

# Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich 'Gäste holen' – Die Aufklärung eines Cargo-Kults

Pietro Beritelli, Christian Laesser

## Abstract

Der Begriff «Gäste holen» steht umgangssprachlich für die Annahme, dass Tourismusorganisationen aller Art (DMO) vor allem mithilfe von kommunikativen Massnahmen neue oder zusätzliche Gäste für eine Destination gewinnen können. In diesem Artikel argumentieren wir mithilfe von fundierten wissenschaftlichen Studien und praktisch nachvollziehbaren Überlegungen, dass diese Annahme kaum hält. Elf ausgewählte Mythen in der Praxis von DMOs (Destination Marketing/ Management Organization) werden kritisch durchleuchtet und mit einem Cargo-Kult gleichgesetzt. Es zeigt sich dabei, dass wohl viel Aufwand für äusserst wenig Mehrwert im Sinne von zusätzlichen Gästen betrieben wird. Die Konsequenzen vor allem für heutige «marketingorientierte» DMOs sind weitreichend. DMOs haben weiterhin eine Legitimierung. Diese muss sich aber am Ursprung ihrer Entstehung orientieren, nämlich wo eine Antwort zu Marktversagen im öffentlichen Raum gefunden werden musste.

**Keywords:** DMO, «Gäste holen», Cargo-Kult Destinationsmarketing, Destinationskommunikation, Destination Branding

## 1 Einführung

Wir sind der Meinung, dass im Destinationsmarketing und -management eine Reihe von Missverständnissen und falschen Glaubenssätzen bestehen. In den vergangenen rund zehn Jahren haben wir zunehmend beobachtet, dass einige Prinzipien aus der Praxis und der Forschung eine Eigendynamik entwickelt haben, die eine ganze Generation von Touristikern (Praktiker wie Akademiker) Dinge annehmen lässt, die bei genauerem Hinsehen nicht oder nur teilweise stimmen. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht nicht zuletzt deshalb bedenklich, weil die Verfolgung dieser Glaubenssätze mit Aufgaben verbunden ist, welche hohe Kosten verursachen und gleichzeitig keine oder nur beschränkt Wirkung zeigen. Wir versuchen aufzuklären, indem wir in diesem Beitrag

1. Insgesamt elf Glaubens- und Handlungs-Logiken, welche aus unserer Sicht nicht haltbar sind, als «Mythen» plakatieren,

2. diese elf Mythen mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse und Argumentationsketten belasten und damit anzeigen, dass es sich bei diesen Glaubenssätzen eben möglicherweise und wirklich eher um Mythen und nicht Fakten handelt,
3. hierbei auch kritisch reflektiertes Praxiswissen einfließen lassen,
4. und Sie, liebe Leser, dazu ermuntern, innezuhalten und über reales Reiseverhalten – Ihr eigenes und durch Sie beobachtetes – zu reflektieren.

Bevor wir dies im nächsten Kapitel tun, weisen wir darauf hin, dass unsere Argumentation teilweise polemisch klingen mag. Unsere Wahrnehmungen beruhen aber auf tatsächlichen Gesprächen, Diskussionen und Beobachtungen in der Praxis wie auch Akademia, übrigens nicht nur in den Alpenländern und in der Schweiz, sondern im Zuge unserer Arbeit auch auf internationaler Ebene. Dass eine Destination bzw. deren Management- und/ oder Vermarktungsorganisation (DMO) nicht allen elf Mythen gleichzeitig nacheifert, ist offensichtlich. Kombinationen dieser elf Mythen haben wir jedoch in allen möglichen Varianten bei Argumentationen durch Vertreter verschiedener Destinationen erlebt. Dieser Beitrag soll also nicht als Provokation, sondern als gut gemeinte und ernsthafte Belastung vermeintlicher Fakten mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse und Argumenten verstanden werden. Es geht nicht darum, hier ein «DMO-Bashing» loszutreten; in der Tat präsentieren wir zum Schluss einige Überlegungen zur weiteren Entwicklung der Arbeit solcher Organisationen, welche wir nach wie vor als wichtige Akteure im Tourismusmarketing erachten; wobei wir Tourismusmarketing unter Berücksichtigung aller Instrumente und Dimensionen verstehen. Wir laden Sie mit diesem Beitrag dazu ein, unsere vorgebrachte Belastungen ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Vielleicht ergibt sich hierbei ein für alle fruchtbarer (nicht furchtbarer) Diskurs, durch welchen wir alle lernen können. Wir würden uns hierüber freuen.

Wenn wir in diesem Artikel von DMO sprechen, meinen wir sowohl lokale, regionale als auch nationale Tourismusorganisationen oder –agenturen. Normalerweise müsste man bei den Aufgaben dieser Organisationen eine genaue Unterscheidung vornehmen. Wenn es aber um den Glauben geht, dass sie «Gäste holen», dann richten sich alle an den gleichen Denkmustern aus und betreiben dieselben Aktivitäten. In der Praxis beobachten wir nämlich, dass viele der in diesem Artikel beschriebenen Aktionen durch DMOs auf allen Ebenen verfolgt werden.

## 2 Mythen und deren Belastung

Lassen Sie uns also einige Mythen aus Praxis und Wissenschaft vorstellen, die aus dem Glauben entsprungen sind, dass DMOs Gäste in eine Destination holen können. Oder anders formuliert, man geht davon aus, dass eine lokale, regionale oder nationale Tourismusorganisation oder -agentur die Mittel und Fähigkeiten hat, Touristen in der Art zu beeinflussen, dass diese gerade wegen des Zutuns der DMO in eine Destination kommen. Dieser Glaube findet seine historische Begründung spätestens in den 1970er Jahren, als Werbung und Kommunikation vor allem bei Konsumgütern an Bedeutung gewann und Tourismus-DirektorInnen auf der ganzen Welt sich selbst, ihre Organisation und die Verwendung zusätzlicher Einnahmen aus dem Staat und durch Kurtaxen legitimieren mussten. Aber alles der Reihe nach.

### **Mythos 1: Destination Branding durch DMOs bringt Gäste in die Destination.**

In populärwissenschaftlichen Publikationen wird heute der Glaube propagiert, dass eine Marke, die durch eine DMO geschaffen wird, (mehr) Gäste in eine Destination holt. Meistens wird dabei eine Werbeagentur beauftragt, eine aufwendige Analyse der Destination durchzuführen mit dem Resultat, dass einige abstrakte Eigenschaften als Essenz (bspw. «Markenkern») herausgeschält werden. In mindestens so aufwendigen Markenprozessen, auch «Markenstrategie- oder einfach «Strategieprozesse» genannt, werden mögliche Projekte und vor allem Werbeinhalte für ausgewählte geographische Märkte oder allgemeine Zielgruppen formuliert. So aufwendig diese Prozesse sind, so wenig bleibt davon übrig. Oft entstehen nämlich vor allem (1) ein neues Logo und (2) eine neue Kommunikationskampagne. In der Forschung wird diese Vorgehensweise schon länger in Frage gestellt (z.B. Anholt, 2008).

*Gegenargument: Destinationsmarken von DMOs sind bestenfalls (Territorial)-Marker.*

Bis heute gibt es praktisch keine seriösen Studien über die Wirksamkeit von Destination Branding, insbesondere für den Fall, in welchem nicht ganze Länder Destinationen sind. Die Werbewirkung jedenfalls scheint nicht nur für Destinationen, sondern sogar für einzelne touristische Betriebe sehr gering zu sein (Stienmetz, Maxcy, & Fesenmaier, 2015). Wir haben deshalb dieses Thema in einer aktuellen Studie gründlich durchleuchtet (Beritelli & Laesser, 2018). Dabei unterliegt ein Grossteil der Praktiker und Forscher vier grundlegenden Denkfehlern.

Denkfehler 1: «reverse branding». Damit meinen wir, dass der Name eines Ortes, einer Region, eines Landes als geographische Bezeichnung oft schon seit Jahrhunderten bekannt ist und sich Bilder von solchen Orten ebenfalls über lange Zeit gebildet haben. Markenberater und Destinationsmanager unterschlagen diese Tatsache, indem Sie in ihren Präsentationen zuerst von einem aktuell weltbe-

kannten Ort sprechen und dann zum Beispiel eine Verbindung zum Logo der entsprechenden DMO herstellen. Auf diese Weise suggerieren sie, dass die Destination deshalb bekannt ist, weil die DMO so gutes Branding macht. Den Namen des Ortes gibt es aber schon viel länger, und wenn wir von Orten sprechen, haben wir auch weder DMO Logos mit dem entsprechenden Namen noch deren Kommunikationsinhalte im Kopf. Bekannte geographische Namen von Orten oder Regionen existieren schon länger, sind meist nicht touristisch begründet, und sind prominenter in den Köpfen der Gäste als touristisch beabsichtigte Stichworte und Assoziationen, verbunden mit einem absichtlich dafür geschaffenen Logo durch die DMO. Hier handelt es sich also um einen unbewussten verführerischen geistigen Fehltritt.

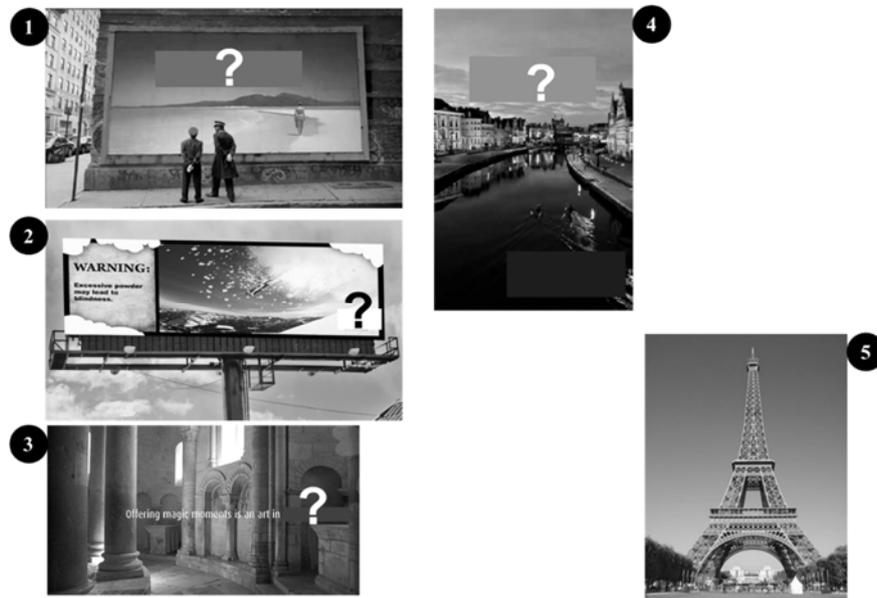
Ein weiterer fehlerhafter Zugang (Denkfehler 2) ist die Argumentation, dass bekannte Konsumgüter- oder Investitionsgütermarken als Vorbild für Destinationsmarken dienen sollen. Zuerst wird dargestellt, wie berühmt und unverkennbar Marken wie i-Phone oder Coca-Cola sind, weil eine Firma mit Marketingabteilung und viel Budget dahintersteht und dann wird suggeriert, dass man dies auch für Orte und Regionen tun kann. Eine touristische Destination ist aber offensichtlich kein durch den Anbieter vorfabriziertes Produkt, sondern vielmehr ein Erlebnisraum, welcher für den Gast unterschiedliche Ressourcen bereithält. Tatsächlich können Sie selbst alle eigenen Urlaubsreisen als Beispiel nehmen und sich fragen, was das Produkt war und wer da eigentlich was (mit-)produziert hat. Sie selbst sind derart stark und prominent in die Mitproduktion Ihrer Erlebnisse involviert gewesen, dass man tatsächlich vom Reisenden als Ko-Produzent spricht (Beritelli & Bieger, 2015; Kaspar, 1995; Maggi, 2014; Smith, 1994). Sogar wenn Sie selbst zweimal denselben Ort besuchen, werden Sie ganz andere Erlebnisse (mit-)produzieren. Dabei ändern sich ihre Erinnerungen und Assoziationen bei jedem neuen Erlebnis. Dies, weil eine Destination kein Gegenstand ist, der für alle Konsumenten objektiv und sachlich dieselben Funktionen und denselben Nutzen schafft<sup>1</sup>. In einer touristischen Destination stellen die Anbieter bestenfalls kombinierbare Elemente für ein zusammenhängendes Erlebnis zur Verfügung. Anzunehmen, dass eine DMO dabei die Kontrolle über die Markenführung und die entsprechenden Erlebnisse während der Reise haben soll, ist eine masslose Selbstüberschätzung.

