



Zukunft einfach machen:
Destinationsentwicklung
in Bayern *DAS ARBEITSBUCH*

Inhalt

04 KAPITEL 1

Der erste Schritt zur zukunftsfähigen Destination

Destinationsmanagement 4.0: Die Zukunft des Tourismus	07
Zukunftsfähigkeit: Was wir darunter verstehen	09
Unsere Vision: Wo sie herkommt – und warum sie weiterhin trägt	10
2021: Die Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung	10
2026: Die Weiterentwicklung zur zukunftsfähigen Destinationsentwicklung	11
Für wen ist dieses Buch?	12
Deine Begleitung: Die Sonnenhügel Tourismus GmbH	13
Wie dieses Buch funktioniert	13

14 KAPITEL 2

Die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

Die Zukunftsmatrix im Überblick	16
Die Matrix als Werkzeug für zukunftsfähige Destinationsentwicklung	18
Die Wirkungsbereiche der Zukunftsmatrix	18
Menschen und Miteinander	18
Natur und Umwelt	18
Wertschöpfung und Lebensqualität	18
Die Stakeholdergruppen der Zukunftsmatrix	19
Die DMO und ihre Mitarbeitenden	19
Entscheidungsorgane und Geldgeber	19
Gäste und Einheimische	19
Touristische Betriebe	19
Weitere strategische und operative Partner	19

20 KAPITEL 3

Arbeiten mit der Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

Wofür du die Zukunftsmatrix am besten nutzen kannst	22
Möglichkeit 1: Mit der Zukunftsmatrix eine neue Destinationsstrategie erarbeiten	22

Möglichkeit 2: Bestehende Strategie überprüfen und weiterentwickeln	23
Möglichkeit 3: Einzelne Maßnahmen überprüfen und anpassen	23
Status-quo-Analyse mit der Zukunftsmatrix	24
Schwerpunkte festlegen	25
Stakeholder erkennen und einbinden	28
Warum Stakeholdermanagement?	28
Methode: Umfeldanalyse – Stakeholder-Überblick	30
Methode: Stakeholder-Matrix – Priorisierung und Einbindung	31
Vision erarbeiten	32
Methode: Zeitungsartikel aus der Zukunft	32
Ziele definieren	34
Ziele mit der SMART-Formel erstellen	34
Ziele und Unterziele gestalten	36
Geeignete Kennzahlen finden	37
Woher bekomme ich mehr Daten?	37
Maßnahmen entwickeln und konkret machen	38
Maßnahmen entwickeln	38
Maßnahmen konkretisieren	38
Fortlaufende Anpassung	40
Daten regelmäßig erfassen	40
Analyse und Anpassung	40
Methode: Retrospektive KALM	42

44 KAPITEL 4

Weitere Tipps und Methoden

Wie finde ich meinen Einflussbereich?	46
Methode: Circle of Influence	46
Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?	48
Wie priorisiere ich, welche Maßnahmen wir angehen?	49
Methode: Vier-Felder-Matrix	50
Methode: Mehrkriterien-Entscheidungsmatrix	51
Wie führe ich gute Workshops durch?	52
Wie komme ich auf neue Ideen?	53
Methode: Brainstorming	53
Methode: 6-3-5	53
Methode: Gegenteil-Methode	54

56 AUSBLICK

58 IMPRESSUM



HIER STARTET DEINE REISE ZUR ZUKUNFTS-
FÄHIGEN DESTINATION. WIR ZEIGEN DIR, WARUM
SICH DESTINATIONSMANAGEMENT GERADE
GRUNDLEGENDE WÄNDERT – UND WAS DAS FÜR
DICH UND DEINE ARBEIT BEDEUTET.

Der erste Schritt

zur zukunftsfähigen

Destination

1



Unsere einzigartige Natur, unsere traditionsreiche Kultur und unser ganz eigenes Lebensgefühl – das sind die Gründe, warum Menschen nach Bayern kommen. Zum Leben, zum Arbeiten, zum Urlaub machen.

All das ist kein Zufall: Es ist das Ergebnis von Engagement, Weitblick und der Fähigkeit, sich immer wieder weiterzuentwickeln. Und genau diese Fähigkeit braucht es auch weiterhin. Die Rahmenbedingungen verändern sich, neue Anforderungen entstehen – und damit auch neue Chancen. Klimawandel, Fachkräftemangel, veränderte Gästewünsche: All das fordert Destinationsverantwortliche heraus, eröffnet aber zugleich die Möglichkeit, Tourismus und Lebensraum zukunftsfähig zu gestalten. Wer langfristig erfolgreich sein will, nutzt diesen Wandel aktiv und denkt Destination nicht nur als Reiseziel, sondern als lebendigen Wirtschafts-, Lebens- und Erlebnisraum für Gäste und Einheimische gleichermaßen.

Die Zielsetzung ist also: Die Destination zukunftsfähig aufzustellen, mit Weitsicht und Verantwortung wirtschaften und darüber hinaus Dinge neu denken und gestalten. Aber wie geht das eigentlich? Genau wie jede Veränderung – mit dem ersten Schritt. Und den hast du schon gemacht! Du sitzt hier mit dem Arbeitsbuch für zukunftsfähige Destinationsentwicklung. Bereit, in Aktion zu treten.

Dieses Arbeitsbuch gibt dir ein Werkzeug an die Hand: die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung. Sie hilft dir, die vielen Themen zu sortieren, Prioritäten zu setzen und Schritt für Schritt ins Handeln zu kommen. Keine Blaupause, die du kopieren sollst. Sondern

ein Rahmen, den du auf deine Situation anpassen kannst. Hol dir einen Kaffee, nimm dir einen Stift. Mit Hilfe der Matrix tauchst du in Wirkungsbereiche und neue Ansätze ein, stellst dein strategisches Vorgehen auf den Prüfstand, entwickelst neue Ideen und gehst gemeinsam mit den Menschen in deiner Region auf eine Reise in Richtung Zukunft.

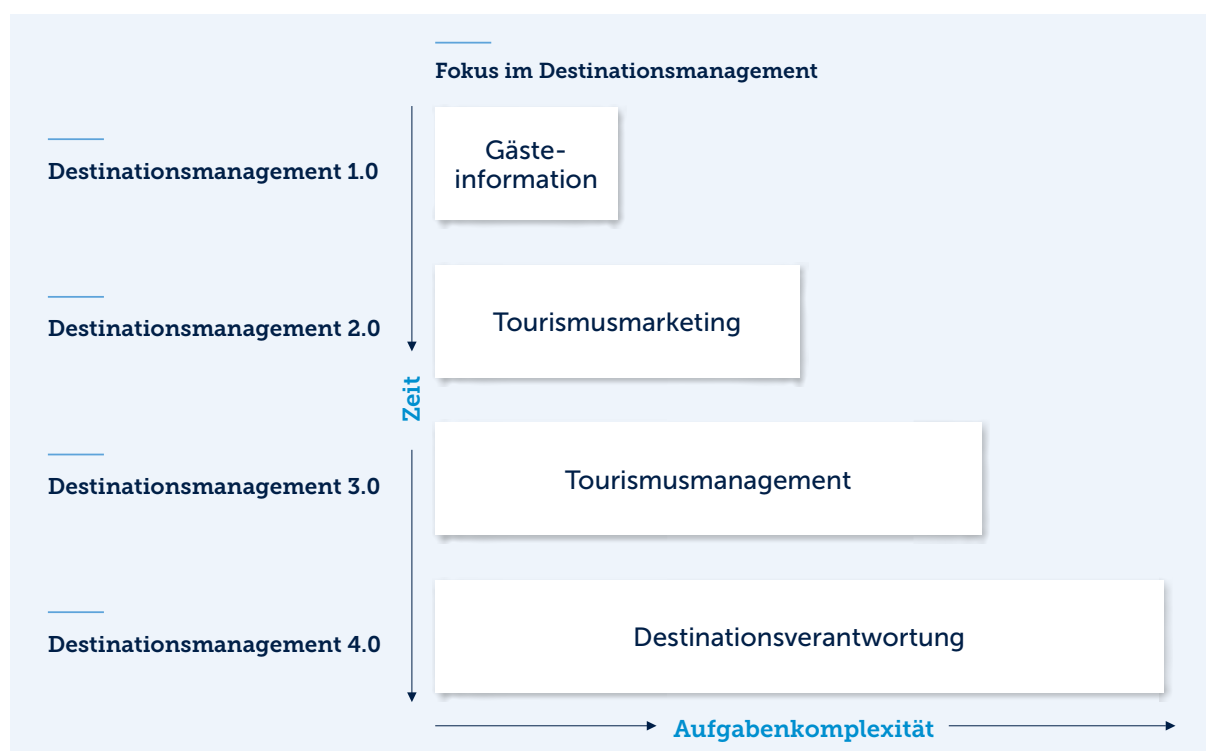
Wenn du die erste Version dieses Arbeitsbuchs aus dem Jahr 2021 kennst, kommt dir manches vielleicht schon bekannt vor. Auf den nächsten Seiten klären wir daher erst mal alles zum Hintergrund der (weiterentwickelten) Matrix und ordnen ein paar wichtige Grundbegriffe ein. Sie helfen dir, die Wirkungsweise unserer Zukunftsmatrix besser zu verstehen.

Viel Spaß beim Entdecken!

Destinationsmanagement 4.0: Die Zukunft des Tourismus

Die Zukunft des Tourismus – so wird die 4. Stufe des Destinationsmanagements oft genannt. Für Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) bedeutet das vor allem: Sie übernehmen **Verantwortung für die ganze Destination**. Denn Destinationsmanagement 4.0 geht deutlich über das bisherige Tourismusmanagement hinaus.

Die Evolution des Destinationsmanagements





HIER FINDEST DU MEHR DARÜBER:

[tourismus.bayern/artikel/
destinationsmanagement-4-0/](https://tourismus.bayern/artikel/destinationsmanagement-4-0/)



Klassische Vermarktung und die Betrachtung von Übernachtungszahlen bleiben wichtig, sind aber nicht mehr in allen Destinationen die alleinigen Kennzahlen und Erfolgsindikatoren. Im Mittelpunkt stehen heute die gesamte Customer Journey des Gastes und die strategische und qualitative Entwicklung der Destination. Und es geht auch über den Tourismus hinaus: mit der Koordination vielfältiger Akteure und dem bewussten Ausbalancieren zwischen Tourismus und Bevölkerung, Wirtschaft und Umwelt, kurzfristigem Nutzen und langfristigem Erhalt unserer Natur.

Eine DMO 4.0 versteht sich als Netzwerkorganisation. Sie bringt relevante Stakeholder zusammen, moderiert Entwicklungsprozesse und schafft Orientierung im komplexen Zusammenspiel von Gästen, Einheimischen, Betrieben, Politik und weiteren Partnern. Ziel ist die Gestaltung eines hochwertigen Lebens- und Erlebnisraums, von dem alle profitieren.

Dabei rückt die Destination als Ganzes in den Blick: mit einem zur Destination passenden touristischen Angebot, mit sinnvoll geplanter Mobilität und Infrastruktur, einem guten Miteinander aller Interessensgruppen und mit Verantwortung für die ökologische Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang kann die DMO Herausforderungen managen, Zusammenarbeit organisieren und zu einer positiven Gesamtentwicklung beitragen.

Destinationsmanagement 4.0 steht also für einen Perspektivwechsel – weg vom reinen Tourismusmarketing und -management hin zur Destinationsverantwortung. Und damit zu einem umfassenden, zukunftsorientierten Blick auf den gesamten Erlebnis- und Lebensraum.



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaehige-destinationsentwicklung/



Zukunftsfähigkeit – was wir darunter verstehen

Was macht eine zukunftsfähige Destination aus?

- Sie wirtschaftet so, dass Betriebe langfristig gesund bleiben – nicht auf Kosten von Mensch und Natur.
- Sie schützt ihre natürlichen Ressourcen, weil sie weiß: Ohne intakte Landschaft kein Tourismus.
- Sie schafft Lebensqualität für Einheimische und Aufenthaltsqualität für Gäste.
- Sie bindet die relevanten Akteure ein und sorgt für Akzeptanz.
- Sie verbindet die Tradition unserer lebenswerten Heimat mit den modernsten Techniken und Methoden, die Bayern im nationalen und internationalen Vergleich zur Top-Reisedestination machen.
- Sie kann auf Veränderungen reagieren – und sich weiterentwickeln.

Kurz gesagt: Eine zukunftsfähige Destination ist nachhaltig, resilient, vernetzt, erfolgreich und langfristig handlungsfähig.

Und wie hängt das mit DMO 4.0 zusammen?

Ganz einfach:

- DMO 4.0 beschreibt deine Rolle: vom Vermarkter zum Gestalter.
- Zukunftsfähigkeit beschreibt das Ziel: eine Destination, die langfristig funktioniert.
- Die Matrix ist das Werkzeug, das beides verbindet.

Unsere Vision

Wo sie herkommt – und warum sie weiterhin trägt. Bevor wir in die Arbeit mit der Matrix einsteigen, wagen wir gemeinsam einen Blick zurück. Denn die Matrix, die du in diesem Buch kennenlernst, hat eine Vorgeschichte. Und diese Vorgeschichte ist wichtig.

2021: Die Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung

Die erste Version der Matrix haben wir 2021 entwickelt – gemeinsam mit Praktikerinnen und Praktikern aus dem bayerischen Tourismus. Grundlage war die Gemeinwohl-Matrix der internationalen Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung. Wir haben sie auf die Bedürfnisse

von Destinationen übersetzt und zu einem strategischen Werkzeug für nachhaltige Entwicklung gemacht.

Damals haben wir auch eine gemeinsame Vision erarbeitet:

Wir sind glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestaltende. Wir übernehmen Verantwortung für das Allgemeinwohl in unserer lebenswerten Heimat. Damit bewahren wir auch in Zukunft das bayerische Lebensgefühl und eine hohe Lebensqualität für Einheimische und Gäste.

Diese Vision steht für einen Perspektivwechsel – weg vom reinen Wachstumsdenken, hin zu einem Tourismus, der allen nutzt. Einheimischen wie Gästen, Betrieben und Umwelt. Die Matrix wurde in zahlreichen Destinationen in ganz Bayern eingesetzt. Sie hat Diskussionen angestoßen, blinde Flecken sichtbar gemacht, neue Zusammenarbeit ermöglicht und Projekte angestoßen. Sie ist damit eine echte Erfolgsgeschichte.

Während der Arbeit in der Praxis wurde aber klar: Das Werkzeug kann mehr als „nur“ Nachhaltigkeit. Und das kommt den vielfältigen Aufgaben einer DMO entgegen. So ist die Idee zu einer weiterentwickelten Matrix für zukunfts-fähige Destinationsentwicklung entstanden.

2026: Die Weiterentwicklung zur zukunftsfähigen Destinationsentwicklung

Aus der Arbeit mit der ersten Version haben wir viel gelernt. Wir haben gesehen, was gut funktioniert – und wo es hakt. Wir haben Feedback aus der Praxis gesammelt, viele Workshops ausgewertet, mit DMO-Verantwortlichen und Betrieben gesprochen.

Daraus haben wir eine Weiterentwicklung angestoßen. Das Ergebnis ist die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung, die du jetzt in den Händen hältst. Sie ist keine komplett neue Erfindung. Aber sie ist auch nicht einfach die alte Matrix mit neuem Etikett.

Was hat sich verändert?

- Die Struktur wurde vereinfacht: von 20 auf 15 Felder, klarer sortiert, leichter zugänglich.
- Der Fokus wurde erweitert: von Nachhaltigkeit zu Zukunftsfähigkeit – also von einem wichtigen Teilaspekt zum größeren Ganzen.
- Die Anwendung wurde geschärft: konkrete Prozesse, bessere Beispiele, mehr Hilfestellung für den Alltag.

Aber wie kommst du zu „deinen“ Stakeholdern? Und wie gestaltest du dann die Zusammenarbeit? Nachfolgend stellen wir dir dafür geeignete Werkzeuge vor.

Was bleibt?

