

# **Impulse für die Forschung zum Management und Marketing von Destinationen: Erkenntnisse aus sechs Jahren ADM Forum.**

*Stephan Reinhold, Christian Laesser und Pietro Beritelli*

*Pre-print, Veröffentlicht in Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2017/18*

## **Abstract**

Wie kann die Wissenschaft den praktischen Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen des Managements und Marketings von Destinationen zukunftsgerichtet unterstützen? Dieser Frage widmet sich das Forum *Advances in Destination Management*, kurz ADM. Das ADM Forum bringt seit 2012 zweijährlich Spezialisten und ein interessiertes Fachpublikum zusammen, um neue Antworten auf die obige Frage zu diskutieren. In diesem Beitrag dokumentieren wir den aktuellen Stand des Fortschritts in Form einer Forschungsagenda. Die Agenda in acht Bereichen beruht auf Teilnahme an allen Foren und den im *Journal of Destination Marketing & Management* veröffentlichten Konsensen.

## **1 Ein florierendes und anspruchsvolles Forschungsfeld**

Wenngleich die Schwerpunkte nicht immer dieselben sind: Das Management und Marketing von touristischen Destinationen beschäftigt und fordert Praktiker und Wissenschaft gleichermaßen. Der grosse Erfolg des neu gegründeten wissenschaftlichen Journals *JDMM – Journal of Destination Marketing & Management* sowie eigens darauf ausgerichtete Konferenzen und Konferenztracks zeugen vom regen Interesse und den vielfältigen Herausforderungen des Themenbereichs.

In 2012 wurde vom Forschungszentrum für Tourismus und Verkehr an der Universität St. Gallen ein neues Forum ins Leben gerufen, welches den Fortschritt zum Management und Marketing einer kritischen Prüfung unterzieht. Seither vereint das Forum *Advances in*

*Destination Management* (kurz: *ADM*) alle zwei Jahre eine internationale Gruppe von rund 40 bis 60 Spezialisten und interessiertes Fachpublikum aus Praxis und Wissenschaft, um den Fortschritt zu Diskutieren. Die Ergebnisse des Forums fließen alle zwei Jahre in einen Konsensus.

Der *ADM* Konsensus arbeitet die Erkenntnisse aus dem Forum in Form eines Fachbeitrags auf (Laesser & Beritelli, 2013; Reinhold, Laesser, & Beritelli, 2015, 2017). Am Forum werden nach der Konsensusmethodik (Reinhold et al., 2015) gezielt Fragen, Anregungen und Erkenntnisse gesammelt, Diskussionen gefördert und die Einsichten aller Teilnehmer zum Schluss der Tagung in einer mehrstündigen Plenarrunde zusammengeführt. Der Fachbeitrag dokumentiert die Beiträge, Korrekturen und Kommentare und beruht zum Schluss auf der Zustimmung der vertretenen Forumsteilnehmer.

Im vorliegenden Beitrag schauen wir im Längsschnitt über die drei Konsense der letzten sechs Jahre und fassen die Erkenntnisse daraus als Forschungsagenda für das Management und Marketing von touristischen Destinationen in acht Bereichen zusammen: (1) die Definition und Grenzen der Destination, (2) Wettbewerbsfähigkeit und Destinationsstrategie, (3) Nutzen und Legitimation von Tourismusorganisationen/DMO, (4) Nachhaltige Entwicklung Destinationen, (5) Branding von Destinationen, (6) Governance und Leadership, (7) Tourismusbesteuerung und Regulation und (8) Big Data und Besucherlenkung. Für detaillierte Referenzen und weitere Anknüpfungspunkte verweisen wir interessierte Lesende auf die englischen Originalbeiträge im *JDMM* (Laesser & Beritelli, 2013; Reinhold et al., 2015, 2017).

## **2 Definition und Grenzen der Destination**

### ***Stand der Diskussion***

Die Beiträge der Forumsteilnehmer aus Nord Amerika, verschiedenen Teilen Europas und Australien haben aufgezeigt, dass verschiedene Umstände das praktische und wissenschaftliche Destinationsverständnis prägen. Insbesondere sind kulturelle Einflüsse, Unterschiede in der

Bedeutung von Institutionen und regulatorische Rahmenbedingungen ausschlaggeben dafür, welche Perspektiven eingenommen sowie wo und wie Grenzen gezogen werden.