---

<sup>1</sup> Die Verwendung des Begriffs «Produkt» bei Reisen verleitet grundsätzlich zu Fehlschlüssen, weil angenommen wird, dass man im Tourismus als Anbieter etwas produziert und dann an die Nachfrage anpreist und verkauft. Der eigentliche Produktionsprozess wird aber bei Reisen erst durch die Reisenden selbst ausgelöst und schrittweise durch ihre eigenen Entscheidungen allmählich zu einem Erlebnis gebildet. Von «Produkten» zu sprechen, die von einem Leistungsträger angeboten werden, ist eine unkorrekte Bezeichnung, die oft zu einer Selbstüberschätzung der Anbieter in diesem Prozess führt. Korrekt handelt es sich nur um Leistungen. Auch Pauschalreisen sind keine «Produkte», sondern müssen korrekterweise als Leistungsbündel bzw. Angebot (Leistungen mit einem konkreten Preis) benannt und auch so verstanden werden.

Denkfehler 3: «blurry communication». Am Ende wird sodann behauptet, dass es halt eben um die Kommunikationsinhalte geht und nicht um ein Logo. Schliesslich betreibt man keinen so grossen Aufwand nur wegen eines Logos. Oft wirft man auch den Spruch hin: «Eine Marke ist kein Logo». Und doch ist es genau das, weil DMOs aufgrund ihrer beschränkten Mittel, der Heterogenität der verschiedenen touristischen Ressourcen und Angebote in «ihrem» Raum und der starken Abhängigkeit von ihren Anspruchsgruppen nur allgemeine, vage, austauschbare Botschaften aussenden können. Damit verletzen sie die Grundprinzipien jeglichen Brandings, wie bspw. klare Positionierung durch Differenzierung, Einzigartigkeit der Leistungen, wettbewerbliche Vorreiterrolle, klar definierte Zielgruppe(n), langanhaltende Konsistenz im Verhalten, usw. Das Logo bleibt oft die einzige Konstante und damit das einzige Wiedererkennungsmerkmal der Botschaft. Und dieses ist oft ebenfalls nicht klar erkennbar. Erkennbar sind dagegen einzigartige Attraktionen, allenfalls einzigartige Leistungen, kulturelle Ausprägungen, und dergleichen. Lassen Sie uns dies kurz illustrieren. Die untenstehende Abbildung zeigt, dass es für die Fälle 1-4 keine Chance gibt, zu erkennen, von welchen Orten oder Regionen man spricht, weil genau das Logo überdeckt wurde. Es gibt nur ganz wenige Orte auf der Welt (z.B. Paris), die dank starker «Marker» (Attraktionen, Events, oder ähnliches) weltberühmt sind. Das entsprechende Bild benötigt auch kein Logo und auch keine «Marke».

Abbildung 1: Ohne Logo keine Erkennbarkeit wegen «blurry communication»



Quelle: Beritelli & Laesser, 2018

Den vierten Denkfehler haben wir in der Studie aufgedeckt. Hier wurden je 400 ProbandInnen in vier berühmten Schweizer Destinationen gebeten, aus vier Logos, das richtige neben den drei falschen zu erkennen; zuerst für den Ort, wo sie sich gerade befanden, dann für die anderen drei Orte. Diejenige, die es am besten erkannt haben, waren die Befragten, die am jeweiligen Ort waren und an den Orten wo das Logo praktisch überall zu sehen war; am besten in Zermatt, wo der Ort mit dem Logo «vollgepflastert» ist. Am zweitbesten haben es die Leute erkannt, welche nicht gerade an diesem Ort waren, aber immerhin schon dort gewesen waren. Dabei wurde herausgefunden, dass, je weniger Zeit von der vorherigen Reise verstrichen war, desto eher haben die Befragten auf das korrekte Logo getippt. Am schlechtesten haben die Befragten ein Logo wiedererkannt, wenn sie noch nie in der Destination gewesen waren und – falls gesehen – in den Medien gesehen haben wollen. In diesem letzten Fall tippten diese meist falsch. Tatsächlich ist die Werbewirkung stark abhängig von Frequenz (möglichst oft) und Aktualität (möglichst kürzlich) der Botschaften (Higgins & King, 1981; Levin, Joiner, & Cameron, 2001; Nelson, 2002; Zajonc, 1968). Auch die grössten Budgets<sup>2</sup> würden nicht ausreichen, um eine bleibende, klare Botschaft zu verankern.

Wir folgern daraus, dass Destinationsbrands bestenfalls für wenige, klar abgrenzbare (bspw. kulturell, aufgrund von Attraktionen) Räume genutzt werden können oder dann, in einer reduzierten Form, als Territorialmarker, ähnlich wie ein Gemeindewappen oder das Ortsschild bei der Ein-/ Ausfahrt eines Ortes. Dies hat unmissverständlich mit der ursprünglichen Definition der Marke zu tun. So hat Kotler schon früh «brand name» als Attribut des Produktes und nicht als Teil von «promotion» zugewiesen (Kotler, 1980). Heute noch definieren wir die Marke als Attribut, das unser Produkt/Dienstleistung von anderen unterscheidet: «...[a brand is...] name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. (AMA, 2010; K. L. Keller, 2003).» Wenn Sie also Ihren Lieblingsshampoo auf einem Regal im Supermarkt suchen und es schnell wiedererkennen, wurde es gut «gebrandet» (d.h. gekennzeichnet).

---

<sup>2</sup> Die DMO von Las Vegas hat ein Gesamtbudget von rund 200 Mio US\$, wobei ein Grossteil für Kommunikation verwendet wird. Können Sie sich auch an deren Werbung erinnern? Waren Sie gerade deswegen schon einmal in Las Vegas?

**Mythos 2: Je mehr Kommunikation DMOs betreiben («Grundrauschen»), desto mehr Gäste werden kommen.**

Dieser Mythos knüpft an den ersten Mythos an. Hier wird behauptet, dass man einfach viel Kommunikation betreiben muss. Irgendwie und irgendwann wird man ja wahrgenommen. Der Marketing-Mix - technisch korrekter – der Kommunikationsmix wird so missverstanden, dass man möglichst alle Kanäle der Kommunikation bespielt ('Marktbearbeitung').<sup>3</sup> Schliesslich werden sich Reisende bestimmt später an die Werbung oder an die Kommunikationsbotschaft erinnern und dann eine entsprechende Reise buchen. In Wahrheit setzt der Marketing-Mix respektive der Kommunikationsmix aber voraus, dass der Anbieter die Wirkung der verschiedenen Instrumente gut kennt und nur diejenige mit der stärksten Hebelwirkung einsetzt. Wer alle Kanäle bespielt, hat entweder keine Kenntnis über deren Wirkung und/ oder zu viel Geld auszugeben.

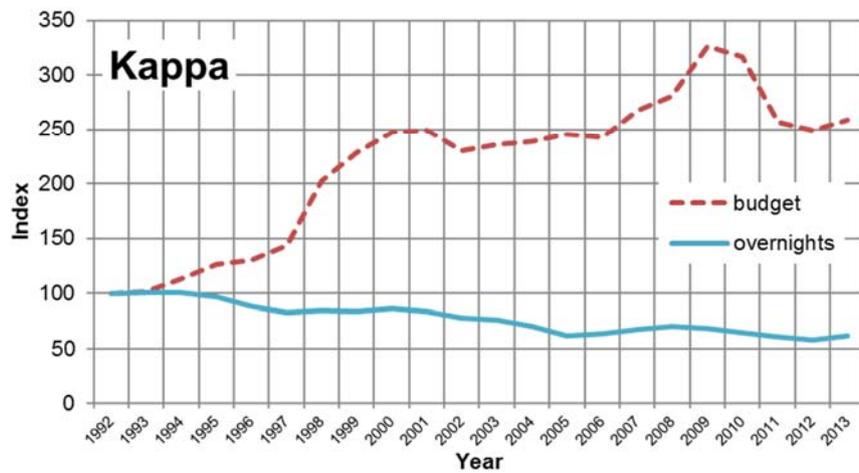
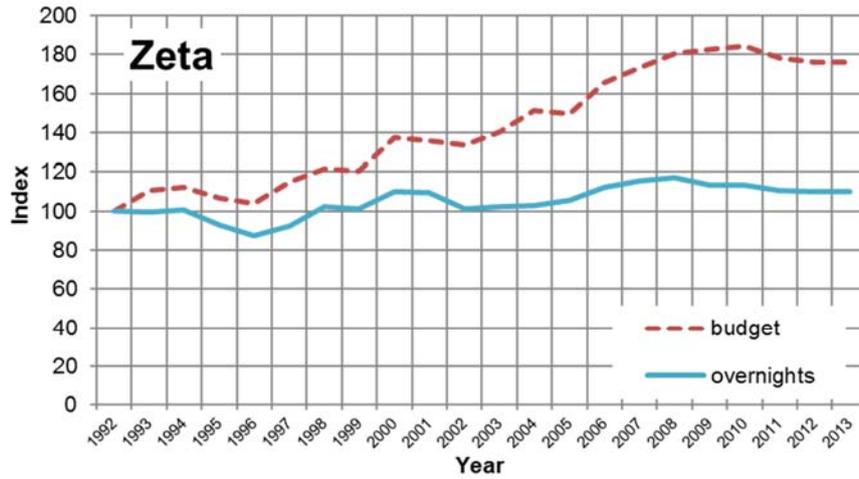
*Gegenargument: DMO-getriebene Kommunikation, um Gäste zu holen kommt selten bei den (potenziellen) Gästen an.*

Wenn wie in der Studie zum ersten Mythos klar wird, dass die Kommunikation durch die DMOs nur selten und zu kurz wahrgenommen wird, leuchtet ein, dass diese nur bruchstückhaft in Erinnerung bleibt. Im schlimmsten Fall wird eine Botschaft durch Destination A ausgesendet und durch die potenziellen Gäste in Erinnerung behalten als Botschaft einer ähnlich ausgestatteten, vergleichbaren Destination B. Die folgende Abbildung zeigt wie dieser Mythos dazu geführt hat, dass man immer mehr für Destinationskommunikation ausgibt. Von den zwei anonymisierten Urlaubsdestinationen in der Schweiz wurden die Logiernächte und das Budget indexiert. Das Bild zeigt, wie trotz anhaltend rückläufiger Logiernächte zunehmend Geld durch die DMO grösstenteils für Kommunikation ausgegeben wird. In Phase 1 betreibt man noch die traditionellen Aufgaben eines Verkehrsvereins. Seit den 1990-ern nimmt das Rennen um mehr Budget für «Destinationsmarketing» (damit meint man vor allem Kommunikation) zu (Punkt 2). Heute hat sich dieser Glaube derart verwurzelt, dass man nicht mehr infrage stellt, ob es Sinn macht (Punkt 3). Die Konkurrenz nimmt ja immer mehr zu und man muss immer mehr für Kommunikation aufwenden, um bemerkt zu werden. Eigentlich wird aber viel Marketing-Firlefanzen betrieben.

