



dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

HM 

Endbericht des vom Bayerischen Zentrum für Tourismus (BZT) geförder-
ten Projekts:

**DESTINATIONSMANAGEMENTORGANISATIONEN DER
ZUKUNFT: ORGANISATION, NETZWERKE, MONITORING
UND EVALUATION**

Destinationsmanagementorganisationen der Zukunft: Organisation, Netzwerke, Monitoring und Evaluation Endbericht

Autor*innen: Hannah Zehren, Marius Mayer, Andrea Möller, Maria Siewert, Karsten Heinsohn,
Maike Berndt, Bernhard Harrer

Ansprechpartner*innen:

Dr. Bernhard Harrer, Vorstand dwif e. V., Antragsteller, b.harrer@dwif.de

Prof. Dr. Marius Mayer, Fakultät für Tourismus, Hochschule München, Antragsteller, [mar-
rius.mayer@hm.edu](mailto:marius.mayer@hm.edu)

Hannah Zehren, wissenschaftliche Mitarbeiterin dwif e. V., fachliche Projektleitung und -bear-
beitung, hannah.zehren@hm.edu

Gefördert im Rahmen der Forschungsförderung 2024/25 des

INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY	III
I. AUSGANGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG	1
II. METHODISCHES VORGEHEN	4
III. ERGEBNISSE UND ZIELERREICHUNG	5
IV. ABWEICHUNGEN VOM URSPRÜNGLICHEN KONZEPT DES ANTRAGS	21
V. DATENMANAGEMENT UND VERÖFFENTLICHUNG DER FORSCHUNGSDATEN	22
VI. KOMMUNIKATION DES PROJEKTS	22
VII. ERKENNTNISGEWINN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS	22
VI. LITERATURVERZEICHNIS	25
VII. ANHANG	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zukünftige Wichtigkeit der DMO-Aufgaben6

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: DMO-Aufgaben und Zuordnung2
Tabelle 2: DMO-Cluster und Verteilung (absolute Zahl der Fälle)8
Tabelle 3: Empfehlungen für Gemeinden/Orte/Städte15
Tabelle 4: Empfehlungen für Zusammenschlüsse und interkommunale Einheiten15
Tabelle 5: Empfehlungen für Landkreise16
Tabelle 6: Empfehlungen für Tourismusregionen16
Tabelle 7: Empfehlungen für regionale Tourismusverbände17
Tabelle 8: Empfehlungen für (Austausch-)Formate17
Tabelle 9: KPI-Set nach Erfolgfeldern, KPI, Bezugsquellen und deren Verfügbarkeit18

Abkürzungsverzeichnis

ADR	Average Daily Rate
AMSWOT	Achievements, Mistakes, Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (dt. Errungenschaften, Versäumnisse, Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
BayTM	Bayern Tourismus Marketing GmbH
DMO	Destinationsmanagementorganisation
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LTO	Landestourismusorganisation (z.B. BayTM)
NRW	Nordrhein-Westfalen
RevPAR	Revenue Per Available Room
SEA	Search Engine Advertising (dt. Suchmaschinenwerbung)
SEO	Search Engine Optimization (dt. Suchmaschinenoptimierung)
TAS	Tourismusakzeptanzsaldo
TI	Tourist Information
UNWTO	United World Tourism Organisation
VZÄ	Vollzeitäquivalent

Management Summary

Destinationsmanagement und DMO-Rollen entwickeln sich von service- und marketingorientierten Organisationen (DMO 1.0–3.0) hin zu DMO 4.0, die stärker Lebensraum-, Stakeholder- und Netzwerkmanagement übernehmen (u. a. Klimawandel, Overtourism, Digitalisierung, Nachhaltigkeit). Damit wachsen Schnittstellenaufgaben, während zugleich Legitimation, Mittelverwendung und Wirkung stärker eingefordert werden. Mittels mehrstufigem Mixed-Methods-Ansatz aus Literaturrecherche, Praxis-, Perspektiv- und Prüf-Workshops, einer Online-Befragung aller bayerischen DMO, Experteninterviews sowie Cluster- und AMSWOT-Analyse suchte das Projekt Antworten auf die Forschungsfrage:

Wie organisiert und vernetzt sich die DMO 4.0 bezogen auf Zukunftsaufgaben – und mit welchen Zielen/KPIs lässt sich ihr Erfolg messen?

Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass bayerische DMOs ihre Arbeit weiterhin stark an klassischen Aufgabenfeldern (v. a. DMO 1.0/2.0) ausrichten; Zukunftsaufgaben werden insgesamt nachrangig priorisiert – mit wenigen, aber klaren Ausnahmen. Besonders Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, regionale Wirtschaftskreisläufe/Produkte sowie Umwelt- und Naturschutz werden als zukunftsrelevant herausgestellt.

In den Workshops wurde Tourismusbewusstsein/-akzeptanz als Kernfeld der „DMO 4.0“ bestätigt, mit (sinkendem) Bewusstsein für Tourismus in weniger tourismusintensiven Orten und Akzeptanzproblemen in tourismusintensiven Destinationen bei hoher Bedeutung von Verkehrsplanung/Mobilitätsmanagement sowie integriertem Standortmarketing/-management. Die relativ geringe Gewichtung von Marktforschung und Wissensmanagement steht der zunehmenden Bedeutung von Daten als Grundlage strategischer Steuerung entgegen. KPI dienen eher interner Erfolgsmessung als etwa Kommunikation oder dem Benchmarking.

Bei Rollen und Zuständigkeiten bearbeiten DMOs viele Zukunftsaufgaben bereits, seltener aber in Federführung, vorrangig und perspektivisch bei Tourismusbewusstsein/-akzeptanz und Gästelenkung. Netzwerke gelten als zentral für die komplexere Aufgabenbewältigung, einen strategischen Netzwerkaufbau vorausgesetzt. Begrenzend für ein erweitertes Aufgabenportfolio sind knappe Ressourcen (zutreffend für über 75% der online befragten DMOs), weshalb es künftig Ressourcen destinations- und ebenenübergreifend stärker zu bündeln gilt und Förderlogiken systematischen Netzwerkaufbau berücksichtigen sollten.

Schlussfolgerung: Die Typisierung mittels Clusteranalyse erbrachte im Projektkontext begrenzten Nutzen, denn Prioritäten, Aufgabenzuschnitte, Rollen der DMO hingen zu stark von Ebene, Tourismusbedeutung sowie Ressourcen ab. Trotz dominierender klassischer Kernaufgaben sind

Zukunftsaufgaben in allen DMO-Typen „präsent“. Ihre flächendeckende Umsetzung verlangt jedoch strategisch ausgerichtete Netzwerkstrukturen und eine klar geregelte Zusammenarbeit der Ebenen im touristischen System (Ressourceneffizienz).

I. Ausgangsfragen und Zielsetzung

Die UNWTO (2007; 2019: 10, übers.) definiert Destinationsmanagement als „koordiniertes Management aller Elemente, die eine Tourismusdestination ausmachen“. Verantwortlich hierfür sind Destinationsmanagementorganisationen (DMO), die JORGENSEN (2017: 624) als „lokale, regionale, provinzielle oder nationale Organisationen“ bezeichnet, die sowohl für das Tourismusmarketing als auch das Management der vor Ort wirkenden Stakeholder verantwortlich sind. Das Verständnis von Destinationsmanagement sowie die Anforderungen an die DMO haben sich seit der Gründung der ersten DMO jedoch grundlegend gewandelt (LAESSER/BERITELLI 2013; PIKE 2018). KREILKAMP (2014) sowie STETTLER/MÜLLER (2024) ordnen die Entwicklung in drei Phasen: die DMO 1.0 als reinen Informationsservice innerhalb administrativ-politischer Grenzen, oft als Touristinformation (TI) bezeichnet; DMO 2.0 als bedarfsorientierte Destinationsstruktur mit getrennten territorialen und Vertriebsaufgaben; DMO 3.0 fokussiert auf effizientere Marketingprozesse, den Aufbau von Netzwerkstrukturen, Daten- und Contentmanagement sowie Qualitätsmanagement.

Klimawandel, Covid-19, Debatten zu Overtourism sowie Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitstransformationen erfordern einen erneuten Umbruch (BRUHN/HADWICH, 2023; SCHERLE/PILLMAYER 2024). Der vielerorts gestartete Übergang zum Destinationsmanagement 4.0 (STETTLER/MÜLLER 2024) betont statt eines reinen Wachstumsfokus eine integrierte Tourismusplanung und -entwicklung, die unter anderem die Lebensqualität der lokalen Bevölkerung (WITTMANN/HELLEISZ 2022) und Belange von Destination und „Lebensraum“ (OLBRICH/PECHLANER 2021: 477) miteinander in Einklang bringen soll. Diese Entwicklung lässt sich in Bayern z. B. anhand der Zusammenlegung bzw. stärkeren Verzahnung von DMO und Wirtschaftsförderungen beobachten.

Aktuelle Studien zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen Tourismusakzeptanz, Lebensqualität und Erlebnisqualität vor Ort (DI TOURISMUSFORSCHUNG 2023). Daraus folgen neue Aufgabenfelder für die DMO wie Stadt- und Regionalplanung, Arbeitsmarkt, Mobilität, Wohnraummanagement, Klimaschutz und -anpassung, die das touristische Produkt mindestens tangieren und den Tourismus mehr als zuvor zu einer Schnittstellenaufgabe machen. Denn nur dort, wo der durch den Tourismus entstandene Nutzen als gerecht verteilt und die negativen Auswirkungen auf Menschen und Umwelt geringer als die positiven Effekten wahrgenommen werden, ist die lokale Bevölkerung bereit, ihren Alltagsraum (weiterhin) mit den Gästen zu teilen. Nur so können hochwertige und als authentisch wahrgenommene touristische Produkte angeboten werden (FYALL/GARROD 2020; TALLINUCCI 2020).

DMO tragen für diese Themen nicht allein die Verantwortung. Sie sollten sich allerdings im Sinne der Destinationsverantwortung (engl. Destination stewardship) aktiv an der Gestaltung und an Entscheidungen beteiligen (WTTC 2021). Die DMO wird somit immer mehr zur ganzheitlichen Stakeholder- und Netzwerkmanagerin, die transversale Aufgaben mit Partner*innen über verschiedene Bereiche hinweg umsetzt (FENNELL/COOPER 2020; PECHLANER 2020; STETTLER/MÜLLER 2024).

Das Managen von Netzwerken ist keine neue Aufgabe für Tourismusorganisationen. DMO benötigen vertrauensvolle (Kooperations-)Netzwerke, um ihre Destination im Wettbewerb zu positionieren, Kleinstrukturiertheit zu überwinden, Ressourcen zu bündeln und Sichtbarkeit zu erhöhen (RAICH/ZEHRENER 2013; SPIEGEL 2022). Eine DMO, die Destinationsverantwortung wahrnehmen und Transformationsprozesse ermöglichen will, muss starke Netzwerkbeziehungen zu relevanten Partner*innen aufbauen und pflegen (OLBRICH/PECHLANER 2021) sowie bislang unrealisierte Kontakte zu Schlüsselakteuren in Bereichen wie Stadt- und Regionalplanung, Klimaschutz und -anpassung oder Wohnraummanagement etablieren (BERNDT/ZEHREN 2024). Im Zuge dieser Entwicklungen werden DMO der vierten Generation zu „Grenzgängerinnen“ und „intelligenten Agentinnen“, die Netzwerke managen, Wissensmanagement fördern und die strategische Entscheidungsfindung für die Gesamtdestination unterstützen (GRETZEL 2022). Folgende DMO-Aufgaben wurden in diesem Projekt zusammengetragen und untersucht (Tabelle 1).

Tabelle 1: DMO-Aufgaben und Zuordnung

Aufgaben	Zuordnung 1.0 – 4.0	Klassische (kl) / Zukunftsaufgabe (ZaT/Zae)*
Gästeservice / TI	1	Kl
Organisation von Veranstaltungen	1	Kl
Aufstellen Tourismusstrategie / Konzept	2	Kl
Marketing	2	Kl
Produktentwicklung mit Leistungsträgern	2	Kl
Betrieb Buchungssystem / Kooperation Buchungsportale / Ticketing	2	Kl
Betrieb / Planung / Umsetzung touristischer Infrastruktur	2	Kl
Marktforschung, Wissensmanagement	2	Kl
Binnenkommunikation Branche / Politik / Bevölkerung	3	Kl
Qualitätsinitiativen, Zertifizierung, Qualitätsbewusstsein	3	Kl
Daten- & Contentmanagement	3	Kl
Umwelt- & Naturschutz	3	Zae
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	3	ZaT
Gästelenkung	3	ZaT
Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte	4	ZaT
Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement	4	ZaT
Integriertes Standortmarketing & -management	4	Zae
Wohnraummanagement & -bau	4	Zae
Arbeitsmarkt & Employer Branding	4	Zae
Klima(folgen)anpassung / Klimaschutz	4	Zae

Quelle: dwif & HM, 2025, basierend auf der zuvor genannten Literatur; *zukünftiger Bedeutungsgewinn erwartet, ZaT i.e.S. touristische Zukunftsaufgabe, Zae, erweiterte Zukunftsaufgabe

Der Erfolg der DMO bemisst sich künftig wesentlich daran, ob es gelingt, das (Destinations-)Netzwerk aus unabhängigen Leistungsträger*innen und Anspruchsgruppen sowie deren jeweiligen Interessen zu managen und die Gesamtdestination anhand geeigneter ganzheitlicher Ziele und Kennzahlen zu lenken. Zugleich rücken Fragen zur Mittelverwendung, Legitimation und dem Nutzen der Aktivitäten stärker in den Fokus – sowohl aus Sicht der Tourismuspolitik als auch der lokalen Bevölkerung. Diese Tendenzen sowie die steigende Komplexität und Abstraktheit der neuen (Schnittstellen-)Aufgaben erfordern angepasste Indikatoren für die strategische Destinationssteuerung, Erfolgsmessung und -kommunikation (KRÜGER et al. 2022). Während DMO anfangs primär ökonomische Kennzahlen nutzten, sind heutige Kennzahlen vielfältiger, da Aufgaben wie die Steigerung der Tourismusakzeptanz auch nicht ökonomische Indikatoren erfordern (DWIF 2024). In der letzten Dekade haben zahlreiche (inter-)nationale Studien und Projekte methodische Instrumente zur Messung sozialer und ökologischer Effekte des Tourismus entwickelt, die eine bessere Destinationssteuerung ermöglichen (UBA 2023; UNWTO 2023; zuletzt DTV für Deutschland 2025). Dennoch fehlt jenseits der Landesebene auf regionaler und lokaler Ebene oft die Orientierung für die notwendigen KPI und der Aufbau von Strukturen zur regelmäßigen Messung und Überwachung dieser – gerade auch bezogen auf die zunehmend wichtigeren Schnittstellenaufgaben. Ein Basiskennzahlenset soll das im Herbst 2025 im Rahmen des Deutschen Tourismustages vorgestellte Kennzahlenset des Deutschen Tourismusverbandes darstellen (DTV 2025).

Vor dem Hintergrund des Wandels der Aufgaben und des Rollenverständnisses der DMO ergibt sich daher folgende Forschungsfrage des vorliegenden Vorhabens:

Wie organisiert und vernetzt sich die DMO 4.0 bezogen auf die Aufgaben der Zukunft und mithilfe welcher Zielsetzungen und Erfolgskennzahlen kann ihr Erfolg gemessen werden?

Der Blick in die wissenschaftliche Diskussion hat gezeigt, dass ein Wandel der Aufgaben, Kompetenzen und Messgrößen von DMO vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen unumgänglich ist. Die DMO werden von reinen Marketingorganisationen zu Netzwerkorganisationen und bearbeiten ihre klassischen Kern- und Zukunftsaufgaben gemeinsam mit den Netzwerkpartner*innen. Erste Destinationen erproben bereits Modelle für ein ganzheitliches Destinationsmanagement. Das Herunterbrechen dieser stark aggregierten KPIs und Ziele auf die regionale und lokale Ebene ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: Messung eines deutlich individualisierten Aufgabenportfolios, Ressourcen- und Know-how-Mängel für Business Intelligence und Datenerhebung sowie eine bessere Standardisierung der Messung von Schnittstellenaufgaben und Stakeholdermanagement. Dies unterstreicht den Bedarf eines praxisnahen und

effizienten Lösungsansatzes. Diese Lücke in vielen bayerischen DMO möchte dieses Projekt schließen, indem folgende Zielsetzungen verfolgt werden:

- 1) Priorisierung der Zukunftsaufgaben für das Destinationsmanagement.
- 2) Typisierung der bayerischen DMO anhand ihrer jeweiligen räumlichen Ebene und der Bedeutung des Tourismus sowie Ausarbeitung eines Merkmalkataloges für jeden Typen.
- 3) Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den Netzwerkauf- und -ausbau in der Destination für die jeweiligen DMO-Typen.
- 4) Ableitung und Definition von Erfolgskennzahlen/KPI zur Messung und Sichtbarmachung von Erfolgen sowie der strategischen Entwicklung und Steuerung der Destination.

II. Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen des Projektes entspricht einem mehrstufigen Mixed-Methods-Ansatz. Ausgangspunkt der Untersuchung ist eine systematische Literaturrecherche zu wissenschaftlichen Diskursen über die Herausforderungen aktueller und zukünftiger DMO-Arbeit, das Netzwerkmanagement sowie die KPI-gestützte Ergebnismessung.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten die inhaltliche Grundlage für die qualitative Analyse in zwei Workshops. Diese ermöglichten im Rahmen einer Diskussion und Priorisierung zentraler Zukunftsaufgaben tiefgehende Einblicke in die Praxis. Ein digitaler Workshop fand mit weniger tourismusintensiven und ein Präsenz-Workshop mit tourismusintensiven Destinationen statt; insgesamt nahmen 29 Vertreter*innen bayerischer DMO teil. Die Auswahl der Teilnehmer*innen erfolgte nach Parametern wie der regionalen Zugehörigkeit, der Bedeutung des Tourismus und der jeweiligen Ebene der DMO. Ziel war eine möglichst diverse Auswahl, um eine breite und differenzierte Erfassung von Destinationsprofilen und Perspektiven zu gewährleisten. Die Workshops wurden aufgezeichnet und mithilfe von Gesprächs- und Fotoprotokollen anhand von Kernaussagen, die verdichtet und zusammengefasst wurden, ausgewertet.