Die Grundidee bleibt: Ein Werkzeug, das dir hilft, deine Destination ganzheitlich zu betrachten. Stakeholder im Blick zu behalten. Wirkung zu erzielen, nicht nur Aktivität.

Und die Vision bleibt. Sie war damals auf Nachhaltigkeit bezogen – aber sie passt auch zum erweiterten Verständnis von Zukunftsfähigkeit. Nachhaltigkeit in allen Dimensionen bleibt wichtig. Ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Aber Zukunftsfähigkeit ist der größere Rahmen. Denn was sie beschreibt, ist genau das, worum es im Kern geht: Verantwortung übernehmen. Lebensqualität sichern. Für heute und für morgen.

Warum das für dich wichtig ist:

- Wenn du schon mit der alten Matrix gearbeitet hast: Vieles wird dir vertraut vorkommen. Du kannst auf deinen Erfahrungen aufbauen. Die neue Version ersetzt nicht, was du schon geleistet hast – sie hilft dir, weiterzugehen.
- Wenn du neu einsteigst: Du bekommst ein Werkzeug, das sich in der Praxis bewährt hat. Kein theoretisches Konstrukt, sondern etwas, das aus der Anwendung entstanden ist und für die Anwendung gemacht wurde.

Die Vision gibt die Richtung vor. Die Matrix zeigt dir den Weg. Und dieses Buch begleitet dich dabei.

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Arbeitsbuch ist für alle gedacht, die ihre Destination zukunftsfähig aufstellen wollen. Egal ob du in einer kleinen Tourist-Info arbeitest oder in einer großen regionalen Marketinggesellschaft – wir bieten dir hiermit umfangreiche Unterstützung bei allen Aufgaben und Herausforderungen, die das Destinationsmanagement so mit sich bringt.

Dieses Buch ist zudem ein Strategie- und Umsetzungsbuch für Macherinnen und Macher. Es geht um Konkretisierung und aktives Handeln. Du kannst dich auf jeder Seite fragen: Welche Themen sind für dich besonders relevant? Welche ersten Ideen kannst du schon notieren? Welche neuen Fragen ergeben sich, die zuvor nicht erkennbar waren?

Unser Tipp: Halte immer einen Stift in der Nähe, um dir Notizen machen zu können und wertvolle Gedanken nicht verfliegen zu lassen. Du findest in diesem Buch Vorlagen, die du direkt nutzen kannst sowie Links zu weiteren digitalen Vorlagen und zusätzlichen Infos. Außerdem findest du auch einige Verweise auf unsere anderen Angebote, die dich bei der Destinationsentwicklung unterstützen. Diese sind hier gesammelt und finden sich auch bei den jeweiligen Kapiteln.

Du bist hier genau richtig, wenn ...

- du dich um Strategie kümmerst. Vielleicht in der Geschäftsführung, im Partnermanagement oder in einer Stabsstelle für Nachhaltigkeit.
- du Themen wie Tourismusakzeptanz, Fachkräftesicherung oder nachhaltige Angebote voranbringen willst – und nach einem roten Faden suchst.
- du das Gefühl hast, dass vieles gleichzeitig passiert, aber der Überblick fehlt.
- du deine bestehende Strategie auf den Prüfstand stellen willst.

Du bist auch richtig, wenn ...

- das Thema neu für dich ist und du einen Einstieg suchst.
- du gar nicht in einer DMO arbeitest, sondern in der Regionalentwicklung, einem Verband oder einer Agentur – und mit Destinationen zusammenarbeitest.

Was du mitbringen solltest:

Offenheit, die eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen. Und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren.

Was du nicht mitbringen musst:

Eine fertige Strategie. Ein großes Team. Jahrelange Erfahrung. Die Matrix funktioniert auch im Kleinen. Und gerade dort kann sie besonders wirksam sein.

Wie genau dein Weg aussieht?

Das wirst du selbst herausfinden. Denn: Was für dich vor Ort wichtig ist, musst du selbst entscheiden. Am besten gemeinsam mit deinen wichtigsten Partnerorganisationen.

Wichtig ist uns nur eines: Fang an.

Du wirst sehen: Es lohnt sich. Für deine Arbeit, für die Gäste und Einheimischen deiner Destination, und für den bayerischen Tourismus insgesamt.

Deine Begleitung: Die Sonnenhügel Tourismus GmbH

Durch dieses Buch begleitet dich eine fiktive DMO: die Sonnenhügel Tourismus GmbH. Sonnenhügel ist eine mittelgroße Destination im ländlichen Bayern. Fünf Mitarbeitende in der DMO, ein Landkreis mit drei größeren Orten, viel Natur drumherum. Die Herausforderungen? Saisonabhängigkeit, Fachkräftemangel, Spannungen zwischen Tourismus und Landwirtschaft, eine Kommunalpolitik mit unterschiedlichen Interessen. Klingt vertraut?

Am Beispiel Sonnenhügel zeigen wir dir, wie die Matrix in der Praxis funktioniert. Du findest die Destination in den Beispielen dieses Buchs – und ausführlicher im Extraheft „Die Zukunftsmatrix Feld für Feld“. Sonnenhügel ist erfunden. Aber die Herausforderungen sind echt. Vielleicht erkennst du deine eigene Situation wieder.

Wie dieses Buch funktioniert

Dieses Buch ist zum Arbeiten da. Immer wieder und immer mit neuen Facetten. Du kannst es von vorne bis hinten lesen – aber du musst nicht. Spring dahin, wo es für dich gerade relevant ist. Mach Notizen. Kritzle rein. Nimm es mit in Workshops.

So ist das Buch aufgebaut:

- Kapitel 1: Einstieg in das Thema Zukunftsfähigkeit und Destinationsmanagement 4.0 sowie unsere Vision für das zukunftsfähige Destinationsmanagement
 - Diesen Teil hast du schon erledigt. ✓
- Kapitel 2: Die Matrix verstehen – Du lernst das Werkzeug kennen: Wie ist die Matrix aufgebaut? Was steckt dahinter?
- Kapitel 3: Mit der Matrix arbeiten – Du gehst in die Praxis: Status quo analysieren, Handlungsfelder definieren, Maßnahmen entwickeln.
- Kapitel 4: Weitere Tipps und Methoden – Du findest zusätzliche Methoden für Workshops, Priorisierung und Ideenfindung.
- Ausblick – Du erfährst, wie es weitergeht. Und mit welchen Angeboten wir dich unterstützen.

Was du außerdem bekommst:

- Extraheft „Die Matrix Feld für Feld“: Alle 15 Matrixfelder im Detail – mit Themen, Leitfragen und den Beispielen aus Sonnenhügel.
- Digitale Vorlagen: Zum Herunterladen, Ausdrucken, Arbeiten und Inspirieren.



NOCH EIN TIPP:

Die Matrix entfaltet ihre Wirkung am besten, wenn du sie gemeinsam mit anderen nutzt. Hol dir Kolleginnen und Kollegen dazu. Lade Stakeholder ein. Die Methoden in diesem Buch sind für gemeinsames Arbeiten gemacht.

Klingt gut? Na dann los!



IN DIESEM KAPITEL LERNST DU DIE MATRIX FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE DESTINATIONS-ENTWICKLUNG – ODER AUCH KURZ „DIE ZUKUNFTSMATRIX“ – KENNEN: WIE IST SIE AUFGEBAUT? WELCHE LOGIK STECKT DAHINTER? UND WIE HÄNGEN DIE EINZELNEN TEILE ZUSAMMEN? DAS IST DIE GRUNDLAGE, BEVOR DU IN KAPITEL 3 IN DIE PRAKTISCHE ARBEIT EINSTEIGST.



2

Die Matrix für

zukunftsfähige

Destinationsentwicklung

Die Matrix im Überblick

Hinweis: Erstellt im Auftrag der Bayern Tourismus Marketing GmbH von Anna Scheffold und Christoph Aschenbrenner, in einer ersten Fassung von Realizing Progress. Basis: Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Unternehmen und Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden von der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (#GWÖ, ecogood.org). Dieses Werk ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.



Menschen und Miteinander

A

Die DMO und ihre
Mitarbeitenden

A1

Wertschätzende
Unternehmenskultur und
sinnvolle Strukturen

B

Entscheidungsorgane
und Geldgeber

B1

Erfolgreiche Gremienarbeit

C

Gäste und
Einheimische

C1

Gemeinsamer Lebens- und
Erlebnisraum für Gäste und
Einheimische

D

Touristische Betriebe

D1

Arbeit in touristischen
Betrieben unterstützen

E

Weitere strategische
und operative Partner

E1

Aktive Netzwerkarbeit
mit weiteren Partnern

Die Zukunftsmatrix ist ein Werkzeug, das dir helfen soll, deine Destination nachhaltig zu gestalten. Zusammengefasst in drei Wirkungsbereiche und fünf zentrale Stakeholdergruppen findest du 15 Felder aus dem Arbeitsalltag einer DMO, die du angehen kannst. Entweder als großen, umfassenden Strategieprozess oder auch einzeln in kleinen Teilbereichen – das ist ganz dir überlassen.



Die Matrix als Werkzeug für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

Woher die Zukunftsmatrix kommt und wie sie sich entwickelt hat, hast du in Kapitel 1 gelesen. Hier konzentrieren wir uns auf das Werkzeug selbst: Wie ist es aufgebaut? Und wie nutzt du es?

Die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung kannst du auf verschiedene Weisen nutzen:

1. Du kannst deine vorhandenen oder geplanten Maßnahmen und Projekte damit überprüfen: Erzielst du damit die gewünschte Wirkung? Hast du eine Sichtweise übersehen, die deine Arbeit noch besser machen könnte?
2. Du kannst mit konkreten Herausforderungen oder Problemen in deiner Destination starten: Was musst du beachten, wenn du deine Leistungsträger bei der Arbeitskräftesicherung unterstützen willst? Wie kannst du vorgehen, um saisonale Hotspots zu entlasten?
3. Oder du kannst die Matrix als Ganzes für die Weiterentwicklung deiner Tourismusstrategie nutzen.

Die Wirkungsbereiche der Zukunftsmatrix

Die drei Spalten der Matrix sind jeweils einem Wirkungsbereich zugeordnet. Diese Wirkungsbereiche sind Überthemen für unser Handeln und geben damit die grundlegende Richtung vor. Sie bilden das Dach für mehrere Handlungsfelder.



Menschen und Miteinander

Der Tourismus wird von Menschen und ihrem Miteinander geprägt. Eine zukunftsfähige Destination schafft Räume für einen guten und wertschätzenden Umgang miteinander. Sie fördert das Bewusstsein für Vielfalt und unterschiedliche Bedürfnisse. Durch ein gutes Miteinander entsteht im Tourismus Nutzen für alle: spürbare Verbesserungen für Leben, Arbeit, Teilhabe und Zusammenhalt in der Region.



Natur und Umwelt

Die intakte Natur ist ein unverzichtbares Standortkapital des Tourismus. Eine zukunftsfähige DMO macht sie für Gäste und Einheimische verantwortungsvoll erlebbar und schützt Natur und Umwelt gleichermaßen. Sie sichert damit auch den Lebens- und Erlebnisraum für nachfolgende Generationen und verhält sich verantwortungsvoll mit Blick auf die Zukunft.



Wertschöpfung und Lebensqualität

Wertschöpfung in einem zukunftsfähigen Verständnis von Tourismus bedeutet, dass die Destination wirkungsorientiert und verantwortungsvoll handelt und durch wirtschaftliche Aktivitäten ein Beitrag zum Allgemeinwohl entsteht. Ziel ist, dass die ganze Region profitiert – sei es durch gemeinsam nutzbare Angebote wie Gastronomie und Kultur, durch zugängliche Infrastruktur wie ÖPNV, Rad- und Wanderwege oder durch lebendige Ortskerne – und nicht nur wenige Akteure, die ein Einkommen aus dem Tourismus erwirtschaften.

Die Stakeholdergruppen der Zukunftsmatrix

Unsere Matrix besitzt fünf Zeilen, die jeweils einer Stakeholdergruppe zugeordnet sind.

Das sind Personen oder Gruppen, die von den Handlungen einer DMO direkt oder indirekt betroffen sind, und die in Beziehung zu ihr stehen. Durch die vielfältigen Aufgaben des modernen Destinationsmanagements gibt es auch eine Vielzahl von Stakeholdern. Zusammenfassen lassen sie sich in die folgenden Bereiche:

A Die DMO und ihre Mitarbeitenden: Alle Personen, die in der oder für die DMO arbeiten – ob hauptberuflich oder ehrenamtlich. Sie setzen die Strategie um, stehen in Kontakt mit Partnern und Gästen und prägen das Bild der Destination nach außen. Gleichzeitig sind Mitarbeitende meistens auch Einheimische. Sie erleben selbst, wie sich die Destination entwickelt. Gute Arbeitsbedingungen, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten sind deshalb Teil einer zukunftsfähigen Destination.

B Entscheidungsorgane und Geldgeber: Personen und Gremien, die Entscheidungen für die DMO treffen und ihre Arbeit ermöglichen: Menschen aus der Politik, gewählte Organe, Fördereinrichtungen, Ministerien. Sie beeinflussen, welche Mittel zur Verfügung stehen, welche Schwerpunkte gesetzt werden, und wie viel Spielraum die DMO hat. Ihre Unterstützung ist entscheidend dafür, ob zukunftsfähige Destinationsentwicklung langfristig gelingen kann.

C Gäste und Einheimische: Gäste und Einheimische nutzen beide die Destination und prägen sie. Gäste bringen Wertschöpfung, stellen aber auch Anforderungen an Infrastruktur, Angebote und Naturräume. Einheimische leben in der Destination, nutzen dieselbe Infrastruktur und dieselben Angebote und erleben die Auswirkungen des Tourismus im Alltag. Beide Gruppen sind gleichermaßen wichtig. Einheimische sind außerdem Arbeitskräfte in den Betrieben, Gastgeber im besten Sinne und nehmen durch Wahlen Einfluss auf politische Entscheidungen. Ohne ihre Akzeptanz funktioniert Tourismus auf Dauer nicht.

D Touristische Betriebe: Hotels, Restaurants, Bergbahnen, Freizeiteinrichtungen – sie sind das Rückgrat des touristischen Angebots. Sie sind nicht nur von der Arbeit der DMO betroffen, sondern gestalten die Destination aktiv mit: durch ihre Angebote, ihre Qualität, ihren Umgang mit Gästen und Mitarbeitenden. Für eine zukunftsfähige regionale Wirtschaft gehört auch die Lieferkette dazu: Landwirtschaftsbetriebe, Bäckereien oder Schreinereien, die Hotels beliefern. Schreinereien, die Inneneinrichtungen übernehmen. Je regionaler diese Ketten sind, desto mehr bleibt die Wertschöpfung vor Ort.

E Weitere strategische und operative Partner: Für eine erfolgreiche Destinationsarbeit braucht es Partner über die eigene Branche und Ortsgrenze hinaus. Dazu gehören Landesorganisationen, Dachverbände und benachbarte DMOs – aber auch Verkehrsbetriebe, Wirtschaftsförderungen, Kammern, Kultur- und Bildungseinrichtungen, Naturschutzorganisationen und Behörden. Diese Partner bringen Expertise, Reichweite und Ressourcen ein, die eine DMO allein nicht hat. Ob Mobilitätskonzepte, Förderprogramme oder Naturschutzfragen – viele Themen der zukunftsfähigen Destinationsentwicklung lassen sich nur gemeinsam mit diesen Partnern gestalten.

Wie du deine konkreten Stakeholder erkennst und sinnvoll einbindest, erfährst du in Kapitel 3.



HIER ERFÄHRST DU, WIE DU DIE MATRIX FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE DESTINATIONSENTWICKLUNG FÜR DEINE ZIELE NUTZT UND WIE SIE DIR HILFT, DEINE DESTINATION ZUKUNFTSFÄHIG ZU GESTALTEN. DABEI IST UNS WICHTIG: DIE ZUKUNFTSMATRIX IST EIN VIELSEITIGES WERKZEUG. SIE FUNKTIONIERT FÜR GROSSE, DESTINATIONSÜBERGREIFENDE ORGANISATIONEN GENAUSO WIE FÜR KLEINE ORTE. DU KANNST SIE FÜR EINEN LANGFRISTIGEN STRATEGIEPROZESS NUTZEN – ODER GEZIelt FÜR EINZELNE MASSNAHMEN.



