



Zukunft einfach machen:
Destinationsentwicklung
in Bayern

DIE MATRIX
FELD FÜR FELD

So arbeitest du mit diesem Heft

Dieses Extraheft ist dein praktischer Begleiter zur Zukunftsmatrix – entwickelt für alle, die Destinationsarbeit nicht nur denken, sondern gestalten wollen.

Die Matrix strukturiert sich entlang von zwei Dimensionen: fünf Stakeholdergruppen, die im Destinationsmanagement eine zentrale Rolle spielen, und drei Wirkungsbereichen, die den Rahmen für zukunftsfähiges Handeln bilden. Aus dieser Kombination entstehen 15 Handlungsfelder – jedes davon hat seine eigene Doppelseite in diesem Heft.

Du findest zu jedem der 15 Felder:

- eine Kurzbeschreibung des jeweiligen Handlungsfelds
- zentrale Themen der jeweiligen Felder
- weiterführende Fragen für die Vertiefung
- konkrete Praxisbeispiele aus unserer fiktiven Musterdestination Sonnenhügel

Sonnenhügel begegnet dir durch das gesamte Heft hindurch – nicht als Blaupause, sondern als Inspiration: Wie könnte es aussehen, wenn eine Destination die Matrix konsequent durchdenkt? Was bedeuten die Felder im Alltag von DMOs, Leistungsträgern, Politik und Einheimischen? Sonnenhügel macht das greifbar – und gibt dir Raum, deinen eigenen Weg zu finden.

Du musst dabei nicht alle 15 Felder der Reihe nach durcharbeiten. Starte dort, wo bei dir gerade etwas drückt oder zieht. Nutze das Heft als Vorbereitung für einen Workshop, als Gesprächsgrundlage mit deinem Team oder als strukturierten Check für konkrete Maßnahmen. Mach Notizen, halte Widersprüche fest, stelle Fragen.

Wenn du jetzt das Gefühl hast: „Hier steckt Arbeit drin“ – perfekt. Genau dafür ist dieses Heft da. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch große Worte, sondern dadurch, dass viele kleine Dinge in dieselbe Richtung zeigen.

Die Beispiel-DMO stellt sich vor

Durch die Matrix begleitet dich eine fiktive DMO: die Sonnenhügel Tourismus GmbH. Sie ist verantwortlich für die touristische Entwicklung der Destination Sonnenhügel – einer ländlichen Region in Bayern mit drei größeren Orten, viel Natur und den typischen Themen und Herausforderungen: Saisonabhängigkeit, Fachkräftemangel, ein Zusammenspiel von Tourismus und Landwirtschaft, eine Kommunalpolitik mit unterschiedlichen Interessen.

Warum eine Beispiel-DMO?

Die Zukunftsmatrix ist ein abstraktes Werkzeug – 15 Felder, drei Wirkungsbereiche, fünf Stakeholdergruppen. Das klingt erst mal nach viel Theorie. Aber wie sieht das in der Praxis aus? Was heißt „wertschätzende Unternehmenskultur“ konkret? Wie geht eine DMO mit Zielkonflikten zwischen Naturschutz und touristischer Nutzung um?

Genau dafür ist unsere Beispieldestination Sonnenhügel da. An einer durchgängigen Geschichte zeigen wir, wie eine DMO die Felder der Zukunftsmatrix bearbeitet – mit echten Entscheidungen, Abwägungen und Kompromissen. Nicht als Blaupause, die du kopieren sollst. Sondern als Inspiration, die zeigt: So könnte es aussehen.

Sonnenhügel ist erfunden. Aber die Herausforderungen sind echt. Vielleicht erkennst du deine eigene Situation wieder.

Die Rolle der Sonnenhügel Tourismus GmbH

Die Sonnenhügel Tourismus GmbH versteht sich als Rahmengeberin für den Tourismus in der Destination – nicht als alleinige Gestalterin. Sie arbeitet an der Schnittstelle zu Regionalentwicklung, Wirtschaft, Naturschutz und Kommunalpolitik. Aber ihr Kernauftrag bleibt: die touristische Entwicklung der Destination voranzubringen. Dazu gehören klassische Aufgaben wie Gästeinformation und Kommunikation. Aber auch: Angebote entwickeln, Zielkonflikte moderieren, Kooperationen gestalten, Akzeptanz aufbauen. Kurz: Destination gestalten im Sinne einer „DMO 4.0“.

Die Organisationsform

Verein, Verwaltungseinheit, GmbH? Keine leichte Entscheidung! In Sonnenhügel

fiel die Wahl auf die GmbH. In einem gemeinsamen Prozess haben Lokalpolitik, Verwaltung und Fachleute unter der Führung des 1. Bürgermeisters Thomas Leitner verschiedene Modelle geprüft. Die GmbH wurde gewählt, weil sie Handlungsfreiheit, Flexibilität und klare Verantwortlichkeiten ermöglicht. Gleichzeitig erlaubt sie eine wirksame politische Steuerung über den Aufsichtsrat. Entscheidend war dabei: Erst die Ziele, dann passende Strukturen, dann die Rechtsform – und nicht umgekehrt. Der Aufsichtsrat übernimmt die strategische Rahmensetzung. Die operative Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung. Diese klare Rollentrennung schafft Verlässlichkeit und Orientierung: Politik steuert, die DMO setzt um.

Das Team

Ein paar Menschen aus dem Team wollen wir dir vorstellen:

- **Geschäftsführerin Katharina Seidl** versteht ihre Rolle als Schnittstelle zwischen Politik, Verwaltung und operativer Arbeit. Sie bringt fachliche Perspektiven in politische Entscheidungsprozesse ein und sorgt dafür, dass Beschlüsse handlungsleitend in der Organisation ankommen. Ihr Fokus: Struktur, Priorisierung und langfristige Tragfähigkeit.
- **Johannes Brenner** verantwortet die **Entwicklung touristischer Angebote**. Er arbeitet eng mit Betrieben, Partnern und Fachstellen zusammen und achtet darauf, dass Angebote wirtschaftlich tragfähig, naturverträglich und alltagstaug-

lich sind. Angebotsentwicklung bedeutet hier Bündelung, Qualität und passend zur Destination – nicht Wachstum um jeden Preis.

- **Sofia Romano** ist verantwortlich für **Partnermanagement, Beteiligung und Wissenstransfer**. Sie organisiert Dialoge, bereitet Entscheidungen verständlich auf und sorgt dafür, dass Rückmeldungen aus Bevölkerung, Betrieben und Partnerorganisationen systematisch aufgenommen werden. Ihre Arbeit trägt dazu bei, Akzeptanz zu fördern, indem Abwägungen transparent gemacht werden.
- Im Team gibt es noch weitere Personen, die für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig sind. Dazu gehören Marketing und Kommunikation, zentrale Verwaltung und Sekretariat, Gästeservice und -information, Digitalisierung sowie Mitarbeitende in den Teams von Produkt- und Partnermanagement.

Also, tauchen wir gemeinsam mit der Sonnenhügel Tourismus GmbH in die Felder der Zukunftsmatrix ein. Dabei wirst du in kleinen Beispielen entdecken, wie die Sonnenhügel Tourismus GmbH die Felder als Hilfe für die individuelle Weiterentwicklung ihrer Destination genutzt hat. Denn sie sind weit mehr als eine Checkliste. Sie bieten Inspiration und Orientierung für eine wirksame, lernfähige und gesellschaftlich anschlussfähige Destinationsarbeit.

Lass uns einsteigen!

Die Matrix und ihre Dimensionen

Die Zukunftsmatrix denkt Destinationsarbeit in zwei Richtungen:
Wer gestaltet – und in welchen Bereichen.

Die fünf Stakeholdergruppen im Detail

A

Die DMO und ihre Mitarbeitenden

In dieser Stakeholdergruppe sind 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. Und profitieren davon – oder eben nicht. Gute Arbeitsbedingungen, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten sind deshalb nicht nur Personalthemen, sondern Teil einer zukunftsfähigen Destination.