Mithilfe einer quantitativen Analyse, die basierend auf einer Online-Befragung bayerischer DMO erfolgte, wurden die Organisationsstrukturen, Ressourcen, Aufgabenbereichen und Netzwerkbeziehungen umfassend erhoben. Die Grundgesamtheit umfasste alle bayerischen DMO mit mehr als 25.000 gewerbliche Übernachtungen im Jahr 2023, die über eine öffentlich kommunizierte touristische Ansprechperson verfügten (n = 508). Die Befragten wurden per E-Mail angeschrieben. Außerdem wurde der Survey-Link über den Newsletter der BayTM verteilt. Der Rücklauf betrug n = 194, wobei 126 DMO den Fragebogen (Anhang 1) vollständig ausfüllten. Die Auswertung sowie die Zuordnung der DMO zu DMO-Typen erfolgte durch SPSS und Microsoft Excel mittels deskriptiver Statistik, Korrelations- sowie einer faktoriellen

Clusteranalyse. In Ergänzung der letzteren wurden die befragten DMO zudem basierend auf ihrer Ebenen-Einstufung (Gemeinde/Stadt, Landkreis, etc.) in Kombination mit der selbsteingeschätzten wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus (sehr bedeutsam vs. alle übrigen) in zehn Typen eingeteilt. Diese Einteilung erwies sich für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen als praktikabler als die Resultate der statistischen Clusterung und wurde daher im Folgenden herangezogen.

Um Handlungsempfehlungen für den Auf- und Ausbau des Netzwerkmanagements für DMO zu erarbeiten, wurde eine AMSWOT-Analyse der aktuellen DMO-Strukturen erarbeitet. Zur Erfassung individueller Einschätzungen fanden 27 leitfadengestützte Experteninterviews mit DMO-Vertreter*innen statt (Anhang 2). Dabei wurden Studierende der Fakultät für Tourismus der Hochschule München (HM) im Rahmen eines Praxisprojekts miteinbezogen. Die Auswahl der Gesprächspartner*innen erfolgte ebenfalls entlang der oben genannten Parameter. Der Interviewleitfaden umfasste die fünf Themenbereiche der zentralen Forschungsfrage: DMO-Aufgaben, Veränderungen und Trends, Netzwerke, Kennzahlen und Erfolgskriterien sowie Zukunft und Strategie. Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde eine offene und geschlossene Kodierung gewählt, gefolgt von einer deduktiven und induktiven Kategoriendefinition entlang des Interviewleitfadens (MAYRING 2015; Anhang 3).

Die empirischen Ergebnisse gingen in eine Vielzahl vertiefender Entwicklungsschritte ein: Auf Basis der quantitativen und qualitativen Auswertungen wurden Maßnahmen für das systematische Netzwerkmanagement sowie die Erfolgsmessung in Netzwerken und für die DMO-Arbeit in einem Perspektiv-Workshop mit neun Teilnehmer*innen erarbeitet.

Abschließend wurden die Ergebnisse der Arbeitspakete zusammengeführt und ein KPI-Set zur datenbasierten Entwicklung und Steuerung der Destination, erfolgreichen Vernetzung und Ausführung der Zukunftsaufgaben in einem Baukastensystem entworfen, das im Rahmen eines Prüf-Workshops mit 13 DMO-Vertreter*innen validiert wurde. Die Anmerkungen zum KPI-Set und die Aussagen des Workshops fließen zusammengefasst in das endgültige KPI-Set ein.

III. Ergebnisse und Zielerreichung

Ziel 1: Priorisierung der Zukunftsaufgaben für das Destinationsmanagement

Gemeinsam mit bayerischen DMO-Manager*innen wurden die Aufgaben des Destinationsmanagements 4.0 aus der Literatur hinterfragt und priorisiert. In zwei Workshops wurde eine Liste von Zukunftsaufgaben erstellt, die aufgrund ihrer Dringlichkeit und Relevanz für die DMO besonders im Fokus stehen sollten. Folgende Fragestellungen wurden anhand der Ergebnisse der Workshops und der Online-Befragung beantwortet:

Welche Relevanz/Bedeutung haben die (Zukunfts-)Themen für den Tourismus/die Destinationsentwicklung?

DMO priorisieren nach wie vor die DMO 1.0 und 2.0-Aufgaben. Die Zukunftsaufgaben spielen eine untergeordnete Rolle, mit Ausnahme von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, regionalen Wirtschaftskreisläufen und Produkten sowie Umwelt- und Naturschutz (Abbildung 1).

In den DMO-Workshops wird insbesondere Tourismusbewusstsein und -akzeptanz als zentrales Aufgabenfeld der DMO 4.0 identifiziert. Weniger tourismusintensive Orte berichteten häufig von fehlendem oder sinkendem Tourismusbewusstsein, während tourismusintensive Destinationen mehrfach über sinkende Tourismusakzeptanz berichteten. Für die Vertreter*innen der tourismusintensiveren Destinationen wurden Tourismusbewusstsein und -akzeptanz sowie Verkehrsplanung und Mobilitätsmanagement – entzündeten sich Akzeptanzprobleme doch häufig an touristisch mitbedingter Verkehrsbelastung – gefolgt vom integrierten Standortmarketing und -management als zentral für den zukünftigen Destinationserfolg hervorgehoben.

Die Einschätzungen aus den Workshops stimmen teilweise mit denen der Online-Befragung überein. Auffällig ist, dass Marktforschung und Wissensmanagement als vergleichsweise unwichtig für den zukünftigen Erfolg der Destinationen angesehen wird, obwohl das Erheben, Auswerten und Verteilen von Marktforschungsdaten zentral für die strategische Steuerung der DMO ist und sein wird (Abbildung 1).

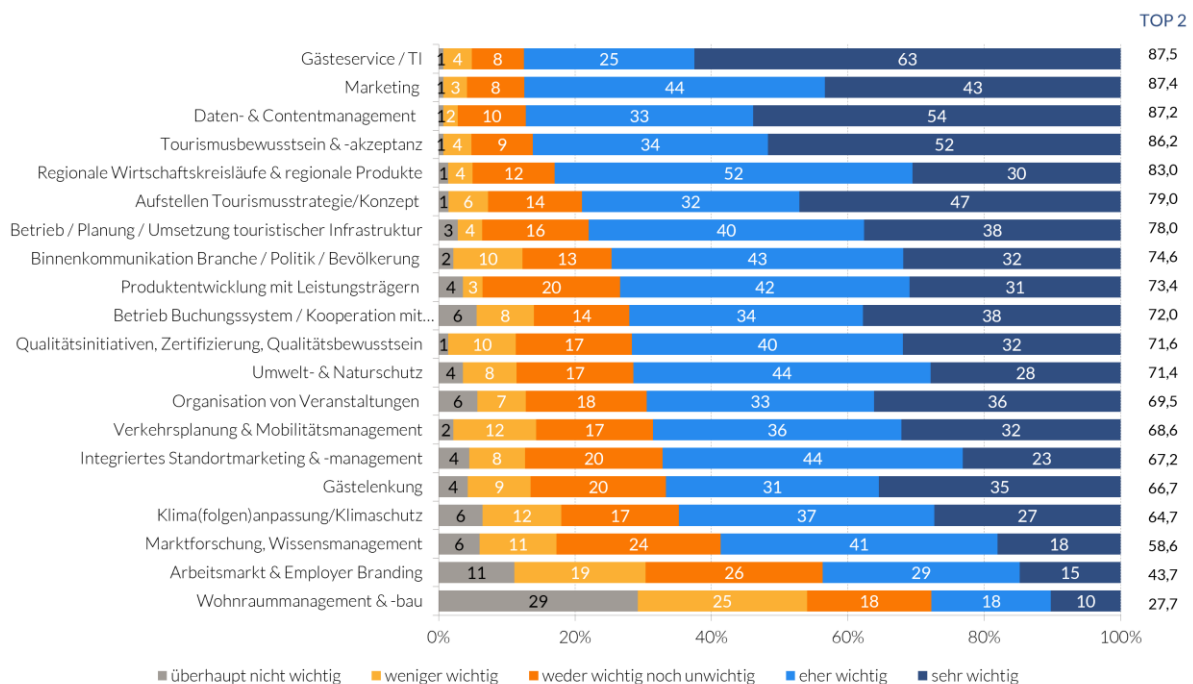


Abbildung 1: Zukünftige Wichtigkeit der DMO-Aufgaben

Quelle: DMO-Online-Befragung, dwif & HM, 2025, n = 138, Angaben gerundet und in %

Für welche Aufgaben übernimmt die DMO die Federführung?

Die Teilnehmer*innen beider Workshops sind sich einig, dass die DMO bei vielen Zukunftsaufgaben nicht die Federführung übernehmen kann, etwa bei Wohnraummanagement sowie Umwelt-, Klima- und Naturschutz. Bei solchen im Kern nicht touristischen Themen (erweiterte Zukunftsaufgaben) gilt es, die touristischen Bedürfnisse gezielt bei den Verantwortlichen zu platzieren und nach Möglichkeit an relevanten Projekten mitzuwirken. Bei touristischen Zukunftsaufgaben sollte die DMO Verantwortung übernehmen, insbesondere bei Tourismusbewusstsein/-akzeptanz und Gästelenkung. Bei den weiteren priorisierten Zukunftsaufgaben sollten die DMO eher anstreben, wichtiger Partner und Impulsgeber zu sein, denn nur so können touristische Interessen vertreten und umgesetzt werden.

Wie stark sind die Zukunftsthemen im Aufgabenbereich der bayerischen DMO verankert?

Viele Zukunftsaufgaben sind bereits Teil des DMO-Arbeitsalltags und werden mehrheitlich als eher wichtig oder sehr wichtig für den zukünftigen Erfolg bewertet (Abbildung 1). Die meisten Aufgaben werden in unterschiedlichen Formen bereits bearbeitet – sei es die Federführung für bestimmte Projekte/Maßnahmen oder lediglich die Sensibilisierung für touristische Belange etwa bei der Politik oder den Verantwortlichen in der Verwaltung. Einzig das Wohnraummanagement sowie Arbeitsmarkt- und Employer Branding sehen die DMO mehrheitlich nicht als ihre Aufgabe.

Wo sehen die bayerischen DMO selbst den dringlichsten Handlungsbedarf?

Alle Workshopteilnehmer*innen sehen den größten Handlungsbedarf bei der personellen und finanziellen Ausstattung der DMO, da eine geregelte Finanzierung Voraussetzung für Aufgabenerfüllung, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ist. Die weniger tourismusintensiven Destinationen beschreiben darüber hinaus die wachsende Aufgabenkomplexität im Rahmen der Digitalisierung und die aufwändige Bürokratie im öffentlichen Tourismus als große Herausforderung.

Gibt es bereits bestehende Netzwerke und/oder potenzielle starke Netzwerkpartner?

Alle DMO arbeiten bereits in einem breiten Netzwerk aus touristischen und nicht-touristischen Partner*innen - zu den wichtigsten zählen meist übergeordnete Organisationen wie Tourismusregionen, Tourismusverbände oder die BayTM, Nachbar- oder ähnliche Destinationen, Leistungstragende oder die zuständigen Themenverantwortlichen etwa in den Schnittstellenbereichen Wirtschaftsförderung oder Stadtmarketing. Außerdem arbeiten viele der Befragten zu bestimmten Themen wie Nachhaltigkeit oder Kultur zusammen. Zu den touristischen Zukunftsaufgaben wie Gästelenkung, Tourismusbewusstsein oder regionalen Wirtschaftskreisläufen gibt es

vieleorts gut etablierte Netzwerke. Gleichzeitig fehlen vor allem bei Zukunftsaufgaben wie Verkehrsplanung und Mobilitätsmanagement noch Netzwerke oder die Vernetzung ist bislang noch nicht gelungen. Diese ist besonders wegen des fehlenden Tourismusbewusstseins der Akteur*innen und der Vielzahl an einzubindenden Partner*innen wie etwa Ministerien oder Bauämter herausfordernd.

Ziel 2: Typisierung der bayerischen DMO anhand ihrer Netzwerk-, Organisations- und Aufgabenstrukturen und Ausarbeitung von Merkmalkatalogen

Die bayerischen DMO wurden anhand ihrer räumlichen Ebene und der wahrgenommenen Bedeutung des Tourismus im Verantwortungsbereich typisiert (Tab. 2). Für die zehn DMO-Typen wurden Steckbriefe angefertigt (Anhang 4).

Tabelle 2: DMO-Cluster und Verteilung (absolute Zahl der Fälle)

DMO-Ebene ¹		Total		Gesamt
		Große Bedeutung des Tourismus	Niedrige <u>und</u> mittlere Bedeutung des Tourismus	
Gemeinde/Ort/Stadt	Typ I-1: 52	Typ I-2: 56	108	
Zusammenschluss von Gemeinden/Interkommunale Einheit/Kooperationen	Typ II-1: 6	Typ II-2: 15	21	
Landkreis	Typ III-1: 10	Typ III-2: 21	31	
Tourismusregion	Typ IV-1: 10	Typ IV-2: 10	20	
Regionaler Tourismusverband	Typ V-1: 3	Typ V-2: 4	7²	
Total	81	106	187	

1: Gemeinde/Ort/Stadt = einzelne Orte und Städte mit eigenen DMO/TIs; Zusammenschlüsse = Zusammenschlüsse mehrerer Einheiten z. B. Orte oder Landkreise; Landkreis = Landkreise mit eigener DMO/TI; Tourismusregionen = eine von den 36 offiziellen bayerischen Regionen; Regionaler Tourismusverband = vier Regionale Tourismusverbände; 2: In Bayern gibt es vier Regionalverbände, hier haben sich Teilnehmende entweder falsch zugeteilt oder einzelne haben die Befragung doppelt ausgefüllt.

Quelle: DMO-Online-Befragung, dwif & HM, 2025

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten schreiben ihrer Destination eine mittlere/niedrige touristische Bedeutung zu. Anhand der statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den vier Regionalverbänden zeigt sich eine Zweiteilung der Tourismusbedeutung in Bayern: die wahrgenommene Bedeutung des Tourismus in Oberbayern/München ist am höchsten, während es in Franken und Allgäu/Bayerisch-Schwaben etwa ein Viertel und in Ostbayern nur etwa 15% sind (Anhang 5). Dies spiegelt die Tourismusstruktur Bayerns wider und zeigt die Realitätsnähe der Stichprobe.

Diese starke Heterogenität wird durch die Intervieweindrücke bestätigt. Die DMO-Vertreter*innen geben an, dass mit ungleicher Tourismusbedeutung auch ungleiche finanzielle und personelle Ausstattung und ggf. deutliche Wettbewerbsnachteile einhergehen. Die Steckbriefe bestätigen dies. In der Regel beanspruchen die DMO tourismusintensiverer Gebiete mehr Rollen für sich, haben teilweise deutlich mehr VZÄ zur Verfügung, nutzen mehr KPI zur Erfolgsmessung

und -kommunikation, pflegen größere Kooperationsnetzwerke und verzeichnen deutlich mehr Übernachtungen. Außerdem beanspruchen die DMO weniger tourismusintensiver Gebiete eher seltener Rollen mit Transformations- und Innovationsaufgaben für sich und haben einen klaren Fokus auf klassische touristische Kernaktivitäten wie Gästeservice und Marketing. Die DMO-Typen bewerten außerdem die Bedeutung der DMO-Aufgaben unterschiedlich. Auf der Gemeinde/Ort/Stadt-Ebene liegt der Fokus auf den DMO 1.0- und 2.0-Aufgaben – sogar in tourismusintensiven Orten. Die tourismusintensiven Destinationen beanspruchen häufiger die managementfokussierten DMO 2.0- und 3.0-Aufgaben für sich, woraus sich ein breiteres Aufgabenspektrum ergibt. Die DMO 4.0-Aufgaben werden mehrheitlich von allen Typen als eher unwichtig bewertet. Insgesamt stimmen etwa die Hälfte aller befragten DMO den gäste- und servicefokussierten Aufgaben zu. Nur etwa ein Drittel der Befragten sehen sich in Netzwerkrollen und etwas weniger als ein Viertel ordnet sich selbst Transformations- und Innovationsrollen zu. Der Fokus der DMO liegt also weiterhin auf den Kernrollen und -themen. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes und dem Anspruch, Verantwortung für die Destination zu übernehmen, wird es künftig immer wichtiger, Netzwerk- und Innovationsrollen einzunehmen.

Gemeinden, Orte und Städte bilden das größte Cluster. Sie fokussieren sich in der alltäglichen Arbeit auf die klassischen Kernaufgaben der ersten und zweiten Entwicklungsstufe und sehen sich überdurchschnittlich stark in Rollen mit Gäste- und Servicefokus. Sie bilden die operationale touristische Einheit vor Ort und weisen deswegen einen unterdurchschnittlichen Fokus auf Netzwerkrollen auf. Vernetzung passiert nicht von allein und muss gezielt angelegt sein.

Die beiden Typen touristischer Zusammenschlüsse sind sehr unterschiedlich aufgestellt. Tourismusintensive Zusammenschlüsse beschäftigen etwa im Durchschnitt mehr als dreimal so viele VZÄ und verzeichnen fast viermal so viele Übernachtungen. Dennoch bewerten sie die Bedeutung der DMO-Aufgaben sehr ähnlich. Ansonsten liegt bei beiden der Fokus neben den 1.0-Aufgaben auch auf den Managementaufgaben. Es lässt sich somit zusätzlich ein klarer übergeordneter Management- und Koordinationsanspruch ablesen. Obwohl touristische Zusammenschlüsse per se Stakeholder vereinen und managen, weisen beide Typen einen unterdurchschnittlichen Netzwerkfokus auf, während sich tourismusintensive Zusammenschlüsse deutlich stärker in Innovations- und Transformationsrollen sehen als alle anderen DMO-Typen.

