

# DIGITALISIERUNG IM TOURISMUS HERAUSFORDERUNGEN UND AUSWIRKUNGEN AUF DAS MANAGEMENT VON DESTINATIONEN

## 1. METHODIK EMPIRISCHE STUDIE



- ZIELE**
  - Untersuchung der Herausforderungen und Auswirkungen der Digitalisierung auf das Management von Destinationen
  - Ableitung von Handlungsempfehlungen
- FORSCHUNGS-DESIGN**
  - Teilstrukturierte Leitfaden-Interviews
  - 20 Marketing-Verantwortliche von DMOs (Destinationsmanagement-Organisationen) in Österreich (nationale, regionale und lokale Ebene)
- AUSWERTUNG**
  - Inhaltsanalytische Auswertung nach Mayring

### STICHPROBE

#### Nationale und regionale Ebene

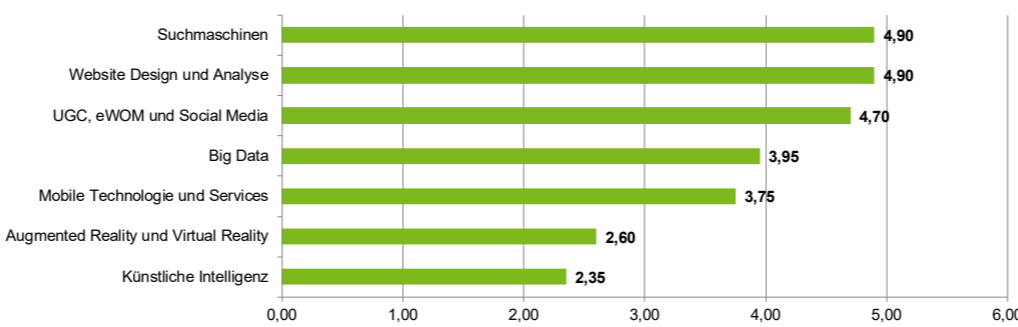


#### Lokale Ebene



## 2. ERGEBNISSE – 7 DIGITALE THEMEN

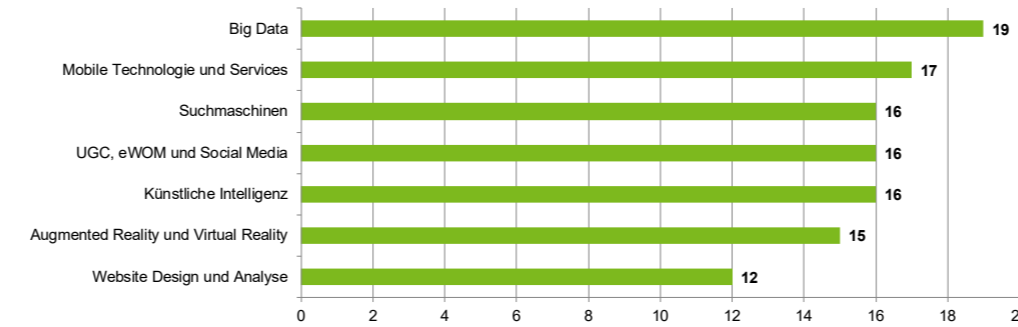
### WICHTIGKEIT DER THEMEN (MITTELWERT)



Mittelwert berechnet anhand einer vierstufigen Skala (5 = sehr wichtig, 3 = wichtig, 2 = weniger wichtig, 1 = unwichtig)