3

Arbeiten mit der Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

Und los geht's!

Wir beschreiben nachfolgend das Vorgehen von der ersten Analyse mit der Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung über weitere konzeptionelle Schritte bis hin zur fortlaufenden Umsetzung, Überprüfung und Anpassung. Dieses Vorgehen ist dabei flexibel zu betrachten: **Du kannst einzelne Elemente daraus nutzen, abwandeln oder in bestehende Projekte einbinden. Wie es für dich am besten passt.**

Wofür du die Zukunftsmatrix am besten nutzen kannst

Wie du die Zukunftsmatrix am besten nutzt, hängt davon ab, wo deine DMO gerade steht. Wir stellen dir drei Möglichkeiten vor, die uns in der Praxis oft begegnen.

Möglichkeit 1: Mit der Zukunftsmatrix eine neue Destinationsstrategie erarbeiten

Dieses Vorgehen eignet sich, wenn deine DMO noch keine offizielle Strategie hat oder sie komplett neu erarbeitet werden soll. Die Zukunftsmatrix dient dann als inhaltlicher Rahmen, um die Destination zukunftsfähig auszurichten.

Was du tust:

- Du analysierst den Status quo entlang der Matrixfelder.
- Du definierst Handlungsfelder, die zu deiner Destination passen.
- Du entwickelst konkrete Maßnahmen und Ziele.
- Du setzt um und überprüfst regelmäßig.

Damit die Zukunftsmatrix ihre volle Wirkung entfaltet, bettest du sie in eine saubere Strategieentwicklung ein: Stakeholder einbinden, Daten analysieren, Vision formulieren, Umsetzung steuern. Alle Schritte und Hilfsmittel findest du in diesem Buch.

Ergebnis: Eine zukunftsfähige Strategie für deine DMO, die auf die Herausforderungen vor Ort zugeschnitten ist.



TIPP:

Damit du die Zukunftsmatrix möglichst wirksam einsetzen kannst, stellen wir dir neben dem Werkzeug selbst auch weitere Methoden und Arbeitsweisen vor. Diese findest du in Kapitel 4 „Weitere Tipps und Methoden“.

Möglichkeit 2: Bestehende Strategie überprüfen und weiterentwickeln

Du hast bereits eine Strategie, die dir als Grundlage dient? Dieselben Schritte wie in Möglichkeit 1 sind relevant – aber mit anderem Fokus: Es geht darum, das Bestehende zu prüfen und weiterzuentwickeln.

Was du tust:

- Du gleichst deine bestehende Strategie durch eine Status-quo-Analyse mit den Feldern der Zukunftsmatrix ab.
- Du erkennst, was gut funktioniert und wo Lücken sind.
- Du setzt neue Schwerpunkte oder ergänzt fehlende Themen.
- Du passt Maßnahmen und Ziele an.

Der Abgleich macht sichtbar: Welche Felder deckt deine Strategie schon ab? Wo gibt es blinde Flecken? Wo könntest du nachschärfen?

**Ergebnis: Eine weiterentwickelte Strategie, in der die Wirkungsbe-
reiche einer zukunftsfähigen Destination konsequent integriert sind
– und die anschlussfähig an deine bisherige Arbeit bleibt.**

Möglichkeit 3: Einzelne Maßnahmen überprüfen und anpassen

Die Zukunftsmatrix ist auch für den Alltag von Fachbereichen und Projektteams gedacht – überall dort, wo es um konkrete Maßnahmen geht. Sie dient dann als Orientierung, um einzelne Projekte in einen größeren Rahmen zu stellen.

Das ist beispielsweise praktisch für die operative Social-Media-Arbeit, die Entwicklung touristischer Angebote oder die Zusammenarbeit mit Partnern.

Für diesen Anwendungsfall sind vor allem drei Phasen relevant: Status-quo-Analyse, Konzeption und Umsetzung.

Was du tust:

- Du ordnest eure aktuellen Maßnahmen den Feldern der Zukunftsmatrix zu: Zu welchem Feld trägt die Maßnahme bei?
- Du prüfst: In welchem Feld könnte die Maßnahme mit einer Anpassung zusätzlichen Nutzen bringen?
- Du erkennst Lücken und entwickelst neue Ideen.

So wird die Zukunftsmatrix zu deinem Prüfraster: Maßnahmen verbessern, blinde Flecken erkennen und neue Ansätze entwickeln.

**Ergebnis: Weiterentwickelte Maßnahmen, die konkret zur
Zukunftsfähigkeit deiner Destination beitragen.**

Status-quo-Analyse

Mit der Status-quo-Analyse beginnt das Arbeiten mit der Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung. Bei diesem Schritt ist es sinnvoll, dass unterschiedliche Perspektiven und Expertisen mit am Tisch sitzen und genug Zeit zur Verfügung steht. Damit sorgst du von Anfang an für **Akzeptanz, Mitwirkung und politischen Rückhalt** im weiteren Prozess – und ebnet damit den Weg für alle weiteren Phasen der zukunftsfähigen Destinationsentwicklung.

Die Zukunftsmatrix dient in der Status-quo-Analyse als Orientierungsrahmen. Hänge sie – beispielsweise im Rahmen eines Workshops – ausgedruckt an die Wand oder nutze das Poster, das du im Handbuch ganz hinten als Beilage findest.

Dann geht ihr in der Gruppe gemeinsam wie folgt vor:

Schritt 1

Sammeln. Geht Feld für Feld durch und fragt euch: Welche Projekte, Maßnahmen und Aktivitäten haben wir aktuell oder hatten wir in der Vergangenheit, die zu diesem Feld passen? Schreibt alles auf Post-its und klebt sie in das jeweilige Feld.

Es können laufende Projekte sein, abgeschlossene Maßnahmen, aber auch Herausforderungen oder offene Baustellen.

Schritt 2

Bewerten. Wenn ihr einen Überblick habt, bewertet jedes Feld mithilfe folgender Fragen:

- Wie stehen wir da?
- Woran machen wir das fest?

Nutzt hierbei eine einfache Visualisierung, zum Beispiel Klebepunkte im Ampelsystem (grün = gut aufgestellt, gelb = ausbaufähig, rot = Handlungsbedarf). Haltet auf Post-its fest, warum ihr zu dieser Einschätzung kommt.

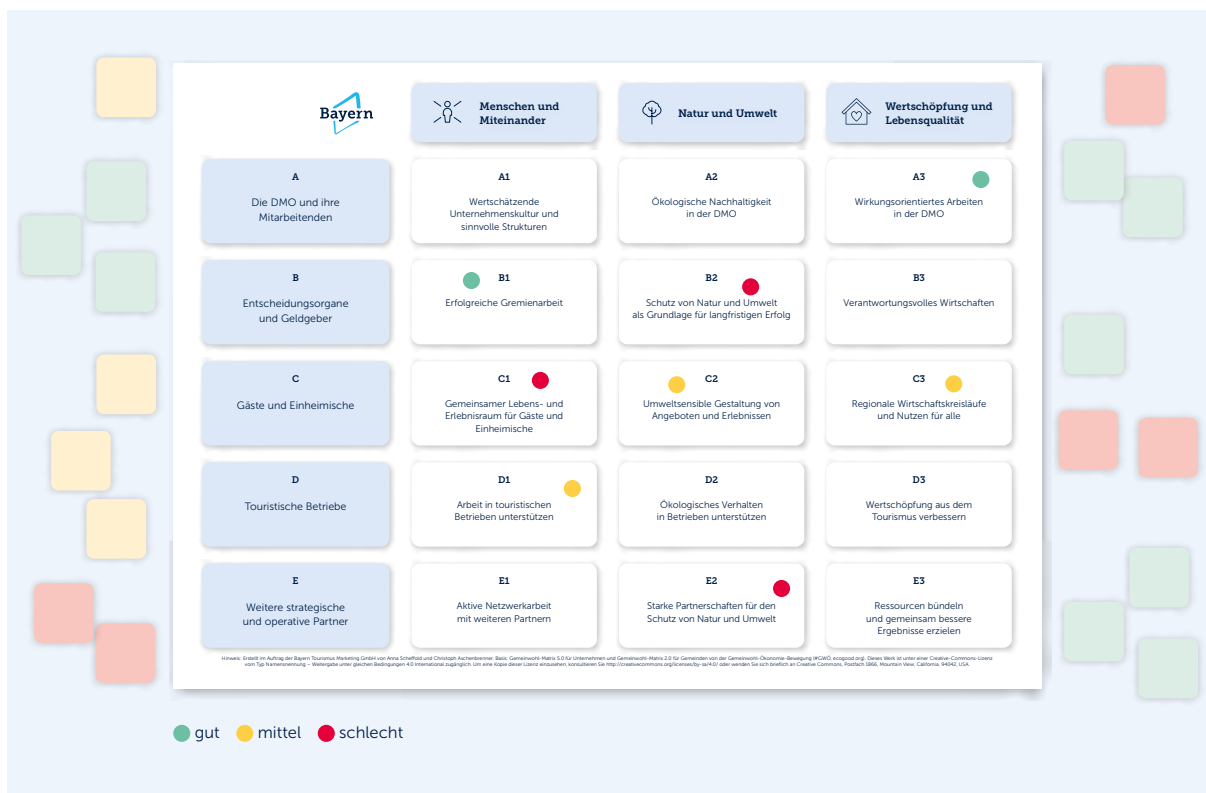
Die Leitfragen im Extraheft „Die Zukunftsmatrix Feld für Feld“ helfen euch dabei, tiefer einzusteigen.

Die Grafik rechts zeigt vereinfacht, wie das Ergebnis aussehen kann.

Ein Bauchgefühl kann bei dieser Einschätzung helfen, ist aber häufig nicht ausreichend. Bringt also zusätzlich Zahlen, Daten und Fakten ein, um ein ganzheitliches und realistisches Bild zu erreichen. Betrachtet bestehende Projekte und Maßnahmen ebenso wie aktuelle Herausforderungen und erreichte Erfolge. Dieser Prozess kann in mehrere Schritte aufgeteilt werden, z.B. um ein erstes Diskussionsergebnis aus einem Workshop anschließend mit Daten und Fakten zu ergänzen.

Damit ist die Status-quo-Analyse beendet und die Vorarbeit für die Festlegung der Schwerpunkte erledigt.

Visualisierung des Status quo



Schwerpunkte festlegen

Ihr wisst jetzt, wo ihr als Destination steht. Feld für Feld. Aber 15 Matrixfelder gleichzeitig bearbeiten? Das ist machbar, aber nicht immer sinnvoll. Deshalb der nächste Schritt: Schwerpunkte festlegen.

Was ist der Unterschied zwischen Matrixfeldern und Schwerpunkten?

Die 15 Matrixfelder sind die Bausteine der Zukunftsmatrix – sie helfen dir und euch, systematisch hinzuschauen und nichts zu übersehen. Schwerpunkte sind eure strategischen Prioritäten – die Themen, auf die ihr euch als Destination konzentrieren wollt. Ein Schwerpunkt kann mehrere Matrixfelder umfassen und bündelt Maßnahmen, die in eine gemeinsame Richtung zielen.

Warum Schwerpunkte?

Nicht jedes Matrixfeld ist für eure Destination gleich dringend. Mit Schwerpunkten setzt ihr Prioritäten: Worauf konzentrieren wir uns? Wo wollen wir wirklich etwas bewegen? Die Matrixfelder helfen euch dabei, keine blinden Flecken zu haben: Welche Stakeholder sind betroffen? Welche Wirkungsbereiche werden adressiert? So stellt ihr sicher, dass eure Schwerpunkte nicht nur gut klingen, sondern tatsächlich zur Zukunftsfähigkeit eurer Destination beitragen.

**TIPP:**

Falls ihr eine bestehende Vision für eure Destination habt, nehmt sie im Prozess unbedingt als Orientierungshilfe dazu. Falls ihr noch keine Vision habt, bietet es sich an, diese zuerst zu entwickeln. Wie das geht, ist in einem eigenen Abschnitt in diesem Kapitel erklärt.

Schritt 1

Basis aufzeigen. Macht euch in der Gruppe nochmals bewusst, welche Grundlagen bereits vorhanden sind und welche weiteren Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Das sind:

- Ergebnis der Status-quo-Analyse: Wo stehen wir heute? Was läuft schon gut, was vielleicht noch nicht?
- Vision: Wie soll unsere Destination in Zukunft aussehen? Wie sieht unser gemeinsames Bild einer positiven Zukunft aus?

Schritt 2

Schwerpunkte festlegen. Aus den Punkten oben ergeben sich Schwerpunkte, die besonders wichtig für euch sind. Diese müssen nicht zwangsläufig die Schwachpunkte aus der Status-quo-Analyse sein. Es können auch Felder sein, in denen ihr noch stärker werden möchtet oder die ihr als besonders relevant für die Entwicklung eurer Destination einschätzt.

So legt ihr eure Schwerpunkte fest:

- Nehmt die Zukunftsmatrix und eure Status-quo-Analyse zur Hand. Die Leitfrage ist: In welchen Bereichen wollen wir aktiv werden, um unsere Destination zukunftsfähig zu machen?
- Schaut auf die Matrixfelder, die ihr als besonders wichtig eingeschätzt habt – sei es wegen Handlungsbedarf oder weil ihr Stärken ausbauen wollt.
- Fasst thematisch zusammenhängende Felder zu Schwerpunkten zusammen. Gebt jedem Schwerpunkt einen klaren Namen und eine kurze Beschreibung – so, dass auch Außenstehende verstehen, worum es geht.
- Die Themen und Fragen im Extraheft „Die Matrix Feld für Feld“ helfen euch dabei.

Beispielhafte Schwerpunkte

Wie können Schwerpunkte aussehen? Unsere Beispiele aus Sonnenhügel visualisieren das. Sie zeigen, wie mehrere Matrixfelder zu einem Schwerpunkt zusammengefasst werden – und warum das sinnvoll ist. Du siehst auf einen Blick, welche Stakeholder betroffen sind und welche Wirkungsbereiche adressiert werden. So vermeidest du, dass wichtige Perspektiven unter den Tisch fallen. Die Beispiele kannst du für deinen Destinationsentwicklungsprozess anpassen oder als Inspiration nutzen.

Die Sonnenhügel Tourismus GmbH hat einzelne Matrixfelder miteinander kombiniert und daraus die folgenden Schwerpunkte formuliert:

Schwerpunkt Nr. 1: Fachkräfte sichern

- Feld A1 „Wertschätzende Unternehmenskultur und sinnvolle Strukturen“
- Feld D1 „Arbeit in touristischen Betrieben und Vernetzung“
- Feld D3 „Wertschöpfung aus dem Tourismus verbessern“

Attraktive Arbeitsbedingungen, verlässliche Perspektiven und eine hohe Lebensqualität sind die Grundlage für einen leistungsfähigen Tourismus. Gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern setzen wir uns dafür ein, qualifizierte Fachkräfte für den Tourismus in der Region zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln. Mit engagierten und gut ausgebildeten Menschen sichern wir dauerhaft Qualität, Service und Innovationskraft.

Schwerpunkte in Sonnenhügel



Schwerpunkt Nr. 2: Tourismusakzeptanz steigern

- Feld B3 „Gemeinsamer Lebens- und Erlebnisraum für Gäste und Einheimische“
- Feld C1 „Verantwortungsvolles Wirtschaften“

Wir gestalten Tourismus so, dass er von der lokalen Bevölkerung als Bereicherung wahrgenommen wird. Dafür stärken wir den Dialog, schaffen Transparenz und achten auf eine ausgewogene Entwicklung von Lebensraum und touristischer Nutzung. Eine hohe Akzeptanz ist die Voraussetzung für langfristigen Erfolg und ein gutes Miteinander.