Obschon in all diesen geografischen Kontexten die Reisenden – die Touristin, der Tourist – als wichtiger Koproduzent angesehen werden, sind viele Konzepte und Definitionen zu sehr an der Angebotsperspektive ausgerichtet. Symptomatisch zeigt sich dies an der UNWTO (2002) Definition der Tourismusdestination, welche Destinationen als administrativ und physisch abgegrenzten Raum mit Management, Image und Wettbewerbsfähigkeit versteht. Im Widerspruch dazu steht die Erkenntnis, dass sich Reisende an Erlebnissen ausrichten. Dabei interessieren sich letztere kaum für administrative Grenzen.

Als Gegenentwurf haben die Forumsteilnehmer vorgeschlagen, die touristische Destination als marktorientiertes Produktionssystem zu definieren (Reinhold et al., 2015, p. 138): Reisende aktivieren das Produktionssystem „Destination“ durch ihre Haushaltproduktion sowie ihr räumliches und zeitliches Verhalten aggregiert als Touristenströme. Anbieter unterstützen Reisende in der Produktion ihrer Reise- und Ferienerlebnisse durch das Angebot an vermarktbar natürlichen Ressourcen (bspw. Natur und Kultur) und erzeugten Ressourcen (bspw. Infrastrukturen und Dienstleistungen). Reisende und Anbieter koproduzieren Erlebnisse – von Ausgangspunkt zur Destination und zurück.

Diese alternative Definition betont vier zentrale Punkte, die auch in anderen neueren Konzeptionen Widerhall finden (bspw. Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014; Hristov & Zehrer, 2015; Pearce, 2014): (1.) Die Produktion von Erlebnissen, die über ein Netzwerk von Anbietern unterstützt wird, aktivieren die Reisenden. Sie „aktivieren“ die Destination. Rein angebotsorientierte Konzeptionen riskieren für Reisende unattraktive Angebote zu fördern. (2.) Tourismus entwickelt sich entlang von Besucherströmen (cf. Beritelli, Reinhold, & Laesser, 2014; Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015). Besucherströme ordnen das räumliche Verhalten und die Entscheide von Reisenden über die Aktivitäten und Motive, die Reisende im gleichen Besucherstrom verbinden. Jedoch richten sich diese Ströme selten nach

administrativen Räumen oder Grenzen. (3.) Attraktionspunkte üben Anziehung aus und können helfen Destinationsgrenzen zu bestimmen (Bieger & Laesser, 2003). Doch nur weil ein Attraktionspunkt sehenswert ist, resultiert daraus nicht unbedingt ein Besuch eines/r Reisenden. Dazu muss ein besseres Verständnis gewonnen werden, welche Rolle verschiedene Attraktionen für einzelne Besucherströme und Erlebnisse spielen. (4.) Touristische Anbieter stellen die Bühne für touristische Erlebnisse bereit und versuchen möglichst gute Rahmenbedingungen für die Koproduktion der Reisenden zu schaffen.

### ***Impulse für die Forschung***

Über die drei Konsensen haben sich drei Stossrichtungen für künftige Forschung zur Definition und den Grenzen der Destination herauskristallisiert, welchen verschiedenen Orts nachgegangen wird: (1.) Es besteht kaum Forschung zur Destination als Produktionssystem. Gemeinhin wird Tourismus als eine der unproduktivsten Branchen wahrgenommen. Es fehlen jedoch überzeugende Arbeiten und Daten, um die Produktivitätslücke anzugehen. Logiernächte Statistiken vermitteln ein zu ungenaues Bild des strategisch relevanten Besucherverhaltens in Strömen, um die Produktivität zu messen und optimieren. Zudem werden über bestehende ökonomische Lohndaten und Umsatzzahlen die vielen unentgeltlichen oder schlecht entlohnenden Tätigkeiten im Tourismus nicht berücksichtigt (bspw. Familienmitglied, das im eigenen Hotel serviert). (2.) Es fehlen Studien zu den Transaktionskosten der Kollaboration in Destinationen. Gemeinhin wird unterstellt, dass Kooperation positiv zu bewerten ist. Es ist jedoch fraglich, welche Dimensionen Kollaboration in touristischen Destinationen treiben und ob dadurch klar definierte ökonomische oder andere Interessen zur Maximierung des Verhältnisses zwischen Grenznutzen und –kosten verfolgt werden. (3.) Es mangelt an Forschung über die Funktionsweise und den Beeinflussungsmöglichkeiten von strategischen Besucherströmen. Insbesondere ist noch zu wenig erforscht wie in Destinationen zielführend positive Rahmenbedingungen für die „Bühne der touristischen Erlebnisse“ für diese Ströme geschaffen werden können. Wichtig wäre auch zu verstehen wie diese Erlebnisse in Geschichten Eingang

finden, welche Reisende ihren Bekannten, Freunden und Familienangehörigen weitererzählen und hoffentlich deren künftige Reiseentscheide prägen. Darüber hinaus, ist noch zu wenig bekannt, was diese Individuen auszeichnet, die in ihrem Bekanntenkreis als Multiplikatoren des touristischen Angebots agieren und Besucherströme stärken bzw. am Leben erhalten.