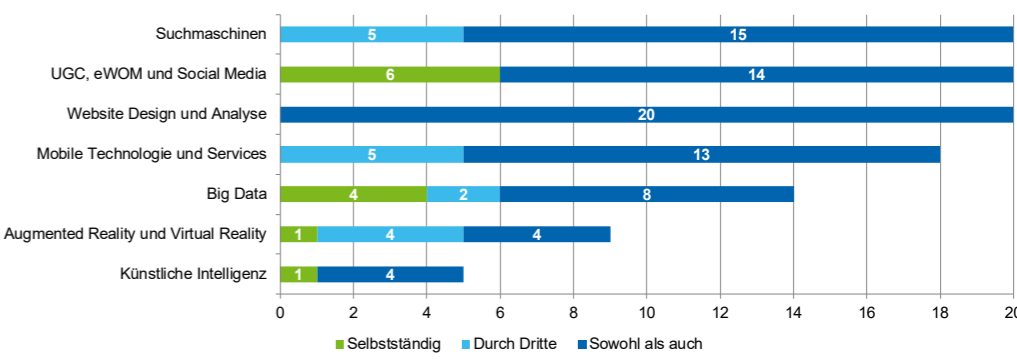
- Am häufigsten werden die Themen Suchmaschinen, Website Design und Analyse sowie UGC (User Generated Content), eWOM (electronic Word of Mouth) und Social Media als sehr wichtig/wichtig eingestuft.
- Die Unterschiede zwischen den DMOs auf nationaler/regionaler und lokaler Ebene fallen sehr gering aus.

### THEMEN, DIE IN ZUKUNFT AN BEDEUTUNG GEWINNEN WERDEN (ANZAHL DER NENNUNGEN)



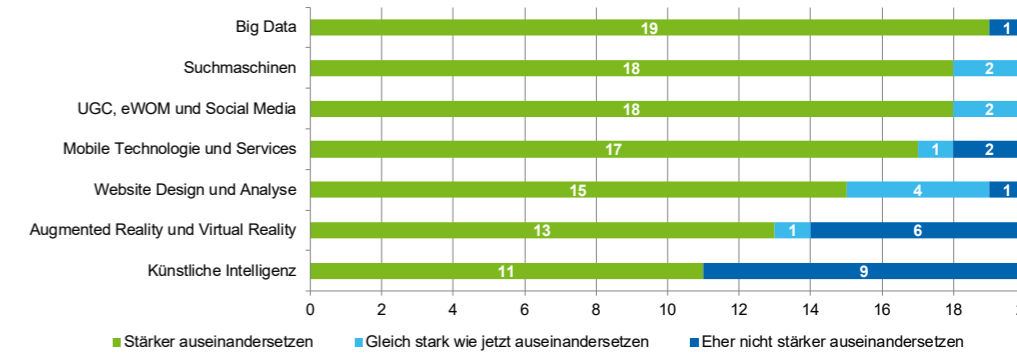
- Am häufigsten genannt wird Big Data (n=19), gefolgt von Mobile Technologie und Services (n=17).
- Das Thema Website Design und Analyse belegt mit nur 12 Nennungen den letzten Platz des Rankings. Die Bedeutung des Themas wird in Zukunft nicht zunehmen (n=4), einige gehen sogar davon aus, dass diese abnehmen wird (n=4). Diese Tendenz ist vor allem bei nationalen/regionalen DMOs zu sehen.
- Es ergibt sich eine Abweichung bei Augmented Reality (AR)/Virtual Reality (VR) und Künstliche Intelligenz (KI), die bei den nationalen/regionalen DMOs stärker an Bedeutung gewinnen.

### MASSNAHMEN IN DEN THEMENBEREICHEN, DIE UMGESETZT WERDEN (ANZAHL DER NENNUNGEN)



- Insbesondere beim Thema KI wird der Unterschied zwischen nationalen/regionalen (n=4) und lokalen DMOs (n=1) deutlich.
- Ähnlich verhält es sich mit dem Thema VR/AR, wobei hier der Unterschied nicht so groß ist (VR/AR national/regional: n=6; VR/AR lokal: n=3)
- Ein Großteil der Maßnahmen wird sowohl selbstständig in der DMO als auch über Dritte umgesetzt. Hier ist nur ein kleiner Unterschied bei UGC, eWOM und Social Media zu erkennen, bei dem die lokalen DMOs häufiger Maßnahmen selbstständig umsetzen (n=4) als nationale/regionale DMOs (n=2).

