistungen auf allen Stufen entlang der Customer Journey erreicht.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (VI) Ertrag und Wertschöpfung 2025

#### **Dilemma:**

Schnell ändernde Rahmenbedingungen betreffen alle Ebenen des Geschäftsmodells und fordern auch regionale Ertrags- und Finanzierungsmodelle neu zu denken. Primäre Aufgabe der Akteure der Destination ist es, Wert für den Kunden und gleichzeitig Wert für die Region zu generieren. Dies bedeutet, die zielgerichtete Bündelung von Kapazitäten auf gemeinsamen Plattformen, aber auch die Verteilung der Wertschöpfung auf möglichst viele Akteure.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

In der Destination Franken profitieren alle am Tourismus beteiligten Akteure (Kerndienstleister und Zulieferer) von den Erträgen des Tages- und Urlaubstourismus. Die Generierung von Wertschöpfung wird nicht mehr nur auf betrieblicher Ebene, sondern auf Destinationsebene gedacht.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (VII) Kompetenz 2025

#### **Dilemma:**

Ein dynamisches Tourismussystem ist in der Lage, sich auf Änderungen einzustellen, Signale richtig zu interpretieren und konsequent aus Fehlern zu lernen. Eine enge Beziehung nach innen und außen - zwischen Organisationen, Markt, Gästen und Umfeld - prägt den Erfolg und ist die Grundlage für Anpassungsfähigkeit und Achtsamkeit. In dieser Zeit zeichnen sich moderne Tourismusorganisationen als Informationsverteiler und digitale Lösungsanbieter aus. Der Wandel von Tourismusorganisationen ist jedoch durch Finanz- und vor allem Personalmittel begrenzt.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Tourismusorganisationen werden sich zukünftig darauf konzentrieren, ein nach innen gerichteter fachkundiger und persönlicher Ansprechpartner für das allgemeine Auftreten der Destination, aber auch für spezifische Herausforderungen der Leistungsträger zu sein. Die Bewältigung dieser internen Prozesse wirkt sich wiederum positiv auf die Angebots- und Beziehungsqualität gegenüber dem Gast aus.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

### (VIII) Wachstum 2025

#### **Dilemma:**

Eine resiliente Destinationsentwicklung kann helfen, kontinuierliche Veränderungsprozesse anzustoßen und Anpassungsmechanismen zu entwickeln. Dabei nimmt die Forderung nach alternativen Wirtschaftssystemen zu. Konzepte wie Nachhaltigkeit, Gemeinwohl und Teilhabe sowie Lebensqualität und Wohlbefinden rücken in den Fokus. So wird in der Destination Franken Wertschöpfung zwar als zentrale unternehmerische Aufgabe betont, jedoch ist rein quantitatives Wachstum kein primäres Ziel. In der Destinationsentwicklung sollte der Fokus nicht ausschließlich auf gut entwickelte, bekannte Produkte gelegt werden, sondern insbesondere auf unentdeckte "Hidden Places". Finanzielle und konzeptionelle Unterstützung (z. B. in Infrastruktur und Qualität) ist dabei besonders wichtig.

#### **Wie bewerten Sie die nachfolgende These?**

Wachstum um jeden Preis wird nicht das Ziel der Destination Franken sein, aber breite regionale Investitionen sind notwendig, um eine Schärfung des Profils im deutschsprachigen Kernmarkt zu erreichen.

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und nennen Sie die wichtigsten Voraussetzungen, damit diese These eintrifft:**

„Kommentarfunktion“

**Zusatzfrage: Nachhaltigkeit**

**Wo sehen Sie im Bereich der Nachhaltigkeit noch Entwicklungspotenziale in der Destination Franken? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Zertifizierung eines einheitlichen regionalen Nachhaltigkeits Siegels für Betriebe
- Partizipative Erarbeitung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie
- Verwendung regionaler Produkte in der Wertschöpfungskette
- Umweltschonende Mobilität
- Ressourcenschonende Energieerzeugung
- Wertschätzung biologischer Landwirtschaft
- Förderung regionaler Besonderheiten und Kultur
- Integration einer Kreislaufwirtschaft in den Tourismus
- Ganzheitliches Management von ökologischen, ökonomischen und sozialen Projekten
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Zusatzfrage: Digitalisierung**

**Welche Aspekte fehlen in der Destination Franken derzeit, um die Digitalisierung als Chance bestmöglich zu nutzen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen (z.B. digitale Bezahlssysteme, virtuelle Gästeführung)
- Einführung neuer, digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (z.B. Online-Buchbarkeit / -Vertrieb, Kommunikation)
- Entwicklung einer klaren, übergeordneten Digitalisierungsstrategie
- Digitale Vernetzung mit Partnern
- Digitalisierung des Kundenkontakts (z.B. digitale Gästebetreuung, Chatbots etc.)
- Gezielte Sammlung und Auswertung von Daten ("digitaler Wissensschatz")
- Aufbau von digitalem Know-How generell
- Investition in digitale Infrastruktur (z.B. Breitbandinternetanschluss, mobile Netzabdeckung)
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

Abschließend bitte wir Sie um ein paar Angaben:

**Welchem Branchensegment gehören Sie am ehesten an?**

- Gastronomie
- Beherbergung
- Sport- / Erholungs- / Freizeit- / Kultureinrichtung
- Reiseveranstalter
- Verkehrsmittel, Verkehrsträger
- Regionale Tourismusorganisation
- Lokale Tourismusorganisation
- Tourenanbieter / Gästeführungen
- CRS / Travel Technology
- Einzelhandel
- Beratung / Marketing- / Planungsagentur
- Sonstige, und zwar: \_\_\_\_\_

**Welche Funktionen nehmen Sie im Betrieb wahr?**

- Vorstand / Stv. Vorstandsmitglied
- Geschäftsführung / Betriebsleitung / Direktion
- Führungskraft / Leitende(r) Angestellte(r)
- InhaberIn
- EigentümerIn
- GründerIn
- Angestellte(r)
- Sonstige, und zwar: \_\_\_\_\_

**In welchem Gebiet ist Ihr Betrieb ansässig/tätig?**

- Spessart-Mainland
- Rhön
- Fränkisches Weinland
- Liebliches Taubertal
- Coburg Rennsteig
- Hassberge
- Steigerwald
- Romantisches Franken
- Fränkisches Seenland
- Naturpark Altmühltal
- Obermain-Jura
- Frankenwald
- Fichtelgebirge
- Fränkische Schweiz
- Nürnberger Land
- Städteregion Nürnberg

**Wie lange existiert der Betrieb in dem Sie arbeiten?**

- Weniger als 5 Jahre
- 6-15 Jahre
- 16-30 Jahre
- 31-60 Jahre
- Mehr als 61 Jahre

**Wie groß ist Ihr Betrieb? (Mitarbeiter/-innen im Vollzeitäquivalent)**

- 1-5
- 6-15
- 16-30
- 31-60
- Über 61

Der Fragebogen ist hier zu Ende.

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!**

Wir werten diese Ergebnisse in Kürze aus und werden Sie gerne zu einer weiteren Befragungsrunde einladen.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Quelle: Eigene Darstellung.

## **Anhang 10: Delphi-Befragung, Leitfaden der zweiten Befragungsrunde**

### **DELPHI-BEFragung**

#### **2. BEFRAGUNGSRUNDE**

zum Forschungsprojekt

„Innovative Geschäftsmodelle und neue Wertschöpfungsketten im Rahmen einer resilienten Destinationsentwicklung“

Die Corona-Pandemie trifft den Tourismus in besonderem Maße und die Auswirkungen werden ohne Zweifel noch lange zu spüren sein. Das Forschungsprojekt untersucht die langfristigen Folgen der Corona-Pandemie für die Destinationsentwicklung in Franken. Wir verfolgen das Ziel, langfristige Gestaltungsoptionen für die Entwicklung der Destination Franken zu identifizieren und zu analysieren. Weiterführende Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).

Ziel dieser zweistufigen Delphi-Befragung ist es, sich einem Konsens hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Destination Franken anzunähern. Wir nutzen diese zweite Befragungsrunde, um die Erkenntnisse der ersten Befragung (Erhebungszeitraum: April-Mai 2021) auf der einen Seite zu reflektieren und auf der anderen Seite zu präzisieren. Wir werden Sie auf der Grundlage der Auswertungen der ersten Befragung um die Neueinschätzung von drei ausgewählten Thesen bitten und Ihnen vier zusätzliche Fragen hinsichtlich einer resilienten Destinationsentwicklung stellen.

