

Trendanalyse im schweizerischen Destinationsmanagement

Gewichtung regionaler Einflüsse und Identifikation von Daten-
quellen für intelligentes Monitoring

**Mauro Luis Gotsch, Dominik Lukas Knaus, Florian
Gasser**

Abstract

Der schweizerische Tourismus ist dank seiner internationalen Gästebasis besonders Einflüssen wie dem Klimawandel, internationalen Konflikten und dem rapiden technologischen Wandel ausgesetzt. Für eine nachhaltige Entwicklung der Branche auf Destinationsebene ist es deshalb essenziell, dass die Auswirkung von Trends schnell abgeschätzt und passende Massnahmen rechtzeitig ergriffen werden können. Leider sind viele der etablierten Indikatoren im Tourismus für eine solche Früherkennung oft ungeeignet, teils aufgrund ihrer eingeschränkten Verfügbarkeit, teils aufgrund mangelnder Zuverlässigkeit. Deshalb besteht ein Bedarf, die Relevanz von Trends für Destinationen zuverlässig zu quantifizieren und mittels der Erschliessung von neuen Datenquellen zu überwachen. Die vorliegende Studie adressiert das Bedürfnis nach einer solchen datengetriebener Trendanalyse. Basierend auf den Daten einer Workshopreihe unter schweizerischen Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) sowie Interviews und einer Umfrage unter 17 Branchenexpert:Innen, wird der Einfluss von aktuellen Trends auf den schweizerischen Tourismusmarkt eingestuft. Zusätzlich werden für die am stärksten gewichteten Trends vielversprechende Datenquellen zu deren Überwachung vorgeschlagen. Die Resultate leisten somit einen Beitrag zu der Entwicklung von datenbasierten Managementsystemen, welche für die zukunftsorientierte Steuerung und Ausrichtung von Destinationen notwendig sind.

Keywords: Destinationsmanagement, Trendwatching, Hype Cycle, Datenstrategie, Resilienz

1 Ausgangslage

Tourismus-Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) stehen vor der Herausforderung, verschiedene Datenquellen, Datenformate und unterschiedliche Leistungsträger als Teil ihrer digitalen Transformationen handhaben zu müssen (Laesser et al., 2021). Gerade bei DMOs ist das Hauptziel dieser Digitalisierung das Vorantreiben eines organisationalen Lernprozesses, welcher idealerweise die nachhaltige Entwicklung der lokalen Tourismusindustrie vorantreiben soll (Schönherr et al., 2023).

Dementsprechend existieren unter DMOs in der Schweiz inzwischen mehrere Initiativen für die Kategorisierung existierender Datenquellen (z.B. Para, 2023) oder der gemeinsamen Nutzung derselben (z.B. Gotsch et al., 2024). Allerdings zielen diese Projekte hauptsächlich auf die Abbildung des aktuellen Kundenverhaltens ab. Um dem Anspruch einer «Smart Destination» gerecht zu werden reicht es allerdings nicht, nur die Analyse aktueller Bedürfnisse von Gästen in organisationalen Lernprozessen zu verankern (Gretzel, 2022). DMOs müssen ebenfalls in der Lage sein, künftige Kundenbedürfnisse rechtzeitig und zuverlässig quantifizieren zu können (Herhausen, 2016). DMOs arbeiten aktiv daran, Trends in der Branche durch den Austausch mit Leistungsträgern und der Forschung zu ermitteln. Doch zurzeit fehlt es an dedizierten Datenquellen (sprich – in der Kontrolle der DMOs) und Auswertungsmethoden derselben, welche DMOs regelmässig und zuverlässig Daten zu latenten Kundenbedürfnissen zuspiesen könnten.

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zum Füllen dieser Forschungslücke mittels einer explorativen, externen Szenarioanalyse (Börjeson et al., 2006) unter 17 Expertinnen und Experten aus dem schweizerischen Tourismus. In einer Zeitspanne von drei Monaten wurden in drei Workshops, einer Umfrage und mehreren Nachfolgeinterviews aktuelle Tourismustrends klassifiziert, gewichtet und mit potenziellen Datenquellen zu deren Überwachung verbunden. Die resultierende Branchentrend-Einteilung kann DMOs als Grundlage für die strategische Ausrichtung ihrer Lernprozesse und als Diskussionsplattform zur Informierung touristischer Leistungsträger dienen. Schliesslich wurden aus der Kombination von Datenquellen und Trends drei Kernaufgaben des organisationalen Lernens in DMOs definiert, welche für die zukunftsorientierte Steuerung und Ausrichtung von Destinationen notwendig sind.

2 Theoretische Grundlagen

2.1. Über Megatrends, Industrietrends und Disruptoren

Im Jahr 2015 forderten die Vereinten Nationen (UN) im Rahmen ihrer Ziele für nachhaltige Entwicklung explizit den privaten Sektor dazu auf, einen positiven Beitrag zu bedeutenden globalen Trends wie Gleichberechtigung, Globalisierung und Klimawandel zu leisten (UN ECOSOC, 2023). Der Druck, rechtzeitig auf diese Entwicklungen zu reagieren, kommt jedoch nicht nur aus der Politik. Schon seit einiger Zeit ist dies ein zentrales Thema im strategischen Marketing. Megatrends, die als langfristige, bedeutende Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technologie mit einem Zeithorizont von mindestens zehn Jahren definiert sind (Naisbitt, 1984), erfordern von Unternehmen eine frühzeitige und präventive Auseinandersetzung. Dies liegt daran, dass nachträgliche Korrekturen aufgrund der hohen Kosten oft nicht mehr möglich sind (Manzanedo & Manning, 2020).

Auf der Suche nach einer effektiven Strategie zur Bewältigung von Megatrends entwickeln sich in verschiedenen Branchen eigene Industrietrends. Diese Trends beeinflussen das Verhalten von Wettbewerbern und der Kundschaft und führen mittelfristig zu Disruptionen am Markt (J. Z. Zhang & Chang, 2020). Die durchschnittliche Lebenserwartung von grossen und kleinen Unternehmen sinkt deshalb im Schnitt schon seit Jahren (Bove, 2022; Statista, 2024). Besonders betroffen sind global ausgerichtete Industrien wie der Tourismus, die sich mit sich immer schneller verbreitenden technologischen und sozialen Disruptoren aus aller Welt konfrontiert sehen (Kilkki et al., 2018). Vor diesem Hintergrund stellt sich aus Unternehmenssicht die zentrale Frage des Trend-Managements: Wie können Trends überhaupt erkannt und gemessen werden (von Groddeck & Schwarz, 2013)?

Seit den Anfängen der Marketingforschung gilt die Annahme, dass sich Marktdisruptionen nicht komplett vorhersagen lassen, aber dass warnende Anzeichen – sogenannte «schwache Signale» – auf mögliche Gefahren hindeuten (Ansoff, 1975). Um die eigene Strategie an sich verändernde Marktbedingungen anpassen zu können, brauchen Unternehmen deshalb zwei Eigenschaften: Ambidextrie im Marketing (Herhausen, 2016) und die Fähigkeit, neues Wissen schnell zu "absorbieren" (Ho et al., 2020). Ersteres verweist auf die Fähigkeit, sowohl bestehende Kundenbedürfnisse effektiv zu bedienen und gleichzeitig latente Kundenbedürfnisse zu erforschen (Keshavarz & Gölgeci, 2023). Die "Absorptionsfähigkeit" bezeichnet die Eigenschaft einer Organisation, Wissen aus externen Quellen rechtzeitig zu erkennen, aufzunehmen, zu verarbeiten und erfolgreich zu nutzen (Lewin et al., 2011).

Leider stehen DMOs vor der Herausforderung, die Bedürfnisse der Gäste mehrerer Anbieter parallel verstehen zu müssen. Zusätzlich müssen sie Wissen aus

externen Quellen nicht nur intern "absorbieren", sondern auch effektiv in der gesamten Destination vermitteln (Makian & Nematpour, 2021).