### THEMEN, MIT DENEN SICH DMOs IN ZUKUNFT STÄRKER AUSEINANDERSETZEN WERDEN (ANZAHL DER NENNUNGEN)



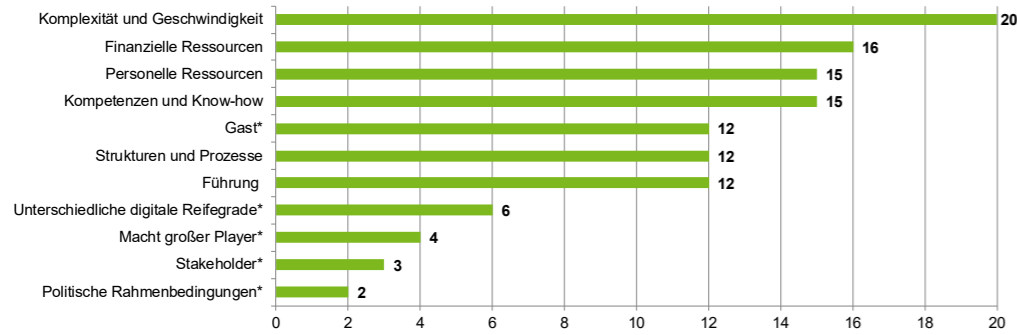
- Auch hier führt Big Data die Prioritätenreihung an (n=19).
- Die Unterscheidung der Ergebnisse nach den beiden Ebenen (national/regional und lokal), legt den Schluss nahe, dass sich nationale/regionale DMOs nach Auskunft der Befragten künftig auch stärker mit AR/VR (n=9) und KI (n=7) auseinandersetzen werden. Bei den lokalen DMOs ist dies nicht in diesem Ausmaß geplant (AR/VR: n=4; KI: n=4).

# DIGITALISIERUNG IM TOURISMUS

## HERAUSFORDERUNGEN UND AUSWIRKUNGEN AUF DAS MANAGEMENT VON DESTINATIONEN

### 3. ERGEBNISSE – FORSCHUNGSFRAGEN

#### HERAUSFORDERUNGEN



\* gebildete Kategorien offener Fragen, die nicht bestehenden Themen zugeordnet werden konnten

#### Komplexität und Geschwindigkeit

- Dabei empfinden die Interviewpartner es als schwierig, up to date zu bleiben (n=8).
- Die Situation verschärft sich dadurch, dass sowohl Online- als auch Offline-Kanäle noch bedient werden müssen (n=1).
- Man muss nicht jedem Trend folgen (n=6), man kann sich auch bewusst gegen ein Mitmachen entscheiden (n=2).
- Dabei liegt die Herausforderung auch darin, langfristige Trends zu erkennen (n=2) und die Themen nach Relevanz für die Destination zu beurteilen (n=9).

#### Finanzielle/Personelle Ressourcen/Kompetenzen und Know-how

- Es geht eher um die Aufteilung des Budgets (n=5), insbesondere bei lokalen DMOs.
- Wichtig ist, dass die vorhandenen Budgetmittel effizient eingesetzt werden (n=5).
- Lediglich zwei Interviewpartner geben an, dass es generell zu wenig Budget gibt (n=2).
- Auch mit wenig Budget können gezielte Maßnahmen gesetzt werden (n=1).
- Durch die Wirkungsmessung im digitalen Marketing kann der Ressourcen-Einsatz effizienter gestaltet und laufend in Hinblick auf Performance der Kanäle optimiert werden (n=1).
- Häufig werden von den Befragten auftretende Probleme im Recruitment von Fachpersonal angesprochen (n=7), insbesondere bei DMOs auf nationaler/regionaler Ebene (n=5).
- Qualifiziertes Personal ist sehr gefragt (n=3), es gibt einen Engpass am Markt (n=2).
- Lokale DMOs benötigen Mitarbeiter mit verschiedenen Kompetenzen, die in vielschichtigen Aufgabenbereichen eingesetzt werden können (n=3).
- Neben dem digitalen Know-how (n=2) sind auch soziale Kompetenzen erforderlich (n=1) sowie die Fähigkeit, Technologien anzuwenden zu können (n=1).