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Die Teilnahme an der Delphi-Befragung ist anonym. Für weitere Fragen und Anregungen zum Projekt stehen wir gerne zur Verfügung!

**Ihr Team des Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship**



Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship, 85072 Eichstätt

#### **Hinweise zur Delphi-Befragung**

Wir laden Sie ganz herzlich dazu ein, zentrale Entwicklungsmöglichkeiten der Destination Franken mitzugestalten.

#### **Bewerten Sie die drei vorliegenden Thesen auf Grundlage der ersten Ergebnisse:**

Die Thesen sind gemäß der Geschäftsmodelllogik benannt und beziehen sich auf ein mögliches Szenario bis zum Jahr 2025. In dieser letzten Befragungsrunde möchten wir die Gelegenheit nutzen, mit Ihnen drei ausgewählte Thesen noch stärker zu präzisieren. Wir bitten Sie zudem diesbezüglich Ihre Meinung und Einschätzung darzulegen.

#### **Ausblick:**

Die Delphi-Methode im Rahmen dieses Forschungsprojektes besteht aus zwei Erhebungen. Dies ist somit die letzte Erhebungsrunde. Sie haben an der ersten Erhebung nicht teilgenommen? Kein Problem! Wir freuen uns auch jetzt Ihre Erkenntnisse in die Studie mit einzubeziehen. In einem Transferworkshop werden wir diese Ergebnisse reflektieren.

**SAVE THE DATE: 22. Juli 2021**

#### **Datenschutz:**

Die Daten werden nur zu Forschungszwecken erhoben. Für die Umfrage wird die Umfrageplattform Qualtrics genutzt. Die Datenschutzhinweise von Qualtrics finden Sie [hier](#).

- *Mit der Speicherung und Verwendung der eingegebenen Daten unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen von Qualtrics und unter nachfolgenden Bedingungen des Lehrstuhls Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship erkläre ich mich einverstanden:*
  - *Meine Daten werden in Qualtrics verwaltet, ausschließlich vom Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für Entrepreneurship genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.*
  - *Meine Daten werden unter Zuweisung einer ID pseudonymisiert, gespeichert und ausgewertet.*
  - *Nach Abschluss der Delphi-Befragung werden meine Daten aus dem System von Qualtrics gelöscht.*
  - *Ich kann mich jeder Zeit und ohne Angabe von Gründen aus der Delphi-Befragung austragen und diese Einwilligung widerrufen.*

#### **Ich bin mit den oben genannten Datenschutz-Bedingungen einverstanden und möchte an der Umfrage teilnehmen.**

- Ja, ich möchte an der Umfrage teilnehmen.
- Nein, ich möchte an der Umfrage nicht teilnehmen.

#### **Haben Sie bereits an der ersten Umfrage im Rahmen dieser Delphi-Befragung teilgenommen?**

- Ja
- Nein

#### **ID:**

Wir bitten Sie im Folgenden eine individuelle ID zu erstellen. Diese dient nur zu Auswertungszwecken und ermöglicht **keine** persönliche Zuordnung der Angaben.

Erstellen Sie die ID bitte folgendermaßen:

- 1) Die **ersten zwei** Buchstaben der Straße, in der Sie wohnen
- 2) Ihr Geburtsmonat (**MM**)
- 3) Der **letzte** Buchstabe Ihres Vornamens

*Hinweis: Bitte schreiben Sie alle Buchstaben groß. Umlaute dürfen als Umlaute eingetragen werden.*

Beispiel 1 (bitte nicht kopieren):

Alexanderstraße, Februar, Max = **AL02X**

Beispiel 2 (bitte nicht kopieren):

Am Anger, Juli, Sophia = **AM07A**

Bitte tragen Sie Ihre ID hier ein: \_\_\_\_\_

*Destination Recovery und Resilienz*

**1. Die Corona-Pandemie kann als Katalysator für digitale und sozio-ökologische Transformationsprozesse betrachtet werden. Im Zuge des Recovery lässt sich eine Vielzahl an Entwicklungen beobachten, welche den Tourismus noch lange begleiten werden. In welchen Bereichen fanden in Ihrem Betrieb/Organisation/Geschäftsstelle die größten Veränderungsprozesse statt?**

Bitte vervollständigen Sie aufgrund dessen den nachfolgenden Satz:

**Die Corona-Pandemie hat dazu geführt, dass unser Betrieb / unsere Organisation / unsere Geschäftsstelle \_\_\_\_\_ geworden ist.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ressourcenorientierter | <input type="radio"/> wertschätzender            |
| <input type="radio"/> regionaler             | <input type="radio"/> innovativer                |
| <input type="radio"/> online-affiner         | <input type="radio"/> dialogorientierter         |
| <input type="radio"/> professioneller        | <input type="radio"/> umsatzorientierter         |
| <input type="radio"/> kooperativer           | <input type="radio"/> gemeinwohlorientierter     |
| <input type="radio"/> individualisierter     | <input type="radio"/> Sonstiges, und zwar: _____ |

**2. Wenn Sie sich für eine Aussage entscheiden müssten, welcher Aussage in Bezug auf die Destination Franken würden Sie am ehesten zustimmen?**

- Für die Destination Franken ist es wichtig, die kurzfristige Perspektive im Blick zu behalten. Es wird somit das Ziel verfolgt, Gefährdungen der Corona-Pandemie abzuwehren und in das ursprüngliche Gleichgewicht - also in den Zustand vor der Pandemie - zurückkehren.
- Aktuelle Entwicklungen zeigen auf, dass die Destination Franken anpassungs- und lernfähig ist. Erlernte Praktiken werden bestehen bleiben und der Tourismus in Franken wird demzufolge mit zukunftsweisenden Veränderungen einhergehen.
- Weiß ich nicht / Keine Angabe.

**3. Für das Geschäftsmodell der Destination Franken lassen sich aus den bisherigen Analysen folgende kritische Faktoren ableiten. Bitte priorisieren Sie diese Faktoren nach ihrer Wichtigkeit.**

Hinweis: Ziehen Sie dazu die Faktoren per "drag and drop" in die gewünschte Reihenfolge.

<i>Kritische Faktoren</i>
Notwendigkeit von Leadership der DMO mit hohem Maß an Kompetenz (Information, Wissen, Weiterbildung)
Sicherstellung von Projektfinanzierung und Personal
Betonung und Beibehaltung der Vielfalt der Destination Franken
Implementierung des Destinationsdenkens über alle Stakeholder hinweg (Politik, Einwohner, Leistungsträger, verwandte Branchen, etc.)
Kontinuierliche Umsetzung der Innovations- und Produktentwicklung
Verfolgen einer gemeinsamen Destinationsstrategie, z.B. Markenauftritt, Zielgruppen, Netzwerke
Sicherstellung einer Balance von Koordination und Flexibilität
Entwurf einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie
Bewusstseinsbildung für Regionalisierung und regionale Wertschöpfung
Digitale Vernetzung der Leistungsträger entlang der Customer Journey, z.B. mittels Plattformen und Open Data

**4. Kooperation 2025: Neubewertung der These**

**In der ersten Befragungsrunde haben wir nachfolgende These zur Bewertung vorgelegt:**

Die Akteure der Destination Franken (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen) werden selbstbestimmt neue tourismusübergreifende Kooperationen eingehen, um innovative Produkte und regionale Vernetzung zu stärken.

**Die Befragten haben wie folgt geantwortet: (siehe Abbildung 8)**

**Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende Voraussetzungen genannt: (siehe Anhang 15)**

**Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde die These wie folgt angepasst:**

Die Akteure der Destination Franken (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen) werden sich unter Nutzung von digitalen Plattformen zu einem Netzwerk vereinen und so mittels Unterstützung einer koordinierenden Stelle neue tourismusübergreifende Kooperationen eingehen, um innovative Produkte und regionale Vernetzung zu stärken.