Schwerpunkt Nr. 3: Nebensaison füllen

- Feld C3 „Regionale Wirtschaftskreisläufe und Nutzen für alle“
- Feld D3 „Wertschöpfung aus dem Tourismus verbessern“

Wir nutzen die Potenziale der Nebensaison gezielt, um Wertschöpfung und Auslastung gleichmäßiger über das Jahr zu verteilen. Durch passende Angebote, neue Anlässe und klare Kommunikation schaffen wir attraktive Reisegründe abseits der Hauptsaison. So entlasten wir Spitzenzeiten und stärken gleichzeitig die regionale Wirtschaft.

Schwerpunkt Nr. 4: Naturerlebnis

verantwortungsvoll gestalten

- Feld B2 „Schutz von Natur und Umwelt als Grundlage für langfristigen Erfolg“
- Feld C2 „Umweltsensible Gestaltung von Angeboten und Erlebnissen“
- Feld E2 „Starke Partnerschaften für den Schutz von Natur und Umwelt“

Wir ermöglichen einzigartige Naturerlebnisse, ohne die natürlichen Ressourcen zu überlasten. Dabei setzen wir auf Lenkung, Sensibilisierung und nachhaltige Angebote, die Schutz und Nutzung in Einklang bringen. Unser Ziel ist es, die Qualität der Landschaft langfristig zu bewahren und zugleich bewusstes Erleben zu fördern.

Stakeholder erkennen und einbinden

Wen betrifft deine Arbeit besonders? Wer hat ein Interesse an deinem Handeln und seinen Auswirkungen? Und wer könnte dein Vorhaben behindern? Diese Gruppen nennen wir **Stakeholder**.

Die Zukunftsmatrix zeigt dir die fünf wichtigsten Gruppen, die jede DMO im Blick haben sollte:

- A Die DMO und ihre Mitarbeitenden
- B Entscheidungsorgane und Geldgeber
- C Gäste und Einheimische
- D Touristische Betriebe
- E Weitere strategische und operative Partner

Warum Stakeholder-Management?

In der zukunftsfähigen Destinationsarbeit ist ein Überblick über deine wichtigsten Stakeholder unverzichtbar.

Im Abschnitt zu Destinationsmanagement 4.0 hast du gelesen, dass sich die DMO darin als Netzwerkorganisation versteht, die relevante Gruppen zusammenbringt und moderierend auftritt. Warum ist aktives Stakeholder-Management dafür wichtig?

Menschen, die sich entsprechend ihrer Wünsche einbringen können, werden zu aktiven Partnerinnen und Partnern in deiner Destination und unterstützen die gemeinsame Zielsetzung.

Und wie du dir schon denken kannst, passiert aktives Stakeholder-Management nicht „einfach so“, sondern braucht ein strukturiertes Vorgehen.

Ein guter Überblick über deine Stakeholder unterstützt dich beispielsweise dabei, zu erkennen und zu entscheiden,

- wen du zur Mitarbeit in Workshops einlädst.
- wessen Wissen du für bestimmte Maßnahmen einholen solltest.
- welche Interessen du bei der Umsetzung von Ideen berücksichtigen kannst.
- wer Einwände gegen dein Vorhaben haben könnte und wie du sie einbindest oder entkräftest.
- mit wem du in der Umsetzung von Maßnahmen in Kontakt bleiben solltest und wie.

Aber wie kommst du zu „deinen“ Stakeholdern? Und wie gestaltest du dann die Zusammenarbeit? Im folgenden stellen wir dir ein paar geeignete Werkzeuge vor.

Stakeholder-Liste erstellen

Nutze für einen Gesamtüberblick alle links genannten Kategorien oder betrachte gezielt die Stakeholdergruppen, die für die Schwerpunkte deiner Destination relevant sind (siehe Schritt „Schwerpunkte festlegen“, Seite 25). Schreibe alle Personen bzw. Organisationen auf, die dir zu den jeweiligen Gruppen einfallen.

Welche Unterkünfte sind für das Gelingen einer zukunftsfähigen Destinationsstrategie besonders wichtig?
Welche Betriebe müssen speziell zur Weiterentwicklung eines bestimmten Schwerpunkts berücksichtigt werden?
Welche Entscheiderinnen und Meinungsträger gibt es?
Welche Verbände, Mobilitätsanbieter, politischen Gremien und Expertinnen fallen dir als relevante Akteure ein?

Dabei solltest du dich generell fragen, wer direkt oder indirekt von deiner Arbeit betroffen und für eine zukunftsfähige Destination relevant ist. Es gibt auch Betroffene, die nicht mit dir am Planungstisch sitzen können. Zum Beispiel die Wälder, die Tiere in deiner Region oder auch zukünftige Generationen. Die Liste darf ruhig lang und vielfältig sein! Denn sie ist die Grundlage, um einen vollständigen Überblick zu erlangen.

Diese Vorlage kannst du verwenden, um ein strukturiertes Stakeholder-Management aufzustellen:

Unsere Stakeholder

A	
Wir als DMO und unsere Mitarbeitenden	
B	
Unsere Entscheidungsorgane und Geldgeber	
C	
Gäste und Einheimische	
D	
Touristische Betriebe	
E	
Weitere strategische und operative Partner aus der Region	



Methode: Umfeldanalyse – Stakeholder-Überblick

In der Umfeldanalyse hältst du fest, wer deiner DMO wie nah steht. Hierfür nutzt du die Liste, die du auf Seite 29 angefertigt hast, und gruppierst die Personen und Organisationen entsprechend ein. Generell gilt: Je näher am Kern, desto stärker sind die Stakeholder involviert. Damit erkennst du, wo bereits starke Partnerschaften und enger Austausch bestehen, mit welchen Stakeholdern die Zusammenarbeit gegebenenfalls noch intensiviert werden kann und welche Personen und Organisationen darüber hinaus relevant, aber nicht aktiv in die Arbeit deiner DMO eingebunden sind.

Stell dir das Ganze wie ein Planetensystem vor, bei dem deine DMO im Zentrum steht. Bei der einen DMO sind Gastgeberinnen und Gastgeber ganz nah, bei anderen sind die Gäste selbst der wichtigste Kontaktpunkt nach „außen“.

- Im **Kern** sind alle, die direkt in der DMO arbeiten. Es kann sein, dass hier nur du und dein Team stehen. Vielleicht stehen ergänzend noch weitere

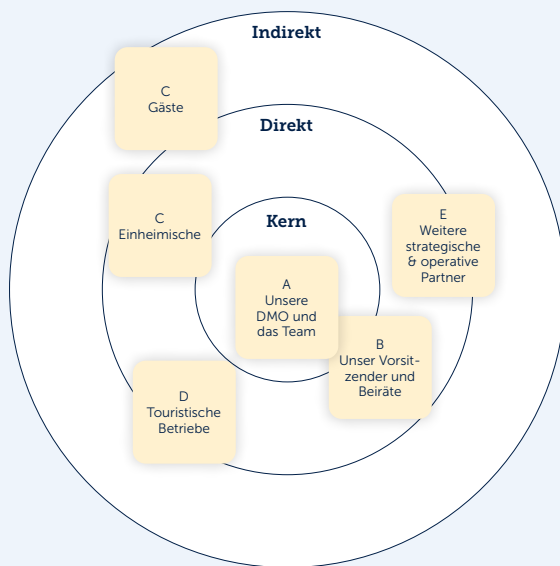
Personen wie ehrenamtliche Mitarbeitende oder eine besonders wichtige Person aus einem Entscheidungsgremium, mit der du dich regelmäßig abstimmt, dabei.

- **Direkte Stakeholder:** Sie sind nicht Teil des Kerns, aber sehr nah an deinem Unternehmen. Einige davon sind womöglich schon aktiv in der Destinationsarbeit, andere wissen vielleicht (noch) gar nicht, dass sie wichtig für dich sind.
- **Indirekte Stakeholder:** Sie sind etwas weiter weg von deinem Unternehmen und arbeiten nicht aktiv mit, sind aber von deinen Handlungen betroffen. Diese Stakeholder solltest du im Blick haben, da sie entweder Ziel deines Handelns sind (wie Einheimische oder die Umwelt) oder dich beeinflussen (etwa politische Entscheidungsgremien).

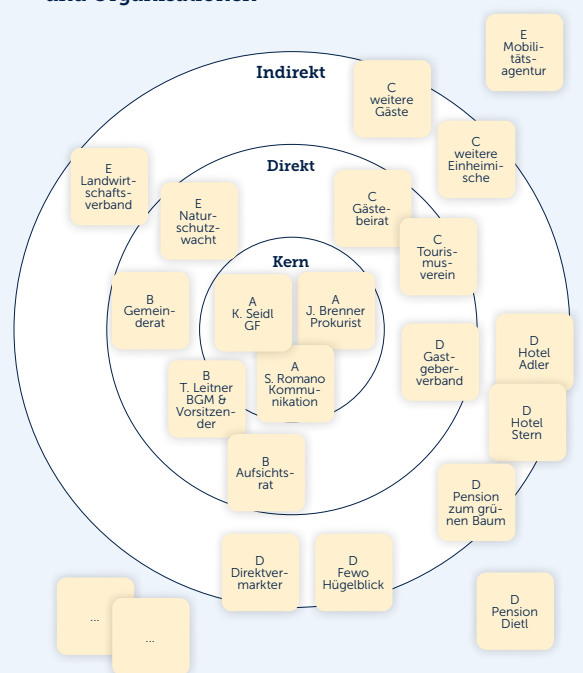
In der Beispielgrafik unten siehst du, wie unsere Beispieldestination, die **Sonnenhügel Tourismus GmbH**, ihre Stakeholder visualisiert hat.

Das Stakeholder-Umfeld in Sonnenhügel

Variante 1: Blick auf die Gruppen generell



Variante 2: Detailblick auf einzelne Personen und Organisationen



Unser Beispiel aus Sonnenhügel zeigt auf, wie unterschiedlich so eine Umfeldanalyse ausfallen kann und dass jede DMO ein eigenes „Planetensystem“ hat. Du kannst das Modell nutzen, um einen generellen Blick

über deine Stakeholdergruppen zu bekommen (Variante 1) oder genauer hinschauen und einzelne Personen und Organisationen darstellen (Variante 2).

Methode: Stakeholder-Matrix – Priorisierung und Einbindung

Durch die Umfeldanalyse hast du einen guten Überblick gewonnen, welche Stakeholder deiner DMO insgesamt nahestehen und in die Destinationsarbeit direkt oder indirekt involviert sind. Vielleicht erkennst du daran auch bereits, wer bei deinem konkreten Vorhaben grundsätzlich mitarbeiten sollte. Aber was heißt „mitarbeiten“? Mit welchen Maßnahmen lassen sich auch alle anderen Stakeholder einbinden? Und welche Stakeholder haben für dein Projekt besondere Priorität? Hierfür kann es hilfreich sein, eine **Stakeholder-Matrix** aufzustellen.

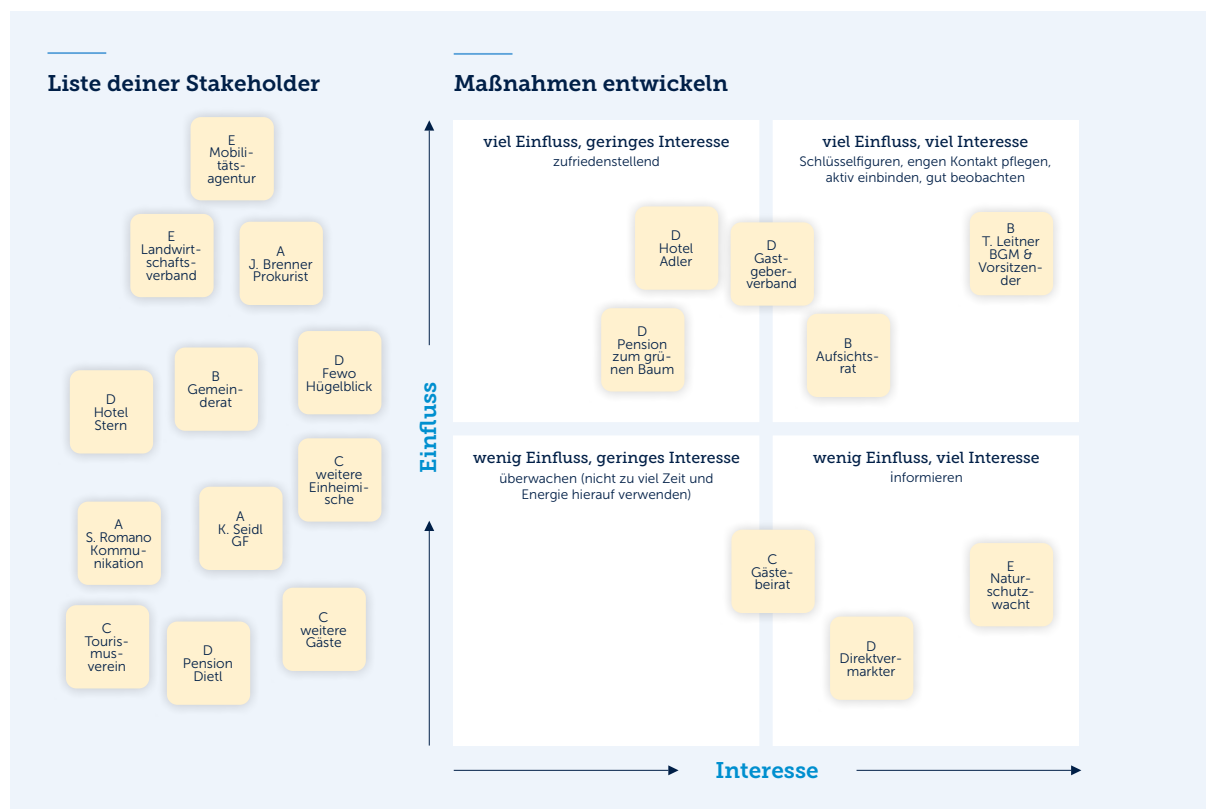
Nachfolgend findest du ein Beispiel für die Methode.

Und so geht's:

1. Nimm die auf Seite 29 erstellte Stakeholder-Liste zur Hand.
2. Ordne die Stakeholder nach Interesse und Einfluss in die Stakeholder-Matrix ein.
3. Erarbeite auf Basis der Gruppierung geeignete Maßnahmen:

→ **Viel Einfluss, viel Interesse** (in der Stakeholder-Matrix oben rechts): Binde diese Stakeholder aktiv in das Projekt ein. Diese Personen können zum Beispiel in Workshops mitarbeiten, in Interviews befragt werden oder Pilotpartner neuer Projekte sein.

Die Stakeholder-Matrix in Sonnenhügel



- **Wenig Einfluss, viel Interesse** (in der Stakeholder-Matrix unten rechts): Diese Stakeholder sollten informiert und auf dem Laufenden gehalten werden. Erstelle dafür geeignete Inhalte und Formate, etwa einen Projektnewsletter, eine Website oder Informationsveranstaltungen.
- **Viel Einfluss, geringes Interesse** (in der Stakeholder-Matrix oben links): Diese Personen solltest du zufriedenstellen, da sie sonst auch gegen das Projekt arbeiten könnten. Verlange aber nicht zu viel Zeitaufwand von ihnen. Sie können zum Beispiel über Feedback-Formate eingebunden werden, wo sie gleichzeitig über den aktuellen Stand informiert werden.
- **Wenig Einfluss, geringes Interesse** (in der Stakeholder-Matrix unten links): Diese Stakeholder haben wenig Identifikation mit dem Projekt und sollten daher auch nicht aktiv eingebunden werden. Sie sind für dich aber vielleicht interessant, zum Beispiel weil sie eine Zielgruppe deines Handelns sind. Darum solltest du sie im Blick behalten.

Du kannst die Stakeholder-Matrix im Laufe deines Projekts regelmäßig nutzen. Wirf einen Blick darauf, wenn du zum Beispiel regelmäßige Projektmeetings durchführst oder zu einem Workshop einlädst.