#### Gast

- Eine große Herausforderung sehen die Befragten im Bereich One-to-One Marketing (individuellere Angebotsgestaltung und Kommunikation) (n=5). Voraussetzung dafür ist das Sammeln und Verarbeiten von Nutzer-Daten (n=6).
- Darüber hinaus stellt auch die heterogene Altersstruktur der Gäste mit ihrer unterschiedlich stark ausgeprägten Affinität für die digitale Welt eine weitere Herausforderung dar (n=2).

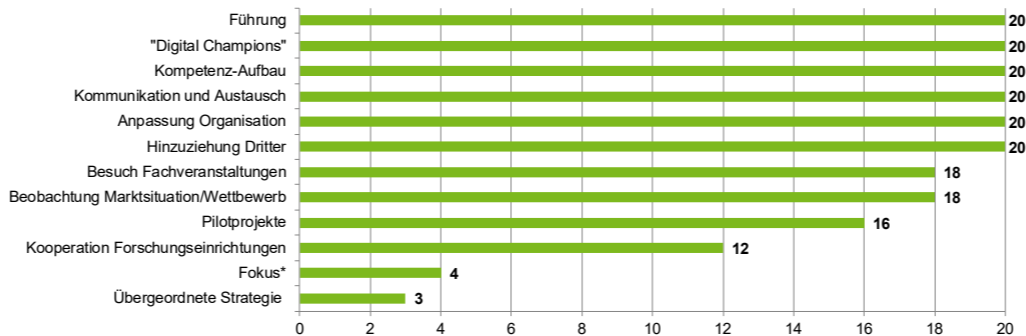
#### Strukturen und Prozesse/Führung

- Es besteht teilweise ein Schubladenkasten-Denken in Abteilungen (n=2). Die Digitalisierung fordert jedoch eine themenübergreifende Arbeit (n=2).
- Zudem lassen sich Mitarbeiter oft nur sehr träge auf Umstrukturierungen ein und halten an alten Verhaltensmustern fest (n=2).
- Es gibt Führungskräfte, die keine Experten im digitalen Bereich sind (n=3). In der Praxis müssen es die Mitarbeiter in der Umsetzung sein, die die notwendigen fachlichen Kompetenzen mitbringen (n=3) und gleichzeitig auch Entscheidungskompetenz in ihrem Bereich haben müssen (n=1).

#### Weitere Herausforderungen

- Die unterschiedlichen digitalen Reifegrade innerhalb der Destination werden thematisiert (n=6), sowohl bei Betrieben (n=4) als auch bei Regionen (n=1).
- Eine weitere Herausforderung ist die enorme Macht der großen Player im digitalen Segment (n=4), die teilweise Aufgaben von DMOs übernehmen (n=1).
- Es wird auch Druck von den verschiedenen Stakeholdern wahrgenommen (n=3), denen DMOs in gewisser Weise Rechenschaft schuldig sind (n=2).
- Befragte sehen zu wenig Unterstützung von Bund und Ländern für die Destinationen und Betriebe (n=1). Außerdem wird die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen (wie z.B. das Tourismusgesetz) angesprochen (n=1).

#### MASSNAHMEN



\* gebildete Kategorien offener Fragen, die nicht bestehenden Themen zugeordnet werden konnten

#### Führung

- Die Führung ist sehr offen (n=3), vertritt eine starke Position in Hinblick auf digitale Themen (n=12) und der digitale Wandel wird auch von oben vorangetrieben (n=6).
- Den verantwortlichen Mitarbeitern wird Vertrauen entgegengebracht (n=3), Freiräume werden zugestanden (n=3) und Entscheidungskompetenzen werden in gewissen Bereichen abgegeben (n=2).

#### „Digital Champions“ (treiben den digitalen Wandel voran)

- Sehr oft werden in diesem Zusammenhang die Geschäftsführung (n=12) oder Leitungsfunktionen von verschiedenen Abteilungen genannt (n=8).
- In einigen DMOs sind es ganze Abteilungen bzw. Teams (n=9).
- In anderen DMOs sind es konkrete Personen aus verschiedenen Aufgabenbereichen (n=6) oder einzelne Mitarbeiter über die gesamte Organisation verteilt (n=2).