Das Mandat an das strategische Management von DMOs im Umgang mit Trends enthält dementsprechend drei Aufgaben (Kilkki et al., 2018):

1. Megatrends adressieren: Rechtzeitige Identifikation von effektiven und effizienten Präventionsmassnahmen (z.B. als Skidestination das richtige Mass an Sommerangeboten fördern).
1. (Industrie)Trends überwachen: Quantifizierung des Trends (z.B. wie viele Anspruchsgruppen der Destination sind betroffen?) sowie Abschätzung des Effekts auf das Gästeverhalten (z.B. wie ändert sich dadurch die Customer Journey in der Destination?).
2. Disruptoren integrieren: Anpassung der Positionierung der eigenen Produkte im Markt an neues Kundenverhalten oder neue Technologien (z.B. Make-or-Buy Entscheidungen für neue AI-Services).

Für alle drei Aufgaben braucht es einerseits eine Priorisierung der sichtbaren Trends und andererseits eine zuverlässige Datengrundlage, um datengetriebene Handlungsempfehlungen zu formulieren (Schögel & Gotsch, 2021).

2.2. Diffusion von Trend & Verfügbare Daten

Obwohl Trends nicht mit hoher Sicherheit vorhergesagt werden können, hilft eine Grundlage an zuverlässigen Markt- und Kundendaten, um Destinationen strategisch in einem sich wechselnden Markt nachhaltig zu positionieren (Gretzel, 2022). Allerdings gestaltet sich die Erschliessung der dazu notwendigen Datenquellen im Tourismus besonders schwierig. Zum einen, weil grössere Datenmengen innerhalb einer Destination nur mittels Kollaborationen zwischen öffentlich-privaten Akteuren erhoben werden können (Gotsch et al., 2024). Zusätzlich ist die Customer Journey im Tourismus durch mehrere mächtigen Plattformen wie booking.com geprägt, welche den Verkauf von relevanten Verhaltensdaten zu ihrem Geschäftsmodell gemacht haben (Hamid et al., 2021). Schlussendlich ist die Akzeptanz für die Teilung von Daten bei Gästen aufgrund ihrer Sensibilität (Ortsdaten, Konsumverhalten, etc.) eher gering (Bonsón Ponte et al., 2015; Molinillo et al., 2018).

Glücklicherweise lässt sich die Auswirkung vieler Konsumtrends auch mit Proxydaten erahnen, da die Diffusion von Innovationen aus Makrosicht ähnlichen Mustern folgt. Diffusionsmodelle, wie das Innovation Diffusion Model (IDM) (Dedehayir & Steinert, 2016; Rogers, 2003), das Technology Acceptance Model (TAM) (Venkatesh et al., 2003) und populäre Interpretationen wie der Hype-Cycle (Linden & Fenn, 2003), bieten den analytischen Rahmen, um die Verbreitung und Akzeptanz

neuer Technologien und Trends in Gesellschaften besser zu verstehen und vorherzusagen.

Das Innovations-Diffusions-Modell (IDM) beschreibt, wie eine Innovation über bestimmte Kanäle im Laufe der Zeit innerhalb einer Organisation oder eines sozialen Systems verbreitet wird. Es berücksichtigt dabei Faktoren wie relativen Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Erprobbarkeit und Beobachtbarkeit, die die Adoptionsrate beeinflussen. Der Prozess umfasst die Phasen des Wissens, der Einstellung, der Entscheidung, der Umsetzung und der Bestätigung. IDM findet in verschiedenen Industrien wie Bau, Policy-Setting, Windkraft und Tourismus eine starke Anwendung (Rogers, 2003).

Das Technology Acceptance Model (TAM) konzentriert sich darauf, wie Benutzer die Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit einer neuen Technologie wahrnehmen, was deren Annahmefähigkeit beeinflusst. Unternehmen können damit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen besser einschätzen und gezielte Massnahmen wie Schulungen und Marketing einsetzen. Dieses Modell wird in verschiedenen Bereichen, einschliesslich Tourismus, genutzt, um die Akzeptanz von Technologien wie Reiserezeptionen und Online-Ticket-Verkäufen zu fördern (Venkatesh et al., 2003).

Der Hype-Zyklus von Gartner beschreibt die Entwicklung technologischer Innovationen in Phasen von Erwartungshöhepunkt, Enttäuschung und Erholung (Linden & Fenn, 2003). Das STREET-Rahmenwerk unterstützt dabei, Hypes frühzeitig zu erkennen und den Innovationszyklus gezielt zu beeinflussen. Trotz einiger Kritik bleibt der Hype-Zyklus ein nützliches Werkzeug, um technologische Trends einzuordnen und Ressourcen effizienter auf Technologien zu konzentrieren, die langfristig Potenzial haben (Dedehayir & Steinert, 2016; Linden & Fenn, 2003).

Alle drei Modelle helfen dabei, mittels «schwacher Signale» die Richtung von Trends bzw. Hypes vorherzusagen, indem sie aufzeigen, wie und warum bestimmte Innovationen schneller und breiter angenommen werden als andere. Durch das Verständnis dieser Mechanismen können Entscheidungsträger gezielt

Strategien entwickeln, um die Akzeptanz neuer Technologien zu fördern und sich besser frühzeitig auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten.

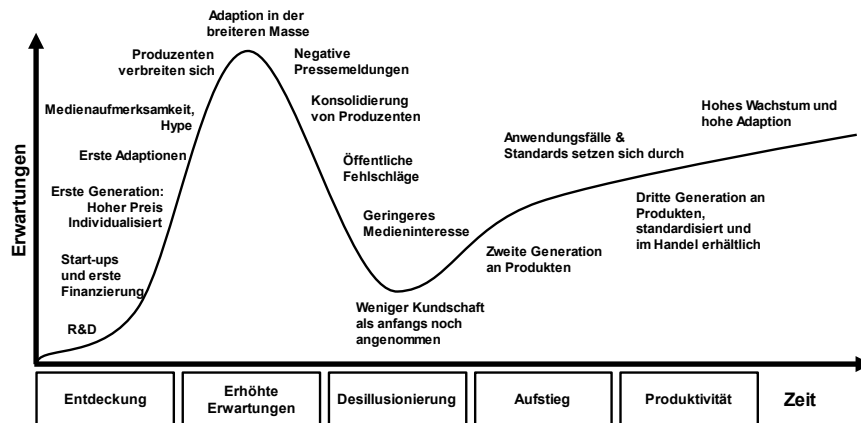


Abbildung 1 Der Hype Cycle nach Gartner (Linden & Fenn, 2003)

2.3. Trends in der schweizerischen Tourismusindustrie

Der Tourismus spielt in der Schweiz mit einer Beschäftigungsanzahl von über 265.000 allein im Gastgewerbe, Gesamteinnahmen von 43 Milliarden und einer Bruttowertschöpfung von über 18 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2022 eine gesellschaftliche als auch wirtschaftlich gewichtige Rolle. 2023 wurden mit 41 Millionen Logiernächten in der Hotellerie und 17 Millionen in der Parahotellerie ein Allzeithoch erzielt (Schweizer Tourismus-Verband, 2024).

In den letzten Jahren hat der Schweizer Tourismus bereits bedeutende Veränderungen erfahren, die massgeblich durch digitale Technologien und den unerwarteten Katalysator der COVID-19-Pandemie vorangetrieben wurden. Digitale Disruptoren wie Blockchain, Augmented und Virtual Reality sowie Künstliche Intelligenz erhielten zunehmende Aufmerksamkeit in der Branche aufgrund ihres Potenzials sowohl die Kundeninteraktionen als auch internen Unternehmensprozesse zu verändern. Beispielsweise bietet Blockchain zwar Möglichkeiten für sichere und dezentralisierte Transaktionen, doch das hohe Vertrauen in zentralisierte Behörden in der Schweiz könnte die Akzeptanz dieser Technologie im Tourismussektor begrenzen. Zudem führt der Übergang zu virtuellen Interaktionen und Self-Service-Technologien zu einer Umgestaltung der Servicebereitstellung, was weitreichende Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle im Tourismus haben kann. (Lasser et al., 2021)

DMOs in der Schweiz spielen eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung dieser Disruptionen. Parallel zur Förderung der digitalen Transformation, unterstützen sie auch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren, um sicherzustellen, dass kleine und mittlere Unternehmen in dieser zunehmend digitalen Landschaft wettbewerbsfähig bleiben. DMOs sind massgeblich an der Entwicklung und Implementierung digitaler Infrastrukturen beteiligt, wie etwa Datenbanken und Analyseplattformen, die für die Verbesserung der Kundenerfahrung und der betrieblichen Effizienz unerlässlich sind. (Laesser et al., 2021)

Die Herausforderung besteht weiterhin darin, neue datenschutzfreundliche Technologien einzuführen und gleichzeitig ein wettbewerbsfähiges und gut funktionierendes Tourismus-Ökosystem zu erhalten, besonders angesichts der weltweiten digitalen Plattformen, die den Zugang zu Gästeinformationen bestimmen.

