

Gotsch, Mauro Luis; Pescia, Lena; Knaus, Dominik Lukas

Article

Aufbau touristischer Datenökosysteme: Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Gotsch, Mauro Luis; Pescia, Lena; Knaus, Dominik Lukas (2024) : Aufbau touristischer Datenökosysteme: Erfolgreiche Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 5, pp. 68-79

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/328066>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

The Role of Marketing
in the Green Economy



Schwerpunkt

Drei Perspektiven auf Nachhaltigkeit

4x4² für ein grünes Marketing –
Eine Weiterentwicklung des
Marketing-Mix zur Förderung
der grünen Transformation

Authentic Green Marketing –
How Sustainability Influencers
Advocate for Change

Brands for Future – A Framework
for Sustainable Impact

50 Shades of Green –
Assessing Sustainability Labeling

Nachhaltigkeit als Premium-
strategie – geht das?

Driving Sustainability with
Price Management – Innovative
Approaches to Business
Model Transformation

Spektrum

Aufbau touristischer Daten-
ökosysteme – Erfolgreiche
Koordination von heterogenen
Anspruchsgruppen

Toward a Digital Empathy
Framework – Evaluating User
Experience Research Methods



Aufbau touristischer Datenökosysteme

Erfolgreiche Koordination von
heterogenen Anspruchsgruppen

Im Destinationsmanagement bietet der Austausch von Daten zwischen öffentlichen und privaten Leistungsträgern einen potenziellen Wettbewerbsvorteil. Leider gestaltet sich eine solche Zusammenarbeit aufgrund der Heterogenität der Anspruchsgruppen oft schwierig. Dieser Artikel zeigt auf, wie Datenökosystemprojekte anhand eines standardisierten Prozesses geplant und koordiniert werden können.

Dr. Mauro Luis Gotsch, Dr. Lena Pescia, Dominik Lukas Knaus

Tourismusdestinationen sind geografische Regionen, welche von Besuchenden als Reiseziel ausgewählt werden und deren Leistungserbringung meist über die Bündelung verschiedener Unternehmensangebote erfolgt (z.B. Anreise, Übernachtung, Attraktionen, etc.) (Bieger & Beritelli, 2013). Jede erlebte Leistung innerhalb einer Destination wirkt sich entsprechend auf deren Image und damit auf die von Gästen ganzheitlich wahrgenommene Erlebnisqualität aus (Afshardoost & Eshaghi, 2020; Kim & So, 2022). Aus der Sicht einzelner Leistungsträger ist das Schaffen eines positiven Destinationserlebnisses deshalb oft nur in Kollaborationsprojekten möglich (Godovykh & Tasci, 2020). Destinationsprojekte zur effizienten Besucherlenkung (Kim & Fesenmaier, 2015) oder zum übergreifenden Kapazitätsmanagement (Lv et al., 2020) benötigen allerdings den Austausch grosser Mengen an Kunden- und Unternehmensdaten. Deshalb bieten Systeme, welche Daten von öffentlichen und privaten Leistungsträgern in einer Destination miteinander verknüpfen können, einen potenziellen Wettbewerbsvorteil für alle beteiligten Organisationen (Yallop & Seraphin, 2020).

Diese sogenannten Datenökosysteme ermöglichen es, Reiseverhalten und -vorlieben präzise zu analysieren, Ressourcen effizienter einzusetzen und somit das Reiseerlebnis für Gäste erheblich zu optimieren (Bhuiyan et al., 2022). Aus der Sicht der Politik sind solche lokalen Ökosysteme zudem wünschenswert, da sie beispielsweise die Steuerung und Überprüfung von Nachhaltigkeitsbemühen vereinfachen könnten (Bhuiyan et al., 2022; Liva et al., 2023). Am Ende ist das Ziel die Schaffung einer «Smart Destination», in der Daten und Wissen allen Beteiligten frei und in hoher Qualität zur Verfügung stehen (Williams et al., 2020).

Für das Entstehen eines solchen Ökosystems müssen sich allerdings alle Beteiligten bewusst sein, welche Daten sie einbringen und welche Positionierung

im Ökosystem (z.B. Verarbeitung, Besitz, Lieferung) sie verfolgen möchten und können (Lobschat et al., 2021). Oft scheitern diese Projekte deshalb nicht an fehlenden Ressourcen, sondern an mangelndem Konsensus, fehlgeleiteten Anreizen und vagen Zieldefinitionen (Liva et al., 2023). Es stellt sich also die Frage: Wie können die Planung und Koordination von interorganisationalen Datenökosystemprojekten effizient und anspruchsruppengerecht umgesetzt werden?