**Wie würden Sie diese These nun bewerten?**

- |                              |                         |                       |                       |  |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                    |
| Stimme überhaupt nicht<br>zu | Stimme eher nicht<br>zu | Stimme eher zu        | Stimme völlig zu      | Ich weiß es nicht / Es ist keine<br>Einschätzung möglich |

**Bitte begründen Sie Ihre Auswahl:**

„Kommentarfunktion“



### 5. Ertrag und Wertschöpfung 2025: Neubewertung der These

#### In der ersten Befragungsrunde haben wir nachfolgende These zur Bewertung vorgelegt:

In der Destination Franken profitieren alle am Tourismus beteiligten Akteure (Kerndienstleister und Zulieferer) von den Erträgen des Tages- und Urlaubstourismus. Die Generierung von Wertschöpfung wird nicht mehr nur auf betrieblicher Ebene, sondern auf Destinationsebene gedacht.

Die Befragten haben wie folgt geantwortet: (siehe Abbildung 8)

Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende Voraussetzungen genannt: (siehe Anhang 20)

#### Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde die These wie folgt angepasst:

In der Destination Franken profitieren möglichst viele am Tourismus beteiligte Akteure von den Erträgen. Die Generierung von Wertschöpfung folgt einem „Destinationsdenken“, welches Bewusstseinsbildung und Transparenz benötigt.

#### Wie würden Sie diese These nun bewerten?

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

Bitte begründen Sie Ihre Auswahl:

„Kommentarfunktion“

### 6. Kompetenz 2025: Neubewertung der These

#### In der ersten Befragungsrunde haben wir nachfolgende These zur Bewertung vorgelegt:

Tourismusorganisationen werden sich zukünftig darauf konzentrieren, ein nach innen gerichteter fachkundiger und persönlicher Ansprechpartner für das allgemeine Auftreten der Destination, aber auch für spezifische Herausforderungen der Leistungsträger zu sein. Die Bewältigung dieser internen Prozesse wirkt sich wiederum positiv auf die Angebots- und Beziehungsqualität gegenüber dem Gast aus.

Die Befragten haben wie folgt geantwortet: (siehe Abbildung 8)

Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende Voraussetzungen genannt: (siehe Anhang 21)

#### Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde die These wie folgt angepasst:

Tourismusorganisationen werden sich zukünftig darauf konzentrieren, ein nach innen gerichteter fachkundiger und persönlicher Ansprechpartner für das allgemeine Auftreten der Destination, aber auch für spezifische Herausforderungen der Leistungsträger zu sein. Die Bewältigung dieser internen Prozesse stärkt wiederum den Auftritt nach außen und wirkt sich somit positiv auf die Angebots- und Beziehungsqualität gegenüber dem Gast aus.

#### Wie würden Sie diese These nun bewerten?

Stimme überhaupt nicht zu       Stimme eher nicht zu       Stimme eher zu       Stimme völlig zu       Ich weiß es nicht / Es ist keine Einschätzung möglich

Bitte begründen Sie Ihre Auswahl:

„Kommentarfunktion“

### 7. Wie würde Ihrer Meinung nach eine innovative Weiterentwicklung der Destination Franken aussehen?

Abschließend bitte wir Sie um ein paar Angaben:

Welchem Branchensegment gehören Sie am ehesten an?

- Gastronomie
- Beherbergung
- Sport- / Erholungs- / Freizeit- / Kultureinrichtung
- Reiseveranstalter
- Verkehrsmittel, Verkehrsträger
- Regionale Tourismusorganisation
- Lokale Tourismusorganisation
- Tourenanbieter / Gästeführungen
- CRS / Travel Technology
- Einzelhandel
- Beratung / Marketing- / Planungsagentur
- Sonstige, und zwar: \_\_\_\_\_

Welche Funktionen nehmen Sie im Betrieb wahr?

- Vorstand / Stv. Vorstandsmitglied
- Geschäftsführung / Betriebsleitung / Direktion
- Führungskraft / Leitende(r) Angestellte(r)
- InhaberIn
- EigentümerIn
- GründerIn
- Angestellte(r)
- Sonstige, und zwar: \_\_\_\_\_

**In welchem Gebiet ist Ihr Betrieb ansässig/tätig?**

- Spessart-Mainland
- Rhön
- Fränkisches Weinland
- Liebliches Taubertal
- Coburg Rennsteig
- Hassberge
- Steigerwald
- Romantisches Franken
- Fränkisches Seenland
- Naturpark Altmühltal
- Obermain-Jura
- Frankenwald
- Fichtelgebirge
- Fränkische Schweiz
- Nürnberger Land
- Städteregion Nürnberg

**Wie lange existiert der Betrieb in dem Sie arbeiten?**

- Weniger als 5 Jahre
- 6-15 Jahre
- 16-30 Jahre
- 31-60 Jahre
- Mehr als 61 Jahre

**Wie groß ist Ihr Betrieb? (Mitarbeiter/-innen im Vollzeitäquivalent)**

- 1-5
- 6-15
- 16-30
- 31-60
- Über 61

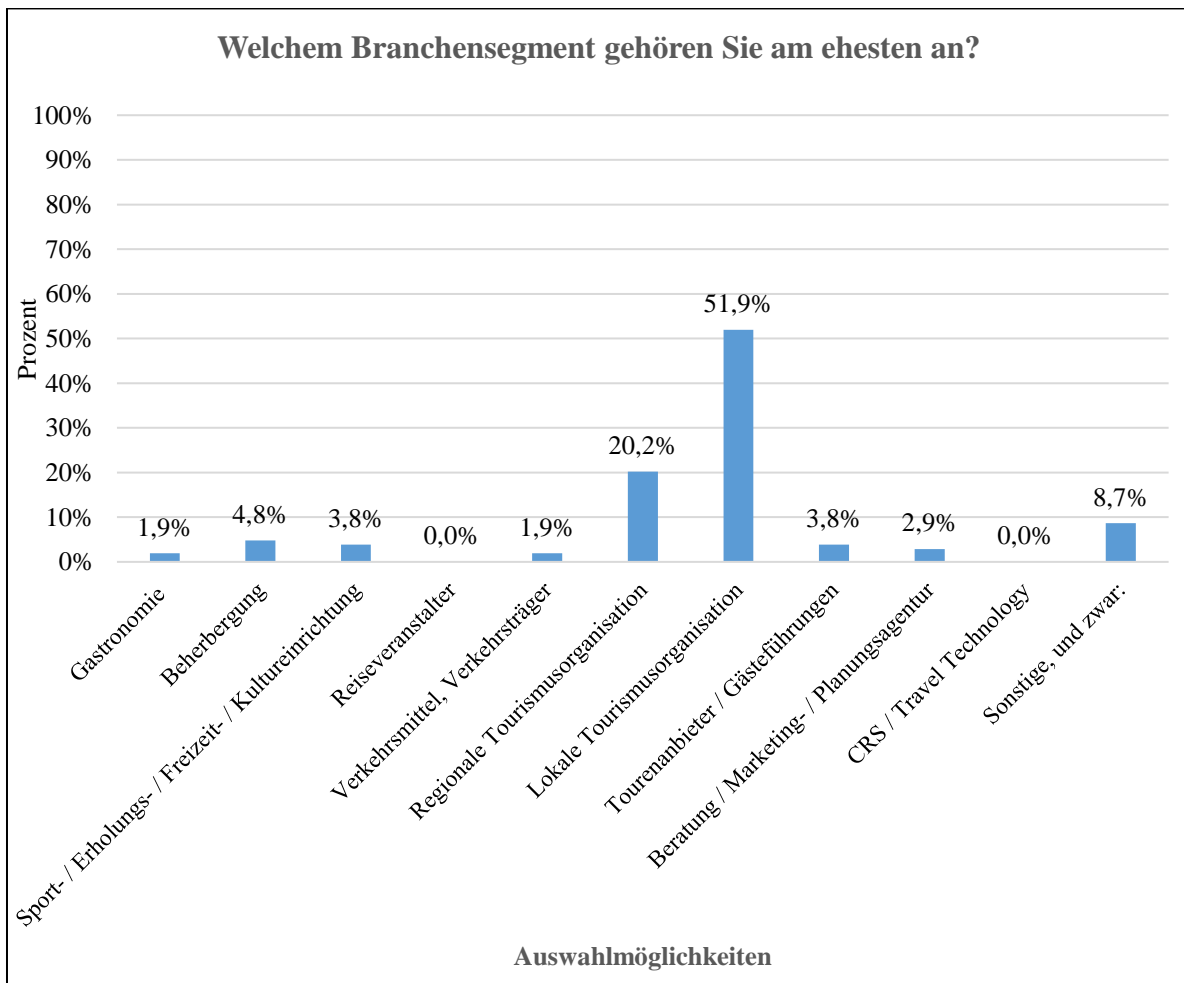
Der Fragebogen ist hier zu Ende.