#### Kompetenz-Aufbau

- Es gibt Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu digitalen Themen (n=20), sowohl für Mitarbeiter der DMOs (n=20) als auch für die Leistungsträger der Destinationen (n=2).
- Ebenso sind eigenständige Maßnahmen seitens der Mitarbeiter wichtig, um sich über digitale Themen zu informieren (n=4).
- Bei digitalen Projekten werden gezielt auch Mitarbeiter aus nicht digitalen Abteilungen mit einbezogen, um erste Berührungspunkte zu schaffen (n=1).
- In einer DMO wird gerade ein neues Lernsystem aufgebaut unter Ausnutzung der digitalen Möglichkeiten mit Online-Schulungen, Videos und Lernplattformen (n=1).

#### Kommunikation, Austausch und Zusammenarbeit

- Der Großteil der Befragten gibt an, dass regelmäßige Besprechungen in der DMO stattfinden (n=12), bei einigen auch ein organisationsweiter Austausch (n=4).
- Neben dem Austausch mit den Leistungsträgern der Regionen (n=4) gibt es auch jenen mit anderen Destinationen (n=7): entweder bei regelmäßigen bundeslandweiten Treffen (n=2), mit DMOs auf regionaler (n=4) bzw. nationaler (n=5) Ebene oder aber auch grenzüberschreitend (n=2).

#### Anpassung Organisation

- Einige DMOs befinden sich aktuell in einem Umstrukturierungsprozess (n=2) oder haben diesen erst kürzlich umgesetzt (n=3). Es werden Umstrukturierungen in den Abteilungen erwähnt (n=5), auch projektbasiertes Arbeiten wird immer wichtiger (n=4).
- Wichtig sind Budgetanpassungen (mehr Budgetmittel für den digitalen Bereich) (n=4).
- Es gibt auch Veränderungen bei den personellen Ressourcen (n=7): Hier werden Kompetenzen inhouse aufgebaut (n=3), personelle Ressourcen in den digitalen Bereich umgeschichtet (n=3) oder neue Positionen geschaffen (n=2). So werden z.B. Mitarbeiter in den Info-Büros bereits für Social Media Aktivitäten genutzt (n=1).
- Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird insbesondere auf die digitalen Fähigkeiten geachtet (n=4) bzw. ob sie Bereitschaft zeigen, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln (n=2). Aber auch das Tourismus-Wissen ist hier wichtig (n=1).

#### Hinzuziehung Dritter

- Externe Experten besitzen ein fachspezifisches Know-how zu verschiedensten Themen (n=10), das man in der DMO nicht in dieser Tiefe hat (n=3).
- Außerdem sind Externe sowohl wichtig für die Beratung in Hinblick auf aktuelle Trends und Entwicklungen (n=5) als auch für die Beratung (n=6) und Umsetzung von Maßnahmen (n=8), insbesondere dann, wenn die personellen Ressourcen in der DMO fehlen (n=3).
- Zudem ist ein Blick von außen für die Befragten sehr hilfreich (n=2).

#### Besuch Fachveranstaltungen/Beobachtung Marktsituation und Wettbewerb

- Fachveranstaltungen bieten eine gute Möglichkeit, um sich über aktuelle Trends und Entwicklungen zu informieren (n=6) und sich auszutauschen (n=6). Veranstaltungen werden sehr gezielt nach Relevanz der Schwerpunkte ausgewählt (n=5).
- Es werden andere Destinationen beobachtet (n=13), auch über die Landesgrenzen hinaus (n=4). Von den Interviewpartnern wird ebenso die Beobachtung der DMOs auf nationaler (n=2) bzw. regionaler Ebene (n=1) genannt. Es werden auch bewusst Beispiele aus anderen Branchen für die Beobachtung ausgewählt (n=2). Wertvolle Inputs von Best Practices (n=5) können dazu genutzt werden, Ideen je nach Relevanz für die eigene Destination zu beurteilen (n=2) oder anzupassen (n=3).