In einer Fallstudie mit zwölf öffentlichen und privaten Leistungsträgern derselben Destination wurde der Aufbau eines lokalen Datenökosystems zur Messung und Vorhersage von Besucherströmen begleitet. Basierend auf vier Workshops, zehn Interviews und zwei Umfragen, wurden die Hürden und Katalysatoren zur Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten untersucht. Das resultierende Framework führt alle Aspekte der Projektplanung – von der Konzeption bis zur Definition von Meilensteinen – nahtlos zusammen. Herzstück ist die

Dr. Mauro Luis Gotsch

Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Tel.: +41 (0) 81 2863774
mauroluis.gotsch@fhgr.ch

Dr. Lena Pescia

Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
lena.pescia@fhgr.ch

Dominik Lukas Knaus

Institut für Tourismus und Freizeit
an der Fachhochschule Graubünden
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
dominik.knaus@fhgr.ch

mittelorientierte Definition von Arbeitspaketen in einem zentralen Dokument, welches die Vorteile aller beteiligten Anspruchsgruppen als Grundlage für seine Zieldefinition verwendet. Resultierende Projekte sind darauf ausgerichtet, mittels vorhandener Ressourcen und minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter den Anspruchsgruppen zu realisieren.

1. Ausgangslage

Die Destination Davos Klosters ist die höchstgelegene Stadt Europas und mit über 800 000 Logiernächten pro Jahr eine der grössten Tourismusdestinationen im Alpenraum (bfs, 2023). Die Davos Destinations Organisation (DDO) ist seit über 40 Jahren für die Vermarktung der Destination und ihrer Leistungsträger verantwortlich. Wie andere Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) steht die DDO vor der Herausforderung, ein Angebot von heterogenen Leistungsträgern zu vermarkten, über deren Angebot und Markenbildung sie keine Kon-

trolle hat (Pike & Page, 2014, p. 205). Als Verwalterin der Marke Davos Klosters und als Austauschplattform für lokale Leistungsträger ist die DDO allerdings in der Lage, die Qualität des Destinationserlebnisses für Gäste zu beeinflussen.

Dies umfasst die Orchestrierung von touristischen Berührungspunkten, Attraktionen und Aktivitäten (Ruiz-Real et al., 2020), was ebenfalls in der Besucherlenkung zur Anwendung gelangt. Diese beinhaltet das gezielte Ausspielen von Anreizen, die Gäste motivieren sollen, zielgerichtet ein gewünschtes Erlebnis wahrzunehmen (Kim & Fesenmaier, 2015). Aufgrund der charakteristischen Nachfrageschwankungen in einer Skidestination (z.B. aufgrund Saisonalität, Wetter, etc.), stehen Leistungsträger vor der Herausforderung, ihre Kapazität und Nachfrage aufeinander abzustimmen oder einen Verlust des Destinationserlebnisses in Kauf zu nehmen (Baltacıoglu et al., 2007). Zum Beispiel können Über- oder Unterkapazitäten bei den involvierten Personen zu stressigen Situationen und Frust führen; sei es bei den Gästen selbst, den Anwohnerinnen und Anwohnern oder weiteren Stakeholdern der Region. Speziell beim Kapazitätsmanagement entstehen grosse Leerläufe; Gäste erfahren häufig hohe Konzentratio-

nen an einzelnen Orten zu bestimmten Zeitpunkten, während zu anderen Zeiten Leerstände verbucht werden.

2. Ökosysteme und Smart DMOs

Es ist die Vision der DDO, lokale Leistungsträger in dieser Aufgabe durch die intelligente Datensammlung und -aufbereitung zu unterstützen. Ein solches Konzept einer «Smart Destination», in der «Informationen und Wissen allen Stakeholdern zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stehen» (Jovicic, 2019, S. 276), ist schon lange Fokus von sowohl DMOs als auch Forschenden (Buhalis & Amaranggana, 2013). Auch die Europäische Union nennt das Schaffen von solchen «gemeinsamen Datenräumen» in ihrer offiziellen Datenstrategie und bezieht sich explizit auf das unausgeschöpfte Potenzial im Tourismus (Curry et al., 2022; European Commission, 2024).