B

Entscheidungsorgane und Geldgeber

In dieser Stakeholdergruppe sind Personen und Gremien, die Entscheidungen für die DMO treffen und ihre Arbeit ermöglichen: Menschen aus der Politik, gewählte Organe, Fördereinrichtungen, Ministerien. Je nach Struktur der DMO (Verein, GmbH, Amt, ...) und Finanzierung sieht diese Gruppe unterschiedlich aus. 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.

CGäste 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 und Bäckereien, die Hotels beliefern. Schreinereien, die Inneneinrichtungen übernehmen. Je regionaler diese Ketten sind, desto mehr bleibt die Wertschöpfung vor Ort.

EWeitere strategische
und operative Partner

Für eine erfolgreiche Destinationsarbeit braucht es Partner über die eigene Region und auch über die Tourismusbranche im engeren Sinne 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.

Die drei Wirkungsbereiche im Detail



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

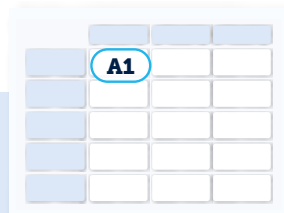
Die intakte Natur ist ein unverzichtbares Standortkapital des Tourismus. Eine zukunftsfähige DMO macht sie für Gäste und Einheimische verantwortungsvoll erlebbar und schützt Natur und Umwelt gleichermaßen. Sie sichert damit auch den Lebens- und Erlebnisraum für nachfolgende Generationen und verhält sich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

Auf den nächsten Seiten folgen die 15 Handlungsfelder der Zukunftsmatrix im Einzelnen. Auf geht's!



A1



Menschen und Miteinander

Wertschätzende Unternehmenskultur und sinnvolle Strukturen



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/a1](https://tourismus.bayern/matrix/a1)



Eine zukunftsfähige DMO braucht eine wertschätzende Unternehmenskultur mit klaren, sinnvollen Strukturen. Das bedeutet: transparente Zuständigkeiten, nachvollziehbare Entscheidungen und Anerkennung im Arbeitsalltag. Führung sorgt für Orientierung und Sicherheit. Mitarbeitende bringen ihre Vielfalt und Stärken ein, entwickeln sich weiter und arbeiten unter gesundheitsfördernden Bedingungen.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungslogiken klären:** Alle im Team wissen, wer wofür verantwortlich ist, wer Entscheidungen trifft und wie sie zustande kommen. Grauzonen werden aktiv benannt und geklärt.
- **Führung aktiv gestalten und Verantwortung übernehmen:** Führung sorgt für Orientierung und Sicherheit. Führungskräfte moderieren Konflikte, treffen Entscheidungen und bearbeiten Spannungen selbst – statt sie an Mitarbeitende weiterzugeben.
- **Personalentwicklung systematisch verankern:** Entwicklung ist fester Bestandteil der Zusammenarbeit. Es gibt regelmäßige Gespräche, Feedbackformate und Lernangebote, die bewusst in die Arbeitszeit integriert sind. Sie fördern, dass Mitarbeitende ihre Stärken einbringen und ausbauen können.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wie lassen sich Konfliktsituationen im Team als Wachstumsimpulse nutzen? Wo wird ein harmonisches Miteinander mit dem Vermeiden notwendiger Konflikte verwechselt?
- Welche unausgesprochenen Erwartungen prägen die Zusammenarbeit – etwa zu Erreichbarkeit, Engagement oder Loyalität? Wie lassen sie sich sichtbar machen?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

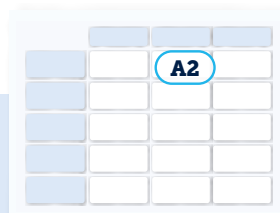
„Nur wenn es unseren Mitarbeitenden gut geht, können wir gute Arbeit leisten“, dieses Motto hat Katharina Seidl als Geschäftsführerin der Sonnenhügel Tourismus GmbH immer im Blick. Ganz wichtig ist, dass Rollen und Zuständigkeiten geklärt sind und alle ihre Stärken einbringen können.

In der Vergangenheit haben Mitarbeitende wiederholt über zu viel Arbeitsbelastung geklagt. Dafür gibt es nun einen Übersichtsplan im Flur, der zeigt, wer gerade

mit wie viel Zeitaufwand an einem Projekt arbeitet. In den wöchentlichen Teammeetings wird offen besprochen, wer gerade wo steht und wer Unterstützung braucht. Das hilft auch Johannes Brenner, der in Teilzeit arbeitet. Er stimmt sich offen mit dem Team ab, wie seine Aufgaben mit seinen familiären Verpflichtungen vereinbar bleiben.

Ergänzend hat sich auch eine Arbeitsgruppe „Prozessoptimierung“ gebildet, die interne Abläufe unter die Lupe nimmt und prüft, wo digitale Tools unterstützen können. Seitdem hat sich die Zufriedenheit messbar verbessert und die Krankmeldungen nehmen ab.

Platz für deine Notizen

A2**Natur und Umwelt**

Ökologische Nachhaltigkeit in der DMO



**HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:**

[tourismus.bayern/
matrix/a2](https://tourismus.bayern/matrix/a2)



Eine zukunftsfähige DMO fördert umweltschonendes Handeln im Arbeitsalltag und den gemeinsamen Wissensaufbau zu Natur- und Umweltthemen. Dazu gehören verbindliche Regeln für Dienstreisen, Beschaffung und Veranstaltungen und deren consequente Umsetzung. Der Ressourcenverbrauch wird anhand messbarer Ziele reduziert, nachhaltige Mobilität unterstützt und die Vorbildfunktion der Mitarbeitenden gestärkt.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Regeln für umweltschonendes Handeln im Arbeitsalltag umsetzen:** Es gibt verbindliche Umweltschutzregelungen für Dienstreisen, Beschaffung, Veranstaltungen und den Büroalltag. Diese Regeln sind bekannt, praktikabel und werden eingehalten.
- **Ressourcenverbrauch erfassen und senken:** Energie-, Material- und Ressourcenverbrauch werden systematisch erfasst. Daraus werden konkrete, messbare Reduktionsziele abgeleitet und regelmäßig überprüft.
- **Nachhaltige Mobilität der Mitarbeitenden ermöglichen:** Die DMO unterstützt umweltfreundliche Mobilität aktiv, etwa durch Diensträder, Jobtickets, ÖPNV-Zuschüsse oder klare Leitlinien zur Nutzung von Dienstfahrzeugen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wo stehen ökologische Ziele in Konkurrenz zu Zeit-, Kosten- oder Bequemlichkeitsargumenten – und wie geht die DMO damit um?
- In welchen Bereichen können Mitarbeitende selbst Ideen zur Verringerung von Ressourcenverbrauch einbringen und ausprobieren?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Mit Bus, Bahn und Rad zur Arbeit? Geht viel leichter, seit die Mitarbeitenden der Sonnenhügel Tourismus GmbH einen Zuschuss zum ÖPNV-Ticket oder zum Jobrad bekommen. Für Radfahrende gibt es in den Büroräumen jetzt Duschen und Schließfächer für Wechselkleidung.

Sofia Romano erarbeitet als Nachhaltigkeitsbeauftragte in Abstimmung mit der Geschäftsführung kontinuierlich Regeln und Ansätze, damit ökologische Nachhaltigkeit ganz einfach in den Arbeitsalltag integriert wird. Zum Beispiel mit praktisch umsetzbaren Regeln und Tipps für Dienstreisen, Beschaffung oder Veranstaltungen.

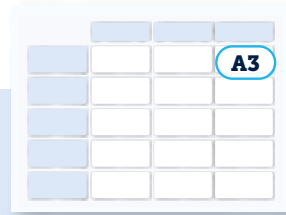
Für Johannes Brenner heißt das: Bahn vor Auto, Videokonferenz oder Telefonat vor Präsenztermin, wenn es sinnvoll ist und das gleiche Ergebnis bringt. Entscheidun-

gen werden nicht moralisch diskutiert, sondern pragmatisch abgewogen. Wichtig ist, dass sie transparent sind und gemeinsam getragen werden.