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!**

Wir werten diese Ergebnisse in Kürze aus und werden Sie gerne zu einer weiteren Befragungsrunde einladen.  
Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

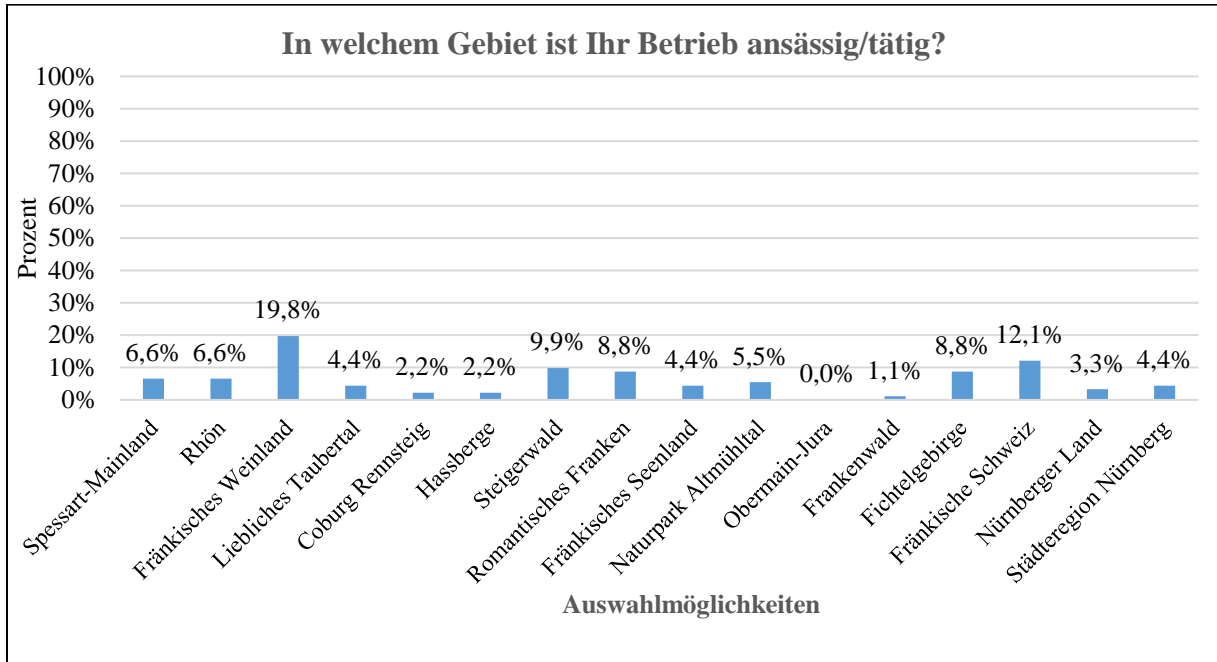
Quelle: Eigene Darstellung.

**Anhang 11: Delphi-Befragung, Branchensegment der Befragten**



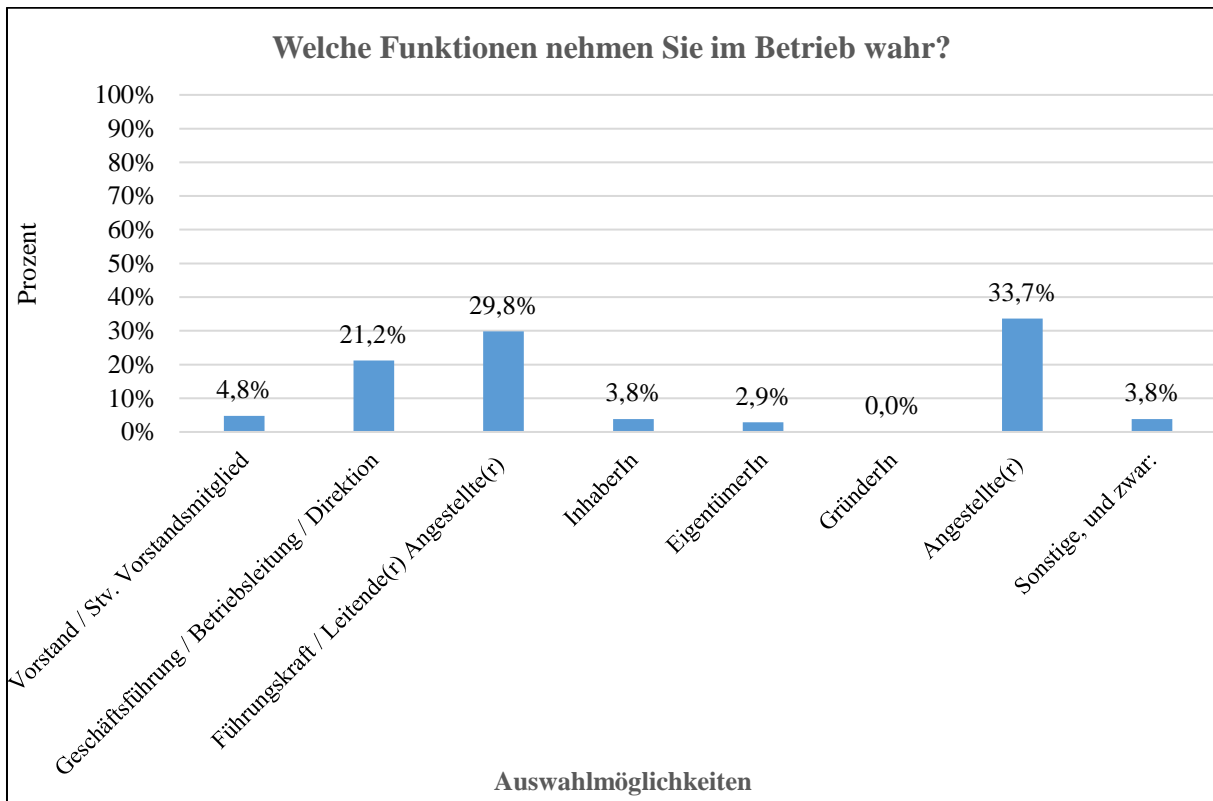
Quelle: Eigene Darstellung (n=104).

**Anhang 12: Delphi-Befragung, Herkunft der Befragten**



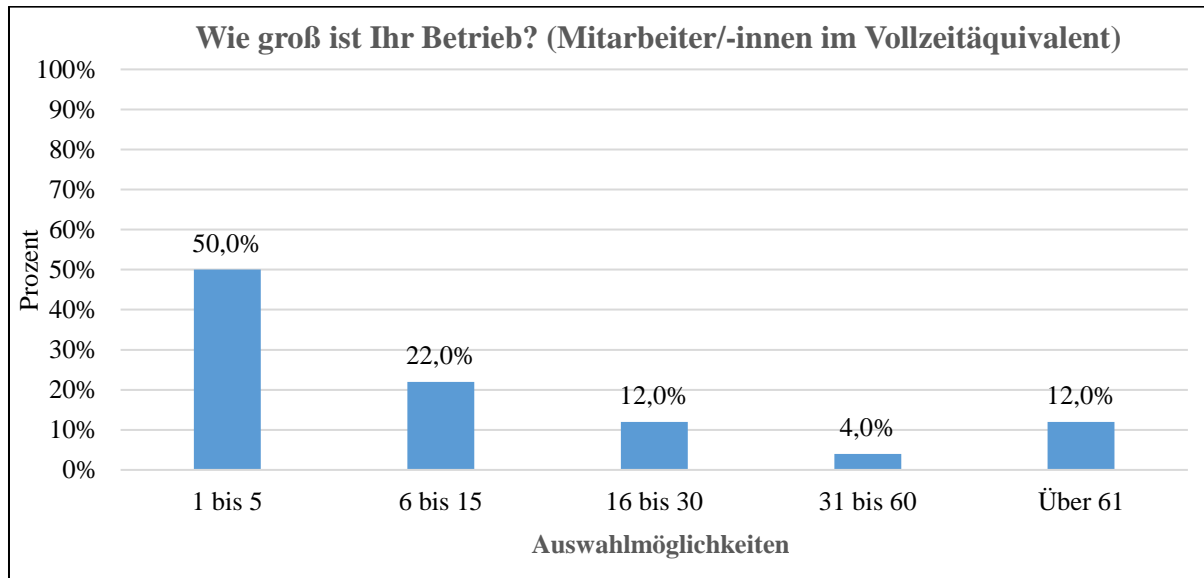
Quelle: Eigene Darstellung (n=91).