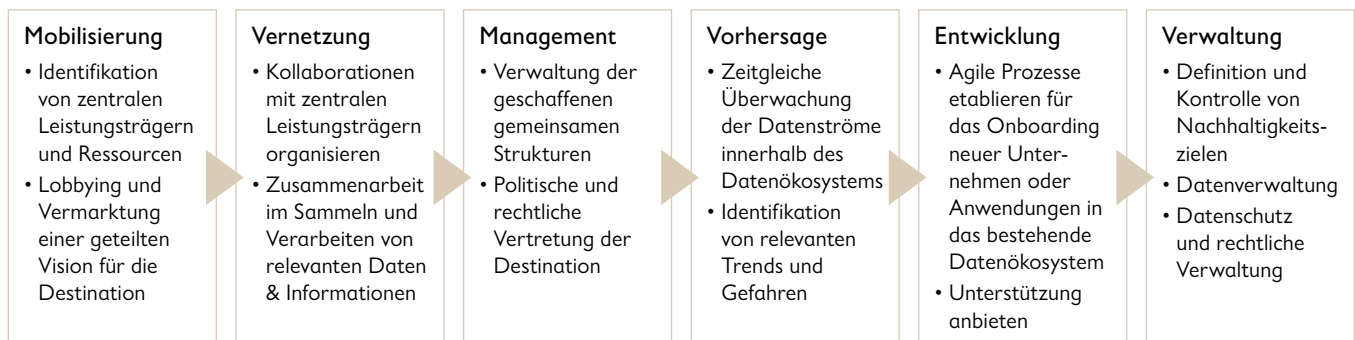
Natürlich war die Nutzung von neuen Technologien schon immer Teil des Destinationsmanagements, doch «Smart Destinations» sollen nicht nur Technologien einkaufen, sondern diese in einem geteilten digitalen Ökosystem zum Ein-

satz bringen (Del Chiappa & Baggio, 2015), um so die Grenzen «zwischen dem Physischen und Digitalen zu überbrücken» (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 265). Die DMO wird dabei in mehreren Studien als essenziell für die Umsetzung und Implementation von Datenökosystemen angesehen (Gretzel, 2022; Mandić & Kennell, 2021; Sheehan et al., 2016; Sorokina et al., 2022).

Gemäss Gretzel (2022) sollte es das Ziel einer DMO sein, «sich ins Zentrum der Entwicklung einer «Smart Destination» zu stellen» und anzuerkennen, dass sie «für die Etablierung und Erhaltung eines Datenökosystems verantwortlich ist» (S. 7). Konkret bedeutet dies, dass die DMO von der Schaffung des Netzwerkes bis hin zur Definition von Anwendungen die Erstellung eines Datenökosystems managen sollte (siehe Abb. 1).

Trotz der reichhaltigen Konzeptualisierung von «Smart Destinations» und «Smart DMOs» in der Forschung (Gretzel, 2022) bestehen zahlreiche Forschungslücken bezüglich deren Implementierung in der Praxis. Die erste und wichtigste Lücke liegt in der effektiven Mobilisierung und Vernetzung von Leistungsträgern. Vergangene Studien, welche «Smart Destinations» untersucht

Abb. 1: Funktionen einer Smart DMO



Quelle: Angelehnt an Gretzel, 2022, S. 7.

haben, notierten die zentrale Rolle der DMOs in der Verknüpfung verschiedener Leistungsträger, konnten allerdings nicht aufzeigen, wie entsprechende Initiativen entstanden sind (Sorokina et al., 2022). Deshalb wird anerkannt, dass «noch erkundet werden muss, was Smart-Tourismus-Verwaltung genau involviert und wie (entsprechende Prozesse) erfolgreich implementiert werden können» (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018, S. 273).

Eine potenzielle Antwort liegt in der Zielsetzung, welche für die Mobilisierung von Leistungsträgern verwendet wird. Die Heterogenität von Leistungsträgern im Tourismus (z.B. Bergbahnen, Museen, DMOs, etc.) kann zu einer Unsicherheit in der Formulierung einer gemeinsamen Strategie führen. Daher könnte es vorteilhafter sein, eine mittellorientierte Logik anzunehmen, bei der die Planung und Entscheidungsfindung von den verfügbaren Ressourcen geleitet werden (d.h., was kann mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden?), anstatt sich ausschliesslich auf eine kausale Zielsetzung zu konzentrieren, die primär fragt, welches spezifische Ziel erreicht werden soll (Read & Sarasvathy, 2005). Der Einsatz einer solchen Mittellorientierung hat sich sowohl im Aufbau von internationalen Netzwerken (Prashantham et al., 2019) als auch im Design von «Open Innovation»-Prozessen im Tourismus bereits bewährt (Radziwon et al., 2022). Es ist allerdings unklar, ob eine Mittellorientierung zum Design von Datenökosystemen verwendet werden kann.