---

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird der Begriff «Marktbearbeitung» auf kuriose Weise überzogen. So wird angenommen, dass man einen Markt so für die eigenen Zwecke beeinflussen kann, wie man beispielsweise einen Teig bearbeitet, um daraus gutes Brot zu machen. Tatsächlich entscheiden und handeln die Reisenden alles andere als wie sich das die DMO wünscht.

Abbildung 2: Rennen ums «Destinationsmarketing» führt zu laufend mehr DMO-Budgets.



Quelle: (Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015, p. 121)

Das sogenannte «Grundrauschen» oder anders formuliert der Versuch, auch zu kommunizieren, weil es die anderen auch tun, greift zu kurz und zeugt eher von Unwissenheit, an welche Zielgruppe genau welche klare Botschaft gesendet werden soll. Hinter dem Begriff «Grundrauschen» steckt auch der Glaube, dass man nichts verpassen darf, vor allem dort wo vermeintliche Konkurrenten hingehen<sup>4</sup>. Dies produziert auch die institutionell getriebene Variante dieses Mythos, die zu einem weiteren Unwort des Destinationsmarketings führt: «Präsenz zeigen».

**Mythos 3: Je mehr die DMOs präsent sind («Präsenz zeigen), desto mehr Gäste werden kommen.**

Vor allem für Publikumsmessen oder an andere Veranstaltungen, an denen die DMOs sich beispielsweise an einem Stand präsentieren können, wird dieser Begriff verwendet. Präsenz zeigt man auch in den Medien, wenn man beispielsweise eine neue Kampagne für Gäste, um eben «Gäste zu holen», vorstellt.

*Gegenargument: Die DMOs sind dort präsent, wo ihre Geldgeber sind und wo andere DMOs präsent sind.*

Um diesen Mythos aufzuklären, reichen ein paar kritische Fragen und gesunder Menschenverstand. Sind Sie schon einmal für Ihre Reiseplanung an eine Reisemesse gegangen? Wenn Sie an einer Urlaubsmesse waren, haben Sie auch Dokumente oder Informationen mitgenommen, mit denen Sie dann eine Reise gebucht haben? Wenn ja, war es aus einem Stand einer DMO oder eines Reiseveranstalters, der konkrete Angebote anpries? Wie oft ist es Ihnen passiert, dass Sie an einer Publikumsmesse oder an einer sonstigen Sport- oder Kulturveranstaltung von einem Stand einer DMO so beeindruckt waren, dass Sie gleich nach Hause gegangen sind und gebucht haben oder Jahre später sich gerade daran erinnern haben und deshalb dann gebucht haben? Gerade für Publikumsmessen wissen wir schon seit längerem, dass Reisende diese praktisch gar nicht als Entscheidungsquelle verwenden (Wert von 1.14 aus einer Skala von 1 (gar nicht) bis 4 (sehr stark); nur Radio- und TV-Werbung schneiden noch schlechter ab (Bieger & Laesser, 2004).

Präsenz zu zeigen, hat tatsächlich mehr mit institutioneller Vertretung zu tun. In Wahrheit wendet man noch grosse Summen auf für Stände an Expos und Messen, wo auch andere Regionen und Länder vertreten sind. Viele Destinationsmanager lassen sich dann vom Auftritt ihrer «Konkurrenten» blenden und hoffen, in den Augen ihrer zahlenden Anspruchsgruppen – dazu gehört auch die Politik – gut dazustehen. Man vergleicht sich untereinander ohne zu realisieren, dass die

---

<sup>4</sup> Damit sind die Touristiker in guter Gesellschaft mit anderen Branchen: Verschiedene Werbestedien haben gezeigt, dass Unternehmen oft werben, nachdem und weil deren Konkurrenten mit Werbebotschaften unterwegs sind, bspw. für Waschmittel im TV.

wirklichen, potenziellen Gäste diese Bühnen gar nicht wirklich besuchen oder nicht für ihre Reiseentscheide verwenden. Am Ende sind aber alle dort anwesenden Anspruchsgruppen aus der eigenen Destination befriedigt, weil man ja sich selbst vertreten gesehen hat. Und so hält sich dieser Mythos hartnäckig seit Jahrzehnten.

**Mythos 4: Je mehr Marketing DMOs betreiben, desto mehr Gäste werden kommen.**

In den 1980er Jahren haben zu diesem Mythos auch Tourismusforscher beigetragen. Dabei wurden in Zeiten und Ländern, in denen der Tourismus zunahm, Korrelationen (A und B hängen zusammen) oder noch weitergehend Regressionen (A führt zu B) hergestellt zwischen (Marketing-)Budgets von DMOs und Ankünften/Logiernächten. Die Resultate waren manchmal signifikant und positiv (z.B. Uysal & Crompton, 1984; Uysal & O'Leary, 1986).

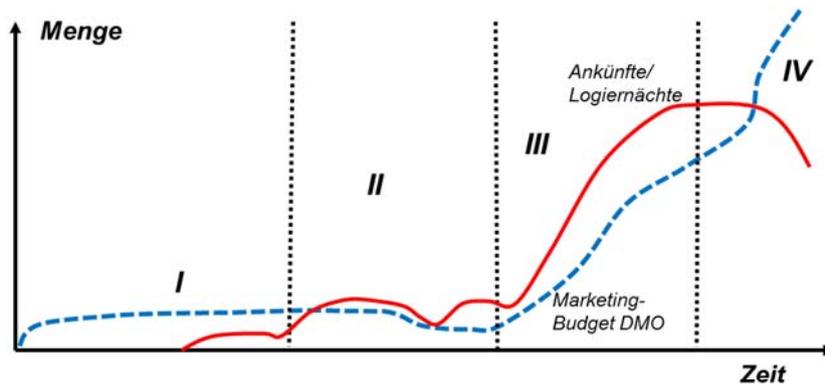
*Gegenargument: Die allermeisten «Beweise» dazu sind entweder Scheinkorrelationen oder sogar inverse Kausalitäten.*

Scheinkorrelationen sind der Fluch der Statistik und eine permanente Gefahr, auch für Ökonomen. Sie entstehen, wenn der Forscher den Zusammenhang zwischen zwei Variablen mithilfe einer Wahrscheinlichkeitsstatistik prüft. Signifikante und sogar starke Zusammenhänge finden sich aber auch zwischen zwei Variablen, die (1) gar nichts miteinander zu tun haben und/oder (2) wo gerade die passenden Datenpunkte respektive die passenden Jahre gefunden werden, die einen signifikanten Zusammenhang produzieren. Der Grund für diese Probleme ist einfach: Eine Gleichung stellt auf beiden Seiten dasselbe auf unterschiedliche Weise formuliert dar. Ein Gleichheitszeichen kann deshalb nie eine Kausalität, welche die Richtung respektive den Einfluss vorgibt, begründen (Vgl. das Problem von Huhn und Ei). Offensichtliche Fälle von Scheinkorrelationen haben unterhaltsamen Charakter (Vigen, 2015). Aber auch zwischen den (Marketing-) Ausgaben der DMOs und statistischer Grössen wie Ankünfte oder Logiernächte lassen sich immer wieder signifikante Zusammenhänge konstruieren, wenn man nur den passenden Zeitraum auswählt und wenn auch mehr für Destinationsmarketing ausgegeben wird. Die untenstehenden Skizzen zeigen vier unterschiedliche Fälle. Im ersten Fall (I) finden wir Destinationen und Länder, die bspw. wegen der Abgeschiedenheit noch heute wenige Besucher verzeichnen. Gleichzeitig haben Institutionen und Organisationen eine geringe Bedeutung, weil der Staat nur wenige Dienstleistungen anbieten muss oder auch weil die Gebiete dünn besiedelt sind. Abgelegene Orte und Regionen wie bspw. grosse Teile Russlands, Zentralafrikanische Länder, Grönland, etc. mögen dazu gehören. Es gibt aber auch zahlreiche Fälle im Quadrant II. Hier sind DMOs kaum vorhanden und bieten bestenfalls lokale Information. Hier ist die Rolle von Institutionen gering oder der Staat hat geringe finanzielle und personelle Mittel. Der Tourismus floriert hingegen und die Destination erfreut sich zunehmender Besucher. Mittelmeerdestinationen insbesondere in Ländern wie Italien, Griechenland aber auch im Balkan, wo für den

Tourismus keine Budgets (mehr) aufgewendet werden, sind in diesem Quadranten zu finden. Aber auch im Vergleich mit Nachbardestinationen können Vergleiche angestellt werden. So registriert man am Deutschen Bodenseeufer aktuell einen rapiden Zuwachs an Besuchern ohne dass die DMOs grössere Budgets erhalten hätten (Fall II). Im Gegensatz dazu finden sich stagnierende Besucherzahlen auf der Schweizer Seite, trotz stabiler oder zunehmender DMO-Ausgaben (Fall IV).

Der Mythos, der den Glauben bestärkt hat, dass mehr Ausgaben für den Tourismus und somit grössere Budgets für die DMOs mehr Besucher produzieren, hat sich durch die Studien gefestigt, die sich in der Zeit aus dem Quadranten II befinden. Tatsächlich werden auch in solchen Zeiträumen eher Studien in Auftrag gegeben. Bei zunehmender Bedeutung des Tourismus will man ja auch beweisen können, welche Rolle es spielt und wie man das besser managen und vermarkten kann.

Abbildung 3: Budget der DMO und Anzahl/Wachstum von Besuchern – Es gibt alle möglichen Fälle



<i>mehr Budget</i>	<b>IV</b>	<b>III</b>
<i>geringes/ kein Budget</i>	<b>I</b>	<b>II</b>
	<i>wenige(r) Besucher</i>	<i>mehr Besucher</i>

Quelle: eigene Abbildung.