Auch beim Ressourcenverbrauch hat sich einiges getan: Die DMO erfasst seit zwei Jahren systematisch ihren Energie- und Papierverbrauch. Ergebnis: Der Papierverbrauch wurde um 40 Prozent gesenkt – durch konsequent digitale Abläufe und den Verzicht auf gedruckte Broschüren für den internen Gebrauch. Die Zahlen werden einmal jährlich im Team besprochen und neue Reduktionsziele gemeinsam festgelegt.

Ein echtes Highlight im Teamkalender sind die Naturtage zwei Mal im Jahr. Hier verbringen sie gemeinsam Zeit als Team und lernen etwas Neues über die einzigartige Natur in der Region. Sei es auf einer Wanderung mit dem Förster, beim gemeinsamen „CleanUp-Day“ oder dem Ausflug zum neu eröffneten Naturzentrum.

Platz für deine Notizen

A3
**Wertschöpfung
und Lebensqualität**


Wirkungsorientiertes Arbeiten in der DMO



**HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:**

[tourismus.bayern/
matrix/a3](https://tourismus.bayern/matrix/a3)



Eine zukunftsfähige DMO richtet Ziele und Maßnahmen konsequent auf Wirkung aus und macht den Beitrag jeder Rolle sichtbar. Mitarbeitende wissen, wofür sie arbeiten, verfügen über relevante Informationen und setzen ihre Fähigkeiten gezielt ein. Projekte werden wirkungsorientiert gesteuert, Feedback und Lernen sind fest verankert. So entsteht ein nachvollziehbarer Beitrag zur Wertschöpfung und zur Lebensqualität in der Destination.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Wirkungsziele definieren:** Ziele sind so formuliert, dass erkennbar wird, welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung und Lebensqualität in der Destination leisten. Maßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern Mittel, um die Ziele zu erreichen.
- **Beitrag sichtbar machen:** Mitarbeitende wissen, wofür ihre Arbeit relevant ist und welchen Beitrag ihre Rolle zur Gesamtwirkung der DMO leistet. Zuständigkeiten, Schnittstellen und Verantwortungsbereiche sind klar.
- **Zugang zu Informationen sicherstellen:** Mitarbeitende verfügen über die Informationen, Daten und Rückmeldungen, die sie benötigen, um Projekte wirksam zu steuern und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Weiß die DMO wirklich, ob und wie ihre Arbeit zur Wertschöpfung für die Destination oder zur Lebensqualität von Einwohnerinnen, Einwohnern und Gästen beiträgt?
- Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeitende mit ihrer Arbeit tatsächlich Wirkung entfalten können – durch klare Ziele, passende Kompetenzen und Zugang zu relevanten Informationen?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

„Wofür machen wir das genau?“ – Diese Frage steht als Leitfrage über jedem Projektmeeting, das Johannes Brenner als Produktmanager der Sonnenhügel Tourismus GmbH anleiten darf. So stellt er sicher, dass Maßnahmen auf die strategische Zielsetzung ausgerichtet sind. Klar spielen Zeit, Budget und Umsetzbarkeit auch eine Rolle. Aber zuerst kommt immer das „Warum?“. So bleibt der rote Faden sichtbar – auch wenn es hektisch wird.

Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu den Daten, die sie für ihre Arbeit brauchen. Klingt simpel, war es aber nicht. Früher lagen Gästebefragungen, Übernachtungszahlen und Feedback aus Betrieben in verschiedenen Ordnern und Köpfen verteilt. Jetzt gibt es ein gemeinsames Dashboard, auf das alle zugreifen können – aktuell, übersichtlich, ohne Nachfragen.

Als Geschäftsführerin sieht Katharina Seidl sich als Brückenbauerin zwischen den Abteilungen: Alle im Team sollen ihren Beitrag zu Vision und Zielen der Destination kennen und nicht einfach nur „vor sich hinwurschteln“.

Konkret umgesetzt: In der Jahresplanung formuliert jedes Teammitglied, wie die eigene Arbeit auf die Zukunftsmatrix einzahlt. Sofia Romano zum Beispiel hat für sich definiert: „Meine Dialogformate tragen dazu bei, dass die Bevölkerung den Tourismus als Bereicherung erlebt – nicht als Belastung.“ Das macht den eigenen Beitrag greifbar und motiviert.

Um eine lebendige Feedback- und Lernkultur zu gestalten, finden einmal monatlich Reflexionsformate statt, bei denen das Team sich fragt: „Wo stehen wir heute?“, „Was läuft schon gut?“ oder „Was können wir in Zukunft besser machen?“. Die wichtigsten Erkenntnisse landen direkt in der Arbeitsplanung – und werden im nächsten Meeting wieder aufgegriffen.

Platz für deine Notizen

B1



**Menschen und
Miteinander**



Erfolgreiche Gremienarbeit



**HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:**

[tourismus.bayern/
matrix/b1](https://tourismus.bayern/matrix/b1)



Entscheidungsgremien sind Partner in der Entwicklung der Destination. Eine zukunftsfähige DMO bereitet Entscheidungen gemeinsam so vor, dass Klarheit über Ziele, Auswirkungen und Optionen entsteht. Unterschiedliche Interessen werden offen angesprochen, statt sie unter den Teppich zu kehren. Entscheidungen werden nachvollziehbar erklärt, der Informationsfluss ist verlässlich und planbar.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Rollen klären und gemeinsam Ziele erreichen:** Gremien und Geschäftsstelle arbeiten am selben Ziel. Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten sind geklärt – strategische Steuerung und operative Umsetzung sind definiert und gehen Hand in Hand.
- **Entscheidungsgrundlagen gut vorbereiten und abwägen:** Entscheidungen werden so vorbereitet, dass Ziele, Optionen, Auswirkungen, Risiken und Ressourcen klar sind. Unterschiedliche Interessen und Perspektiven werden sichtbar gemacht und bewusst abgewogen – Konflikte werden zur Weiterentwicklung genutzt.
- **Transparente Kommunikation und verlässlicher Informationsfluss:** Entscheidungen und ihre Gründe werden nachvollziehbar kommuniziert. Der Austausch läuft regelmäßig und planbar – nicht nur „wenn’s brennt“.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Welche Spannungen und Konflikte treten in der DMO immer wieder auf? Und wie lassen sie sich nutzen, um tiefere Erkenntnisse über die Organisation zu gewinnen?
- Wie lassen sich die unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen nutzen, um die Organisation insgesamt weiterzuentwickeln?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

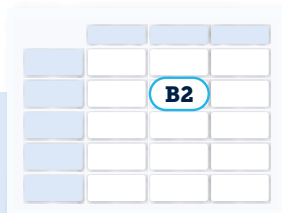
Ohne eine gute strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien geht es nicht – das hat Katharina Seidl als Geschäftsführerin der Sonnenhügel Tourismus GmbH immer wieder festgestellt. Die Basis dafür ist eine klare Aufteilung: Der Aufsichtsrat setzt den Rahmen für die Entwicklung der Destination, die Geschäftsführerin Katharina Seidl ist für die operativen Entscheidungen zuständig.

Gemeinsam mit Sofia Romano und dem Kommunikationsteam haben sie zudem Formate wie den "Informationsbrief Tourismus" und die vierteljährliche Veranstaltung "Ein Abend Urlaub" entwickelt. Dort werden die Mitglieder der Entscheidungsgremien regelmäßig über aktuelle Themen informiert – und es entsteht Raum für Austausch, Rückfragen und neue Impulse.

Als im Aufsichtsrat ein Streit über die Priorisierung von Naturschutz versus Wirtschaftsförderung eskalierte, hat Katharina Seidl nicht versucht, den Konflikt zu glätten. Stattdessen hat sie in der nächsten Sitzung beide Positionen klar dargestellt, die jeweiligen Argumente zusammengefasst und einen strukturierten Abwägungsprozess vorgeschlagen: Was sind die Kriterien? Welche Informationen fehlen noch? Wer ist betroffen? Das Ergebnis war kein fauler Kompromiss, sondern eine bewusste Entscheidung – mit dokumentierten Gründen, die auch nach außen kommuniziert werden konnten.