Übrigens gibt es auch Maßnahmen, die für mehrere Stakeholdergruppen sinnvoll sein können. Dazu zählen vor allem größere Veranstaltungsformate wie Tourismustage mit Vorträgen und interaktiven Workshops. Dort können Stakeholder auf unterschiedliche Weise eingebunden werden. Jemand mit viel Einfluss und mittlerem Interesse kann zum Beispiel das Grußwort sprechen, Personen mit viel Interesse und viel Einfluss könnten Teil einer Diskussionsrunde auf der Bühne sein.

Vision erarbeiten

Wie sieht die Zukunft deiner Destination aus? Wofür soll sie stehen? In welche Richtung soll es gehen? Eine Vision hilft, den Blick nach vorne zu richten und das große Ganze im Auge zu behalten. Sie schafft Klarheit über die übergeordnete Zielrichtung, ist Grundlage für alle weiteren Schritte – und motiviert, weil sie ein positives Bild der Zukunft zeichnet. Wir stellen dir nachfolgend eine einfache Methode vor, die du hierfür nutzen kannst.

Methode: Zeitungsartikel aus der Zukunft

Diese Methode regt die Kreativität an und macht besonders in der Gruppe viel Spaß. Menschen erzählen sich gerne Geschichten, und das können wir hier nutzen. Zur Durchführung braucht ihr lediglich Papier und Stifte. Natürlich funktioniert es auch digital.

Ein Beispiel eines solchen Zeitungsartikels aus unserer Beispieldestination [Sonnenhügel](#) findest du auf der nächsten Seite.

So geht ihr vor:

- Aufgabe ist es, einen Zeitungsartikel aus der Zukunft zu erstellen. Dafür stellt ihr euch vor, dass euer Weg erfolgreich ist, und schreibt einen Bericht für eure Regionalzeitung, in dem ihr von euren Erfolgen berichtet.
- Definiert vorab gemeinsam, wann der Artikel erscheinen soll (vielleicht in zehn, 15 oder sogar 20 Jahren). Alle anderen Elemente werden von Kleingruppen erstellt.
- Die Kleingruppen (idealerweise zwei bis drei Personen) erstellen gemeinsam einen Zeitungsartikel. Dieser sollte Datum, Überschrift, ein Bild sowie einige Zeilen Text enthalten und zeigen, in welchem Medium er erscheint.
- Aus dem Zeitungsartikel sollte hervorgehen, was euren Erfolg ausmacht, welche handelnden Personen dafür verantwortlich sind, wer vielleicht zum Erfolg gratuliert und vieles mehr. Werdet kreativ! Nutzt Zitate, Bilder, Infoboxen oder was euch sonst noch einfällt.
- Nachdem alle Gruppen je einen entsprechenden Artikel erstellt haben, stellt ihr euch diese gegenseitig vor.
- Aufgabe ist dann, aus den Artikeln der anderen Gruppen die zentralen Aspekte abzuleiten. Sammelt diese Aspekte zum Beispiel auf einer Pinnwand.
- Vereint die gesammelten Aspekte in einer gemeinsamen Vision, die möglichst anschaulich eure Idee der Zukunft zusammenfasst.

Zukunftszeitung von Sonnenhügel

Landkreisbote

13. März 2031

Die Zukunft ist heute

In den letzten fünf Jahren hat sich einiges getan in Sonnenhügel.

Von dem Radschnellweg über die Hoffladen-Initiative bis hin zu dem Stammtisch „Bevölkerung trifft Tourismus“ und vieles mehr. Grund genug, am gestrigen Abend die nachhaltige Entwicklung des Landkreises zu feiern.

Der 1. Bürgermeister Thomas Leitner würdigte die Arbeit aller Beteiligten in seiner Rede. „Als wir uns 2026 auf den Weg gemacht haben, hatten wir vor allem tolle Ideen. Diese umzusetzen, ist jedoch nicht immer einfach gewesen und daher umso mehr ein Grund zu feiern, dass wir vieles erreicht haben. Ich spreche, glaube ich, für alle hier, wenn ich meine Freude darüber ausdrücke, dass diese Ideen in die Umsetzung gekommen sind und zu einer ganzheitlich nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Zukunftsfähigkeit beitragen. Unser Landkreis steht heute auf stabilen Beinen, um ein Lebens-, Erholungs- und Erlebnisraum für alle zu sein.“

Erfolgsaspekte dessen seien unter anderem die branchenübergreifende Zusammenarbeit, aber auch der clevere Einsatz neuer digitaler Technologien gewesen. Das beweise unter anderem das Projekt „Naturschutz 2.0“, in dem Schülerinnen und Schüler zusam-

men mit Tourismus und Forstwirtschaft eine digitale Anwendung zur Besucherlenkung entwickelt haben, die zu einer starken Zunahme der Anreise per Rad, Bus, Bahn und zu Fuß im Ausflugsbereich geführt habe. Auch der Vorstand des Landwirtschaftsverbandes zeigte sich erfreut. „Unsere Qualität ist gestiegen. Vor allem aber auch die Wertschätzung von Gästen und Einheimischen für unsere Arbeit und die hervorragenden Produkte. Der Prozess hat definitiv dazu beigetragen, dass wir endlich wirtschaftlicher agieren können.“

Dieser Einschätzung schloss sich die lokale Vereinigung der Hotels und Ferienwohnungen an. „Wir sehen, dass Unterkünfte und Gastronomie mehr denn je auf lokale Produkte setzen. Das schmeckt nicht nur besser, sondern hat auch messbar die Tourismusakzeptanz erhöht und damit die Zufriedenheit vor Ort.“ Alle Beteiligten waren sich einig: Der eingeschlagene Weg ist der richtige, auch wenn es einige Hindernisse zu überwinden gab. „Transformation ist kein Selbstläufer“, schloss Geschäftsführerin Katharina Seidl ab. „Sie braucht die Menschen, die an eine bessere Zukunft glauben und entsprechend handeln.“



Oben: So gut schmeckt Nachhaltigkeit: Die Hoffladen-Initiative macht regionale Produkte erlebbar

Unten: Gemeinsam voran: Landrätin Erika Meyer mit den Vertreter*innen des Landwirtschaftsverbandes



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaeehige-destinationsentwicklung/



Ziele definieren

Ziele sind ein wichtiger Bestandteil der strategischen Entwicklung. Sie werden aus der Vision und den Handlungsfeldern abgeleitet und sollten immer konkret und messbar sein. Hier werden wir uns ansehen, wie du Ziele aufstellst, die euch als Destination dabei helfen, eure Vision Schritt für Schritt zu erreichen.

Ziele mit der SMART-Formel erstellen

Orientiere dich hier an der **SMART-Formel**: Gute Ziele erkennst du daran, dass sie

- spezifisch
- messbar
- attraktiv
- realistisch und
- terminiert sind, also mit einem konkreten Datum versehen.

Diese Ziele kannst du zum Beispiel in einem oder mehreren Workshops **mit deinen wichtigsten Stakeholdern entwickeln**. Denke daran, genügend Personen aus deiner Destination einzubinden. Menschen, die aktiv an der Zielentwicklung beteiligt sind, werden sich nachher stärker dafür einsetzen. Außerdem ist deine Arbeit besser vor Kritik geschützt, wenn die Ergebnisse auf Basis eines **breiten Beteiligungsprozesses** entstanden sind. Du kannst deine Ziele zusätzlich stärken, indem sie formal von den Entscheidungsgremien deiner DMO beschlossen werden.

Als Basis dienen die **Schwerpunkte**, die du bereits mit einer Gruppe an Stakeholdern erarbeitet hast (siehe Seite 25) sowie die dahinterliegenden Handlungsfelder

der Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung. Betrachtet gemeinsam nun auch nochmals die **Status-quo-Analyse**: Was ist wichtig? Was soll sich verbessern? Und woran könnt ihr euren Erfolg festmachen? Werft dabei auch gerne erneut einen Blick in die Detailbeschreibungen der Matrixfelder.

Im Sinne einer ganzheitlichen Sicht auf die Destination sollten Ziele als **Wirkungsziele** formuliert werden. Beschreibt also nicht nur, was erreicht werden soll, sondern auch warum. Oder anders gesagt: welche Wirkung damit erzielt werden soll. So wird in jedem Ziel auch eure Vision erkennbar.

Diese Ziele helfen dir und euch als DMO, eure Arbeit insgesamt **messbar und sichtbar** zu machen. In vielen Destinationen ist die Anzahl der Übernachtungen die zentrale Kennzahl. Im Sinne einer zukunftsfähigen Destinationsentwicklung sind aber auch andere Ziele und Kennzahlen sinnvoll. Der Tourismus sollte für alle Menschen Positives bewirken und die Lebensqualität für Einheimische genauso im Blick haben wie die Aufenthaltsqualität für Gäste. Mit sinnhaften, gemeinsam erarbeiteten Zielen könnt ihr den nächsten Schritt zur zukunftsfähigen Destination gehen.



Erarbeite konkrete Ziele mit der SMART-Formel

S

Ist mein Ziel spezifisch? Ist es konkret und so formuliert, dass uns und unseren Partner*innen klar ist, was wir erreichen wollen?

M

Ist mein Ziel messbar? Kann ich qualitativ oder quantitativ bestimmen, ob ich es erreicht habe? Sind die Messgrößen vorher klar und kann ich die Messungen nachher auch wirklich durchführen?

A

Ist mein Ziel attraktiv? Ist es positiv formuliert? Haben wir wirklich den Willen, das Ziel zu erreichen? Können wir unsere Partner*innen für dieses Ziel begeistern?

R

Ist mein Ziel realistisch? Ist es in der vorgegebenen Zeit erreichbar? Haben wir genügend Mittel dazu? Ist es nicht zu eng gefasst (ohne Anstrengungen erreichbar) oder zu weit (praktisch nicht erreichbar)?

T

Ist mein Ziel terminiert? Gibt es einen Zeitpunkt, zu dem es erreicht sein soll? Gibt es Zwischenstationen, die ebenfalls zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht werden sollen?



TIPP:

Unterscheide in Wünsche und Ziele. „Eine nachhaltige Destination werden“ ist ein Wunsch, aber noch kein Ziel, auf das du konkret hinarbeiten kannst.



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaeheige-destinationsentwicklung/



Ziele und Unterziele gestalten

Die SMART-Formel hilft dabei, Ziele zu formulieren. Um eine Vielzahl von Zielen umsetzbar zu machen, können Zielsysteme hilfreich sein. Zielsysteme bringen **Ziele und Unterziele** in einen Zusammenhang. Sie zeigen auf einen Blick, wie alles zusammenhängt.

Nehmen wir als Beispiel nochmals die Schwerpunkte, die wir auf Seite 25 schon vorgestellt haben. **Jeder Schwerpunkt sollte ein klares, langfristiges Ziel haben.** Und kurz- bis mittelfristige Ziele sind dafür eine ideale Ergänzung.

Wir schauen erneut, wie das in unserer Beispieldestination Sonnenhügel umgesetzt wurde:

Du siehst, dass damit die Schwerpunkte konkreter werden und **große Ziele in kleinere Einheiten heruntergebrochen** werden. Das unterstützt dich und dein Team dabei, ein Vorhaben in realistische Schritte zu teilen und gleichzeitig sicherzustellen, dass ihr euch an eurer Vision orientiert.

Wie viele Ziele gleichzeitig sinnvoll sind, hängt dabei von der Größe des Teams und des Budgets ab. Im Zweifel gilt: **Lieber weniger Ziele und diese dafür konzentriert verfolgen.**

Ziele und Unterziele in Sonnenhügel

Vision	Unser Landkreis ist ein Lebens-, Erholungs- und Erlebnisraum für alle, in dem sich Gäste und Einheimische wohlfühlen, Arbeit im Tourismus attraktiv ist und die Natur wertgeschätzt und geschützt wird.			
Schwerpunkte	UNSER SCHWERPUNKT NR. 1: FACHKRÄFTE SICHERN	UNSER SCHWERPUNKT NR. 2: TOURISMUSAKZEPTANZ STEIGERN	UNSER SCHWERPUNKT NR. 3: NEBENSAISON FÜLLEN	UNSER SCHWERPUNKT NR. 4: NATURERLEBNIS VERANTWORTUNGSVOLL GESTALTEN
Ziele	...	...	Bis 2029 haben wir die Nebensaison spürbar belebt und unsere Betriebe haben eine breitere Einkommensbasis. Dieses Ergebnis messen wir durch einen Anstieg der Übernachtungsbuchungen in den Monaten Februar und März um 15 % im Vergleich zu diesem Jahr.	
Horizont: 2–3 Jahre				
Unterziele	...	...	Entwicklung und Ausführung einer geeigneten Kommunikationskampagne bis Ende des Jahres.	10 % mehr Partnerbetriebe für unsere Gästekarte, die kostenlosen ÖPNV beinhaltet bis November.
Horizont: dieses Jahr			Bis Oktober mind. 5 Workshops mit Übernachtungsbetrieben zur Produktentwicklung von konkreten Angebotsbündeln mit insges. 30 Teilnehmenden.	Konzeption für einen kostenlosen Unterkunft-Shuttle inkl. Kostenschätzung und Betriebskonzept bis Juli.
			Social Media Kampagne zum Thema Anreise und Freizeit mit ÖPNV in der Region mit mind. 5 Beiträgen pro Monat bis Ende des Jahres	

Geeignete Kennzahlen finden

Bisher wurde Erfolg im Destinationsmanagement meist an wenigen Kennzahlen wie Übernachtungszahlen, Ankünften oder Umsatz pro Gast gemessen. Diese rein wirtschaftliche Betrachtung reicht für eine zukunftsfähige Ausrichtung nicht mehr aus.

Wahrscheinlich sind dir in der Status-quo-Analyse schon Themen begegnet, die sich als ergänzende Kennzahlen eignen – etwa zur Tourismusakzeptanz, zu regionalen Wertschöpfungspartnern oder zur Zufriedenheit deiner Mitarbeitenden. Sorge dafür, dass du von Anfang an Erfolgsfaktoren definierst. Denn nur was du messen kannst, kannst du auch verbessern. Aber wie kommst du nun zu „deinen“ Kennzahlen?

- Im Bereich Wirtschaftsleistung: Aufenthaltsdauer, durchschnittliche Ausgaben pro Gast, Saisonalität, Einzelhandelsumsatz, Wirtschaftsfaktor Tourismus
- Im Bereich Natur: Luft- und Wasserqualität, Abfallmenge, Trinkwasserverbrauch, Umweltschutzinvestitionen
- Im Bereich Mitarbeitende: Entgelte nach Berufen, durchschnittliche Bruttoverdienste, Ausbildungsquote, Zufriedenheit

Schritt 1

Liste möglicher Kennzahlen erstellen. Um geeignete Kennzahlen zu finden, schau noch mal in die Details der Matrixfelder, die zu den festgelegten Schwerpunkten deiner Destination zählen. Die Beschreibungen und Themen sowie tiefergehenden Fragen können dir erste Ideen liefern. Erstelle im ersten Schritt eine Liste möglicher Messgrößen.

Hier einige Beispiele:

- Im Bereich Lebensqualität: Tourismusakzeptanzsaldo, Befragungen von Gästen und Einheimischen, Kaufkraftindex

Weitere Beispiele dafür hast du im Abschnitt „Ziele definieren“ gesehen.

Schritt 2

Erhebungsmöglichkeiten prüfen. Nun geht es um die Frage „Wie können wir diese Kennzahlen erheben?“. Manche Daten bekommst du kostenlos, andere externe Daten müssen kostenpflichtig beauftragt werden. Wieder andere – etwa die Mitarbeitendenzufriedenheit oder der Anteil zertifizierter Betriebe – kannst du selbst erheben. Ob Eigenerhebung oder Einkauf sinnvoller ist, hängt von deinen individuellen Voraussetzungen ab.