Man beachte, dass es genügend Beispiele für alle vier Fälle gibt und dass es deshalb wissenschaftlich keinen wirklich belastbaren Beweis dafür gibt (z.B. Deskins & Seevers, 2011), dass diese beiden Variablen zusammenhängen. 'Nicht wirklich', weil für eine Studie aus Australien, in welcher geprüft werden sollte ob mehr Marketingausgaben mehr Besucherzahlen generieren, die Autoren eine Einschränkung in der Studie einräumen mussten (Crouch, Schultz, & Valerio, 1992). Crouch et al. argumentierten nämlich, dass der signifikante Zusammenhang nicht nur die Kausalität in die eine Richtung, also «je höher das Budget, desto mehr Besucher», sondern eine inverse Kausalität, also «je mehr Besucher, desto höher das Budget», erlaubt. Letztere ist mindestens so plausibel wie die erste. Diese inverse Kausalität spiegelt tatsächlich unmittelbare und besser nachvollziehbare Mechanismen wider. So kann bei steigenden Zahlen im Tourismus besser für mehr Mittel zugunsten der Branche lobbyiert oder diese gar automatisch, bspw. durch umsatzabhängige Abgaben, gewonnen werden. Diese Mechanismen sind teilweise auch gesetzlich verankert. So steigt bei einem gegebenen Kurtaxensatz das Budget der DMO kontinuierlich an, solange mehr Besucher ankommen. Dies verleitet die DMO in guten Zeiten auch mehr zu tun und weniger kritisch auf die Wirkung der eingesetzten Mittel zu schauen. Was leider zunehmend in verschiedenen Alpendestinationen eintrifft, ist der Fall IV, bei welchem man aufgrund von abnehmenden Besucherzahlen, weniger Kurtaxen einnimmt und man andere Finanzierungsquellen anzapfen muss, um «wettbewerbsfähig zu bleiben», sprich mehr für Kommunikation auszugeben.

**Mythos 5: DMOs holen durch soziale Medien und mithilfe von Influencern neue Gäste.**

Manche Touristiker haben die oben aufgeführten Probleme erkannt. Deshalb setzen sie auf ein neues Kommunikationsthema: Soziale Medien und speziell Influencer. Das Thema des Influencer Marketings ist eigentlich nicht neu. So hat man schon früher durch Opinion Leaders und Testimonials auch im Tourismus versucht, neue Gäste zu gewinnen. Wenn berühmte, nachahmenswerte Vorbilder ein Produkt kaufen oder einen Ort besuchen, werden viele andere das auch tun wollen, so der Glaube.

*Gegenargument: Entscheidend ist der Sender der Botschaft, nicht der Kanal.*

Konsumentenbeeinflussung durch soziale Netzwerke (nicht nur digitale) gibt es tatsächlich, beispielsweise im Rahmen von Studien zu Nachahmungen bei Zigarettenkonsum von Jugendlichen (Sen & Basu, 2000), in Vereinskreisen (Lee, Cotte, & Noseworthy, 2010), in Nachbarschaften (z.B. Yang & Allenby, 2003) und natürlich auch im Rahmen von Besuchen, zum Beispiel bei Freunden (Wheeler & Stutz, 1971). Gemeinsam an den meisten dieser Studien ist jedoch, dass die Beeinflussten die Beeinflusser persönlich kennen und in der Regel auch mit ihnen in Dialog stehen. Tatsächlich spielt der Mechanismus der Mund-zu-Mund Propaganda (word-of-mouth, abgekürzt WOM) eine wichtigere Rolle als der Kanal selbst,

über welche die Empfehlung ausgesendet wurde. Gerade bei Reisen spielt WOM eine zentrale Rolle (Mazzarol & Soutar, 2002; Michael, Armstrong, & King, 2004; Murphy, Moscardo, & Benckendorff, 2007; O'Leary & Morrison, 1995; Stokes, 2008). Die überragende Bedeutung der Mund-zu-Mund Werbung wurde mit und ohne sozialen Medien auch in der Schweiz bewiesen (z.B. Laesser & Bieger, 2008; Laesser & Riegler, 2012).

Dass jetzt WOM auch über digitale Kanäle zu e-WOM wird und mindestens so wirksam ist, liegt auf der Hand (z.B. Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008). Schliesslich traut man weiterhin den Leuten, die man selber kennt und zu denen man einen persönlichen Bezug hat. Ob man es persönlich, am Telefon oder über soziale Medien tut, ist für die Beteiligten nicht massgebend. Die neuen Medien verführen DMOs aber, sich auch dort zu präsentieren. Das funktioniert jedoch nicht. Es gibt keinen stichhaltigen Beweis dafür, dass Reisende aufgrund von geposteten Botschaften von DMOs – wir sprechen hier bewusst nicht von buchbaren Angeboten – dann tatsächlich eine Destination besucht haben. «It's the sender, not the channel, ...!». Diese Erkenntnis sollten wir spätestens bei diesem Mythos beherzigen.

Bei Vorbildern, die man nicht kennt, ist bestenfalls die unmittelbare, geographische Nähe zum aktuellen Ort und Geschehen ausschlaggebend für einen Besuch. So kann ein berühmter Schauspieler in einem Urlaubsort ein aktuelles Bild von sich mit der Location posten und hunderte Fans aus einem Umkreis von bis zu zwei Stunden werden sich dorthin begeben. Ob die DMO das wirklich organisiert, ist anzuzweifeln und ob das wohl zum erwünschten «Gäste holen» der DMOs zählt, sei dahingestellt.

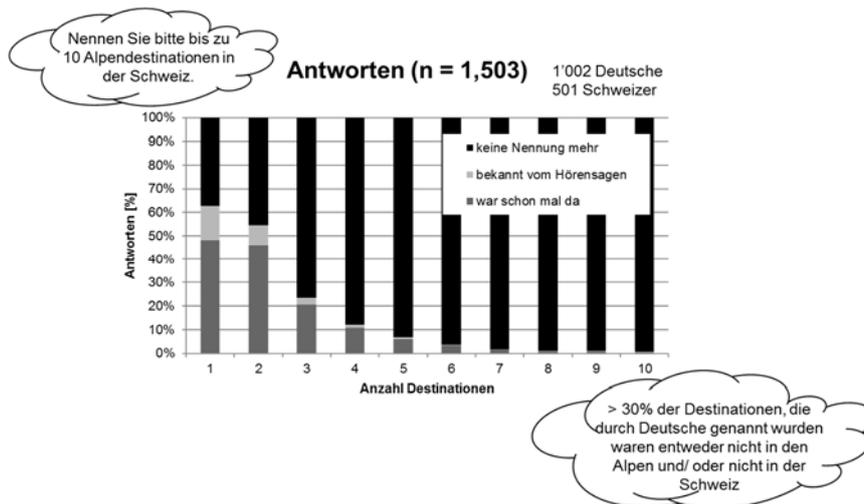
**Mythos 6: Je höher der Bekanntheitsgrad unserer Destination, desto eher werden Gäste kommen. Deshalb müssen DMOs den Bekanntheitsgrad der Destination erhöhen.**

«Wir haben so viel Schönes und Interessantes anzubieten in unserem Ort/in unserer Region! Wenn die Welt das nur wüsste, dann hätten wir auch mehr Gäste. Wir müssen nur den Bekanntheitsgrad unseres Ortes/unserer Region steigern!» Diese Logik hat schon viele Entscheidungsträger dazu verleitet, sehr viel in Kommunikation über die DMO zu investieren. Der Glaube, dass viel Kommunikation durch die DMO irgendwie neue und mehr Gäste anlockt, ist auch mit den Mythen 2 und 4 in diesem Beitrag verbunden.

*Gegenargument: Wir kennen viele Orte auf der Welt, entscheiden aber nicht aufgrund des Bekanntheitsgrades.*

Eigentlich wissen wir alle schon heute über alle Orte auf der Welt, dass es sich um mögliche Reiseziele handeln kann. Wer in der Schule ein bisschen von Geographie mitgekriegt hat, weiss ungefähr wo Hong Kong liegt. Dass wir von Dubai als prunkvolle Feriendestination auf der Arabischen Halbinsel wissen, ist auch spätestens seit der Entstehung von bombastischen Bauprojekten über die Medien an uns herangetragen worden. Reiseerfahrene wissen auch von Freunden oder über Dokumentarfilme über die landschaftlichen Schönheiten Patagoniens. Interessanterweise haben wir aber von den DMOs dieser Orte und Regionen nichts in Erinnerung, wohl, weil wir das auch nie wahrgenommen haben<sup>5</sup>. Relevant aber ist bei Reiseentscheiden, was wir aktiv abrufen können (ungestützte Bekanntheit). Eine frühe Studie, die wir durchgeführt hatten, zeigt auf (1) wie wenige Destinationen wir im Kopf abrufen können und (2) dass wir diese vor allem deshalb kennen, weil wir selber schon da gewesen sind.

**Abbildung 4: Ungestützte Bekanntheit für Alpendestinationen in der Schweiz**



Quelle: Daten aus einer Befragung des IMP-HSG, 2005.

<sup>5</sup> Machen Sie den Test. Denken Sie bitte zurück an die vergangenen Urlaubsdestinationen (Orte, Regionen, Länder), die Sie besucht haben. Wie wussten Sie von der Existenz dieser Destinationen oder zumindest von deren Namen? Waren hier Informationen oder Botschaften von der jeweiligen DMO im Spiel? Suchen Sie anschliessend über eine Suchmaschine zu diesen Destinationen die Informationen über die jeweilige DMO. In den meisten Fällen finden Sie etwas dazu. In einigen Fällen werden Sie staunen, was diese Organisation alles kommuniziert und wie wenig/ nichts davon an Sie durchgedrungen war.

Eigentlich müssten solche Resultate nicht zum Schluss führen, dass der Bekanntheitsgrad gesteigert werden soll (wie denn auch?). Einmal mehr zeigt sich hier, dass Reisende anhand ihres persönlichen Umfeldes und der persönlichen Erfahrungen meist einfach gestrickte Entscheidungen treffen. Diese Erkenntnis steht auch eindeutig im Gegensatz zum aktuell beliebten Konzept des 'customer journey'. Dieses suggeriert, dass wir zuerst Inspiration benötigen und dann träumen müssen, damit wir gleich buchen und abreisen, dass wir also einem linearen gesteuerten Prozess folgen. Dies führt uns zum nächsten Mythos.

**Mythos 7: DMOs müssen schauen, dass man von 'ihrer' Destination träumt. Die Phase 'inspiration' und 'dreaming' sind wichtiger Bestandteil des Entscheidungszyklus von (potenziellen) Gästen.**

Was noch in den 1980er Jahren die AIDA-Formel im Marketing darstellte (A = Aufmerksamkeit ('attention'), I = Interesse ('interest'), D = Wunsch ('desire'), A = Handlung ('action')), wird heute in einer neuen Variante vorgestellt. So gehen heute viele Konzepte davon aus, dass die potenziellen Gäste zuerst inspiriert werden müssen (das setzt auch die Bekanntheit eines Ortes voraus), damit sie davon träumen. Es folgt demgemäss eine Phase der Planung der Reise, die dann konsequent ausgeführt wird. Die moderne Variante berücksichtigt auch, dass die Gäste durch die sozialen Medien Ihre Eindrücke festhalten und weiterleiten ('sharing'). Der neue Prozess ist meist dann als simpler, direkter Kreislauf dargestellt und soll dann ungefähr so funktionieren: Inspiration – Träumen – Planen – Reisen – 'Sharen' (d.h. Teilen), und dann beginnt es von Neuem. Je mehr die DMO in diesen Schritten kommuniziert und zutut, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass man potenzielle Gäste entlang des Zyklus nicht verliert und dass man einen positiven Kreislauf beeinflussen oder gar kontrollieren kann.