### **3 Wettbewerbsfähigkeit und Destinationsstrategie**

#### ***Stand der Diskussion***

Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen ist nach wie vor ein vielfach und vielfältig diskutiertes Thema (bspw. Knežević Cvelbar, Dwyer, Koman, & Mihalič, 2015; Zehrer, Smeral, & Hallmann, 2016). Erfolgreiche Destinationen zeichnen sich stets durch einzigartige Charakteristika aus. Die Forumsteilnehmer weisen darauf hin, dass mit einigen wenigen Ausnahmen, eine rein Ressourcen-orientierte Betrachtung von Differenzierung schwierig ist. Stattdessen hilft eine markt-orientierte Betrachtung sich an neuen Prozessen, Produkten, Komfort, Qualität oder Convenience Standards auszurichten, die aufgrund komplexer kollaborativer Innovationsanstrengungen entstehen. Angesichts der Erkenntnis, dass Destinationen aus Sicht der Reisenden vielfältige Erlebnisräume mit variablen Grenzen sind, ist die Vergleichbarkeit der Wettbewerbsfähigkeit eine Herausforderung und Differenzierung über die Vielfalt der Besucherströme eine Gegebenheit (vgl. Beritelli et al., 2015).

In diesem Kontext stellen die ADM Forumsteilnehmer auch den Nutzen und die Form von Destinationsstrategien in Frage. In Forschung und Lehre werden Destinationsstrategien noch immer als integrierte Pläne dargestellt, die auf einem formalisierten Prozess aufbauen und die Unterstützung aller Anspruchsgruppen geniessen. Diese Realität aus dem Kontext produzierender Grossunternehmen muss für touristische Destinationen aus mehreren Gründen kritisch durchleuchtet werden: (1.) Angesichts der Vielfalt an Akteuren und Angebotsnetzwerken, die von Besucherströmen in Destinationen aktiviert werden, ist die Ausrichtung einer touristischen Destination an einer grossen Strategie eher unwahrscheinlich.

Dafür bestehen spezialisierte Pläne für einzelne strategische Projekte und Initiativen. Strategieprozesse sind analog nicht synchron sondern parallel und zeitlich versetzt (vgl. Beritelli et al., 2015). (2.) Wenn Destinationen als Lerngemeinschaften oder Netzwerke mit verteiltem Wissen verstanden werden, sind die Annahmen vollständiger Information und eines Wettbewerbsumfelds, dass es bloss zu entdecken und „richtig“ interpretieren gilt fragwürdig. Viele Aspekte strategischen Verhalten sind explorativ, benötigen Sinnstiftung und gestatten Gestaltung. (3.) Obschon strategische Orientierung eine vernünftige Annahme für Manager ist, wird vieles in strategischen Plänen und Jahresberichten rückblickend als strategische Voraussicht erklärt. Die Realität von Strategieprozessen in Destinationen ist oft inkrementeller, opportunistischer und unberechenbarer als dies traditionelle Ansätze strategischer Planung glauben machen (vgl. Beritelli & Reinhold, 2010). (4.) Letztlich berücksichtigt der neueste Strang der Strategieforschung, dass Geschäftssysteme, wie bspw. touristische Destinationen, zwar ein Geschäftsmodell betreiben, jedoch ohne strategische Ausrichtung Wert für die verschiedensten Anspruchsgruppen schaffen (Bieger & Reinhold, 2011). Insgesamt sind diese vier Punkte jedoch kein Plädoyer dafür, jeglicher strategischer Planungsarbeit den Rücken zu kehren. Im Gegenteil: Es betont die Notwendigkeit für ein differenzierteres Verständnis und Vorgehen strategischer Arbeit in Destinationen.