HIER BEKOMMST DU DATEN:



Der Tourismusmonitor Bayern liefert dir eine Vielfalt von kostenlosen Daten für die Destinationsarbeit. Umfassende Tourismusdaten im Gesamtkontext mit Indikatoren aus Wirtschaft, Demografie, Infrastruktur, Umwelt und Wetter. Für alle 96 Landkreise und kreisfreien Städte. Zeitreihen und Vergleichsfunktionen ermöglichen fundierte Analysen und Trendentwicklungen. tourismusmonitor.bayern



Das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ist ein An-Institut der Hochschule Kempten und beschäftigt sich mit Forschungsfragen rund um den Tourismus in Bayern, z. B. zu den Themen Reisen und Nachhaltigkeit, Lebenszufriedenheit, Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz in Bayern oder Urlaub in Bayern. bzt.bayern

Maßnahmen entwickeln und konkret machen

Du hast schon Schwerpunkte festgelegt und Ziele entwickelt. Und sicherlich ist bereits immer wieder die Diskussion aufgekommen „Wie genau setzen wir das dann um?“. Damit hat die Entwicklung von Maßnahmen schon begonnen. Denn diese braucht es, um deine Ziele aus den Schwerpunkten zu erreichen.

Maßnahmen entwickeln

Hierbei kann es helfen, zuerst einige Ideen zu entwickeln, welche Maßnahmen sinnvoll sind.

Tipp: Schau mal im Kapitel „Weitere Tipps und Methoden“ für Tipps zur Ideenfindung.

Es hat sich bewährt, erst mal einen bunten Strauß an Ideen für Maßnahmen zu sammeln und dann die vielversprechendsten auszuwählen.

Ein Schwerpunkt kann mehr als eine Maßnahme haben, muss es aber nicht. Maßnahmen können bspw. die Entwicklung eines neuen Produktes sein, eine Kommunikationskampagne, Weiterbildungsmaßnahmen für Betriebe in der Region, Vernetzungsangebote wie Stammtische, Info-Veranstaltungen oder vieles mehr. Und – wenn es für deine aktuelle Situation nicht hilfreich ist, kannst du einen Schwerpunkt einfach unbearbeitet lassen.

Maßnahmen konkretisieren

Beschreibe jede Maßnahme detailliert mit sogenannten W-Fragen. Diese verschaffen dir Klarheit und sorgen für ein gemeinsames Verständnis.

Die wichtigsten W-Fragen lauten:

- Was genau wollen wir tun? Warum ist das wichtig?
- Wie messen wir Erfolg?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Wer sind weitere wichtige Personen?
- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
- Welche Kosten sind zu erwarten?

Du kannst mit einem Maßnahmenblatt arbeiten, das diese Fragen strukturiert erfasst.

Unsere beispielhafte Maßnahmenplanung rechts zeigt, wie eine Maßnahme für das Ziel „Im Jahr 2030 sollen 65 % unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“ in unserer Beispieldestination Sonnenhügel aussehen könnte.

Maßnahmenplanung von Sonnenhügel

Titel der Maßnahme

Kostenloser Unterkunft-Shuttle

Bezug zur Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

C2 – Umweltsensible Gestaltung von Angeboten und Erlebnissen
E2 – Starke Partnerschaften für den Schutz von Natur und Umwelt

Beschreibung + Warum ist es wichtig? Wie trägt die Maßnahme zu unseren Zielen bei?

Unser Ziel ist es, dass im Jahr 2030 65 % der Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Wir haben bereits gelernt, dass die Herausforderung vor allem in der Überwindung der „Letzten Meile“ liegt.

Vor Ort nutzen viele Gäste gerne bestehende Angebote wie die kostenlose Nutzung der Busse, Leihräder oder E-Car-Sharing, um unterwegs zu sein, oder sind direkt ab der Haustür zu Fuß unterwegs.

- Damit die letzte Meile vom Bahnhof zu den Unterkünften überwunden werden kann, installieren wir ein intelligentes Rufbus-System.
- Dies steht allen Gästen kostenlos zur Verfügung.
- Die Buchung erfolgt über unterschiedliche Wege, z. B. die Destinations-App, per Telefon oder über die Unterkunft direkt bei der Buchung des Zimmers.

Wichtig sind auch eine umfassende Kommunikation und passende Kooperationen. Erste Ideen hierfür:

- alle Unterkünfte sollen die Anreise per ÖPNV als beste Option hervorheben. (Gäste, die per Bahn kommen, sollen Vorteile haben, z. B. kostenloses Frühstück)
- Kommunikationskampagne zu „wie geht das und warum ist das eine perfekte Idee“ für unterschiedliche Zielgruppen (Familien, ältere Personen, Paare, ...)
- Advertorials in zielgruppenrelevanten Medien, z. B. Wanderzeitschriften, Tageszeitungen ...
- Breite Kommunikation auf Social Media (z. B. in Zusammenarbeit mit Influencern)

Wie messen wir Erfolg?

- dauerhaftes Monitoring der Fahrgäste
- Meilensteine: 2027 5 % mehr Fahrgäste per ÖPNV als heute, 2028 7 %, 2029 10 %
- Zufriedenheit abfragen/wie gefällt den Leuten das Angebot?

Zielgruppe (an wen richtet sich die Maßnahme?)

Wir richten uns an zwei Zielgruppen:

- 1) alle Unterkünfte in der Region, egal ob Hotels, Ferienwohnungen, Pensionen oder Campingplätze.
- 2) die Gäste selbst. Darüberhinaus sollen auch Einheimische weiterhin das Rufbusssystem nutzen und profitieren davon, wenn das Angebot sich verbessert.

Wer ist sonst noch wichtig?

- Zusammenarbeit mit den Kommunen ist extrem wichtig
- Finanzierungsplan aufstellen
- Kooperation mit DB: Anreise per Bahn noch prominenter bewerben. (Können wir z. B. in der db mobil ein Advertorial schalten?)
- Zusammenarbeit mit Nachbarregionen anstoßen

Weitere Informationen und Notizen

Das ist 1 von 5 Projektideen zum Ziel „65 % Anreise per ÖPNV 2030“.

Weitere Ideen sind z. B. Ausbau der ÖPNV-freundlichen Angebote, barrierefreie Bushaltestellen, Aufwertung der Bahnhöfe.

Wer ist verantwortlich?

- Johannes Brenner (Tourismusverband)
- Lukas Moor (Rufbusunternehmen)
- Maria Oberhofer (Unterkunftsverein)

Kosten/welche Aufwände entstehen?

- Gesamtvolumen Projekt vrsl. 3–5 Mio.
- vrsl. z.T. förderfähig
- Finanzierung vor allem über Kurtaxe und Mobilitätsbudget der Stadt

Zeitplan/wichtige Schritte für die Umsetzung

- Intern
- Absprache mit Thomas und Andrea (Partnermanagement)
 - Meeting mit Förderstelle im Juni
 - Vorgehensplan erstellen
 - Infoblätter/Kommunikationsmaterial erstellen

- Extern – wie erfahren die Partner von der Idee?
- Info zum Format beim Tourismustag im September
 - 1:1-Gespräche mit Unterkünften

Fortlaufende Anpassung

Nachdem die Maßnahmen festgelegt wurden, geht es an die Umsetzung. Im DMO-Alltag laufen oft mehrere kleine und größere Maßnahmen parallel. Wichtig ist: Sorge dafür, dass die Umsetzung immer den **Bezug zu den Zielen** behält und ein Austausch zwischen den Verantwortlichen für die einzelnen Maßnahmen stattfindet. So bleiben die Themen nicht isoliert, sondern tragen als **abgestimmtes System** zur Zukunftsfähigkeit deiner Destination bei.

Daten regelmäßig erfassen

Betrachten wir noch mal das beispielhafte Ziel aus dem Schwerpunkt **Naturerlebnis verantwortungsvoll gestalten**: „Im Jahr 2030 sollen 65 % unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“.

Für dieses Ziel hast du mit deinem Team unterschiedliche Maßnahmen erarbeitet. Diese sollten nun in regelmäßigen Abständen überprüft werden. „Regelmäßig“ kann je nach Maßnahme andere Zeiträume bedeuten, etwa wöchentlich, monatlich oder quartalsweise. Wichtig ist, dass Daten und Informationen über den aktuellen Fortschritt erfasst werden.

Im Zentrum stehen hier die Erfolgsfaktoren, die du für jede Maßnahme erarbeitet hast. In unserem Beispiel sind das die Nutzungszahlen für den ÖPNV, die Zufriedenheit der Gäste und die Anzahl der Kooperationspartner in der Destination.

Wichtig: In diesem Schritt werden die einzelnen Maßnahmen noch nicht bewertet. Es geht hier nur um den Status quo und darum, wo du und dein Team heute steht.

In der Visualisierung rechts siehst du, wie das Team der Beispieldestination **Sonnenhügel Tourismus GmbH** diese Erfassung vorgenommen hat.

Analyse und Anpassung

In der Analyse werden die Ergebnisse, die sich aus der regelmäßigen Datenerfassung ergeben haben, bewertet. Hier findest du heraus, was gut lief und was angepasst werden muss. Es geht um das „Warum“ hinter den Zahlen. Denn die Gründe, warum ein Ziel erreicht oder verfehlt wurde, können höchst unterschiedlich sein.

Durch diesen Schritt kannst du deine Maßnahmen noch wirksamer machen. Achte aber

darauf, dass du die Zahlen möglichst sachlich interpretierst. Welchen Anteil am Erfolg oder Misserfolg haben deine eigenen Handlungen? Welche externen Faktoren haben das Ergebnis begünstigt oder erschwert? Welche Annahmen tauchen immer wieder auf und sollten im nächsten Schritt weiter überprüft werden? (z. B. „Die Gäste wollen einfach nicht mit dem Zug fahren, egal, wie leicht wir es ihnen machen.“)

Erfolgsmessung von Sonnenhügel



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaeihige-destinationsentwicklung/



Eine gute Analyse zeigt dir Verbesserungspotenziale und neue Möglichkeiten für die Zukunft, vermeidet aber Schuldzuweisungen für vergangene Misserfolge.

Eine gute Analyse könnte zum Beispiel diese Konsequenzen haben:

- Die aktuellen Daten übertreffen unsere Erwartungen, wir vergrößern die Maßnahme und weiten sie auf andere Schwerpunkte aus.
- Wir sind hinter unserem Ziel zurück, da wir nicht alle möglichen Anstrengungen unternommen haben, um unser Ziel zu erreichen. Wir müssen ernsthafter Zeit und Energie in die Maßnahme investieren.

- Unser Ziel war zu ambitioniert (oder auch zu einfach) gewählt, wir sollten es anpassen.
- Wir haben wichtige Stakeholder außer Acht gelassen und daher nicht die notwendige Tiefe erreicht. Wir sollten einen neuen Anlauf wagen und auf diese Personen zugehen.
- Wir sind in einer Sackgasse gelandet und beenden die Maßnahme.

Ein Format, das dabei helfen kann, kommt aus dem agilen Arbeiten: die Retrospektive. In einer Retrospektive können Teams offen, fokussiert und systematisch erarbeiten, was bis jetzt gut lief und was nicht. Daraus kann das Team Anpassungen und nächste Schritte erarbeiten.

Methode: Retrospektive KALM

Die KALM-Methode ist ein Reflexionsformat, bei dem du und dein Team zu einem Vorhaben sammelt:

- **Keep** – Was wollt ihr behalten?
- **Add** – Was wollt ihr ergänzen?
- **Less** – Wovon wollt ihr weniger tun?
- **More** – Wovon mehr?

Damit könnt ihr schnell **konkrete nächste Schritte** ableiten. Führe den Workshop **mit allen Beteiligten einer Maßnahme** durch. Das können Produktmanagement, Marketing und Partnermanagement sein, aber auch Finanzverantwortliche, Geschäftsführung oder externe Partner. Wenn möglich, sucht euch eine Moderation, die nicht im Projekt mitwirkt. Sie kann den Workshop neutral und sachlich begleiten.

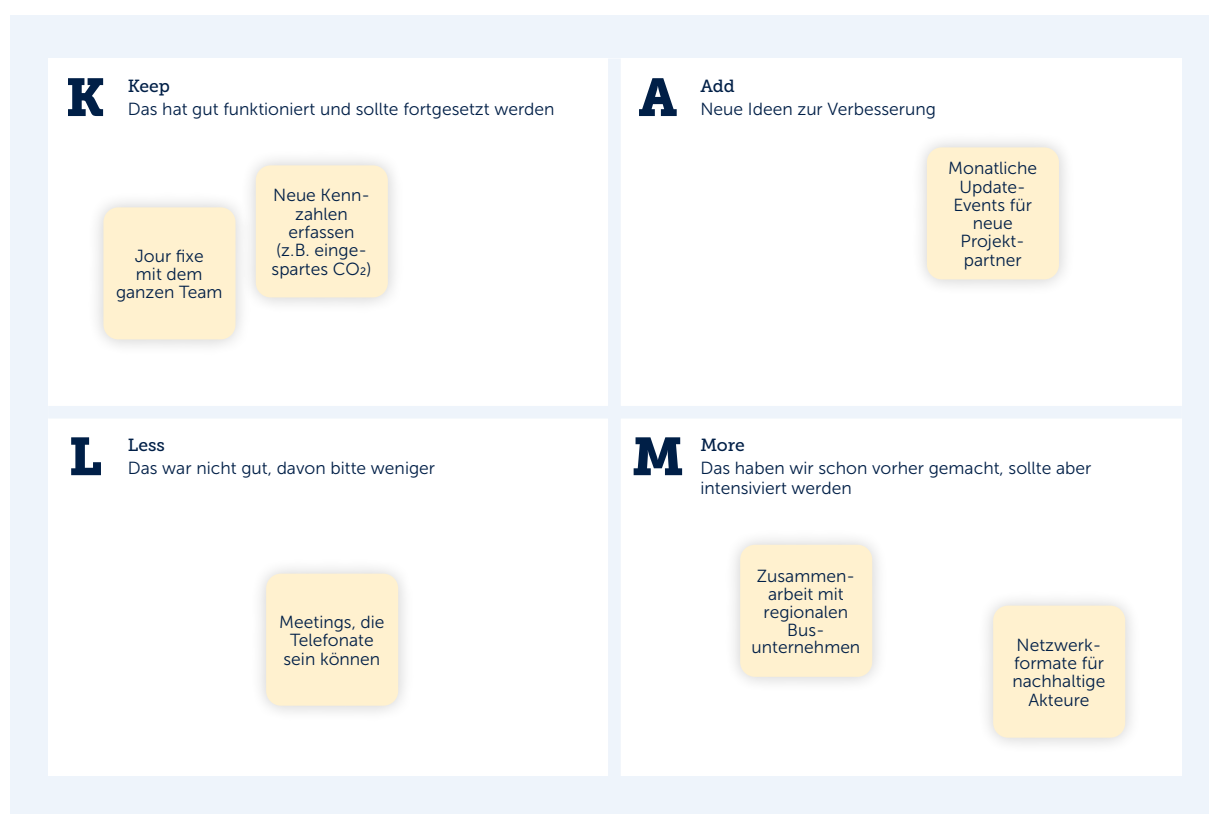
Der Ablauf kann wie folgt sein:

- Stellt sicher, dass alle Beteiligten die **gleiche Wissensbasis** haben. Stellt den aktuellen Stand im Zweifel zu Beginn des Workshops vor oder plant Zeit für das individuelle Einarbeiten ein.
- Stimmt euch auf **offene und konstruktive Diskussionen** ein. Dabei können euch diese Prinzipien helfen:
 - Wir gehen davon aus, dass jede Person in der konkreten Situation mit ihrem verfügbaren Wissen und ihren Ressourcen sowie ihren individuellen Fähigkeiten **ihr jeweils Bestes** getan hat.
 - „What happens in Vegas, stays in Vegas“ – alles, was in diesem Raum an Kritik geäußert wird, bleibt in der Runde. Es sei denn, das Team beschließt die Öffnung (die sogenannte „**Vegas Rule**“).
- Erarbeitet Inhalte mit der **KALM-Matrix**. Bereitet ein Whiteboard oder eine geeignete Fläche mit vier Feldern vor. Teilnehmende haben dann 5 bis 10 Minuten Zeit, ihre Themen mit Post-its in die Felder zu verteilen. Währenddessen diskutiert ihr noch nicht über die Themen. Die Felder haben die folgende Bedeutung:

- **Keep** – Das hat gut funktioniert und sollte fortgesetzt werden.
- **Add** – Neue Ideen zur Verbesserung
- **Less** – Das war nicht gut, davon bitte weniger.
- **More** – Das haben wir schon gemacht, sollte aber intensiviert werden.
- **Diskutiert** über das, was ihr erarbeitet habt.
 - Setzt euch feste Zeitfenster für jedes Feld. Wenn ihr nicht alles diskutieren könnt, sucht euch gemeinsam die wichtigsten Punkte heraus.
 - Achtet in der Diskussion auf euer **übergeordnetes Ziel**. Es hilft euch, auf dem richtigen Weg zu bleiben und euch nicht in andere Themen zu verirren.
- Plant die **nächsten Schritte** auf Basis eurer Diskussion.
 - Hier könnt ihr eure **Maßnahmen anpassen**, wenn euch das hilft, das Ziel zu erreichen. Ihr könnt euch auch die Frage stellen, ob Ziele und Maßnahmen wirklich die richtigen sind.
 - Feiert erreichte Ziele oder ein abgeschlossenes Projekt. Ihr könnt stolz auf euch sein. Jetzt habt ihr die Möglichkeit, das nächste Thema auf dem Weg zur zukunfts-fähigen Destination anzupacken und **neue Ziele und Maßnahmen** zu erarbeiten. Der Kreislauf beginnt von vorn – mit einer besseren Ausgangsbasis und Erfahrungen, die euch auch bei weiteren Projekten helfen können.