*Gegenargument: Wir träumen von vielen Orten und werden nie dort hingehen. Entscheidungen über die Destination werden anders getroffen als für Konsumgüter.*

Eine Reise ist das Resultat vieler kleiner einzelner Entscheidungen. Man spricht auch von einer Portfolio-Entscheidung. Es geht darum, wo wir hingehen und übernachten, mit wem, wann, womit, usw. Für die Planung gibt es nicht wirklich einen Beginn- und Endpunkt; sie werden vielmehr fortwährend getroffen, revidiert oder gar annulliert. Die meisten Entscheide werden darüber hinaus schon nur dank der zunehmenden Digitalisierung in der Gesellschaft immer weiter aufgeschoben (DiPietro, Wang, Rompf, & Severt, 2007). Viele Entscheidungen und Käufe werden auch impulsiv getätigt (Laesser & Dolnicar, 2012). Die Inspiration und der Wunsch, ganz bestimmte Destinationen zu besuchen stehen hierbei in starkem Gegensatz zur Tatsache, dass wir am Ende dort hingehen, wo wir schon einmal gewesen sind und womit unsere Mitreisenden oft einverstanden sind.

Wir haben kürzlich 110 Personen unter anderem nach den Destinationen gefragt, von denen sie träumen aber die sie bisher noch nicht besucht haben. Anschliessend haben wir nach den Ursachen des 'Noch-nicht-Besuchens' gefragt. Die weitaus stärksten Hemmer waren soziale Bedingungen («hatte keine Gelegenheit mit... hinzugehen», «kenne niemanden dort», «kenne niemanden, der mit mir hingehen könnte»), gefolgt von «keine Zeit» und «kein Geld dafür» (Beritelli & Reinhold, 2018). Es geht insgesamt also um exogen sich bietenden Gelegenheiten, in Abstimmung mit eigenen Absichten und eigenen Möglichkeiten (bspw. Zeit, Finanzen, usw.; Laesser, Beritelli, & Luo, 2018). Wir träumen unser ganzes Leben lang, Orte und Länder zu besuchen und werden wohl bei vielen damit rechnen müssen, dass wir sie nie besucht haben werden. Andererseits besuchen wir Destinationen, von welchen wir nie geträumt haben. Oder wir planen auch vielleicht, mehr oder weniger detailliert, Destinationen zu besuchen und müssen dann aber unsere Pläne umstellen, weil am Ende das passende Angebot nicht zu finden ist oder nicht richtig organisiert werden kann oder weil dann einfach neue Ideen und Vorschläge dazwischenfunken, die passender erscheinen<sup>6</sup>. Kurz: «Träumen» ist weder notwendige noch hinreichende Bedingung für einen Entscheid; es gibt nur wenige Fälle, bei welchen beide eintreffen (Entscheid ist kongruent mit Traum). Es gibt aber viele Fälle, wo diese beiden Domänen unabhängig voneinander sind. Dass eine DMO entlang dieser unterschiedlichen Prozesse immer wieder die Entscheider am Haken behält oder sogar neu herausfischen kann und zur endgültigen, verbindlichen Buchung führt, ist ein etwas naiver Glaube. Spätestens bei der Buchung selbst verliert man den Fisch, wie sich im nächsten Mythos zeigt.

#### **Mythos 8: DMOs können mit eigenen digitalen Vertriebskanälen viele Gäste in die Destination holen.**

So wie Reisebüros und Reiseveranstalter einzelne Reiseleistungen vermitteln und Pauschalreisen verkaufen können, so können auch DMOs dasselbe für die touristischen Unternehmen ihrer Destination tun. Schliesslich betreiben die ersten Outgoing-Vertrieb und die zweiten Incoming-Vertrieb über dieselben Kanäle (z.B. Messen, digitale Verkaufskanäle). Man geht davon aus, dass DMOs die Leistungen ihrer regionalen Partner erfolgreich vermitteln und letztendlich verkaufen können. Zur Vermittlung kommen wir im Mythos 9 zu sprechen. Zum direkten Verkauf über die eigenen Kanäle nehmen wir im folgenden Gegenargument Stellung.

*Gegenargument: DMOs verkaufen selber auf digitalen Kanälen weniger als man hofft. Falls ein Gast eine DMO-Webseite besucht, ist es meist nachdem er sich entschieden und gebucht hat.*

---

<sup>6</sup> Im Marketing spricht man auch von den 'Identifikationswelt' und der 'Handlungswelt'. Beide sind selten vereinbar. Während wir in der ersten Emotionen, Bilder, Wünsche, etc. in den Köpfen konstruieren und entwickeln, finden in der zweiten reale Handlungen statt (Rutschmann & Belz, 2014).

Die Wirkung des Verkaufs über DMO-eigene Websites ist in den vergangenen Jahren auf einem vernachlässigbaren Niveau stehen geblieben respektive – falls es je höher war – gesunken. So wird je nach Umfrage und je nach Land 0.3-4.5% des gesamten Buchungsvolumen für Hotels über diese Kanäle abgewickelt (Schegg & Fux, 2013, 2014; Schegg, Stangl, Fux, & Inversini, 2013). Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Destinationen insgesamt und damit DMOs kaum etwas zu verkaufen haben und dass in den letzten Jahren nicht nur OTAs (online travel agencies), sondern auch die Digitalisierung des direkten Verkaufs der einzelnen touristischen Unternehmen grosse Sprünge gemacht haben. Tatsächlich sind die unternehmenseigenen Websites zusammen mit den OTAs die wichtigsten digitalen Verkaufskanäle touristischer Leistungen (z.B. Schegg & Fux, 2010; Schegg & Fux, 2014). Wir halten an dieser Stelle fest, dass sich nur in wenigen Fällen der Aufwand für DMO-geführte Online-Verkaufskanäle lohnt. Vielmehr können DMOs als Moderatoren oder Befähiger eines Vertriebs- und Verkaufsprozesses dienen. Ein Weg zu mehr «Verkauf» könnte nur über die eigene (Incoming-) Produktion von sehr bedürfnisspezifischen Bündeln funktionieren<sup>7</sup>.

Darüber hinaus konnten wir bereits 2004 in einer Studie zu Informations- und Buchungsprozessen nachweisen, dass DMO-Kanäle in der Mehrheit der Fälle erst NACH den ersten zentralen Buchungen oder Entscheiden Bedeutung gewinnen bzw. allenfalls im Vorfeld der Buchungen zur Gewinnung einer generellen Übersicht genutzt werden, aber nicht für Buchungen (Bieger & Laesser, 2004).

**Mythos 9: DMOs holen über B2B Plattformen viele neue Gäste in die Destination.**

Dieser Mythos knüpft an Mythos 8 an. Nicht nur glaubt man, dass DMOs ein bedeutendes Verkaufsvolumen über ihren eigenen Plattformen generieren können. Viele Touristiker glauben auch, dass DMOs als Vermittler von Leistungen der touristischen Unternehmen 'ihrer' Destination an Reiseveranstalter erfolgreich operieren können.

*Gegenargument: DMOs können gar nicht richtig Leistungen in B2B-Kanäle vermitteln, da sie bislang keine Durchgriffsmöglichkeiten auf Leistungen und Preise haben.*

Einzelleistungen wie Transport, Hotelübernachtungen, Tickets für Events oder für grössere Attraktionen und vieles mehr was Touristen zuhause vor der Abreise buchen, wird vorwiegend durch die Anbieter selbst verkauft. Schliesslich sind diese

---

<sup>7</sup> Wir verweisen hier auf Verkaufskonsortien, die bspw. von Hotels und Bergbahnen in einigen Alpen Destinationen geführt werden. Das funktioniert bislang vor allem für Volumengeschäft bei undifferenzierten Reisen (z.B. Carreise, Skiticket, Hotelübernachtung). Weitere differenzierte Modelle sind denkbar.

bislang auch am erfolgreichsten, wenn sie direkt mit Tour Operators ein Geschäft abwickeln, da sie über Leistungsumfang, -qualität sowie über den Preis entscheiden. Dagegen geben nur in seltenen Fällen touristische Unternehmen einer DMO die komplette Kontrolle ihrer Kapazitäten und des Preisspielraums im Rahmen von Verträgen mit Reisebüros und Reiseveranstaltern. Oft zeigt sich sogar das Gegenteil von dem, was DMO eigentlich tun sollen respektive wollen: Tour Operators bringen Gäste in eine Destination, die eigentlich nicht im Plan der DMO gewesen waren (bspw. Tagestouristen in Bussen oder Kreuzfahrtschiffen). Diese produzieren Formen des Massentourismus (heute auch unter dem Stichwort «overtourism» bekannt), die eigentlich aufzeigen, dass zwischen Wunsch der DMO und Wirklichkeit eine Welt dazwischenliegt.

DMOs können die Moderation oder die Befähigung des Produktionsprozesses von Reiseangeboten übernehmen, wobei sie hier eine konsequente Gästeperspektive einnehmen müssen, ähnlich wie ein Tour Operator. Dies setzt aber voraus, dass die Leistungsträger bereit sind, Kapazitäten zu den 'richtigen' Preisen, zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen und der DMO weitgehende Kompetenzen einräumen. Die gemeinsame Produktion von Angebotsbündeln, moderiert bspw. durch die DMO, kann das Geschehen in und das Bild der Destination besser steuern und insbesondere auch Margen aus dem zunehmend internationalen Geschäft bei den Leistungsträgern besser zurückführen. Hier zeigt sich auch die unterstützende Funktion der DMO, die im nächsten Kapitel ausführlich erläutert wird.

**Mythos 10: Man kann die Wirkung von Marketingmassnahmen (Kommunikation) sowieso nicht wirklich messen oder beweisen. Irgendetwas bringt es aber immer.**

Dieser Mythos ist eigentlich eine allgemeine Kapitulation vor dem Marketing selbst. Tatsächlich versteckt man sich hinter diesem Spruch, wenn man keine Argumente mehr hat, um ganz bestimmte Aktionen zu erklären oder zu rechtfertigen.