### ***Impulse für die Forschung***

Die drei ADM Foren haben vier Anstösse für weitere Forschung hervorgebracht: (1.) Obschon in den letzten Jahren Fortschritte erzielt wurden, benötigen wir ein vollständigeres Verständnis der vielfältigen Zusammenhänge welche Destinationserfolg in unterschiedlichen Kontexten bestimmen. Neue Daten und kausale Modelle sind dafür notwendig. (2.) Wenn Destinationen als vielfältige Produktionssysteme/-netzwerke verstanden werden, die zur Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen, stellt sich die Frage, wie den Anspruchsgruppen deren Beitrag und Rollen in den unterschiedlichen Teilsystemen/-netzwerken klar gemacht werden können. (3.) Innovation auf Ebene der Destination ist eine

anspruchsvolle Herausforderung. Es fehlt an Verständnis, wie bei gleichzeitigem Wettbewerb und Kooperation anspruchsvolle Innovationsprojekte initiiert und implementiert werden können. (4.) Für die neue Art von Strategieprozessen braucht es einen Abgleich der Erwartungen bezüglich des Einflusses und der Länge von grossen Strategien und der Realität strategischer Initiativen. Zudem stellt sich die Frage wo die Fähigkeiten für strategische Arbeit in einer Destination zu verorten sind, wenn es nicht den einen, hierarchisch legitimierten strategischen Planer gibt (vgl. nächster Abschnitt zu DMO).

#### **4 Nutzen und Legitimation von Tourismusorganisationen/DMO**

##### ***Stand der Diskussion***

Obschon der Grad der praktischen Herausforderungen international variiert, wird heute in der Literatur als Gegebenheit betrachtet, dass Tourismusorganisationen und DMOs von verschiedenster Seite unter Druck stehen. Überzogene Erwartungshaltungen, schrumpfende Budgets und Aufgabenstellungen, die nicht dem Grad an Kontrolle über die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen entsprechen, sind nur ein Teil des Problems (Beritelli & Reinhold, 2014). Wie dauerhaft die Tourismusorganisationen als Akteur in Destinationen auf unterschiedlicher Ebene sind, daran scheiden sich die Geister.

Angeichts der vielfältigen Aufgaben, die mit dem Management und Marketing von Destinationen in Verbindung gebracht werden (vgl. Laesser & Beritelli, 2013; Pearce, 2015), führten die Forumsteilnehmer rege Diskussionen über den künftigen Nutzen und die Legitimation von Tourismusorganisationen/DMO. Vier Punkte fassen den Stand der Diskussion zusammen: (1.) Europa ist auf lokaler, regionaler, und nationaler Ebene relativ flächendeckend mit einem Netz an Tourismusorganisationen überzogen. Dies könnte sich angesichts finanzieller Herausforderungen der öffentlichen Hand ändern. (2.) Organisationen für das Management und Marketing von Destinationen wurden ursprünglich zur Adressierung ganz spezifischer Marktversagen geschaffen (bspw. kollektive Aufgaben wie Ortsverschönerung, Unterhalt für Wanderwege und Promotion von touristischen Angeboten im

vor-Internetzeitalter). Die Vielzahl an heute verfügbaren Kommunikationskanälen hat aber einen wesentlichen Teil der Marktversagen aufgehoben. Tourismusorganisationen fehlt die Kontrolle über die Produktion und Dissemination von angebots-relevanten Informationen für den Verkauf. (3.) Angesichts zunehmenden Drucks den Nutzen öffentlicher Gelder zu belegen, tun sich Tourismusorganisationen schwer, die Wirkung ihrer Aktivitäten (bspw. Strategiebildung oder Imagekampagnen auf regionaler Ebene) detailliert nachzuweisen. (4.) Es bestehen Hinweise, dass Tourismusorganisationen sich dieser Herausforderungen annehmen und mit neuen Arbeits- und Organisationsformen für mehr Flexibilität zu experimentieren beginnen.