**Anhang 13: Delphi-Befragung, Funktion der Befragten**



Quelle: Eigene Darstellung (n=104).

Anhang 14: Delphi-Befragung, Größe des Betriebs



Quelle: Eigene Darstellung (n=100).

Anhang 15: These Kooperation 2025

<b>Kooperation 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Im Zuge der aktuellen Krise verlagert sich das Resilienz-Verständnis im Tourismus. Neue Schwerpunkte liegen in der Entwicklung und Etablierung neuartiger Kooperationsmodelle über das touristische Kernnetzwerk hinaus. In der Destination Franken wurden erfolgreiche, über den Tourismus hinausgehende Netzwerke im Genussbereich (z.B. Wein und Bier) etabliert, jedoch benötigen diese Netzwerke fortwährendes Engagement und Kontinuität. Enges Denken in rein touristischen Netzwerken reicht für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen nicht aus.</p>	<p><b>These:</b> Die Akteure der Destination Franken (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen) werden selbstbestimmt neue tourismusübergreifende Kooperationen eingehen, um innovative Produkte und regionale Vernetzung zu stärken.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Netzwerke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenschluss zu Netzwerken; Bündelung von Einzelinteressen und Nutzung von Synergien ist wichtig für Kooperationen</li> <li>• Schaffen von vergleichbaren Voraussetzungen und Stärkung des „Dienstleistungsgedankens“</li> <li>• Eigene Belange im Interesse des Netzwerkes allenfalls in den Hintergrund stellen</li> <li>• Geeignete Partner, Stärkung der Wirtschaftlichkeit und der Auftritt nach außen sind zentral</li> </ul> <p><u>Digitalisierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch Digitalisierung</li> <li>• Entwicklung einer Open Datenbank für Verknüpfung und Netzwerkerweiterung</li> <li>• Innovative Neustrukturierung der Verbände</li> </ul> <p><u>Abstimmung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern koordinierende Stelle</li> <li>• Fachkompetente Führung der Akteure durch Profis: Unterstützung durch Vermittlung von Know-how und Techniken und ein „an die Hand nehmen“</li> <li>• Beibehaltung ausreichender Selbstbestimmung trotz zentraler Stelle</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 16: These Koordination 2025

<b>Koordination 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Um das komplexe System Destination resilient zu machen, bedarf einer steuernden Koordinationsstelle. Voraussetzungen für eine effektive Abstimmung zwischen den Akteuren sind eine klare Zielsetzung, Transparenz und Mitbestimmung. Um die Resilienz in der Destination zu verankern, müssen übergreifend getragene Leitlinien gemeinsam entwickelt werden. In der Destination Franken wird aufgrund der neuen Herausforderungen eine klare und dynamische Aufgabenverteilung notwendig. Die Tourismusorganisationen sind mehr denn je „Koordinatoren“ von Maßnahmen in der Destination Franken.</p>	<p><b>These:</b> Eine gute Koordination in der Destination Franken kann ausschließlich durch vollständige Information und Transparenz sowie uneingeschränkte Mitbestimmung aller am Tourismus interessierten Akteure erreicht werden.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Transparenz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Zielsetzung, Aufgabenverteilung und Commitment</li> <li>• Umfassende und aktuelle Informationen</li> <li>• Wertschätzung</li> </ul> <p><u>Mitbestimmung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uneingeschränkte Mitbestimmung ist utopisch, denn zu viele Akteure erschweren Prozesse</li> <li>• Konsensuale Entscheidungen im Netzwerk (viele Meinungen werden bei der Entscheidung berücksichtigt)</li> <li>• Akzeptanz einer Koordinationsstelle</li> </ul> <p><u>Rahmenbedingungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Synergien</li> <li>• Plattformen müssen geschaffen werden (z.B. durch intelligente, vernetzte Lösungen)</li> <li>• Förderung: Entwicklungslinien müssen durch die Politik unterstützt werden</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 17: These Organisation 2025

<b>Organisation 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Resilienz als Veränderungsbereitschaft und Wandelbarkeit erfordert eine klare Richtung des Handelns. Der Schlüssel zum Erfolg ist, sich aus alten Denkmustern zu lösen und stärker als Dienstleister aufzutreten. In der Destination Franken wird aktuell eine große organisatorische Vielfalt festgestellt, die allerdings nicht zu einer ineffizienten Aufgabenverteilung und zu einer Zersplitterung der Verbandsstrukturen führen soll.</p>	<p><b>These:</b> Jeder Akteur (Leistungsträger, Politik, Tourismusorganisationen, etc.) hat die Verantwortung, die touristischen Rahmenbedingungen der Destination Franken aktiv mitzugestalten! Hierzu werden die Rollen der einzelnen Akteure weiterentwickelt und neu definiert.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Strategie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfalt aller Beteiligten beibehalten</li> <li>• Klare Rollenverteilung und Aufgabenbereiche</li> <li>• Fokus auf die lokalen und regionalen Bedürfnisse</li> <li>• Touristische Leistungsträger müssen bei der Strategiefindung stärker einbezogen werden</li> <li>• Zentrale Steuerung und Koordination</li> </ul> <p><u>Leadership:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelles Kern-Management-Team soll Leitplanken vorgeben</li> <li>• Starke Führungspersönlichkeiten in Gremien erforderlich</li> <li>• Verantwortung obliegt der Politik (Tourismus muss Pflichtleistung einer Kommune sein) → Vorgaben an Kommunen</li> <li>• Bewusstsein der Akteure muss geschärft werden → hierfür sind Rahmenbedingungen erforderlich</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 18: These Kommunikation 2025

<b>Kommunikation 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Eine transparente Kommunikation unterstützt den Übergang zu einer stärker resilienten Destination und schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Leistungsträgern und Gästen. Die Destination Franken verfügt über vielfältige Werte, Räume und Angebote. Die Notwendigkeit nach einem stimmigen Gesamtkonzept und transparenten Kommunikationsmaßnahmen wird als äußerst wichtig erachtet, um aufgrund der großen Angebotsvielfalt Gäste fokussierter anzusprechen und die Sichtbarkeit im Markt zu erhöhen. Die Digitalisierung von Angeboten sowie die Echtzeitverfügbarkeit von Informationen spielen dabei eine entscheidende Rolle.</p>	<p><b>These:</b> Eine durchgängige Kommunikation der Marke „Frankentourismus“ ist für die Stärkung der Marktposition und Bündelung der Diversität unabdingbar. Digitale Werkzeuge werden hierbei eine einheitliche, aber individuelle Kundenansprache ermöglichen.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Markenkommunikation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung sowohl der Innen- als auch Außenkommunikation</li> <li>• Bündelung der Daten aus der gesamten Region: schnittstellenübergreifend, innerhalb einheitlicher Systeme</li> <li>• Sichtbarkeit bewahren: Zentrale Anlaufstelle, bei der Gäste aktuelle Informationen abrufen können</li> <li>• Kommunikationsstrategie flexibel anpassen und so Individualität der einzelnen Destinationen bewahren</li> </ul> <p><u>Know-how:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen und Überzeugungsarbeit: Akteure müssen an die Hand genommen werden</li> <li>• Bereitschaft zur Veränderung</li> <li>• Digitalisierung hilft bei Echtzeitverfügbarkeit – digitale Sichtbarkeit als Erfolgsfaktor, allerdings auch nicht die Lösung für alle Probleme</li> </ul> <p><u>Finanzierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Budgets</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 19: These Produkte und Angebote 2025