Eine zweite Lücke stellt die Untersuchung der Rollenverteilung und dem Stakeholder-Management in einem Datenökosystem oder einer «Smart Destination» dar. Vergangene Studien haben dokumentiert, welche organisationalen Fähigkeiten zum Aufrechterhalten eines Ökosystems notwendig sind (Hillebrand, 2022) oder welche generellen Rollenbilder sich für beteiligte Unternehmen ergeben können (Sorokina et al., 2022). Die Frage, wie man die Rollen hetero-

Zusammenfassung

Projekte zum Aufbau von interorganisationalen Datenökosystemen scheitern oft an divergierenden Anreizen, unklaren Verantwortlichkeiten und zu breiten Zielsetzungen. Dies zeigt sich deutlich im touristischen Destinationsmanagement, wo private, Non-Profit- und öffentliche Organisationen in einem Projekt zusammenarbeiten müssen. In einer Marktstudie mit zwölf privaten und öffentlichen Organisationen wurde deshalb ein standardisierter Prozess entwickelt, welcher die Koordination und Planung in Datenökosystemprojekten langfristig ausrichten kann. Resultierende Projekte zielen darauf ab, mittels vorhandener Ressourcen und minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter beteiligten Unternehmen zu realisieren.

gener Leistungsträger fair bestimmen kann, ist allerdings noch offen (Williams et al., 2020). Dementsprechend «ist eine der wichtigsten Herausforderungen für sowohl Manager als auch Forschende, die Frage, wie solche Ökosysteme verwaltet werden können und wie die Dysfunktionalität existierender Modelle überwunden werden kann» (Sheehan et al., 2016, S. 555).

Schlussendlich stellt sich die Frage, ob entsprechende Bemühungen von Gästen überhaupt wahrgenommen oder genutzt werden. Vergangene Studien zeigten, dass gerade datengetriebene Anwendungen von Gästen oft als Risiko für die Privatsphäre eingestuft werden (Gotsch, 2022; Yallop & Seraphin, 2020). Ausserdem besteht das Risiko, dass gerade Versuche der Lenkung von Gästen als manipulativ oder von nur margina-

lem Nutzen eingestuft werden (Williams et al., 2020). Um entsprechende Bedenken zu adressieren, müssen Unternehmen üblicherweise bereits über eine gewisse Kundenorientierung in ihren Datenschutzbemühungen verfügen (Gotsch & Schögel, 2021). Doch wie Konzepte wie «Privacy by Design» in einem interorganisationalen Datenökosystem verankert werden können, ist bisher noch unklar (Femenia-Serra et al., 2022).

Durch das Adressieren dieser drei Forschungslücken erleuchtet diese Fallstudie, wie sich Datenökosysteme in einem touristischen Kontext entwickeln und wie diese Entwicklung durch DMOs zielgerichtet gefördert werden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Gestaltung eines replizierbaren Prozesses, welcher die Koordination und Planung heterogener Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten langfristig ausrichten kann.

3. Methodik

Um die Entstehung eines möglichen Datenökosystems zu erforschen, wurde das Projekt «Applied Tourism Intelligence» als Untersuchungsobjekt gewählt. Einerseits aufgrund der Heterogenität der beteiligten Unternehmen (siehe Tab. 1) und andererseits aufgrund der möglichen Skalierbarkeit der Bewegungstrommessung auf andere Destinationen. Ein induktives Fallstudien-Vorgehen zur Theoriebildung wurde ausgewählt, um «neuartige, testbare und empirisch valide» Erkenntnisse (Eisenhardt, 1989, S. 532) zur Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen in Datenökosystemprojekten zu gewinnen.