#### Pilotprojekte/ Kooperationen mit Forschungseinrichtungen

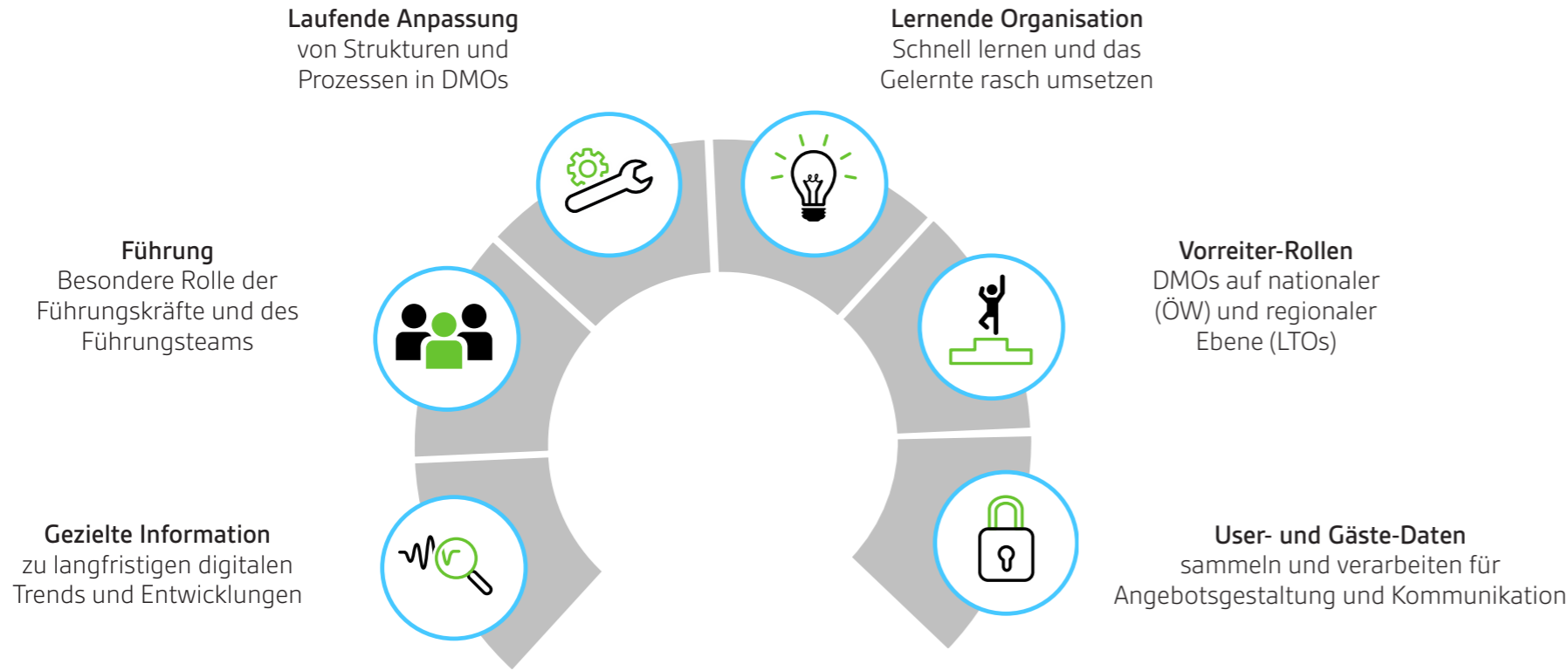
- Pilotprojekte sind eine gute Möglichkeit, um neue Dinge im Bereich der Digitalisierung auszuprobieren (n=4), Fehler zu identifizieren und daraus lernen zu können (n=1).
- Bei Pilotprojekten wird zuerst mit einer kleineren Pilot-Region begonnen, danach sollen schrittweise neue Partner in der Region dazugewonnen werden (n=1).
- Eine weitere Möglichkeit ist, dass Partnerregionen auswählen können, ob die Kampagne gemeinsam mit der DMO auf regionaler Ebene umgesetzt werden soll oder diese nur den Wissenstransfer übernimmt und die Region das Projekt selbstständig durchführt (n=1).
- Kooperationen mit Forschungseinrichtungen ist tendenziell eher für nationale/regionale DMOs (n=8) ein relevantes Thema. Die Problematik liegt darin, dass Kooperationen zu wenig Praxisbezug haben (n=3) und mit der Schnelligkeit der digitalen Themen nicht Schritt halten können (n=2).