### ***Impulse für die Forschung***

Die obigen Diskussionspunkte der Forumsteilnehmer haben Anstoss für eine Reihe von Vorschlägen gegeben, wie die Forschung sich dieser Entwicklung annehmen und vorausschauend beitragen kann: (1.) Alle Aktivitäten in der Destination sollten mit der Kernaufgabe verbunden sein, Erlebnisse für Besucher nachhaltig, effizient und touristengerecht zu erstellen. Dazu sind vielfältige Aufgaben und Fähigkeiten nötig, welche die Tourismusorganisationen nicht alle in sich vereinen können. Es muss vielmehr untersucht werden, welche Möglichkeiten bestehen, dass die Tourismusorganisationen diese Aufgaben zielgerichtet unterstützen können, so dass die Gäste und Anspruchsgruppen in der Destination den Mehrwert wahrnehmen. (2.) Dazu bedarf es einer Flexibilisierung der Organisationen, die Management- und Marketingaufgaben in den Destinationen nachgehen. Je nach Entwicklungsstand der Besucherströme und Bedürfnissen der lokalen Tourismusanbieter, sind andere Fähigkeiten und Arbeitsweisen gefragt. Es stellt sich die Frage, nach welchen Arbeitsmustern solche Tourismusorganisationen zu führen und für die Mitarbeitenden attraktiv zu gestalten sind. Daraus folgen wahrscheinlich auch Implikationen für die Berufsbilder und Ausbildungsprofile in diesem Bereich. (3.) Neben den neuen Inhalten, stellt sich auch die Frage, inwiefern die bestehenden Tourismusorganisationen zum Wandel fähig sind und ob bestehende

Geschäftsmodelle sie an einer Veränderung hin zu Dienstleistern für neue Destinationsprozesse hindern.

## **5 Nachhaltige Entwicklung von Destinationen**

### ***Stand der Diskussion***

Die ADM Forumsteilnehmer waren sich einig, dass Nachhaltigkeit („Sustainability“) ein wichtiges Thema für touristische Wertschöpfung ist. Allerdings vermerkten sie die Gefahr, dass das Thema in der Forschung wie Praxis zu einem blossen Schlagwort verkommt („Greenwashing“). Verschiedene Diskussionspunkte geben Aufschluss über diese Einschätzung: (1.) Bestimmte Gruppen von Reisenden assoziieren oder schmücken sich zwar gerne mit dem Gedanken nachhaltigen Reisens. Die effektive, durchschnittliche Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Leistungen ist aber nach wie vor gering. (2.) Reisende sind noch eher bereit für nachhaltige Leistungen zu bezahlen, wenn sie daraus einen direkten Nutzen ziehen. Ist der Nutzen hingegen ein externer Nutzen, der vor allem bei anderen anfällt (bspw. lokale Bevölkerung, Einheimische), sinkt die Zahlungsbereitschaft rapide. (3.) Ökonomische, sozial-kulturelle und ökologische Nachhaltigkeit bedingen Verankerung und Kommunikation bei Reisenden wie bei lokalen Anspruchsgruppen.

### ***Impulse für die Forschung***

Um die obigen Herausforderungen für einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen anzugehen, haben die Forumsteilnehmer über die vergangenen Konsense drei Forschungsschwerpunkte vorgeschlagen: (1.) Wie kann über kommunikative Massnahmen der wahrgenommene Wertigkeit nachhaltiger Leistungen beim Reisenden verankert werden, so dass sie/er bereit ist, den externen Nutzen mitzutragen? (2.) Aktuell mangelt es an Forschung, die eine Brücke schlägt zwischen einzelnen lokalen Massnahmen (bspw. Reduktion von Essensabfällen in Hotels) und der nachhaltigen Ausrichtung ganzer Dienstleistungsketten auf Destinationsebene. Die Brücke zwischen der gesellschaftlichen Ebene und einzelnen, lokalen Massnahmen ist noch immer eine Herausforderung für Forschung mit Nachhaltigkeitsfokus.

(3.) Schliesslich sollte ein besonderes Augenmerk dem Transport von Reisenden als einem der grössten Posten mit negativen Effekten gelten. Wie können bspw. Erlebnisse in Destinationen geschaffen werden, die Reisende länger am Ort halten und damit weniger negative Reiseeffekte verursachen?