In der beispielhaften Darstellung unten siehst du, welche Aspekte das Team der Sonnenhügel Tourismus GmbH in einer Retrospektive notiert hat.

Retrospektive KALM von Sonnenhügel





Goldener
Hirsch
Gästehaus

GASTHOF

colaterie

IM VORHERIGEN TEIL HAST DU SCHON VIEL ÜBER DEN PROZESS DER ZUKUNFTSFÄHIGEN DESTINATIONSENTWICKLUNG MITHILFE UNSERER ZUKUNFTSMATRIX ERFAHREN. HIER GEHEN WIR NUN NOCH EINEN SCHRITT WEITER UND GEBEN DIR EINIGE KNIFFE UND EMPFEHLUNGEN AN DIE HAND, DAMIT DU DURCHSTARTEN KANNST.

Weitere

Tipps und

Methoden

4



Dein Werkzeugkasten

Dieses Kapitel ist deine Anlaufstelle für alle Detailfragen zum Prozess und der Durchführung von Maßnahmen. Wir haben ihn deshalb in Form einer Frageliste aufgebaut.

Vor allem haben wir einen Blick auf folgende Aspekte:

- Wie finde ich meinen Einflussbereich?
- Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?
- Wie priorisiere ich, welche Maßnahmen wir angehen?
- Wie führe ich gute Workshops durch?
- Wie komme ich auf neue Ideen?

Wie finde ich meinen Einflussbereich?

Die Destinationsarbeit ist geprägt von Komplexität. Denn auf eine Destination wirken unzählige Einflussfaktoren, die nur selten in deiner Macht stehen. Seien es die Wünsche einer Unmenge von Anspruchsgruppen, das wechselhafte Wetter, politische Entscheidungen, finanzielle Herausforderungen, mediale Berichterstattung, globale Trends oder die neuesten Innovationen in der Digitalisierung. Das kann bisweilen frustrieren und Entscheidungen schwierig machen oder sogar lähmen.

Die Frage ist also: Wohin lohnt es sich, die eigene Energie zu investieren? Wo liegt mein Einflussbereich? Denn wir können nicht alles gleichzeitig machen.

Bei dieser Fragestellung hilft das Modell „Circle of Influence“ nach Stephen Covey.

Methode: Circle of Influence

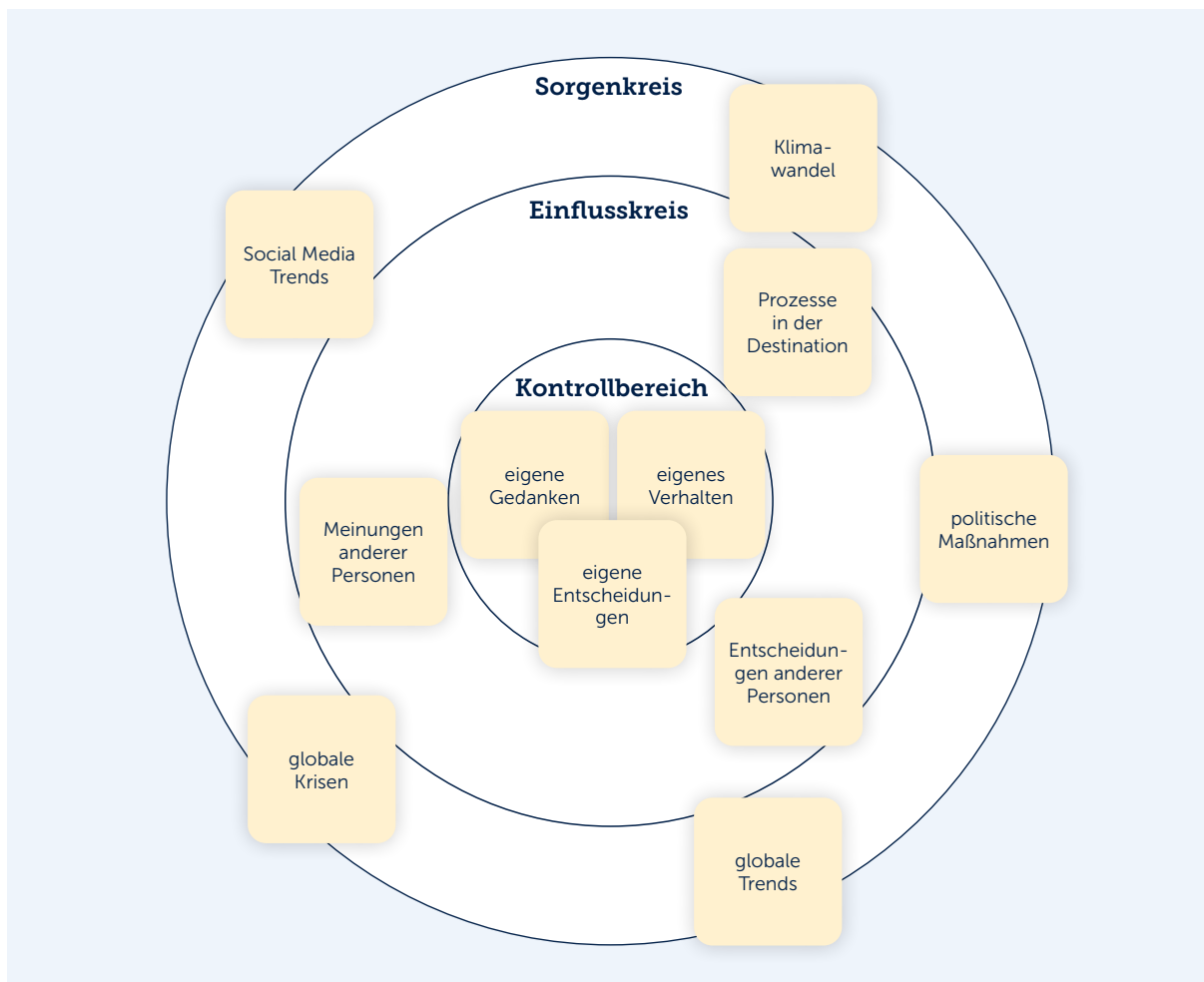
Das Modell ist in drei Kreise unterteilt:

- Im **Sorgenkreis (Circle of Concern)** liegen Dinge, die relevant sind, aber außerhalb deiner Kontrolle. Beispielsweise Globale Trends, politische Maßnahmen, der Klimawandel, globale Krisen oder Social-Media-Trends.
- Im **Einflusskreis (Circle of Influence)** liegen Dinge, die du nicht direkt kontrollieren, aber beeinflussen kannst. Zum Beispiel Entscheidungen, Prozesse oder Menschen, auf die du einwirken kannst. In diesem Kreis findet zum Beispiel auch bewusstes Stakeholdermanagement statt.

- Im innersten Kreis liegt der **Kontrollbereich (Circle of Control)**. Hier liegt alles, was direkt in deiner Macht liegt. Das sind deine eigenen Entscheidungen, dein Verhalten, deine Kommunikation und deine Gedanken sowie deine Haltung.

Auf der rechten Seite findest du ein Beispiel.

Beispiel eines Circle of Influence



Mit dem Circle of Influence zu arbeiten heißt, Verantwortung dort zu übernehmen, wo sie wirksam ist, und Gelassenheit dort zu entwickeln, wo Grenzen bestehen. Für die Destinationsarbeit ist dieses Modell eine wichtige Grundlage, um handlungsfähig zu bleiben, Prioritäten bewusst zu setzen und Veränderung aktiv zu gestalten.

So gehst du vor:

Schritt 1

Themen sammeln und einordnen. Im ersten Schritt sammelst du alle Themen, Herausforderungen, Fragestellungen und Impulse, die dich aktuell beschäftigen – egal wie groß oder klein diese Themen sein mögen. Wichtig ist dabei, noch nicht zu bewerten. Anschließend ordnest du jedes Thema einem der drei Kreise zu: Sorge, Einfluss oder Kontrolle.



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaeehige-destinationsentwicklung/



Schritt 2

Sorgenkreis: Akzeptieren, was nicht veränderbar ist. Der Sorgenkreis hilft, Unveränderbares bewusst anzuerkennen und nicht weiter Energie darauf zu verwenden. Akzeptanz bedeutet dabei nicht Gleichgültigkeit, sondern ein realistisches Verständnis der Rahmenbedingungen. Indem du aufhörst, gegen Unveränderbares anzukämpfen, wird Energie frei – für die Bereiche, in denen Gestaltung möglich ist.

Schritt 3

Einflusskreis: Gezielt erweitern und gestalten. Der eigentliche Hebel liegt im Einflusskreis. Hier geht es um Fragen wie:

- Wen kann ich einbinden, überzeugen oder aktivieren?
- Welche Beziehungen sollte ich stärken?
- Welche Prozesse kann ich moderieren oder anstoßen?
- Wo kann ich durch Kommunikation, Transparenz oder Koordination Wirkung entfalten?

Schritt 4

Kontrollbereich: Verantwortung übernehmen.

Der innere Kreis ist der Ort der höchsten Wirksamkeit. Hier liegt die volle Verantwortung bei dir. Jede strategische Arbeit beginnt hier:

- Wie treffe ich Entscheidungen?
- Wie klar kommuniziere ich Ziele und Erwartungen?
- Wie gehe ich mit Unsicherheit, Konflikten und Widerständen um?
- Welche Haltung nehme ich gegenüber Veränderung ein?

Ein professioneller Umgang mit dem Kontrollbereich stärkt Glaubwürdigkeit und schafft Orientierung für andere.

Schritt 5

Regelmäßig überprüfen und anpassen. Einflussbereiche verändern sich. Deshalb lohnt es sich, den Circle of Influence regelmäßig zu reflektieren und anzupassen.

Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?

Wichtig ist hier die Sichtweise auf das Thema: Zukunftsfähige Destinationsentwicklung ist kein Projekt, das man durchführen und abschließen kann wie eine Werbekampagne. Es geht um eine **dauerhafte Veränderung** – nachhaltiges Handeln als Basis für alle Planungen und Aktivitäten deiner DMO. Nicht als Zusatzaufgabe, sondern als **Grundhaltung**.

Ein Beispiel gefällt? Angenommen, du willst ein Netzwerk für die Vermarktung regionaler und nachhaltiger Produkte ins Leben rufen. Die Schaffung des neuen Netzwerks kannst du als Projekt durchführen (Wie soll der Austausch stattfinden? Wer ist Mitglied? Wie werden die Produkte vermarktet?). Erfahrungsgemäß geht die Arbeit dann erst richtig los. Solche Netzwerke wollen auf Dauer gepflegt werden, es braucht jemanden, der sich darum kümmert und im Zweifel auch einen langen Atem hat. Legst du das Thema einfach beiseite, weil du das Projekt für abgeschlossen erklärst, ist die Gefahr groß, dass das Netzwerk wieder einschläft. Für dauerhaften Erfolg

musst du das Netzwerkmanagement als fortlaufenden Prozess in deine Organisation integrieren.

Einzelne Maßnahmen (siehe oben) wirst du aber sicher auch als Projekt planen und umsetzen können. Wir empfehlen dir dabei eine möglichst **agile Herangehensweise**.

Du musst also nicht von vornherein alle Einzelschritte genau planen, sondern kannst während des Projekts entscheiden, was wirklich sinnvoll und zielführend ist.

Folgende Punkte solltest du dabei beachten:

- **Agiles Projektmanagement** ist eine Herangehensweise, die sich auf den flexiblen und **iterativen Entwicklungsprozess** konzentriert. Anstatt gleich zu Beginn des Projekts jedes Detail fertig zu planen, werden bewusst Lernprozesse eingebaut und gegebenenfalls Dinge angepasst.

- Definiere bereits in der Startphase ein **klares, übergeordnetes Ziel** für das Projekt. Das stellt sicher, dass alle Anstrengungen in die richtige Richtung gehen. Und natürlich sollten auch Teilaufgaben klare Ziele haben, die sich am Gesamtziel orientieren.
- Dein Team muss sich **flexibel an Veränderungen anpassen** können, die während des Projekts eventuell auftreten. Das ermöglicht es dem Team, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren und die besten Ergebnisse zu erzielen. Wichtig: Das bedeutet nicht, dass alle jederzeit erreichbar sein müssen und mehr arbeiten! Es geht hier lediglich um die Flexibilität innerhalb des Prozesses, Dinge anzupassen und auf die Sinnhaftigkeit im Sinne des Ziels zu optimieren.
- Binde die Zielgruppe deines Vorhabens so früh und so eng wie möglich ein. Setze auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Projektteam. Dies ermöglicht es dem Team, regelmäßig Feedback zu erhalten und sicherzustellen, dass das Projekt den **Erwartungen der Zielgruppe** entspricht.
- Informiere das Projektteam sowie Partnerinnen und Partner regelmäßig über den **Fortschritt des Projekts**. Dies kannst du durch regelmäßige Meetings, gute Projektkommunikation und den Einsatz von Projektmanagement-Tools erreichen.
- Im agilen Projektmanagement trägt jedes Teammitglied die **Verantwortung** für den Erfolg des Projekts. Dies erfordert, dass alle Teammitglieder bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und ihr Bestes zu geben, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Das erfordert aber auch, dass du bereit bist, Verantwortung abzugeben.

Wie priorisiere ich, welche Maßnahmen wir angehen?

Gerade in der Konzeptionsphase stehen oft viele gute Ideen im Raum. Doch: Ressourcen sind begrenzt und nicht alles lässt sich gleichzeitig umsetzen. Und manche Ideen sind bei genauerem Hinsehen doch gar keine so gute Idee wie zuerst angenommen.

Wie entscheidest du nun, welche Ideen es wirklich wert sind, verfolgt zu werden?

Methode: Vier-Felder-Matrix

Eine Vier-Felder-Matrix kann dir helfen, die wichtigsten Maßnahmen zu identifizieren. Die Vier-Felder-Matrix kombiniert zwei Kriterien, anhand derer die Ideen bewertet werden.

