



Endbericht

# DESTINATION Y: AKZEPTANZ VON MAßNAHMEN ZUR BESUCHER:INNEN- LENKUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON YIELD MANAGEMENT AUF DESTINATIONSEBENE



# DESTINATION Y: AKZEPTANZ VON MAßNAHMEN ZUR BESUCHER:INNEN- LENKUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON YIELD MANAGEMENT AUF DESTI- NATIONSEBENE

ENDBERICHT

Ihre Ansprechpartner:innen

**DR. ANDREA  
MÖLLER**

dwif eV  
[a.moeller@dwif.de](mailto:a.moeller@dwif.de)  
Tel. +49(0)89 / 757  
94 9-13

**REBECCA  
SCHWERDT**

dwif-Consulting  
GmbH  
[r.schwerdt@dwif.de](mailto:r.schwerdt@dwif.de)  
[demailto:](mailto:r.schwerdt@dwif.de)  
Tel. +49 (0) 30 /  
757 949-27

**HEIKO RAINER**

dwif-Consulting  
GmbH  
[h.rainer@dwif.de](mailto:h.rainer@dwif.de)  
Tel. +49(0)89 / 237  
028 9-22

**PD DR. PHILIPP  
NAMBERGER**

LMU München  
[philipp.namber-  
ger@geogra-  
phie.uni-muen-  
chen.de](mailto:philipp.namberger@geographie.uni-muenchen.de)  
Tel. +49(0)89/  
2180 4080

dwif-Consulting GmbH  
Marienstr. 19/20, 10117 Berlin  
Sonnenstr. 27, 80331 München  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif e. V.

München, den 27. Februar 2023

## INHALT

I.	EINLEITUNG .....	- 3 -
1.	Besucher:innenlenkung und „Koordinierte Gästelenkung“ als Untersuchungsansatz .....	- 4 -
2.	„Koordinierte Gästelenkung“ im Kontext von Yield Management- Ansätzen.....	- 8 -
3.	Organisations- und Kooperationsstrukturen für „Koordinierte Gästelenkung“ .....	- 10 -
II.	EMPIRISCHE GRUNDLAGEN FÜR EIN MODELL „KOORDINIERTER GÄSTELENGUNG“ AUF DESTINATIONSEBENE .....	- 13 -
1.	Potenzielle Akteur:innen „Koordinierter Gästelenkung“ .....	- 13 -
1.1	Tourismusbetriebe und ihre Bedeutung für das Besuchsaufkommen in bayerischen Destinationen.....	- 13 -
1.2	Kooperationsbeziehungen für „Gästelenkung“ auf Destinationsebene .....	- 15 -
1.3	Einflussfaktoren auf die Kooperationsbereitschaft bayerischer Tourismusbetriebe bei „Koordinierter Gästelenkung“ .....	- 16 -
2.	Betriebliche Maßnahmen für „Koordinierte Gästelenkung“ .....	- 18 -
2.1	Zu den Arten nachfragebezogener Lenkungsmaßnahmen.....	- 18 -
2.2	Präferenzen für Lenkungsmaßnahmen bei bayerischen Tourismusbetrieben .....	- 19 -
2.3	Kapazitäts-Preis-Maßnahmen als möglicher Ansatz für kooperatives Yield Management auf Destinationsebene.....	- 23 -
3.	Nachfrageperspektive auf das Thema Überlastungssituationen und Lenkungsmaßnahmen in Bayern .....	- 24 -
III.	SYNTHESE: MODELL MIT LEITFADENCHARAKTER.....	- 26 -
1.	Stufe I: Projektplanung und Steuerungsrolle.....	- 26 -
2.	Stufe II: Auswahl der Akteur:innen und Zieldiskussion.....	- 27 -
3.	Stufe III: Digitalisierung und Yield Management-Ansätze.....	- 30 -
4.	Stufenplan mit Maßnahmenportfolio .....	- 31 -
IV.	WEITERER FORSCHUNGSBEDARF .....	- 33 -
V.	LITERATURVERZEICHNIS.....	- 34 -

VI. ANHANG.....	- 38 -
1. Besuchszahlen nach Angebotsgruppierungen.....	- 38 -
2. Fragebogen der Onlinebefragung.....	- 38 -

## I. EINLEITUNG

Besucher:innenlenkung oder -management bezogen auf touristische Destinationen wird mehrheitlich als öffentlich zu gestaltende Aufgabe verhandelt, vor allem durch zu entwickelnde Verkehrs- und Parkleitsysteme, eine Freizeitmobilitätswende mit einem Angebotsausbau zum Umstieg der anreisenden Gäste und Tagesreisenden vom PKW auf öffentliche Verkehrsmittel sowie den Aufbau digitaler Auslastungs- und Empfehlungssysteme<sup>1</sup>. Der Schwerpunkt liegt damit in einer informativsten Einflussnahme auf Konsument:innenentscheidungen in der Phase der Reiseplanung, die dem eigentlichen Aufenthalt deutlich vorgelagert ist, sowie auf alternativen Mobilitätslösungen, also der An- und Abreisephase – ohne die besuchsauslösenden Angebote und Produktkonzeptionen näher zu betrachten oder zu verändern.

Dieses Forschungsprojekt wendet sich deshalb im Kern der Frage zu, inwiefern die einzelnen Leistungsträger:innen durch ihre eigene Produktpolitik und Marketing selbst zu einer Nachfragesteuerung beitragen könnten und inwieweit sie dazu bereit sind. Dabei ist offensichtlich, dass nachfrage lenkende Maßnahmen Einzelner im Sinne einer für die Destination insgesamt verträglichen Lösung koordiniert werden müssen, können doch individuelle Situationen auf der betrieblichen Ebene durchaus voneinander abweichen und aus einzelbetrieblicher Perspektive getroffene Maßnahmen sich wechselseitig beeinflussen. Insofern wurde im Projekt bewusst der erläuternde Begriff der „koordinierten Gästelendung“ entwickelt, um in den Forschungsansatz auch die Frage nach der geeigneten steuernden Einheit und dem übergeordneten Zielkonzept mit einzuschließen. Mit der ergänzenden Fragestellung, ob Yield Management zur Nachfragesteuerung durch eine spezifische Preis- und Kapazitätsstrategie eine Lösung für die Nachfragelenkung in Destinationen beisteuern kann, wird dabei die Diskussion um ein neues Geschäftsmodell ein Stück weit angestoßen. Dies trägt auch dem Forschungsstrang Rechnung, unter dem dieses Projekt beim BZT eingeordnet wurde (Neue Geschäftsmodelle in Post-Covid-19 – Tourismus in Bayern). Dahinter steht die These, ob eine strategische Steuerung von Preisen und Kapazitäten auf Destinationsebene nicht auch zu einer gesamtheitlichen Ertragssteigerung durch gleichmäßigere Auslastung aller Anbietenden und ihrer Kapazitäten beitragen kann.

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Ausflugssticker Bayern, [https://bzt.bayern/bl\\_ausflugsticker\\_bayern](https://bzt.bayern/bl_ausflugsticker_bayern) ; AIR- AI Recommender-Projekt, <https://www.ditf-fhw.de/forschung/aktuelle-projekte/detail/ai-basierter-recommender-fuer-nachhaltigen-tourismus-air/>

## 1. Besucher:innenlenkung und „Koordinierte Gästelenkung“ als Untersuchungsansatz

Definitiv umfasst Besucher:innenlenkung „Maßnahmen zur Beeinflussung von Besucher/innen hinsichtlich ihrer räumlichen, zeitlichen und quantitativen Verteilung sowie ihrer Verhaltensweisen mit dem Ziel, negative Auswirkungen auf die Schutzobjekte und das Besuchererlebnis zu minimieren oder zu beseitigen“ (Bähre 1996, verändert durch Arnberger 2013, S. 19).

Der hier im Zuge des Forschungsprojektes für den behandelten Gegenstand entwickelte Begriff der „**Koordinierten Gästelenkung**“ soll dabei die zentrale Notwendigkeit eines abgestimmten, gemeinschaftlichen Stakeholder:innenansatzes (**koordiniert**) herausstellen. Um zielgerichtet wirken zu können, müssen lenkende Maßnahmen innerhalb einer Destination zwangsläufig koordiniert werden, wobei sich die Destinationsmanagementorganisation (DMOs) in größeren touristischen Destinationen oder in weniger leistungsfähigen, kleineren Destinationen die örtliche Tourist-Information als „natürliche“ Koordinierungsstelle mit Kontakt zu vielen verschiedenen touristischen Akteur:innen in der Region zwar anbieten (siehe Kap.3), aber auch Kooperationen von Anbieter:innen hierfür denkbar sind.

Zahlreiche Autor:innen und Institutionen formulieren, als Erfolgsfaktor Beteiligte und Betroffene so stark wie möglich in die Erarbeitung von Maßnahmen zur Besucher:innenlenkung einzubinden, um eine verbesserte Umsetzung und Akzeptanz zu erreichen. Arnberger (2013, S. 20) beispielsweise sieht in einem so vielschichtigen und von konträren Interessen geprägten Sektor wie dem Tourismus „partizipative Verfahren bei der Festlegung von Besucherlenkungsmaßnahmen (...) [als] ein[en] Schlüssel zum Erfolg“. Porzelt (2019, S. 19) nennt es in ihrem zusammenfassenden Beitrag einer BfN-Tagung zu innovativen Besuchermanagementmaßnahmen „entscheidend, ob bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen alle relevanten Beteiligten, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und auch unterschiedliche Nutzergruppen berücksichtigt und mit einbezogen werden.“ Die Overtourism-Studie der UNWTO (2018) zählt zu ihren elf Strategien bei der Lenkung von Besucherströmen explizit die Einbindung lokaler Interessengruppen und empfiehlt darüber hinaus, die Besucher:innen selbst stärker zu engagieren und zu integrieren.

Bisher werden praktische Ansätze der Besucher:innenansprache vor allem im Kontext von Großschutzgebieten wie Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservaten aufgegriffen (Porzelt 2019). Dabei gelten die Nutzung neuer Medien, Kommunikationskanäle (z. B. BeachExplorer – App zur digitalen Besucherinfo im Nationalpark Wattenmeer; Borchering 2019) und Partizipationsansätze (z. B. Citizen Science, Kooperation mit Sportvereinigungen; Dufft 2019) als vielversprechende Maßnahmenansätze mit wachsender Bedeutung. In der Praxis ergreifen oder beteiligen sich aber auch zunehmend DMOs mit Kampagnen für ein naturschutz- und sozialverträgliches Verhalten an diesem wichtigen Handlungsfeld.<sup>2</sup>

Konzepte der Besucher:innenlenkung werden, wie diese auszugsweise Literaturanalyse verdeutlicht, häufig im Zusammenhang mit Schutzgebieten und landschaftsbezogener Freizeitnutzung durch Menschen diskutiert (vgl. Clivaz et al. 2013 und Forst et al. 2019). Dieses Forschungsprojekt

---

<sup>2</sup> Die Kampagne „Charmant miteinander“ des Tölzer Land Tourismus beispielsweise spricht sowohl Tagesausflügler:innen als auch Einheimische an, macht die positiven Wirkungen des Tourismus für Lebensqualität und Standort bewusst, sensibilisiert aber auch für einen sozial rücksichtsvollen Umgang miteinander und wirbt bei allen für einen achtsamen Umgang mit Natur, Landschaft und Ressourcen. <https://www.toelzer-land.de/charmantmiteinander> (letzter Zugriff 27.02.2023)

setzt jedoch im Zusammenhang mit Nachfragelenkung einen anderen Fokus, nämlich auf die infrastrukturellen, in Betriebseinheiten organisierten Attraktionen und touristischen Angebote, also die klassischen touristischen **Leistungsträger:innen** sowie die Nachfragelenkung für die touristische Destination als Gesamtes, weshalb der gewählte Begriff **Gästelenkung** auf den wichtigen Aspekt einer ganzheitlichen Tourismusbetrachtung hinweisen soll. Die umfassende Einbindung von Stakeholder:innen auf Destinationsebene wird zwar konzeptionell und in der Fachdiskussion zu Lenkungsansätzen intensiv gefordert, ist jedoch bisher weniger Gegenstand systematischer Analysen bzw. beschränkt sich eher auf Teilsegmente wie z. B. den Mountainbike-Tourismus, Klettersport etc. (Forst et al. 2019).

Dabei werden auch in der Naturschutzdiskussion angebotsorientierte, auch als **indirekt** bezeichnete Lenkungsansätze, bei denen Menschen z. B. in Schutzgebieten über Informationen, Alternativprodukte zur Hauptroute oder -attraktion, bündelnde Wegeangebote und Lehrpfade, zentrale Infrastrukturen wie Tierfreigehege, Baumwipfelpfade oder Informationszentren gesteuert werden, ohne dass Verbote oder strikte Regulierungen im Vordergrund stehen, gegenüber **direkten** Lenkungsmaßnahmen mit Verboten, Regeln und Beschränkungen möglichst bevorzugt.<sup>3</sup>

Dem hier verfolgten angebotsorientierten Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass jede:r **touristische Anbieter:in** einer Destination grundsätzlich selbst durch unterschiedliche Maßnahmen des Marketings, der Produktgestaltung, Bepreisung, Kontingentierung, Öffnungszeiten etc. über vielfache Möglichkeiten verfügt, um steuernde Signale an potenzielle Nachfrager:innen zu senden und diese so in ihrem zeitlichen wie räumlichen Besuchsverhalten zu beeinflussen. Dabei wird – wie im Titel und Antrag des Forschungsprojektes formuliert – vermutet, dass ein klassisches Instrument zur Nachfragesteuerung mittels Kapazitätsverfügbarkeiten und Preisen, das sogenannte **Yield Management**, einen relevanten lenkenden Impact haben könnte (siehe Kapitel 2).

---

**„Koordinierte Gästelenkung“ ist theoretisch dann erreicht, wenn es gelingt, die jeweils individuellen Lenkungsimpulse aller Anbieter:innen in einer für die gesamte Destination sowie deren Stakeholder:innen zuträglichen Weise zu koordinieren und in ihrer Wirkung zu bündeln.**

---

Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekts ist dabei, ein anwendungsbezogenes **Modell** mit Leitfaden-Charakter für so eine angebotsseitig „**Koordinierte Gästelenkung**“ auf unterschiedlichen Aggregations- und Maßstabsebenen wie z. B. touristische Destinationen, Städte und Landkreise oder Kooperationen zwischen einzelnen Akteursgruppen zu erarbeiten. Als Nebenbedingung sollte hierbei die Möglichkeit überprüft werden, ob sich der Denkansatz des Yield Managements im Sinne einer Preissteuerung innerhalb einer Kooperation von Anbieter:innen zur Gästelenkung nutzen lassen würde.<sup>4</sup> Der Untersuchungsgegenstand wurde dafür wie folgt in unterschiedlichen Arbeitsschritten operationalisiert (siehe Tabelle 1).

<sup>3</sup> Begründet wird dies mit letztlich geringeren Aufwänden und Kosten bei der Durchsetzung sowie stärkeren Erfolgen durch höhere Akzeptanz. Direkte Maßnahmen sollten dann ergriffen werden, wenn Schaden nicht mehr durch indirekte Maßnahmen abgewendet werden kann; Arnberger 2013; S. 22ff.

<sup>4</sup> Hierdurch bestünde theoretisch nicht nur die Möglichkeit der gezielten zeitlichen oder räumlichen Nachfragesteuerung, sondern prinzipiell auch Potenzial zur Ertragssteigerung auf betrieblicher Ebene beteiligter Leistungsträger:innen.

Tabelle 1: Arbeitspakete und Ziele im Überblick

Ziele	Arbeitspakete (AP)	Methodisches Vorgehen
Grundlagen für Modellbildung und Yield Management-Ansatz	Implizit, kein eigens formuliertes Arbeitspaket	Literatur- und Medienanalyse zum Untersuchungsansatz, Modellbildung und Yield Management
Ziel 1: Identifizierung der für Gästelenkung in Destinationen relevanten Anbieter:innen	AP 1: Übersicht zur Bandbreite möglicher und relevanter Anbieter:innen und Gruppierungen	Quantitative Recherche von Anbieter:innenarten (Online, Sekundärauswertungen vorliegender Quellen)
Ziel 2: Übersicht zur Akzeptanz möglicher Maßnahmen sowie notwendiger Rahmenbedingungen auf der Angebots- und Nachfrageseite (unter Berücksichtigung des Yield managements)	AP 2: Gesamtübersicht zu möglichen Maßnahmen bzw. Aktivitäten je Angebotsgruppe, Hinweise zu Erfolgsfaktoren und Anreizsystemen, Ermittlung der Akzeptanz sowie kurz-, mittel- und langfristig umsetzbarer Maßnahmen bzw. Aktivitäten (unter besonderer Berücksichtigung von Preisen und Kontingentierung)	Literatur- und Medienanalyse, Anbieter:innen-Perspektive: bayernweit durchgeführte Online-Erhebung, Nachfrageperspektive: Zusatzfragen im Rahmen des dwif-Tagesreisenmonitors
Ziel 3: Anstoß zum Transfer des erstellten Modells in die Praxis	AP 3: Auswahl einer Region (Fallbeispiel) und Transfer des Basismodells auf diese Region, Auswahl der relevanten Anbieter:innengruppen aus der Region und gemeinsame Diskussion und Festlegung von kurz-, mittel- und langfristigen Aktivitäten bzw. Maßnahmen	DMO-Perspektive: digitale Expert:innen-Workshops auf DMO-Ebene <sup>5</sup> Gemeinsam mit BZT Auswahl eines Fallbeispiels; Workshop mit relevanten Anbieter:innen aus der Region, Stufenplan zur Umsetzung (kurz-, mittel- und langfristig)

Quelle: eigene Zusammenstellung aus Projektantrag 2021

Die Sichtung der wissenschaftlichen Literatur (siehe Kapitel 2 f.) erbrachte wichtige Erkenntnisse für die Grundstrukturen des zu entwickelnden Modells (siehe Kapitel III). Anhand von der in Befragungen, Expertengesprächen und Workshops empirisch gewonnenen Erkenntnissen entsteht ein praxisbezogener Ansatz (Modell mit Leitfaden-Charakter) für die Situation einer Destination. Um „potenzielle Akteur:innen“ als Kooperationspartner:innen für eine „Koordinierte Gästelenkung“ zu identifizieren (Ziel 1), wurden mithilfe einer Online-Recherche sowie einer quantitativen Einordnung anhand einer Internetrecherche auf den Websites in vier stellvertretend ausgewählten, möglichst typischen bayerischen Destinationen alle digital auffindbaren, potenziell relevanten Akteur:innen für eine „Koordinierte Gästelenkung“ extrahiert und zu thematischen Clustern zusammengefasst (AP1; siehe Kapitel 1; Zugspitz Region<sup>6</sup>, Fränkisches Seenland<sup>7</sup>, Bayerischer Wald<sup>8</sup>, Ferienland-Donau-Ries<sup>9</sup>). In der aufbauenden, bayernweit anonym gestreu-

<sup>5</sup> Anstelle der geplanten Expert:innengespräche wurden zwei digitale Expert:innen-Workshops mit Fachleuten aus unterschiedlichen bayerischen Destinationen durchgeführt worden, um so umfassende Einblicke zur Rolle der DMO zu bekommen, den Einschätzung zu koordinierter Gästelenkung und Diskussionen zu den bisherigen Erfahrungen mit Gästelenkung herbeizuführen.