## **6 Branding von Destinationen**

### ***Stand der Diskussion***

Die Stellungnahmen der Forumsteilnehmer sowie aktuelle Beiträge zum Thema (Beritelli & Laesser, in press) weisen vermehrt auf die Grenzen des Branding von Destinationen hin. Vier Probleme wurden in den Konsensen aufgegriffen: (1.) Destinationen und ihre Organe verlieren vermehrt die Kontrolle was und wie über sie kommuniziert wird. Dies gilt für Angebote genauso wie für andere Inhalte, welche die Markenwahrnehmung beeinflussen. Destinationen sind werden damit vermehrt darauf beschränkt, Anstoss für positive Kommunikation über die Destination zwischen Kunden zu geben (bspw. über „Storyfication“ von Produkten). (2.) Von verschiedenen Voten wurden die Wirkungszusammenhänge zwischen Branding von Destinationen und dem Kauf- und Reiseverhalten von Touristen in Frage gestellt. Zum einen sind für touristische Dienstleistungen sind Marken oft nicht viel mehr als ein Logo und Werbespruch („Slogan“), welchem die funktionale Produktbasis fehlt, die bei einem physischen Produkt vorhanden wäre. Zum anderen ist Aufmerksamkeit für die eigene Destinationsmarke noch kein Garant für eine Buchung. (3.) Markenprozesse in Destinationen sind oft hoch politisch. Sie werden für internes Marketing, mangels besserer Alternativen zur Beeinflussung von Reiseverhalten oder zur Legitimierung von Tourismusorganisationen verwendet. (4.) Schliesslich wiesen die ADM Teilnehmer darauf hin, dass Destinationsmarken Marken für Erlebnisse sind. Wenn die Vielfalt von Destinationen als Erlebnisräume akzeptiert wird, haben Marken wahrscheinlich ihre Berechtigung, jedoch nicht auf der Ebene der Destination als homogenes Gebilde sondern für spezifische Erlebnisse und Besucherströme. Dies trägt auch den Unterschieden verschiedener Destinationen (bspw. Stadt/Land) Rechnung.

## ***Impulse für die Forschung***

Angesichts dieser Einschränkungen und Probleme des Branding von Destinationen schlagen die Teilnehmer der vergangenen ADM Foren Forschung zu folgenden beiden Punkten vor: (1.) Es braucht vermehrt Forschung dazu, wie Destinationsmarketing und -promotion Kommunikatoren und Multiplikatoren in Nachfragenetzwerken zugunsten von positiven Botschaften und Kaufentscheiden beeinflussen kann. (2.) Eine der grossen Herausforderungen besteht auch darin, wie ein verlässlicher Zusammenhang zwischen kommunikativen Massnahmen für die Destination und dem Kauf von Angeboten durch Reisenden verlässlich nachgewiesen werden kann.

## **7 Governance und Leadership von Destinationen als Netzwerke**

### ***Stand der Diskussion***

Tourismus Praktiker und Forscher tauschen sich zwar oft über Netzwerke und Systeme aus, effektiv bestehen aber noch viele Lücken im Wissen um deren Funktionsweise und Mechanismen. Die nachfolgenden Punkte fassen den Austausch der Forumsteilnehmer dazu zusammen: (1.) Es bestehen zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen immer noch beträchtliche Unterschiede, was unter Governance verstanden wird. Diesem Problem kann wahrscheinlich über Transfer von Erkenntnissen aus den Bereichen Corporate und Public Governance Abhilfe geschaffen werden. (2.) Die Dynamik von Anbieter Gruppen für Innovationsanstrengungen wird aktuell noch zu wenig berücksichtigt. Die Transaktionsrisiken bei Kollaboration und Kooperation sind zu hoch. Sie bedürfen wahrscheinlich einer Form von Leadership und Orchestrierung. (3.) Viele erfolgreich operierende Destinationen haben Tourismusorganisationen/DMO mit professionellen Vorständen (Boards). Die Einbindung von Unternehmern kann die Basis für die Aufstockung der Budgets für strategische Initiativen zugunsten der Angebotssysteme für einzelne Besucherströme bilden. (4.) Die Steuerung von Destinationen als multiple Netzwerke/Produktionssysteme gründet nicht in hierarchischer Kontrolle sondern In Leadership welches aus den Netzwerken erwächst.

### ***Impulse für die Forschung***

Aus der Diskussion zu den obigen Punkten, haben sich [...] Richtungen für weitere Forschung herauskristallisiert: (1.) Über die vielfältigen Forschungsbestrebungen zur Governance von Destinationen braucht es neue Versuche einen einheitlichen Rahmen und eine einheitliche Nomenklatur zu schaffen. (2.) Viele (Fall-)Studien zu Governance in Destinationskontexten beschäftigen sich mit den Einzigartigkeiten der Kontexte. Obschon da wichtig ist, benötigen wir auch Konstanz und Hinweise darauf, was über Kontexte hinweg transferiert werden kann. (3.) Die Forschung zu Governance bietet Anknüpfungspunkte zur Rolle der Tourismusorganisationen/DMO, zur Rolle von Akteuren und Institutionen in Netzwerken und zur Nachhaltigen Destinationsentwicklung. Diesen Verbindungen sollte nachgegangen werden. (4.) Dasselbe gilt für die Rolle von Vertrauen und Leadership in polyzentrischen Destinationsnetzwerken.