<b>Produkte und Angebote 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Ein facettenreiches Verhältnis von Tourismus und regionalen Produkten trägt zweifelsohne zur Resilienz der Destination und ihren Angeboten bei. Daher gilt es umso mehr, regionale Wertschöpfungskreisläufe zu stärken. Investitionen in Betriebe und gemeinsame Produkte müssen getätigt werden, um beim Neustart nach der Corona-Pandemie konkurrenzfähig zu sein. In der Destination Franken bieten diese regionalen Angebote einen idealen Rahmen für eine nachhaltige Wertschöpfung, die derzeit noch mehr Potenzial hat.</p>	<p><b>These:</b> Gelebte Regionalität ist ein Wettbewerbsvorteil. Authentische Gästeerlebnisse in der Destination Franken werden durch die Verknüpfung regionaler Produkte und Dienstleistungen auf allen Stufen entlang der Customer Journey erreicht.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Authentizität:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentizität aller Bereiche und als USP</li> <li>• Einhaltung der (Marken)Versprechen</li> <li>• Produkte und Angebote müssen mit dem Erlebnis unterfüttert werden</li> <li>• Trends: Nachhaltigkeit und Urlaub im eigenen Land</li> <li>• Qualitätsmerkmal und Basis für Storytelling</li> </ul> <p><u>Know-how:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information, Beratung und Betreuung regionaler Produzenten/ Verarbeiter/ Gastronomen</li> <li>• Stärkere Auseinandersetzung entlang der gesamten Customer Journey</li> <li>• Professionalisierung bei Kleinbetrieben</li> <li>• Saisonalität beachten</li> <li>• Buchungsmöglichkeiten</li> </ul> <p><u>Partizipation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionalität bedeutet die Einbindung der Einheimischen</li> <li>• Regionalität, Lebensraum und Destination: Regionale Besonderheiten der einzelnen Gebiete wahren</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 20: These Ertrag und Wertschöpfung 2025

<b>Ertrag und Wertschöpfung 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Schnell ändernde Rahmenbedingungen betreffen alle Ebenen des Geschäftsmodells und fordern auch regionale Ertrags- und Finanzierungsmodelle neu zu denken. Primäre Aufgabe der Akteure der Destination ist es, Wert für den Kunden und gleichzeitig Wert für die Region zu generieren. Dies bedeutet, die zielgerichtete Bündelung von Kapazitäten auf gemeinsamen Plattformen, aber auch die Verteilung der Wertschöpfung auf möglichst viele Akteure.</p>	<p><b>These:</b> In der Destination Franken profitieren alle am Tourismus beteiligten Akteure (Kerndienstleister und Zulieferer) von den Erträgen des Tages- und Urlaubstourismus. Die Generierung von Wertschöpfung wird nicht mehr nur auf betrieblicher Ebene, sondern auf Destinationsebene gedacht.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Destinationsdenken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstseinsbildung zur Wertschöpfung innerhalb des Tourismus und Kommunikation mit angrenzenden Branchen, wie Einzelhandel und Handwerk</li> <li>• Wertschöpfungskette muss für alle transparent sein</li> <li>• Bereitschaft der Akteure zur Bündelung auf Plattformen</li> <li>• Steigerung der Wertschöpfung wichtig für Tourismusakzeptanz</li> <li>• Destinationsdenken im ländlichen Raum vertiefen</li> </ul> <p><u>Akteure:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Definition und Verteilung von Rollen</li> <li>• DMOs als Leader in der Produktentwicklung, müssen aber auch lokale Anbieter integrieren</li> <li>• Verknüpfung Betriebsebene mit regionalpolitischen Aufgaben</li> <li>• Neben Hot Spots müssen auch weitere Ortschaften attraktiv sein</li> </ul> <p><u>Finanzierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Budgets in den Stadt-/Gemeindehaushalten</li> <li>• Gesamtheitliche Bewertung von Investitionen - nicht nur Steigerung der Gästezahlen</li> <li>• Balance von Profit- und Non-Profit Bereichen</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 21: These Kompetenz 2025

<b>Kompetenz 2025</b>	<p><b>Dilemma:</b> Ein dynamisches Tourismussystem ist in der Lage, sich auf Änderungen einzustellen, Signale richtig zu interpretieren und konsequent aus Fehlern zu lernen. Eine enge Beziehung nach innen und außen - zwischen Organisationen, Markt, Gästen und Umfeld - prägt den Erfolg und ist die Grundlage für Anpassungsfähigkeit und Achtsamkeit. In dieser Zeit zeichnen sich moderne Tourismusorganisationen als Informationsverteiler und digitale Lösungsanbieter aus. Der Wandel von Tourismusorganisationen ist jedoch durch Finanz- und vor allem Personalmittel begrenzt.</p>	<p><b>These:</b> Tourismusorganisationen werden sich zukünftig darauf konzentrieren, ein nach innen gerichteter fachkundiger und persönlicher Ansprechpartner für das allgemeine Auftreten der Destination, aber auch für spezifische Herausforderungen der Leistungsträger zu sein. Die Bewältigung dieser internen Prozesse wirkt sich wiederum positiv auf die Angebots- und Beziehungsqualität gegenüber dem Gast aus.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Kernkompetenzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf die Kernwerte</li> <li>• DMO ist Werbeträger: Stärkung nach innen schafft Stärkung nach außen</li> </ul> <p><u>Zusammenarbeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Zusammenarbeit: „An-einem-Strang-Ziehen“ der unterschiedlichen Akteure</li> <li>• Einbeziehung aller Akteure auf allen Ebenen der Customer Journey</li> <li>• Abkehr vom Konkurrenzdenken</li> </ul> <p><u>Kommunikation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrliche und transparente Kommunikation aller Akteure</li> <li>• DMOs sind Ansprechpartner für das überregionale Marketing: Innenmarketing ist hierfür die Grundlage</li> <li>• Ein regionaler Ansprechpartner für alle Regionen wird benötigt</li> </ul> <p><u>Transparente Finanzpolitik:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördermittel und finanzielle Ressourcen für insbesondere: Weiterbildung und Kompetenz des Personals (z.B. im Bereich der Digitalisierung), Personalmittel und technisches Know-how</li> </ul>	

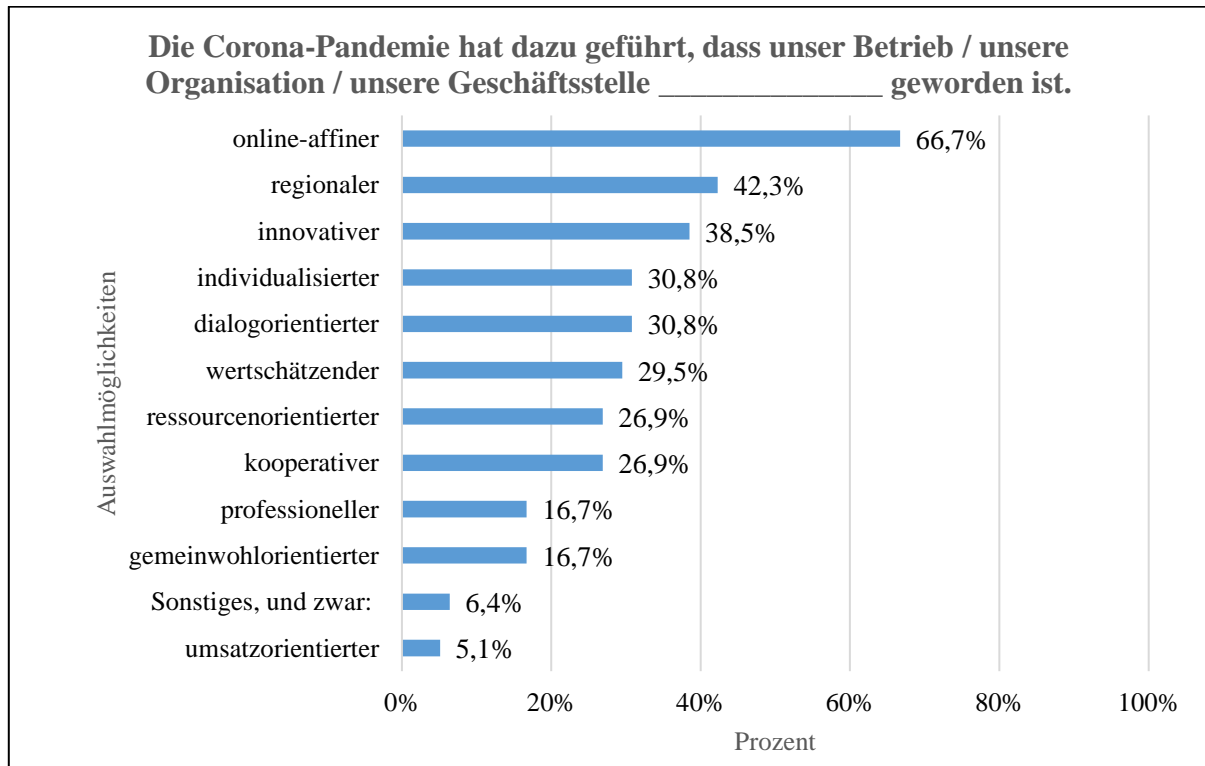
Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 22: These Wachstum 2025