3. Methodik

Um die externen Einflüsse auf den schweizerischen Tourismus über die drei Ebenen (Megatrend, Branchentrend & Disruptoren) zu untersuchen, wurde eine explorative Szenarioanalyse durchgeführt. Diese Szenarien sollen mögliche Einflüsse nicht nur gewichten, sondern auch aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten: Wie hängen verschiedene Trends zusammen? Wie stark ist der potenzielle Einfluss auf den schweizerischen Tourismus? Wie gut könnte auf den Einfluss präventiv oder korrektiv eingegangen werden?

Anders als bei klassischen «Was-wäre-wenn-Szenarien», die meist von der aktuellen Situation ausgehen (Börjeson et al., 2006, p. 727), wurde ein Fokus darauf gelegt, wie die Zukunft mit einer akkuraten Vorhersage dieser Trends aussehen könnte. Dabei wurde ein vier-Schritt Verfahren in Anlehnung an Cordova-Pozo & Rouwette (2023) in Kombination mit der Roadmap Methode für technologische Trends von Geschka & Hahnenwald (2013) eingesetzt (siehe Tab. 1).

Phase	Beschreibung	Medium
Umweltanalyse	Erkundung und Definition relevanter Trends im schweizerischen Tourismus	Literaturrecherche, Workshopserie (17 Expert:innen)
Unsicherheitsanalyse	Identifikation von Wissenslücken und Unsicherheiten in Bezug auf Trends, sowie Definition der	Workshopserie (17 Expert:innen)

	Verbindung und Bedeutung von Trends	
Gewichtung	Einschätzung des potenziellen Einflusses der Trends mit der grössten Unsicherheit, sowie mögliche Präventionsmassnahmen	Umfrage (14 Expert:innen)
Szenarios & Modelle	Interpretation der Ergebnisse, Erstellung eines Einflussmodells.	Inhaltsanalyse

Tabelle 1 Vorgehen in vier Phasen, eigene Darstellung

3.1. Umweltanalyse – Literaturrecherche

Für die Identifikation der relevantesten Trends, wurde eine schrittweise, systematische Literaturrecherche durchgeführt (Okoli, 2015). Die Recherche berücksichtigte peer-reviewed Journalartikel ab dem 01.01.2023 bis zum 31.06.2024, um nur die aktuellen Forschungsthemen zu erfassen. Eine hierarchische Suchstrategie in zwei Schritten wurde verwendet, um relevante Artikel zu finden. Auf den Plattformen «Web of Science» und «EbscoHost» wurde mit den Stichworten «Tourism Trends» oder «Tourism Digitalisation» oder «Tourism Innovation» oder «Tourism Future» (oder Kombinationen daraus) in Titel, Abstract oder Stichworten nach Journalartikeln gesucht. Die Suche wurde auf beiden Plattformen wiederholt und Duplikate wurden gelöscht. Danach wurden mittels der Datenbanken verknüpfte und zitierte Artikel aufgerufen und eingebunden – was in einer Liste von 687 Artikeln resultierte. Diese wurden durch eine engere Auswahl auf tourismusnahe Journale und eine Eingrenzung der wissenschaftlichen Disziplinen (e.g. Ausschluss von medizinischen Journalen) auf 320 Artikel gefiltert. Schlussendlich wurden diese manuell gemäss vier Ausschlusskriterien (Bezug auf vergangene Ereignisse, Tourismus nicht als primärer Fokus, stark lokalisiertes Untersuchungsfeld, reine Methodenforschung) auf die finale Liste von 168 Artikeln gefiltert (siehe Abb. 2).

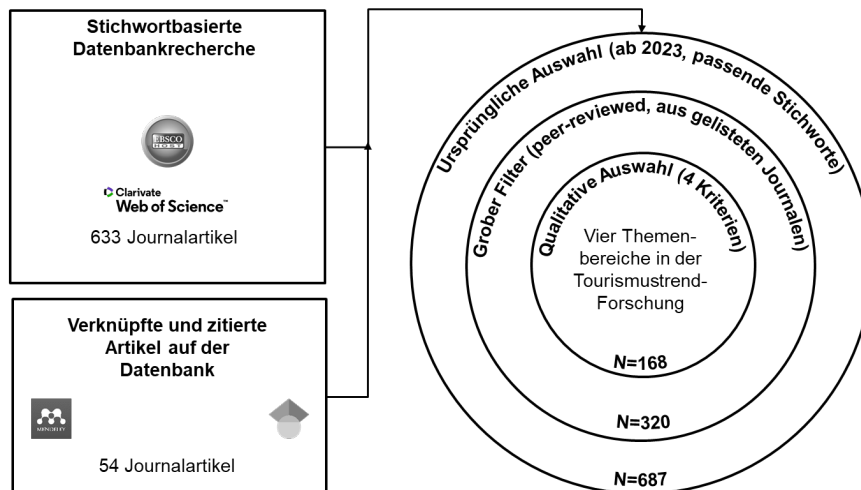


Abbildung 2 Auswahlverfahren in der systematischen Literaturrecherche

Es wurden acht Datenpunkte pro Artikel erhoben – nebst Kennzeichen wie Publikation, Titel, Autoren und Jahr auch das Abstract, die Forschungsfragen und praktische sowie theoretische Implikationen (wo vorhanden). Die Datenpunkten wurden mittels MaxQDA codiert und analysiert, um relevante, aggregierte Themenbereiche aus den Journalartikeln zu bilden (Gioia et al., 2013). Dabei zeigten sich vier dominante Themenbereiche, welche in Bezug auf die Zukunft des Tourismus erforscht wurden (siehe Tab. 2):

Themenbereich	Inhalt	Stichworte	Bsp. Artikel
1. Nachhaltigkeit im Tourismus	Technologien, Methoden und Entwicklungen, welche die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit der Tourismusbranche sichern sollen.	- Corporate Social Responsibility (CSR) - Gender Wage Gap - Locally grown food - Overtourism - Resilience	Fauzi et al. (2023) Papallou et al. (2024) Qiu et al. (2023)

2. Smart Technologies und urbaner Tourismus	Technologien und Modelle, welche die Bewegung hin zu sog. «Smart Cities», «Smart Mobility» oder «Smart Destinations» ermöglichen sollen.	• Smart Mobility • New Mobility • Data Ecosystem • Digital Destination Branding • Smart City Initiatives	Litavniece et al. (2023) Marchesani et al. (2023) Zhou et al. (2024)
3. Änderungen im Gästeverhalten	Untersuchungen über bestehende oder entstehende Trends im Verhalten von Gästen in der Tourismusbranche. Identifikation von neuen Märkten oder generationalen Veränderungen.	• Mental Health • Wellness & Health Tourism • Culture & Heritage • Spiritual Tourism • Adventure Tourism • Slow Tourism • Authenticity	Calderón-Fajardo (2023) H. Zhao et al. (2023) S. Zhao & Liu (2024)
4. Mögliche Disruptoren im Tourismus	Spezifische Technologien oder neue Angebote im Tourismus, mit dem Potenzial, den Markt zu verändern oder neue Gästegruppen zu erschliessen.	• AR / VR • Live-Streaming • Gaming & Gamification • Robots / AI • Blockchain	Gursoy et al. (2023) Hua et al. (2023) Solakis & Bellos (2023)

Tabelle 2 Themenbereiche in der aktuellen Tourismusforschung, eigene Darstellung

Die vier aggregierten Dimensionen bieten eine Übersicht zu den in der aktuellen Forschung betrachteten Trends und erlauben für eine Kategorisierung der Handlungsfelder für die in den Expertenbefragungen zu erhebenden Daten.