## **8 Tourismusbesteuerung und Regulation**

### ***Stand der Diskussion***

Die Rolle von Besteuerung und Regulierung für das Management und Marketing von Destinationen bildete mit der zunehmenden Verbreitung von Sharing Economy Wettbewerbern (bspw. Uber und AirBnB) einen Schwerpunkt an der neusten ADM Durchführung. Bestehende Ansätze und Systeme zur Tourismusbesteuerung zeichnen sich durch fünf Aspekte aus (Reinhold et al., 2017): „(1) Der Gegenstand, der besteuert wird (bspw. die Logiernacht, der Gast, der Anbieter, der eine Dienstleistung verkauft), (2) Vorgaben für die Erfassung und Meldung steuerrelevanter Vorgänge (bspw. Abzüge von Meldezetteln, die täglich gesammelt werden oder eine jährliche Meldung der mehrwertsteuerpflichtigen Umsätze), (3) wofür die gesammelten Steuereinnahmen verwendet werden dürfen (bspw. als Mittel im Globalbudget oder als zweckgebundene Steuereinnahmen), (4) inwiefern die Steuereinnahmen aus der Branche dem Tourismus zugutekommen und (5) wie oft Steuersubjekte einer Überprüfung unterzogen werden“.

Drei Punkte traten in der Diskussion am ADM Forum besonders zu Tage: (1.) Viele Tourismusabgaben werden (noch) auf Basis von Standardindustriedefinitionen (NOGA/SIC Steuercode) erhoben. Neue Wettbewerber der Sharing Economy erfüllen die gleichen Leistungen ohne unter die gleiche Besteuerung zu fallen und ziehen daraus Vorteile. Ist daher fraglich ob das Steuerobjekt noch zeitgemäss definiert ist. (2.) Aus Sicht der Gäste sollten Tourismusabgaben zweckgebunden erhoben werden. Dies ist aber gerade in Kommunen problematisch, in welchen der Tourismus der produktivste Sektor ist. Sie sind darauf angewiesen einen Teil der Tourismusabgaben in ihre globalen Finanzierungstöcke zu übernehmen. (3.) Steuern und Abgaben sind nicht nur eine Last für den Tourismus. Sie bieten auch Möglichkeiten das Verhalten von Reisenden direkt zu beeinflussen.

### ***Impulse für die Forschung***

In drei Bereichen wünschen sich die Forumsteilnehmer weitere Forschungsbeiträge für die Zukunft: (1.) Es besteht aus regulierungs- und wissenschaftlicher Sicht das Bedürfnis die Folgen der Besteuerung auf Basis von Industriedefinitionen versus spezifischer Aktivitäten besser zu verstehen. Je nachdem wie der zu besteuerte Gegenstand definiert wird, besteht ein direkter Trade-off zwischen Innovation und Steuererträgen. (2.) Damit verbunden ist die Frage nach dem Optimalen Besteuerungslevel. Wie beeinflussen Steuerregime im Tourismus das Verhalten der Anbieter und Nachfrage. Folgt der optimale Besteuerungsgrad einer invertierten U-Kurve oder eine Laffer-Kurve? (3.) Schliesslich ist ein Vergleich zwischen Steuersystemen von Interesse, die wirtschaftliches Potenzial versus wirtschaftlichen Erfolg besteuern.

## **9 Big Data und Besucherlenkung**

### ***Stand der Diskussion***

Das Potenzial von „Big Data“ Reiseverhalten und -entscheide besser zu verstehen, ist unter den Teilnehmern der ADM Foren unbestritten. Der gegenwärtige Entwicklungsstand und Umgang mit den verfügbaren Daten sowie deren Interpretation gaben jedoch Anstoss für fünf kritische Bemerkungen: (1.) Mit der Ausnahme von integrierten Resorts mit vollständigem