DMO auf Landkreis-Ebene sind tendenziell am schlechtesten personell ausgestattet. Das liegt u.a. daran, dass Touristiker*innen dort häufig mehrere Aufgabenbereiche verantworten und gleichzeitig geringe Budgets gegeben sind. Landkreise sind außerdem, neben Tourismusregionen, die einzigen DMO-Typen, die einen unterdurchschnittlichen Gästefokus aufweisen. Gleichzeitig

zeigen beide Landkreistypen eine überdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerkrollen. D.h., der Fokus von Landkreisen liegt auf übergeordneten Marketing- und Kommunikationsaufgaben sowie der Vernetzung der Partner*innen und Lobbyarbeit in der Region.

Tourismusregionen sehen sich seltener in gästeorientierten Rollen, weisen aber eine hohe Zustimmung zu Innovations- und Transformationsrollen auf. Sie haben weniger mit dem touristischen Tagesgeschäft zu tun und bewerten die Wichtigkeit der DMO 2.0 und 3.0-Aufgaben höher. Beide Typen nehmen übergeordnete Vertriebs-, Marketing- und Servicefunktionen wahr und fungieren als Vernetzer*innen und Lobbyist*innen für touristische Interessen in den Destinationen.

Regionale Tourismusverbände befinden sich vor allem in einer übergeordneten Kommunikations-, Vertriebs- und Lobbyfunktion, indem sie teilweise Buchungssysteme betreiben oder anbinden, regionale Wirtschaftskreisläufe und Produkte mitdenken und mit brancheninternen und -externen Stakeholdern in der Destination und darüber hinaus kommunizieren.

Ziel 3: Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den Netzwerkauf- und -ausbau zu den priorisierten Zukunftsaufgaben für die DMO-Typen

Im ersten Schritt wurde eine AMSWOT-Analyse der aktuellen DMO-Strukturen, Netzwerke und Erfolgsmessung durchgeführt. Die AMSWOT-Analyse führt eine dritte zeitliche Ebene ein. So können nicht nur Gegenwart (Stärken und Schwächen) und Zukunft (Chancen und Risiken) betrachtet werden, sondern es kann auch ein Blick auf vergangene Errungenschaften und Versäumnisse geworfen werden (KLÜTER/HEINZ 2005).

AMSWOT-Analyse der DMO-Strukturen

Die DMO-Verantwortlichen haben sich seit den Anfängen als Tourismusinformationen im Laufe der Jahre ein breites Kompetenzspektrum angeeignet. Sie wurden von Service- zu Marketing- und schließlich zu Managementorganisationen, welche die Bedeutung eines ganzheitlichen Tourismusmanagements mit der Berücksichtigung möglichst aller Stakeholder und Zielgruppen nach innen und außen erkannt haben.

„Das ist der größte Wandel, der sich in den letzten Jahren ... verändert hat. Der Blick, dass man das als gesamtes System sehen muss und da auch als Lebensraummanagement dann betreibt.“ (ZS2)

Auch die digitale Transformation prägt den Alltag der Destinationsmanager*innen. So sind Informationen mittlerweile fast überall digital verfügbar und Erlebnisse oder Unterkünfte sind online buchbar. Gleichzeitig stellt die Digitalisierung die Organisationen vor viele Herausforderungen. Die Informationen und das Buchungsverhalten sind schnelllebig geworden und es braucht neue Kompetenzen in den Bereichen KI und Open Data – mit der Chance, die Personalressourcen

effizienter an anderen Stellen einzusetzen und Management-Outcomes besser messen und kommunizieren zu können. Dennoch sehen sich die DMO mehrheitlich noch nicht als Innovator*innen und Nachhaltigkeitsförder*innen. Vielerorts reichen künftig Gelder und Personal nur noch um den Status Quo zu verwalten zu können. Darüber hinaus sind die Wirkungsmöglichkeiten außerhalb des touristischen Kernbereichs insbesondere in öffentlichen Strukturen häufig nur begrenzt.

„Das ist alles hinzugekommen und es ist schwierig, ... das zu managen ... und da ist auch die Risikobereitschaft im öffentlichen Dienst vor allem nicht gegeben mal etwas komplett Neues zu probieren.“ (S3)

AMSWOT-Analyse der DMO-Netzwerkstrukturen (Anhang 7)

DMO sind per se Netzwerkorganisationen, da sie ein Produkt vermarkten, das aus einer Vielzahl an unabhängig voneinander agierenden Einheiten besteht. Die meisten DMO haben es geschafft, sich zumindest anlassbezogen auch mit Partner*innen außerhalb der Tourismusbranche auszutauschen und Projekte gemeinsam umzusetzen. Das Fehlen geeigneter Netzwerke hindert sie größtenteils nicht an der Erfüllung von Zukunftsaufgaben. Gleichzeitig ist die Vernetzung vielerorts noch ausbaufähig – auch die der Akteur*innen untereinander.

„Damit die [Stakeholder] Möglichkeiten haben, sich untereinander kennenzulernen, was erschreckenderweise oft noch nicht der Fall ist. Also touristische Leistungstragende aus den gleichen Orten (...) kennen sich nicht, obwohl es (...) Möglichkeiten gäbe zusammenzuarbeiten.“ (ZS4)

Insbesondere über administrative Grenzen hinaus (z. B. Landkreise oder Gemeinden) und mit Schnittstellenbereichen (z. B. Stadtplanung oder Kultur) ist die Zusammenarbeit in der Vergangenheit immer wieder gescheitert; häufig wegen Kirchturmdenken, Konkurrenz oder einer fehlenden gemeinsamen Zielstellung für die Zusammenarbeit.

„Und es liegt sicherlich [bei der] Unzufriedenheit daran, dass sich manche nur um des Netzwerkens Willen treffen. Es geht überhaupt nicht um ein konkretes Ziel.“ (S8)

Größtenteils sind die befragten DMO mit der Aufgabenverteilung der unterschiedlichen Ebenen und mit der Vernetzung nach oben zufrieden. Die Arbeit der Regionalverbände wird mehrheitlich als sehr positiv wahrgenommen und deren vernetzende Wirkung positiv eingeschätzt.

„Und tatsächlich jeder, der Erlebnisanbieter, Gastgeber, Gastronom, Freibadbesitzer oder Betreiber [ist], braucht diesen Dachverband. Und jeder weiß, dass die Arbeit wertvoll ist, die wir machen.“ (TR3)

Gleichzeitig fällt es vor allem den Verantwortlichen in weniger tourismusintensiven Regionen schwer, sich regelmäßig in übergeordneten Netzwerken zu beteiligen. Sie äußern den Wunsch nach niederschweligen Austauschformaten.

„Es gibt ja von der BayTM immer wieder Netzwerktreffen zu verschiedensten Themen. Das ist immer alles wunderbar und schön. Da fehlt uns eher auf Ortsebene oft die Zeit, sich da einzuklinken.“ (LK4)

Darüber hinaus bemängeln die DMO vor allem, wie sehr der Erfolg der Tourismusarbeit von der (Kommunal-)Politik abhängt. Besonders den Entscheidungsträger*innen in den Destinationen fehle es an Wertschätzung und Bewusstsein für den Tourismus. Erschwerend ist, dass in der

Kommunalpolitik viel Fluktuation herrscht, insbesondere nach Wahlen. Hier müssen DMO-Verantwortliche immer wieder aufwändig Lobby- und Netzwerkarbeit betreiben und für ihre Budgets werben. Neben der Politik muss die DMO immer häufiger auch die lokale Bevölkerung aktiv einbinden und von ihrer Arbeit sowie der Bedeutung des Tourismus überzeugen.

„Es werden ... bestimmt 30% des Stadtrats ausgetauscht. Die sind ja dann alles Neulinge, die müssen sich erst einmal auch mit ganz vielen Themen neben Tourismus noch erstmal beschäftigen.“ (S1)

„Nur erkennen es die Einheimischen nicht wirklich, dass damit enorme Steigerung der Lebensqualität einhergeht, bezogen auf die Infrastruktur, Wertschöpfung.“ (TR2)

Neben der Politik müssen DMO allerdings häufig auch die eigenen Leistungstragenden überzeugen mitzuwirken, was vielerorts als zunehmende Herausforderung wahrgenommen wird.

AMSWOT-Analyse der Monitoring- und Evaluationsbemühungen (Anhang 8)

DMO haben vielerorts gemeinsame Ziele und Werte definiert, die sie nach innen und außen leben wollen. Trotzdem erfolgt die Erfolgsmessung, Zielerreichung und -kommunikation, die über die amtliche Statistik hinaus geht, häufig eher intuitiv. Das liegt unter anderem daran, dass den DMO Daten in ausreichender Qualität, die Kenntnis bzw. das Verständnis darüber oder die finanziellen Ressourcen zur Erhebung fehlen – insbesondere auf Ortsebene.

„Das ist schwierig auf Ortsebene zu definieren, weil von den reinen Zahlen, Daten, Fakten ist es schwer festzumachen. Wir haben wenige verlässliche Zahlen.“ (LK4)

Ein Großteil der DMO-Verantwortlichen hat erkannt, dass Übernachtungszahlen nicht mehr das alleinige Erfolgskriterium sind. Allerdings ist diese Erkenntnis noch nicht zu allen Partner*innen im touristischen System durchgedrungen (v. a. Politik und Leistungstragende). Daher braucht es neue, verständliche Kennzahlen und Daten, die einen ganzheitlichen Blick auf die DMO-Arbeit und deren Erfolg erlauben. Die stark gestiegene Bedeutung und Messung von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz ist ein erster Schritt in diese Richtung.

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit im Netzwerk

Die folgenden Erfolgsfaktoren gelten für alle DMO-Typen gleichermaßen und bilden die Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Destination.

(1) Gemeinsame Zielstellung und proaktive Einbindung: Zu Beginn jeder erfolgreichen Zusammenarbeit steht ein gemeinsames Ziel oder ein bestimmter Anlass. Es gilt, sich mit den Partner*innen auf strategisch wichtige Themen zu einigen und Ziele zu definieren, die kontinuierlich gemeinsam abgearbeitet werden und deren Erfolg regelmäßig überprüft wird. Besonders wichtig ist es, proaktiv auf relevante Partner*innen zuzugehen. Der konkrete Nutzen der Ideen sollte deswegen jeweils zielgruppenspezifisch aufbereitet werden.

„Sowas hilft ungemein, finde ich, wenn man so eine gemeinsame Zielsetzung hat und ein Projekt und weiß, genau da wollen wir jetzt hin und das wollen wir dann gut machen.“ (ZS2)

„Es ist einfach die Kontinuität, dass man diese Themen nicht innerhalb eines Jahres entwickeln musste, sondern, dass wir durchaus auch ein bisschen Zeit hatten und dass wir zusammengewachsen sind.“ (S4)

(2) Kontinuität und Vernetzung der Partner*innen untereinander: Kontinuierliche Zusammenarbeit hilft Synergien zu erkennen und zu nutzen sowie gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, um Partner*innen miteinander zu vernetzen (z. B. Gastronom*innen mit lokalen Produzent*innen). Ungenutzte Potenziale in der Region können so besser ausgeschöpft werden. Zudem ist der ebenenübergreifende, regelmäßige Austausch für die Zusammenarbeit wichtig. DMO sollten mehr voneinander lernen, gemeinsam Ideen umsetzen und Probleme lösen. Das stärkt den Zusammenhalt und kann Ressourcen schonen. Als besonders wichtige Partner*innen werden immer wieder Nachbar- oder ähnliche Destinationen, Tourismusregionen und Verbände genannt.

„Weil Personal und Finanzen werden bei jedem weniger. (...) Die Betriebe müssen ressourcensparend handeln (...). Da ist es natürlich nur sinnvoll und richtig, in Kooperationen zu handeln.“ (LK2)

(3) Vernetzung mit wichtigen Schnittstellen: Wegen komplexerer Aufgaben müssen DMO in der Zusammenarbeit immer mehr über den Tellerrand hinausschauen. Bei Kooperationen mit weniger touristischen Stakeholdern etwa in den Bereichen Klimaschutz und -anpassung, Stadtplanung oder Arbeitsmarkt und Employer Branding braucht es neue, branchenübergreifende Netzwerke, die es proaktiv zu entwickeln gilt, auch wenn der Tourismus nicht überall die Federführung übernimmt, sondern Interessen einbringt und vertritt.

Äußere Rahmenbedingungen für zukünftigen Erfolg bayerischer Destinationen

Die AMSWOT-Analyse und die Interviews bestärken die Erkenntnisse aus der Literatur bezogen auf die Bedeutung von Netzwerken für den Erfolg von Destinationen. Gleichzeitig betonten die Befragten jedoch auch die Bedeutung bestimmter (förder-)politischer und finanzieller Rahmenbedingungen für den Erfolg der DMO der Zukunft: mehr als 75% der online befragten DMO geben fehlende personelle und finanzielle Ressourcen, die Freiwilligkeit des Tourismus sowie Zeitmangel als größte Hindernisse für die Umsetzung von Zukunfts- und Schnittstellenthemen an. Die meisten Befragten haben ihrer Ansicht nach erste gute Grundlagen für die Netzwerkarbeit aufgebaut oder sehen die Anbahnung einer neuen Kooperation als weniger herausfordernd an.

„Die Erfüllung der Aufgaben stehen und fallen mit dem finanziellen Polster auf Seiten der Kommunalverwaltung.“ (LK6)

„Das heißt, wir würden die Mittel einsetzen, um unsere Fixkosten zu decken, aber die weiteren Aspekte, was Produktgestaltung anbetrifft, ... würden [wir] dann auf 0 runterfahren und dann kommst du natürlich in so eine Negativspirale rein. Die anderen Länder werden weiter voranziehen.“ (S4)

Umso wichtiger werden künftig, neben der destinations- und ebenenübergreifenden Ressourcenbündelung, auch die Entwicklung und Umsetzung passender Förderprogramme. Die Befragten

DMO geben an, dass viele der aktuell verfügbaren Programme zu bürokratisch und sehr aufwändig zu akquirieren seien. Hinzu kommt, dass die Förderprogramme häufig nicht gut miteinander zu vernetzen seien, sodass einige Destinationen gar nicht erst versuchen, die Gelder zu akquirieren. Förderprogramme und -gelder könnten etwa zukünftig auch an den Netzwerkauf- und -ausbau geknüpft sein, um systematische Vernetzung und Austausch weiter zu verbessern.

„[Bei] den Fördermittelgebern zu bestimmten Themen ... wäre natürlich eine Vereinfachung, Entbürokratisierung gut, da wäre eine bessere Vernetzung nicht schlecht bei bestimmten Projekten.“ (LKI)

Handlungsempfehlungen für Netzwerkpflege und Zusammenspiel aller Ebenen

Netzwerke und Kooperationen sind im Tourismus zentral, denn Herausforderungen und Entwicklungen lassen sich laut Aussagen der DMO nur gemeinsam bewältigen. Das Fehlen geeigneter Netzwerke gilt laut den online befragten DMO meist nicht als Hindernis für die Erfüllung von Zukunftsaufgaben. Offen bleibt, ob das daran liegt, dass die bestehenden Netzwerke bereits als zufriedenstellend wahrgenommen werden, oder dass die Netzwerke nicht der entscheidende Erfolgsfaktor für die Aufgabenerfüllung sind. Möglicherweise stellt die Anbahnung neuer Netzwerke keine große Herausforderung für die DMO dar. Hier bedarf es weiterer Untersuchungen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an alle DMO-Typen. Es folgen spezifische Empfehlungen für das Netzwerken und die Zusammenarbeit in der Destination sowie mit anderen Ebenen im touristischen System. Wesentlich ist die Entwicklung gemeinsamer, klarer Aufgabendefinitionen und Erwartungen im Ebenenmodell, um Ressourcen effizient auf allen Ebenen einzusetzen.

Übergeordnete Empfehlungen

Bei neuen Themen/Projekten ist der erste Schritt das Identifizieren und Einbinden der relevanten Stakeholder. Es bietet sich an, Informationen immer zielgruppenspezifisch aufzubereiten, da jede Stakeholdergruppe eine andere Ansprache präferiert. Danach gilt es, eine gemeinsame Zielvorstellung zu entwickeln. Netzwerkarbeit muss strategisch gestaltet werden. Ein erfolgreiches Format sind themenbasierte Netzwerke oder Arbeitskreise, in denen sich die DMO themenbasiert mit relevanten Stakeholdern in festgelegten Abständen austauscht. Dabei muss und kann die DMO nicht immer die Federführung übernehmen. Insbesondere bei Themen außerhalb des kern-touristischen Bereichs fungiert die DMO als Impulsgeber, der sich bei Bedarf proaktiv einschalten oder mit konkreten Ideen auf die Verantwortlichen zugehen kann.

Auffällig in den Projektergebnissen ist das vielfach fehlende Netzwerk- und Innovations-/Transformationsverständnis der DMO. Wenn DMO zukünftig im (inter-)nationalen Wettbewerb

mithalten wollen, müssen sie nicht nur ein klares Rollenverständnis leben, sondern auch Innovation und Transformation im Tourismus(-produkt) fördern. Innovativ können die Destinationen vor allem dann sein, wenn viele Perspektiven und Partner*innen im Austausch miteinander sind.

Auch in den Organisationen können diese Innovationspotenziale Nutzen stiften, indem digitale Tools und KI stärker in der Prozessoptimierung eingesetzt werden. Personalressourcen könnten dann stärker Schnittstellen- und Netzwerkaufgaben übernehmen und digitale Austauschformate sowie kollaboratives Arbeiten gezielt einsetzen – ohne den wichtigen persönlichen Netzwerkkontakt zu vernachlässigen.

Gleichzeitig zeigen die Projektergebnisse, dass an manchen Stellen der Fokus auf die eigenen klassischen Kernaufgaben sinnvoll wäre, da die personelle und finanzielle Ausstattung nur Arbeit an ausgewählten Zukunftsthemen zulässt. Deutlich weniger tourismusintensive Destinationen haben i.d.R. andere Management- und Marketingbedürfnisse als tourismusintensivere. Umso wichtiger sind gute Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung mit öffentlichen Stellen und Nachbar- oder übergeordneten Destinationen, die bestimmte Aufgaben oder Rollen (mit)übernehmen können.