Dazu wurden Daten aus vier Workshops, zehn Interviews und zwei Gästenumfragen erhoben. Alle Daten (Gespräche, Memos, Workshop-Artefakte, Umfragen, etc.) wurden in einer zentralen Datenbank gesammelt und anhand einer qualitativen Analyse zum

Tabelle 1: Beteiligte Unternehmen

Unternehmenstyp	Anzahl Mitarbeitende	Anwendungen
Gemeindeverwaltung	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
DMO	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
Sportanlagen	1–10	Strategisch, operativ, Gäste
Museum	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
Anbieter Freizeitaktivitäten Mountainbike	1–10	Operativ, Gäste
Anbieter Freizeitaktivitäten Abenteuerpark	1–10	Operativ, Gäste
Schneesportschule	11–50	Operativ, Gäste
Sportgeschäft	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
Hotel	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
Gastronomie	1–10	Operativ, Gäste
Entwickler/IT*	11–50	Strategisch, operativ, Gäste
Bildungseinrichtung*	51–250	Strategisch, operativ, Gäste

*projektttragende Organisationen. Quelle: Eigene Darstellungen.

Tabelle 2: Interviewpartner aus der Destination in Übersicht

Organisation	Privat / Öffentlich	Position	Anrede	Arbeits- erfahrung
Anbieter Freizeitaktivitäten	Öffentlich	Geschäftsleitung	Herr	10+ Jahre
Museum	Öffentlich	Geschäftsleitung	Herr	4 Jahre
Anbieter Freizeitaktivitäten	Privat	CEO	Herr	9 Jahre
Anbieter Freizeitaktivitäten	Privat	Managing Director	Herr	10+ Jahre
Sportgeschäft	Privat	Geschäftsleitung	Herr	10+ Jahre
Hotel	Privat	Direktor	Herr	8 Jahre
Gastronomie	Privat	Geschäftsleitung	Frau	6 Jahre
Anbieter Freizeitaktivitäten	Öffentlich	Betriebsleitung	Frau	5 Jahre
Anbieter Freizeitaktivitäten	Öffentlich	Betriebsleitung	Herr	3 Jahre
Anbieter Freizeitaktivitäten	Öffentlich	Betriebsleitung	Herr	5 Jahre

Quelle: Eigene Darstellungen.

«Mustervergleich für Prozesse und Ergebnisse» ausgewertet (Yin, 2018, S. 224).

Der erste Workshop begleitete die DMO in der Definition der Projektziele und in der Vernetzung der Leistungsträger (sieben teilnehmende Organisationen).

Der zweite Workshop mit zwölf Teilnehmenden diente der Erfassung der Perspektiven der Stakeholder in der Destination. Der dritte Workshop war ein Panel von neun regelmässigen Gästen der Destination, welche ihre Perspektive zur Besucherstrommessung und mög-

lichen Anwendungen der Technologie teilten. Die Inhalte von den Workshops wurden von den Autoren aufgezeichnet und zusammen mit den von den Teilnehmenden geschaffenen Dokumentationen (z.B. Pinnwände, Flipcharts, etc.) als Daten erhoben.

Für ein vertieftes Verständnis der Perspektiven der unterschiedlichen Projektteilnehmenden wurden zehn semi-strukturierte Interviews durchgeführt (siehe Tab. 2). Zu Beginn jedes Interviews wurden die Teilnehmenden aufgeklärt, was das Ziel der Fallstudie ist. Die Teilnehmenden kannten die zentralen Fragen im Voraus, damit sie ausführlich über ihre Erfahrungen im Projekt sprechen konnten. Danach fokussierte sich das Interview auf die grössten Herausforderungen im Projekt und wie diese adressiert werden oder werden könnten. Nach Bedarf wurden vertiefende Fragen gestellt, z.B. was sie von spezifischen Anwendungen erwarten und welche Wertschöpfung durch die Teilnahme an dem Projekt erhofft ist. Zum Schluss wurden die Teilnehmenden gebeten, Ratschläge für ähnliche Projekte zu geben.

Um die Effektivität und Akzeptanz der Besucherstrommessungen zu quantifizieren, wurden zudem zwei Umfragen unter Gästen und Anwohnenden durchgeführt. Die erste Umfrage diente als explorative Analyse, um die grössten Bedenken unter Gästen im Voraus zu identifizieren. Die Umfrage wurde am 18. Februar 2022 am Bahnhof Davos durchgeführt, wo sich 33 Gäste (Durchschnittsalterskategorie 31–40, 60% männlich) zur Verfügung gestellt haben. Fokus der Befragung lag auf den Besuchsgründen, Hürden im Destinationserlebnis und der Akzeptanz von besucherlenkenden Massnahmen. Die standardisierten Angaben wurden vor Ort elektronisch erfasst und weitere Aussagen von Hand protokolliert. Zur Triangulation mit den Angaben der Interviews sowie der Workshops wurde