Kundentracking reicht bieten die heute verfügbaren Daten für gewöhnliche Destinationen noch keinen Ersatz für Gespräche und Interaktion mit Reisenden vor Ort. (2.) Vorübergehend sind die Ressourcen und Fähigkeiten, um aus grossen Daten mit komplexer Struktur handlungsleitende Hinweise abzuleiten noch nicht gegeben. Dies kann sich in den nächsten Jahren ändern, wenn mehr Leute darin ausgebildet und die (Software-)Tools dazu einfacher zu bedienen werden. (3.) Es ist an der Zeit den Nutzen von Big Data im Destinationskontext zu demonstrieren. Aktuell staunen Wissenschaft und Praxis über die Möglichkeiten und deskriptive Resultate. Tiefe Industriekenntnis ist nach wie vor notwendig um aus dem Wust an verfügbaren Daten und potenziellen Zusammenhängen oder Korrelationen bedeutungsvolle Resultate abzuleiten. (4.) Der regelmässige Umgang mit Big Data wird vermutlich dann für Destinationen zu einem Muss, wenn Automation die wiederholte Messung und Interpretation von Besucherezeitverhalten in der Destination erlauben. Damit verbunden sind verschiedene Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Triangulation, Transparenz, Verantwortung und Haftung, die bis zu diesem Zeitpunkt gelöst werden müssen. (5.) Bis dies schliesslich technisch, ökonomisch und rechtlich Umsetzbar wird, kann über die lokale Kenntnis von Mitarbeiter im direkten Gästekontakt und die Beobachtung von Besucherströmen das Reiseverhalten annähernde erschlossen und für die Planung nutzbar gemacht werden. Mit Stand Anfang 2017 ist der Grenznutzen für Destinationen mit begrenzten Ressourcen noch zu niedrig, um grosse Investitionen zu rechtfertigen.

### ***Impulse für die Forschung***

Aus den obigen Punkten gehen drei Anstösse für weitere Forschung hervor: (1.) Wie können wir bereits mit den heute verfügbaren Daten Erkenntnisse über das Reise- und Entscheidungsverhalten gewinnen, wenn wir (noch) auf klassische Erfassungsinstrumente (bspw. Umfragen) angewiesen sind? (2.) Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie dabei statistischer Opportunismus (d.h. der Versuchung nur jene Trendzahlen auszuweisen, welche die gewünschte Entwicklungsrichtung demonstrieren) vorgebeugt werden? (3.) Und

schliesslich, wie können touristische Akteure den Zugang zu den für sie relevanten Daten sicherstellen angesichts der Tatsache, dass diese heute in Fragmenten von den unterschiedlichsten Organisationen erhoben werden?

## 10 Schlusswort

Wir danken unseren Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Bereichen der Praxis und Wissenschaft, die sich am ADM Forum und den Konsensen beteiligt haben. Ihr kritischer Blick, ihre anregenden Fragen und die gemeinsam gewonnen Erkenntnisse machen das Forum und die daraus entstehenden Fragestellungen für eine weitere Auseinandersetzung mit dem Management und Marketing von Destinationen eine wertvolle Bereicherung. Wir freuen uns auf die Fortsetzung der Diskussion und den Austausch der neusten Erkenntnisse im Juni 2018.

## Quellenverzeichnis

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (in press). Destination logo recognition and implications for intentional destination branding by DMOs: A case for saving money. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.010>
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2010). Explaining decisions for change in tourist destinations: The garbage can model in action. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Managing Change in Tourism: Creating Opportunities-Overcoming Obstacles* (pp. 137-152). Berlin: ESV.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2014). Herausforderungen heutiger Destination Management Organisationen und der neue Weg mithilfe des St. Galler Modell für Destinationsmanagement. In T. Bieger, P. Beritelli, & C. Laesser (Eds.), *Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus: Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014* (pp. 115-134). Berlin: ESV.
- Beritelli, P., Reinhold, S., & Laesser, C. (2014). Prozessorientierung im Destinationsmanagement. *Marketing Review St. Gallen*, 31(6), 34-47.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management* (1 ed.). St. Gallen: IMP-HSG.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2003). *Attraktionspunkte multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte*. Bern: Haupt.
- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das werbasierte Geschäftsmodell - Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. z. Knyphausen-Aufsess, & C. Krys (Eds.), *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer.
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The Destination Paradigm Continuum Revisited: DMOs Serving as Leadership Networks. *Tourism Review*, 70(2).

- Knežević Cvelbar, L., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalič, T. (2015). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi:10.1177/0047287515617299
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46-49.
- Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153. doi:10.1177/0047287513491334
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1-12. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001
- Reinhold, S., Laesser, C., & Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 137-142.
- Reinhold, S., Laesser, C., & Beritelli, P. (2017). The 2016 Consensus on Advances in Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.001
- UNWTO. (2002, 04.12.2002). Destination Management & Quality Programme: Conceptual Framework. Retrieved from <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- Zehrer, A., Smeral, E., & Hallmann, K. (2016). Destination Competitiveness—A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sports Areas. *Journal of Travel Research*, 56(1), 55-66. doi:10.1177/0047287515625129