<sup>6</sup> <https://www.zugspitz-region.de>, [www.zugspitzland.de](https://www.zugspitzland.de) (letzter Zugriff 27.02.2023)

<sup>7</sup> <https://www.fraenkisches-seenland.de> (letzter Zugriff 27.02.2023)

<sup>8</sup> <https://www.bayerischer-wald.de> (letzter Zugriff 27.02.2023)

<sup>9</sup> <https://www.ferienland-donau-ries.de> (letzter Zugriff 27.02.2023)

ten Onlinebefragung touristischer Akteur:innen wurde dann die Betroffenheit für diese Cluster – bezogen auf Überlastungserscheinungen, die betriebliche Erfahrung mit lenkenden Maßnahmen und die Kooperationsbereitschaft für eine „Koordinierte Gästelenkung“ – aus der **Angebotsperspektive** ermittelt (siehe Kapitel II.1.2). Als Teil des **Ziels 2** sollten so die für koordinierte Lenkung geeigneten Clusterarten bzw. Betriebstypen und korrespondierende Maßnahmenarten herausgearbeitet werden.

Die **Nachfrageperspektive**, die wie vorstehend geschildert eine zunehmend wichtigere, in die Erarbeitung von Lenkungskonzepten zu integrierende Gruppierung darstellt, wurde durch eine repräsentative Onlinebefragung von Tagesreisenden<sup>10</sup> in Bayern eingebunden. Hieraus wird zum einen die Bedeutung von Überlasterscheinungen während Ausflügen in Bayern, zum anderen daraus resultierende, zu erwartende Verhaltensänderungen sowie die Akzeptanz für bestimmte Lenkungsmaßnahmen quantifizierbar.

Tabelle 2: Empirische Erhebungen des Forschungsprojektes im Überblick

	Durchführungszeitraum	Zahl der Befragten/ Teilnehmenden	Methodik
Onlinebefragung Hotellerie, Gastronomie, Freizeit, Veranstaltungen, Kultur, Outdoor etc. (Angebotsperspektive)	Mai bis Juni 2022	338	Anonyme, zufällige Streuung über Verbände, Destinationen, IHK, Ministerien u.a.; überwiegend standardisierte Befragung mit wenigen offenen Fragen, Auswertung SPSS
Sonderfragen im Rahmen des dwif-Tagesreisemonitor (Nachfrageperspektive)	Januar bis Oktober 2022	1.806 (mit Ziel in Bayern)	Repräsentatives kontinuierlich, bundesweit durchgeführtes Online-Panel
Expert:innen-Workshops Bayerische Destinationen (DMO-Perspektive)	18. August 2022, 2 Termine	11 bayerische DMO-Manager:innen	Digital moderierter, 2-stündige Workshop mit Input der Befragungsergebnisse Angebotsseite, Best Practice-Ansätze und Arbeit in MURAL (digitales Whiteboard)
Praxis-Workshop Ferienland Nationalpark Bayerischer Wald (Destinationsperspektive DMOs und Anbietende)	17. November 2022	17 laut Protokoll	4-h-Präsenzworkshop in Markt Schönberg, Input der Befragungsergebnisse Angebotsseite, Best Practice-Ansätze und Arbeit in Arbeitsgruppen und Plenum

Quelle: eigene Zusammenstellung 2023

Zwei **digitale Expert:innen-Workshops** mit DMO-Manager:innen aus unterschiedlichen bayerischen Destinationen gaben Einblicke zur Rolle der DMO als koordinierende Einheit und ermöglichten eine erste Bewertung der Chancen für eine „Koordinierte Gästelenkung“ auf Basis bisheriger Erfahrungen auf Destinationsebene mit Gästelenkung und Anbieter:innen (**DMO-Perspektive**). Sie halfen, die Maßnahmenammlung zu vervollständigen, die Akzeptanz dieser Maßnahmen aus der eigenen Destinationsmanagement-Erfahrung heraus zu überprüfen und Vorstellungen zu einem

<sup>10</sup> Tagesreisende wurden aufgrund ihrer hohen Relevanz für Extremereignisse in touristischen Destinationen in Bayern herausgegriffen. Selbstverständlich trägt auch die Anwesenheit von Urlaubsgästen zu einer höheren Besuchsfrequenz insbesondere während der Hochsaison/Ferienzeiten bei. Tagesreisende werden jedoch immer wieder als diejenige Gruppe benannt, die ohnehin schon gut ausgelastete Infrastrukturen an ausgewählten Tagen über ihre Kapazitätsgrenzen hinaus in Anspruch nehmen und bevorzugt mit dem PKW anreisen.



geeigneten prozessualen Vorgehen zu entwickeln. Abschließend wurden anhand eines in Abstimmung mit dem BZT **ausgewählten Fallbeispiels (AP3)**, der Ferienregion Nationalpark Bayerischer Wald, die in AP 1 und AP2 für ein modellhaftes Vorgehen entwickelten Schritte mittels eines Workshops mit ausgewählten Anbieter:innen auf ihre praktische Anwendbarkeit hin überprüft (**Destinationsperspektive**).

## 2. „Koordinierte Gästelenkung“ im Kontext von Yield Management-Ansätzen

Auch wenn **Yield Management**, verkürzt als Ertragsmanagement oder Gewinnoptimierung zu bezeichnen, in erster Linie auf Profitmaximierung zielt, so ist Nachfragelenkung eng mit dem Konzept des Yield Managements verknüpft. Dabei es gilt, jeweils das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt an den oder die geeignete:n Kund:in zu verkaufen (Vinod 2016).<sup>11</sup> Laut Malasevska et al. (2020) nutzen z. B. Skigebiete als wesentliche Akteure in winterlichen Urlaubsdestinationen dabei heute verstärkt das so genannte Dynamic Pricing<sup>12</sup>, also eine preisliche Differenzierung möglichst in Echtzeit, um potenzielle Nachfrager:innen angesichts des intensiven Wettbewerbs zwischen den Skiresorts jeweils für sich zu gewinnen.<sup>13</sup> Dies und die bisher eher aus dem Bereich der Airlines (Vinod 2016), der Kreuzschiffahrt sowie der industriell ausgerichteten Kettenhotellerie bekannten Yield Management-Ansätze (Reynolds und Braithwaite 1997) belegen so auch kurzfristige Lenkungswirkungen von Preissignalen bei der touristischen Nachfrageverteilung. Dass durch eine strategisch ausgerichtete dynamische Preisgestaltung auch zusätzliche Ertragspotenziale gehoben werden können, zeigen eben die wirtschaftlichen Erfolge der o.g. industriellen Tourismusbranchen. In der Breite des touristischen Angebotes jedoch werden diese Erkenntnisse jedoch (noch) zu wenig systematisch genutzt. Die Ergebnisse einer Conjoint-Analyse für Skigebiete belegen in diesem Kontext, dass Skifahrer:innen potenziell eine starke Präferenz und höhere Zahlungsbereitschaft für Skifahren unter der Woche haben, wenn die Witterungsbedingungen besser sind als am Wochenende (Malasevska et al. 2020, S. 785). Bisher agieren jedoch die meisten Skigebiete mehrheitlich mit fixen Tarifen für Saisonabschnitte und z. B. nicht witterungsabhängig für Tagestypen (vgl. Rodrian 2022).

---

**Ziel des Forschungsprojektes war deshalb in seiner Weiterung herauszufinden, ob und unter welchen Umständen die Preisgestaltung im Sinne eines Yield Managements bei der „koordinierten Gästelenkung“ in einer Destination eine Rolle spielen kann.**

---

<sup>11</sup> Die Ertragsmaximierung, die auf der grundlegenden Prämisse fußt, dass nicht alle Kund:innen gleich sind: So ist Yield Management der Prozess des Verkaufs des richtigen Angebots wie z. B. eines bestimmten Sitzplatzes oder Zimmers an den richtigen Kunden bzw. die richtige Kundin, zum richtigen Preis, zur richtigen Zeit. Den Zusammenhang zwischen Kapazitäten und Preisen erklärt sich vereinfacht, indem eine Airline bei einem Durchschnittspreis von 100 USD in einem 150-Plätze-Flugzeug mit den ersten 50 Passagieren Geld verliert, welches durch den Verkauf weiterer 50 Plätze ausgeglichen werden kann und ab dem 101. Fluggast erreicht die Airline dann einen Gewinn (Vinod 2016).

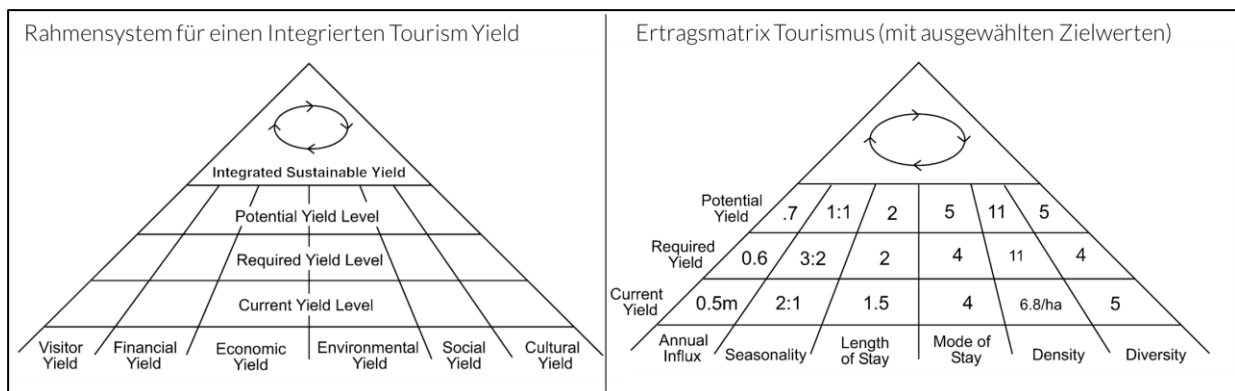
<sup>12</sup> Vgl. auch Hans-Werner Rodrian, 31.10.2022, Skipasspreise gehen durch die Decke, Preisschock für Wintersportler: Der Skiurlaub wird kommenden Winter wesentlich teurer. Grund dafür sind die hohen Preise für Diesel und Strom infolge des Ukraine-Kriegs. In: Die Abendzeitung.

<sup>13</sup> Gleichzeitig wird Dynamische Preisgestaltung als riskant bewertet. Umsätze können in einer hochpreisigen Phase z. B. bei großer Kundenzahl mit einer hohen Zahlungsbereitschaft einbrechen, wenn diese zu günstigeren Angeboten wechseln. Ebenso können Umsätze steigen, wenn Kund:innen, die sonst nicht konsumiert hätten, durch niedrige Preise in den Markt gezogen werden (Malasevska et al. 2020, S. 285).

Und auch die erwähnten Potenziale zur Ertragssteigerung durch bisher nicht abgeschöpfte Preisspielräume und Mehrzahlungsbereitschaft seitens potenzieller Nachfrager:innen gilt es dabei in den Blick zu nehmen. Könnten sie doch als mögliche Motivationsfaktoren für die Beteiligung an einer Kooperation für eine „Koordinierte Gästelenkung“ eine Rolle spielen.<sup>14</sup>

Zusätzliche Relevanz für dieses Forschungsprojekt entfaltet das Thema Yield durch die in der Wissenschaft erfolgte Übertragung des einzelbetrieblichen Yield Management-Ansatzes auf gesamte Destinationen oder Länder (z. B. Dwyer und Forsyth 2008) unter dem Oberbegriff des „Tourism Yield“ und dem Bestreben, regional-ökonomische Wirkungen durch touristische Ausgaben anders messbar zu machen als durch eine reine Ertrags- oder Umsatzgröße.<sup>15</sup> Damit rückt die Frage nach multiplen Zielsetzungen und Modellen in den Mittelpunkt, die den größtmöglichen erstrebenswerten Nutzen aus Tourismus im Sinne optimaler ökonomischer Wirkungen nicht mehr nur durch eine möglichst hohe monetäre Gesamtsumme bemessen. An dieser Stelle führen Northcote und Macbeth (2006, S. 199/200 und Conclusions) das Konzept des Integrierten Tourismus Yield (ITY) als systematischen Rahmen für eine nachhaltige Tourismusplanung und -steuerung in Destinationen ein.

Abbildung 1: Integrierter Tourism Yield (ITY) als Rahmensystem



Quelle: Northcote und Macbeth 2006, S. 203 und 207

Sie gehen dabei weit über die ökonomische Dimension hinaus und beziehen Soziales, Umwelt, Kultur, aber auch z. B. Finanzierung als Sphären mit ein, in denen ebenfalls ein „Yield“ im Sinne eines anzustrebenden Zielwertes durch Tourismus in einer Destination zu erreichen ist.<sup>16</sup> Der gegenwärtige („current yield“), der notwendige („required yield“) und der maximal mögliche Ertrag („potential

<sup>14</sup> In den in der Literatur behandelten touristischen Teilindustrien des touristischen Luftreiseverkehrs, der Kreuzfahrtschiffahrt, der großmaßstäbigen Hotellerie und aktuell auch den alpinen Skigebieten wird die Ertragssteigerung der treibende Faktor für ein strategisches Yield Management identifiziert. Denn angesichts der fehlenden Lagerbarkeit touristischer Dienstleistungen, der hohen Kapitalintensität der betrachteten Branchen und des globalen Wettbewerbs in diesen touristischen Teilmärkten, können sich weder Airlines (VINOD 2016) noch Skigebiete (Malaveska et al. 2020) die mangelnde Ausschöpfung von Preisspielräumen dauerhaft leisten.

<sup>15</sup> Denn das Volumen im Sinne eines Bruttoumsatzes durch Gästerausgaben allein sagt wenig darüber aus, wie viele Arbeitsplätze in unterschiedlichen Ländern mit ihren differenzierten Rahmenbedingungen durch touristischen Umsatz jeweils entstehen, welche Branchen je nach Gästetyp davon profitieren oder welche Herkunftsmärkte für besonders solvente Touristen mit hohen Ausgaben und längere Aufenthaltsdauern stehen usw. (Dwyer und Forsyth 2008)

<sup>16</sup> Im Gegensatz zu monetarisierenden Verfahren wie Kosten-Nutzen-Analysen, die alle Zieldimensionen von ökonomisch über ökologisch bis sozial in ein in sich konsistent zu bepreisendes, bilanzierendes Verfahren umwandeln, erfolgt beim ITY die Integration der unterschiedlichen Zieldimensionen durch Gewichtung und Bewertung der verschiedenen, interdependenten Sektoren nebeneinander. Yield ist nicht die reine Umsatz- und Gewinngröße, die durch die Ausgaben aller Touristen einer Destination erzielt wird, sondern wird definiert als Netto-Zuwachs oder Verlust von Ressourcen in einem bestimmten Bereich (Northcote und Macbeth 2006, S. 200). Künftige Zielwerte im Sinne einer nachhaltigen Destinationsentwicklung und -steuerung können dabei unterschiedlichste

yield“) sollen dabei die Diskussion über wünschenswerte Entwicklungen öffnen, aber auch die Abwägung der Ressourcenallokation unterstützen.<sup>17</sup> Der übergeordnete Zweck des Modells ist, wechselseitige Abhängigkeiten aufzudecken und über die Gewichtungen und wünschenswerten Zielwerte unter dem Oberziel der Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung zu diskutieren.

---

***Für das Forschungsprojekt führt das Verständnis von Tourism Yield als Verlust oder Zuwachs auch nicht-monetärer Ressourcen integriert in unterschiedliche Dimensionen regionaler Entwicklung zu Überlegungen, inwiefern „Koordinierte Gästelenkung“ aus Perspektive der Destinationsmanagementorganisation auf ein komplexes Zielsystem hin auszurichten und dieses mit Kooperationspartner:innen zu diskutieren ist.***

---

Unabhängig vom hohen Datenbedarf zur Yield-Messung, methodischen Unsicherheiten bei der Erfassung und der Subjektivität der zwangsläufig oft politisch gesetzten Zielwerte für einen nachhaltigen Tourismus empfehlen auch Northcote und Macbeth (2006) explizit deren möglichst interdisziplinäre Diskussion und Verhandlung mit Vertreter:innen unterschiedlicher Branchen und Bereiche.

In dem hier vorliegenden Forschungsansatz betrachten wir also sowohl die betriebliche Perspektive auf den individuellen Yield – was ist der gewünschte bzw. notwendige Ertrag auf Betriebsebene – als auch den der gesamten Destination gewissermaßen als integrierten Wert der Ziele der nachhaltigen Destinationsentwicklung und der einzelbetrieblichen Zielstellungen. Dabei gilt es im Sinne eines integrierten Yields nach Northcote und Macbeth (2006) möglicherweise nicht nur, ökonomische Zieldimensionen im Blick zu behalten, sondern auch weitere Sphären, in denen es durch „Koordinierte Gästelenkung“ Verluste oder Zuwächse geben kann.

### **3. Organisations- und Kooperationsstrukturen für „Koordinierte Gästelenkung“**

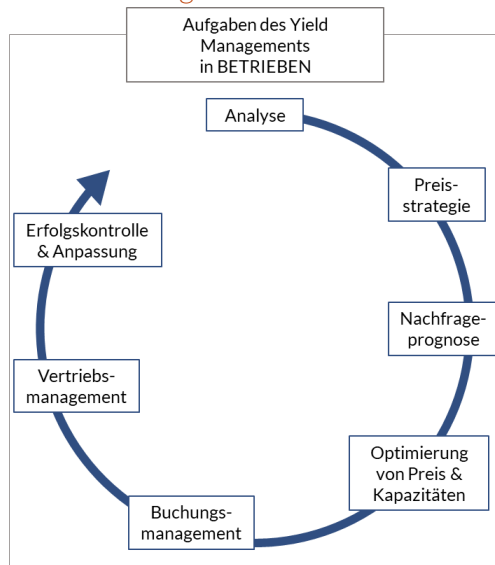
Um die Maßnahmen zur Gästelenkung an einem solchen integrierten und an Nachhaltigkeit orientierten Zielsystem auszurichten und zwischen den unterschiedlichen Anbieter:innen abstimmen zu können, ggf. sogar Impulse in Richtung eines Yield Managements mit entsprechenden Preis- und Kapazitätssignalen zur Steuerung der Nachfrage zu senden, bedarf es geeigneter Organisations- und Koordinationsstrukturen auf der Destinationsebene. Dabei stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen typische Kooperations- und Organisationsstrukturen auf Destinationsebene im Vergleich zu Unternehmen zur Nachfragelenkung mitbringen. Dies wird vor allem mit Bezug auf die spezifischen Anforderungen eines Yield Management ausgeführt, weil hier eine besonders enge Kooperation der zu Beteiligten erforderlich ist (siehe Abbildung 3).

---

Kategorien annehmen: monetäre wie Umsatz und Gewinn, quantitativ messbare physische Werte wie das Verhältnis Besucher Hauptsaison: Nebensaison oder Prozentanteile erodierter Flächen oder aber auf Skalen zur Bewertung von Zuständen wie die Gästezufriedenheit oder die Tourismusakzeptanz der Einheimischen.

<sup>17</sup> So kann die Gästezufriedenheit aktuell (current yield) 90 % betragen, würde aber mit 85 % immer noch ausreichen, um den derzeitigen Besucherstand zu halten. Entsprechend könnten z. B. Ressourcen des Gästeservice in besucherlenkende Maßnahmen fließen.