3.2. Unsicherheitsanalyse – Expertenbefragungen

Um sowohl die lokalen Unterschiede in der Wahrnehmung der identifizierten Trends einzufangen und gleichzeitig fundierte Daten über mögliche Zukunftsszenarien zu gewinnen, wurden Expert:innen aus schweizerischen DMOs befragt. DMOs sind auf der einen Seite dazu motiviert, externe Einflüsse auf ihre Destinationen rechtzeitig zu antizipieren, um zu überleben (Zainal-Abidin et al., 2023) und sind andererseits gut vertraut mit den Bedürfnissen der Leistungsträger in ihren jeweiligen Destinationen (Gotsch et al., 2024). In einem ersten Schritt wurden persönliche Einladungen an Vertreterinnen und Vertreter von 25 DMOs und ähnlichen Tourismusorganisationen aus der ganzen Schweiz verschickt, wovon sich 17 für einen Workshop angemeldet haben. In einer Zeitspanne vom 24.05.2024 – 17.07.2024 wurden drei zweistündige Workshops durchgeführt (siehe Tab 3).

#	Datum	Teilnehmende & Organisation	Berufserfahrung (aktuelle Destination)
1	24.05.2024	Leitung Innovationsmanagement, kantonale DMO	8 Jahre
		Direktor, lokale DMO	10 Jahre
		Leitung Digitalisierung und Innovation, lokale DMO	10+ Jahre
		Institutsleitung, kantonale Bildungseinrichtung	6 Jahre
2	17.06.2024	Leitung Digitalisierung, kantonale DMO	2 Jahre
		Leitung Digitalisierung & Informationsmanagement, lokale DMO	6 Jahre
		Administration, kantonale Bildungseinrichtung	6 Jahre

		Leitung Digitalisierung, lokale DMO	10+ Jahre
		Geschäftsleitung, kantonale DMO*	4 Jahre
		Geschäftsleitung, lokale DMO*	2 Jahre
	12.07.2024	Leitung Digitalisierung & Kommunikation, kantonale DMO	5 Jahre
		Digitales Produktmanagement, lokale DMO	2 Jahre
		Junior Beratung, Tourismusberatungsunternehmen	2 Jahre
		Gründungsmitglied, Tourismusberatungsunternehmen*	8 Jahre
		Leitung Produktmanagement, lokale DMO	10+ Jahre
		Geschäftsführung, lokale DMO	8 Jahre
		Leitung Marketing Services, lokale DMO	10+ Jahre
		*Fehlende Teilnahme am Workshop, Nachbefragung via Mail	

Tabelle 3 Workshops mit Beschreibung der Teilnehmenden, eigene Darstellung

Im Workshop wurden die Teilnehmenden zunächst gebeten, selbst Trends zu identifizieren und gemäss ihrem aktuellen Einfluss und möglichen zukünftigen Einfluss zu bewerten. Danach wurde die Einstufung der Trends diskutiert und in den Kontext der aus der Literaturrecherche gewonnen Bereiche gesetzt. Daraufhin wurden Verbindungen zwischen den drei Ebenen (Megatrend, Branchentrend und Disruptoren) gezogen. In einem letzten Schritt wurden vier Trends ausgesucht und mögliche relevante Datenquellen gemeinsam erarbeitet. Die Workshopresultate

wurden auf einem Miro-Board dokumentiert und standen den Workshopteilnehmenden zur Ergänzung jeweils noch eine Woche lang offen.

3.3. Gewichtung – Umfrage unter Teilnehmenden

Nach dem Abschluss der Workshopserie wurde ein Fragebogen mit den relevantesten Trends nochmals an alle ursprünglich kontaktierten 25 Kontakte versandt, um die Konsistenz der Einstufungen zu validieren und weitere mögliche Datenquellen zu identifizieren. Der Fragebogen wurde im Zeitraum vom 20.07.2025 – 05.08.2025 von 17 Teilnehmenden teilweise und 14 Teilnehmenden komplett ausgefüllt. Alle Teilnehmenden wurden beauftragt, die in den Workshops identifizierten Trends in den drei Kategorien (Megatrends, Industrietrends, Disruptoren) nach ihrem aktuellen und geschätzten zukünftigen Einfluss zu bewerten (Börjeson et al., 2006). Zusätzlich wurden die ursprünglichen Datenquellen wieder verlinkt und die Teilnehmenden um Ergänzungen gebeten.

Sämtliche Datenpunkte wurden in einem MaxQDA Projekt erfasst und mittels gerichteter qualitativer Inhaltsanalyse untersucht (Assarroudi et al., 2018). Dabei wurde die Kategorisierung aus der Literaturrecherche erweitert und anhand der Angaben der Teilnehmenden gewichtet. Das resultierende Modell zeigt die Trends eingeteilt nach ihrem geschätzten Zeithorizont und Einfluss (sowohl positiv als auch negativ) auf den schweizerischen Tourismus.

4. Szenarios und Modelle

4.1. Trend-Matrix im Tourismus 2024

Der Abgleich der Workshopdaten mit der Umfrage zeigte eine hohe Konsistenz in der Trendeinstufung durch die Befragten. Die globalen Konflikte und die damit verbundenen währungspolitischen Unsicherheiten in den Weltmärkten wurden als aktuell grösste Gefahr für den Tourismus eingestuft. Einheimisch ist die Sorge um den Fachkräftemangel und die Ausrichtung auf einen Ganzjahrestourismus zuoberst auf der Rangliste der relevanten Einflüsse. Entsprechend werden Disruptoren wie flexible Arbeitsmodelle ("New Work") und der Einsatz von generativen künstlichen Intelligenzen zur Einsparung von Arbeitszeit als relevant eingestuft.

Die meisten Befragten waren sich aber einig, dass diese Einflüsse langfristig bewältigt oder geschmälert werden können. Mit einem Blick in die Zukunft werden die ökologische Nachhaltigkeit und der Zugang zu grossen Datenmengen (Big Data) als zentrale Erfolgsfaktoren für die ökonomische Nachhaltigkeit und Resilienz des

schweizerischen Tourismus eingestuft. Es wird davon ausgegangen, dass dadurch auch die Fähigkeit, individualisierte oder einzigartige Angebote für Gäste erstellen zu können in der Branche an Relevanz gewinnen wird, was wiederum die Gefahr eines Fachkräftemangels weiter anheizen könnte. Grössere Datenökosysteme, künstliche Intelligenzen und die Standardisierung der Datenverwaltung haben deshalb das Potenzial, langfristig die zentralen Disruptoren am Markt zu sein.

Insgesamt als weniger relevant betrachtet wurden die demografische Entwicklung und die damit verbundene Phänomene wie Alleinreisende, Alterstourismus und barrierefreie Destinationen. Einerseits, weil der schweizerische Tourismus bereits grosse Investitionen in die Barrierefreiheit tätigt und getätigt hat, und andererseits, weil die Angebote in der Schweiz insgesamt gut auf diese wachsenden Anspruchsgruppen ausgerichtet sind. Auch der Einfluss von Konsumentenelektronik wie augmentierte oder virtuelle Realität, live-streaming, Gaming oder neue soziale Medien wurden sowohl kurz- als auch langfristig als eher irrelevant eingestuft.

In der Abbildung 3 wird die aggregierte Einstufung der Trends aus den Workshops und der Umfrage noch im Detail dargestellt.