Wachstum 2025	<p><b>Dilemma:</b> Eine resiliente Destinationsentwicklung kann helfen, kontinuierliche Veränderungsprozesse anzustoßen und Anpassungsmechanismen zu entwickeln. Dabei nimmt die Forderung nach alternativen Wirtschaftssystemen zu. Konzepte wie Nachhaltigkeit, Gemeinwohl und Teilhabe sowie Lebensqualität und Wohlbefinden rücken in den Fokus.</p> <p>So wird in der Destination Franken Wertschöpfung zwar als zentrale unternehmerische Aufgabe betont, jedoch ist rein quantitatives Wachstum kein primäres Ziel. In der Destinationsentwicklung sollte der Fokus nicht ausschließlich auf gut entwickelte, bekannte Produkte gelegt werden, sondern insbesondere auf unentdeckte „Hidden Places“. Finanzielle und konzeptionelle Unterstützung (z.B. in Infrastruktur und Qualität) ist dabei besonders wichtig.</p>	<p><b>These:</b> Wachstum um jeden Preis wird nicht das Ziel der Destination Franken sein, aber breite regionale Investitionen sind notwendig, um eine Schärfung des Profils im deutschsprachigen Kernmarkt zu erreichen.</p>
	<p>Zur Erfüllung dieser These wurden nachfolgende <b>Voraussetzungen</b> genannt:</p> <p><u>Werte und Kernkompetenzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernwerte in den Vordergrund stellen – Profil schärfen</li> <li>• Auf die Entwicklung und Verbesserung des Bestehenden besinnen</li> <li>• Zugänglichkeit durch neue Angebote - aber „Hidden Places“ benötigen Unterstützung</li> <li>• Gemeinsamer Wille und Zielsetzungen</li> <li>• Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kreativität</li> </ul> <p><u>Know-how:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how zur Umsetzung und Planung sowie Schulungen, Weiterbildungen und Qualifikation der Akteure</li> <li>• Tourismusverband Franken e.V. als fachmännischer Berater für kleinere Destinationen und Regionen</li> <li>• Finanzielle und konzeptionelle Unterstützung</li> </ul> <p><u>Qualität:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasse statt Masse</li> <li>• Sowohl quantitative als auch qualitatives Wachstum notwendig</li> <li>• Qualität und Qualitätsleitfaden für alle Akteure</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

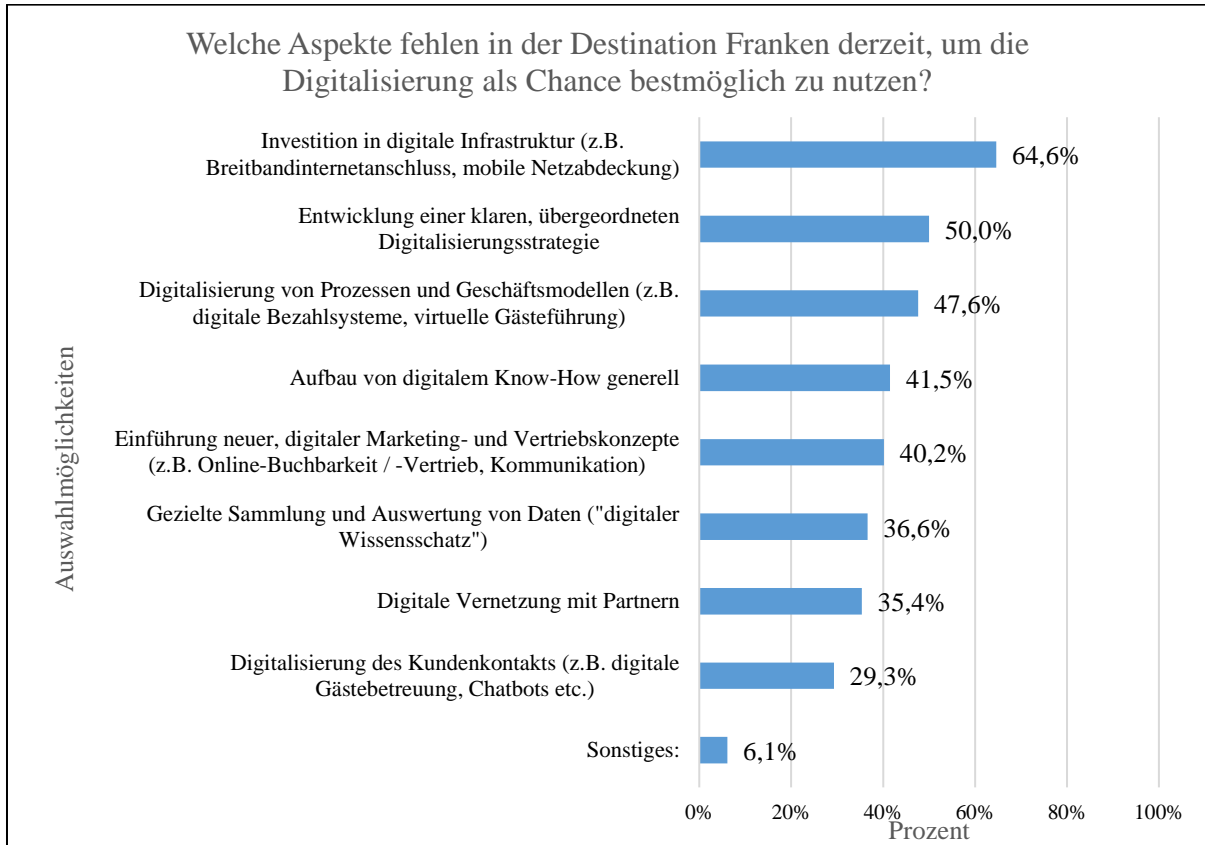
Anhang 23: Delphi-Befragung, Veränderungen in Betrieben/Organisationen/Geschäftsstellen



Quelle: Eigene Darstellung (n=78).

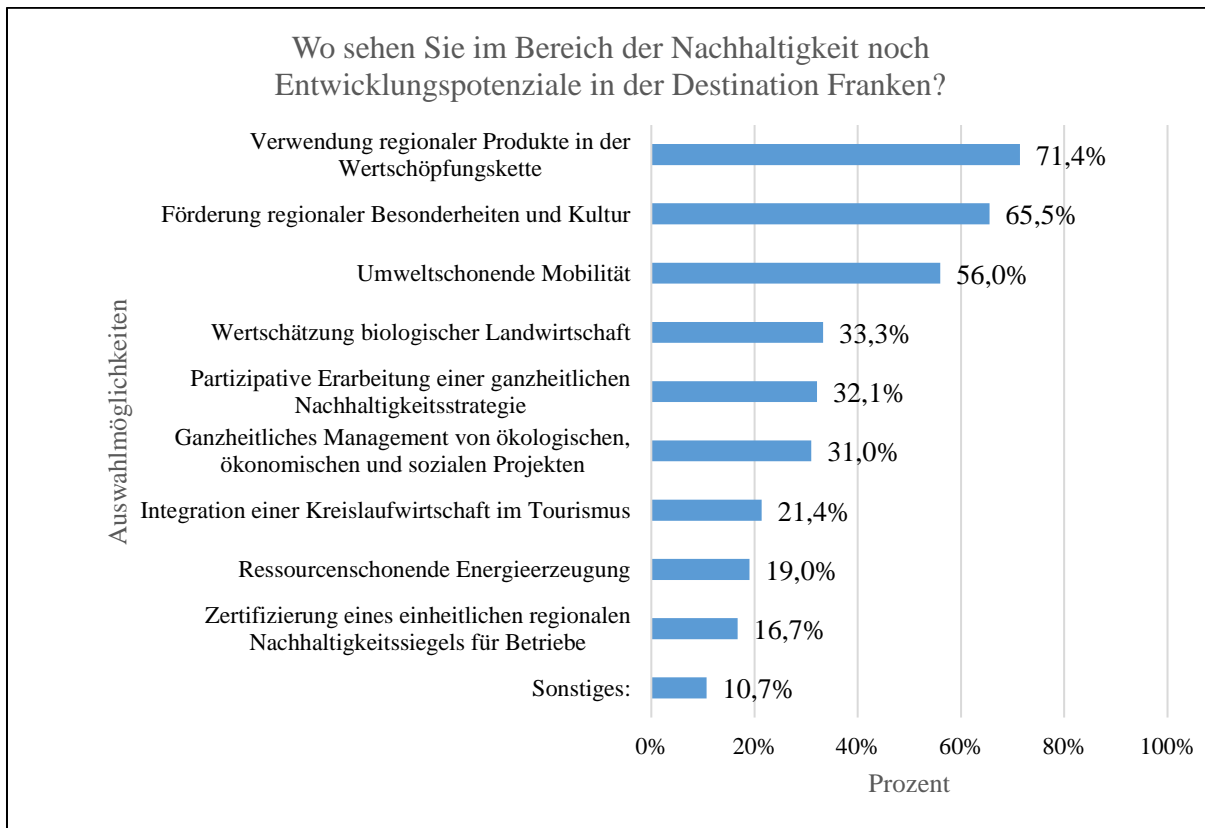


**Anhang 24: Delphi-Befragung, Chancen in Bezug auf die Digitalisierung in der Destination Franken**



Quelle: Eigene Darstellung (n=84).