So verfügen Unternehmen wie beispielsweise Hotels je nach Größe entweder über eine Personalstelle oder eine Abteilung für Yield Management, wobei Entscheidungshoheit und Weisungsbefugnis klar definiert und zugeordnet sind – bei gleichzeitiger zentraler Kontrolle über die gesamte Produkt- und Servicekette des Betriebs bis hin zum Vertrieb (Büning et al. 2012). Die Yield Manager:innen besitzen hierbei den Überblick über die notwendigen (historischen) betrieblichen Daten für die Analyse und Nachfrageprognose, kennen zukünftige Veranstaltungen oder Events, welche die Buchungslage beeinflussen können, wissen um die Preissensibilität der Gäste, haben konkrete Umsatzziele, die es zu erreichen gilt, und entwickeln basierend darauf eine Strategie, mit der Preise und zugehörige Kapazitäten für einen maximalen Ertrag optimiert werden können (Wang et al. 2015, siehe Abb. 2). Professionelle Betriebe verfügen hierfür über entsprechende digitale, am Markt angebotene Systeme, die auch die Zahlen zu auf verschiedenen Vertriebskanälen erfolgten Buchungen zeitnah verarbeiten.<sup>18</sup>



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Guillet und Mohammed (2015)

Im Gegensatz dazu ist eine Destination nicht hierarchisch organisiert. Vielmehr handelt es sich um ein loses Netzwerk aus verschiedensten Leistungsträger:innen unterschiedlicher Größe, Umsatz- und Personalstärke sowie Professionalität, Zielen und Leistungsbündeln entlang der gesamten Produkt- und Servicekette (Dwyer und Forsyth 2008). Laut Fuchs et al. (2008, S. 183f. in Schmude und Namberger 2015, S. 52) stellt das „Management von Destinationen hohe Anforderungen an die Verantwortlichen, da Destinationen ein offenes System einzelner Elemente eines Leistungsbündels darstellen, innerhalb dessen klare Weisungsbefugnisse und auch die Möglichkeit einer objektiven Erfolgskontrolle fehlen. Destinationen bedürfen einer koordinierten Kooperation, um „Servicelücken“, bei denen der Tourist selbstständig einzelne Elemente des Leistungsbündels verbinden muss (z. B. Transport zwischen Liftstation und Hotel), zu minimieren. Die Touristen treten allerdings mit den einzelnen touristischen Leistungsträgern einer Destination direkt in Kontakt, was wiederum das Management des „Unternehmens Destination“ erschwert (z. B. durch „Kirchturmdenken“ einzelner Kommunen einer Destination oder durch Besitzstandsdenken einzelner Akteure einer Dachmarke).

Die DMO als Managementorganisation ist demgemäß auf kollaborative Mechanismen der Zusammenarbeit angewiesen (Beritelli et al. 2015). Allgemein zeigen Volgger und Pechlaner (2013), welche die Determinanten des DMO-Erfolgs untersuchen, dass der Effekt der Netzwerkfähigkeit nur durch eine erhöhte Autorität der DMO, d. h. eine erhöhte Macht und Akzeptanz der DMO innerhalb des Destinationsnetzwerks, wirkt. In der Konsequenz können Absprachen über Kapazitäten, Preise oder sonstige gästebezogene Lenkungsmaßnahmen seitens der DMO überwiegend nur auf Basis von Information, partizipativer Zielfindung und Überzeugung erfolgen. Hinzu kommt, dass

<sup>18</sup> Unter <https://hoteltechreport.com/de/revenue-management/revenue-management-systems> finden sich Branchenreports zu den am meisten genutzten Revenue Managementsystemen (letzter Zugriff 27.02.2023).

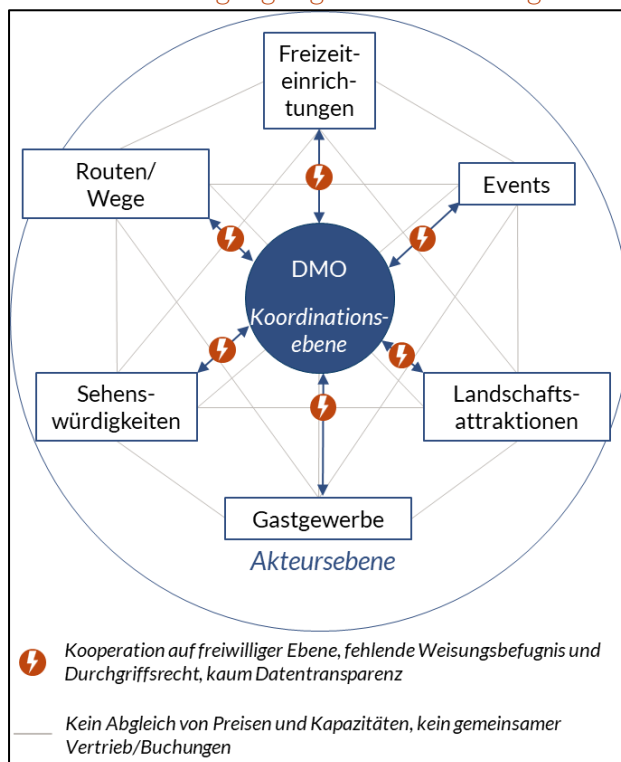
DMOs je nach Destinationsgröße unterschiedlich professionell aufgestellt sind und in kleineren, weniger leistungsstarken Zielgebieten als örtliche Tourist-Information meist nur über ein bis zwei Mitarbeitende verfügen. DMOs größerer Destinationen sind zwar personalstärker und verfügen über entsprechende interne Gliederungen in unterschiedliche Verantwortungsbereiche wie Marketing, Produktmanagement, Finanzierung etc. Eine DMO mit eigenem Personal für ein professionelles Yield oder Revenue Management bzw. den entsprechenden Kenntnissen konnte im Verlauf des Projektes jedoch bisher nicht identifiziert werden.

Tabelle 3: Voraussetzungen von Betrieben und DMOs bezüglich Yield Management (Auswahl)

Ausgewählte Merkmale	Betrieb/Leistungsträger:in	DMO
Organisationsform	Unternehmen, zentral gesteuert	Netzwerk mit unterschiedlich ausgeprägten Beziehungen zu selbständigen Akteur:innen
Koordination & Kooperation	Hierarchisch, durch verbindliche Weisung	Überwiegend freiwillig, durch Motivation, Information, Absprachen, Überzeugung seitens der DMO
Voraussetzungen Yield Management	Eigene qualifizierte Personalressource, digitale Datensysteme, zentraler Durchgriff über die gesamte Service- und Produktkette bis hin zum Vertrieb	Geringe Erfahrung mit Yield Management der DMO, fehlende Datentransparenz zu und kein Durchgriff auf Preise und Verfügbarkeiten der einzelnen Anbietenden

Quelle: eigene Zusammenstellung 2023

Abbildung 3: Netzwerkbeziehungen in Destinationen als Ausgangslage für Yield Management



Laut Stilling Blichfeldt (2014) bietet das Konzept der Macht eine realitätsnahe Beschreibung und Konzeptualisierung der Führungsrolle von Destinationen. Darüber hinaus erfordert die Vorherrschaft von integrativeren und Bottom-up-Ansätzen für die Entwicklung von Reisezielen ein besseres Verständnis der Machtverhältnisse, die in den Reisezielen herrschen. Wenn sich DMOs erfolgreich als Destinationsführer etablieren wollen, müssen sie sich inmitten der Machtnetze positionieren, welche Beziehungen und Interaktionen mit und zwischen Destinationsakteur:innen beinhalten (siehe Abbildung 3).

Quelle: Stilling Blichfeldt 2014, eigene Bearbeitung

## II. EMPIRISCHE GRUNDLAGEN FÜR EIN MODELL „KOORDINIERTER GÄSTELENKUNG“ AUF DESTINATIONSEBENE

Wer sind relevante Leistungsträger:innen, mit denen eine DMO zur Gästelenkung kooperieren sollte? Sind spezifische Arten von Betrieben besonders relevant für Besucherströme von außen? Wie schätzen bayerische Akteur:innen der Angebotsseite selbst ihre Bedeutung für die Gästelenkung vor Ort ein? Was sind die Einflussfaktoren für die Kooperationsbereitschaft?

### 1. Potenzielle Akteur:innen „Koordinierter Gästelenkung“

#### 1.1 Tourismusbetriebe und ihre Bedeutung für das Besuchsaufkommen in bayerischen Destinationen

Um potenzielle Akteur:innen einer „Koordinierter Gästelenkung“ zu ermitteln, wurden die vier Destinationen Zugspitz Region, Fränkisches Seenland, Bayerischer Wald und Ferienland Donau Ries stellvertretend für typische ländliche Urlaubs- und Ausflugsregionen in Bayern<sup>19</sup> anhand ihrer touristischen Websites analysiert und alle dort gelisteten Akteur:innen zu insgesamt 19 Akteursgruppen zusammengefasst. Bayerische Großstädte wurden wegen ihrer schwer erfassbaren Vielzahl potenzieller Akteur:innen und ihrer spezifischen Ausgangssituation hinsichtlich Lenkungsbedarf wie z. B. Großveranstaltungen, Sportstadien und Großevents etc. von dieser Analyse ausgenommen. Darüber hinaus wurden die bayerischen Akteur:innen der Angebotsseite selbst über die Onlinebefragung zu ihrer Wahrnehmung und Einschätzung relevanter Attraktionen und Angebote befragt.

Destinationstypenübergreifend dominieren nach Zahl des online erfassten Vorkommens die Outdoor-Freizeit- und Erlebniseinrichtungen wie z. B. Baumwipfelpfade, Freibäder als am häufigsten vorkommender Angebotstyp, gefolgt von Beherbergungsbetrieben, natürliche Landschaftsattraktionen wie z. B. Höhle, Klamm, Freizeit- und Erlebniseinrichtungen (indoor) mit Kinos, Bowlingbahnen, Gästeführungen, Veranstaltungen, Denkmäler/Bauwerke, Ausrüstungsverleihe/Schulen sowie die Gastronomie – je nach Destinationstyp in unterschiedlicher Reihenfolge (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Übersicht der Angebotsgruppierungen

Freizeit-/Erlebniseinrichtung (outdoor)	Veranstaltung/Event	Schule	Kultureinrichtungen (indoor)
Beherbergung	Denkmäler/Bauwerke	Wege/Routen	Informations- und Bildungseinrichtung
Landschaftsattraktion (natürlich)	Ausrüstungsverleih	Kulturelle Attraktionen (outdoor)	Gesundheitsdienstleister
Freizeit-/Erlebniseinrichtung (indoor)	Gastronomie	(Freizeit-)Verkehrsmittel	(Öffentliches) Infrastrukturangebot
Besucher:innenführung	Landschaftsattraktion (künstlich)	Kulinarik/regionale Produzent:innen	

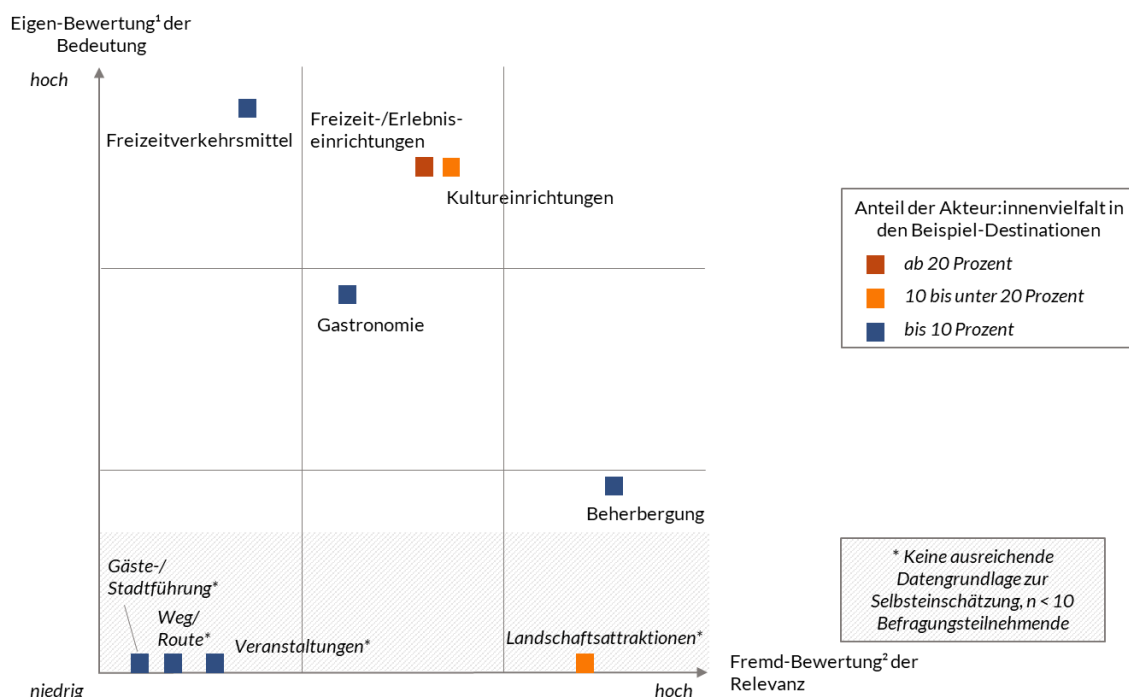
Quelle: eigene Zusammenstellung 2023

<sup>19</sup> Die Destination Zugspitz Region repräsentierte dabei den Typus der alpinen Bergregion, das Fränkische Seenland eine Seendestination, der Bayerische Wald eine Mittelgebirgsregion, das Ferienland Donau Ries den Aspekt der Flusslandschaft mit kleineren Städtezielen und somit typische Reiseziele des Bundeslandes.

Da für die insgesamt erfassten 341 Angebote kaum konkrete Besuchszahlen vorliegen und auch nicht erfasst werden konnten, wurden alle dem dwif e.V. aus bundesweiter Marktforschung vorliegenden Besuchsdaten zu den 19 Angebots- und Einrichtungsgruppierungen hinsichtlich minimaler und maximaler Ausprägungen ausgewertet (siehe Anhang 1). Im Ergebnis wiesen alle betrachteten Angebotsarten durchaus beträchtliche Frequenzen auf, so dass keine der 19 Angebotsarten von vorneherein von einer weiteren Untersuchung als für Ansätze „koordinierter Gästelenkung“ als irrelevant ausgeschlossen werden konnte.

Teilweise abweichende Erkenntnisse und neue Zusammenhänge ergab die Online-Befragung der bayerischen Akteur:innen, bei der sie gebeten wurden, die Angebotsgruppierungen insgesamt<sup>20</sup> und ihren eigenen Einfluss als Teil einer Angebotsgruppierung auf das Besuchsaufkommen vor Ort zu bewerten.

Abbildung 4: Quantitative und subjektive Einschätzung der Bedeutung ausgewählter Angebotsgruppierungen für das Besuchsaufkommen vor Ort (Angebotsperspektive)<sup>21</sup>



<sup>1</sup> Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach Ihr eigenes Angebot auf die Höhe des Besucheraufkommens vor Ort?

<sup>2</sup> Welcher Kategorie gehören aus Ihrer Sicht die 3 größten und wichtigsten Anbieter:innen Ihrer Region an, die wesentlich zum Besucher\*innenaufkommen beitragen?

Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelenkung 2022, n=338

Danach tragen **Beherbergungsbetriebe und Landschaftsattraktionen** in der Wahrnehmung der befragten bayerischen Leistungsträger:innen jeweils am stärksten zum Gästeaufkommen vor Ort

<sup>20</sup> Die Gesamtzahl von 19 Angebotsgruppierungen reduzierte sich in der Online-Befragung auf 17: Freizeiteinrichtungen indoor und outdoor wurden als ein Item abgefragt, Landschaftsattraktionen künstlich und natürlich ebenfalls.

<sup>21</sup> Bei Fremdeinschätzung wurden je nach Rang Punkte vergeben (Rang 1 drei Punkte bis Rang 3 ein Punkt) und aus der Summe der Punkte der Anteil berechnet. Hohe Fremdeinschätzung bedeutet ein Anteil von 25,0 % der größten Akteur:innen der Region in diese Kategorie fallen.

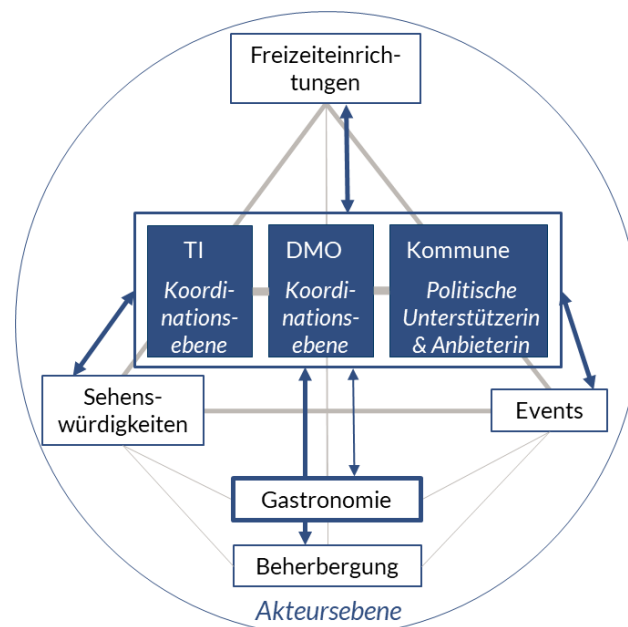
Bei Selbsteinschätzung ist der Anteil derjenigen angegeben, die ihren Einfluss hoch (8-10 auf einer Skala von 1=niedrig bis 10=hoch) einschätzen. Hohe Selbsteinschätzung steht für 60,0 % der Befragten in der Kategorie, die ihren Einfluss hoch einschätzen.

bzw. in der näheren Region bei (x-Achse, Fremdeinschätzung). In der Selbstwahrnehmung (y-Achse) sieht sich die Beherbergung als weniger relevant für die Besucher:innenfrequenz vor Ort, ein Hinweis darauf, dass aus Sicht der Beherbergung möglicherweise nicht die Übernachtungs-, sondern Tagesgäste das größere Problem für die Gästelenkung darstellen. **Freizeiteinrichtungen**, die quantitativ den größten Anteil der Angebote in den vier Musterdestinationen ausmachen (siehe rote Färbung), sehen sich selbst stärker verantwortlich für das Besuchsaufkommen (y-Achse Selbsteinschätzung) als sie durch die Summe der Befragten (x-Achse-Fremdeinschätzung) bewertet werden. Für **Freizeitverkehrsmittel** wie Ausflugsschiffahrt oder Bergbahnen gilt ähnliches. Nur bei der **Gastronomie** stimmen Selbst- und Fremdeinschätzung gut in einem mittleren Bereich überein. Für Stadtführungen, Marketingorganisationen von Wander- und Radrouten, Veranstaltungsangebote sowie Landschaftsattraktionen reicht die Fallzahl der Antwortenden nicht aus, um eine Selbsteinschätzung an der y-Achse abzutragen, sie werden bis auf die Landschaftsattraktionen jedoch auch als nicht relevant für das Besuchsgeschehen vor Ort eingeordnet.

## 1.2 Kooperationsbeziehungen für „Gästelenkung“ auf Destinationsebene

Abbildung 5 veranschaulicht schematisch die Unterschiede in den bisherigen Kooperationsbeziehungen zu Fragen der Besucher:innenlenkung. Im Zentrum stehen **DMOs und Tourist-Informationen mit der Kommune**, denn sie arbeiten nach der Befragung stark untereinander zusammen und sind jeweils auch für die anderen Leistungsträger:innen wichtig. Das bekräftigt die Sonderrolle, die DMOs bzw. Tourist-Informationen und Kommunen im Netzwerk der Destination einnehmen.