Tabelle 3: Empfehlungen für Gemeinden/Orte/Städte

Empfehlungen Netzwerkaufbau
<p>Innerhalb der Destination:</p> <p>Fokus der DMO-Arbeit auf klassische Kernaufgaben vor Ort. Nicht alle DMO müssen alles machen – insb. dort, wo Ressourcen ohnehin knapp sind.</p> <p>Bearbeitung relevanter (Zukunfts-)Aufgaben im Rahmen zuvor definierter gemeinsamer Zielsetzungen und -vorstellungen in Kooperation mit den relevanten Partner*innen. Verbesserung der Vernetzung in und mit der (Stadt-)Verwaltung und Stärkung des Bewusstseins für touristische Belange, um gemeinsam Schnittstellenaufgaben angehen zu können.</p> <p>Bündelung von Ressourcen mit anderen Gemeinden z. B. gemeinsames Marketing oder Datenmanagement. Intensive Abstimmung mit Nachbardestinationen und übergeordneten Landkreisen/Zusammenschlüssen.</p> <p>(Über-)Regionale Zusammenarbeit:</p> <p>Proaktive Gestaltung (über-)regionaler Kooperation (mit Nachbar- oder ähnlichen Destinationen), um Ressourcen und Kapazitäten auf Ortsebene effizienter zu nutzen (insb. in weniger tourismusintensiven Gebieten).</p> <p>Notwendig: klare Aufgabenteilung in den Netzwerken mit anderen Orten und übergeordneten Organisationen, um Doppelarbeiten zu vermeiden, Ressourcen zu schonen und Synergien bestmöglich zu nutzen.</p> <p>Vernetzung der Partner*innen vor Ort in Zusammenarbeit mit Landkreisen und Zusammenschlüssen anstreben bzw. den Landkreisen/Zusammenschlüssen unterstützend zur Seite stehen, da deren Gebiete häufig sehr groß sind. Die lokale Ebene kann hier ebenfalls Vernetzungsimpulse setzen.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4: Empfehlungen für Zusammenschlüsse und interkommunale Einheiten

Empfehlungen Netzwerkaufbau
<p>Innerhalb der Destination:</p> <p>Fokus in der Zusammenarbeit auf übergeordneter Koordination und Strategie.</p> <p>Zuständigkeit besonders bei den Themen (übergreifendes) Marketing, Marktforschung und Wissenstransfer sowie für übergeordnete Impulsgebung und proaktive Vernetzung der Partner*innen in den Bereichen Verkehrsplanung und Mobilität (Lobbyisten-Rolle für übergreifende touristische Mobilität).</p>

Stärkung der eigenen Innovations- und Transformationsrolle und Etablierung entsprechender Formate und Abläufe (inkl. Kompetenzaufbau in den Bereichen Innovation, Marktforschung, Digitalisierung, Datenmanagement und künstliche Intelligenz).

Einstellung/Ausbildung einer/eines Netzwerkmanager*in sinnvoll, insb. weil Destinationen häufig flächenmäßig groß und komplex sind.

Etablierung passender Austauschformate in der Destination. Ggf. Befragung der Mitglieder nach Wünschen oder Schwerpunkten.

Fokus auf (branchenübergreifender) Binnenkommunikation und Vernetzen der Partner*innen untereinander (neben übergreifender Gästeinformation).

Einsatz der Personalressourcen für klassische Kernaufgaben. Prüfung von Automatisierungsmöglichkeiten interner Prozesse, um Personalressourcen an geeigneten Stellen einzusetzen.

(Über-)Regionale Zusammenarbeit:

Schaffung eines klaren Aufgabenverständnisses und Abfragen der Erwartungen der Mitglieder (fast 25% der Befragten DMO sind mit Aufgabenerfüllung der Zusammenschlüsse unzufrieden).

Bedarf an klarer Aufgabenteilung, insb. mit Lkr., die ein ähnliches Aufgabenspektrum haben. Fokus auf Vernetzung der Mitglieder in Lkr. und Kommunen.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 5: Empfehlungen für Landkreise

Empfehlungen Netzwerkaufbau
<p>Innerhalb der Destination:</p> <p>Enge Zusammenarbeit mit Kreisgemeinden wegen des Einflusses der Kreise auf touristische Infrastruktur sowie Austausch in den Bereichen Infrastruktur, Kommunikation nach innen und außen sowie bezüglich Strategiewicklung mit oder für die zugehörige Destination.</p> <p>Funktion als Vernetzer*innen, da Lkr. teilweise sehr unterschiedliche Destinationen koordinieren (auch solche mit kaum Tourismus); Lkr. heben alle Orte gleichermaßen hervor; Gästeservice und TI wird für kleinere Orte übernommen.</p> <p>Managementaufgaben im Fokus von tourismusintensiven Landkreisen; Konzentration auf klassische Kernthemen und insb. landkreisübergreifendes Marketing und Gästeinformation durch Landkreise mit geringerer Tourismusstärke.</p> <p>Verstärkte Vernetzung der Partner*innen und Leistungsträger*innen untereinander, um Kooperations- und Innovationspotenziale zu heben.</p> <p>Erhebung wichtiger Kennzahlen, kontinuierliche Kommunikation nach oben (z. B. Richtung Zusammenschlüsse) und Lobbyarbeit zur Stärkung des Bewusstseins für Tourismus in Politik und bei Leistungstragenden.</p> <p>Einbringen touristischer Belange bei übergreifenden, öffentlich relevanten Zukunftsthemen wie Klima- und Umweltschutz; ggf. gemeinsame Umsetzung von Ideen und Projekten mit jeweiligen Verantwortlichen, z. B. in Themen- oder Projektnetzwerken.</p> <p>(Über-)Regionale Zusammenarbeit:</p> <p>Notwendigkeit klarer Aufgabenteilung insb. mit Zusammenschlüssen, die ähnliches Aufgabenspektrum haben. Fokus auf Vernetzung der Mitglieder in den Kommunen und (ausgewählter) Leistungsträger*innen. Bessere Abstimmung von Aufgaben, Vermeidung von Doppelungen, um sich so besser gegenseitig zu entlasten.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 6: Empfehlungen für Tourismusregionen

Empfehlungen Netzwerkaufbau
<p>Innerhalb der Destination:</p> <p>Fokus auf klassischen DMO 2.0- und 3.0-Aufgaben mit klarem digitalem Schwerpunkt. Funktion als (digitale) Serviceorganisationen für Gäste und insb. Mitglieder. Befähigung der Partner*innen (v. a. in digitalen Themen), Entwicklung und Angebot entsprechender Formate.</p> <p>Weitere Stärkung der Innovations- und Transformationsrolle, der sie sich überdurchschnittlich stark zuordnen.</p> <p>Unterstützung und Vernetzung der Mitglieder bei Zukunftsthemen mit hohem touristischem Anteil (Tourismusbewusstsein und -akzeptanz oder Gästelenkung), z. B. durch Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen, Anwendungsfällen und Best Practices; Austauschermöglichung mit ähnlichen Destinationen.</p>

Verbesserung der Datengrundlagen in Regionen mit Partner*innen durch regionsweite Erhebung, Erstellen von Benchmarks und Verbreitung dieser.
 Initiierung und Umsetzung von Themennetzwerken und Projekten (zu eigenen Schwerpunktthemen) mit Innovations- und Transformationsfokus mit Partner*innen.

(Über-)Regionale Zusammenarbeit:

Enger Kontakt und Austausch mit jeweiligem Regionalverband und Lobbyarbeit nach oben.
 Lieferung von Daten und Informationen nach oben z. B. an die Bayern Cloud.
 Regelmäßiger Austausch in übergeordneten Netzwerken mit anderen Tourismusregionen (gegenseitiges Lernen).
 Klare Aufgabenteilung mit Regionalverbänden, um Doppelarbeiten zu vermeiden.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 7: Empfehlungen für regionale Tourismusverbände

Empfehlungen Netzwerkaufbau
<p>Innerhalb der Destination:</p> <p>Weiterer Ausbau der guten Vernetzung nach unten und oben; Funktion als Serviceorganisation insb. für Mitglieder; Schaffung von Vernetzung und Angeboten zum Wissenstransfer und Austausch. Schaffen von Verständnis und Wissen zur Bedeutung von Kennzahlen zur strategischen Steuerung der DMO bei Mitgliedern; unterstützende Funktion der LTO. Schaffung von Benchmarks und Entwicklung von Maßnahmen, die der Praxis auf unteren Ebenen helfen (insb. Orten und Landkreisen).</p>
<p>(Über-)Regionale Zusammenarbeit:</p> <p>Bindeglied zwischen lokaler, regionaler und Landesebene. Regelmäßiger Austausch mit anderen Tourismusverbänden und enge Kooperation mit der LTO. Unterstützung von Lobbyarbeit und Tourismuspolitik auf Landesebene sowie von Forschung, Entwicklung und Innovation im Bayern-Tourismus über den neuen bayerischen Tourismusverband und das BZT. Lobbyarbeit für Entwicklung passender Förderprogramme vor Ort, basierend auf Bedürfnissen der Mitglieder.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 8: Empfehlungen für (Austausch-)Formate

<p>Allgemeingültig:</p> <p>Verwendung digitaler Netzwerkformate (z.B. regelmäßige Jour Fixes) zur schnellen und niederschweligen Vernetzung und Zusammenarbeit mit relevanten Partner*innen und Mitgliedern. Stärkung der Zusammenarbeit in Themennetzwerken oder Arbeitskreisen sowie Teilnahme an Netzwerk- und Informationsveranstaltungen zur Förderung des Austauschs, der Kooperation sowie des Vertrauens. Regelmäßige „passive“ Informationsformate (z.B. Newsletter) für Anspruchsgruppen wie Mitglieder, Leistungstragende, Partner*innen, Politik und Presse.</p>
<p>Gemeinden/Orte/Städte:</p> <p>Aktive Einbindung von Presse und Bevölkerung im Sinne von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, z. B. über Pressegespräche oder Beteiligungsformate für Einwohner*innen. Thematisierung Tourismus in politischen Gremien.</p>
<p>Zusammenschlüsse und interkommunale Einheiten:</p> <p>Durchführung von Sonderveranstaltungen mit Leistungstragenden (z. B. Vernetzung von Gastronom*innen und Produzent*innen). Ausschöpfen der Chancen der Digitalisierung.</p>
<p>Landkreise:</p> <p>Mitarbeit in übergeordneten Organisationen z. B. im Aufsichtsrat, in Mitgliederversammlungen, Thematisierung Tourismus in politischen Gremien etc.</p>
<p>Tourismusregionen:</p> <p>Teilnahme an und Ausrichten von Gremien, Ausschüssen und Netzwerk- und Informationsevents.</p>
<p>Regionale Tourismusverbände:</p> <p>Ausrichtung von und Teilnahme an regelmäßigen (Netzwerk-)Treffen.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Ziel 4: Ableitung und Definition von Erfolgskennzahlen/KPI zur Messung und Sichtbarmachung von Erfolgen sowie der strategischen Entwicklung und Steuerung von Destinationen

Aus den Ergebnissen der Arbeitspakete 1 bis 3 wurde ein modellhaftes KPI-Set zur Messung und Sichtbarmachung von Ergebnissen sowie der strategischen Entwicklung und Steuerung von Destinationen entwickelt. Die DMO sollen die Ergebnisse ihrer Arbeit quantifizieren können und strategische Entwicklungslinien und -ziele für den zukünftigen Erfolg der Destinationen ableiten sowie die Umsetzung der strategischen Ziele messbar machen und diese sowohl nach innen als auch nach außen kommunizieren. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die DMO die beispielhaft abgefragten KPI(-Sets) aktuell vor allem zur internen Erfolgsmessung und -kommunikation nutzen und weniger, um Erfolge und strategische Ausrichtungen nach außen zu kommunizieren oder zu benchmarken. Nur die Tourismusakzeptanz wird stärker nach außen genutzt.

Die DMO nennen eine Vielzahl von Zielen, die sie mit der Messung der beispielhaften KPI verfolgen (Anhang 8). Viele der KPI dienen schon heute zur ganzheitlichen Erfolgsmessung und -kommunikation sowie als strategische Entscheidungsgrundlage. Die empirischen Erkenntnisse suggerieren jedoch, dass diese Angaben eher als Zielvorstellungen oder Möglichkeiten der KPI gesehen werden und noch nicht flächendeckend auch so genutzt werden.

Vorstellung des KPI-Sets

Das folgende KPI-Set sollte nach dem Baukastensystem angewendet werden. Die sich aus der Empirie ergebenden Erfolgfelder und KPI wurden miteinander kombiniert und um Bezugsquellen und Verfügbarkeit ergänzt. Jede DMO kann sich das Set gemäß der definierten eigenen Ziele aufbauen. Das KPI-Set unterscheidet außerdem nach etablierten (**fett**) und weniger stark etablierten (*kursiv*) Kennzahlen. Letztere gewinnen künftig weiter an Bedeutung. Qualitative Einschätzungen wie Stakeholder- oder Mitarbeiter*innenzufriedenheit werden dabei aktuell vielerorts nur nach Bauchgefühl eingeschätzt. Das KPI-Set erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern eröffnet einen Möglichkeitsraum, der bei Bedarf ergänzt werden kann.

Tabelle 9: KPI-Set nach Erfolgfeldern, KPI, Bezugsquellen und deren Verfügbarkeit

Erfolgfeld	KPI	Bezugsquelle	Verfügbarkeit
Wertschöpfung und Tourismusausgaben	Gästeausgaben	Wirtschaftsfaktor Tourismus	Auftragsstudie
	Gästaufkommen	Wirtschaftsfaktor Tourismus	Auftragsstudie
	Umsatz	Gastgewerbe- oder Umsatzsteuerstatistik	Sekundärdaten
	Wertschöpfung	Wirtschaftsfaktor Tourismus	Auftragsstudie

Erfolgfeld	KPI	Bezugsquelle	Verfügbarkeit
	Beschäftigtenzahlen	Bundesagentur für Arbeit	Sekundärdaten
	Steueraufkommen	Wirtschaftsfaktor Tourismus	Auftragsstudie
	Auslastung	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Average Daily Rate (ADR)	STR-Global, myrate	Sekundärdaten/Datenkauf
	Revenue Per Available Room (RevPAR)	STR-Global	Sekundärdaten/Datenkauf
Marktvolumen und -struktur	Übernachtungsaufkommen	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Ankünfte	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Aufenthaltsdauer	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Betriebe und Schlafgelegenheiten	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Tagesgästaufkommen	Tagesreisenmonitor, Wirtschaftsfaktor Tourismus	Auftragsstudie
Ganzjahresdestination	<i>Gini-Koeffizient Übernachtungen</i>	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
	Anteil Top-3-Monate	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik	Sekundärdaten
Wirtschaftliche Lage der Betriebe	<i>Anzahl Betriebsöffnungen, -schließungen & -insolvenzen</i>	DIHK-Saisonumfrage, Betriebsbefragung	Sekundärdaten, Eigene Daten/Primärerhebung
	Betten-/Zimmerauslastung	Amtliche Statistik, Melde-scheinstatistik, Ticketverkäufe und Onlinebuchungen	Sekundärdaten, eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Investitionsverhalten</i>	Betriebsbefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
Zufriedenheit und Lebensqualität der Bevölkerung	<i>Tourismusakzeptanzsaldo</i>	Bevölkerungsbefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Wahrgenommene Lebensqualität</i>		
	<i>Zufriedenheit mit der Freizeitinfrastruktur</i>		
	<i>Identifikation mit der Destination</i>		
Zufriedenheit der Gäste und der weiteren Anspruchsgruppen	Zufriedenheit der Gäste	Gästabefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	Zufriedenheit mit einzelnen Angebotsbausteinen		
	<i>Zufriedenheit weiterer Anspruchsgruppen (Politik, Verwaltung, Mitglieder)</i>	Stakeholderbefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
Strategisches Zielgruppenmanagement	Alter	Gästabefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	Herkunft (Übernachtungs- und Tagesgäste)		
	Motivation und Reiseanlass		
	Anteil Inland / Ausland		
	Anteil Stammgäste / Neukund*innen		
	<i>Milieus der Besucher*innen</i>	Gästabefragung (Abgleich mit Zielgruppensystemen wie Sinus-Milieus oder BEST)	Auftragsstudie
Organisationsentwicklung DMO	<i>Mitarbeiter*innenzufriedenheit</i>	Mitarbeiter*innenbefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Verweildauer der Mitarbeiter*innen im Betrieb</i>	Monitoring Mitarbeiter*innenfluktuation	Eigene Daten
	Interne Controlling-Kennzahlen	Eigene Daten DMO	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung

Erfolgfeld	KPI	Bezugsquelle	Verfügbarkeit
Angebotsqualität	Performance Score (TrustYou)	Auswertung mit TrustYou	Auftragsstudie
	Anzahl/Anteil zertifizierter Betriebe	Zählung Zertifizierungen	Eigene Daten/Primärerhebung
	Investitionsverhalten	Beobachtung Betriebskennzahlen, Betriebsbefragung	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	Gästezufriedenheit mit Angebotsbausteinen	Gästabefragung, Qualitätsmonitor	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	Weiterempfehlungsrate	Gästabefragung, Qualitätsmonitor	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
Sichtbarkeit der Destination	Markenbekanntheit	Destination Brand	Auftragsstudie
	Sympathiewert	Destination Brand	Auftragsstudie
	Social-Media-Engagement	Auswertung Marketing-Kennzahlen	Eigene Daten/Primärerhebung
	Weiterempfehlungsrate	Gästabefragung, Qualitätsmonitor	Auftragsstudie, eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Zufriedenheit der Stakeholder mit der Arbeit der DMO</i>	Stakeholderbefragung	Eigene Daten/Primärerhebung
Zusammenarbeit im Netzwerk	<i>Anzahl/Anteil positiver Beschlüsse in der Politik</i>	Zählung für den Tourismus positiver Beschlüsse	Eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Anzahl Netzwerkveranstaltungen und Teilnehmer*innen</i>	Zählung Netzwerkveranstaltungen und Anzahl (wiederholter) Teilnahmen	Eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Zufriedenheit der Stakeholder mit der Arbeit der DMO</i>	Stakeholderbefragung	Eigene Daten/Primärerhebung
Ökologische Aspekte	<i>Modal Split</i>	Reiseanalyse	Sekundärdaten
	<i>Green Meetings</i>	Stakeholderbefragung	Auftragsstudie, Sekundärdaten
	<i>Regionalität von Angeboten</i>	Anteil regionale Produkte/regionale Lieferketten	Befragung Leistungstragende, eigene Daten
	<i>CO₂-Fußabdruck An- und Abreise und vor Ort</i>	Daten: Gästabefragung; Berechnung: spezialisierte Dienstleister wie reCET, Myclimate	Auftragsstudie, Sekundärdaten
	<i>Klimaneutralität</i>	Weiterer Forschungsbedarf	Auftragsstudie, Sekundärdaten
	<i>Biodiversität</i>	Weiterer Forschungsbedarf	Weiterer Forschungsbedarf
	<i>Wasser- und Luftqualität</i>	Weiterer Forschungsbedarf	Auftragsstudie, Sekundärdaten
Digitalisierungsgrad der Destination	<i>Anzahl/Anteil online buchbarer Betriebe und Erlebnisse</i>	Zählung online buchbarer Betriebe und Erlebnisse	Eigene Daten/Primärerhebung
	<i>Nutzung von KI in den Betrieben und der DMO</i>	Anzahl/Anteil der KI-optimierten Prozesse/Arbeitsschritte	Eigene Daten
	<i>Content in der Bayerncloud</i>	Anzahl der Datensätze in der Bayerncloud	Eigene Daten/Sekundärdaten
	<i>Anteil des Contents, der offen verfügbar und lizenziert ist</i>	Zählung offen lizenzierter Daten	Eigene Daten/Primärerhebung

Quelle: dwif & HM, 2025

Die größte Herausforderung im Bezug auf Marktforschung und Monitoring ist nach Einschätzung der interviewten DMO vor allem die Verfügbarkeit und Qualität der Daten. Teilweise sind die Daten erst stark zeitverzögert verfügbar, was ein schnelles Reagieren auf Veränderungen fast unmöglich macht. Dies gilt insbesondere für die weiterhin wichtigen Zahlen der amtlichen Beherbergungsstatistik, die zudem den grauen Beherbergungsmarkt nicht abdeckt. Andere Daten zum Beispiel zu Tagesgästen, Tourismusakzeptanz oder der Gästezufriedenheit müssten

regelmäßig erhoben werden. Diese Erhebungen sind für eine einzelne Destination insbesondere auf Ortsebene aufwändig und kostenintensiv. Umso wichtiger ist im Falle solcher Kennzahlen das gemeinsame, regelmäßige und standardisierte Erheben und Benchmarken zum Beispiel über die Regionalverbände oder die LTO. So schaffen die Destinationen Vergleichbarkeit (gerade bei Gäste- oder Stakeholderbefragungen) und Benchmarkingmöglichkeiten in ganz Bayern oder sogar darüber hinaus und können Kosten sparen. Die BayTM veröffentlichte im November 2025 den Tourismusmonitor Bayern, der den Destinationen auf Landkreisebene öffentlich verfügbare Zahlen sowie deren Entwicklung (amtliche Beherbergungs-, Bevölkerungsstatistik, Kurzzeitvermietung Eurostat, Mietpreise BBSR) und Kaufdaten (z.B. TrustScore, EZH GfK, Klimadaten wetter.com) auf einen Blick zur Verfügung stellt.

Eine zusätzliche Hilfestellung bei der Entwicklung einheitlicher und vergleichbarer Kennzahlensysteme bietet das DTV-Kennzahlenset für den Deutschland-Tourismus. Dort sind die neun Fokusindikatoren und die potenziellen 18 Zusatzindikatoren aufgeführt. Diese sollten als zusätzliche Orientierung bei der Auswahl der Kennzahlen und notwendigen Quellen dienen. Zudem ist hier eine enge Abstimmung der Destinationen mit der BayTM zielführend, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten und Synergien z.B. in der Datenbeschaffung zu heben.

Nach Datenerhebung folgt die zielgruppenspezifische Aufbereitung. Es ist weiterhin häufig so, dass die politischen Entscheidungsträger und Leistungstragende zunächst einen Blick auf die „klassischen“ Kennzahlen werfen. Die befragten DMO machten deutlich, dass Übernachtungen, Ankünfte und Auslastung weiterhin sehr wichtig sind, aber mit neueren Kennzahlen kombiniert werden müssen, um ein ganzheitliches Bild über den Tourismus und seine Einflüsse zu erlangen.

IV. Abweichungen vom ursprünglichen Konzept des Antrags

Im Laufe des Projektes wurde vom ursprünglichen Konzept aus dem Forschungsantrag abgewichen und damit auf Änderungen im Projektverlauf und die erzielten Ergebnisse reagiert.

Im ersten Arbeitspaket konnte einer der drei Workshops wegen einer Vielzahl an krankheitsbedingten Absagen nicht stattfinden. Aufgrund von Terminfindungsschwierigkeiten wurde der zweite Workshop mit einem breiteren Teilnehmendenkreis vor Ort in München durchgeführt. So fanden letztendlich ein digitaler zweistündiger Workshop mit weniger tourismusintensiven Destinationen und ein analoger vierstündiger Workshop mit tourismusintensiven Destinationen unterschiedlicher Ebenen statt.

Im zweiten Arbeitspaket wurden unterschiedliche Variablen zur Clusterung der befragten DMO getestet – etwa der Vernetzungsgrad, die DMO-Rollen oder die Bewertung der Wichtigkeit der DMO-Aufgaben. Das Projektteam entschied jedoch, keine neuen Typen zu erarbeiten, sondern

die Clusterung anhand der räumlichen Ebene und der wahrgenommenen Bedeutung des Tourismus durchzuführen. Das liegt daran, dass sich die DMO am stärksten nach Ebene und Bedeutung des Tourismus unterscheiden und in den Clusterungen die wichtigsten Variablen ohnehin die Bedeutung des Tourismus, die Anzahl der VZÄ und die Übernachtungszahlen waren.

Zuletzt wurden die Handlungsempfehlungen in Arbeitspaket drei nicht wie geplant für die priorisierten Zukunftsaufgaben erarbeitet, sondern allgemein für jeden DMO-Typ nach Ebene. Im Projektverlauf stellte sich heraus, wie wichtig eine klare Aufgabenteilung im Bayern-Tourismus ist, um (kosten-)effizient im Netzwerk und Zusammenspiel der Ebenen arbeiten zu können. Außerdem wurde deutlich, dass Aufgabenschwerpunkte und die Priorisierung der unterschiedlichen (Zukunfts-)Aufgaben sich ebenfalls stark nach den räumlichen Ebenen unterscheiden. So schienen allgemeine Empfehlungen nach räumlicher Ebene relevanter und logischer für die Praxis.

V. Datenmanagement und Veröffentlichung der Forschungsdaten

Die Forschungsergebnisse und erhobenen Daten gehen teilweise über die verpflichtenden Zielstellungen des Forschungsprojektes hinaus. Solche Ergebnisse sollen zukünftig an unterschiedlichen Stellen weiter aufgegriffen werden. Zum Beispiel stellte das Projektteam auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e. V. (DGT) im November 2025 die zentralen Forschungsergebnisse vor.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Promotion, welche die Projektergebnisse aufgreifen und vertiefen soll. Ziel dieser Promotion soll es unter anderem sein, die aktuell sehr bayernspezifischen Ergebnisse international übertragbar zu machen und eine breitere akademische und praktische Öffentlichkeit zu erreichen, zum Beispiel in Form von Journal- oder Buchbeiträgen.

Die zum Zwecke von Einladungsversendung, Protokollen oder ähnlichen Zwecken erhobenen und gespeicherten persönliche Daten von Projektmitwirkenden werden aktuell datenschutzkonform gespeichert und im Anschluss an das Projekt gelöscht.

VI. Kommunikation des Projekts

Die Zwischenergebnisse wurden bereits im Projektverlauf vorgestellt bzw. kommuniziert, wie auf der Jahrestagung des BZT. Außerdem wurden Teilergebnisse bei unterschiedlichen Beteiligungsformaten vorgestellt. Nach Veröffentlichung des Berichts auf der Webseite des BZT werden sowohl der dwif e. V. als auch die HM diesen auf den eigenen Webseiten und LinkedIn teilen. Auf Wunsch einiger Befragter wird ihnen der veröffentlichte Bericht direkt übersandt.

VII. Erkenntnisgewinn und Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis

Es konnten einige neue Erkenntnisse erbracht und viele, bereits bekannte, bestätigt werden.

(1) DMO-Organisation: Deutlich wird, dass sich DMO weder pauschalisieren noch klar einer der vier Entwicklungsstufen zuordnen lassen. Das liegt an der großen Heterogenität der bayerischen Destinationen und ihrer DMO je nach räumlicher Ebene und finanzieller/personeller Ausstattung. So priorisieren die DMO auf Ortsebene 1.0 und 2.0-Aufgaben, übernehmen häufig aber auch Verantwortung für management- und zukunftsorientierte Aufgaben – umso mehr, wenn Bedeutung des Tourismus und damit finanzielle Ausstattung größer sind. Die Grenzen zwischen den Entwicklungsstufen die Grenzen in der Praxis damit stark und es wird deutlich, dass sich die Entwicklungsstufen zeitbezogen nicht automatisch aufeinander folgend vollziehen, sondern von Tourismusbedeutung sowie individueller Problemlage abhängen.

Die klassischen Kernaufgaben der Stufe 1, 2 und teilweise 3 werden von den DMO mehrheitlich erfüllt, denn damit sichern sie die eigene Daseinsberechtigung. Vermutlich deswegen haben Tourismusbewusstsein und -akzeptanz bei allen DMO-Typen große Bedeutung. Abhängig von der unterschiedlichen Ausstattung der DMO, der Relevanz eines Themas vor Ort und der Vernetzung in die entsprechenden Schnittstellenbereiche hinein kommen weitere Zukunftsthemen hinzu. Das Mitdenken der Zukunftsaufgaben ist bereits Alltag in allen DMO-Typen. Um deren Umsetzung zu ermöglichen und das Destinationsmanagement und -marketing flächendeckend in Bayern zu erhalten (auch bei knappen Budgets), braucht es entsprechende (Netzwerk-)Strukturen und eine klare Aufgabenteilung im Zusammenspiel der Ebenen im touristischen System.

(2) Vernetzung der DMO: Künftig müssen DMO schon ressourcenbedingt, aber auch zielbezogen/strategisch, also proaktiv und systematisch Netzwerke aufbauen und managen. Dafür braucht es alle DMO-Typen mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten und Aufgabenprofilen. Deswegen ist nicht zu empfehlen, gerade Landkreisstellen oder Zusammenschlüssen Budgets zu kürzen, denn deren vernetzungsorientierte Aufgaben müssen ja trotzdem erfüllt werden. Es gilt die vorhandene Kompetenz der DMO gezielter für die Vernetzung der Ebenen untereinander sowie Klärung von Schnittstellen und Aufgabenteilung im touristischen System zu nutzen.

Wichtige Erkenntnis ist, dass Netzwerkbildung an sich keine große Herausforderung für die DMO darstellt. Außerdem arbeiten die DMO im Ebenenmodell bereits gut miteinander. Einzig von den Leistungstragenden wird sich v.a. auf lokaler Ebene teilweise mehr Engagement gewünscht. Zu Problemen kommt es eher, wenn Ressourcen für Netzwerkarbeit und das Betreuen der Partner*innen fehlen. Aktuell lässt sich nur bedingt abschätzen, ob die aktuellen Netzwerkpoteziale ausreichen, um deutlich effizienter Arbeiten und Wirtschaften zu können. Dazu bedarf es weiterer Forschung. Außerdem gilt es herauszufinden, inwiefern digitale (Austausch-)Formate und Prozessoptimierung im Rahmen von Digitalisierung und KI Abhilfe schaffen können.

Neben der klaren Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen braucht es auch ein klar kommuniziertes Rollenverständnis gegenüber den (nicht-touristischen) Partner*innen. Bei klassischen Kernthemen und touristischen Projekten führen DMO in der Regel verantwortlich und initiieren bzw. betreuen die zugehörigen (Themen-)Netzwerke. Bei Themen, die außerhalb des touristischen Kernbereichs liegen, wie Arbeitsmarkt, Wohnraummanagement oder Klimaschutz, sollten DMO proaktiv touristische Interessen vertreten und für ihre Belange sensibilisieren. Es geht also um ein gutes strategisches Planen von Netzwerkarbeit, zur Erreichung der eigenen Ziele.

(3) Zielsetzungen und Erfolgsmessung: Ziele bilden in der Regel die Grundlage allen Handelns der DMO. Sie unterstützen bei der strategischen Ausrichtung und Erfolgskontrolle der Destination sowie der DMO-Arbeit und helfen, relevante Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. KPI helfen die Zielerreichung messbar zu machen und (Miss-)Erfolge ins Netzwerk zu kommunizieren, wodurch sie nicht nur für das Controlling im eigenen Zielsystem entscheidend, sondern auch in der Kommunikation mit und Argumentation gegenüber den Partner*innen essenziell sind.

Zu den Zielsystemen und der Erfolgsmessung der DMO gehören zukünftig und teilweise auch schon heute nicht mehr nur traditionelle Kennzahlen. Die bestehenden Kennzahlensets werden künftig durch weniger stark etablierte, aber umfassendere Kennzahlen wie den TAS, den Anteil der online buchbaren Betriebe und Erlebnisse, Biodiversitätskennzahlen oder der Mitarbeiter*innenzufriedenheit ergänzt. Die Vielseitigkeit der Erfolgfelder und Kennzahlen erlaubt einen ganzheitlicheren Blick auf die Wirkungen des Tourismus und der touristischen Arbeit vor Ort.

Letztendlich ist festzuhalten, dass die DMO der Zukunft ein klares Aufgaben- und Rollenverständnis mit ihren Partner*innen festlegt und dieses gemeinsam lebt, sich proaktiv mit relevanten Stakeholdern vernetzt und ihre Zielerreichung regelmäßig gemeinsam mit den Netzwerkpartner*innen misst. Sie übernimmt eine ganzheitliche Verantwortung für die Destinationsentwicklung, indem sie ihre Kernaufgaben erfüllt, touristische Themen federführend betreut und bei nicht-touristischen Aufgaben sensibilisiert und Interessen proaktiv einbringt.

(3) Übertragbarkeit und Limitationen: Die Ergebnisse sind grundsätzlich dort auf andere Destinationen übertragbar, wo sie weniger eine feste Typisierung von DMO beschreiben als vielmehr wiederkehrende Wirkmechanismen (Ausstattung, Tourismusbedeutung, Rollen- und Aufgabeklärun, Netzwerkfähigkeit) und Aufgabenschwerpunkte nach Ebenen als Orientierungsraster. Gleichzeitig begrenzen die verschwimmenden, schwierig abgrenzbaren Entwicklungsstufen (DMO 1.0 bis 4.0) sowie die individuelle Ausprägung von Aufgabenprofilen und der Aufgabenteilung die Aussagekraft im konkreten Einzelfall in der jeweiligen Destination.

VI. Literaturverzeichnis

- Bayerisches Landesamt für Statistik (2025) Entwicklung Bayern, Regionen, Gebiete. Verfügbar auf: <https://tourismus.bayern/wissensmanagement/statistiken-und-studien/> [zuletzt aufgerufen 25.09.2025]
- Berndt, M., Zehren, H. (2024): DMO als Steward - Teil 2 unserer Serie zur neuen Destinationsverantwortung. <https://dwif.de/wissenswert/spannende-geschichten/story/item/lebensraum-tourismus-destinationsverantwortung.html> [zuletzt aufgerufen 29.09.2025]
- Bruhn, M., Hadwich, K. (2023): Vorwort. In: Bruhn, M. und Hadwich, K. (Hrsg.) *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement, Band 1: Innovationsperspektive – Digitalisierungsperspektive – Nachhaltigkeitsperspektive*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. V–VI.
- Deutsches Institut für Tourismusforschung (DI Tourismus) (2023): Was trägt der Tourismus in der Wahrnehmung der Deutschen zur Lebensqualität bei? Zentrale Ergebnisse der Pilotstudie. Heide.
- dwif (2024): KPIs im Tourismus – vom Status quo zur Zukunftsvision. Vortrag im Rahmen der dwif e. V. Forschungsbeiratsitzung. 06. Mai 2024.
- Fennell, D. A., Cooper, C. (2020): *Sustainable Tourism. Principles, Contexts and Practices*. Bristol: Channel View.
- Fyall, A., Garrod, B. (2020): Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75 (1), S. 165-169.
- Gretzel, U. (2022): The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, S. 1-12.
- Jorgensen, M. T. (2017): Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34 (5), S. 624-635.
- Klüter, H., Heinz, M. (2005): Greifswald und sein Umland. In: Mutke, R. (Hrsg.): *Stadt am Meer mit Zukunft*. Greifswald. Greifswald: MV-Verlag. S. 25-39.
- Kreilkamp, E. (2014): Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung. *Unsere Wirtschaft*, S. 1-4.
- Krüger, M., Köchling, A., Eisenstein, B. (2022): Zum Potenzial der Balanced Scorecard als ganzheitliches Steuerungsinstrument einer Destinationsmanagementorganisation: das Beispiel des Tourismus NRW e. V. Heide/Holstein.
- Laesser, C., Beritelli, P. (2013): St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, S. 46 - 49.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Olbrich, N., Pechlaner, H. (2021): Neue Strategien für die Destinationsentwicklung im Deutschlandtourismus? – Ansatzpunkte für eine Post-Corona-Zeit. *Zeitschrift für Tourismuswirtschaft*, 13 (3), S. 461-482.
- Pechlaner, H. (2020): Vorwort. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. VII – IX.
- Pike, S. (2018): Destination Marketing Organisations. In: Cooper, C. ; Volo, S. ; Gartner, W.C. ; Scott, N. (Hrsg): *The SAGE handbook of tourism management: applications of theories and concepts to tourism*. Los Angeles: SAGE, S. 129-153.
- Raich, F., Zehrer, A. (2013): Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5 (1), S. 5-21.
- Scherle, N., Pillmayer, M. (2024): Systemische Zugänge und anwendungsorientierte Perspektiven auf die Verankerung und Umsetzung ausgewählter Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 in Familienunternehmen der Hospitality- und Tourismusbranche. In: Tanner, M., Wirth, S., Roller, M. (Hrsg.): *Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Tourismus* (=Schriften zu Tourismus und Freizeit 27). Berlin: ESV.
- Spiegel, S. (2022): *Destinationsbildung und Destination Governance. Eine Modellentwicklung am Beispiel des Wassertourismus an Lahn und Aller*. Bremen: Springer VS.
- Stettler, J., Müller, H. (2024): Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0 Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement. *Hochschule Luzern – Wirtschaft*, Luzern.
- Tallinucci, V. (2020): Overcrowding in mature destination. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99-105.
- Umweltbundesamt (2023) (Hrsg.): Abschlussbericht Messung der Nachhaltigkeit des Tourismus in Deutschland, Projektteil A: Aktualisierung des Tourismus Nachhaltigkeitsatellitenkontos (TSSA) in Deutschland Projektteil B: Untersuchung der Machbarkeit und Entwicklung ergänzender Indikatoren zum TSSA. Berlin.
- United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2019): *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, UNWTO, Madrid.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2023): *Achieving the Sustainable Development Goals through Tourism – Toolkit of Indicators for Projects (TIPs)*. Madrid.
- Wittmann, C., Helleisz, L. (2022): Neue Aufgaben des Destinationsmanagements: Zwischen Tourismus und Lebensqualität. *Standort*, 46, S. 151-156.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2021): *Towards Destination Stewardship: Achieving Destination Stewardship through scenarios & a Governance Diagnostic framework*. London: WTTC.