Ein Geheimtipp von Katharina Seidl sind übrigens die gelegentlichen Kaffeeterminen mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern. Gerade weil es keine feste Agenda gibt, sind diese Termine oft sehr ergiebig und helfen dabei, sich gegenseitig besser zu verstehen und Vertrauen aufzubauen. So werden Entscheidungen tragfähig.

Platz für deine Notizen

B2**Natur und Umwelt**

Schutz von Natur und Umwelt als Grundlage für langfristigen Erfolg



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/b2](https://tourismus.bayern/matrix/b2)



Der Schutz von Umwelt und Natur ist ein wichtiges Standortkapital der Destination und damit auch gemeinsame Verantwortung von Geschäftsstelle, Entscheidungsorganen und Geldgebern. Das erfordert ein gemeinsames Verständnis, Entscheidungen mit Blick auf Klima-, Arten- und Landschaftsschutz und Sorge für Erholungsqualität. Ökologische Leitplanken und Anpassungen an kommende Klimaveränderungen werden bei Projekten von Anfang an mitgedacht – nicht erst im Nachgang.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Gemeinsames Naturverständnis in Gremien und Organisation verankern:** Entscheidungsgremien und Organisation entwickeln und teilen ein gemeinsames Verständnis davon, warum Natur- und Umweltschutz zentrale Voraussetzungen für langfristige Wertschöpfung und Lebensqualität sind.
- **Rollen in Umwelt- und Naturschutzfragen klar definieren:** Die Rolle der DMO in Umwelt-, Naturschutz- und Forstthemen ist eindeutig geklärt, etwa als Impulsgeberin, Vermittlerin, Beteiligte in Verfahren oder Unterstützerin von Projekten.
- **Umweltziele strategisch verankern und berücksichtigen:** Ziele zu Klima-, Arten- und Landschaftsschutz sowie zur Erholungsqualität sind klar benannt, in der Strategie der DMO verankert und werden bei Entscheidungen systematisch berücksichtigt.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wie gut gelingt es, Natur- und Umweltschutz nicht als Gegenpol zum erfolgreichen Tourismus, sondern als Grundlage für langfristigen touristischen Erfolg zu vermitteln?
- Welche Auswirkungen des Klimawandels sind in der Destination bereits spürbar oder absehbar – etwa veränderte Saisonzeiten, fehlende Schneesicherheit oder Extremwetterereignisse? Wie kann die DMO darauf reagieren?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Auf dem lokalen Tourismustag und in den Treffen des Aufsichtsrats gibt es seit Kurzem die neue Rubrik „Wie geht’s eigentlich unserer Natur?“. Darin werden Kennzahlen zur Wasserqualität, zum Zustand des Waldes und zur Artenvielfalt besprochen.

Diese Kennzahlen wurden vor drei Jahren in einem gemeinschaftlichen Prozess mit Mitgliedern des Aufsichtsrats erarbeitet. Seitdem werden sie kontinuierlich erfasst und als feste Leitplanken in Planungen

und Beschlüsse einbezogen – damit Naturziele auch dann im Blick bleiben, wenn es schnell gehen muss.

Das wird konkret, als eine Investorin den Bau eines Hotels am Rand eines landschaftlich sensiblen Gebiets plant. Katharina Seidl bereitet die unterschiedlichen Perspektiven für den Aufsichtsrat so auf, dass eine fundierte Abwägung möglich ist: ökologische Prüfungen, wirtschaftliche Erwartungen und die Anliegen der Bevölkerung liegen transparent auf dem Tisch. In einer Sitzung beantwortet sie Fragen, klärt rote Linien und zeigt Optionen auf, die ökonomische Nutzung ermöglichen, ohne den Naturraum zu überfordern.

Platz für deine Notizen

B3
**Wertschöpfung
und Lebensqualität**


Verantwortungsvolles Wirtschaften



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

tourismus.bayern/
matrix/b3



Eine zukunftsfähige DMO definiert gemeinsam mit Entscheidungsgremien und Geldgebern wirtschaftliche Ziele, die zu Erlebnis- und Lebensqualität beitragen. Der Einsatz von Mitteln erfolgt auf Basis nachvollziehbarer Wirkung. Investitionen und Förderungen werden transparent begründet, ihr Nutzen für Betriebe und Allgemeinheit geprüft, Finanzierungen langfristig und verlässlich gesichert.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Gemeinsames Verständnis von Wertschöpfung und Allgemeinwohl herstellen:** Entscheidungsgremien und Organisation klären gemeinsam, welchen Beitrag der Tourismus über Umsätze hinaus für Betriebe, Infrastruktur und Lebensqualität leisten soll.
- **Investitionen und Förderungen abwägen und bewusst entscheiden:** Entscheidungen über Investitionen und öffentliche Mittel werden nachvollziehbar vorbereitet. Kriterien, Annahmen und erwartete Wirkungen werden offengelegt. Unterschiedliche Interessen und Nutzen werden sichtbar gemacht und bewusst abgewogen.
- **Finanzierungen langfristig sichern und transparent machen:** Finanzierungsmodelle werden auf Kontinuität ausgelegt. Mittelherkunft, Zweckbindung und zeitliche Perspektiven werden klar benannt, um Vertrauen und Planungssicherheit zu schaffen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Woran lässt sich konkret festmachen, ob wirtschaftliche Maßnahmen tatsächlich einen Nutzen für die Region und die Lebensqualität für alle erzeugen?
- Wie gut gelingt es, Investitionen und Förderungen so zu begründen, dass sie für Politik, Betriebe und Öffentlichkeit nachvollziehbar sind? Wie legitimiert die DMO ihre Arbeit und den Einsatz von öffentlichen Mitteln?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Seit die Sonnenhügel Tourismus GmbH das Thema Allgemeinwohl gemeinsam mit Erlebnis- und Lebensqualität im Blick hat, setzt sie ihr Budget noch wirkungsorientierter ein und bespricht in der Vorstandssitzung neue Kennzahlen.

Zum Beispiel werden die Ausgaben für die Tourismusakzeptanzsteigerung oder für die Unterstützung regionaler Wertschöpfungsketten als positive Investition besprochen – nicht nur als Kosten. Der Zuschuss an den lokalen Busunternehmer für den Wander-Shuttle? Keine Subvention, sondern ein Beitrag zur Erreichbarkeit der Destination und zur Entlastung der Parkplätze.

Die wirkungsorientierte Budgetverwendung zeigt sich zum Beispiel bei der Entscheidung über die Förderung eines neuen Rad- und Wegenetzes, das mehrere Orte miteinander verbindet. Das Projekt ist kostenintensiv und wird politisch unterschiedlich bewertet. Geschäftsführerin Katharina Seidl macht transparent, welche Betriebe profitieren, welche Verbesserungen für Einheimische und Gäste entstehen und wie das Projekt zur Entlastung sensibler Naturräume beitragen kann.

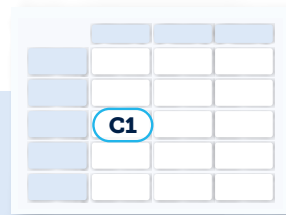
Aktuell werden zudem Finanzierungsstrukturen besprochen, die mehr Menschen eine unbefristete Festanstellung erlauben. Rund ein Viertel des Teams wird aktuell über Mittel von Förderprojekten beschäftigt – das möchte Katharina Seidl gerne ändern, um Sicherheit zu schaffen und Talente zu halten.