Abbildung 5: Kooperationsbeziehungen zur Gästelenkung auf Basis der Ergebnisse der Onlinebefragung



Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelenkung 2022, n=338

**Beherbergungsbetriebe** sind im Beziehungsgeflecht bewusst weiter außen platziert: Es fällt auf, dass sich Beherbergungsbetriebe als weniger relevant für das Besuchsaufkommen sehen und gleichzeitig sind sie auch diejenigen, die bislang am seltensten Kooperationsbeziehungen zur Gäs-



telenkung zu anderen Leistungsträger:innen<sup>22</sup> unterhalten. Lediglich mit den örtlichen Tourist-Informationen (46,4 %) bzw. dem regionalen Tourismusverband (40,0 %) kooperieren die Befragten verstärkt, bestehen hier in der Regel Beziehungen auf Basis von Gastgeberverzeichnissen oder für Buchungen über die Destinationswebsite. **Gastronomiebetriebe** kooperieren auffällig oft mit anderen Gastronomiebetrieben (63,2 %), weshalb sie etwas hervorgehoben erscheinen. **Freizeit-/Kultureinrichtung/Sehenswürdigkeiten und Attraktionen** zeigen bezogen auf fast alle Akteur:innen das umfassendste Kooperationsverhalten, insbesondere mit Tourist-Informationen (65,6 %), Kommune (51,7 %) und DMOs (50,8 %) arbeitet mindestens jede:r Zweite zusammen, untereinander kooperiert nur etwa jede:r Dritte (34,0 %). Dazu trägt möglicherweise bei, dass Kommunen häufig selbst Träger und Betreiber oder Muttergesellschaften von Besuchseinrichtungen wie Thermen, Museen, Badestellen, Veranstaltungszentren, Park- und Stellplätzen etc. sind.<sup>23</sup> Sonderfälle stellen dabei Besucher:innenattraktionen im Landschaftsbereich (künstliche wie Gärten, Parks oder Lehrpfade sowie natürliche wie Natur- und Nationalparke, Wasserfall, See etc.) dar, die quantitativ und als potenzielle Besuchsmagneten wichtig sind. Hier bedarf es aber entsprechender Vertreter:innen im Sinne eines Managements, um konkret in „Koordinierte Gästelenkung“ einbezogen werden zu können<sup>24</sup>.

### 1.3 Einflussfaktoren auf die Kooperationsbereitschaft bayerischer Tourismusbetriebe bei „Koordinierter Gästelenkung“

*Die befragten bayerischen Tourismusbetriebe lassen sich aufgrund der Ergebnisse der Onlinebefragung auch dahingehend analysieren, welche Strukturen – z. B. Betriebstyp, Betroffenheit etc. – ihre potenzielle Bereitschaft zur Kooperation für eine „Koordinierte Gästelenkung“ beeinflussen.*

**Zu viele Gäste und Besucher:innen sind für viele Akteur:innen der Angebotsseite ein Thema und zwar nicht erst seit der Pandemie:** Gut ein Drittel aller Befragten hat schon vor der Corona-Pandemie im eigenen Betrieb Überlasterscheinungen erlebt. Fast jede:r Zweite kennt solche Situationen eher aus der näheren Region, nicht aber aus der eigenen Kommune oder dem eigenen Betrieb. Während der Corona-Pandemie haben rund ein Viertel der Befragten „Overtourism“-Tendenzen in der näheren Region wahrgenommen. Vor allem in **Gastronomiebetrieben** sind Überlastsituationen häufig: 52,6 % haben diese schon vor der Pandemie im eigenen Betrieb registriert, 84,6 % auch in der eigenen Kommune (Mehrfachnennungen möglich). Regional ausgewertet äußern sich vor allem befragte Betriebe an oberbayerischen Standorten deutlich überdurchschnittlich häufig als betroffen.<sup>25</sup> Von den befragten Betrieben in von Überlasterscheinungen betroffenen Regionen, kooperie-

<sup>22</sup> Abgefragt wurden Transportunternehmen/Verkehrsträger, Ähnliche Anbieter:innen (z. B. Gastronomiekooperation), Kommune/örtlicher Verwaltung, örtliche Tourist-Information, Regionaler Tourismusverband, Polizei/Feuerwehr, Organisationen (z. B. Bund Naturschutz, DAV etc.)

<sup>23</sup> Als solche können sie unmittelbar Einfluss auf Preisstellung, Kapazitäten und besucherlenkende Angebotsgestaltung sowie Marketing nehmen. Beispielhaft seien hier städtische Museen genannt, die während der Pandemie Besucher:innenandrang über kontingentiertes Onlineticketing entzerrten (z. B. Museum für Mensch und Natur, München).

<sup>24</sup> I.d.R. dürften häufig wiederum die Kommunen oder entsprechende Schutzgebiets-, Forstverwaltungen oder Untere Naturschutzbehörden für das Management dieser Landschaftsattraktionen verantwortlich sein.

<sup>25</sup> Oberbayerische Betriebe sehen sich in ihrem Betrieb zu 60,3 % von Überlastsituationen betroffen, in der Kommune ihres Betriebes zu 73,7 % und in der näheren Region 81,4 %.

ren mit 58,6 % bereits jetzt mehr als die Hälfte der Befragten mit mindesten einer anderen Akteur:innengruppe<sup>26</sup> in der Region. In Regionen, die nicht davon betroffen sind, arbeiten bereits 71,0 % der Befragten mit anderen zusammen an der besseren Verteilung der Besucher:innen. Dementsprechend lässt sich **kein direkter Zusammenhang zwischen Betroffenheit und einer bereits stattfindenden Kooperation** herstellen. Gleichzeitig gaben 13,3 % der Befragten an, mit niemandem zur Besucher:innenlenkung zu kooperieren. Auch hier führen Überlasterscheinungen nicht zu vermehrter Kooperation, im Gegenteil sind es in überlasteten Regionen mit 16,0 % der Befragten etwas mehr als in nicht überlasteten Regionen (13,0 %), die aktuell mit niemandem kooperieren.

**Kooperationsbereitschaft ist eher ein Haltungsfrage:** Überdurchschnittlich kooperationsbereit zeigen sich diejenigen **Betriebe, die ihren Einfluss auf das Besuchsaufkommen höher einschätzen** und sich dementsprechend möglicherweise stärker ihrer Möglichkeiten und „Pflichten“ bewusst sind (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Ausgewählte Einflussfaktoren auf die Kooperationsbereitschaft

Einflussfaktor	Wäre voll und ganz & teilweise bereit zur Kooperation <sup>1</sup> : Bandbreite je nach Maßnahmenbereich & Durchschnitt	Einschätzung
Hoher Einfluss auf Besuchsaufkommen (Selbsteinschätzung) <sup>2</sup>	66,7-90,0 % (Ø 76,2 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigen in allen Bereichen eine höhere Kooperationsbereitschaft als Betriebe mit geringem Einfluss</li> <li>• Bei geringem Einfluss geben viele Betriebe an, dass Kooperationen für Lenkungsmaßnahmen nicht relevant seien</li> </ul>
Hoher Belastung in der Region <sup>3</sup>	55,6-84,2 % (Ø 66,8 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Regionen mit hoher Belastung gibt es bereits überdurchschnittlich viele Kooperationen</li> <li>• Das derzeitige Kooperationsverhalten ist nur leicht niedriger, wenn die Region noch nicht unter Belastungserscheinungen leidet</li> </ul>
Betriebsart <sup>4</sup>	Beherbergung: 47,9-79,1 % (Ø 62,8 %) Gastro: 47,1-84,2 % (Ø 68,1 %) Freizeit: 49,1-93,4 % (Ø 68,5 %) Verkehr: 60,0-81,5 % (Ø 75,1 %) DMOs & TIs: 77,8-100 % (Ø 90,3 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeit-/Kultureinrichtungen und Sehenswürdigkeiten kooperieren derzeit am meisten mit anderen Akteur:innen</li> <li>• Gastronomiebetriebe setzen bislang am seltensten Lenkungsmaßnahmen um</li> <li>• Beherbergungsbetriebe sehen sich in vielen Bereichen nicht gefordert</li> <li>• Den niedrigsten Zustimmungswert erhält jeweils die Preispolitik (Ausnahme Beherbergung, hier ist es die Abstimmung der Öffnungszeiten)</li> </ul>

<sup>1</sup> In welchen Bereichen wären Sie allgemein dazu bereit, gemeinsam mit anderen Anbieter\*innen in der Destination Maßnahmen zur Besucherlenkung umzusetzen?

<sup>2</sup> Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach Ihr eigenes Angebot auf die Höhe des Besucheraufkommens vor Ort?

<sup>3</sup> Haben Sie in den letzten Jahren Überlastsituationen in der näheren Region wahrgenommen?

<sup>4</sup> Bitte geben Sie an, welcher der folgenden Akteursgruppen Sie sich in erster Linie zuordnen.

Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelenkung 2022, n=338

<sup>26</sup> Transportunternehmen/Verkehrsträger, ähnliche Anbieter:innen (z. B. Gastronomiekoooperation), Kommune/örtlicher Verwaltung, örtliche Tourist-Information, Regionaler Tourismusverband, Polizei/Feuerwehr, Organisationen (z. B. Bund Naturschutz, DAV etc.)

Gleichzeitig mangelt es Betrieben, die nach eigener Aussage einen eher geringen Einfluss auf das örtliche Besuchsaufkommen haben, offensichtlich an Motivation für Zusammenarbeit bei diesem Thema. Grundsätzlich ist die potenzielle Kooperationsbereitschaft hoch: Nur 3,5 % der befragten Betriebe äußern, ganz grundsätzlich in keinem Bereich bereit zu sein, Lenkungsmaßnahmen kooperativ umzusetzen.

## 2. Betriebliche Maßnahmen für „Koordinierte Gästelenkung“

Welche Arten von Lenkungsmaßnahmen gibt es und wonach werden diese üblicherweise unterschieden? Welche Maßnahmen eignen sich davon für die betriebliche Ebene? Was wenden welche Tourismusbetriebe davon heute schon an bzw. zu welchen Lenkungsmaßnahmen besteht Kooperationsbereitschaft? Und welche Rolle spielen in den Betrieben speziell Maßnahmen zu Kapazitäten und Preisen, die die Grundlage für ein potenzielles gemeinsames Yield Management bei einer gemeinsamen Gästelenkung in einer Destination sein könnten?

### 2.1 Zu den Arten nachfragebezogener Lenkungsmaßnahmen

Lenkungsmaßnahmen für Besucher:innen werden in der Literatur unter verschiedenen Blickwinkeln diskutiert und kategorisiert. Funktional können **informierende Maßnahmen**, die der betreffenden Zielgruppe eine freie Wahl bezüglich ihres Besuchsverhaltens lassen, wie etwa Informationen zur aktuellen Auslastung eines Schwimmbads von solchen differenziert werden, die **inhibitorisch** wirken wie Sperrungen oder Verbote von Skipisten, Kapazitätsbeschränkungen z. B. etwa bei Veranstaltungen oder Ausstellungen. Letztere verhindern den Besuch oder schränken das Besuchsverhalten mehr oder minder stark ein.<sup>27</sup> Als positiv verhaltensmotivierende Form des Lenkens gilt heute das so genannte **Nudging**, bei dem ein spezifisches Design Anreize zur Beeinflussung von Konsumententscheidungen setzt, z. B. durch Verringerung von Alternativen, Veränderungen von Darstellungen bzw. Format, Voreinstellungen, wie etwa die Bahnreise, deren Beschreibung gezielt vor die der PKW-Anreise auf der Website einer Sehenswürdigkeit gesetzt wird.<sup>28</sup> Solche **indirekten Maßnahmen** (Information, Bildung, Nudging) sollen nach Arnberger (2013) das Besucher:innenverhalten eher langfristig auf der psychologischen Ebene beeinflussen, während **direkte Maßnahmen** wie Sperrungen und Verbote zwar schnell wirken, aber hohen Ressourcenbedarf, Rechtfertigungsaufwand und Kosten zu ihrer Durchsetzung und Kontrolle nach sich ziehen. Als destinationsbezogene Maßnahmenarten empfiehlt der DTV-Handlungsleitfaden viele **indirekte Maßnahmen** wie digitale und analoge Information, Informations- und Leitsysteme, Marketing und Kommunikation sowie den Ausbau von Angeboten und Alternativen – sowohl räumlich als auch zeitlich – bis hin zur Entzerrung im Jahresverlauf, nennt aber auch Verbote, Sperrungen, Gebote und Regeln sowie die

<sup>27</sup> [https://www.destination.one/blog/zeitgemaesse-besucherlenkung-im-tourismus-systematik-und-anforderungen/tourism-report/\(letzter Zugriff 27.02.2023\)](https://www.destination.one/blog/zeitgemaesse-besucherlenkung-im-tourismus-systematik-und-anforderungen/tourism-report/(letzter%20Zugriff%2027.02.2023))

<sup>28</sup> Nudging (dt. anstupsen) stammt aus der Verhaltensökonomie. Nudges zielen darauf, Menschen zu Entscheidungen zu motivieren, die ihr Leben positiv beeinflussen. Definitiv erhöhen sie dabei das persönliche Wohlbefinden, sind einfach umsetzbar, kostengünstig und schränken Entscheidungsmöglichkeiten eben nicht ein; <https://www.fh-muenster.de/science-marketing/nudging.php> (letzter Zugriff 27.02.2023)

Bereiche Kontingentierung und Ticketing- und Reservierungssysteme als Steuerungsmöglichkeiten.<sup>29</sup> Für das hier durchgeführte Forschungsprojekt wurden die Maßnahmen aus der Vielzahl von Vorschlagskatalogen extrahiert, die auf betrieblicher Ebene als durchführbar und auch durch Praxisbeispiele durch Recherche aufzufinden waren (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Kategorien und Beispiele betrieblicher Lenkungsmaßnahmen

Art/Kategorie	Beispiele für Einzelmaßnahmen
<b>Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen</b>	Bewerbung weniger besuchter Angebote und Zeiten, Weitergabe von Echtzeit-Informationen zu Auslastungen, Informationen zum Besuchsverhalten, Verzicht auf Marketing für Highlight-Angebote
<b>Produktbezogene Maßnahmen</b>	Verlängerte Öffnungszeiten, zeitliche Angebote, wie z. B. Ladiesdays Skigebiet, Kurzschwimmen, Nebensaisonpauschalen, Entzerrung durch Selbstbedienung, ToGo-Angebote, neue Produktalternativen
<b>Mobilitätsbezogene Maßnahmen</b>	Beteiligung an Gästekarten mit kostenloser Mobilität, Transfer vom Bahnhof bei Anreise, Kombitickets mit ÖPNV-Anreise, Beteiligung an Parkraummanagement (Schranken, Stellplätze, Preise)
<b>Preis- und Kontingentierungsmaßnahmen</b>	Dynamic Pricing, Frühbucher-Rabatte, Preissteuerung Nebensaison, zu Tagesrandzeiten, bezogen auf Wochentage, Obergrenzen oder Reduktion von Kapazitäten, Kontingentierung durch digitale Ticket-/Reservierungssysteme etc.

Quelle: eigene Bearbeitung 2023

Nicht immer sind die Zuordnungen der Einzelmaßnahmen zu den Kategorien trennscharf. Mobilitätsbezogene Maßnahmen wurden wegen ihrer hohen Bedeutung für die Lenkungsdiskussion als Sonderthema ausgegliedert, auch wenn z. B. Kombitickets für Thermen oder Skigebiete mit Bahnreise auch Preisanreize setzen.

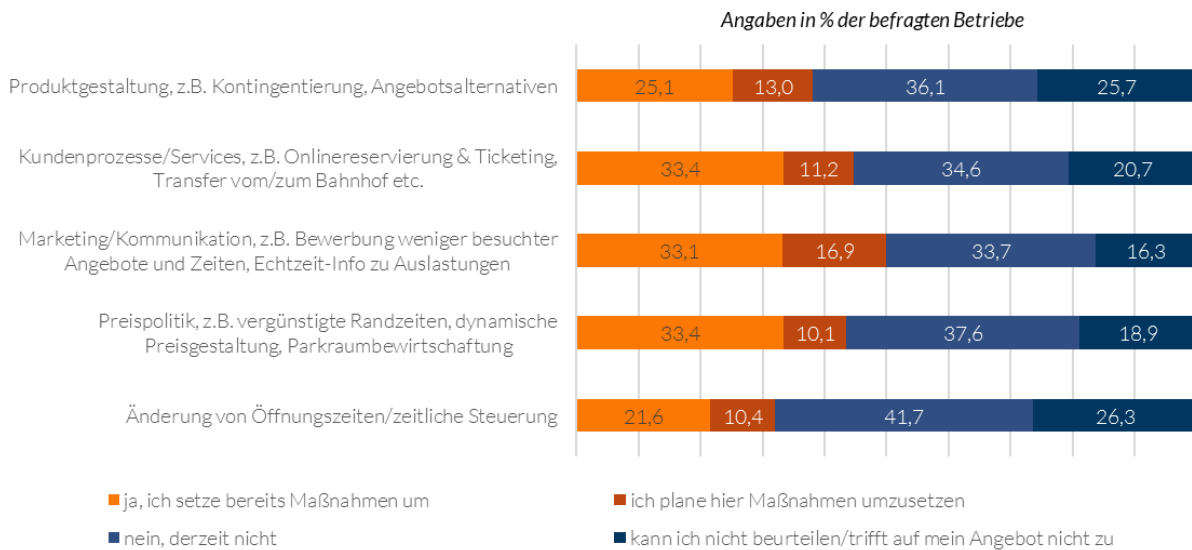
## 2.2 Präferenzen für Lenkungsmaßnahmen bei bayerischen Tourismusbetrieben

*Die in der Onlinebefragung abgeprüften 34 Lenkungsmaßnahmen und -bereiche wurden daraufhin ausgewertet, welche davon von den bayerischen Tourismusbetrieben bereits schwerpunktmäßig umgesetzt wurden bzw. welche sie in der Planung haben. Auf den Maßnahmen und Erfahrungen lässt sich potenziell eine „Koordinierte Gästelenkung“ in einer Destination aufbauen.*

Destinationen müssen sich darauf einstellen, dass eine Mehrheit von Betrieben bisher keine Lenkungsmaßnahmen einsetzen bzw. die Betriebe davon ausgehen, dass diese Maßnahmenbereiche nicht auf ihren Betriebstyp zutreffen, oder meinen, dies nicht einschätzen zu können (zwischen 50,0 und 68,0 % je nach Bereich). Hiermit zeichnet sich ein hoher Informationsbedarf und Überzeugungsaufwand bei der Ansprache der Betriebe für jedweden Lenkungsansatz an.

<sup>29</sup> DTV (Hrsg.): Besucherlenkung in touristischen Destinationen. Berlin, im März 2021 und [https://bzt.bayern/besucherlenkung\\_theorie\\_einordnung/](https://bzt.bayern/besucherlenkung_theorie_einordnung/) (letzter Zugriff 27.02.2023)

Abbildung 6: Bereits umgesetzte bzw. geplante Bereiche für Lenkungsmaßnahmen in bayerischen Tourismusbetrieben (Priorisierung)



Setzen Sie in Ihrem Betrieb bereits in den unten genannten Bereichen Maßnahmen zur Besucherlenkung um bzw. planen Sie diese umzusetzen?

Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelenukung 2022, n=338

Bezogen auf die Bereiche **Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, Onlinereservierung und Ticketing**, aber auch auf das Thema **Preispolitik** ist bei den aktiven Betrieben (ca. ein Drittel) praktische Erfahrung vorhanden. **Angebotsalternativen, Kontingentierung** und das Thema **zeitliche Steuerung** werden von weniger Betrieben bereits eingesetzt (21,6-25,1 %). Nach **Betriebsarten** betrachtet erscheinen **Beherbergungsbetriebe** für alle Maßnahmenarten ähnlich offen mit Ausnahme von Öffnungszeitenänderungen. Von allen Akteursgruppen haben Hoteliers die meiste Erfahrung mit preispolitischen Steuerungsmaßnahmen (v. a. Nebensaisonpreise). Auffällig ist, dass ein Fünftel bis ein Drittel bei den Hoteliers die erwähnten Maßnahmenbereiche meint nicht beurteilen zu können oder als nicht zutreffend für sich sieht. Das mag wiederum darauf hindeuten, dass vielen Beherbergungsbetreibenden die ihnen von anderen Akteur:innen zugeschriebene Lenkungswirkung nicht bewusst ist. Nur jeder dritte befragte **Gastronomiebetrieb** setzt derzeit Maßnahmen zur Gästelenukung um oder plant dies. Gastronom:innen zeigen im Vergleich die größere Bereitschaft zur Abstimmung der Öffnungszeiten und bei der Produktgestaltung, sind aber besonders skeptisch gegenüber preispolitischen Instrumenten. **Freizeit-/Kultureinrichtungen/Attraktionen** lassen die höchste Offenheit für lenkende Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen erkennen und setzen dort und im Ticketingbereich bereits häufig etwas um oder planen dies.

Das Bild wird differenzierter, wenn die **häufigsten Einzelmaßnahmen** betrachtet werden, bezogen auf diejenigen Betriebe, die auch tatsächlich Maßnahmen umgesetzt haben bzw. planen. **Digitalisierungsmaßnahmen** zum Ticketing, kontaktlosen Reservieren, Onlinebezahlung und auch die Kontingentierung durch Ticketingsysteme und damit **wichtige Grundlagen für eine Preis-Kapazitätssteuerung** stehen unter den zehn wichtigsten Maßnahmen.

Tabelle 7: Top 10 Einzelmaßnahmen zur Nachfragelenkung bayerischer Tourismusbetriebe  
(Angaben der befragten Betriebe in %, Mehrfachnennungen möglich)

Rang	Frage: Welche der genannten konkreten Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Betrieb um bzw. planen Sie umzusetzen, um Ihre Nachfrage und deren Verhalten zu steuern?
1	Kontaktloses Reservieren/Buchen/Ticketing
2	Preissteuerung Nebensaison
3	Onlinebezahlung
4	Vermarktung weniger bekannter Angebote
5	Zeitliche Verschiebung, verlängerte Öffnungszeiten
6	Kontingentierung durch digitale Ticket-/Reservierungssysteme
7	Information über alternative Anreise zum PKW
8	Andere Start-/Treffpunkte und Routenverläufe bei (Stadt-)Führungen
9	Neue Produkte als Alternativen (zusätzlich zu bestehenden)
10	Saisonal-thematische Angebote (Ostern im Zoo, Sonderausstellungen, Valentinstag im Hotel)

Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelenkung 2022, n=338

Mit dem Stichwort „**Alternativengestaltung**“ lassen sich die Vermarktung weniger bekannter Angebote, alternative Anreisemöglichkeiten oder neue Produktalternativen sowie das Thema saison-thematische Angebote als zweiter Schwerpunkt zusammenfassen. Weniger Akzeptanz gibt es in den folgenden Bereichen:

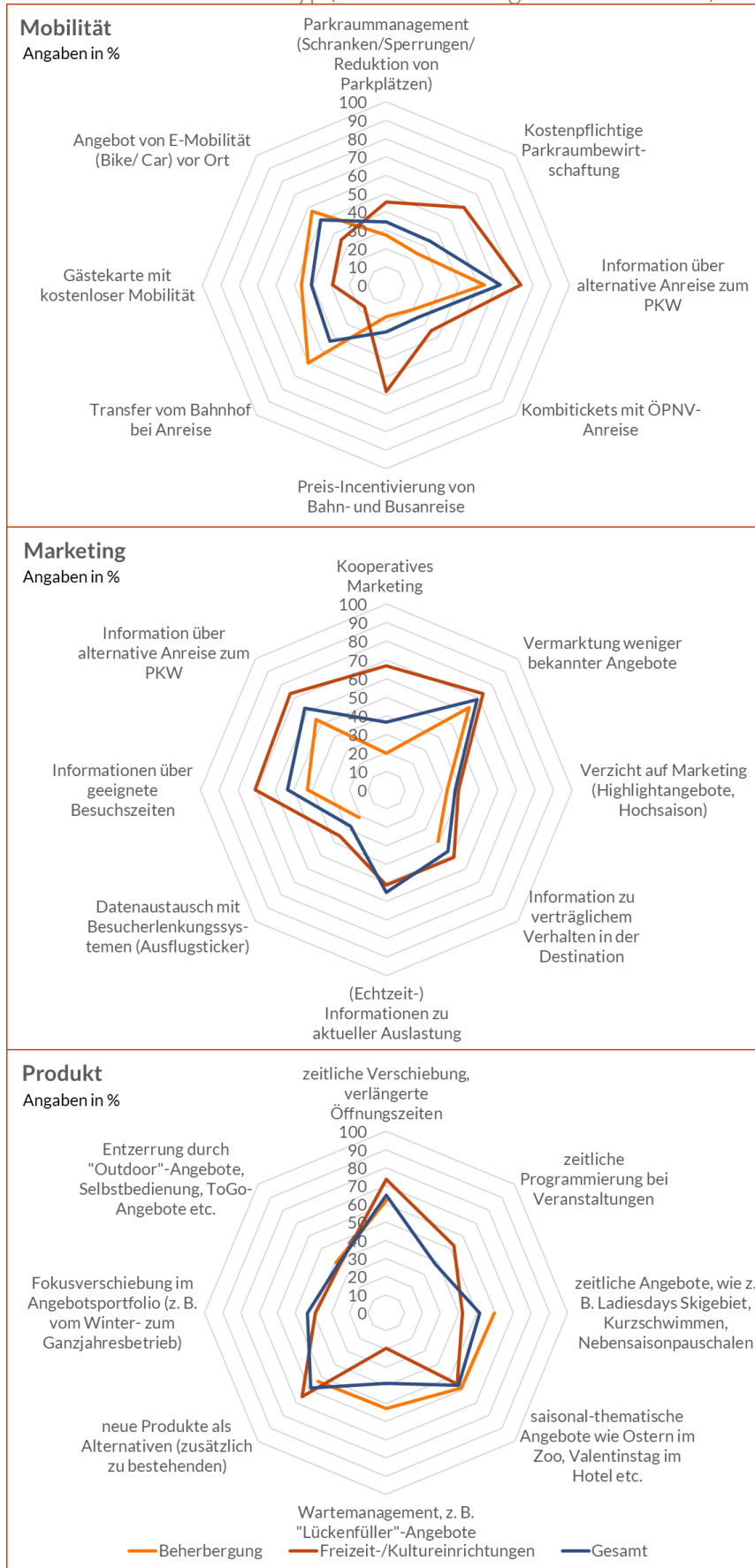
- Mobilität mit Kombination von Ticket und ÖPNV, Parkraummanagement als strittiges Thema,
- Maßnahmen mit wirtschaftlichen Auswirkungen im Betrieb, z. B. durch Reduktion von Kapazitäten, dem Verzicht auf Marketing, Obergrenzen bei Sitzplätzen oder Tickets,
- engere Kooperation mit anderen Betrieben, z. B. gemeinsame Kombinationsangebote oder Empfehlung von anderen Anbieter:innen (vermutlich aus Konkurrenzdenken heraus) sowie
- sonstige Preissteuerungsmaßnahmen außer Preissteuerung Nebensaison<sup>30</sup>.

Dass nicht alle Maßnahmenbereiche und Einzelmaßnahmen gleichermaßen für jeden Betriebstyp geeignet oder naheliegend sind, zeigen die folgenden Auswertungen für ausgewählte Betriebsarten. Beispielhaft werden hier Beherbergungsbetriebe und Freizeit-/Kultureinrichtungen der Gesamtheit der Befragten gegenübergestellt.<sup>31</sup> Während **Beherbergungsbetriebe** beim **Thema Mobilität** auf zusätzliche Angebote wie E-Mobilität und Transfer ihrer Gäste vom Bahnhof setzen, um nachhaltige Anreise zu fördern, versuchen **Freizeitbetriebe** mit Preis-Incentivierung bei Bahnreise (Kombitickets, Preisnachlass), kostenpflichtiger Parkraumbewirtschaftung und entsprechender Anreiseinformation zu beeinflussen.

<sup>30</sup> Während bei den Top 10 Maßnahmen 56,0 bis 88,5 % der aktiven Betriebe diese Maßnahmen umsetzen oder planen, sind es bei den weniger populären meist zwischen ca. 30-40 %.

<sup>31</sup> Wiederum konnten diese Auswertungen nur für die Betriebsarten erfolgen, die in ausreichender Fallzahl in der Gesamtheit der Antworten enthalten waren: nämlich Beherbergungsbetriebe sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen im Vergleich zur Gesamtheit der befragten bayerischen Tourismusbetriebe.

Abbildung 7: Umgesetzte bzw. geplante nachfragenlenkende Maßnahmen nach Kategorie und Betriebstyp (Anteil der befragten Betriebe in %)



Welche der unten genannten konkreten Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Betrieb um bzw. planen Sie umzusetzen, um Ihre Nachfrage und deren Verhalten zu steuern?

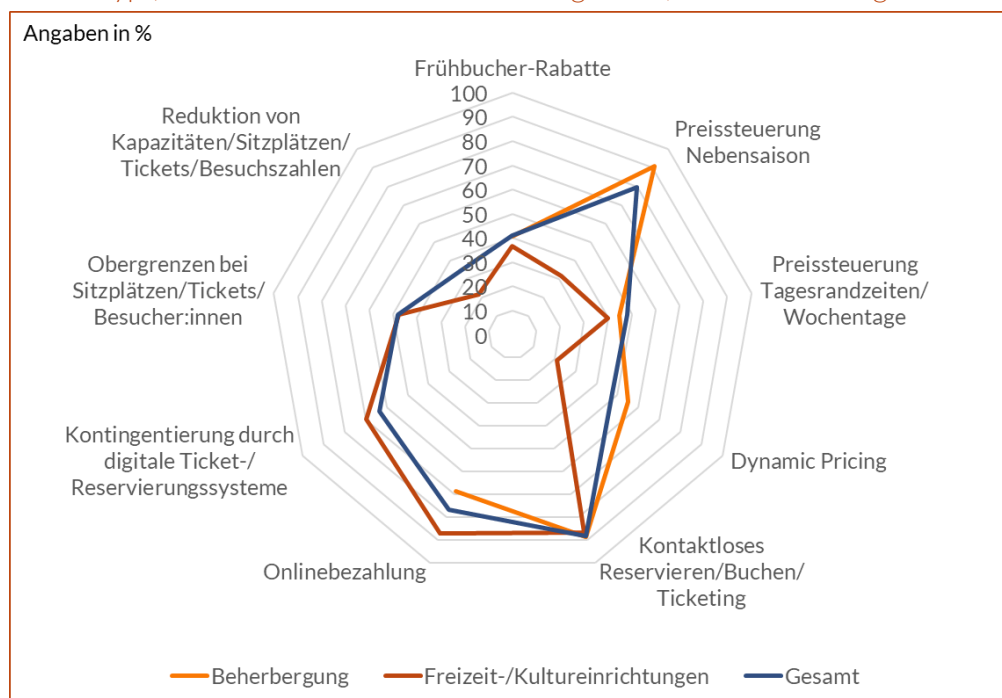
Quelle: eigene Onlinebefragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelentung 2022, n=338

Bei den **Marketingmaßnahmen** sind Beherbergungs- sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen ähnlich eingestellt, lediglich beim kooperativen Marketing sticht die höhere Offenheit der Freizeit- und Kultureinrichtungen gegenüber einem möglicherweise ausgeprägten Konkurrenzdenken im Bereich der Beherbergung hervor. Mit Blick auf das bayernweit vorangetriebene Besucherlenkungs-Projekts Ausflugsticker<sup>32</sup> stimmt nachdenklich, dass der Datenaustausch zu Auslastung nur ein geringes Echo als Umsetzungsmaßnahme unter den befragten Betrieben findet. Bezogen auf das **Produkt** werden Lenkungsmöglichkeiten vor allem bei **Öffnungszeitenänderungen** gefolgt von der **Alternativenentwicklung** und **saisonal-thematischen Angebote**, um Gäste auf andere Angebote oder spezielle, weniger frequentierte Saisons zu lenken – dies ist für beide Betriebsarten ähnlich wichtig und auch die Gesamtheit der in der Lenkung aktiven Anbieter:innen. Innerbetriebliches Wartemanagement z. B. an der Rezeption, im Restaurantbereich und/oder beim Zimmerbezug ist in der Hotellerie ein bereits typisches Lenkungsfeld.

## 2.3 Kapazitäts-Preis-Maßnahmen als möglicher Ansatz für kooperatives Yield Management auf Destinationsebene

In den befragten **Beherbergungsbetrieben** konzentriert sich die Nachfragenlenkung über den Preis klar auf die eher statische Incentivierung der Nebensaison, eine dynamische Preisgestaltung, wie sie für ein Yield Management relevant wäre, ist merklich weniger verbreitet, Frühbucherrabatte werden noch einmal geringer umgesetzt bzw. als Maßnahmen in Planung genannt.

Abbildung 8: Umgesetzte bzw. geplante nachfragenlenkende Kapazitäts-Preis-Maßnahmen nach Betriebstyp (Ansätze betriebliches Yield Management; Anteil der befragten Betriebe in %)



Quelle: eigene Online-Befragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästelung 2022, n=338

<sup>32</sup> www.ausflugsticker.bayern



**Freizeit- und Kulturbranche** haben demgegenüber den Schwerpunkt bei der Kontingentierung durch digitale Ticketingsysteme und in diesem Zusammenhang auch die Onlinezahlung schon stark umgesetzt bzw. planen hier die Umsetzung, wozu möglicherweise auch die Pandemiesituation in Teilen beigetragen hat. Diese Grundlagen zusammen schaffen zumindest die technologische Basis, um Kapazitäten und aktuelle Preise für die Nachfrage sichtbar oder auch über dynamisch bepreiste Kontingente buchbar zu machen. Allerdings könnte es auf Destinationsebene darum gehen, die divergierenden Interessen – Beherbergung mit Nebensaisonfokus und Freizeit-/Kultureinrichtungen ohne eindeutige zeitliche Lenkungsvorstellung (nur leicht stärkere Ausschläge gehen hier Richtung Frühbucherrabatte und Preissteuerung der Tagesrandzeiten/Wochentage) – durch entsprechend moderierte Ansätze erst einmal in einem gemeinsamen Zielkonzept auf Destinationsebene zueinander zu bringen. So stellt sich die Frage, ob nicht auch Erlebniseinrichtungen in Freizeit und Kultur Preissignale zur Nebensaison aussenden könnten, wie es z. B. in Skigebieten durchaus üblich ist.

### 3. Nachfrageperspektive auf das Thema Überlastungssituationen und Lenkungsmaßnahmen in Bayern<sup>33</sup>

Knapp vier von zehn Gästen haben auf ihrem Tagesausflug nach Bayern 2022<sup>34</sup> Störfaktoren wahrgenommen. Dazu zählten in erster Linie **überteuerte Preise (16,9 %)**, Menschenmassen (15,3 %) und Verkehrsprobleme im motorisierten Individualverkehr (13,2 %). Dies entspricht damit in etwa der bundesweiten<sup>35</sup> Situation. Insbesondere bei Tagesausflügen zu Veranstaltungen fallen Verkehrsprobleme (30,6 %) in Bayern häufiger negativ auf als bundesweit (22,2 %), und beim Verwandten- und Bekanntenbesuch sind es die überteuerten Preise (BY: 18,4 %, D: 13,5 %). Diejenigen, die Beeinträchtigungen wahrgenommen haben, haben ihren Tagesausflug dennoch mehrheitlich wie geplant durchgeführt. Etwa jede:r Fünfte hat vor Ort alternative Aktivitäten, Attraktionen oder Routen genutzt, womit gemessen an der Gesamtheit der bayerischen Ausflügler:innen insgesamt etwa 8 % mit einer Verhaltensänderung auf Überlastsituationen am Ausflugsziel reagiert haben. Für künftiges Ausflugsverhalten bezogen auf dasselbe Ausflugsziel (Wiederbesuchsabsicht) ist nach eigenen Aussagen für knapp zwei Drittel der bayerischen Tagesausflügler:innen eine Überfüllungssituation irrelevant (63,4 % der Befragten ziehen keine Konsequenzen), ein gutes Drittel dagegen gibt sich immerhin beeinflussbar: Am ehesten wirken sich die Erfahrungen auf den Zeitpunkt des Besuchs (19,2 %) und die Wahl der Aktivitäten (12,7 %) beim nächsten Tagesausflug aus.

Bezüglich der Akzeptanz von besuchlenkenden Maßnahmen<sup>36</sup> sind ein gutes Drittel der Befragten (35,7 %) von sich aus nicht bereit, einschränkende Maßnahmen bei Überfüllungserscheinungen in Kauf zu nehmen. Eine Mehrheit äußert jedoch Verständnis und Akzeptanz für Lenkungsmaßnahmen (64,3 %). Hinsichtlich der Maßnahmenart bestehen gewisse Präferenzen, aber keine deutliche mehrheitliche Einigkeit unter den befragten Ausflügler:innen. Für Destinationen könnte dies heißen, dass zum einen dem Drittel an konträr eingestellten Besucher:innen Maßnahmen gut erklärt,

<sup>33</sup> Haben Sie bei Ihrem Tagesausflug folgende Beeinträchtigung/Störfaktoren wahrgenommen?

<sup>34</sup> dwif GmbH (2023), dwif-Tagesreisenmonitor, Befragungszeitraum Januar bis Oktober 2022, Befragte in Bayern n=1.806

<sup>35</sup> n=11.206

<sup>36</sup> Welche Maßnahmen würden Sie akzeptieren, um Überfüllungserscheinungen wie Menschenmassen oder Verkehrsprobleme am Zielort Ihres Tagesausflugs einzuschränken?

aber auch erkennbar durchgesetzt werden müssen. Zum anderen ist ein Mix an Maßnahmen möglich, muss aber auch kooperativen Besucher:innen vermittelt werden. In der **Digitalisierung** mit verpflichtender Vorabbuchung von Tickets sehen die meisten den höchsten Nutzen für sich und die Lenkung. **Inhibitorische Maßnahmen** wie Sperrungen, Beschränkungen, Bußgelder werden bei Überlastsituationen prinzipiell aus Einsicht in die Notwendigkeit von einem Teil mitgetragen, sind aber nicht mehrheitlich „beliebt“. Tabelle 8 zeigt, welche Maßnahmen von der oben genannten Mehrheit (64,3 %) akzeptiert werden.