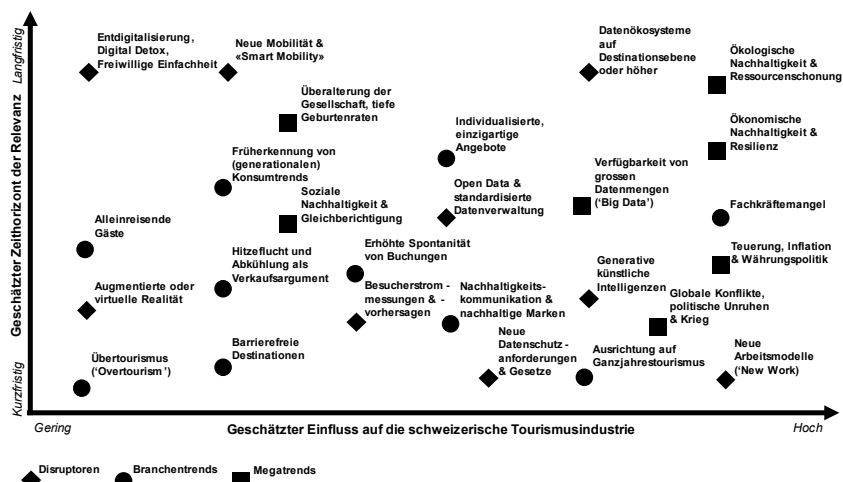


Abbildung 3 Kategorisierung der Einflüsse auf den Schweizer Tourismus, eigene Darstellung

4.2. Abgleich mit der Forschung

In allen Workshops und in der Umfrage, wurde die Bedeutung von Forschungsberichten und Statistiken in der DMO-Entscheidungsfindung betont. Im Abgleich mit den Themenbereichen aus der aktuellen Forschung und den Einschätzungen der Teilnehmenden können deshalb neue Forschungslücken und Informationsdefizite definiert werden:

- **Nachhaltigkeit im Tourismus:** Von den drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, ökonomisch und sozial) liegt der Fokus sowohl in der aktuellen Forschung als auch das der DMOs auf der langfristigen ökologischen Nachhaltigkeit. Dabei rücken Fragen der Vermarktung und der effektiven Nachhaltigkeitskommunikation mehr in den Hintergrund (Fauzi et al., 2023; Gotsch & Gasser, 2024a; Nascimento & Loureiro, 2024) und weichen engeren Fragenstellungen bezüglich der Effektivität spezifischer Nachhaltigkeitsmassnahmen (Papallou et al., 2024) oder dem Design neuer, nachhaltiger Dienstleistungen (H. W. Shin et al., 2023). Bei der ökonomischen Nachhaltigkeit überschneiden sich die Meinungen der DMOs ebenfalls mit aktuellen Forschungsarbeiten – mit einem Fokus auf erhöhte Resilienz und Umgang mit Krisen (P. Zhang et al., 2023) wie z.B. der Covid-19 Pandemie (Taecharungroj & Pattaratanakun, 2023). Obwohl in den Workshops die Thematik der sozialen Nachhaltigkeit insgesamt nicht die grösste Aufmerksamkeit geschenkt wurde, zeigt sich eine Forschungslücke in der Untersuchung alternativer Anstellungsmodelle im Tourismus. „New Work“ Prinzipien haben das Potenzial, den Fachkräftemangel im schweizerischen Tourismus zu adressieren, wird aber in den untersuchten Artikeln bisher nicht erforscht.
- **Smart Technologies und urbaner Tourismus:** Wie eine „Smart Destination“ aussehen soll, ist ein umstrittener Punkt, welcher in der Forschung auf der konzeptuellen (Gursoy et al., 2024) und von den Teilnehmenden auf einer technologischen Ebene geführt wurde. Die meisten der vertretenen DMOs waren oder sind bereits in mind. einer Datenstandardisierungs- oder Open Data Initiative beteiligt. Allerdings gestaltete sich die Aufrechterhaltung von Infrastrukturen in Zusammenarbeit mit Leistungsträgern aus der Destination oft schwierig. Kurzfristig sehen die Teilnehmenden die Vereinheitlichung von Schnittstellen und Verwaltungsstandards als relevanter an als Anwendungen wie destinationsweite Besucherstrommessungen. Somit herrscht eine gewisse Dissonanz in der angezielten Verwendung dieser touristischen Datenökosysteme: Während aktuelle Forschung hauptsächlich das Potenzial für effektivere Ressourcenverwaltung (Ivars-Baidal et al., 2024) und Nachhaltigkeitsanwendungen (Marchesani et al., 2023) untersucht, sahen die Teilnehmenden die Relevanz einer Smart Destination eher in der einfacheren Gestaltung von Produkten und Services. Die grösste Forschungslücke besteht somit in der Entstehung und Verwaltung von Smart Destinations.

- **Änderungen im Gästeverhalten:** Obwohl Änderungen im Konsumverhalten, wie generationenspezifische Bedürfnisse (Popşa, 2024), Nischentourismus (Calderón-Fajardo, 2023), und neue Produktkategorien (H. Shin et al., 2024) sowohl auf dem Radar der Teilnehmenden und der aktuellen Forschung auftauchen, wird die Relevanz jeder einzelner dieser Themen auf den schweizerischen Tourismus als eher gering eingestuft. Jedoch ist und bleibt die Vorhersage des Verlaufs von Konsumententrends im Allgemeinen von grossem Interesse für den schweizerischen Tourismus.
- **Mögliche Disruptoren im Tourismus:** Während in der Forschung viele Studien zu dem Einfluss einzelner Technologien, wie künstlicher Intelligenz (Bulchand-Gidumal et al., 2024), Tourismus in der virtuellen Realität (Bilińska et al., 2023; Stappung et al., 2023), Blockchain Anwendungen (Prados-Castillo et al., 2023), Social Media Applikationen (Gasser, 2022; Gotsch & Gasser, 2024b) oder automatischer Emotionserkennung (Kement et al., 2024) auf das Kundenverhalten zu finden sind, waren die Teilnehmenden eher an den grösseren Implikationen dieser Disruptoren auf die Customer Journey interessiert. Beispielsweise wurden Datenschutz als Thematik langfristig als relevanter Einfluss auf den schweizerischen Tourismus eingestuft, da mit dem Aufkommen von generativen KIs wie ChatGPT sich neue Gefahren für Kunden- und Unternehmensdaten ergeben. Entsprechend könnte dank der Suchfähigkeiten dieser neuen Generation an KIs auch eine Neueinschätzung alter Marketingthemen wie Suchmaschinenoptimierung (SEO), Copyright Schutz, oder Voice Marketing relevant werden.

4.3. Datenquellen und deren Potenzial

In den verschiedenen Analyseebenen dieser Studie hatte sich gezeigt, dass datengestützte Entscheidungsgrundlagen von DMOs nachgefragt werden, um „schwache Signale“ der Veränderung rechtzeitig zu identifizieren (Ansoff, 1975). In einem White Paper von HES-SO Valais-Wallis und UniDistance Schweiz wurden deshalb verschiedene alternative Datenformen im Tourismussektor besprochen. Demnach können Veränderungen von traditionellen Indikatoren nachgezeichnet werden, da immer mehr Informationen in Echtzeit gewünscht und auch (re)produziert werden können (Schegg et al., 2023).

Eine der Schlüsselfragen ist, ob DMOs dabei auf Owned Data (Daten im eigenen Besitz), Open Data (frei zugängliche Daten), Earned Data (Daten, die durch Dritte über das Unternehmen oder für dieses erhoben wurden, wie z.B. Social Media-Daten) oder Paid Data (Externe, zu bezahlende Datenquellen) zurückgreifen können (Massmann et al., 2020). Während sich einige Daten, wie Belegungsdaten, selbstständig beobachten und erfassen lassen, können beispielsweise Telekommunikationsdaten nur durch die Bezahlung eines Datenanbieters bezogen werden.

Je nach Trendtypus können deshalb auch Datenansätze mit einer tieferen Informationsdichte von Relevanz sein, wenn sie dafür einfacher zugänglich sind.

Die Teilnehmenden fühlten sich derzeit vor allem in Bezug auf kurzfristige Branchentrends und aktuelle Geschehnisse bereits gut informiert, da sie auf ihr Netzwerk und den regelmässigen Austausch mit Leistungsträgern zurückgreifen können. Diese Netzwerke fassen meist auf langjährigen Beziehungen, denen viel Vertrauen entgegengebracht wird. Trotzdem gibt es drei Anwendungen, für die DMOs gerne mehr Daten zur Verfügung hätten: (1) Szenarioentwicklungen, (2) Frühwarnsysteme und (3) datengetriebene Produktdesignprozesse.

Erstens besteht bei Branchentrends mit hohem potenziellem Einfluss die Notwendigkeit, schneller Handlungsszenarien entwickeln zu können (z.B. für Einflüsse wie der COVID-19-Pandemie). Geeignete Datenquellen müssen hierbei schnellere Abschätzung von negativen und externen Einflüssen auf den Markt erstellen und im Optimalfall bereits automatische Antworten und Handlungsvorschläge auf verschiedene Krisen liefern können. Somit müsste die Datenquelle Informationen aus mehreren Branchen beziehen können, einen gewissen Grad an Standardisierung aufweisen und eine gemeinsame Erhebung mit vielen Leistungsträgern zulassen. Beispiele hierfür sind beispielsweise die Berechnung von Wasser- und Stromzahlern von Zweitwohnungen, Mobilfunkdatentracking, und Informationen von Zahlungsterminals (Schegg et al., 2023).