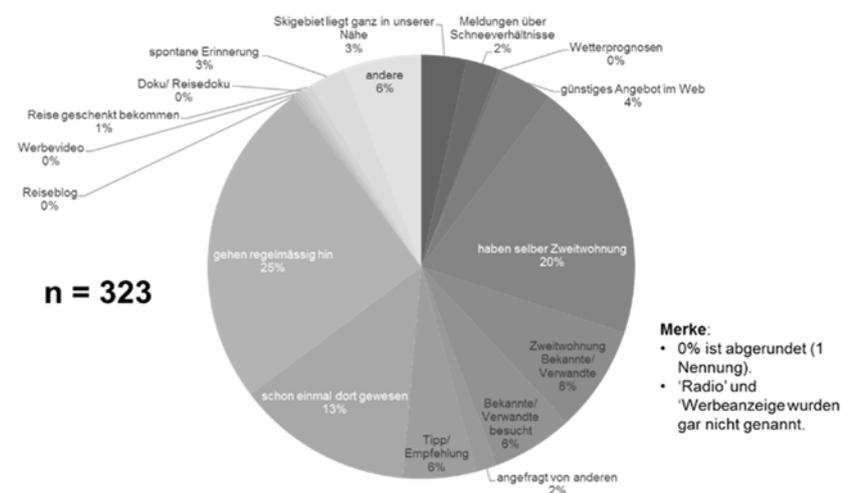
*Gegenargument: Wie Gäste zu einem Destinationsentscheid gekommen sind (und auch andere Reiseentscheide) kann sehr wohl gemessen bzw. bewiesen werden.*

Wie zuvor schon diskutiert, wissen wir, dass eine Reise aus einer Kombination und Aneinanderreihung verschiedener Entscheidungen resultiert. Dabei werden unterschiedliche Entscheidungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten getroffen (Choi, Lehto, Morrison, & Jang, 2011; Fesenmaier & Jeng, 2000; Hyde & Laesser, 2009). Allgemein tendieren Reisende Entscheidungen aufzuschieben (DiPietro et al., 2007). Die konstitutiven Entscheide einer Reise wie Gruppe (mit wem?), Destination, Zeitpunkt und -dauer, Unterkunft und Anreisemittel (Woodside & MacDonald, 1994) werden aber immer noch zu Hause getroffen. Was für den Entscheid ausschlaggebend war, kann man mithilfe einer simplen Frage eigentlich

gut ermitteln, nämlich: «Wie kam es dazu, dass Du/Ihr.... genau dann .... Euch für diese Destination entschieden habt?» (Beritelli, Reinhold, & Luo, 2017). Wichtig ist nicht «warum?» zu fragen, sonst tendieren die Befragten im Nachhinein Präferenzen zu erklären, die nicht wirklich zum Entscheid geführt haben. Zum Beispiel würde beim «warum?» die Antwort lauten «um zu wandern». Wandern kann man aber so ziemlich überall. Relevant ist die Frage, wie es dazu gekommen ist, dass die Reisenden gerade in diese Destination gekommen sind um (unter anderem) zu wandern. Es sind also die Umstände und der Kontext, in welchem Entscheidungen mithilfe von einfachen Regeln/Heuristiken (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) getroffen werden. Testen Sie einmal selber die Frage am Beispiel Ihrer eigenen Reisen<sup>8</sup>.

Wir haben das in einer kürzlich erschienenen Studie zum Winterurlaub in den Bergen einmal gemacht, zugegeben in einer vereinfachten Form (Beritelli, Reinhold, & Laesser, 2017). Dabei wurden mit neunzehn ausgewählten Auslösern Urlauber aus einer repräsentative Stichprobe befragt, zuerst maximal drei davon anzukreuzen, die für den Reiseentscheid relevant waren. In einem zweiten Schritt wurden sie gebeten, den Wichtigsten daraus zu wählen. Die Resultate für Reisen mit drei und mehr Nächten sind in der untenstehenden Abbildung dargestellt. Beachten Sie, dass wir bewusst auch Kommunikationskanäle auf der Liste hatten, die bei DMOs beliebt sind.

**Abbildung 5: Welcher war der wichtigste Auslöser für Ihren letzten Winterurlaub in den Bergen? (3+ Nächte).**



<sup>8</sup> Fragen Sie sich «Wie kam es dazu, dass ich/ wir.... mich/ uns entschieden haben?» Welche Auslöser haben eine Rolle gespielt und was hat Sie dazu gebracht, sich schliesslich für die eine anstatt für eine andere Destination zu entscheiden?

Das Resultat zeigt eindeutig, dass die meisten Entscheidungen auf der Basis von Auslösern (1) aus dem engeren sozialen Umfeld (z.B. Bekannte/Verwandte besucht, Zweitwohnung von Bekannten/Verwandten, Tipp/ Empfehlung) oder (2) aufgrund von Konsumententrägheit und Gewohnheit (Gal, 2006; Thaler, 1980) (z.B. gehen regelmässig hin, schon einmal dort gewesen, angefragt von anderen, Skigebiet ganz in unserer Nähe, haben selber Zweitwohnung) ausgelöst wurden. Bekanntheit über eine Destination entsteht schliesslich aus dem eigenen Besuch oder aus dem konkreten Dialog mit Bezugspersonen, zu denen man nahe steht und welche auch vertrauensvolle Tipps und Informationen dazu liefern können (siehe auch bei Mythos 6, Abbildung 4).

Man kann also sehr wohl beweisen, wie Gäste entscheiden und wie es dazu kommt, dass sie eine Destination anstatt eine andere besuchen. Man muss nur (1) zur Quelle der Information gehen, nämlich zu den Gästen, und (2) die zielführende respektive die Frage stellen, die an das Problem direkt ansetzt.

Je mehr wir auch diese Frage stellen, desto eher werden wir erkennen, dass die Destination durch den Gast selbst gemacht wird oder anders formuliert, es ist die Interaktion zwischen uns und dem Angebot vor Ort, die die Erlebnisse und Erfahrungen prägt. Letztere wiederum animieren zu einem Wiederbesuch und verstärken die Mund-zu-Mund Propaganda über unsere sozialen Netzwerke. Diese sozialen Beziehungen und Verpflichtungen sind auch entscheidend für den Besuch einer Destination, wenn es um Verwandten- und Bekanntenbesuche geht, die rund 40% (z.B. Laesser & Riegler, 2012) oder bei Geschäftsreisen, die zusätzlich rund 15% der Reisen ausmachen (UNWTO, 2016).

**Mythos 11: Neue Strukturen bei DMOs (Zusammenschlüsse, Fusionen, etc.) bringen neue Gäste in die Destination.**

Dieser Mythos setzt nicht direkt am Glauben «Gäste zu holen» an. Dennoch geht er davon aus, dass je mehr DMOs tun, um Gäste zu holen, desto eher wird es besser allgemein mit dem Tourismus. Die Folge daraus ist, dass eine DMO mit mehr Budget auch eher Gäste in die Destination holen kann. Bei gleichbleibenden Budgets kommt man zum Schluss, dass eine Fusion oder ein Zusammenschluss von Budgets verschiedener DMOs mehr Wirkung erzielt (Beritelli & Reinhold, 2014). Was dabei auch verlockend klingt, ist die territoriale Gebietsausweitung, die damit einhergeht. Schliesslich glaubt man, dass die «Marke» einer Region in welcher beispielsweise drei «Marken» dreier Ortschaften zu finden sind, weitaus bekannter sein muss – oder zumindest ein grösseres Potenzial besitzt – als die Einzelmarken der drei Orte. In einer Region sind die drei Orte ja schon enthalten, und das Angebot das angepriesen werden kann ist wird viel grösser. Das werde am Ende mehr «Gäste holen».

*Gegenargument: Reorganisationen und Zusammenschlüsse unter DMOs schaffen bestenfalls betriebliche Kostensenkungen und die Finanzierung von eigenen Experten. Organisatorische Grösse kann bestenfalls Grundlage sein, qualifizierten Mitarbeitern berufliche Perspektiven bieten zu können.*

Dieser Mythos sollte eigentlich mit der bisherigen Diskussion schon aufgeklärt sein. Wir halten hier nochmals eindeutig fest: geographische Namen sind keine «Marken», wie wir sie bei Firmennamen oder Produktnamen steuern, gestalten, managen, geschweige denn «führen» können<sup>9</sup>. Orte, Regionen und Länder sind in den Köpfen der Reisenden entweder konkret verknüpft mit eigenen Erfahrungen oder mit Informationen, die aus dem näheren sozialen Umfeld stammen. Wenn wir den Namen vieler Orte und Länder kennen aber nichts Persönliches damit verbinden können, stammt dies vom allgemeinen Geographie-Wissen oder von Medien, die uns über diese geographischen Gebiete berichten. Dass bei diesem zweiten Fall dann Namen von fernen Ländern und deren Hauptstädte oder besondere Orte eher bekannt vorkommen als andere Städte, Regionen oder Ortschaften, ist eine Binsenweisheit (Dolnicar & Grün, 2017). Anzunehmen, dass die Wirkung des täglichen Medienkonsums und des engsten persönlichen Umfelds durch neue geographische Namen überlagert werden kann mithilfe einer DMO, die mit austauschbaren Bildern und allgemeinen Texten die Aufmerksamkeit lenken will, ist illusorisch.

Rückblickend auf eine mehr als fünfzehnjährige Erfahrung von Zusammenschlüssen und Fusionen von DMOs können wir festhalten, dass diese Prozesse bestenfalls (1) Kosteneinsparungen für administrative Aufgaben oder Supportfunktionen (z.B. Informatik) und (2) die Anstellung von besser bezahlten Mitarbeitern mit ganz bestimmten Kompetenzen ermöglicht haben, nicht zuletzt, da solchen Mitarbeitern auch bessere berufliche Perspektiven angeboten werden können. Das funktioniert aber vor allem für kleinere DMOs mit einigen wenigen Mitarbeitern oder anders formuliert, diese Vorteile schwinden/schlagen sich weniger nieder, je grösser die Budgets dieser Organisationen sind. Je grösser die Budgets werden, desto eher steigt die Tendenz, das Geld für «Marketing» (sprich Kommunikation) auszugeben.

### **Drei Ausnahmen bestätigen die Regel**

Die elf präsentierten Mythen und Gegenargumente zeigen auf, wo das grundlegende Problem von DMOs liegt. Da sie selber keine touristischen Hauptleistungen anbieten und verkaufen und da sie im Normalfall nicht die wichtigsten Attraktionen betreiben, für welche die Gäste einen Ort aufsuchen, können sie in der Regel auch nicht einfach «Gäste holen». Ausnahmen setzen gerade bei diesem Problem an und zeigen, dass DMOs erst als Anbieter einen massgebenden

---

<sup>9</sup> «Markenführung» durch eine DMO gibt es in der Realität auch nicht, höchstens die Existenz von Corporate Design Manuals, an welche sich die meisten Partner früher als später nicht mehr halten.

Einfluss auf den Reiseentscheid nehmen können. Konkret findet dies statt, wenn eine DMO

- einen kulturellen oder sportlichen Event weitgehend selber konzipiert, organisiert und durchführt,
- eine wichtige touristische Attraktion selber betreibt (z.B. bedeutendes Museum, Sportzentrum, Schloss) oder
- eine weitere wichtige ergänzende Leistung betreibt, die neben anderen Leistungsträgern ein konkurrierendes oder ergänzendes Angebot sicherstellt (z.B. Betrieb eines Hotels spezialisiert auf eine besondere Kundschaft).

Solche Fälle sind jedoch eher selten, weil diese Organisationen sich immer weniger über Leistungen vor Ort definieren. Schliesslich ist deren Hauptaufgabe «Gäste zu holen».