**Tabelle 8: Akzeptanz von Lenkungsmaßnahmen (Anteil der Befragten in %, Mehrfachnennungen möglich)**

Maßnahme	Akzeptanz in Prozent
Verpflichtende Vorab-Buchung von Tickets	24,0
Sperrungen von Parkplätzen/Straßen bei Überfüllung	19,1
Beschränkter Zugang zu touristischen Orten/Sehenswürdigkeiten/Attraktionen	18,0
Anweisungen durch Polizei, Ordnungsamt, Feuerwehr, Ranger:innen	16,1
Einführung gesetzlicher Sanktionen, wie z. B. Bußgelder für Fehlverhalten der Tourist:innen	14,6
Verpflichtendes Umsteigen auf Shuttle/ ÖPNV/ Transportalternativen ab Auf-fangparkplatz	13,4
Schließung von touristischen Orten/Sehenswürdigkeiten/Attraktionen bei Über-füllung	12,0
Bevorzugung von nicht per PKW-Anreisenden	11,7

Quelle: dwif GmbH (2023), dwif-Tagesreisenmonitor 2022, Befragungszeitraum Januar bis Oktober 2022, Befragte in Bayern n=1.806, eigene Bearbeitung

Zutritt mit verpflichtenden Führungen (2,9 %), digitale Ersatzprodukte (5,0 %), Betretungsverbote von Wanderwegen/Wandergebieten (6,8 %) oder höhere Preise in nachfragestarken Zeiten (Ein-tritte, Parkgebühren etc.; 7,4 %) werden dagegen weniger akzeptiert.

**Fazit:** Das Problem der Überlastsituation ist zwar nicht bei der Mehrheit der Ausflüge, aber doch bei einem nicht zu unterschätzenden Anteil (knapp 40 %) der Tagesreisen in Bayern relevant und weist Gästelenkung damit als längerfristig wichtige Aufgabe des Destinationsmanagements aus. Bemerkenswert ist, dass überteuerte Preise in diesem Zusammenhang als häufigstes Störpotenzial durch die Befragten wahrgenommen werden. Dies könnte sowohl auf eine zu beachtende Preissen-sibilität gewisser Tagesgästezielgruppen als auch auf eine anzunehmende Lenkungswirkung durch höhere Preise hindeuten. Beides wäre für eine angebotsseitige Lenkung über Preise und verfügbare Kapazitäten wichtig und zu berücksichtigen. Gekoppelt mit einer Vorabbuchbarkeit sind also die Voraussetzung für Yield-orientierte Lenkung seitens der Nachfrage gegeben: die Vorab-Bu-chung von Tickets wird als Lenkungsmaßnahme mit der höchsten Akzeptanz seitens der Nachfrage genannt. Dass insgesamt derzeit nur 8 % mit realer Verhaltensänderungen auf Überfüllung reagie-ren, erscheint ein geringer Anteil. In der Realität sind es aber möglicherweise gerade diese Besu-cher:innen, die helfen, ein überfülltes Ziel zu entlasten und die Alternativziele als lohnend entde-cken. Immerhin zwei Drittel können sich darüber hinaus künftig potenziell lenkende Maßnahmen als akzeptabel vorstellen.

### III. SYNTHESE: MODELL MIT LEITFADENCHARAKTER

Im Folgenden werden die empirisch erhobenen Erkenntnisse zur Angebots- und Nachfrageseite in Bayern vor dem Hintergrund von Praxiserfahrungen in Destinationen sowie mit Leistungsträger:innen gespiegelt und abschließend in ein Modell mit Leitfadencharakter überführt. Die digitalen DMO-Runden mit bayerischen Destinationsmanager:innen konnten zeigen, wie sich der Ansatz einer angebotsseitigen „Koordinierten Gästelenkung“ in derzeitige Destinationskonzepte und -maßnahmen zur Besucher:innenlenkung einordnen lässt und von unterschiedlichen DMO-Manager:innen beurteilt wird (ausgewählte Erkenntnisse gekennzeichnet durch **DMO-RUNDEN**). Der Praxistext durch einen Vor Ort-Workshop in der als Pilotregion ausgewählten Ferienregion Nationalpark Bayerischer Wald (FNBW) zielte vor allem auf die Interaktion mit den Leistungsträger:innen als eigentliche Adressat:innen (ausgewählte Erkenntnisse gekennzeichnet durch **PRAXIS-TEST**).

---

**Die gesammelten Erkenntnisse werden daraufhin zugespitzt, ob Yield Management i.e.S., d.h. Preise und Verfügbarkeit zur dynamischen Nachfragenlenkung einzusetzen, sich als tragbar aus Sicht der betreffenden DMO-Manager:innen und beteiligten Leistungsträger:innen erwiesen haben.**

---

**Vorbemerkung:** **DMO-RUNDEN** Auf Ebene der bayerischen Destinationen dominiert das Thema **Verkehrslenkung und Parkraummanagement** als Lösung für das am stärksten in der Öffentlichkeit wahrgenommene Überlastungsproblem Motorisierte Individuelle Mobilität (MIV).<sup>37</sup> Deshalb erwies es sich im Projektverlauf immer wieder als herausfordernd, über andere konzeptionelle Ansätze wie etwa eine **angebotsseitige** Lenkung mit Leistungsträger:innen oder gar die **Nutzung von Preis- und Kontingentierungsmaßnahmen** im Sinne eines Yield Managements zu diskutieren. Konkrete praktische Erfahrungen hiermit lagen bei den beteiligten DMO jenseits der Bepreisung bei Parkplätzen bzw. dem Ticketing in ausgewählten Freizeit- und Kultureinrichtungen kaum vor. Die für einen Yield Management-Ansatz nötige Koordination von individuellen Betrieben bezogen auf Preisgestaltung und Kapazitätsverfügbarkeit trifft aufgrund der praktischen Erfahrung mit den Schwierigkeiten der Netzwerkarbeit bei den DMO auf Vorbehalte. Griffe doch so eine Koordination tief in betriebliche Entscheidungsbereiche ein.

#### 1. Stufe I: Projektplanung und Steuerungsrolle

**Steuerungsrolle der DMO:** **DMO-RUNDEN** Auch für einen Yield Management-orientierten Ansatz bei Gästelenkung würde die DMO als „quasi-natürliche“ Moderatorin des Erarbeitungsprozesses fungieren, tritt sie doch bei allen im Forschungsprojekt vertretenen touristischen Gästelenkungsansätzen in dieser Rolle in Erscheinung. Wie bei diesen Ansätzen gilt jedoch, dass der kommunale Tourismus i.d.R. für die Bewältigung auch solcher Yield Management- Steuerungsaufgaben

---

<sup>37</sup> Mit den Destinationen waren u. a. folgende Lenkungsprojekte vertreten: das Busparkplatzmanagement der Stadt Nürnberg, ein Parkplatzmanagement mit 5 Kommunen der Hörnerdörfer, Chiemsee - mit das Projekt „Digitales Alpendorf“ mit der FH Deggendorf rund um den Chiemsee mit Frequenz- und Auslastungsmessung sowie Parktickets mit Rückvergütung im EZH, das Projekt zu Besucher- und Verkehrslenkung auf Basis von künstlicher Intelligenz in Füssen, Spitzingsee mit Sensorik zur Lenkung von Verkehr und Parken in der Alpenregion Tegernsee-Schliersee.

nicht ausreichend personell, finanziell und fachlich aufgestellt ist.<sup>38</sup> Entsprechend relevant wäre künftig auch für Yield Management-orientierte Lenkungsansätze die gezielte Vernetzung mit einzelnen erfahrenen Partner:innen und vor allem anderen (übergeordneten) Projekten zum Ausbau der Know-How-Basis. **PRAXIS-TEST** Eine Einrichtung wie die Nationalparkverwaltung Bayerischer Wald, die über ein personell ausgestattetes Besuchermanagement und entsprechende Erfahrung im Bereich der Lenkung, v. a. in der Landschaft sowie bezogen auf erschließende Verkehrsinfrastrukturen verfügt, hat daher hohen Wert für die DMO Ferienland Nationalpark Bayerischer Wald, die gemeinsam mit der Tourismusstelle des zugehörigen Landkreises Besucherlenkungsaufgaben zusätzlich ohne personelle Aufstockung in ihr sonstiges Aufgabenportfolio integriert. Zusätzliche positive Wirkung entfaltet das begleitende Forschungsprojekt zum Aufbau der digitalen Strukturen im Tourismus der Region (Digitalisierungsstelle der Bayerischen Tourismus GmbH, Waldkirchen).

**Kommune als zentrale Akteur:in:** **DMO-RUNDE** Gerade ein Yield Management-orientierter Lenkungsansatz wird ohne politischen Rückhalt und die Unterstützung der Kommune nicht gelingen, wengleich nach Einschätzung der DMO-Manager:innen kommunale Entscheider:innen besonders gebraucht werden, um Lenkungsmaßnahmen als kontroverse Themen mit Standfestigkeit und Nachdruck zu vertreten, v. a. auch gegenüber der eigenen Bevölkerung. Sowohl nach DMO-Erfahrungen als auch laut Literatur (vgl. z. B. Arnberger 2013) sind gerade Einheimische in ihrem Freizeit- und Mobilitätsverhalten schwerer lenkbar und z. B. gerade Bepreisungsansätze bei Parkraum scheitern häufig am Widerstand einheimischer Nutzer:innengruppen.

**PRAXIS-TEST** Kommunen wären auch für Yield Management-Ansätze in mehrfachen Funktionen einzubinden, sind sie doch im öffentlichen Raum, im Bereich der Parkplätze und des Verkehrs als Investorinnen für die technologischen Grundlagen wie z. B. Anschaffung für Sensorik und Verkehrsleittechnik gefordert. Hier erweise sich gerade im ländlichen Raum die Investitionsbereitschaft als niedrig bzw. würde mit Hinweis auf Folgekosten für den Betrieb und einen nur saisonal-punktuellen Bedarf ein Engagement gescheit.<sup>39</sup> Außerdem erscheinen Kommunen in vielen Destinationen als Eigentümerinnen, Mitgesellschafterinnen und Betreiberinnen von Besuchsattraktionen wie Erlebnisbädern, Seilbahnen, Skiliften, Museen etc. und könnten prinzipiell dort ihren Einfluss für die Umsetzung lenkender Maßnahmen im Bereich der Preise und Kapazitäten geltend machen. Dass sie als solche eine hohe Bedeutung im bayerischen Tourismus haben können, illustriert die ebenbürtig hohe Anzahl öffentlich getragener gegenüber privaten Anbieter:innen im Praxis-Workshop.<sup>40</sup>

## 2. Stufe II: Auswahl der Akteur:innen und Zieldiskussion

**Destinationspezifische Akteur:innenauswahl:** Ohnehin heterogene Motivationen bei Gästelenkung und eher diffuse Wirkungsbeziehungen zwischen den möglichen Beteiligten in einer Destination werden bei so konkreten Lenkungsansätzen wie Preisbildung und Kapazitätsverfügbarkeiten

<sup>38</sup> Was nach Aussagen der DMO-Manager:innen im Übrigen ebenso für das großstädtische Umfeld gelte, wo Tourismusabteilungen innerhalb der kommunalen Verwaltung gegenüber anderen Ressorts wie etwa der allgemeinen Wirtschaftsförderung eine untergeordnete Rolle spielen.

<sup>39</sup> Die DMO einer bayerischen Seendestination konnte trotz Vorbereitung von Antragsformularen die zu beteiligenden Kommunen nicht zu einer geförderten Beantragung und Installation von Sensorik und Leitsystemen an Seenparkplätzen bewegen.

<sup>40</sup> Kommunal/Staatlich: Stadtwerke Zwiesel, Waldmuseum Stadt Zwiesel, Staatliches Glasmuseum Frauenau, Nationalpark Bayerischer Wald. Privat: Erlebnis Akademie AG (Baumwipfelpfad), Fürstlich Hohenzollernsche ARBER-BERGBAHN e.K., [ER]LEBEN & MEHR GmbH (Bärenbob Sommerrodelbahn)

vermutlich noch stärker zu Tage treten. Entsprechend schwierig dürfte es deshalb werden, diesbezüglich aufgeschlossene Leistungsträger:innen zu identifizieren, weshalb prinzipiell keine der eingangs gelisteten Gruppierungen à priori ausgeschlossen werden sollte. **DMO-RUNDE**. Für Beherbergungsbetriebe belegte die Onlinebefragung grundsätzlich eine eher geringe Beteiligungsbereitschaft – was auch die DMO-Manager:innen trotz z. T. entsprechender Erfahrung mit dynamischem Pricing und Nebensaisonmarketing gerade in dieser Branche vermuten.<sup>41</sup> An einer gemeinschaftlichen Koordinierung für die Gastronomie wäre Pricing generell ein kritisches Thema.<sup>42</sup> Praxisbeispiele zeigen, dass die Akteur:innenauswahl zudem destinationsspezifisch erfolgen sollte und Kooperationsmodelle problembezogen stark variieren können.<sup>43</sup> Betroffenheit durch Überlastung durch zu viele Besucher:innen und der damit empfundene Handlungsdruck erweisen sich bei Betrieben nach Erfahrung der DMO-Manager:innen zudem als volatil. Sobald bestimmte Infrastrukturen und Angebote wie Bergbahnen oder Skigebiete eine Saison lang weniger Auslastung erfahren, verkehren sich die öffentliche und Branchendiskussion ins Gegenteil und nicht mehr zu viele, sondern das Fehlen von Gästen werde bemängelt. Entsprechend herausfordernd wäre eine Verständigung mit unterschiedlichen Akteur:innen auf objektiv messbare Grenzwerte, ab welchen z. B. mit Preiserhöhungen auf Überfüllung in welchem Maße reagiert werden müsse.

**Zieldiskussion im Sinne eines integrierten Tourism Yield:** **DMO-RUNDE** Vergleichsweise einig waren sich die beteiligten bayerischen DMO Manager:innen beim Plädoyer für eine notwendige, vorgeschaltete Zieldiskussion, die allerdings über die Yield-spezifische Fragestellung hinausgehen müsse, wie alle Beteiligten der Destination bei einer möglichst günstigen Nachfrageverteilung einen maximalen monetären Ertrag erwirtschaften. Grundsätzlicher gelte es – ganz im Sinne des eingangs vorgestellten Integrated Tourism Yield (ITY) oder Integrierten Tourismusertrages – darüber zu verhandeln, warum eine „Koordinierte Gästelenkung“ erstrebenswert ist und auf welche Ziele der Destinations- und betrieblichen Entwicklung sie einzahlen solle. Das ginge prinzipiell bis hin zur Frage, welcher Tourismus für die Destination insgesamt angestrebt würde, wie etwa bezogen auf den Ausbau von neuen oder leistungsfähigeren Bergbahnen mit höheren Besuchszahlen oder eben den gezielten Verzicht darauf. Ferner notwendig sei die kontinuierliche Erhebung von Daten zur Versachlichung und Fundierung der Diskussion (z. B.: Was tragen Einheimische selbst, was die Übernachtungs- und was Tagesgäste zur Überlastungsproblematik bei?) und das Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen zwischen den unterschiedlichen Zieldimensionen.

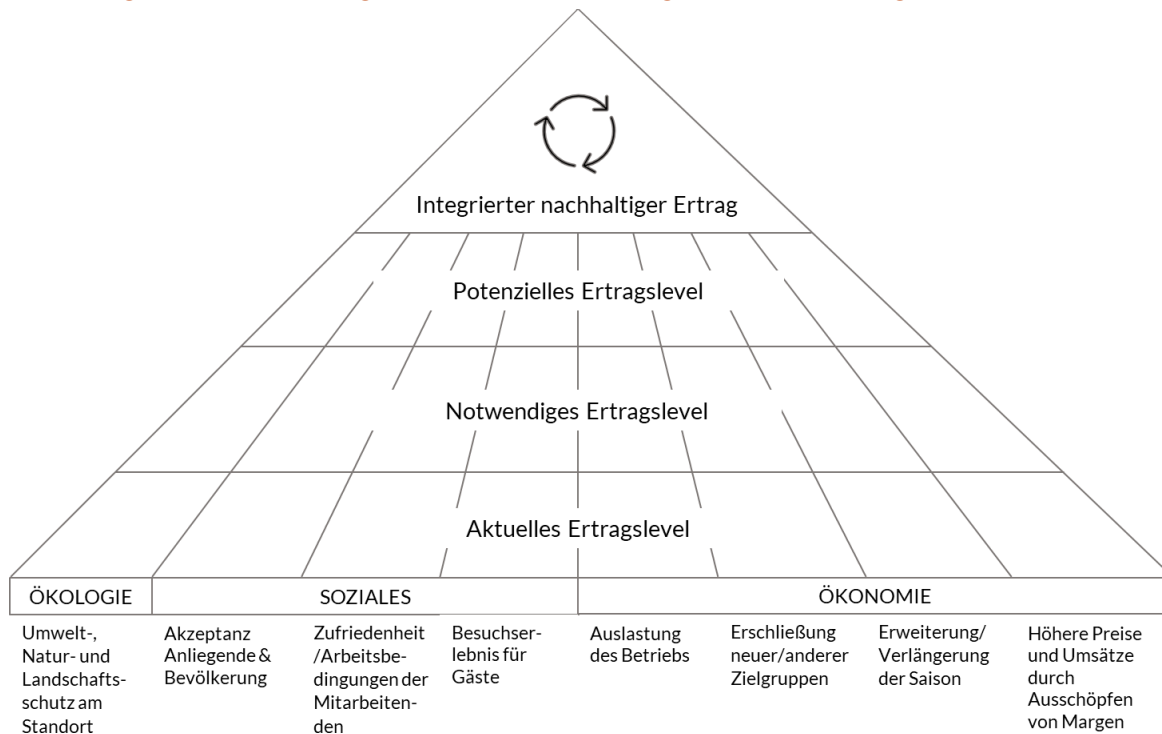
<sup>41</sup> Dabei wären gerade Beherbergungsbetriebe zahlenmäßig bedeutende, wichtige Meinungsbildner, auch wenn sie im Segment Tagestourismus geringe Lenkungswirkung haben. Indem sie Informationsfunktion gegenüber ihren Übernachtungsgästen wahrnehmen, können sie für diese Zielgruppe lenkend auf deren Erlebnisqualität z. B. durch die Empfehlung weniger frequentierter Alternativangebote Einfluss nehmen bzw. diese in ihrem lokalen Ausflugsverhalten beeinflussen. Sie sollten daher ebenfalls zu einem geeigneten Zeitpunkt in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden.

<sup>42</sup> Vermutlich spielt hier die Preissensibilität in der deutschen Bevölkerung hinein, die im Vergleich zu anderen europäischen Nationen deutlich weniger für Lebensmittel und Essen ausgibt und ein dementsprechendes niedriges Preisniveau in der Gastronomie erwartet.

<sup>43</sup> Beim Parkplatzmanagement der Hörnerdörfer bilden fünf Kommunen mit ihren überwiegend öffentlichen Parkflächen das Kooperationsnetzwerk, während im Falle des Busparkplatzmanagements Nürnbergs es bisher im Wesentlichen die Stadt und die mit der Kreuzfahrtschiffahrt kooperierenden Busreiseunternehmen sind, die in Verhandlung zu Kapazitäten und Preisen für innenstadtnahe Stellplätze miteinander stehen. Die Abstimmung von Öffnungstagen der routenbegleitenden Gastronomie („einer hat immer auf“) entlang eines ländlichen Mountain-Bike-Trails in einer Seendestination hätte bei Zustandekommen die Kooperation auf DMO und Gaststätten begrenzt. Gerade dieses gescheiterte Beispiel unterstreicht das in der Pandemie gestiegene Konkurrenzdenken und Einzelkämpferdasein im Gastgewerbe, bei dem angesichts Fachkräftemangel, Kostendruck und Zukunftsängsten Kooperation als eher schädlich und verzichtbar bewertet wird.