Platz für deine Notizen

C1



Menschen und Miteinander



Gemeinsamer Lebens- und Erlebnisraum für Gäste und Einheimische



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/c1](https://tourismus.bayern/matrix/c1)



Eine zukunftsfähige DMO gestaltet die Destination als gemeinsamen Lebens- und Erlebnisraum für Gäste und Einheimische – so entsteht Tourismusakzeptanz. Bedürfnisse und Belastungsgrenzen werden ernst genommen, Dialog- und Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen, Angebote für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt. Barrierefreiheit ist dabei ein wichtiger Baustein. Die Destination soll für alle zugänglich sein. Gäste werden für respektvolles Verhalten gegenüber den Menschen vor Ort sensibilisiert.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Gemeinsamen Lebens- und Erlebnisraum bewusst gestalten:** Die Destination wird als Raum für Einheimische und Gäste gleichermaßen verstanden. Angebote und Entwicklungen berücksichtigen unterschiedliche Bedürfnisse, Nutzungen und Belastungsgrenzen. Kultur und Brauchtum werden aktiv unterstützt und bieten Begegnung und Austausch.
- **Tourismusakzeptanz systematisch aufbauen und überwachen:** Die Bedürfnisse der Bevölkerung werden ernst genommen und sichtbar gemacht. Die DMO leitet daraus konkrete Maßnahmen ab und zeigt nachvollziehbar auf, was sich dadurch verändert. Zudem wird proaktiv kommuniziert, welche Mehrwerte der Tourismus mit sich bringt.
- **Gäste gezielt informieren und lenken:** Gäste werden früh und verständlich sensibilisiert. Verhaltensgrundsätze sind konkret und positiv formuliert – und werden durch passende Rahmenbedingungen wie z. B. gute Wegführung unterstützt.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wie wird Tourismus von der Bevölkerung wahrgenommen – wo verschlechtert die DMO mit ihrer Arbeit die Lebensqualität, wo verbessert sie sie?
- Wo geraten Angebote für einzelne Zielgruppen in ein Ungleichgewicht – und wie lässt sich sicherstellen, dass der Nutzen für die Allgemeinheit nicht aus dem Blick gerät?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Unter dem Stichwort „ErLebensraum Heimat“ organisiert Sofia Romano von der Sonnenhügel Tourismus GmbH regelmäßig Dialogformate für Einheimische und Gäste. Auch der Bürgermeister ist dabei. Ihm ist wichtig, dass der Tourismus in der Bevölkerung als bereichernd wahrgenommen wird – und sein Ort für Gäste und Einheimische gleichermaßen attraktiv ist.

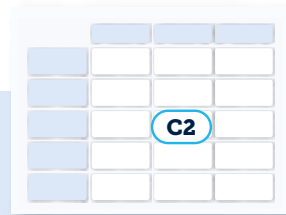
Ein Beispiel ist das Freizeitzentrum Heuberg mit Kletterwald. Das Team holte Feedback von Gästen und Einheimischen frühzeitig mit Umfragen und in einem Dialogforum ein. So wurden die Bedürfnisse von Familien und Schulklassen einbezogen, aber auch die Sorgen von Anwohnenden vor der Überlastung der Zufahrtsstraße berücksichtigt.

In Sonnenhügel führt ein beliebter Wan-

derweg direkt an einem Bauernhof vorbei. Immer wieder kam es zu Konflikten: Gäste ließen Hunde freilaufen, pflückten Obst oder parkten Einfahrten zu. Die Lösung? Ein freundliches Schild am Wegesrand: „Du bist hier zu Gast – bei Familie Huber. Die Kühe freuen sich über Abstand, der Hund bleibt an der Leine, und das Obst schmeckt am besten vom Hofladen nebenan.“ Dazu ein QR-Code zum Hofladen mit 10% Rabatt für Wanderer. Ergänzend findet positiv-humorvolle Kommunikation dazu auf Social Media statt. Das Ergebnis: weniger Beschwerden, mehr Umsatz im Hofladen – und Gäste, die sich willkommen fühlen, statt zurechtgewiesen.

Gemeinsamer Lebens- und Erlebnisraum heißt für Produktmanager Johannes Brenner auch: Angebote für alle schaffen. Unter dem Motto „Sonnenhügel für Alle“ setzt er Barrierefreiheit in die Praxis um, etwa im Freizeitbad oder bei den neuen Komfortwanderwegen. Wo es Grenzen gibt, wird das früh kommuniziert – so entstehen keine falschen Erwartungen.

Platz für deine Notizen

C2**Natur und Umwelt**

Umweltsensible Gestaltung von Angeboten und Erlebnissen



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/c2](https://tourismus.bayern/matrix/c2)



Eine zukunftsfähige DMO schützt die Natur und macht ihren Wert für Gäste und Einheimische erlebbar. Durch Besucherlenkung, Angebotsentwicklung und Klimafolgenanpassung entsteht ein Ausgleich zwischen Naturschutz und Erholungsqualität. Nutzungskonflikte werden frühzeitig moderiert, damit die Natur dauerhaft erhalten bleibt. Gäste und Einheimische werden proaktiv über naturverträgliches Verhalten informiert und für Naturschutz sensibilisiert.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Angebote und Erlebnisse umweltsensibel gestalten:**
Die Interessen der Natur werden in die Konzeption von Angeboten von Anfang an einbezogen und konkret übersetzt, z. B. durch Anreize, sich ökologisch zu verhalten oder Integration von Produkten mit kurzen Lieferwegen.
- **Besucherlenkung ganzheitlich organisieren:**
Besucherlenkung wird so gestaltet, dass Erlebnisqualität, Lebensqualität vor Ort und Naturschutz in Balance stehen. Maßnahmen sind an die Situation angepasst und fördern das gewünschte Verhalten mit praktikablen Anreizen – etwa durch attraktive Alternativen, klare Wegführungen oder zeitliche Entzerrung.
- **Sensibilisieren und Wert der Natur vermitteln:**
Naturschutz ist sichtbar und erlebbar, z. B. in entsprechenden Angeboten, durch den Kontakt mit Rangern oder Informationsmaterial. Wer die Natur besucht, bekommt ihren Wert über unterschiedliche Wege vermittelt.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Werden die Belange der Natur von Anfang an in Projektplanungen einbezogen oder erst ganz am Schluss?
- Wie lassen sich Angebote schaffen, die Naturschutz authentisch und positiv erlebbar machen? Wie können klimatische Veränderungen dabei schon jetzt berücksichtigt werden?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Mit der neuen Gästekarte ist der ÖPNV in Sonnenhügel kostenlos nutzbar. Bei vielen Ausflugszielen bekommen Einheimische und Gäste einen Rabatt, wenn sie mit dem Bus, Rad oder zu Fuß anreisen.

An Wochenenden mit vielen Ausflüglern sind seit dem letztem Jahr ehrenamtliche Naturbotschafterinnen und -botschafter in den renaturierten Flussauen unterwegs. Sie erklären, warum bestimmte Bereiche geschützt sind, zeigen seltene Pflanzen und erzählen Geschichten über die Landwirtschaft. Besucherinnen und Besucher finden das sehr spannend. Wer versteht, was

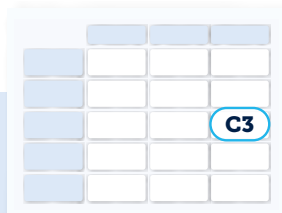
er vor sich hat, geht anders damit um. Und nebenbei entstehen Begegnungen zwischen Gästen und Einheimischen.

Damit die Natur in der Angebotsentwicklung wortwörtlich mit am Tisch sitzt, nutzt Produktmanager Johannes Brenner bei Brainstormings eine große Pappfigur. Sie steht für „die Natur“ und hat einen festen Platz am Tisch. Klingt verspielt, hat aber einen konkreten Effekt: Bei jedem neuen Angebot fragt das Team automatisch: Wie kommen die Gäste hin? Wo sind sensible Flächen? Welche Wege werden genutzt, welche überlastet? So wird Besucherlenkung nicht nachträglich aufgesetzt, sondern ist von Anfang an Teil der Produktentwicklung – von der Anreise über die Wegeführung bis zur Kommunikation vor Ort.