### **3 Symptome eines «Cargo-Kults»**

«Gäste holen», «Ein Brand ist mehr als nur ein Logo», «Destination Branding», «Markenführung», «Grundrauschen», «Präsenz zeigen», «neuer/starker Auftritt». Diese und viele andere Schlagwörter aus der Branche, die auch – zugegebenermassen provokativ – als «Marketing-Firlefanz» beschrieben werden können, weisen auf ein Phänomen hin, das mit «Cargo-Kult» bezeichnet wird. Diese Analogie wurde nicht unlängst im Destinationsmanagement diskutiert (Elbe, Gebert Persson, Persson-Fischier, & Lindahl, 2018). Der Cargo-Kult wird oft mit religiösen Ritualen in Neuguinea oder Melanesischer Inselvölker in Verbindung gebracht. Diese haben geglaubt, dass früher Seefahrer, später US-Fliegertruppen während des zweiten Weltkriegs wertvolle Geschenke ('wundervolles Frachtgut', Cargo) von den Göttern brachten. Nachdem die weissen Menschen diese Gebiete verliessen, versuchten die Einheimischen mithilfe von selbstgebauten Artefakten aus Holz (Leuchttürme, Schiffe, Flugzeuge, Landebahnen und Towers, Kopfhörer etc.) und mit Ritualen (z.B. simulieren von Funkgesprächen, exerzieren mit Holzgewehren) die Götter zu beschwören, weiter Frachtgut mithilfe der weissen Männer zu bringen. In jüngster Zeit wird Cargo-Kult-Wissenschaft und – Management als Synonym für aufwendiges, sinnloses imitieren von Aktionen ohne deren Wirkungsweise oder der dahinterliegenden Technologie zu kennen verwendet (Feynman, 1974). Weitbekannte Variationen des Cargo-Kults sind beispielsweise auch der Geister- und der Regentanz.

Die Ähnlichkeiten zwischen «Cargo-Kult» und «Gäste holen», unten in Klammer, sind vor allem die folgenden fünf:

1. Die Einheimischen verstehen die Technologie der Besucher nicht und interessieren sich nicht, woher die wertvollen Geschenke stammen. (DMOs ermitteln nicht wirklich, wie es dazu gekommen ist, dass die Gäste da sind).
2. Einheimische anerkennen einen Häuptling oder eine Gruppe von Anführern, die als Zaubermeister bestimmen, welche Artefakte und Rituale angemessen sind. (Destinationsmanager und andere Experten werden als Führer der Destination ernannt. Diese formulieren Visionen und Strategien und implementieren den «Marketing-Mix»).
3. Die Einheimischen verwenden Artefakte und vollziehen Rituale, um die Gunst der Götter zu gewinnen, damit die weissen Männer ihre Geschenke bringen. (Durch «Destination Branding», «Auftritt», «Präsenz», «Grundrauschen» und weitere Artefakte und Rituale sollen mehr Gäste kommen).
4. Die Einheimischen betreiben einen grossen Aufwand und glauben, dass je mehr man sich anstrengt, desto eher werden die Götter sie belohnen. (DMOs sind sehr umtriebig und benötigen viel Ressourcen und Geld).
5. Die Einheimischen tun alles so wie die weissen Männer getan haben ohne zu realisieren, dass diese mit ihren Geschenken nicht zurückkehren werden. (DMOs tun alles genauso wie oder noch besser als die touristischen Unternehmen. Die Gäste kommen aber nicht, weil DMOs nicht die zentralen Angebote und Attraktionen der Destination betreiben).

#### 4 Wozu sind also DMOs da?

Die Frage ist an dieser Stelle berechtigt. Aktuelle kritische Diskussionen über den Nutzen von DMOs werden nicht nur im deutschsprachigen Raum geführt (Vgl. Pike & Page, 2014). Ein historischer Rückblick hilft. Tourismusorganisationen der modernen Zeit sind in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in den Alpenländern<sup>10</sup> und fast zeitgleich in den Ländern des Britischen Commonwealth entstanden, und zwar als Ausnahmeerscheinung. Wir betrachten sie als Ausnahme, weil sie aufgrund von Marktversagen gegründet worden sind. Dort wo die Gemeinden (allgemein der Staat) und touristische Unternehmen keine Mittel und keine Legitimation hatten, Dienstleistungen vor Ort für die Gäste zu erbringen, organisierte man sich und finanzierte Aufgaben wie den Unterhalt der Wanderwege, den Betrieb eines Eisplatzes oder einer Informationsstelle. Bald verkauften

---

<sup>10</sup> Die uns bekannte erste Tourismusorganisation ist der 1864 gegründete Kur- und Verkehrsverein St. Moritz.

diese Organisationen auch Souvenirs, darunter auch Postkarten<sup>11</sup>. Ein Grossteil dieser Aufgaben kam direkt den Gästen vor Ort zugute, andere Aufgaben dienten der Unterstützung der Unternehmen. Grundsätzlich handelte es sich aber immer um ergänzende Dienstleistungen vor Ort, die aus Notwendigkeit erbracht wurden. Pike und Page sprechen auch von DMOs als «hospitals» (2014, p. 218). Die Analogie passt. Schliesslich geht man in ein Spital, wenn der Patient (~ Gast) sich nicht mehr zu helfen weiss und der einweisende Arzt (~ touristisches Unternehmen/Gastgeber) nicht mehr alleine helfen kann.

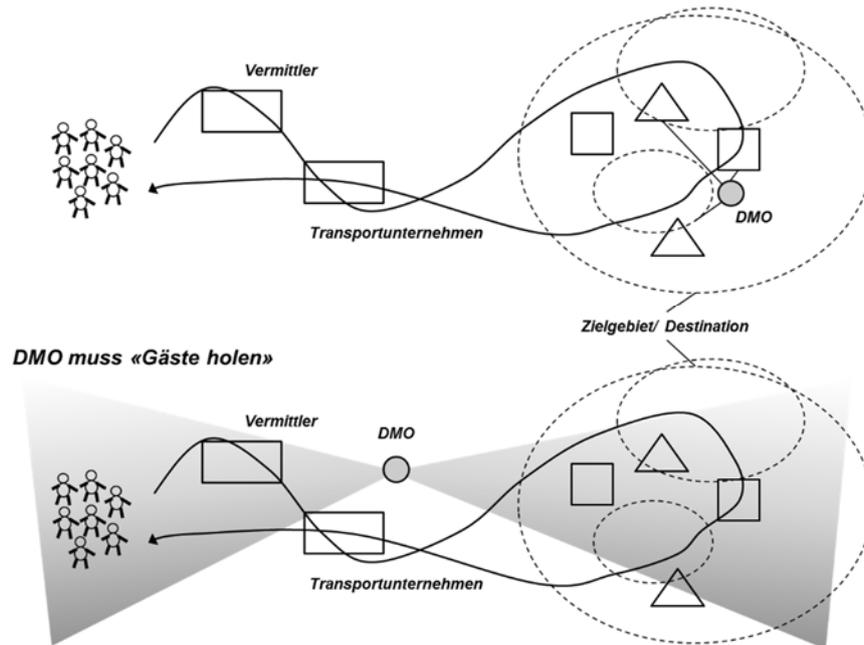
In der folgenden Abbildung zeigt sich in der oberen Hälfte schematisch die Position der DMOs der Zeit bis in die 1950er Jahre. Übrigens waren auch nationale Tourismusorganisationen wie in der Schweiz (heute Schweiz Tourismus) aus privater Initiative entstanden. Erst 1939 wurde die damalige «Nationale Vereinigung zur Förderung des Reiseverkehrs» vom Bund übernommen und später mit dem Publizitätsdienst der Eidgenossenschaft zusammengelegt. Bis dato ging es vorwiegend um den Verkauf von Bahntickets im weltweiten Agenturnetz der Schweizerischen Bundesbahnen (P. Keller, 2017). Die Position der DMO in der Abbildung zeigt, dass sich diese auf die Probleme der Gäste vor Ort sowie um die ergänzenden Angebote oder koordinierenden Dienstleistungen (Bieger, 1996) zwischen den Unternehmen konzentriert. Auch das bisher funktionierende Incoming-Operating im Freizeit- und Geschäftstourismus bei DMOs beschränkt sich auch auf die kompetente Beratung und Organisation, erst wenn die potenziellen Gäste oder Gruppen direkt bei der DMO anfragen (Ausnahmeaufgabe bei Marktversagen). Dies findet also statt, wenn die Gäste mental schon bei der Destination sind oder diese (vor-)ausgewählt haben. Korrekterweise übernehmen diese Organisationen auch unterstützende und beratende Rollen in der Planung und Gestaltung von grösstenteils öffentlichen Erlebnisräumen, sofern sie auch den Überblick haben über das was die Touristen tun und es zusammen mit den Akteuren in der Destination beurteilen können (Beritelli, Reinhold, & Laesser, 2014).

---

<sup>11</sup> Postkarten stellen ein besonderes Bild (Image) dar, das nicht nur in den Augen des Besuchers, sondern auch des Adressaten eine Bedeutung produzieren. Wenn man Postkarten verkauft und schöne Plakate malen lässt, entstehen bildliche Artefakte, die vielleicht dazu verleiten, dass man als DMO grundsätzlich über Images, die man selber produziert den Gast beeinflusst. «Gäste holen» über Bilder scheint somit eine logische Folgerung.

Abbildung 6: Ursprünglicher Zweck der DMO vs. «Gäste holen»

**DMO Entstehung und ursprünglicher Zweck**



Quelle: eigene Abbildung

Die zunehmenden Automatismen in der Finanzierung von DMOs über Kurtaxen und staatliche Unterstützung (Beritelli & Laesser, 2014) sind Segen und Fluch zugleich gewesen. Einerseits wurde in guten Zeiten, bei steigenden Logiernächten und mit erfolgreichem Lobbying, viel Geld in die Kasse dieser Organisationen gespült. Andererseits wurde dieses Geld nicht nur rasch und unkritisch wieder ausgegeben, sondern es musste einer zunehmenden Anzahl von Anspruchsgruppen gerecht werden (Beritelli & Reinhold, 2013). Die einfachste Logik, die allgemeine Tätigkeiten legitimiert, welche allen zugutekommen, stützt sich auf möglichst viel Kommunikation, die vor allem von den Anspruchsgruppen selbst bemerkt wird. Das Versprechen, dass man so «Gäste holt» macht Sinn für die Geldgeber und die DMOs. Dies funktioniert, solange alle an den Kult glauben.

Mit dem Auftrag «Gäste zu holen» (siehe untere Darstellung in Abbildung 6) muss sich die DMO um viel mehr kümmern, ohne dass sie wirklich bessere Leistungen erbringen kann als die anderen beteiligten Organisationen. Gleichzeitig verliert sie auf diese Weise den Bezug zu den ursprünglichen Aufgaben, die zugegeben sich

auch in der Zwischenzeit verändert haben. So ist der Betrieb einer Infostelle heute nicht mehr vergleichbar mit demjenigen vor zwanzig Jahren, alleine wegen des Fortschritts in der Informations- und Kommunikationstechnologie, die den Gästen erlaubt, sich immer selbständiger zu informieren, zu orientieren, zu entscheiden und sogar zu kaufen (Bieger & Beritelli, 2018). DMOs haben also immer noch ihre Daseinsberechtigung. Nur müsste man sich auf die realistische Rolle zurückbesinnen und ein neues Selbstverständnis erlangen.

## **5 Ausblick und Schlusswort**

«Zurück zu den Wurzeln und damit den Sprung in die Zukunft!» ist nicht einfach nur ein passendes Schlagwort, sondern die Denkweise, die es DMOs erlauben kann, nach der eigenen Identität und Legitimation zurückzufinden. Nur auf diese Weise wird es ihnen gelingen, einen echten Mehrwert für Gäste und Anspruchsgruppen in der Destination zu schaffen. Der Weg dahin ist unbequem und erfordert Geduld. Ansätze dazu sind jedenfalls genügend vorhanden (für einen Überblick vgl. Beritelli & Reinhold, 2014; Reinhold, Beritelli, & Grünig, 2018). Eine fundierte, spezifische Analyse der Nachfrage, die einer ebenso spezifischen Ermittlung von Problemfeldern vorausgeht, kann hier helfen und den DMOs einen anerkannten Platz im Angebotsgefüge der Destination weisen (vgl. Beritelli et al., 2014; Beritelli et al., 2015).