Der Denkansatz des Integrierten Tourism Yield (ITY) eignet sich hier auch als systematisierendes Modell, um die wechselseitig miteinander verknüpften Zieldimensionen und deren jeweilige Erträge, die mit Gästelenkung verbunden sein können, sichtbar und einer gemeinschaftlichen Diskussion durch die beteiligten Akteur:innengruppen zugänglich zu machen. Er integriert dabei ökonomische Ziele mit sozialen und ökologischen und erweitert so den rein an monetärer Profitmaximierung orientierten Yield-Begriff und ermöglicht die wechselseitige Gewichtung der entsprechenden Ziele (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Modell für Integrierten Tourismusertrag und Gästelenkung



Quelle: Northcote und Macbeth 2006, eigene Bearbeitung

Ist beispielsweise eine gleichmäßige betriebliche Auslastung durch Gästelenkung als Teil der **ökonomischen Zieldimension** höher zu bewerten als der gesteigerte Umsatz und Gewinn durch Preiserhöhungen und besseres Ausschöpfen von Margen? Wann leidet demgegenüber das Besuchserlebnis als **soziale Zieldimension** unter den dafür notwendigen Preissteigerungen, weil diese die Grenze der Preissensitivität bestimmter wichtiger Zielgruppen übersteigen? Wie verträgt sich durch Nachfragelenkung erreichte Saisonverlängerung (**ökonomisches Ziel**) mit der Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung (**sozial**)? Dabei spielt auch die Diskussion um gegebene Spielräume eine Rolle: Welches Akzeptanzniveau der Bevölkerung herrscht im aktuellen Zustand (siehe Abbildung 9, aktuelles Ertragslevel Akzeptanz Anliegende & Bevölkerung) und welches Niveau wird demgegenüber durch bestimmte Lenkungsmaßnahmen als erreichbar und notwendig gesehen (notwendiges Ertragslevel), um ein erstrebenswertes Akzeptanzlevel für eine dauerhafte Tourismusentwicklung zu erhalten? Theoretisch wäre es z. B. möglich, durch sehr rigorose Lenkungsmaßnahmen ein Maximum an Umwelt- und Landschaftsschutz zu erreichen (potenzieller Ertragslevel), mit dem weiteren Ergebnis, dass eine Nischenzielgruppe von Natururlaubern neu erschlossen werden kann.

Alle anderen Ziele werden jedoch wegen der starken Abwanderung unzufriedener bisheriger Gäste verfehlt, indem die insgesamt negativen wirtschaftlichen Folgen für Betriebe und örtliche Wertschöpfung überwiegen, gekoppelt mit entsprechenden sozialen Konsequenzen. Bayerische Betriebe bewerteten im Rahmen der durchgeführten Onlinebefragung übrigens das verbesserte Besuchererlebnis und die gleichmäßigere Betriebsauslastung als wichtigste Nutzendimensionen von Gästelenkung. **PRAXIS-TEST** Eine umfassende Sicht auf Ziele und die Nutzenbetrachtung sowohl für die Destinationsebene, aber auch die Betriebe und die Gäste eröffnet Leistungsträger:innen und Destinationsmanager:innen eine positive Diskussion des Themas Gästelenkung. Sich ausschließlich auf das Entschärfen von „Hot spots“ und überwiegend negativ konnotierte Zielsetzungen wie z. B. „Es müssen weniger Tagesgäste werden“ zu fokussieren, blendet wichtige positive Aspekte von Gästelenkung aus und erreichte auch diejenigen Akteur:innen einer Destination nicht, die eher über zu wenig Besucher:innen klagen.<sup>44</sup> Dabei spielen die Perspektiven ineinander: Der am häufigsten für den Gast genannte Nutzen der Verbesserung der Erlebnisqualität durch Entzerren von „Hot Spot“-Situationen bedeutet für die Destination z. B. Entlastung der Anwohnenden und verbesserte Tourismusakzeptanz und für die Anbieter:innen eine höhere Wiederbesuchsbereitschaft zufriedener Gäste – ganz im Sinne eines Integrierten Tourismusertrags (siehe Abbildung 9 und Kapitel 2). Ein damit zu verknüpfender, passender Preis kann ein weiterer, aber bei weitem nicht der wichtigste Aspekt sein.

### 3. Stufe III: Digitalisierung und Yield Management-Ansätze

**Digitalisierung als Grundlage für Yield Management-Ansätze bei der Gästelenkung:**

**DMO-RUNDE** Für ein destinationsbezogenes Yield Management, welches unter Lenkungsge-sichtspunkten tageszeitaktuelle Preissignale und Kapazitätsverfügbarkeiten aller Besuchsattraktionen einer Destination ausspielt, um Gäste dahin zu lenken, wo Kapazitäten verfügbar sind und zusätzlich ausgelastet werden sollen, bedarf es einer entsprechenden technisch-organisatorischen Infrastruktur. Weder sind heute schon die digitale Sichtbarkeit aller Erlebnisangebote noch deren Auslastung oder verfügbare Kontingente online auf einer frei zugänglichen und bekannten Plattform für den potenziellen Gast zu finden. Die sogenannte Bayern Cloud als Open-Data-Länderhub und auch entsprechende Erlebnisbuchungssysteme für touristische Einrichtungen und Angebote (Projekt Ostbayern) befinden sich im Aufbau, und der Ausflugsticker Bayern als Plattform zum Aus-spielen von Auslastungsdaten und alternativen Zielvorschlägen kann bisher nur für wenige Ziele bayernweit dynamische Auslastungswerte ausspielen.<sup>45</sup> **PRAXIS-TEST** Obwohl die im Ferienland Nationalpark Bayerischer Wald beteiligten Besucherattraktionen derzeit unmittelbar im Aufsetzen der entsprechenden Digitalstrukturen durch das erwähnte Digitalprojekt begleitet werden, herrschte beim Workshop keine Einigkeit bezüglich der Notwendigkeit digitaler Sicht- und Buch-barkeit zwischen den anwesenden Akteur:innen. Die Vorteile eines One Stop-One Shop-Systems,

<sup>44</sup> Diese gilt es jedoch gerade zu gewinnen, z. B. um weniger frequentierte Alternativen aufzeigen zu können. Sowohl mit punktueller Überfüllung konfrontierte Einrichtungen wie Nationalpark und Arberbergbahnen als auch Anbieter:innen mit weiterem Besuchspotenzial waren auf dem Workshop vertreten.

<sup>45</sup> Gelernt sind in Kultur- und Freizeiteinrichtungen die klassischen Eintritte als „Walk Ins“, die sich nach Öffnungszeiten erkundigen und dann ihre Eintrittskarten vor Ort kaufen. Dass Onlinebuchbarkeit Kaufentscheidungen ggf. vorverlegt oder spontan anregen kann, wird von ihnen nicht ins Kalkül gezogen.

bei dem Gäste auf einen Blick sehen, welche attraktiven Besuchsattraktionen geöffnet, noch wenig ausgelastet, zu welchem Preis verfügbar und ggf. vorab reservier- und buchbar sind, werden keinesfalls von der Mehrheit geteilt.

**Fehlende Preisbildungsmechanismen als Herausforderung:** **DMO-RUNDE** DMO-Manager:innen stimmen zwar der generellen Lenkungswirkung von Preisen zu, schöpfen ihren Erfahrungshorizont hier aber v. a. aus Fragen der Parkraumbewirtschaftung. Bei der Bepreisung von Stellplätzen liegen jedoch keine echten Yield Management-Überlegungen zugrunde, sondern es handelt sich satzungsgemäß von der kommunalen Verwaltung sowie Gremien für längere Zeiträume festgelegte Preise, die in ihrer Bildung keinem Marktmechanismus unterliegen.<sup>46</sup> **PRAXIS-TEST** Fehlende marktbezogene Preisbildung kennzeichnet in der Destination FNBW auch die kommunalen touristischen Angebote, bei denen sich Schwimmbad- und Museumseintritte als politischer Kompromiss zwischen Kostendeckungsbeiträgen und sozialer Teilhabe bilden und nicht durch das Zusammenspiel aus aktueller Nachfragelage und Verfügbarkeiten. Bei staatlichen Einrichtungen wie einem Nationalparkhaus fehlen Eintrittspreise sogar politisch gewollt ganz, was für nicht wenige gerade naturbezogene Informationseinrichtungen in Bayern oder auch zum Beispiel Badestellen an Seen i.d.R. ebenfalls zutreffen dürfte.<sup>47</sup> Mit dieser heterogenen Gemengelage müsste auch ein Yield Management-System zur Gästelenkung auf Destinationsebene und letztlich gestuft nach Angebotsart sowohl unbepreiste aber kontingentierte, mehr oder minder statisch bepreiste oder gering differenzierte Produkte (Saisonpreise, Kurzeintritte, fixe Aktionstage) und Angebote mit dynamischer Bepreisung miteinander in Beziehung setzen.

#### 4. Stufenplan mit Maßnahmenportfolio

Der in Abbildung 10 dargestellte Stufenplan fasst die Erkenntnisse des Forschungsprojekts für eine „Koordinierte Gästelenkung“ unter Berücksichtigung des Yield Managements zusammen. Die Stufen 1 bis 3 sind im Wesentlichen im vorstehenden Kapitel erläutert worden und werden in ihrer Reihenfolge leitend als Orientierung für das Vorgehen auf Destinationsebene empfohlen. Neu hinzu gestellt wurde das **Maßnahmenportfolio** differenziert nach Prioritäten. Unverzichtbare Basisaufgabe ist und bleibt die Schaffung der technischen Voraussetzungen (elektronische Buchbarkeit, sichtbare Preise und Transparenz von Verfügbarkeiten). Parallel dazu müssen sukzessive ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit und Chancen einer Preissteuerungspolitik innerhalb des Destinations-Netzwerkes und damit die organisatorischen sowie regulatorischen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Maßnahmen aus dem Bereich Kommunikation und Marketing bieten möglicherweise einen von allen Beteiligten leicht zu akzeptierenden Einstieg wie z. B. Geheimtipp-Marketing, Verhaltenshinweise für Urlaubs- und Tagesgäste o.ä. Gleichzeitig können die

<sup>46</sup> Das knappe Gut Parkraum wird mit einem mehr oder minder gut begründeten und sozial vermittelbaren Preis belegt, um z. B. die Parkraumunterhaltung oder weitere Lenkungsmaßnahmen (z. B. Shuttleverkehre ab Auffangparkplatz oder ein dynamisches Parkleitsystem) zu finanzieren.

<sup>47</sup> Gleichwohl wäre eine Kontingentierung verfügbarer Kapazitäten durch eine kostenfreie Vorbuchung oder Reservierungspflicht möglich.



Abbildung 10: Stufenplan mit Maßnahmenportfolio

**Stufe 1: Projektplanung und Steuerungsrolle**

Aufbau einer engen Kooperations- und Kommunikationsachse zwischen DMO und Kommune(n)

**Ziel** → Kommune als Meinungsbildnerin, Infrastrukturbetreiberin, Förderantragstellerin und touristische Anbieterin einbinden

Schaffung ergänzender Ressourcen aus Forschung und Beratung

**Ziel** → zusätzliche Fachkompetenzen und Ressourcen zur Planung, Bearbeitung und Moderation komplexer, herausfordernder Problemstellungen sicherstellen

**Stufe 2: Auswahl der Akteur:innen und Zieldiskussion**

Destinationspezifische und problembezogene Anbieter:innenauswahl

**Ziel** → Aktive, aufgeschlossene Akteur:innen für einen problembezogenen und dynamischen Prozess mit Fortschritten gewinnen

Zieldiskussion mit ganzheitlicher Nutzenbetrachtung der Gästelendung (Integrierter Tourismusertrag)

**Ziel** → Konstruktive Zieldiskussionen zu allen Nutzendimensionen von Gästelendung für den Abgleich individueller Interessenlagen unterschiedlicher Gruppierungen in der Destination für ein gesamtheitliches Verständnis nachhaltiger Entwicklung führen

MODELL INTEGRIERTER TOURISMUSERTRAG

**Stufe 3: Digitalisierung, Maßnahmenportfolio und Yield Management-Ansätze**



Akteur:innen betriebsspezifische Maßnahmen umsetzen und sich dabei gegebenenfalls Unterstützung von „fortgeschritteneren“ Betrieben holen, z. B. beim Thema digitale Ticket- und Reservierungssysteme. Anschließend können gemeinsame Kund:innenprozesse (z. B. Einführung digitaler Buchungs- und Reservierungssysteme, Zeitslots, Arbeiten mit Kontingenten etc.) verbessert oder erste Schritte in Richtung einer kooperativen Produktentwicklung gegangen werden. Die **Themen Preispolitik** oder überbetriebliche Abstimmung bei den Betriebsabläufen (z. B. Öffnungszeiten) können eine Folge aus den vorherigen Schritten sein oder zum Nachdenken anregen – sollten aber nicht im Vordergrund stehen.

**Fazit:** Das theoretische Konstrukt Yield Management in seiner Übertragung auf die destinationstypische Situation scheitert vorerst an der Realisierung der wesentlichen Voraussetzungen. Ein erster Schritt dorthin könnte in der zunächst „reinen“ Transparenz von Preisen, Öffnungszeiten und verfügbarer Buchbarkeit von Angeboten liegen, die ggf. sukzessive das Be-

wusstsein für Vorteile einer gemeinsamen Preisbildung und preisgesteuerten Lenkung sich entwickeln lassen kann. Diese könnte ähnlich dargestellt werden wie die Suchergebnisse von booking.com in einer Karte, wo die Einrichtungen verortet sind und der aktuelle Preis angezeigt wird. Zusätzlich könnte farblich (z. B. mit einer Ampel-Skala) hervorgehoben werden, wie voll es ist bzw. wie viele Kontingente noch verfügbar sind. Diese Daten müssten bei den Betrieben und Einrichtungen (teilweise in Echtzeit) erhoben und auf einer Datenplattform zur Verfügung gestellt werden, sodass sie sich digital und in Echtzeit an Gäste ausspielen lassen.

## IV. WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

Das Forschungsprojekt konnte zwar die grundsätzliche Anwendbarkeit des Yield Management-Ansatzes auf eine „Koordinierte Gästelenkung“ anhand der Rahmenbedingungen und Gegebenheiten auf Destinationsebene überprüfen. Praktische Anwendungsfälle in bayerischen Destinationen jenseits von punktuellen Anwendungen (z. B. Skigebiete) oder Teilbranchen (Stadthotellerie) fehlen bisher ebenso wie die notwendige Umsetzung der technologisch-organisatorischen Voraussetzungen (Digitale Sichtbarkeit, Verfügbarkeit- und Buchbarkeit des Angebots). Darüber hinaus stellen sich aber noch zahlreiche Fragen, die hier nur angerissen werden konnten und Ansatzpunkte für weitere Forschung bieten:

- Umgang mit heterogenen Preisbildungsmechanismen zwischen kostenlosen, statisch bepreisten und dynamisch bepreisten Angeboten,
- Fragen des ökonomischen Ausgleichs im Rahmen eines überbetrieblichen Yield Managements auf Destinationsebene: wenn Besucher:innen eines überlasteten Betriebs gezielt auf Alternativangebote gelenkt werden (Provisionsmodell),
- Weiterentwicklung des integrierten Tourismusertragsmodells für Gästelenkung in Destinationen mit messbaren Zielgrößen und dessen praktische Anwendung,
- Preissensibilität unterschiedlicher Zielgruppen und Angebotsformen und Reaktionen auf lenkende Yield Management-Ansätze.

Diese Auflistung folgt dabei keiner Priorisierung oder Gewichtung.

## V. LITERATURVERZEICHNIS

### Primärerhebungen

Eigene Onlinebefragung bayerischer Tourismusbetriebe zur koordinierten Besucher- und Gästel-  
lenkung, Befragungszeitraum Mai bis Juni 2022, n=338

dwif GmbH (2023): dwif-Tagesreisenmonitor mit projektspezifischen Sonderfragen, Befragungs-  
zeitraum Januar bis Oktober 2022, Befragte in Bayern, n=1.806

### Literatur

Arnberger, A. (2013): Besuchermanagement aus internationaler Sicht - Ein Überblick über For-  
schungen und Anwendungen. In: Clivaz, C.; Rupf R.; Siegrist, D. (Hrsg.). Visiman. Beiträge zu Besu-  
chermonitoring und Besuchermanagement in Parks und naturnahen Erholungsgebieten. Schrif-  
tenreihe des Instituts für Landschaft und Freiraum. HSR Hochschule für Technik Rapperswil,  
Nr. 10, S. 15-26.

Beritelli, P.; Buffa, F.; Martini, U. (2015): The coordinating DMO or coordinators in the DMO? – an  
alternative perspective with the help of network analysis. In: *Tourism Review*, Vol. 70(1), S. 24-42.  
<https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0018>

Bocherding, R. (2019): BeachExplorer – digitale Besucherinfo im Nationalpark Wattenmeer. In:  
Forst, R.; Porzelt, M.; Scherfose, V. (Hrsg.). Konflikte durch Erholungsnutzung in Großschutzgebie-  
ten und deren Entschärfung durch innovatives Besuchermanagement. BfN-Skripten 520,  
S. 103-116.

Büning, N.; Heeren, H.; Tomenendal, M.; Liebe, R.; Heuermann, R.; Herrmann, F.; Vogt, H.; Heck, B.;  
Walter, D. (2012): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Theorie - Praxis - Consulting. De Gruyter.

Clivaz, C.; Rupf R.; Siegrist, D. (Hrsg.). (2013): Visiman. Beiträge zu Besuchermonitoring und Besu-  
chermanagement in Parks und naturnahen Erholungsgebieten. Schriftenreihe des Instituts für  
Landschaft und Freiraum. HSR Hochschule für Technik Rapperswil.

Clivaz, C.; Rupf R.; Siegrist, D. (2013): Besuchermonitoring als Basis des Besuchermanagement.  
Einleitung der Herausgeber. In: Clivaz, C.; Rupf R.; Siegrist, D. (Hrsg.). Visiman. Beiträge zu Besu-  
chermonitoring und Besuchermanagement in Parks und naturnahen Erholungsgebieten. Schrif-  
tenreihe des Instituts für Landschaft und Freiraum. HSR Hochschule für Technik Rapperswil,  
Nr. 10, S. 13-15.

Dufft, K. (2019): Sport in Großschutzgebieten – Herausforderungen und Chance. In: Forst, R.; Por-  
zelt, M.; Scherfose, V. (Hrsg.). Konflikte durch Erholungsnutzung in Großschutzgebieten und deren  
Entschärfung durch innovatives Besuchermanagement. BfN-Skripten 520, S. 53-64.

Dwyer, L.; Forsyth, P. (2008): Economic Measures of Tourism Yield: What Markets to Target? In:  
*International Journal of Tourism Research*, Vol. 10(2), S. 155–168. <https://doi.org/10.1002/jtr.648>

Forst, R.; Porzelt, M.; Scherfose, V. (2019) (Hrsg.): Konflikte durch Erholungsnutzung in Großschutzgebieten und deren Entschärfung durch innovatives Besuchermanagement. BfN-Skripten 520.

Fuchs, W.; Mundt, J. W.; Zollondz, H.-D. (2008): Lexikon Tourismus. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Guillet, B. D.; Mohammed, I. (2015): Revenue management research in hospitality and tourism. A critical review of current literature and suggestions for future research. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27(4), S. 526-560.