Platz für deine Notizen



**Wertschöpfung
und Lebensqualität**



Regionale Wirtschaftskreisläufe und Nutzen für alle



**HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:**

[tourismus.bayern/
matrix/c3](https://tourismus.bayern/matrix/c3)



Eine zukunftsfähige DMO gestaltet touristische Wertschöpfung so, dass sie der gesamten Destination zugutekommt. Regionale Wirtschaftskreisläufe werden gestärkt, Infrastruktur wie ÖPNV, Rad- und Wanderwege, Naherholungsräume und Kulturangebote werden erhalten und weiterentwickelt. Der Einsatz öffentlicher Mittel wird transparent gemacht und der Nutzen des Tourismus für Gäste und Einheimische sichtbar.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Regionale Wirtschaftskreisläufe gezielt stärken:**
Touristische Wertschöpfung wird so gestaltet, dass sie möglichst in der Region verbleibt und Betriebe vor Ort entlang der Wertschöpfungskette einbindet.
- **Nutzen touristischer Wertschöpfung für den Lebensraum sichtbar machen:** Es wird nachvollziehbar dargestellt, wie touristische Aktivitäten zur Lebensqualität in Stadt und Region beitragen – etwa durch Infrastruktur, Angebote oder öffentliche Räume, die von allen genutzt werden.
- **Tourismus zur Sicherung und Weiterentwicklung gemeinsamer Infrastruktur und Kulturförderung nutzen:**
Die touristische Nachfrage wird genutzt, um Infrastruktur wie ÖPNV, Rad- und Wanderwege, Naherholungsräume oder Kulturangebote zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wer profitiert konkret von touristischer Wertschöpfung – und wie lässt sich sicherstellen, dass so viel wie möglich davon in der Destination verbleibt?
- Werden touristische Angebote im Alltag von Einheimischen tatsächlich genutzt und als sinnvoll erlebt? Wie lässt sich einfacher Zugang sicherstellen?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

„Am Tourismus verdienen doch nur ein paar Hotels – und uns bringt’s nix!“ Diese Meinung hörte das Team der Sonnenhügel Tourismus GmbH von Einheimischen immer wieder. Was also tun? Zuerst hat das Team um Geschäftsführerin Katharina Seidl geprüft, wo und wie Tourismus die regionale Wirtschaft stärkt und wo es noch Potenzial gibt.

Eine in Auftrag gegebene Analyse zeigt: Effekte für gemeinsam genutzte Infrastruktur wie Einzelhandel, Kultureinrichtungen, Gastronomie und Radwege lassen sich belegen. Wenn der Nutzen nicht sichtbar wird, entsteht schnell das Gefühl, dass nur wenige profitieren. Dem will das Team entgegenwirken.

Sofia Romano hat deshalb die Dialogformate „ErLebensraum Heimat“ erweitert. Aber sie weiß auch: Wer zu solchen Veranstaltungen kommt, ist ohnehin schon interessiert. Den Großteil der Bevölkerung erreicht man so nicht. Deshalb setzt die DMO zusätzlich auf Formate, die im Alltag ankommen: eine Beilage im lokalen Gemeindeblatt mit konkreten Zahlen („Was der Tourismus für Sonnenhügel bedeutet“), Plakate an der Bushaltestelle („Dieser Bus fährt auch dank Gästekarte“) und kurze Geschichten im Schaukasten am Rathaus – etwa über den Metzger, dessen Lieferungen an Hotels ein Drittel seines Umsatzes ausmachen.

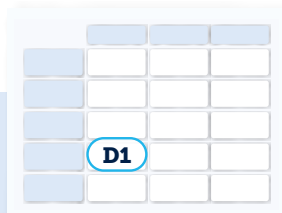
Der Bürgermeister unterstützt das aktiv. Seine Haltung: Der Nutzen des Tourismus muss bei den Menschen ankommen – nicht nur als Zahl in einer Präsentation, sondern als spürbare Verbesserung im Alltag.

Platz für deine Notizen

D1



**Menschen und
Miteinander**



Arbeit in touristischen Betrieben und Vernetzung



**HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:**

[tourismus.bayern/
matrix/d1](https://tourismus.bayern/matrix/d1)



Eine zukunftsfähige DMO pflegt ein lebendiges Netzwerk mit touristischen Betrieben und Akteuren entlang der regionalen Wertschöpfungskette. Sie ermöglicht regelmäßigen Austausch, fördert Wissenstransfer und stärkt den Zusammenhalt. Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden und zur Nachfolgeplanung werden durch Information, Vernetzung und geeignete Formate unterstützt – ohne in die Verantwortung der Betriebe einzugreifen.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Netzwerke zwischen Betrieben aktiv pflegen und lebendig halten:** Die DMO baut ein lebendiges Netzwerk aus touristischen Betrieben und Akteuren entlang der regionalen Wertschöpfungskette auf und hält es durch regelmäßigen Austausch und Nutzen für die Unternehmen lebendig. Wissenstransfer wird ermöglicht.
- **Betriebe bei Fragestellungen der Arbeitswelt unterstützen:** Die DMO stellt Informationen bereit, vernetzt relevante Akteure und macht Angebote, Initiativen und Fördermöglichkeiten zugänglich – von Fachkräftesicherung und -gewinnung bis zu gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen. Die Verantwortung bleibt bei den Betrieben, die DMO erleichtert Orientierung und Zugang.
- **Nachfolgeplanung durch Information und Vernetzung begleiten:** Betriebe werden durch Hinweise auf Beratungsangebote, Förderprogramme und Netzwerke bei Fragen der Nachfolgeplanung unterstützt.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wo gelingt Zusammenarbeit zwischen Betrieben gut? Was sind Erfolgsfaktoren dabei? Was könnte noch besser laufen?
- Wo droht durch fehlende Nachfolge oder Fachkräfte ein Verlust an regionaler Vielfalt und Qualität? Kann die DMO dabei unterstützen, etwa mit Informationen oder Kontakten im Netzwerk?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitiger Respekt, faire Bezahlung und Zusatzleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge: Die Hotels, der Kletterpark und weitere Betriebe in Sonnenhügel haben schon vieles umgesetzt. Einige haben sogar eine 4-Tage-Woche eingeführt. Das zieht auch spürbar neue Fachkräfte an und gibt den Betrieben vor Ort neuen Schwung.

Johannes Brenner trägt die fachliche Verantwortung für das Netzwerk der Betriebe. Er sucht bewusst den direkten Austausch mit Hotellerie, Gastronomie, Freizeitwirtschaft und angrenzenden Bereichen. In

Gesprächen geht es nicht darum, Lösungen vorzugeben, sondern zu verstehen, wie Betriebe entscheiden: Welche Spielräume gibt es? Welche saisonalen, persönlichen oder familiären Rahmenbedingungen prägen den Alltag? Dieses Verständnis ist die Grundlage jeder Unterstützung.

Die Sonnenhügel Tourismus GmbH organisiert dazu seit mehreren Jahren Austauschformate: mal mit externen Impulsen, mal mit Expertise aus den Betrieben selbst. Ziel ist es, bei den Themen zu unterstützen, bei denen wirklich Hilfe gebraucht wird – ohne in unternehmerische Entscheidungen einzugreifen. Das Thema der nächsten Treffen: betriebliche Nachfolge, mit Impulsen von IHK, einer Anwaltskanzlei und der örtlichen Bank.

Platz für deine Notizen

D2**Natur und Umwelt**

Ökologisches Verhalten in Betrieben unterstützen



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

tourismus.bayern/
matrix/d2



Eine zukunftsfähige DMO unterstützt umwelt- und naturverträgliches Verhalten in Betrieben und bei deren Mitarbeitenden durch Austauschformate und Qualifizierungsangebote. Gemeinsame Ziele und Standards werden entwickelt, Zertifizierungen und lokale Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützt. Dabei gilt: Verständlichkeit, Umsetzbarkeit und freiwillige Beteiligung.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Umweltverträgliches Verhalten praktisch ermöglichen:** Betriebe und ihre Mitarbeitenden erhalten konkrete, alltagstaugliche Anregungen, wie umweltverträgliches Verhalten einfach umgesetzt werden kann und was die Mehrwerte für den Betrieb sind.
- **Austausch- und Qualifizierungsformate gezielt anbieten:** Die DMO schafft Räume für Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und gemeinsames Lernen zu ökologischen Themen. Betriebe entscheiden freiwillig, welche Angebote sie nutzen.
- **Gemeinsame Ziele, Standards und Orientierungen erarbeiten:** Zusammen mit interessierten Betrieben entwickelt die DMO gemeinsame ökologische Ziele, Standards oder Leitlinien, die Orientierung bieten und Spielräume für unterschiedliche Realitäten lassen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wie gut gelingt es, ökologische Themen so zu vermitteln, dass der Mehrwert erkennbar ist und Betriebe mitmachen wollen?
- Wo können gemeinsame Standards oder Initiativen Betrieben Orientierung geben und gleichzeitig ihre unternehmerische Freiheit bewahren?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Ob E-Ladesäule vor dem Supermarkt, modernes Energiemanagement in Hotels oder weniger Müll in der Gastronomie: Es hat sich viel verändert in Sonnenhügel, seit es regelmäßige Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit für Mitarbeitende in Betrieben gibt. So sind zahlreiche neue Ideen entstanden und werden auch glaubwürdig umgesetzt.