VII. Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen für quantitative Analyse – DMO der Zukunft	27
Anhang 2: Struktur der teilnehmenden DMO-Vertreter*innen nach Workshops.....	34
Anhang 3: Interviewte DMO-Vertreter*innen	35
Anhang 4: Leitfaden Experteninterviews – DMO der Zukunft	36
Anhang 5: Steckbriefe der zehn DMO-Typen	38
Anhang 6: Räumliche Verteilung der wahrgenommenen Tourismusbedeutung	40
Anhang 7: AMSWOT-Analyse der DMO-Strukturen	40
Anhang 8: AMSWOT-Analyse der DMO-Netzwerke.....	41
Anhang 9: AMSWOT-Analyse der Monitoring- & Evaluationsbemühungen.....	42
Anhang 10: Ziele der abgefragten KPI	43

Anhang 1: Fragebogen für quantitative Analyse – DMO der Zukunft

1. Welchem Tourismusverband ordnen Sie sich zu?

- Allgäu/Bayerisch Schwaben
- Oberbayern München
- Keine Angabe
- Franken
- Ostbayern

2. Wie ist der Tourismus bei Ihnen organisiert?

- Eigenständige Tourismusorganisation
- In der Kreis-/Stadt-/Gemeindeverwaltung verankert
- Teil einer eigenständigen Wirtschaftsförderungsgesellschaft
- Andere Organisationsform. Wenn ja, welche:
- Keine Angabe

3. Welcher räumlichen Ebene ordnen Sie Ihre Organisation zu?

- Gemeinde/Ort/Stadt (z. B. jeweilige Tourist-Information, Bad Reichenhall, Beilngries)
- Zusammenschluss von Gemeinden/ Interkommunale Einheit/ Kooperation (z. B. Hörnerdörfer, Ferienland Bayerischer Wald)
- Landkreis (z. B. Garmisch-Partenkirchen, Main-Spessart)
- Tourismusregion (eine der 38 bayerischen Tourismusregionen wie Bayerisch-Schwaben, Bayerisches Thermenland)
- Regionaler Tourismusverband (z. B. Tourismusverband Franken)
- Landestourismusorganisation

4. Welche Rechtsform liegt Ihrer Organisation zugrunde?

- GmbH
- e. V.
- AÖR
- Regiebetrieb
- Zweckverband
- Amt als Teil der Verwaltung
- Sonstige:
- Keine Angabe

5. Welchen Rollenanspruch haben Sie selbst an sich und Ihre Organisation/Ihre Aktivitäten im Tourismus? (Mehrfachantworten möglich) Antwortreihenfolge wird randomisiert

- Netzwerkmanager*in
- Förder*in von Digitalisierung
- Innovationsermöglichender*in
- Standortentwickler*in
- Serviceorganisation für Gäste und Einwohner*innen
- Wissensvermittler*in
- Touristische Projekte entwickeln und durchführen
- Vertriebler*in
- Infrastrukturentwickler*in
- Marktforscher*in
- Vermarkter*in der Region und ihrer touristischen Produkte
- Serviceorganisation für Mitglieder, Leistungsträger*innen und Politik
- Förder*in von Nachhaltigkeit
- Sonstige, und zwar:
- Keine Angabe

6. Wie viele Vollzeitkräfte sind bei Ihnen mit touristischen Aufgaben betraut? (Wenn der Tourismus nur einen Teil des Aufgabenspektrums einnimmt, schätzen Sie bitte den prozentualen Anteil. Berücksichtigen Sie bitte, ob die Tätigkeiten in diesem Bereich Teilzeit oder Vollzeit sind.) (Beispiel 1: 10 Vollzeitkräfte insgesamt, davon Anteil tourismusbezogener Aufgabe 50%: Antwort 5 Vollzeitäquivalente)

Beispiel 2: 2 Vollzeitstellen und 3 Teilzeitstellen mit je 20 Wochenarbeitsstunden = 3,5 Vollzeitäquivalente)
Vollzeitäquivalente Keine Angabe

7. Wie hoch war das touristische Nachfragevolumen im Jahr 2023?

- 7a) Übernachtungen 2023 gemäß der amtlichen Statistik:** Keine Daten vorliegend
- 7b) Übernachtungen 2023 in Unterkünften <10 Betten:** Keine Daten vorliegend
- 7c) Anzahl Tagesgäste 2023:** Keine Daten vorliegend

8. Wie viele Saisons haben Sie in Ihrer Destination?

- Eine Hauptsaison im Sommer
- Zwei Saisons (z. B. Sommer und Winter)
- Ganzjahresdestination (Tourist*innen sind mehr oder weniger gleichmäßig übers Jahr verteilt)
- Keine Angabe
- Eine Hauptsaison im Winter
- Mehr als zwei Peaks

9. Welche Bedeutung hat der Tourismus in Ihrem Zuständigkeitsbereich (z. B. Region, Landkreis, Stadt)?

- Tourismus stellt ein wichtiges Aushängeschild und wirtschaftliches Standbein dar
- Tourismus hat profilierende Bedeutung und einen gewissen wirtschaftlichen Stellenwert
- Tourismus spielt nur eine untergeordnete Rolle. Andere Branchen und Themen sind weitaus bedeutender
- Tourismus spielt bei uns keine Rolle
- Keine Angabe

10. Welche Bedeutung weisen die folgenden Zielgruppen in Ihrem Zuständigkeitsbereich auf?

	Überhaupt nicht wichtig	Weniger wichtig	Weder wichtig noch unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
Gäste aus Bayern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gäste aus Deutschland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationale Gäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagesgäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übernachtungsgäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualgäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gruppenreisende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsreisende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCK: Aktuelles Aufgabenportfolio und Zuständigkeiten, inkl. Ressourcen für einzelne Aufgabenbereiche und Veränderungen in den vergangenen Jahren

11. Im Folgenden wollen wir einen tiefergehenden Blick in das gesamte Themenspektrum der touristischen Organisationen werfen. Bitte geben Sie die aktuelle Wichtigkeit der folgenden Themen für die erfolgreiche Entwicklung Ihrer Destination an!

	Überhaupt nicht wichtig	Weniger wichtig	Weder wichtig noch unwichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
Aufstellen Tourismusstrategie/Konzept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Naherholung/Urlaubsmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktentwicklung mit Leistungsträgern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsinitiativen, Zertifizierung, Qualitätsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb Buchungssystem/Kooperation mit Buchungsportalen/Ticketing/Channelmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästeservice/TI (Erstellung von Printbroschüren, Betrieb einer Website, Betrieb einer TI, Betrieb digitaler Infostelen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daten- & Contentmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb/Planung/Umsetzung touristischer Infrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt- & Naturschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriertes Standortmarketing & -management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästelenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmarkt & Employer Branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktforschung, Wissensmanagement, Know-How-Transfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation von Veranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Bitte geben Sie die von Ihnen erwartete (a) zukünftige Wichtigkeit der folgenden Themen für die erfolgreiche Entwicklung Ihrer Destination an und (b) auf welcher Ebene Sie idealerweise die Erfüllung dieser Themen sehen! (intern: Reihenfolge randomisiert bitte)

12.a	Überhaupt nicht wichtig	Weniger wichtig	Weder wichtig noch unwichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
Aufstellen Tourismusstrategie/Konzept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Naherholung/Urlaubsmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktentwicklung mit Leistungsträgern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsinitiativen, Zertifizierung, Qualitätsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb Buchungssystem/Kooperation mit Buchungsportalen/Ticketing/Channelmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästeservice/TI (Erstellung von Printbroschüren, Betrieb einer Website, Betrieb einer TI, Betrieb digitaler Infostelen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daten- & Contentmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb/Planung/Umsetzung touristischer Infrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt- & Naturschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriertes Standortmarketing & -management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästelenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmarkt & Employer Branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktforschung, Wissensmanagement, Know-How-Transfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation von Veranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.b Mehrfachnennungen möglich								
1 = Gemeinde/Ort/ Stadt								
2 = Zusammenschluss von Gemeinden/ Interkommunale Einheit/ Kooperation								
3 = Landkreis								
4 = Tourismusregion								
5 = Regionaler Tourismusverband								
6 = Landestourismusorganisation								
7 = andere touristische Organisation, und zwar:								
8 = Keine Angabe								
Aufstellen Tourismusstrategie/Konzept	1	2	3	4	5	6	7	8
Marketing Naherholung/Urlaubsmarkt	0	0	0	0	0	0	0
Produktentwicklung mit Leistungsträgern	0	0	0	0	0	0	0
Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung	0	0	0	0	0	0	0
Qualitätsinitiativen, Zertifizierung, Qualitätsbewusstsein	0	0	0	0	0	0	0
Betrieb Buchungssystem/Kooperation mit Buchungsportalen/Ticketing/Channelmanagement	0	0	0	0	0	0	0
Gästeservice/TI (Erstellung von Printbroschüren, Betrieb einer Website, Betrieb einer TI, Betrieb digitaler Infostelen etc.)	0	0	0	0	0	0	0
Daten- & Contentmanagement	0	0	0	0	0	0	0
Betrieb/Planung/Umsetzung touristischer Infrastruktur	0	0	0	0	0	0	0
Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende	0	0	0	0	0	0	0
Umwelt- & Naturschutz	0	0	0	0	0	0	0
Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte	0	0	0	0	0	0	0
Integriertes Standortmarketing & -management	0	0	0	0	0	0	0
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	0	0	0	0	0	0	0
Gästelenkung	0	0	0	0	0	0	0
Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement	0	0	0	0	0	0	0
Arbeitsmarkt & Employer Branding	0	0	0	0	0	0	0
Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz	0	0	0	0	0	0	0
Marktforschung, Wissensmanagement, Know-How-Transfer	0	0	0	0	0	0	0
Organisation von Veranstaltungen	0	0	0	0	0	0	0

BLOCK: Aufgabenteilung im Ebenen-Modell

13. Wie zufrieden sind Sie mit der Aufgabenteilung und der Aufgabenerfüllung im Bayern-Tourismus über die verschiedenen Ebenen hinweg?

Aufgabenteilung (jede Ebene weiß, welche Themen sie schwerpunktmäßig bearbeitet oder welche unterschiedlichen Aufgaben sie bei demselben Thema spezifisch hat, wie z.B. Marketing, Mobilität, Fahrradtourismus, Produktentwicklung)

Sehr unzufrieden	Eher zufrieden	Weder noch	Eher zufrieden	Sehr zufrieden	Keine Angabe
0	0	0	0	0	0

Aufgabenerfüllung (jede Ebene bearbeitet die jeweilig relevante Aufgabe mit der erforderlichen Intensität / Zielorientierung)

	Sehr unzufrieden	Eher unzufrieden	Weder noch	Eher zufrieden	Sehr zufrieden	Keine Angabe
Land Gemeinde/Ort/Stadt	0	0	0	0	0	0
Zusammenschluss von Gemeinden/	0	0	0	0	0	0

Interkommunale Einheit/ Kooperation						
Landkreis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusregion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionaler Tourismusverband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Landestourismusorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCK: Netzwerkstrukturen der DMO (bestehende und geplante Netzwerkaktivitäten, Netzwerkstrukturen und Kooperationspartner*innen)

14. Im Folgenden geht es uns um Themen, die in Zukunft das touristische Produkt sowie das Destinationsmanagement immer mehr beeinflussen und somit an Bedeutung gewinnen.

Inwiefern stimmen Sie zu, dass die folgenden Gründe Sie an der Wahrnehmung der definierten Zukunftsthemen hindern?

- Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende
- Umwelt- & Naturschutz
- Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte
- Integriertes Standortmarketing & -management
- Tourismusbewusstsein & -akzeptanz
- Gästelenkung
- Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement
- Arbeitsmarkt & Employer Branding
- Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme weniger zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe
Fehlende finanzielle Ressourcen/ Umsetzungsbudgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende personelle Ressourcen (Anzahl der Mitarbeitenden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende personelle Ressourcen (inhaltliche/fachliche Kompetenz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unzureichende zeitliche Ressourcen/mangelnde Priorisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine technologischen Lösungen (z.B. digitale Tools)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensmangel sowie fehlende Möglichkeiten zur Aneignung von Fähigkeiten und benötigtem Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kein geeignetes Netzwerk und Kooperationen (z.B. weitere DMO, Branchenübergreifende Partner*innen, Leistungsträger*innen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unklare Aufgabenverantwortlichkeiten (Doppelarbeiten und fehlende Koordination in der Destination/in Bayern)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ungenügende Daten und Analysen (z.B. Marktanalysen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel an politischer Unterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Legitimation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitere Ursachen, und zwar:					

15. Welche sind Ihre Partner*innen zur Umsetzung der im Folgenden aufgelisteten Zukunftsthemen?

- Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende
- Umwelt- & Naturschutz
- Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte
- Integriertes Standortmarketing & -management
- Tourismusbewusstsein & -akzeptanz
- Gästelenkung
- Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement
- Arbeitsmarkt & Employer Branding
- Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz

	Ja	Nein
Freizeit-, Kultureinrichtung und sonstige Freizeitangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touristische (Branchen)VerbändeOrganisationen / Interessenvertretungen (z. B. Regionalverbände, DTV, DEHOGA, IHK, Zertifizierungsanbieter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touristische Leistungsträger*in Beherbergung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touristische Leistungsträger*in Gastronomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touristische Leistungsträger*in Kultur-/Freizeiteinrichtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige touristische Kooperationen und Initiativen (z. B. Marketing- und Produktkooperationen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Verbände und Interessenvertretungen (z. B. Naturschutz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse und Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öffentlichkeits- und Bürger*innenvertretung (z. B. Bürger- oder Heimatvereine, Bürgerbeirat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Kommunal)Politik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministerien / Ämter (z.B. Landratsamt, Planungsamt, Bauamt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionalmanagement/LEADER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forst (z. B. landesweite Forstbetriebe, Forstämter, Waldbesitzer, Jagdpächter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direktvermarkter/Landwirte/Manufakturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkehr und Mobilität (z. B. Verkehrsverbund, Verkehrsbetrieb, sonstige Mobilitätsanbieter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bildungs- und Forschungseinrichtungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Großschutzgebiet (z. B. Nationale Naturlandschaften wie Nationalparke, Biosphärenreservate, Naturparke)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungsunternehmen (z. B. Beratungen, Plattform, App-Anbieter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansässige nicht-touristische Unternehmen und Industrie (z.B. Händler, Stadtwerke, Industrie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DMOs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (offen):		

16. Wie intensiv arbeiten Sie bei welchen Netzwerk- und Zukunftsthemen bereits mit Ihren Partner*innen zusammen?

	Nein, bislang gar nicht	Ja, bisher einmalig	Ja, häufiger/anlassbezogen	Ja, regelmäßig	Keine Angabe
Aufstellen Tourismusstrategie/-konzept	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktentwicklung mit Leistungsträgern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb/Planung/Umsetzung touristischer Infrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt- & Naturschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriertes Standortmarketing & -management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästelenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmarkt & Employer Branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: Ich bin mit den Ergebnissen aus der Zusammenarbeit zufrieden. (Einblendung der Themen, die bei Frage 16 mit „Ja“ beantwortet wurden)

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils, teils	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe
Einblendung aller zugestimmten Themen, z.B. Umwelt- & Naturschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Wer sind diese Partner*innen? (Einblendung der Themen, die bei Frage 16 mit „Ja“ beantwortet wurden)

Bitte möglichst konkret benennen, z.B. DEHOGA; bitte natürlich keine Klarnamen von Unternehmen/Personen nennen. Beispiel: Umwelt- & Naturschutz, Branche: „Leistungsträger“ bitte präzisieren, branchenfremde Partner*innen gerne verallgemeinern (z.B. „Landwirtschaft“)

	Partner*innen
Einblendung aller zugestimmten Themen, z.B. Umwelt- & Naturschutz

19. Bitte nennen und erklären Sie in Stichpunkten gute Praxisbeispiele einer erfolgreichen Kooperation/Zusammenarbeit mit den Partner*innen bei Ihnen in der Destination! (in Bezug auf Formate zur Information/zum Austausch/zur Zusammenarbeit)

.....