Klassische Kriterienpaare sind zum Beispiel:

- Aufwand (Kosten, Zeit, personelle Ressourcen) vs. Nutzen (Wirkung, Relevanz, Hebel für die Region)
- Relevanz für die Zielgruppe vs. Relevanz für die Politik
- Akzeptanz bei Partnern vs. Sichtbarkeit

Die Ideen oder Maßnahmen werden anschließend den vier Feldern zugeordnet:



TIPP:

Wenn du den Bewertungsprozess mit mehreren Personen machst, sollte jede Person die Maßnahmen zuerst allein in eine Vier-Felder-Matrix einordnen. Anschließend füllt ihr die Vier-Felder-Matrix gemeinsam als Gruppe. So werden Gruppendynamiken verhindert, da sich alle zuerst eigene Gedanken machen.



VORLAGEN UND BEISPIELE ZUM HERUNTERLADEN:

tourismus.bayern/vorlagen-zukunftsfaeehige-destinationsentwicklung/



Methode: Mehrkriterien-Entscheidungsmatrix

Bei manchen Ideen sind zwei Dimensionen zu wenig und es braucht mehr Tiefe. Für diesen Fall bietet sich eine Bewertungsmatrix mit mehreren Kriterien an. Die Kriterien legt ihr dabei selbstständig fest.

Auch hier empfiehlt es sich, dass die Bewertung von mehreren Personen unabhängig vorgenommen wird und ihr erst anschließend die Ergebnisse zusammenführt.

Das kann dann beispielsweise so aussehen:

Mögliche Punkte sind beispielsweise:

- Erwarteter Nutzen für die Zielgruppe
- Kosten
- Personalaufwand
- Beitrag zu den strategischen Zielen
- Abhängigkeit von externen Organisationen
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Maßnahme
- Skalierbarkeit und Übertragbarkeit
- Beitrag zur Kooperation und Vernetzung
- Innovationsgrad
- ökologische Nachhaltigkeit
- Akzeptanz bei zentralen Stakeholdern

Kriterium	Idee A	Idee B	Idee C	Idee D	Idee E
Nutzen für die Zielgruppe	9	5	8	2	6
Beitrag zu strategischen Zielen	6	9	8	4	2
Umsetzbarkeit/ Machbarkeit	5	8	2	9	5
Ressourcenaufwand (Zeit und Personal)	2	6	1	8	5
Abhängigkeit von externen Akteuren	4	5	2	8	8
Risiko/Unsicherheit	5	2	4	8	7
SUMME	31	35	25	39	33

Wie führe ich gute Workshops durch?

Die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung kann dann am besten Wirkung entfalten, wenn du mit unterschiedlichen Personen zusammenarbeitest. Dafür bietet es sich an, einen produktiven Workshop zu machen. Aber wie geht das eigentlich?

Workshop heißt: zusammen denken, gemeinsam arbeiten, Ergebnisse produzieren! Mit einer Gruppe um einen Tisch zu sitzen und zu reden, ist also noch nicht unbedingt ein Workshop.

Einige besonders wichtige Aspekte eines guten Workshops:

- **Ein geeigneter Ort.** Wenn du die Chance hast: Such dir einen inspirierenden Ort aus, der zum Thema passt! Denn die Umgebung regt unser Denken und neue Ideen an. Wichtig ist außerdem ausreichend Platz für Stellwände, Flipcharts oder große Tische, auf denen gemeinsam auf Papier gearbeitet werden kann.
- **Passendes Arbeitsmaterial.** Sorge dafür, dass wirklich alle mitarbeiten können. Dafür braucht es Klebezettel, Stifte, Papier, Pinnwände etc. Der Sinn eines Workshops ist, dass alle am Ergebnis mitarbeiten. Tipp: Achte darauf, helle Oberflächen und dunkle, dickere Stifte einzusetzen. So kannst du die Ergebnisse besser fotografieren und dokumentieren.
- **Geeignete Methoden einsetzen.** Gute Ergebnisse entstehen einfacher, wenn du dafür interaktive Methoden einsetzt, bei denen alle ihre Inhalte einbringen können. Das können zum Beispiel die Arbeit in (Klein-)Gruppen sein, Mindmapping, World Cafés, Brainstormings oder viele weitere Kreativitätsmethoden. Mehr dazu auf den nachfolgenden Seiten.
- **Eine kompetente Begleitung.** Es kann herausfordernd sein, im Workshop selbst inhaltlich mitzuarbeiten und den Rahmen zu setzen. Denn wer moderiert, sollte immer auch die externe und objektive Perspektive einnehmen. Nur so kann man Teilnehmende auf Widersprüche aufmerksam machen oder neue Impulse einbringen. Für diese Rolle kannst du auch eine externe Begleitung beauftragen.
- **Eine klare Zielsetzung stellen, die alle Teilnehmenden kennen.** Es kann sinnvoll sein, diese zu Beginn des Workshops nochmals zu besprechen, um unterschiedliche Sichtweisen auf das Ziel zu diskutieren und Missverständnisse zu vermeiden.
- **Das passende Team zusammenstellen.** Die Teilnehmenden sollten etwas zum Ziel beitragen können. Es stehen also nicht die Funktionen der Teilnehmenden im Vordergrund, sondern die Frage, wer welche Perspektive beitragen kann. Insbesondere zu Beginn der Strategiearbeit ist es sinnvoll, einen möglichst bunten Kreis an Personen einzuladen.
- **Eine gute Struktur und klare Aufgabenpakete.** Ein guter Workshop hat eine Agenda. Diese orientiert sich am Ziel. Aufgabenpakete haben ihrerseits wieder ein klares Ziel. So kann die Begrüßungsrunde das Ziel haben, die Erwartungen an den Tag zu klären. Im nächsten Schritt können Ideen für Maßnahmen entwickelt werden, die im finalen Arbeitsblock bewertet und priorisiert werden.

Wie komme ich auf neue Ideen?

Der Veränderungsprozess hin zu einer zukunftsfähigen Destination braucht neue Ideen – sei es für neue Produkte und Angebote oder für die Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern im Prozess.

Das Problem: Gute Ideen fallen selten vom Himmel. Die gute Nachricht: Kreativität ist vor allem ein Prozess und **bewusst geschaffene Denkkorridore** unterstützen dabei, die jeweils „richtigen“ Ideen zu finden. Methoden

zur Ideengenerierung lenken Teams in bestimmte Richtungen und helfen, die „bunte“ Seite unseres Gehirns anzufachen. Dadurch können wir das Ziel dieses Schrittes erreichen: eine Vielzahl möglicher Optionen für die Lösung einer Problemstellung zu erarbeiten.

Wir stellen dir nachfolgend einige Methoden vor, die dir und deinem Team helfen, frische Ideen zu entwickeln.

Methode: Brainstorming



TIPP:

Brainstorming sollte immer schriftlich erfolgen. Ideen werden während des Sammelns nicht bewertet – es ist also keine Gruppendiskussion! Es geht um möglichst viele kreative und auf den ersten Blick vielleicht sogar abwegige Ideen. Viele Teams vermischen dieses Sammeln und Bewerten, weshalb Brainstorming zu Unrecht einen schlechten Ruf bekommen hat.

Der Klassiker unter den Ideenentwicklungs-Methoden. Brainstorming eignet sich deshalb so gut, weil man es schnell und unkompliziert durchführen kann.

- **Das Ziel:** Möglichst viele Ideen zu einer Problemstellung generieren.
- **Das Vorgehen:** Ausgangsfrage notieren („Wie können wir ...?“) und Ideenquote festsetzen, zum Beispiel mindestens fünf bis sieben Ideen pro Person. In den nächsten fünf bis zehn Minuten schreibt jede Person die Ideen auf Post-its und heftet sie auf das Board (Stillarbeit).

Methode: 6-3-5

Diese Methode ist etwas komplexer, kann dafür aber auch tiefergehende Ideen hervorbringen.

- **Das Ziel:** Viele Ideen entwickeln und anschließend auf Ideen der Gruppe aufbauen.
- **Das Vorgehen:** 6-3-5 steht für 6 Personen, 3-mal wechseln, 5 Minuten Zeit. Es sind auch kleinere oder größere Gruppen möglich. Nach dem Notieren der Ausgangsfrage („Wie können wir ...?“) erhält jede Person einen eigenen Bereich auf dem Blatt mit 3x3 Feldern. In den ersten fünf Minuten wird die erste Zeile mit drei Ideen gefüllt. Anschließend reicht man das Blatt weiter, die zweite Person spinnt den Faden der Ideen in der ersten

Reihe weiter und baut darauf auf, indem sie in der zweiten Zeile Ideen notiert. Die notierten Ideen müssen wirklich selbsterklärend sein, damit die nachfolgende Person darauf aufbauen kann. Dieses Vorgehen wiederholt man erneut und hat am Ende neun Ideen auf jedem Blatt.

Im nachfolgenden Beispiel siehst du, wie man mit der 6-3-5-Methode eine erste Ideenrunde zur Zielstellung „Im Jahr 2030 sollen 65 % unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“ durchführen könnte.



Methode: Gegenteilmethode

Diese Methode kann helfen, wenn man festgefahren ist. Sie ist absichtlich ein bisschen verrückt und gewöhnungsbedürftig. Sie kann aber genau deshalb ganz neue Aspekte hervorbringen!

- **Das Ziel:** Neue Ideen für ein komplexes Problem generieren.
- **Das Vorgehen:** Mit der Methode erzwingt man das „Um-die-Ecke-Denken“.
Fragen dafür in Schritt 1 können sein:
 - Was würde uns in den Ruin treiben?
 - Was wäre das schlimmste Produkt für unsere Kundinnen und Kunden?
 - Wie können wir möglichst viel Geld verbrennen?
 - Wie werden wir unsere wichtigsten Stakeholder los?
 - Wie sorgen wir dafür, dass niemand unser Angebot findet?
 - Wie können wir unseren Service möglichst kompliziert machen?

In Schritt 2 schaut man dann auf die „besonders schlimmen“ Ideen und verdreht sie ins Gegenteil.

Beispiel zur Frage „Wie sorgen wir dafür, dass niemand unser Angebot findet?“:

- Die schlimmste Idee: Wir könnten unsere Schaufenster abhängen und die Website mit einem Passwort schützen, damit niemand uns sehen kann.
- Die neue, ins Gegenteil verkehrte Idee: Wir könnten lokale Online-Anzeigen schalten, in denen unser schön dekoriertes Schaufenster und das freundliche Team zu sehen sind, damit alle zu uns hereinkommen möchte.



KEY TAKEAWAY:

Zukunftsfähige Destinationsentwicklung ist ein dauerhafter Prozess. Fortschritte kannst du mit Hilfe von Projekten erzielen. Diese sollten flexibel und agil geplant und mit den passenden Stakeholdern durchgeführt werden.

Deine langfristigen Ziele wirst du nur erreichen, wenn du immer wieder deine Zwischenergebnisse kontrollierst. Setze daher smarte Ziele und überwache regelmäßig deinen Fortschritt.

Der Blick von außen hilft dir im Prozess. Nutze Dienstleister, um externe Impulse zu bekommen, erfolgreiche Workshops durchzuführen und dich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.

Stakeholdermanagement ist eine Daueraufgabe, die Ressourcen benötigt, dich aber auch enorm weiterbringen kann. Nutze das Potenzial deiner Partner darum so gut wie möglich.

Gute Workshops passieren nicht von selbst. Wenn sie gut geplant und professionell durchgeführt werden, sind sie aber eine Bereicherung für jedes Projekt.

Gute Ideen fallen nicht vom Himmel. Aber es gibt genügend Möglichkeiten, sie zu erschaffen und vom kreativen Potenzial deines Teams und deiner Stakeholder zu profitieren.

Ausblick

Du hast dich durch dieses Arbeitsbuch gearbeitet – oder zumindest durch die Teile, die für dich gerade relevant sind. Du hast die Zukunftsmatrix kennengelernt, deinen Status quo analysiert, Schwerpunkte gesetzt, vielleicht erste Maßnahmen entwickelt. **Das ist ein guter Anfang. Aber eben nur der Anfang.**

Denn zukunftsfähige Destinationsentwicklung ist kein Projekt mit Abschlussdatum. Es ist eine Haltung. Eine Art zu arbeiten. Eine Entscheidung, die du immer wieder triffst – bei jeder Maßnahme, jeder Strategie, jeder Zusammenarbeit.

**Die eigentliche Frage ist:
Soll deine Destination auch in 30 Jahren
noch erfolgreich sein?**

Dann braucht es mehr als gute Kampagnen und steigende Übernachtungszahlen. Es braucht eine Destination, in der Menschen gerne leben und arbeiten. In der Natur und Kultur geschützt werden. In der Betriebe wirtschaftlich gesund sind. In der Gäste willkommen sind – und Einheimische nicht das Gefühl haben, dass der Tourismus auf ihre Kosten geht.

Das klingt nach viel. Ist es auch. Aber du musst es nicht allein schaffen.

Was du jetzt tun kannst:

- **Dranbleiben:** Zukunftsfähigkeit entsteht nicht über Nacht. Kleine Schritte, regelmäßig überprüft, bringen mehr als große Pläne in der Schublade.
- **Vernetzen:** Tausch dich mit anderen DMOs aus. Lerne von ihren Erfahrungen. Die Herausforderungen sind oft ähnlich – und gemeinsam findet ihr bessere Lösungen.
- **Unterstützung holen:** Die BayTM begleitet dich auf dem Weg. Mit Wissen, Austausch und verschiedenen Tools.



Du suchst Tools, die dich in deiner täglichen Arbeit und bei der strategischen Weiterentwicklung deiner Destination unterstützen?

DIE BAYTM HAT DA WAS FÜR DICH!

Mit der **BayernCloud Tourismus (BCT)** steht dir eine zentrale Dateninfrastruktur zur Verfügung, die touristische Inhalte bündelt, vernetzt und effizient auf verschiedenen Kanälen ausspielbar macht. So erreichst du mehr Sichtbarkeit bei gleichzeitig geringerem Pflegeaufwand.

Der **Tourismusmonitor Bayern** liefert dir fundierte Daten aus Tourismus, Wirtschaft, Umwelt und Infrastruktur und ermöglicht dir, Entwicklungen zu analysieren und Entscheidungen auf eine belastbare Datenbasis zu stellen.

Auf unserer **Lernplattform** findest du praxisnahes Wissen, Weiterbildungsangebote und Impulse für deinen Arbeitsalltag – flexibel und jederzeit verfügbar.

Darüber hinaus unterstützt dich die BayTM auf ihrem **Hub** mit einem breiten Angebot aus aktuellen Fachartikeln, Studien und Statistiken, Magazin-Publikationen sowie zahlreichen Kooperations- und Marketingmöglichkeiten, um deine Destination sichtbar zu machen und strategisch weiterzuentwickeln.



Komfortabler Zugang zu allen kostenlosen Service-Angeboten der BayTM über **tourismus.bayern**

A photograph of a man with a beard, wearing a traditional Bavarian hat with a feather and a white shirt with a colorful embroidered vest. He is holding a large, shallow wooden bowl. The background shows a mountain landscape under a blue sky.

tourismus.bayern
– der Service-Hub für die
bayerische Tourismuswirtschaft

Impressum

Zukunft einfach machen: Das Arbeitsbuch für Destinationen

2. Ausgabe | 2026

Herausgeber:

Bayern Tourismus Marketing GmbH
 Arabellastraße 17 | 81925 München
 tourismus.bayern
 Geschäftsführung: Barbara Radomski

Verantwortlich für den Inhalt:

Erstellt im Auftrag der Bayern Tourismus Marketing GmbH
 von Anna Scheffold und Christoph Aschenbrenner

Basis: Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Unternehmen und Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden sowie Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 kompakt von der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (#GWÖ, ecogood.org). Sowie „Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung Stand 2023“ der Bayern Tourismus Marketing GmbH.

Diese Werke sind unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international zugänglich. www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Anna Scheffold
 Hainer Weg 49 | 60599 Frankfurt

Christoph Aschenbrenner
 Richard-Wagner-Straße 5 | 93055 Regensburg

Druck

Kern GmbH | In der Kolling 120 | 66450 Bexbach

Bildquellen

Cover: Der Tegernsee, Hansi Heckmair; erlebe.bayern: Thomas Linkel, Gert Krautbauer, Dietmar Denger; TI Kochel a. See – Matthias Fend



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
 Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