**Anhang 25: Delphi-Befragung, Entwicklungspotenzial in Bezug auf Nachhaltigkeit**



Quelle: Eigene Darstellung (n=86).

**Anhang 26: Forschungsergebnisse in den Geschäftsmodelldimensionen, Geschäftsmodell für eine resiliente Destinationsentwicklung**

Beziehungen			Ressourcen			Kompetenzen	
Kooperationskonzept	Koordinationskonzept	Organisationsform	Kommunikationskonzept	Leistungssystem	Ertragskonzept	Kompetenzkonfiguration	Wachstumskonzept
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner &amp; Netzwerke im Tourismus und über die Branchengrenzen hinaus → Voraussetzung für regionale Wertschöpfungsketten</li> <li>Themenbezogene und regionale Netzwerke</li> <li>Breite Stakeholderbasis in künftige Destinationsentwicklung einbeziehen und auch in die Pflicht nehmen</li> <li>Tourismus in anderen Branchen oft unterschätzt</li> <li>Kapazitäten bündeln</li> <li>Gesunde Konkurrenz fördert Kooperation</li> <li>Wechselseitige Vorteile notwendig</li> <li>Voraussetzung für durchgängige Customer Journey</li> <li>Destinationsdenken in der Politik notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuität im Management der Netzwerke</li> <li>Austausch &amp; Mitbestimmung → stärker über Beteiligung informieren, aber Stakeholder müssen sich auch einbringen</li> <li>Kollektive Maßnahmen z.B. in Finanzierung von Marketing stärken</li> <li>DMOs positiv wahrgenommen, aber Rolle auf unterschiedlichen Ebenen hinterfragen: Fokus im Marketing oder Gesamtgefüge?</li> <li>Informationsflüsse während der Corona-Pandemie gestärkt</li> <li>Regelmäßige Meetings zwischen Leistungsträgern und Politik</li> <li>Konflikt zwischen Partizipation und Agilität</li> <li>Zielgerichtete Koordination aller strategischen und operativen Maßnahmen der Destinationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinationsdenken über geographische Grenzen hinweg</li> <li>Tourismus häufig zu stark an Verwaltung gebunden, trotzdem wenig Einfluss</li> <li>Vielfalt als Stärke, aber Vielzahl an Verbänden und Regionen wirkt unübersichtlich</li> <li>Balance zwischen den Ebenen der DMOs scheint sich zu etablieren, gerät aber auch Grenzen</li> <li>Koordination innerhalb der 16 Gebiete ist auch durch sehr unterschiedliche Organisationsformen geprägt</li> <li>Genauere und effizientere Aufgabenverteilung, inkl. der Leistungsträger, aber auch Verantwortung übernehmen</li> <li>Alternative Modelle prüfen: z.B. Zusammenführung von Finanzmitteln</li> <li>Parallelstrukturen verhindern</li> <li>Familienbetriebe als Wettbewerbsvorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedürfnisse der (neuen) Gäste analysieren</li> <li>Dachmarke weiter herausbilden, auch Tourismusübergreifend</li> <li>B2C Abgleich Leistung – Erwartung</li> <li>Mehr Austausch auf lokaler Ebene, Informationsfluss in B2B kontinuierlich und schnell</li> <li>Gemeinsames Auftreten steigert Wertschöpfungsmöglichkeiten</li> <li>Erfolge aus Projekten kommunizieren</li> <li>Handlungsempfehlungen an Leistungsträger während der Krise</li> <li>Unsicherheit in der Krise in Kommunikation mit dem Gast</li> <li>Einheimische in touristische Kommunikation einbeziehen</li> <li>Individuellen Kontakt aufrechterhalten</li> <li>Vertrauenswürdige Kommunikation nach innen und außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkte als integrierte Leistungskette</li> <li>Lokale Produkte gehören in der Destination Franken zum Narrativ</li> <li>Kulinarik und Genuss als wichtiges Trendthema für den Frankentourismus</li> <li>Vernetzung der Leistungsträger gewährleisten</li> <li>Mobilität ist in der Vernetzung der Regionen eine große Herausforderung</li> <li>Wert für Zielgruppen</li> <li>Verknüpfung Regionalität, Lebensraum und Destination</li> <li>Buchungsmöglichkeiten: modern, flexibel, Echtzeit</li> <li>Neue und alternative Angebote, z.B. Leihfahrzeuge, Elektromobilität, Glamping,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzeinbruch während Corona</li> <li>Nicht ausschließlich an Umsatz ausrichten, auch Zufriedenheit oder Bewegungsdaten</li> <li>Neue Einnahmequellen und Steigerung der Einnahmen aus Tagestourismus</li> <li>Kapazitäten und Preise</li> <li>Wertschöpfung für alle LTs</li> <li>Produktbündelung auf Plattformen</li> <li>Strukturen an den Kundenbedürfnissen anpassen</li> <li>Qualität als Voraussetzung für Wertschöpfung</li> <li>Regionale Wertschöpfungsketten mit weiterem Potenzial</li> <li>Alle profitieren vom Tourismus: Wertschöpfungsketten verdeutlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kernkompetenzen fokussieren: Authentizität, Gastlichkeit und fränkische Werte</li> <li>Agilität im Denken und Handeln</li> <li>Anpassung an Rahmenbedingungen</li> <li>Wissenstransfer, DMO als kompetenter Berater</li> <li>Lokale DMOs als Bindeglied zur Basis</li> <li>Professionalisierung, z.B. Marketing in Hotellerie oder in Touristeninformationen</li> <li>Einbeziehung von externen Experten</li> <li>Aus Krisen lernen</li> <li>Digitalisierung auf allen Ebenen: mobile first</li> <li>Daten verarbeiten und automatisieren als Voraussetzung der Produktentwicklung und Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktuelle/ neue Märkte/ Zielgruppen</li> <li>Qualitatives Wachstum und Lebensqualität im Fokus</li> <li>Mit Kernmärkten und Themen weitermachen</li> <li>Kommunale Finanzierung ist wichtige Quelle für DMOs, aber auch Fördermittel gezielter nutzen</li> </ul>

**---Nachhaltigkeit---**

• Proaktives Transition Management: Initiierung von Veränderungsprozessen auf Grundlage neuer Entwicklungen und Trends; • Lokale Wertschöpfung und Regionalisierung; • Förderung der regionalen Besonderheiten und Kultur; • Nachhaltiges Management setzt auf Qualität statt Quantität; • Herausarbeitung der USP; • Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien & -standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette; • Einbindung regionaler Betriebe, Leistungsträger und Produzenten; • Beratung von Betrieben und lokalen Partnern; • Zertifizierungen und Qualitätsleitfaden

**----Digitalisierung---**

• Digitalisierung als Katalysator für Innovationen: Gemeinsame Visionen; • Erlernte Praktiken in der Digitalisierung beibehalten; • Ausbau von Know-how und einer entsprechenden Infrastruktur; • Strukturierung, Vereinheitlichung und Bereitstellung von Daten; • digitale Plattformen; • strategisches Vorgehen: Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie; • Digitalisierung nicht die Lösung für alles: Digitale Element können aber die Customer Journey ergänzen bzw. auf ein qualitativ höheres Level heben

Quelle: Eigene Darstellung.