L. Slocum, S.; Everett, S. (2014): Industry, government, and community: power and leadership in a resource constrained DMO. In: Tourism Review, Vol. 69(1), S. 47-58. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2013-0027>

Malasevska, I.; Haugom, E.; Hinterhuber, A.; Lien, G.; Mydland, Ø. (2020): Dynamic pricing assuming demand shifting: the alpine skiing industry. In: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 37(7), S. 785-803. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1835787>

Porzelt, M. (2019): Innovative Ansätze des Besuchermanagements in Großschutzgebieten – eine Einführung. In: Forst, R.; Porzelt, M.; Scherfose, V. (Hrsg.). Konflikte durch Erholungsnutzung in Großschutzgebieten und deren Entschärfung durch innovatives Besuchermanagement. BfN-Skripten 520, S. 7-20.

Reynolds, P.; Braithwaite, R. (1997): Whose Yield is it Anyway? Compromise Options for Sustainable Boat Tour Ventures. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9(2), S. 70-74. <https://doi.org/10.1108/09596119710164803>

Rodrian, H.-W. (2022): Skipasspreise gehen durch die Decke, Preisschock für Wintersportler: Der Skiurlaub wird kommenden Winter wesentlich teurer. Grund dafür sind die hohen Preise für Diesel und Strom infolge des Ukraine-Kriegs. In: Die Abendzeitung (31.10.2022).

Schmude, J.; Namberger, P. (2015): Tourismusgeographie (=Geowissenschaften kompakt). Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Stilling Blichfeldt, B.; Hird, J.; Kvistgaard, P. (2014): Destination leadership and the issue of power. In: Tourism Review, Vol. 69(1), S. 74-86. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2013-0025>

Vinod, B. (2016): Evolution of yield management in travel. In: Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 15(3-4), S. 203-211. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.15>

Volgger, M.; Pechlaner, H. (2014): Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. In: Tourism Management, Vol. 41, S. 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>

Wang, X. L.; Heo, C. Y.; Schwartz, Z.; Legohérel, P.; Specklin, F. (2015): Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects. In: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 32(7). <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1063798>

World Tourism Organization; Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; NHL Stenden University of Applied Sciences (Hrsg.) (2018): 'Over-tourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions.  
<https://doi.org/10.18111/9789284419999>

### **Verwendete Internetseiten:**

<https://www.bayerischer-wald.de/> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

[https://bzt.bayern/besucherlenkung\\_theorie\\_einordnung/](https://bzt.bayern/besucherlenkung_theorie_einordnung/) (letzter Zugriff: 27.02.2023)

[https://bzt.bayern/bl\\_ausflugsticker\\_bayern](https://bzt.bayern/bl_ausflugsticker_bayern) (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.destination.one/blog/zeitgemaesse-besucherlenkung-im-tourismus-systematik-und-anforderungen/tourism-report/> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.ditf-fhw.de/forschung/aktuelle-projekte/detail/ai-basierter-recommender-fuer-nachhaltigen-tourismus-air/> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.ferienland-donau-ries.de> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.fh-muenster.de/science-marketing/nudging.php> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.fraenkisches-seenland.de> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://hoteltechreport.com/de/revenue-management/revenue-management-systems> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.toelzer-land.de/charmantmiteinand> (letzter Zugriff: 27.02.2023)

<https://www.zugspitz-region.de>, [www.zugspitzland.de](https://www.zugspitzland.de) (letzter Zugriff: 27.02.2023)

## Workshops

Digitale Workshops am 18.08.2022

- Jens Hornung, Chiemgau
- Stephan Köhl, Hörnerdörfer
- Stefan Fredlmeier, Füssen
- Thomas Schmidt, Nürnberg
- Thorsten Schär: Tegernsee Schliersee
- Philipp Holz, Zugspitzland
- Ursula Dietmair, Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München
- Christoph Winkelkötter, Starnberg/Ammersee
- Ralf Zednik, Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München
- Andreas Wüstefeld, Tölzer Land
- Teresa Hallinger, Berchtesgadener Land

Präsenz-Workshop am 17.11.2022

- Sabine Lemberger, Ferienland Nationalpark Bayerischer Wald
- Stefan Riedl, THD
- Sandra Mathe, Stadtwerke Zwiesel
- Barbara Franz, Erlebnisakademie
- Frau Falkenstein, Waldmuseum Zwiesel
- Herr Bauer, Glasmuseum Frauenau
- Hartwig Löffelmann, Naturpark Bayerischer Wald
- Frau Schreib und Kollegin, Nationalpark Bayerischer Wald
- Herr Porst, Nationalpark Bayerischer Wald
- Andreas Stadler, Großer Arber
- Frau Stich, Penninger/Waldkirchen
- Isabella Weber, Bärenbob Grafenau
- Robert Kürzinger, Ferienland Nationalpark Bayerischer Wald
- Bernhard Hain, Landkreis Freyung-Grafenau
- Johanna Anetzberger, Landkreis Freyung-Grafenau

## VI. ANHANG

### 1. Besuchszahlen nach Angebotsgruppierungen

Angebotstyp	Kennzahl: Besucher:innen	
	Minimum	Maximum
Kultureinrichtungen (indoor)	100	177.000
Landschaftsattraktion (natürlich)	4.000	1.300.000
Denkmäler/Bauwerke	2.500	600.000
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (outdoor)	3.000	450.000
Besucherführung	200	238.000
Veranstaltungen/Events	1.000	2.300.000

Quelle: dwif, dwif e.V., Online-Recherche

### 2. Fragebogen der Onlinebefragung

#### Einleitung

In dieser Befragung geht es um eine besondere Form der Besucher- und Gästelenkung: eine, bei der die Anbieter\*innen in einer Destination koordinierter miteinander zusammenarbeiten. Gemeinsames Ziel wäre unter anderem dabei, Besucherströme in Hochsaisonzeiten besser auf unterschiedliche Angebote zu verteilen und in schwächeren Zeiten zusätzliche Nachfrage zu generieren. Optimalerweise erhöht so eine Entzerrung von Besucherströmen sowohl die Gästezufriedenheit als auch die Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung und die Umsätze bei beteiligten Anbieter\*innen.

Uns interessiert, wie Sie als touristische Anbieter\*in die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit bewerten und was Sie bereits in Ihrem eigenen Unternehmen oder Organisation in Sachen Besucher- und Gästelenkung unternehmen.

*Bitte machen Sie zu Beginn noch einige wenige Angaben zu Ihrem Betrieb, Angebot bzw. Ihrer Einrichtung. Die Teilnahme dauert etwa 10-15 Minuten. Sie ist freiwillig und erfolgt anonym entsprechend der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).*

**(1) Welcher Kategorie würden Sie Ihr Unternehmen hauptsächlich zuordnen?**

- Beherbergung
- Gastronomie
- Kultureinrichtung
- Landschaftsattraktion
- Denkmäler/Bauwerke
- Denkmäler/Bauwerke
- Freizeit-/Erlebniseinrichtung
- Freizeitverkehrsmittel (Schiffahrt, Bergbahn etc.)
- Besucherführung
- Ausrüstungsverleih (Wandern, Rad, Ski, Kanu etc.)
- Schulen (Wandern, Rad, Ski, Kanu etc.)
- Kulinarik/Genuss/regionale Produzent\*innen
- (Fern-)Wege/Routen (Wandern, Rad, Kanu)
- Organisation von Veranstaltungen/Events/Tagungs-/ Eventlocation
- Informations- und Bildungseinrichtung/Besucherzentren
- ÖPNV, Bus, Bahn
- Einzelhandel/Outlet
- Sonstiges, und zwar: .....

**(2) Wie sind Sie geöffnet bzw. ist Ihr Angebot zugänglich?**

- ganzjährig
- saisonal und zwar von \_\_\_\_\_ (Monat) bis \_\_\_\_\_ Monat
- nur punktuell (Tagesveranstaltung) bzw. in einem stark begrenzten Zeitraum (wann: \_\_\_\_\_); falls zutreffend: Wie viele Tage im Jahr? \_\_\_\_\_ Tage

**(3) In welcher Art von Region befindet sich Ihr Unternehmen/Ihre Einrichtung/Ihr Angebot?**

*Mehrfachnennungen sind möglich*

- Ländliche Region
- Bergregion
- Mittelgebirge
- Flach- und Hügelland
- Flussregion
- Seenregion



- Stadtzentrum / Innenstadt
- Städtisches Umland/ städtische Region

**(4) Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach der Tourismus für Ihre Region?**

1. Große Bedeutung – der Tourismus ist ein zentrales wirtschaftliches Standbein
2. Mittlere Bedeutung – der Tourismus hat keine herausgehobene Bedeutung, ist zu sehen wie viele andere Themen/ Wirtschaftsbereiche
3. Geringe Bedeutung – andere Branchen und Themen sind weitaus bedeutender
4. Keine Bedeutung – der Tourismus hat keinerlei Bedeutung

Thema der Befragung ist wie eingangs erwähnt die koordinierte Besucher- und Gästelenkung auf Ebene eines Ortes oder einer Region. Dafür müssten mehrere Beteiligte bereit sein, sich künftig z. B. bei Öffnungszeiten, Angebotsgestaltung und ggf. auch Preispolitik besser abzustimmen. Alle nachfolgenden Fragen beziehen sich auf diese kooperative Form der Besucher- und Gästelenkung.

**(5) Haben Sie in den letzten Jahren Überlastsituationen in Ihrem Betrieb, in Ihrer Standortgemeinde oder in der näheren Region wahrgenommen?**

Zum Beispiel zu viele Besucher\*innen, viele Stellplatz suchende PKW-Fahrer\*innen, stark konzentrierte An- und Abreise bei Übernachtungsbetrieben etc.

*Mehrfachnennungen möglich*

Und zwar in ...	Ja, bereits vor Corona	Ja, vor allem während der Pandemie	Nein, bisher nicht	Kann ich nicht beurteilen
... meinem Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... meiner Standortkommune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der näheren Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(6) Welches sind aus Ihrer Sicht die 3 größten und wichtigsten Anbieter\*innen Ihrer Region, die wesentlich zum Besucher\*innenaufkommen beitragen?**

Bitte geben Sie die Zahl nach Betriebs- oder Einrichtungsart mit hohem Besucheraufkommen an. Sie können nur maximal 3 insgesamt eintragen, aber bis zu 3 in einer Kategorie.

- \_\_\_ Beherbergung
- \_\_\_ Gastronomie
- \_\_\_ Kultureinrichtungen (indoor)/ kulturelle Attraktionen/ Denkmäler/Bauwerke (outdoor)
- \_\_\_ Landschaftsattraktion (natürlich/ künstlich)
- \_\_\_ Freizeit-/Erlebniseinrichtung (indoor/ outdoor)
- \_\_\_ Freizeitverkehrsmittel (Schifffahrt, Bergbahnen, etc.)

- \_\_\_ ÖPNV, Bus, Bahn
- \_\_\_ Besucher-/ Stadtführung
- \_\_\_ Ausrüstungsverleih (Ski, Rad, Wandern, Kanu ...)
- \_\_\_ Schulen (Ski, Rad, Wandern, Kanu ...)
- \_\_\_ Kulinarik/Genuss/regionale Produzent\*innen
- \_\_\_ Wege/Routen (Ski, Rad, Wandern, Kanu ...)
- \_\_\_ Veranstaltungen/Events/ Tagungs-/ Eventlocation
- \_\_\_ Informations- und Bildungseinrichtung/Besucherzentrum
- \_\_\_ (öffentliches) Infrastrukturangebot
- \_\_\_ Gesundheitsdienstleistung
- \_\_\_ Einzelhandel/Outlet
- \_\_\_ Sonstiges und zwar: \_\_\_\_\_

**(7) Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach Ihr eigenes Angebot für die Höhe des Besucher-  
aufkommens vor Ort?**

(Schieberegler von 0= keinen Einfluss, bis zu klein bis 10=Topattraktion, hoher Einfluss)

**(8) Falls Wert mindestens 1: Warum schätzen Sie Ihren Einfluss so (hoch) ein? Können Sie Ihren  
Einfluss konkretisieren? \_\_\_\_\_**

**(9) Setzen Sie in Ihrem Betrieb bereits in den unten genannten Bereichen Maßnahmen zur Be-  
sucherlenkung um bzw. planen Sie etwas?**

	Ja, ich setze bereits Maßnahmen um	Ja, ich plane hier Maßnahmen umzu- setzen	Nein
(a) Änderung von Öff- nungszeiten/ zeitliche Steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Preispolitik, z. B. vergünstigte Randzei- ten, dynamische Preisgestaltung, Park- raumbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Marketing/Kom- munikation, z. B. Be- werbung weniger be- suchter Angebote und Zeiten, Echtzeit-Info zu Auslastungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(d) Kundenprozesse/ Services, z. B. Online- reservierung & Ticke- ting, Transfer vom/ zum Bahnhof, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Produktgestaltung, z. B. Kontingentie- rung, Angebotsalter- nativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(10) Welche der unten genannten konkreten Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Betrieb um bzw. planen Sie umzusetzen, um Ihre Nachfrage und deren Verhalten zu steuern?**

**Filter: Nur wenn 9a ja bereits umgesetzt oder in Planung**

Öffnungszeiten / Zeitliche Steuerung	Ja, ma- che ich schon	Ja, ist geplant	nein
zeitliche Verschiebung: verlängerte Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zeitliche Angebote, wie z. B. Ladiesdays Skigebiet, Kurzschwimmen, Nebensaisonpauschalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zeitliche Programmierung bei Veranstaltungen (z. B. Angebote vorher/nachher)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saisonal-thematische Angebote wie Ostern im Zoo, Sonderausstellungen, Valentinstag im Hotel etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Filter: Nur wenn 9b ja bereits umgesetzt oder in Planung**

Preispolitik	Ja, ma- che ich schon	Ja, ist geplant	nein
Dynamic Pricing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frühbucher-Rabatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preissteuerung Nebensaison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preissteuerung Tagesrandzeiten/ Wochentage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis-Incentivierung von Bahn- und Busanreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenpflichtige Parkraumbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Filter: Nur wenn 9c ja bereits umgesetzt oder in Planung**

Marketing/Kommunikation	Ja, mache ich schon	Noch nicht ist geplant	nein
Informationen über geeignete Besuchszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Echtzeit-)Informationen zu aktueller Auslastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermarktung weniger bekannter Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzicht auf Marketing (Highlightangebote, Hochsaison)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information über alternative Anreise zum PKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktive Empfehlung von alternativen Anbieter*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperatives Marketing (Kombitickets, Rabattierung mit anderen Betrieben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information zu verträglichem Verhalten in der Destination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenaustausch mit Besucherlenkungssystemen (Ausflugsticker)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges uns zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Filter: Nur wenn 9d ja bereits umgesetzt oder in Planung**

Kundenprozesse / Services	Ja, mache ich schon	Noch nicht ist geplant	nein
Kontaktloses Reservieren/ Buchen/ Ticketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onlinebezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wartemanagement, z. B. "Lückenfüller"-Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gästekarte mit kostenloser Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfer vom Bahnhof bei Anreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Filter: Nur wenn 9e ja bereits umgesetzt oder in Planung**

Veränderung von Angeboten/Produktgestaltung	Ja, mache ich schon	Noch nicht ist geplant	nein
Obergrenzen bei Betten/Sitzplätzen/ Besucher*innen/Tickets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduktion von Kapazitäten, Betten/Sitzplätze/Besucherdahlen/Tickets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontingentierung durch digitale Ticket-/Reservierungssysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entzerrung durch "Outdoor"-Angebote, Selbstbedienung, ToGo-Angebote etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Produkte als Alternativen (zusätzlich zu bestehenden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokusverschiebung im Angebotsportfolio (z. B. vom Winter- zum Ganzjahresbetrieb)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere Start-/Treffpunkte und Routenverläufe bei (Stadt-)Führungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kombitickets mit ÖPNV-Anreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parkraummanagement (Schranken/Sperrungen/Reduktion von Parkplätzen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von E-Mobilität (Bike/ Car) vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(11) Welche Vorteile bieten Ihrer Meinung nach Maßnahmen zur Nachfragesteuerung?**

(Skala: „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“, „kann ich nicht beurteilen“)

- Optimale Auslastung des Betriebs
- Verbesserung Besuchererlebnis für die Kund\*innen
- Erschließung neuer / anderer Zielgruppen
- Erweiterung / Verlängerung der Saison
- Zufriedenheit/ bessere Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter\*innen
- Erzielen höherer Preise und Umsätze durch Ausschöpfen von Margen
- Umwelt-, Natur- und Landschaftsschutz am Standort
- Akzeptanz bei Anliegern & Anwohner\*innen
- Sonstiges und zwar: .....

**(12) Kooperieren Sie schon für eine bessere Verteilung von Besucher\*innen mit anderen Akteur\*innen in Ihrer Standortgemeinde bzw. Region?**

Zum Beispiel zur Lenkung des An- und Abreiseverkehrs v.a. per PKW oder zur Beeinflussung eines angepassten Besuchsverhaltens

(„ja“, „noch nicht/könnte ich mir aber vorstellen“, „nein“, „keine Angabe“)

- Transportunternehmen/ Verkehrsträgern
- Ähnlichen Anbieter\*innen (z. B. Gastronomiekoooperation)
- Kommune / örtlicher Verwaltung
- Örtliche Touristinformation
- Regionaler Tourismusverband
- Polizei / Feuerwehr
- Organisationen (z. B. Bund Naturschutz, DAV, etc.)
- Sonstiges und zwar: \_\_\_\_\_

**(13) In welchen Bereichen wären Sie allgemein bereit, gemeinsam mit anderen Anbieter\*innen in der Destination Maßnahmen zur Besucherlenkung umzusetzen?**

(Skala: „wäre voll und ganz dazu bereit“ bis „kann ich mir überhaupt nicht vorstellen“, „kann ich nicht beurteilen“)

- Abstimmung von Öffnungszeiten/ zeitliche Steuerung

- Preispolitik, z. B. vergünstigte Randzeiten, Dynamische Preisgestaltung
- Marketing/Kommunikation, z. B. gemeinsame Bewerbung weniger besuchter Angebote und Zeiten, Echtzeit-Info zu Auslastungen
- Kundenprozesse/ Services, z. B. Teilnahme an Reservierungs- und Ticketingsystemen der Destination, Gästekarte
- Veränderung von Angeboten/Produktgestaltung, z. B. Kontingentierung, Entwicklung gemeinsamer Angebotsalternativen
- In keinem dieser Bereiche
- In einem anderen, und zwar: \_\_\_\_\_

Bitte beantworten Sie uns noch eine abschließende Frage zu Ihrer Betriebsgröße.

**Falls Besuchereinrichtung/ Veranstaltung/ Führungen/ Verkehrsmittel/ Ausrüstungsverleih:**

Ordnen Sie sich bitte bezogen auf Ihre jährliche durchschnittliche Besucherzahl/ Paxe/ Passagiere den folgenden Größenklassen zu

Unter 1000

1000 bis 10.000

10.000 bis 30.000

30.000 bis 100.000

Über 100.000

**Falls Gastronomie:**

Ordnen Sie sich bitte bezogen auf Ihre Kapazität den folgenden Größenklassen zu

- Indoor und Outdoor getrennt
- Größenklassen nach Mitarbeiterzahlen

**Falls Beherbergung:**

Ordnen Sie sich bitte bezogen auf Ihre Kapazität den folgenden Größenklassen zu

- Größenklassen nach Mitarbeiterzahlen

**(14)** Bitte nennen Sie Ihre Standort PLZ: \_\_\_\_\_

Vielen Dank für Auskunftsbereitschaft!