Zweitens ist für das Monitoring von Megatrends und disruptiven Entwicklungen ein Frühwarnsystem notwendig, welches deren Verbreitung nicht nur auf Industriebene, sondern gesellschaftsweit erfasst (z.B. ein Rückgang von Schneesportlern in jüngeren Generationen). Diese Daten müssten wiederum mit Daten aus der Buchungsverwaltung abgeglichen werden können (z.B. über demografische Variablen). Häufig sind derartige Quellen aber nur als "Paid Data" erhältlich. Darüber hinaus gibt es hier einen intensiven Konkurrenzkampf, was zu höheren Kosten und geringeren Kollaborationsabsichten führt. Für DMOs werden für die Szenariobildung hauptsächlich kreative Erschliessungen von Proxydatenquellen notwendig. Beispielsweise könnte die systematische Auswertung von RSS-Feeds oder das Tracking von relevanten Hobbywebsites relevante Auskünfte über Konsumtrends bieten.

Drittens formulierten die Teilnehmenden einen Bedarf für Datenquellen für das Design von neuen Produkten. Wie bei dem Frühwarnsystem braucht es dafür zuverlässige Indikatoren über die Verbreitung bestimmter Trends sowie Daten zu der Wahrnehmung erster Anwendungsfälle (z.B. wie reagieren Gäste auf Serviceroboter?). Für letzteres braucht es entweder Daten aus Studien oder eine systematische Erfassung von Erfahrungsberichten. Nebst den Quellen müssten deshalb auch grosse Mengen an unstrukturierten Daten erfasst und dann für eine

automatische Erfassung strukturiert werden. Mögliche Quellen dazu wären Patentanmeldungen aus aller Welt oder erfolgreiche Produkte auf Crowdsourcing Seiten.

Da die Anforderungen von DMOs für zweckorientierte, datenbasierte Entscheidungsgrundlagen kontinuierlich ansteigen, werden auch in Zukunft weitere Datenquellen erschlossen werden müssen, um die Steuerung von DMOs weiter zu optimieren. Tabelle 4 bietet eine Übersicht zu möglichen Proxydaten, die in den drei Aufgabenfeldern relevant sein könnten.

Anwendung	Quelle	Beschreibung	Einstufung	Barrieren
Entwicklung von Handlungsszenarien	Buchungszahlen, Verkaufsstatistiken	Daten aus CRM-Systemen oder aggregiert auf Destinationsebene	Owned Data & Earned Data	Einheitliche Schnittstellen, Geschäftsgeheimnis
	Geschäftsberichte	Geschäftsberichte von Leistungsträgern und DMOs	Owned Data & Open-Source Data	Strukturierung der Daten
	Erfahrungsberichte Mitarbeitende	Systematische Befragung von Angestellten	Owned Data & Earned Data	Systematische Erfassung, Zeitaufwand
	Einkaufsstatistiken	Preise oder Einkaufslisten	Earned Data & Paid Data	Wettbewerbsrecht, Kollaboration
	Verstösse und Gerichtsurteile	Offizielle Strafauszüge, z.B. wie der DSGVO Klagentracker	Open Source Data	Aussagekraft, limitierter Anwendungsbereich
	Öffnungszeiten	Historische Entwicklung der Öffnungszeiten	Open-Source Data	Aggregation, limitierte Aussagekraft
	Öffentliche Wi-Fi Nutzung	Anzahl Verbindungen und Geräte in öffentlichen Wi-Fi Netzen	Earned Data	Datenschutz
Frühwarnsysteme	Websiteanpassungen	Historische Veränderungen auf Websites grosser Leistungsträger	Paid Data	Terms of Service, Strukturierung der Daten
	RSS-Feeds	RSS-Feeds von relevanten Hobby- oder Nachrichtenseiten	Earned Data	Kuratierung der RSS-Feed Liste
	Trendaggregatoren	Websites und Foren wie Trendhunter, oder	Paid Data	Kosten

		Trendwatching, welche Hypes aggregieren		
	Start-up Beobachter	Dienste wie Crunchbase oder Angellist, welche neue Unternehmen tracken	Paid Data	Kosten, Relevanz
	Soziale Medien	Posts auf Sozialen Medien, besonders TikTok und Instagram	Paid Data	Kosten, Terms of Service
	Journalartikel	Abstracts oder ganze Artikel von relevanten Journalen	Open Source Data	Kuratierung
	Fachtagungen & Konferenzen	Inhaltslisten & Publikationen von Fachtagungen	Earned Data	Kuratierung, Zeitaufwand
Produktdesign	Patentanmeldungen	Neue Patente, die in unterschiedlichen Ländern angemeldet werden	Open Source Data	Strukturierung, Übersetzung
	Bewertungsplattformen	Kundenbewertungen von Plattformen wie Google Maps, Booking, etc.	Paid Data	Kosten
	Crowdfunding	Neue Projekte von Plattformen wie Kickstarter oder IndieGoGo	Earned Data	Terms of Service, Strukturierung der Daten
	Newsletter	Kuratierte Liste an Newslettern von relevanten Leistungsträgern	Earned Data	Kuratierung

Tabelle 4 Gewünschte Anwendungen und alternative Datenquellen, eigene Darstellung

5. Diskussion

In einer sich kontinuierlich – und immer schneller – wandelnden Welt, wird die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, auch für DMOs wichtiger. Die frühzeitige Identifikation relevanter Trends, oder von Trendumkehrungen und deren Implementierung im organisatorischen Lernen sind ein entscheidender Erfolgsfaktor, um auf kommende Trends vorbereitet zu sein. Dazu braucht es einerseits die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt und andererseits die Fähigkeit, diese schnell und effizient im Unternehmen zu absorbieren. Die Ergebnisse dieser Trendstudie kann DMOs dabei unterstützen, in einem ersten Schritt den Fokus auf relevante Entwicklung zu richten und in einem zweiten Schritt diese mithilfe geeigneter Datenquellen in der eigenen Destination zur Verfügung zu stellen.

In der vorliegenden Studie konnten eine Reihe relevanter Trends für den schweizerischen Tourismus identifiziert werden. Zu den bedeutendsten zählen die zunehmende Nachfrage nach ökologischer Nachhaltigkeit, die digitale Transformation im Tourismus sowie die sich immer schneller wandelnden Bedürfnisse der Gäste. Während die ökologische Nachhaltigkeit langfristig als zentraler Erfolgsfaktor eingeschätzt wird, zeigt sich im Bereich der digitalen Transformation ein deutlicher Fokus auf die Integration smarter Technologien und die Schaffung von "Smart Destinations". Darüber hinaus werden veränderte Konsummuster, wie der Trend zu mehr Individualisierung und authentischen Reiseerlebnisse als Interessensgebiet für die zukünftige Ausrichtung der Branche angesehen.

Im Rahmen dieser Studie zur Analyse der aktuellen Trends, wurden diverse Datenquellen identifiziert, die für DMOs von Nutzen sein können. Obwohl destinationsinterne Buchungsdaten nach wie vor zu den wichtigsten Indikatoren gehören, sprachen sich alle Teilnehmenden für eine Anreicherung bestehender Datensätze durch verschiedene Proxydatenquellen aus. Die Idee ist es, dadurch eine höhere Informationstiefe zu erreichen und gleichzeitig die Abhängigkeit von externen Anbietern zu reduzieren. Darüber hinaus können staatliche Daten wie Wasser- und Stromverbrauchsdaten von Gemeinden als Indikatoren für saisonale Veränderungen dienen und die Grundlage für präventive Massnahmen oder die Vorhersage von Gästeströmen in diesen Gebieten bieten.