Tourismus ist und bleibt ein Phänomen im öffentlichen Raum sowie ein emotionales Distanz- und Informationsgeschäft. Irgendjemand muss auch weiterhin die bedürfnisgerechte Angebotsgestaltung und -entwicklung rund um dieses Phänomen übernehmen, gerade weil nicht nur Beziehungen zwischen Gästen und Leistungsanbietern bestehen, sondern auch Beziehungen zwischen Reisenden und Bereisten im knapper werdenden öffentlichen Raum stattfinden. Letzterer dient nicht nur den Touristen, sondern auch den Einheimischen, und zwar als Ressource. Es müssen also nicht nur private Gewinne für die unmittelbar vom Tourismus profitierenden Unternehmen gesichert bzw. geschaffen werden, sondern auch für die Allgemeinheit.

DMOs können wertvolle Beiträge zur Wertsteigerung des öffentlichen Raums schaffen, indem sie daran arbeiten, dass Mehrwert und Gewinne durch die Nutzung dieser öffentlichen Räume als touristische Ressource nicht abfließen, sondern bspw. durch verschiedene Formen der Zusammenarbeit und der Angebotsgestaltung in der Gemeinschaft der Bereisten und im Anbietersystem verbleiben. DMOs werden in Zukunft deshalb vermehrt Mittel in die Befähigung oder wenigstens in die Moderation der Gestaltung spezifischer Angebote investieren müssen. Die Organisation eigener Events und die damit verbundenen Akzente im Angebot sind gute Beispiele.

Man darf darauf vertrauen, dass ein gutes Angebot oder Erlebnis – gerade in Zeiten, wo Menschen in sozialen Medien einfacher denn je kommunizieren können – zunehmend automatisch die vielleicht effektivste Form der Werbung in sich trägt. Deshalb können in der Domäne «Werbung» Mittel abgebaut werden. Das «Grunddrauschen» übernehmen andere, nämlich die Gäste.

Die Komplexität des Destinationsmanagements nimmt tendenziell zu. Stichworte dazu sind die fortschreitende Digitalisierung, die zunehmende Internationalisierung, der demographische Wandel. DMOs können in Zukunft viel zum Umgang mit dieser Komplexität beitragen, wenn sie nicht einfach von einfachen Standard-Lösungen für einfache Probleme ausgehen und damit dem Cargo Kult frönen, sondern ihre Rolle und Aktivitäten im «System Destination» konstant kritisch und konstruktiv hinterfragen. Wir hoffen, mit diesem zugegebenermaßen etwas polemisch wirkenden Artikel dazu beigetragen zu haben und freuen uns auf bevorstehende Diskussionen.

#### Literaturverzeichnis

- AMA. (2010). American Marketing Association Dictionary. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>: The Marketing Accountability Standards Board.
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2015). Herausforderungen des Innovationsmanagements in Netzwerken am Beispiel des Tourismus – von der Theorie zur Praxis. *Die Unternehmung*, 69(3), 255-278.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board—An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 213-220.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2018). Destination logo recognition and implications for intentional destination branding by DMOs: A case for saving money. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 1-1. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.010>
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2013). Überführung der DMO in die dritte Generation - Problembereiche und Veränderungslogik. In P. Beritelli, C. Laesser, S. Reinhold, & A. Kappler (Eds.), *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement* (pp. 97-107). St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2014). Herausforderungen heutiger Destination Management Organisationen und der neue Weg mithilfe des St. Galler Modell für Destinationsmanagement. In T. Bieger, P. Beritelli, & C. Laesser (Eds.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014* (pp. 115-133). Berlin: ESV.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2018). Chance meetings, the destination paradox, and the social origins of travel: Predicting traveler's whereabouts? *Tourist studies*, 1468797617748292.

- Beritelli, P., Reinhold, S., & Laesser, C. (2014). Prozessorientierung im Destinationsmanagement. *Marketing Review St. Gallen*, 31(6), 34-47.
- Beritelli, P., Reinhold, S., & Laesser, C. (2017). Winterurlaub in den Bergen. St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., Reinhold, S., & Luo, J. (2017). "How Come You Are Here?" Considering the Context in Research on Travel Decisions. *Journal of Travel Research*, 0047287517746017.
- Bieger, T. (1996). *Management von Destinationen* (1st ed.). München: Oldenbourg.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2018). Dienstleistung 4.0 – Der Tourismus als Lead-Industrie. In M. Bruhn & K. Hadwich (Eds.), *Forum Dienstleistungsmanagement 2018 - Service Business Development*. Stuttgart: Springer.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2004). Information sources for travel decisions: Toward a source process model. *Journal of Travel Research*, 42(4), 357-371.
- Choi, S., Lehto, X. Y., Morrison, A. M., & Jang, S. S. (2011). Structure of travel planning processes and information use patterns. *Journal of Travel Research*, 0047287510394191.
- Crouch, G. I., Schultz, L., & Valerio, P. (1992). Marketing international tourism to Australia: a regression analysis. *Tourism Management*, 13(2), 196-208.
- Deskens, J., & Seevers, M. T. (2011). Are state expenditures to promote tourism effective? *Journal of Travel Research*, 50(2), 154-170.
- DiPietro, R. B., Wang, Y., Rompf, P., & Severt, D. (2007). At-destination visitor information search and venue decision strategies. *International Journal of Tourism Research*, 9(3), 175-188.
- Dolnicar, S., & Grün, B. (2017). In a Galaxy Far, Far Away... Market Yourself Differently. *Journal of Travel Research*, 56(5), 593-598.
- Elbe, J., Gebert Persson, S., Persson-Fischier, U., & Lindahl, M. (2018). DMOs as cargo cults? - A (provocative) perspective on destination management. Paper presented at the *Advances in Destination Management 2018*, St. Gallen.
- Fesenmaier, D. R., & Jeng, J. (2000). Assessing structure in the pleasure trip planning process. *Tourism Analysis*, 5(1), 13-27.
- Feynman, R. P. (1974). Cargo cult science. *Engineering and Science*, 37(7), 10-13.
- Gal, D. (2006). A psychological law of inertia and the illusion of loss aversion. *Judgment and Decision Making*, 1(1), 23-32.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual review of psychology*, 62(1), 451-482.
- Higgins, E. T., & King, G. (1981). Accessibility of social constructs: Information processing consequences of individual and contextual variability. In N. Cantor

- & J. F. Kihlstrom (Eds.), *Personality, cognition, and social interaction* (pp. 69-121). Hillsdale, NJ: Erlbaum & Associates.
- Hyde, K. F., & Laesser, C. (2009). A structural theory of the vacation. *Tourism Management*, 30(2), 240-248.
- Kaspar, C. (1995). *Management im Tourismus*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, P. (2017). 100 Jahre Tourismusmarketing Schweiz. In R. a. d. Jubiläumstour (Ed.). unveröffentlichtes Manuskript.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management* (5 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laesser, C., & Bieger, T. (2008). *Travel Market Switzerland 2007*. St. Gallen: Institute for Public Services and Tourism.
- Laesser, C., & Dolnicar, S. (2012). Impulse purchasing in tourism—learnings from a study in a matured market. *Anatolia*, 23(2), 268-286.
- Laesser, C., & Riegler, B. (2012). *Travel market Switzerland 2011/2012: Basic report and database specification*. St. Gallen: IMP-HSG, University of St. Gallen.
- Lee, S. H. M., Cotte, J., & Noseworthy, T. J. (2010). The role of network centrality in the flow of consumer influence. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 66-77.
- Levin, A. M., Joiner, C., & Cameron, G. (2001). The impact of sports sponsorship on consumers' brand attitudes and recall: The case of NASCAR fans. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 23(2), 23-31.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Maggi, R. (2014). Get there", Stay there", "Live there" - Household production of the tourist experience and its implications for destinations. Paper presented at the 2nd Biennial Forum "Advances in Destination Management", June 10-13, 2014, St. Gallen (Switzerland).
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). "Push-pull" factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82-90.
- Michael, I., Armstrong, A., & King, B. (2004). The travel behaviour of international students: The relationship between studying abroad and their choice of tourist destinations. *Journal of Vacation Marketing*, 10(1), 57-66.
- Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Exploring word-of-mouth influences on travel decisions: friends and relatives vs. other travellers. *International Journal of Consumer Studies*, 31(5), 517-527.
- Nelson, M. R. (2002). Recall of brand placements in computer/video games. *Journal of advertising research*, 42(2), 80-92.
- O'Leary, J. T., & Morrison, A. M. (1995). The VFR-visiting friends and relatives-market: desperately seeking respect. *Journal of tourism studies*, 6(1), 2-5.

- Pike, S., & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2018). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*.
- Rutschmann, M., & Belz, C. (2014). *Reales marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schegg, R., & Fux, M. (2010). Die Bedeutung des Online-Vertriebs in der Schweizer Hotellerie. In S. G. f. H. hotelleriesuisse (Ed.), *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie* (pp. 101-104).
- Schegg, R., & Fux, M. (2013). Vertrieb in der Schweizer Hotellerie - ein Vergleich mit Österreich und Deutschland. In hotelleriesuisse & S. G. f. Hotelkredit (Eds.), *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie*.
- Schegg, R., & Fux, M. (2014). <http://etourism-monitor.ch/node/107>. Retrieved 28.05.2014
- Schegg, R., Stangl, B., Fux, M., & Inversini, A. (2013). Distribution channels and management in the Swiss hotel sector. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 554-565): Springer.
- Sen, U., & Basu, A. (2000). Factors influencing smoking behavior among adolescents. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 1(4), 305-309.
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.
- Stienmetz, J. L., Maxcy, J. G., & Fesenmaier, D. R. (2015). Evaluating destination advertising. *Journal of Travel Research*, 54(1), 22-35.
- Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252-262.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.
- Tourism highlights, UNWTO (2016).
- Uysal, M., & Crompton, J. L. (1984). Determinants of demand for international tourist flows to Turkey. *Tourism Management*, 5(4), 288-297.
- Uysal, M., & O'Leary, J. T. (1986). A canonical analysis of international tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 13(4), 651-655.
- Vigen, T. (2015). *Spurious correlations*: Hachette Books.
- Wheeler, J. O., & Stutz, F. P. (1971). Spatial dimensions of urban social travel. *Annals of the Association of American Geographers*, 61(2), 371-386.
- Woodside, A. G., & MacDonald, R. M. (1994). General system framework of customer choice processes of tourism services. In R. V. Gasser & K. Weiermair (Eds.), *Spoilt for choice. Decision-making processes and preference change of tourists: Intertemporal and intercountry perspectives* (pp. 30-59). Thaur: Kulturverlag.

- Yang, S., & Allenby, G. M. (2003). Modeling interdependent consumer preferences. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 282-294.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of personality and social psychology*, 9(August), 1-27.