Johannes Brenner steht dabei im Lead. In der Produktentwicklung achtet er darauf, dass ökologische Aspekte von Anfang an

mitgedacht werden. Gleichzeitig sucht er aktiv das Gespräch mit Betrieben, um zu verstehen, welche Spielräume bestehen und wo einfache, praktikable Lösungen gefragt sind. Nachhaltigkeit soll nicht zusätzlich belasten, sondern in bestehende Abläufe integrierbar sein.

Auf dieser Grundlage kommuniziert die DMO gemeinsam mit Betrieben gute Beispiele. Es wird klar gezeigt, was gut funktioniert und wie gewünschtes Verhalten leicht umsetzbar wird. Und eine interaktive Fördermittelübersicht, die mit dem Landratsamt entwickelt wurde, hilft Unternehmen bei der Finanzierung von Umweltschutzmaßnahmen.

Platz für deine Notizen

D3



Wertschöpfung
und Lebensqualität



Wertschöpfung aus dem Tourismus verbessern



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/d3](http://tourismus.bayern/matrix/d3)



Eine zukunftsfähige DMO stärkt gemeinsam mit touristischen Betrieben die betriebliche Wertschöpfung und regionale Effekte und entwickelt tragfähige, ganzjährige Angebote. Servicekette, Kommunikation, Marketing und Vertrieb werden aus Sicht der Destination gedacht – nicht als Einzelwerbung für Betriebe. Der Nutzen des Tourismus für Wirtschaft und Allgemeinheit wird transparent gemacht. Unterstützungs-, Förder- und Beratungsangebote sind für alle Betriebe zugänglich.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Tragfähige, ganzjährige Angebote entwickeln:** Die DMO bringt Betriebe zusammen und unterstützt die Entwicklung von Angebotsbündeln, die die Destination als Ganzes stärken.
- **Servicekette, Kommunikation, Marketing und Vertrieb verbinden:** Leistungen entlang der touristischen Servicekette werden aufeinander abgestimmt. Kommunikation, Marketing und Vertrieb werden aus Sicht der Destination gestaltet. So entsteht Orientierung für Gäste und gebündelte Wirkung für die Betriebe.
- **Saisonübergreifende Nachfrage steuern:** Die DMO arbeitet daran, Nachfrage zeitlich und räumlich ausgewogen zu verteilen, um die Auslastung zu stabilisieren und saisonale Überlastungen zu vermeiden.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Werden die Angebote, Projekte und Unterstützungsmaßnahmen der DMO von den Betrieben angenommen und als wirklich hilfreich erlebt? Woran lässt sich das festmachen?
- Unterstützt die DMO Betriebe tatsächlich bei der Wertschöpfung – oder bleiben Effekte eher oberflächlich?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

Von Mai bis September ist Sonnenhügel ein beliebtes Urlaubsziel. Doch in der Nebensaison ist noch Luft nach oben. Genau hier setzt das Team an.

Gemeinsam mit touristischen Betrieben und Freizeit Anbietern hat Johannes Brenner daher eine Workshopreihe zur Produktentwicklung für die Nebensaison durchgeführt.

Herausgekommen ist ein neues Angebot rund um Entschleunigung, das erstmals

im November startet und Leistungen von Unterkunft, Gastronomie, Freizeit und Mobilität verbindet. Geplant sind Regen- und Nebelwanderungen, Eisbaden, Kochkurse und Abende am Lagerfeuer – bewusst für eine Zielgruppe, die Ruhe sucht statt „höher, schneller, weiter“.

Die Sonnenhügel Tourismus GmbH stellt dafür die Buchungsplattform zur Verfügung und kommuniziert das Angebot als Teil der Destination. Die Betriebe bleiben für ihre eigenen Leistungen verantwortlich, profitieren aber von der gebündelten Nachfrage und der klaren Geschichte. So wird Nebensaison-Entwicklung zur gemeinsamen Sache, von der alle profitieren.

Platz für deine Notizen

E1



Menschen und Miteinander



Aktive Netzwerkarbeit mit weiteren Partnern



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/e1](https://tourismus.bayern/matrix/e1)



Eine zukunftsfähige DMO baut aktiv Partnerschaften auf – mit benachbarten Destinationen, der Landesorganisation, Kommunen, Verkehrsverbünden, Hochschulen, Vereinen und weiteren Akteuren außerhalb des klassischen Tourismus. Dabei lohnt es sich, auch „out of the box“ zu denken: Wer könnte ein unerwarteter Partner sein? Bestehende Kooperationen werden verlässlich und auf Augenhöhe gepflegt. Zuständigkeiten, Ansprechpartner und Entscheidungswege sind geklärt. Wissen wird geteilt, gemeinsame Arbeitsgruppen und Lernformate schaffen Mehrwert für alle Beteiligten.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Neue Partnerschaften suchen und bestehende pflegen:** Die DMO identifiziert aktiv potenzielle Partner und baut Kooperationen in der Region und darüber hinaus auf. Dabei werden Partnerschaften sowohl mit klassischen Akteuren des Tourismus als auch über die engere Branche hinaus aufgebaut.
- **Dialog mit Partnern aktiv und regelmäßig gestalten:** Bestehende Partnerschaften werden durch zielgerichtete Maßnahmen lebendig gehalten. Der Austausch mit Partnerinnen und Partnern findet kontinuierlich statt und ist ein fester Teil der Zeitplanung, etwa in Form von Netzwerktreffen oder regelmäßigen Gesprächen.
- **Gemeinsame Arbeitsgruppen und Lernformate etablieren:** Die DMO nimmt regelmäßig an Arbeitsgruppen und Lernformaten zu Themen wie Kommunikation, Daten- oder Qualitätsmanagement teil, um Neues zu lernen und Wissen zu teilen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Welche strategischen und operativen Partner fehlen noch im Netzwerk? Wer wäre ein Partner, an den bisher noch niemand gedacht hat?
- Welche wertvollen Praxiserfahrungen hat die DMO gemacht, die sie in Branchennetzwerke einbringen kann?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

„Wir übernehmen Verantwortung und verstehen uns als Netzwerkorganisation“ – das ist Katharina Seidl besonders wichtig. Sie ist deshalb selbst gerne Impulsgeberin und teilt ihre Erfolge und Rückschläge in der Destinationsarbeit offen mit anderen Regionen. Um das Selbstverständnis als „DMO 4.0“ zu leben, hat im Team jede und jeder konkrete Netzwerkaufgaben und feste Termine. Netzwerken ist ein fester Teil des Jobs.

Mit wem arbeitet die Sonnenhügel Tourismus GmbH zusammen? Ein Überblick:

- Benachbarte DMOs: Regelmäßiger Austausch zu gemeinsamen Herausforderungen wie Besucherlenkung und Fachkräftemangel. Daraus entstehen auch gemeinsame Projekte wie der 10-Seen-Radweg.
- Landesorganisation: Teilnahme an Arbeitsgruppen, Nutzung von Qualifizierungs- und Netzwerkangeboten.