DMOs benötigen zusätzliche Datenquellen in den Bereichen Szenarioentwicklungen, Frühwarnsysteme und datengetriebenes Produktdesign, um die «schwachen Signale» möglicher Veränderungen zu identifizieren (Ansoff, 1975). Für Szenarioentwicklungen sind schnelle Marktabschätzungen durch interne und externe Datenquellen wie Mobilfunkdaten und Zahlungsterminal-Informationen wichtig. Frühwarnsysteme helfen, Megatrends und disruptive Entwicklungen auf Industrie- und Gesellschaftsebene zu überwachen, wobei der Zugang zu oft kostenpflichtigen Datenquellen einen intensiven Wettbewerb erzeugt. Für neue Produktdesigns sind

zuverlässige Indikatoren und Erfahrungsberichte nötig, um Konsumentenbedürfnisse frühzeitig ableiten zu können.

Die Studie bestätigt, dass kontinuierliche Trendanalysen im Schweizer Destinationsmanagement unerlässlich sind, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. DMOs müssen proaktiv handeln, regionale Einflüsse berücksichtigen und geeignete Datenquellen für intelligentes Monitoring identifizieren. Durch die Nutzung datenbasierter Managementsysteme können sie gezielt auf Herausforderungen reagieren und ihre Position im globalen Tourismusmarkt stärken. Dies erfordert jedoch technologische Anpassungen und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Innovationsbereitschaft.

6. Limitationen

Die vorliegende Studie weist einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Erstens beschränken sich die Ergebnisse lediglich auf den Tourismusmarkt in der Schweiz im Jahr 2024. Die Studie basiert auf der Einschätzung von 17 Expert:innen aus dem schweizerischen Tourismus, deren Wissen mit aktueller Literatur ebenfalls aus der Tourismusforschung trianguliert wurde. Dementsprechend sind alle Ergebnisse als Ansicht der Industrie über die Industrie zu verstehen, was mögliche blinde Flecken in den gewählten Szenarien zur Folge haben kann – besonders was die Entwicklung von komplexen Technologien wie künstlichen Intelligenzen zur Folge haben kann. Zweitens wurden die identifizierten Trends und deren mögliche Auswirkungen in einem relativ kurzen Zeitraum von drei Monaten erhoben, was zu einem akkuraten Abbild des aktuellen Zeitgeistes aber eventuell einer unvollständigen Erfassung längerfristiger Entwicklungen führen könnte. Drittens liegt der Fokus der Studie stark auf der aktuellen Wahrnehmung und bestehenden Datenquellen, während innovative oder neu entstehende Datenquellen, die möglicherweise noch von nicht offensichtlichem Nutzen sind, weniger berücksichtigt wurden. Schlussendlich stellt die explorative Natur der Szenarioanalyse eine weitere Limitation dar, da die Ergebnisse zwar wertvolle Einblicke bieten, jedoch aufgrund der Unsicherheiten und Annahmen, die mit solchen Analysen einhergehen, nicht als definitive Vorhersagen betrachtet werden sollten.

7. Literaturverzeichnis

Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>

Assarroudi, A., Heshmati Nabavi, F., Armat, M. R., Ebadi, A., & Vaismoradi, M. (2018). Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*, 23(1), 42–55. <https://doi.org/10.1177/1744987117741667>

Bilińska, K., Pabian, B., Pabian, A., & Reformat, B. (2023). Development Trends and Potential in the Field of Virtual Tourism after the COVID-19 Pandemic: Generation Z Example. *Sustainability*, 15(3), 1889. <https://doi.org/10.3390/su15031889>

Bonsón Ponte, E., Carvajal-Trujillo, E., & Escobar-Rodríguez, T. (2015). Influence of trust and perceived value on the intention to purchase travel online: Integrating the effects of assurance on trust antecedents. *Tourism Management*, 47, 286–302. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2014.10.009>

Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723–739. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.002>

Bove, T. (2022, May 24). These 49 companies have been on the Fortune 500 every year since 1955. Here's who they are. *Fortune*.

Bulchand-Gidumal, J., William Secin, E., O'Connor, P., & Buhalis, D. (2024). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: exploring key themes and addressing challenges. *Current Issues in Tourism*, 27(14), 2345–2362. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229480>

Calderón-Fajardo, V. (2023). Future trends in Red Tourism and communist heritage tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(10), 1185–1198. <https://doi.org/10.1080/10941665.2023.2289415>

Cordova-Pozo, K., & Rouwette, E. A. J. A. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, 149, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>

Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>

Fauzi, M. A., Han, H., Hanafiah, M. H., & Bakar, N. A. A. (2023). Pro-environmental behavior in tourism and hospitality: science mapping of present and future trends. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(8), 712–727. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2293009>

Gasser, F. (2022). The Art of Social-Media-Influence: Was es für eine erfolgreiche Kampagne zu berücksichtigen gilt und welche Fauxpas man besser vermeiden sollte. *Marketing Review St. Gallen*, 39(4), 64–72.

Geschka, H., & Hahnenwald, H. (2013). Scenario-Based Exploratory Technology Roadmaps - A Method for the Exploration of Technical Trends. In M. Moehle, R. Isenmann, & R. Phaal (Eds.), *Technology Roadmapping for Strategy and Innovation* (pp. 122–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33923-3_8

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Gotsch, M. L., & Gasser, F. (2024a). Nachhaltigkeitskommunikation im Skitourismus - Auswirkung von verschiedenen Kommunikationsstilen auf die Kundenwahrnehmung und ihr Nachhaltigkeitsverhalten. *Schweizer Jahrbuch Für Tourismus*, 2024.

Gotsch, M. L., & Gasser, F. (2024b). The effect of autonomous sensory meridian response (ASMR) messages on consumer brand perceptions and intentions. *Journal of Consumer Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/cb.2370>

Gotsch, M. L., Pescia, L., & Knaus, D. L. (2024). Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten. *Marketing Review St. Gallen*, 2024(5), 68–79.

Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 1–11. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2589>

Gursoy, D., Li, Y., & Song, H. (2023). ChatGPT and the hospitality and tourism industry: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 579–592. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211993>

Gursoy, D., Luongo, S., Della Corte, V., & Sepe, F. (2024). Smart tourism destinations: an overview of current research trends and a future research agenda. *Journal*

of Hospitality and Tourism Technology, 15(3), 479–495.
<https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2023-0339>

Hamid, R. A., Albahri, A. S., Alwan, J. K., Al-Qaysi, Z. T., Albahri, O. S., Zaidan, A. A., Alnoor, A., Alamoodi, A. H., & Zaidan, B. B. (2021). How smart is e-tourism? A systematic review of smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337.
<https://doi.org/10.1016/J.COSREV.2020.100337>

Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.139>

Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J., & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 110, 65–79.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.050>

Hua, N., Li, B., & Zhang, T. (Christina). (2023). Live streaming: pushing limits of hospitality and tourism online experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3703–3717. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0810>

Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A. B., Navarro-Ruiz, S., & Fuster-Uguet, M. (2024). Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 582–601.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322>

Kement, U., Cavusoglu, M., Başar, B., & Tomris Küçün, N. (2024). Facial emotion recognition research in the hospitality and tourism industry: a thematic content analysis. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 163–177.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0060>

Keshavarz, A. R., & Gölgeci, I. (2023). The value of the sales function: A multilevel examination of the effect of strategic marketing ambidexterity and industry contingencies. *Journal of Business Research*, 156, 113545.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113545>

Kilkki, K., Mäntylä, M., Karhu, K., Hämmäinen, H., & Ailisto, H. (2018). A disruption framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 275–284.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.034>

Laesser, C., Gasser, F., Schegg, R., Fux, M., Liebrich, A., Stuber-Berries, N., Bandi Tanner, M., & Ogi, R. (2021). Digitalisierung im Schweizer Tourismus Progress Report. www.imp.unisg.ch

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, 22(1), 81–98. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>

Linden, A., & Fenn, J. (2003). Understanding Gartner's Hype Cycles.