#### Fokus/Übergeordnete Strategie

- Es muss entschieden werden, welche Themen ausgegrenzt werden (n=2). Es müssen Überlegungen zur Zielsetzung, zur Zielgruppe und zum Content angestellt werden (n=1). Es ist auch wichtig vielfältige Optionen zu haben, um sich nicht in Abhängigkeit zu begeben (n=1).
- Nur in wenigen DMOs gibt es eine übergeordnete Strategie (Digitalisierungsstrategie) (n=3). Vielmehr ist die Digitalisierung in der Strategie (n=8) verankert.

# DIGITALISIERUNG IM TOURISMUS HERAUSFORDERUNGEN UND AUSWIRKUNGEN AUF DAS MANAGEMENT VON DESTINATIONEN

## 4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



### GEZIELTE INFORMATION ZU LANGFRISTIGEN DIGITALEN TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

Die Suche nach Best Practice Beispielen sowohl innerhalb und außerhalb der Tourismusbranche, ein regelmäßiger Austausch mit anderen DMOs sowie Leistungsträgern, das Hinzuziehen von externen Experten oder der Kompetenz-Aufbau innerhalb der Organisation können hierbei Orientierung geben.



### BESONDERE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND DES FÜHRUNGSTEAMS

Sie müssen situativ unterschiedlich reagieren. Die Verantwortung sowie bestimmte Entscheidungskompetenzen sollen an die Mitarbeiter in der Umsetzung abgegeben werden. Vertrauen gegenüber Mitarbeitern und gewährte Freiräume sind in diesem Zusammenhang auch sehr wichtig.



### LAUFENDE ANPASSUNG VON STRUKTUREN UND PROZESSEN IN DMOS

Insbesondere Change Management Ansätze können sich als hilfreich herausstellen. Eine abteilungsübergreifende Arbeitsweise, die Nutzung von technischen Systemen (z.B. Intranet) oder Online-Diensten (z.B. Trello, Google Drive, Doodle etc.) und Wirkungsmessungen der Performance können dabei helfen, digitale Projekte erfolgreich und effizient abzuwickeln.



### LERNENDE ORGANISATION

Eine experimentierfreudige Kultur soll forciert werden, die auch Fehler toleriert. Auch die Fähigkeit schnell zu lernen sowie das Gelernte rasch umzusetzen wird zum zentralen Erfolgsfaktor für DMOs werden.



### VORREITER-ROLLEN

DMOs auf nationaler (ÖW) und regionaler Ebene (LTOs) nehmen eine Vorreiter-Rolle ein, sei es in bei der Initiierung und Durchführung von Pilotprojekten oder um den Austausch zu fördern, die es in Zukunft gilt noch stärker auszubauen. DMOs auf lokaler Ebene können im Wissenstransfer sowie in der Umsetzung von gemeinsamen Kampagnen eine zentrale Rolle einnehmen.



### USER- UND GÄSTE-DATEN

In Zukunft sollte auch weiterhin ein Augenmerk darauf gelegt werden, diese Daten zu sammeln und entsprechend zu verarbeiten, um sie für eine individuellere und effizientere Angebotsgestaltung und Kommunikation einzusetzen.

## 5. KONTAKT



**ASTRID SOMMER, MA**

Absolventin „Entrepreneurship & Tourismus“  
Management Center Innsbruck (MCI)

Project Management  
Team Tourismusmarketing GmbH



sommer@tourismusmarketing.com



A +43 664 86 54 015



Kaulbachstraße 4, 80539 München, Deutschland



[www.xing.com/profile/Astrid\\_Sommer15](https://www.xing.com/profile/Astrid_Sommer15)



<https://www.linkedin.com/in/astrid-sommer-ma-25319a105/>