20. Was nutzen Sie zur Erfolgsmessung Ihrer Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

	Ja, zur internen Erfolgsmessung/ Kommunikation	Ja, zur Kommunikation nach außen	Nein	Keine Angabe
Amtliche Beherbergungsstatistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsfaktor Tourismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusakzeptanzsaldo (TAS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destination Brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergebnisse eigener Erhebungen (Gästabefragung, Anbieterbefragung etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indikatoren Onlinemarketing (Google Analytics, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensorik/automatisierte Besucherzahlenmessungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiebezogenes Kennzahlen-Set/Balanced Score Card	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matrix „Nachhaltige Destinationsentwicklung“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar (offen):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Welche Ziele verfolgen Sie mit der Nutzung der zuvor genannten Indikatoren? (Einblendung der Indikatoren, die bei Frage 20 mit „Ja“ beantwortet wurden)

	Ziele der Nutzung
Einblendung aller zugestimmten Indikatoren, z.B. Destination Brand

22. Wie hoch war das Gesamtbudget Ihrer Organisation für den Bereich Tourismus 2024 vor dem Hintergrund des derzeitigen Aufgabenspektrums (einschließlich aktueller/befristeter Tourismusprojekte/Events)? ca. Euro (ggf. Schätzung)

Mittelverwendung	Schätzung	keine Angabe
davon Personalaufwand Euro	o
davon Miete/Pacht Euro	o
davon Betriebskosten Euro	o
davon Maßnahmenbudget Marketing Euro	o
davon Betrieb/Unterhalt von Einrichtungen Euro	o
davon Infrastruktur Euro	o
davon Veranstaltungen Euro	o
davon Maßnahmenbudget Digitalisierung Euro	o
davon Sonstiges Euro	o
Kontrollsumme Euro	o
Mittelherkunft*		
davon Eigenmittel des Kreises/der Stadt/der Gemeinde Euro	o
davon eigenerwirtschaftete Mittel (Zimmervermittlung, Ticketverkäufe, Provisionen, Anzeigen etc.) Euro	o
davon Mittel aus der Wirtschaft (Abgaben, Sponsoren etc.) Euro	o
davon Mitgliedsbeiträge/Gesellschafterbeiträge Euro	o
davon einmalige/temporäre Förderung Euro	o
Summensymbol Kontrollsumme Euro	o

*Gesamtsummen Mittelherkunft und -verwendung müssen identisch sein

Anhang 2: Struktur der teilnehmenden DMO-Vertreter*innen nach Workshops

Tourismusverband	Name	Workshop-Typ
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Gemeinde 1	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Franken	Gemeinde 2	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Ostbayern	Gemeinde 3	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Landkreis 1	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Franken	Landkreis 2	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Franken	Landkreis 3	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Oberbayern	Landkreis 4	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Oberbayern	Landkreis 5	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Stadt 1	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Stadt 2	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Franken	Stadt 3	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Oberbayern	Stadt 4	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Oberbayern	Stadt 5	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Ostbayern	Stadt 6	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Ostbayern	Tourismusregion 1	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Ostbayern	Zusammenschluss 1	Workshop #1, wenig tourismusintensiv, digital
Bayern	LMO	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Bayern	BZT	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Gemeinde 1	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Landkreis 1	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Stadt 1	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Stadt 2	Workshop #1,tourismusintensiv, Präsenz
Franken	Tourismusregion 1	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Tourismusregion 2	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Ostbayern*)	Tourismusregion 3	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Zusammenschluss 1	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Oberbayern	Zusammenschluss 2	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz

Ostbayern	Zusammenschluss 3	Workshop #2, tourismusintensiv, Präsenz
Franken	Stadt 1	KPI Workshop #3, tourismusintensiv, digital
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Tourismusregion 1	KPI Workshop #3, tourismusintensiv, digital
Oberbayern	Tourismusregion 2	KPI Workshop #3, tourismusintensiv, digital
Allgäu/ Bayerisch-Schwaben	Zusammenschluss 1	KPI Workshop #3, tourismusintensiv, digital
Allgäu/ Bayerisch-Schwaben	Zusammenschluss 2	KPI Workshop #3, tourismusintensiv, digital
Franken	Landkreis 1	Perspektivworkshop #4, digital
Oberbayern	Stadt 1	Perspektivworkshop #4, digital
Oberbayern*)	Stadt 2	Perspektivworkshop #4, digital
Allgäu/ Bayerisch Schwaben	Stadt 3	Perspektivworkshop #4, digital
Allgäu/ Bayerisch Schwaben	Stadt 2	Perspektivworkshop #4, digital

*) mehrere Vertreter*innen aus einer Organisation anwesend

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 3: Interviewte DMO-Vertreter*innen

Tourismusverband	Name	Kürzel	Dauer Interview
Ostbayern	Gemeinde 1	G1	1:00 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Gemeinde 2	G2	0:59 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Gemeinde 3	G3	1:33 h
Oberbayern	Gemeinde 4	G4	1:11 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Landkreis 1	LK1	0:48 h
Ostbayern	Landkreis 2	LK2	0:57 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Landkreis 3	LK3	1:00 h
Oberbayern	Landkreis 4	LK4	0:54 h
Ostbayern	Landkreis 5	LK5	1:22 h
Franken	Stadt 1	S1	0:53 h
Franken	Stadt 2	S2	0:36 h
Ostbayern	Stadt 3	S3	1:09 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Stadt 4	S4	0:57 h
Franken	Stadt 5	S5	0:49 h
Ostbayern	Stadt 6	S6	0:56 h
Franken	Stadt 7	S7	0:38 h
Franken	Stadt 8	S8	0:28 h
Franken	Tourismusregion 1	TR1	0:59 h
Oberbayern	Tourismusregion 2	TR2	0:23 h
Oberbayern	Tourismusregion 3	TR3	0:58 h
Oberbayern	Tourismusregion 4	TR4	0:52 h
Anonym	Tourismusverband 1	TV1	1:13 h
Anonym	Tourismusverband 2	TV2	1:03 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Zusammenschluss 1	ZS1	0:58 h
Allgäu/Bayerisch Schwaben	Zusammenschluss 2	ZS2	0:40 h
Oberbayern	Zusammenschluss 3	ZS3	0:39 h
Ostbayern	Zusammenschluss 4	ZS4	1:01 h

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 4: Leitfaden Experteninterviews – DMO der Zukunft

1. Einleitung

- Einstiegsfrage: Bitte stellen Sie sich kurz vor – Ihre Person, Ihr Tätigkeitsfeld in der DMO und Ihre bisherige Erfahrung in diesem Bereich.

2. Status Quo & Rückblick

Zur DMO allgemein

- Bitte geben Sie einen Überblick über Ihre DMO in Bezug auf Größe (z.B. wie viele Gemeinden, Kreis; Übernachtungsvolumen, etc.) und Hauptziele!?
- Wie sind Sie organisatorisch als DMO aufgestellt und angebunden (GmbH, Verein, Amt der Kommune/Kreis, Teil der Wirtschaftsförderung) und wie viele Mitarbeiter*innen haben Sie?
- Was sind die Aufgaben der DMO?
Welche Themen werden von DMO bearbeitet (Mandat besteht, Ressourcen zur Verfügung)?
Welche Themen werden an DMO herangetragen, aber aus diversen Gründen nicht bearbeitet?
Welche Themen werden weder von DMO bearbeitet noch an DMO herangetragen?
 - Aufstellen Tourismusstrategie/Konzept
 - Marketing Naherholung/Urlaubsmarkt
 - Produktentwicklung mit Leistungsträgern
 - Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung
 - Qualitätsinitiativen, Zertifizierung, Qualitätsbewusstsein
 - Betrieb Buchungssystem/
 - Kooperation mit Buchungsportalen/Ticketing/
 - Channelmanagement
 - Gästeservice/TI (Erstellung von Printbroschüren, Betrieb einer Website, Betrieb einer TI, Betrieb digitaler Infostelen etc.)
 - Daten- & Contentmanagement
 - Betrieb/Planung/Umsetzung touristischer Infrastruktur
 - Wohnraummanagement & -bau für touristische Mitarbeitende
 - Umwelt- & Naturschutz
 - Regionale Wirtschaftskreisläufe & regionale Produkte
 - Integriertes Standortmarketing & -management
 - Tourismusbewusstsein & -akzeptanz
 - Gästelenkung
 - Verkehrsplanung & Mobilitätsmanagement
 - Arbeitsmarkt & Employer Branding
 - Klima(folgen)anpassung/Klimaschutz
 - Marktforschung, Wissensmanagement, Know-How-Transfer
 - Organisation von Veranstaltungen

Veränderung & Trends

- Welche Trends (z. B. Technologie/Digitalisierung, demografischer Wandel, veränderte Nachfrage) beeinflussen aktuell die Arbeit Ihrer DMO?
- Hat sich das Gästeverhalten in den letzten Jahren verändert? Wenn ja, inwiefern beeinflusst dieses geänderte Gästeverhalten die Aufgaben/Anforderungen Ihrer DMO? (*gemeint: Gäste nutzen nicht mehr TI zur Information, sondern z.B. Website/App*)
- Zusammenfassend: Basierend auf dem Gesagten, haben sich die Aufgaben der DMO in den letzten fünf bis zehn Jahren verändert und, wenn ja, inwiefern? Sind neue Aufgaben hinzugekommen, sind dafür andere weggefallen? Ist deren Intensität schwächer oder stärker geworden? (*Berücksichtigen: Was davon ist durch die Covid-19-Pandemie befeuert worden?*)
- Kann die DMO die in der oben besprochenen Übersicht enthaltenen Themen gerecht werden? Wenn nein, warum nicht?
- Zu welchen dieser Themen arbeiten Sie mit Partnern zusammen/gehen Sie eine Kooperation ein? (*Überleitung zwischen „Aufgaben“- und „Netzwerk“-Themen*)

3. Netzwerke und Erfolgsmessung

Netzwerke der DMO

- Wer sind die wichtigsten Kooperationspartner Ihrer DMO?
- Wie intensiv schätzen Sie diese Zusammenarbeit auf folgender Skala ein? 1 nein, bislang gar nicht, 2 ja, bisher einmalig, 3 ja, projekt-/anlassbezogen, 4 ja, regelmäßig
- Wie pflegen Sie diese Kontakte/dieses Netzwerk? (zeitlich, Ressourcen, organisatorisch, Formate)
- In welchen Bereichen wünschen Sie sich bessere Vernetzung – warum und mit wem?
- Können Sie erfolgreiche Praxisbeispiele/Konstellationen für Kooperationen oder Netzwerke nennen, die Ihnen geholfen haben, ein Thema zu bearbeiten/Ziel zu erreichen/ein Projekt umzusetzen/Problem zu lösen?
- Was hat nicht so gut funktioniert? Könnten Sie uns ggf. Beispiele für eine gescheiterte Zusammenarbeit nennen?
- Zusammenfassend: Welche Bedeutung haben Netzwerke/Kooperationen/Plattformen (auch digital) für die erfolgreiche Bearbeitung der oben genannten Themen? Bitte um Begründung.

4. Kennzahlen & Erfolgskriterien

- Wie definieren Sie „Erfolg“ für Ihre Destination?
- Was ist für Sie als Organisation/DMO „Erfolg“?
- Woran messen Sie den Erfolg Ihrer Destination?
- Welchen Kennzahlen neben Ankünften, Betten und Nächtigungen ziehen Sie heran?
- Welche Kennzahlen haben aus Ihrer Sicht die höchste Aussagekraft in Bezug auf die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit der DMO?
- Gibt es Themenbereiche, in denen aus Ihrer Sicht aussagekräftige Erfolgskennzahlen fehlen? Wenn ja, welche und weshalb?
- Hätten Sie Ideen/Vorschläge für mögliche neue Kennzahlen/Indikatoren? (diese müssten nicht zwingend quantitativ/in Zahlen ausdrückbar sein)

(auch qualitative Indikatoren gemeint/möglich! Z.B. Checkliste (Ja/Nein): „Anstoß zum Thema Mitarbeiterwohnraumsicherung in der Gemeinde gegeben“)

5. Zukunft & Strategie

- Welche aktuellen Entwicklungschancen und künftige Entwicklungspotenziale sehen Sie für Ihre Destination und Ihre DMO?
- Welche aktuellen und zukünftigen Herausforderungen/Risiken sehen Sie für Ihre Destination und das Destinationsmanagement?
- *(als Nachfrage, falls bei Herausforderungen/Risiken nicht genannt)* Wie sehen Sie speziell die Aspekte Finanzierung, Ressourcen und politischer Rückhalt für Ihre DMO?
- Welche Rahmenbedingungen müssten sich ändern, damit die DMO zukunftsfähig bleibt oder wird? Was benötigen Sie von Ihren Stakeholdern/der Politik etc.?
- Welche Rolle wird Ihre DMO in den nächsten 5 bis 10 Jahren spielen?

Anhang 5: Steckbriefe der zehn DMO-Typen

Typ I-1: Gemeinde/Ort/Stadt – <u>größere Bedeutung</u> des Tourismus	Typ I-2: Gemeinde/Ort/Stadt – <u>geringere Bedeutung</u> des Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen!: Ø 7,3 mit überdurchschnittlichem Gäste- und Innovations-/ Transformationsfokus, unterdurchschnittlicher Netzwerkfokus • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Nein • Personalausstattung: Ø 14,4 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 7,0 Median • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 1,090 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 1 à 2 à 3 à 4 • Netzwerkstärke: Ø 16,2 Partner*innen² • KPI-Nutzung: Ø 6,4 KPI³ 	<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 5,2 DMO-Rollen mit überdurchschnittlichem Gäste- und Innovations-/ Transformationsfokus, unterdurchschnittlicher Netzwerkfokus • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Nein • Personalausstattung: Ø 3,7 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 2,0 (Median) • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 0,165 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 1 à 2 à 3 à 4 • Netzwerkstärke: Ø 13,4 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 5,1 KPI
<p>• Top-6 Aufgaben (klassisch & Zukunft, absteigend): Gästeservice, Veranstaltungsorganisation, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Daten- und Contentmanagement, Marketing, Aufstellen Tourismusstrategie – klassische Tourismusaufgaben und Fokus auf das Tagesgeschäft vor Ort</p>	
<p>Anm.: 1: Abgefragt wurden 13 Rollen, die in drei Kategorien aufgeteilt wurden: 1) Gäste-/Servicefokus: Serviceorganisation für Gäste und Einwohner*innen, Touristische Projekte entwickeln und durchführen, Vermarkter*in der Region und ihrer touristischen Produkte, Vertriebler*in, Infrastrukturentwickler*in 2) Innovations-/Transformationsfokus: Innovationsermöglicher*in, Standortentwickler*in, Förder*in von Digitalisierung, Förder*in von Nachhaltigkeit 3) Netzwerkfokus: Netzwerkmanager*in, Wissensvermittler*in, Serviceorganisation für Mitglieder, Leistungsträger*innen und Politik, Marktforscher*in Netzwerkmanager*in 2: Abgefragt wurden exemplarisch 23 Partner*innen, die relevant für die Umsetzung von Zukunftsaussagen sein könnten 3: Abgefragt wurden neun ausgewählte Kennzahlen(sets): Tourismusakzeptanzsaldo, Strategiebezogenes Kennzahlen-Set / BSC, Matrix "Nachhaltige Destinationsentwicklung", Sensorik/automatisierte Besucherzahlenmessungen, Destination Brand, Wirtschaftsfaktor Tourismus, Ergebnisse eigener Erhebungen, Indikatoren Onlinemarketing, Amtliche Beherbergungsstatistik</p>	
Typ II-1: Zusammenschluss von Gemeinden/Interkommunale Einheit/Kooperationen – <u>größere Bedeutung</u> des Tourismus	Typ II-2: Zusammenschluss von Gemeinden/Interkommunale Einheit/Kooperationen - <u>geringere Bedeutung</u> des Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 8,5 mit unterdurchschnittlichem Gäste- und leicht unterdurchschnittlichem Netzwerkfokus, überdurchschnittliche Zustimmung zu Innovations- und Transformationsrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja • Personalausstattung: Ø 15,6 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 12,5 Median • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 1,250 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 1 → 3 → 2 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 14,8 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 8,5 KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 4,9 mit klarem Gäste- und Servicefokus, stark unterdurchschnittliche Zustimmung zu Innovations- und Transformationsrollen, leicht unterdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerkrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja • Personalausstattung: Ø 4,7 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 2,0 (Median) • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 0,345 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 1 → 3 → 2 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 12,4 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 5,6 KPI
<p>• Top-6 Aufgaben (klassisch & Zukunft, absteigend): Daten- und Contentmanagement, Verkehrsplanung und Mobilitätsmanagement, Gästeservice, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Aufstellen Tourismusstrategie, tourist. Infrastruktur – Fokus auf übergeordneter Koordination, Mischung aus klassischen touristischen Themen und Zukunftsaufgaben, managementfokussiert</p>	

Typ III-1: Landkreis – <u>größere Bedeutung</u> des Tourismus	Typ III-2: Landkreis – <u>geringere Bedeutung</u> des Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 7,3 mit unterdurchschnittlichem Gäste- und Servicefokus, überdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerk- und Innovations-/ Transformationsrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Ja • Personalausstattung: Ø 4,7 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 4,25 Median • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 2,096 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 3 → 2 → 1 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 14,8 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 8,9 KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 6,0 mit leicht unterdurchschnittlichem Gäste- und Innovations-/ Transformationsfokus, überdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerkrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja • Personalausstattung: Ø 2,2 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 2,0 (Median) • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 0,510 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 1 → 2 & 3 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 15,2 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 5,1 KPI
<p>• Top-6 Aufgaben (klassisch & Zukunft, absteigend): Daten- und Contentmanagement, Marketing, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, regionale Wirtschaftskreisläufe und Produkte, Binnenkommunikation, Gästeservice – strategischer Marketing- und Kommunikationsfokus und übergeordnete Koordination</p>	