Litavniece, L., Lonska, J., Zvaigzne, A., Wieda, N., & Adamoniene, R. (2023). Smart tour-ism in the Baltic states: current developments and trends. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(5), 486–496. <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2023-0073>

Makian, S., & Nematpour, M. (2021). 7 Foresight thinking and organizational learning: Scenario planning as a DMO crisis management tool. In *Organizational learning in tour-ism and hospitality crisis management* (pp. 107–118). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110679120-007>

Manzanedo, R. D., & Manning, P. (2020). COVID-19: Lessons for the climate change emergency. *Science of The Total Environment*, 742, 140563. <https://doi.org/10.1016/J.SCITOTENV.2020.140563>

Marchesani, F., Masciarelli, F., & Bikfalvi, A. (2023). Cities (r)evolution in the smart era: smart mobility practices as a driving force for tourism flow and the moderating role of airports in cities. *International Journal of Tourism Cities*, 9(4), 1025–1045. <https://doi.org/10.1108/IJTC-05-2023-0104>

Massmann, M., Meyer, M., Frank, M., Enzberg, S. von, Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2020). Method for data inventory and classification. *Procedia CIRP*, 93, 234–239. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.033>

Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. (2018). DMO online platforms: Image and intention to visit. *Tourism Management*, 65, 116–130. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2017.09.021>

Nascimento, J., & Loureiro, S. M. C. (2024). Mapping the sustainability branding field: emerging trends and future directions. *Journal of Product & Brand Management*, 33(2), 234–257. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2023-4349>

Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43), 879–910.

Papallou, E., Katafygiotou, M., & Dimopoulos, T. (2024). Emerging Sustainability Trends in Tourist Facilities: A Comparative Assessment of Multiple Hotels and Resorts. *Sustainability*, 16(9), 3536. <https://doi.org/10.3390/su16093536>

Para, A. (2023, February 24). How to categorize data in Swiss Tourism and How to Create an Overview. Resilient Tourism. Resilient Tourism - Flagship Annual Conference.

Popşa, R. E. (2024). Exploring the Generation Z Travel Trends and Behavior. *Studies in Business and Economics*, 19(1), 189–189. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0010>

Prados-Castillo, J. F., Torrecilla-García, J. A., Andraz, G., & Guaita Martínez, J. M. (2023). Blockchain in Peer-to-Peer Platforms: Enhancing Sustainability and Customer Experience in Tourism. *Sustainability*, 15(22). <https://doi.org/10.3390/su152215968>

Qiu, X., Kong, H., Wang, K., Zhang, N., Park, S., & Bu, N. (2023). Past, present, and future of tourism and climate change research: bibliometric analysis based on VOSviewer and SciMAT. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(1), 36–55. <https://doi.org/10.1080/10941665.2023.2187702>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

Schegg, R., Pasquier, B., Allemand, A., Anderson, A., Corredor, G. R., Ehrenzeller, L., Favre, P., Hofstädter, M., Küffer, J., Mele, E., Posse, S., Saviozzi, C., & Zermatten, L. (2023). Vers un tourisme axé sur les données - Livre blanc à destination des décideurs politiques, acteurs du tourisme et fournisseurs de données. <https://www.hevs.ch/media/document/22/livre-blanc-tourismeaxedonnees-11-01-24-version-finale.pdf?b17645687b298238fde791474ff101c2>

Schögel, M., & Gotsch, M. L. (2021). Intelligente Automatisierung im Marketing. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13(4), 256–265. <https://doi.org/10.1365/S35764-021-00352-9>

Schönherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 82–100. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2022-0434>

Schweizer Tourismus-Verband. (2024). Schweizer Tourismus in Zahlen 2023.

Shin, H., Lee, J., & Kim, N. (2024). Workcation (Workation) Travel Experiences, Satisfaction and Revisit Intentions: Focusing on Conceptualization, Scale Development, and Nomo-logical Network. *Journal of Travel Research*, 63(5), 1150–1168. <https://doi.org/10.1177/00472875231188717>

Shin, H. W., Fan, A., & Tang, H. (2023). Choosing green P2P accommodations: For the earth or for me? *International Journal of Hospitality Management*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103553>

Solakis, K., & Bellos, K. (2023). “Murder in mykonos”: potentials and limitations of crime fiction literary tourism in Greece. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 21(5), 592–604. <https://doi.org/10.1080/14766825.2023.2204064>

Stappung, Y., Aliaga, C., Cartes, J., Jago, L., Reyes-Suárez, J. A., Barriga, N. A., & Besoain, F. (2023). Developing 360° Virtual Tours for Promoting Tourism in Natural Parks in Chile. *Sustainability*, 15(22), 16043. <https://doi.org/10.3390/su152216043>

Statista. (2024). Average company lifespan on Standard and Poor's 500 Index from 1965 to 2030, in years (rolling-7-year average). verage company lifespan on Standard and Poor's 500 Index from 1965 to 2030, in years (rolling-7-year average)

Taecharungroj, V., & Pattaratanakun, A. (2023). Responding to an unprecedented shock — Elucidating how 113 DMOs changed the marketing communications on Twitter during the COVID-19 crisis. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30, 100819. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100819>

UN ECOSOC. (2023). Progress towards the Sustainable Development Goals.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>

von Groddeck, V., & Schwarz, J. O. (2013). Perceiving megatrends as empty signifiers: A discourse-theoretical interpretation of trend management. *Futures*, 47, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.01.004>

Zainal-Abidin, H., Scarles, C., & Lundberg, C. (2023). The antecedents of digital collaboration through an enhanced digital platform for destination management: A micro-DMO perspective. *Tourism Management*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104691>

Zhang, J. Z., & Chang, C. W. (2020). Consumer dynamics: theories, methods, and emerging directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 166–196. <https://doi.org/10.1007/S11747-020-00720-8>

Zhang, P., Yu, H., Xu, L., Guo, W., & Shen, M. (2023). Synergistic relationship or not? Un-derstanding the resilience and efficiency of the tourism economy: evidence from Hai-nan Province, China. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02858-7>

Zhao, H., Jiang, S., Fu, L., & Ke, X. (2023). Elderly tourism management: A bibliometric ap-proach. *Innovative Marketing*, 19(3), 211–225. [https://doi.org/10.21511/im.19\(3\).2023.18](https://doi.org/10.21511/im.19(3).2023.18)

Zhao, S., & Liu, Y. (2024). Mental health issues and revenge tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41(3), 344–358. <https://doi.org/10.1080/10548408.2024.2318431>

Zhou, L., Buhalis, D., Fan, D. X. F., Ladkin, A., & Lian, X. (2024). Attracting digital nomads: Smart destination strategies, innovation and competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100850. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100850>

8. Autorenverzeichnis

Dr. Mauro Luis Gotsch

mauroluis.gotsch@fhgr.ch / ORCID: 0000-0002-5319-2347

Institut für Tourismus und Freizeit an der Fachhochschule Graubünden

Comercialstrasse 22

CH-7000 Chur

Dr. Mauro Luis Gotsch ist Forscher und Dozent am Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) an der Fachhochschule Graubünden. Seine Forschungs- und Industriekooperationen konzentrieren sich auf Datenstrategien und andere Herausforderungen der digitalen Transformation in der Tourismusbranche. Zudem unterrichtet er Konsumentenverhalten und Forschungsmethoden an der Fachhochschule Graubünden.

Dominik Lukas Knaus

dominik.knaus@fhgr.ch

Institut für Tourismus und Freizeit an der Fachhochschule Graubünden

Comercialstrasse 22

CH-7000 Chur

Dominik Lukas Knaus ist Leiter des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF) an der Fachhochschule Graubünden. Als wissenschaftlicher Ansprechpartner unterstützt er touristische Unternehmen in den Bereichen Innovationsmanagement und digitale Transformation. Zudem hält er die Co-Leitung des Reallabors Prättigau/Davos inne und verantwortet noch bis zum Herbstsemester 2025 die auslaufende Studienrichtung Service Innovation and Design.

Dr. Florian Gasser

florian.gasser@unisg.ch / ORCID: 0000-0001-8674-7567

Institut für Systemischen Management & Public Governance, Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Dr. Florian Gasser ist der Programm Manager des Masters in Marketing Management und Dozent an der Universität St. Gallen. Zusätzlich ist er externer Dozent an der Freien Universität Bozen. Seine Forschung fokussiert sich auf das Kundenverhalten in den sozialen Medien, bei Nachhaltigkeits- und Tourismusentscheidungen sowie auf technologische Entwicklungen wie KI und Robotik und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft. Zudem ist er Preisträger des DGT-ITB-Wissenschaftspreises 2024.