- Kommunen und Landkreis: Abstimmung zu Infrastruktur, Flächennutzung und Förderprogrammen. Der Bürgermeister ist regelmäßig im Austausch mit Katharina Seidl.
- Verkehrsverbund: Gemeinsame Entwicklung des Wander-Shuttles und Abstimmung zu Fahrplänen.
- Hochschule: Ein Seminar der örtlichen Hochschule für angewandte Wissenschaften hat Besucherlenkungskonzepte für Sonnenhügel entwickelt – „win-win“ für beide Seiten.
- Naturschutzverbände und Forstamt: Partner in der Interessengemeinschaft „Tourismus trifft Natur“.
- Unerwartete Partner: Die örtliche Volkshochschule bietet jetzt Kurse für Gäste an – von Kräuterwanderungen bis Dialekt-Schnupperkurse.

Katharina Seidls Tipp: „Nicht nur fragen: Wen brauchen wir? Sondern auch: Wer könnte von einer Zusammenarbeit mit uns profitieren? Das öffnet Türen, an die man vorher nicht gedacht hat.“

Platz für deine Notizen



Starke Partnerschaften für den Schutz von Natur und Umwelt



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/e2](https://tourismus.bayern/matrix/e2)



Eine zukunftsfähige DMO arbeitet mit Natur- und Umweltpartnern, Mobilitätsanbietern, Behörden sowie benachbarten Destinationen zusammen, um Naturräume zu erhalten und Aufenthaltsqualität zu steigern. Maßnahmen – etwa in den Bereichen Besucherlenkung, Klimafolgenanpassung, Schutzmaßnahmen oder Umweltbildung – werden gemeinsam geplant, umgesetzt und kommuniziert. Daten werden dazu zusammengeführt, Auswirkungen nachvollziehbar gemacht und die Erkenntnisse für gezielte Anpassungen genutzt.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Zusammenarbeit mit Natur-, Umwelt- und Mobilitätspartnern aktiv gestalten:** Die DMO arbeitet eng mit Natur- und Umwelteinrichtungen, Mobilitätsanbietern, Behörden und benachbarten Destinationen zusammen, um Schutz, Nutzung und Aufenthaltsqualität gemeinsam zu gestalten.
- **Pflege- und Schutzmaßnahmen gemeinsam planen und begleiten:** Pflege- und Schutzmaßnahmen sowie Klimafolgenanpassungen werden abgestimmt, umgesetzt und kommuniziert, sodass sie nachvollziehbar sind und Akzeptanz bei Gästen und Einheimischen finden.
- **Daten bündeln, Wirkungen beobachten und Maßnahmen anpassen:** Daten zu Nutzung, Belastung und Aufenthaltsqualität werden zusammengeführt, ausgewertet und genutzt, um Maßnahmen gezielt weiterzuentwickeln und anzupassen.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wo greifen Schutzmaßnahmen, Mobilitätsangebote und Kommunikation ineinander – und wo widersprechen sie sich noch?
- Wie konsequent werden Daten genutzt, um Wirkungen sichtbar zu machen und Maßnahmen weiterzuentwickeln?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

In der Interessengemeinschaft „Tourismus trifft Natur“ arbeiten Naturschutzverbände, Landwirtschaft, Forstwirtschaft, benachbarte DMOs, Mobilitätsverantwortliche und die Sonnenhügel Tourismus GmbH zusammen. Ziel ist es, ökologische und touristische Themen zusammenzubringen und daraus Lösungen zu entwickeln, die in der Praxis funktionieren. In den letzten Jahren sind so zahlreiche Projekte entstanden, die erst durch diese Vielzahl an Partnerinnen und Partnern möglich waren. Ein Beispiel ist das Besuchermanagement am Grünsee: Der See

ist besser mit Bus und Rad erreichbar und Erholungssuchende sehen digital, wie voll die Parkplätze gerade sind. So wird Druck aus sensiblen Bereichen genommen, ohne das Erlebnis zu schmälern.

Dazu kommt der Wander-Shuttle, der an Sommerwochenenden den ÖPNV ergänzt und Menschen vom nächsten Bahnhof an den Wanderweg bringt. Und die Kampagne „Danke, dass du auf den Wegen bleibst“, die gemeinsam mit den benachbarten DMOs ausgerollt wurde und an Landwirtschafts- und Forstwegen Besuchende sensibilisiert. So entsteht Wirkung nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch abgestimmtes Zusammenspiel.

Platz für deine Notizen



Wertschöpfung
und Lebensqualität



Ressourcen bündeln und gemeinsam bessere Ergebnisse erzielen



HIER FINDEST
DU MEHR
DARÜBER:

[tourismus.bayern/
matrix/e3](https://tourismus.bayern/matrix/e3)



Eine zukunftsfähige DMO bündelt Ressourcen mit Partnern wie der Landesorganisation, benachbarten DMOs und weiteren Akteuren, um gemeinsam bessere Ergebnisse zu erzielen. Dazu werden Angebotsbündel entwickelt, Kampagnen koordiniert und Wissen geteilt. Qualifizierungs- und Serviceangebote werden gemeinsam genutzt. Fördermittel werden, wenn möglich, gemeinsam beantragt und Projekte gemeinsam umgesetzt – etwa bei Digitalisierung, der Erhebung oder Pflege von Daten sowie Qualitätsstandards. Ziele und Kennzahlen werden vorab definiert, damit Wirkung sichtbar wird.

Mit diesen Themen solltest du dich beschäftigen:

- **Gemeinsame Angebotsbündel mit Partnern entwickeln:** Mit der Landesorganisation, benachbarten DMOs und weiteren Partnern werden Angebote, Kampagnen sowie Distribution koordiniert. So entstehen Reichweite und Wirkung, die einzelne Akteure allein nicht erreichen würden.
- **Angebote zu Service, Qualifizierung und Wissenstransfer nutzen:** Angebote von Landes- und Bundesorganisationen sowie weiteren Partnern werden aktiv genutzt und für die Destination anschlussfähig gemacht – statt parallele Strukturen aufzubauen. Wissen wird geteilt, Standards werden gemeinsam entwickelt und in die Praxis gebracht.
- **Gemeinsame Projekte ermöglichen und Wirkung sichtbar machen:** Fördermittel werden gemeinsam erschlossen, um Vorhaben umzusetzen, die allein nicht finanzierbar wären – z. B. Innovationsprojekte zu Digitalisierung. Gemeinsame Ziele und Kennzahlen sorgen dafür, dass Kooperationen messbar Wirkung entfalten.

Diese Fragen kannst du dir außerdem stellen:

- Wo werden Aktivitäten sinnvoll gebündelt – und wie lässt sich das auf weitere Bereiche übertragen?
- Wie gut nutzt die DMO bestehende Strukturen, Programme und Förderangebote ihrer Partner wirklich?

Wie macht das die Sonnenhügel Tourismus GmbH?

"Wir haben doch so viele Schnittmen-
gen mit anderen – warum nutzen wir das
nicht besser?" Diesen Gedanken hatte
Geschäftsführerin Katharina Seidl schon
häufiger. Immer mehr Projekte werden
daher mit Partnern aus der Wirtschaft
oder überregional durchgeführt. So kann
die Sonnenhügel Tourismus GmbH Res-
ourcen sinnvoll einsetzen, eigene Stärken
einbringen und von der Expertise anderer
profitieren.

Ein Beispiel ist der neue 10-Seen-Radweg als Mehrtagestour durch mehrere Nach-

barregionen. Dafür wurde eine Projektgruppe gegründet, die gemeinsam die Kosten für Marktforschung, Konzeption und Kommunikation trägt, die gemeinsame Reichweite für die Vermarktung nutzt und damit letztendlich professioneller aufgestellt ist, als wenn jeder allein einen Radweg geplant hätte.

Bei großen Themen prüft Katharina Seidl zudem immer, ob es nicht schon ein Förderprojekt oder ein Innovationsvorhaben gibt, dem sie sich anschließen kann. Schließlich muss sie die Digitalisierung oder andere große Themen nicht allein meistern.

Platz für deine Notizen

Impressum

Dieses Extraheft ist Teil der Publikation

„Zukunft einfach machen: Destinationsentwicklung in Bayern – Das Arbeitsbuch “

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



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