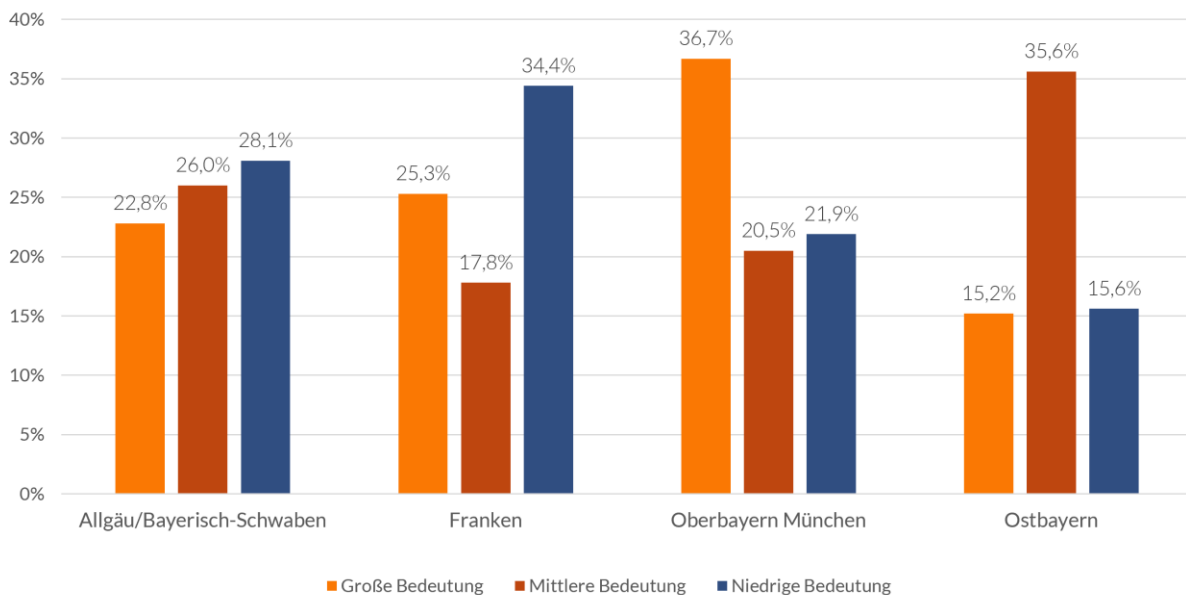
Typ IV-1: Tourismusregion – <u>größere Bedeutung</u> des Tourismus	Typ IV-2: Tourismusregion – <u>geringere Bedeutung</u> des Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 8,2 mit unterdurchschnittlichem Gäste- und Servicefokus, überdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerk- und Innovations-/ Transformationsrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Ja • Personalausstattung: Ø 6,3 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 6,0 Median • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 1,781 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 3 → 2 → 1 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 17,0 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 8,7 KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 6,0 mit leicht unterdurchschnittlichem Gäste- und Netzwerkfokus, überdurchschnittliche Zustimmung zu Innovations- und Transformationsrolle • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja • Personalausstattung: Ø 5,1 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 3,5 (Median) • Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen: Ø 0,510 Mio. Übernachtungen • Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend): 2 → 3 → 1 → 4 • Netzwerkstärke: Ø 16,4 Partner*innen • KPI-Nutzung: Ø 8,9 KPI
<p>• Top-6 Aufgaben (klassisch & Zukunft, absteigend): Daten- und Contentmanagement, Binnenkommunikation, Buchungssysteme, Gästeservice, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Marketing – übergeordnete Vertriebs-, Marketing- und Servicefunktion</p>	

Typ V-1: Regionaler Tourismusverband – <u>größere Bedeutung</u> des Tourismus	Typ V-2: Regionaler Tourismusverband – <u>geringere Bedeutung</u> des Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 7,3 mit überdurchschnittlicher Zustimmung zu Rollen mit Gäste- und Innovations-/ Transformationsfokus, unterdurchschnittliche Zustimmung zu Netzwerkrollen • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja 	<ul style="list-style-type: none"> • DMO-Rollen: Ø 4,0 mit überdurchschnittlichem Fokus auf Gästeservice und Netzwerkrollen, deutlich unterdurchschnittliche Zustimmung zu Transformations- und Innovationsrollen - und Transformationsrolle • Eigene*r Netzwerkmanager*in: Eher ja

- **Personalausstattung:** Ø 8,8 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 2,0 Median
- **Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen:** Ø 4,233 Mio. Übernachtungen
- **Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend):** 2 → 3 → 1 → 4
- **Netzwerkstärke:** Ø 12,0 Partner*innen
- **KPI-Nutzung:** Ø 6,5 KPI
- **Personalausstattung:** Ø 2,3 VZÄ mit touristischen Aufgaben, 2,25 (Median)
- **Gewerbliche & nicht gewerbliche Übernachtungen:** zu geringe Fallzahl
- **Bewertung Wichtigkeit der DMO-Aufgaben nach Entwicklungsstufen (absteigend):** 1 → 2 → 4 → 3
- **Netzwerkstärke:** zu geringe Fallzahl
- **KPI-Nutzung:** zu geringe Fallzahl
- **Top-6 Aufgaben (klassisch & Zukunft, absteigend):** Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Buchungssysteme, Binnenkommunikation, regionale Wirtschaftskreisläufe und Produkte, tourist. Infrastruktur, Daten- und Contentmanagement – **Kommunikations-, Vertriebs- und Lobbyarbeit**

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf DMO-Onlinebefragung

Anhang 6: Räumliche Verteilung der wahrgenommenen Tourismusbedeutung



Quelle: Online-Befragung, dwif & HM, 2025, n = 186

Anhang 7: AMSWOT-Analyse der DMO-Strukturen

Errungenschaften (Vergangenheit)

- Aufbau eines breiten Kompetenzspektrums im Rahmen des wachsenden Aufgabenspektrums
- Schaffung strategischer Grundlagen der Tourismusentwicklung durch Erarbeitung von Tourismuskonzepten
- Vielerorts wurde die Bedeutung von Nachhaltigkeit von den Verantwortlichen erkannt und die Transformation hin zu einem ganzheitlicheren Managementansatz im Tourismus von einigen gestartet
- Start der digitalen Transformation insb. hinsichtlich Online-Buchbarkeit, -Informationen oder -Werbung
- Einige DMO (insb. in Städten) werden unabhängiger von öffentlichen Strukturen, indem sie eigene Einnahmen generieren, z.B. über eigene Produkte, Abgaben oder die Erschließung und Nutzung von Fördermitteln

Versäumnisse (Vergangenheit)

- Vielerorts weiterhin Unsicherheit und fehlende Kompetenzen in Bezug auf Open Data und neue digitale Technologien wie künstliche Intelligenz
- Die Mehrheit der DMO sehen sich seltener in der Rolle der Innovatorin und Nachhaltigkeitsförderin

Stärken (Gegenwart)

- DMO nutzen begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen bereits vielerorts effizient und erhalten den Status Quo
- DMO sehen sich mehrheitlich als Serviceorganisationen und Vermarkter*innen der Destinationen

Schwächen (Gegenwart)

- Sehr große Unterschiede in Bezug auf finanzielle und personelle Ausstattung der DMO innerhalb Bayerns
- Fast überall sehr hohe Abhängigkeit von Fördermitteln und Förderpolitik, Zuschüssen und öffentlichen Haushalten
- Reiner Fokus auf „Kernthemen“ und „Status-Quo-Erhalt“ wegen unzureichender Ausstattung
- Eingeschränkte Wirkungsmöglichkeiten in öffentlichen Strukturen
- Sehr hohe Arbeitsbelastung der DMO-Mitarbeiter*innen und Führungskräfte
- Spürbarer Fachkräftemangel und die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich vielerorts schwierig

Chancen (Zukunft)

- Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung der Personalressource durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz nutzen

Risiken (Zukunft)

- Unmögliche langfristige Planbarkeit der DMO-Arbeit wegen angespannter Haushaltssituationen, der Freiwilligkeit der touristischen Aufgaben und gleichzeitig weiterer Steigerung der Aufgabenkomplexität
- Wegfall touristischer Infrastrukturen (z. B. TIs) wegen Ressourcenknappheit und rückläufiger Nachfrage (insb. in weniger tourismusintensiven Destinationen)
- Verschlechterung der Position im nationalen und internationalen Wettbewerb wegen fehlender Ressourcen
- Teilweise Arbeitsplatzunsicherheit z. B. hinsichtlich kompetenter Nachbesetzung von Stellen

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf DMO-Onlinebefragung & -Interviews

Anhang 8: AMSWOT-Analyse der DMO-Netzwerke

Errungenschaften (Vergangenheit)

- Aufbau etablierter Netzwerke zur kooperativen Bearbeitung von klassischen Destinationsaufgaben
- Zumeist etablierte Vernetzung von DMO mit tourismusrelevanten öffentlichen Stellen und Leistungsträger*innen und Anerkennung als koordinierende Stelle der Tourismusentwicklung
- Zu den meisten Zukunftsthemen tauschen sich die DMO mindestens anlassbezogen aus
- Viele DMO haben es auch während der Covid-19-Pandemie geschafft, regelmäßig im Kontakt zu bleiben und Austauschangebote aufrechtzuerhalten
- Erfolgreiche und effiziente Umsetzung von (übergreifenden) Infrastrukturprojekten
- Großteil der Befragten ist mit der Aufgabenteilung und -erfüllung im Ebenen-Modell in Bayern zufrieden
- Die DMO sehen das Fehlen von geeigneten Netzwerken größtenteils nicht als Hindernis für die Erfüllung der Zukunftsaufgaben an

Versäumnisse (Vergangenheit)

- Gezielte Netzwerkarbeit zu Zukunftsthemen und Ausbau der Netzwerkkompetenzen der Mitarbeitenden
- In manchen Orten haben sich die Partner*innen während der Covid-19-Pandemie voneinander entfernt und es nicht vollständig geschafft, zu den vorherigen Kooperationsstrukturen zurückzukehren
- Teilweise fehlgeschlagene Vernetzung über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinaus
- Teilweise fehlende gemeinsame Zielstellung und Vision in der Zusammenarbeit

Stärken (Gegenwart)

- Zumeist gute Zusammenarbeit mit den übergreifenden Ebenen zu unterschiedlichen (Zukunfts-)Themen
- Themenspezifische Vernetzung z. B. in Arbeitskreisen ist ebenenübergreifend bereits sehr gängig und nutzenstiftend
- Tourismusregionen und -verbände fungieren als Vernetzer*innen und Lobbyist*innen in ihren Destinationen und nach oben, 90% der Befragten sind mit ihrer Arbeit zufrieden
- Mancherorts guter Rückhalt in Politik und Öffentlichkeit
- Vollerorts gute Vernetzung mit den relevanten Partner*innen in öffentlichen Strukturen

Schwächen (Gegenwart)

- Fehlende Vernetzung über administrative Grenzen hinaus
- Ausbaufähige Vernetzung in bestimmte Schnittstellenbereiche (häufig z. B. Stadtplanung oder Kultur) und fehlendes Bewusstsein der Verantwortlichen füreinander
- Verantwortliche in Destinationen mit untergeordneter touristischer Rolle haben häufig zu wenig Zeit für touristische Themen oder übergeordnete Netzwerkveranstaltungen, weil sie mehrere Themen / Funktionen abdecken müssen
- Abhängig von zahlreichen Akteur*innen vor Ort, z.B. Landwirtschaft oder Grundstückseigentümer*innen
- Weniger intensiver Austausch mit nicht-familiengeführten Betrieben insb. mit Kettenhotels wegen fehlender Identifikation mit der Destination der Verantwortlichen
- Vernetzung in großen Verwaltungsstrukturen gestaltet sich teilweise schwierig (insb. in größeren Städten)
- Fehlende Qualifikation der Mitarbeitenden für Zukunfts- und Netzwerkaufgaben

Chancen (Zukunft)

- Bestehende gute Vernetzung mit den übergeordneten Verbänden nutzen und ausbauen, um Ressourcen noch effektiver zu nutzen
- Allgemein für Netzwerkarbeit offene Akteur*innen im System Tourismus
- Potenziale engagierter Partner*innen und Bevölkerung nutzen
- Potenzial digital unterstützter Netzwerkarbeit gezielt nutzen (ohne persönlichen Kontakt zu unterschätzen)

Risiken (Zukunft)

- Mancherorts fehlende Wertschätzung des Tourismus und Bewusstsein dafür bei Anspruchsgruppen wie Politik und Verwaltung
- Engagement fehlt bei einzelnen Partner*innen & unklare Aufgabenteilung innerhalb öffentlicher Strukturen
- Regelmäßige politische Neuausrichtungen, z. B. nach Kommunalwahlen, zwingen die DMO immer wieder aufs Neue Lobbyarbeit zu betreiben und sich beweisen zu müssen
- Teilweise großer politischer oder zwischenmenschlicher Einfluss auf den Erfolg von Ideen/Projekten
- „Kirchturmdenken“ und Fokus auf den eigenen Nutzen einzelner Partner*innen im touristischen System
- Fehlendes Engagement einzelner Stakeholdergruppen und insb. teilweise schwierige Erreichbarkeit der Leistungstragenden (wachsender Trend)
- Herausfordernde flächendeckende Vernetzung wg. Größe der Destinationen (betrifft v. a. Zusammenschlüsse und Tourismusregionen)
- Überdehnung der eigenen Kompetenz und Zuständigkeit

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf DMO-Onlinebefragung & -Interviews

Anhang 9: AMSWOT-Analyse der Monitoring- & Evaluationsbemühungen

Errungenschaften (Vergangenheit)

- Vielerorts besteht eine gemeinsame Definition von Werten, welche die DMO nach innen und außen lebt
- Dauerhafte Kommunikation des Mehrwertes der Tourismusarbeit nach außen

Versäumnisse (Vergangenheit)

- Erfolgsmessung erfolgt vielerorts häufig nach „Bauchgefühl“, weil Daten/Kennzahlen fehlen, bzw. nicht bekannt sind, Verständnis dafür fehlt oder die Erhebung der nötigen Kennzahlen zu teuer/aufwendig ist
- Mancherorts hat eine Abkehr von den Übernachtungszahlen als Maß aller Dinge und die Kombination mit „neueren“ Kennzahlen noch nicht stattgefunden (insb. auch bei Politik und Leistungstragenden)
- Die Bedeutung und Chancen von Marktforschung und Wissenstransfer für den Destinationserfolg ist bei den Verantwortlichen größtenteils nicht angekommen

Stärken (Gegenwart)

- Mancherorts werden bereits eigene Daten insb. zur Zufriedenheit der Stakeholdergruppen erhoben und diese Daten in der Kommunikation und Erfolgsmessung genutzt
- Stark gewachsenes Bewusstsein für Bedeutung und Messung der Tourismusakzeptanz

Schwächen (Gegenwart)

- Kurzfristiger Erfolg und Wachstum oftmals relevanter (insb. für Politik und Leistungstragende) als langfristige Orientierung
- Datenqualität/-grundlage reicht mancherorts nicht aus, um basierend darauf Entscheidungen zu treffen
- Fehlende etablierte und kontinuierliche Befragungen und Benchmarks sowie Vergleichbarkeit von Erhebungen für die Destinationen

Chancen (Zukunft)

- Es gibt bereits eine Vielzahl an Kennzahlen (auch von nicht-touristischen Partner*innen erhoben) und Monitoringsystemen, die auf unterschiedlichen Ebenen genutzt werden und somit auch viele Anknüpfungspunkte für die DMO bieten
- Nutzung von KI zur Messung und Beobachtung der relevanten Kennzahlen

Risiken (Zukunft)

- Unzuverlässiges Meldewesen sowie Datengrundlage z. B. der amtlichen Statistik oder der Gästestruktur
- Teilweise sehr große zeitliche Verzögerung bei der Bereitstellung von Daten und somit nur bedingte kurzfristige Steuerungsmöglichkeiten

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf DMO-Onlinebefragung & -Interviews

Anhang 10: Ziele der abgefragten KPI

KPI	Ziele
Amtliche Beherbergungsstatistik	Quantifizierung der Tourismusentwicklung und Tourismusintensität Erfolgsmessung und Kontrolle Datenbereitstellung und Information Vergleich und Benchmarking Trendbeobachtung Unterstützung von Entscheidungsprozessen
Wirtschaftsfaktor Tourismus	Sensibilisierung für die Bedeutung des Tourismus Analyse und Überwachung der Bedeutung des Tourismus Unterstützung von Entscheidungsprozessen Rechtfertigung der DMO-Arbeit Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanzsteigerung Planung und strategische Ausrichtung Vergleich, Benchmarking und Prognosen Erfolgsmessung und -kommunikation
TAS	Planung und strategische Ausrichtung Innenmarketing und Sensibilisierung Information von Politik und Mitgliedern
Destination Brand	Entwicklung und Status Quo Markenwiedererkennung und -bekanntheit Planung und strategische Ausrichtung (z. B. Positionierung) Benchmarking und Vergleich mit anderen Regionen Sensibilisierung und Imagepflege Erfolgskommunikation nach außen (z. B. Presse und Bevölkerung)
Eigene Erhebungen (z. B. Gäste- oder Bevölkerungsbefragungen)	Qualitätsmanagement Gästezufriedenheit Strategieentwicklung Zielgruppenanalyse und -planung Erfolgsmessung und Kommunikation Tourismusakzeptanz und Image (nach innen)
Indikatoren Online-Marketing	Erfolgsmessung und -kommunikation (von Marketingmaßnahmen) Marketingstrategie(entwicklung) Optimierung von Marketingmaßnahmen Zielgruppen- und Nutzer*innenverhalten analysieren Überprüfung Reichweite und Sichtbarkeit SEO und SEA
Besucherzahlmessungen	Besuchermanagement Besucherströme nachvollziehen Auslastung und Kapazitätsmanagement Optimierung von Öffnungszeiten Erfolgsmessung von Lenkungsmaßnahmen
Balanced Score Card	Unternehmenscontrolling und -steuerung Strategische Ausrichtung Sensibilisierung und Benchmarking Zielsystem
Matrix nachhaltige Destinationsentwicklung	Nachhaltige Entwicklung und deren Umsetzungsstand Orientierungshilfe im Bereich Nachhaltigkeit Strategieentwicklung Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf DMO-Onlinebefragung & -Interviews