danach eine Umfrage unter den 1088 Mitgliedern der DMO-Gemeinschaft (Anwohnende) durchgeführt. Diese fand im Zeitraum zwischen dem 24.04.2023 und dem 16.05.2023 statt. Die Umfrage erhielt 547 Antworten, welche nach Bereinigung (Vollständigkeit, Aufmerksamkeitstests) in einem Datenset von 397 kompletten Antworten resultierte. Die Teilnehmenden (Durchschnittsalter 57, 63% männlich) wurden mit den Funktionen der Besucherstrommessung konfrontiert. Danach wurde die Bereitschaft zur Verhaltensänderung erhoben und qualitatives Feedback zu möglichen Bedenken und der Entwicklung des Ökosystems eingeholt. Diese Ergebnisse wurden wiederum mit den projekttragenden Organisationen besprochen und kommentiert.

Um eine möglichst hohe interne Validität zu garantieren, wurden die Ergeb-

nisse mit bisherigen theoretischen Erkenntnissen und identifizierten Mustern verglichen (Andersen et al., 2018). Zusätzlich wurden negative Beispiele und Erklärungen gesucht, um alternative oder zweifelhafte Erklärungen für Muster auszuschliessen (Beverland & Lindgreen, 2010). Das Resultat: Das

Die Schaffung von Datenökosystemen auf Destinations-ebene setzt die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Leistungsträgern voraus.

«ATI-Framework» wurde nach Projektabschluss allen Projektteilnehmenden vorgestellt und zur Ergänzung freigegeben. Das fertige Framework wurde am Schluss im Rahmen eines vierten Workshops mit einer anderen Destination auf seine Anwendbarkeit und Verständlichkeit getestet.

4. Ergebnisse

Die resultierende Datenstruktur aggregiert die initialen Subcodes aus allen Erhebungen in 17 Codes und drei aggregierten Dimensionen (Gioia et al., 2013). Diese decken den Entstehungsprozess eines touristischen Ökosystems ab und repräsentieren die drei zentralen Hebel, durch die eine DMO positiven Einfluss auf den Projekterfolg nehmen kann: (a) Gemeinsame Initiierung, (b) Mittelorientierte Entwicklung und (c) Zielorientierte Rollenverteilung (siehe Tab. 3).

Tabelle 3: Datenstruktur der Fallstudie

Aggregierte Codes / Phasen	Codes	Beispiel Subcodes
a) Gemeinsame Initiierung	Herausforderungen	Prognosen für Unvorhersehbares, intelligente Besucherlenkung, keine Livedaten ...
	Verkaufsargumente	Steuerung Gästerlebnis, interne Planung optimieren ...
	Stand der Digitalisierung	Interne Prozesse, externe Prozesse, Heterogenität unter Leistungsträgern ...
	Affinität zur Digitalisierung	Rückendeckung durch Geschäftsleitung, vorhandenes Know-how, Risikoabschätzung ...
	Planungshorizont	Kurze Planungshorizonte, gefühlte Unvorhersehbarkeit, fehlende Jahresplanung ...
	Planungszuständigkeiten	Geschäftsleitung, Finanzen, Personalleitung ...
	Daten und Informationen	Umsatzzahlen, Besucherzahlen, Kalender, Wetter, Erfahrungswerte ...
	Software / Schnittstellen	Warenbewirtschaftungssysteme, Kassensysteme, CRM, Zentralität von Excel ...
b) Mittelorientierte Entwicklung	Planungsbereiche	Aktionen & Angebote, Infrastruktur, Personaleinsatz, Personal, Waren, Auslastung ...
	Infrastruktur	Unterhalt, Revisionen, Sanierungen ...
	Ressourcen	Legacy Systems, MS Office, Kameras, Statistiken ...
	Schulungsbedarf	Saisonarbeiter, Fachkräftemangel, Sprachbarrieren, wenig Onboarding
	Verfügungstellung von Daten	Abhängigkeit von anderen, Vertraulichkeit, Datenschutz, Anonymisierung, Geschäftsgeheimnis ...
c) Zielorientierte Rollenverteilung	Vertretene Funktionen	Administration, «Allrounder», Angestellte, Inhaber, Geschäftsführung, Investoren ...
	Personalbedenken	Befristete Angestellte, flexible Einsatzplanung, Festangestellte, wenige Spezialisten ...
	Informationsauswertung	Umsatz und Gewinnentwicklung, gemeinsame Prognosen, Situation in der Destination ...
	Supportleistungen	First-Level-Support, Datenverarbeiter, Datenhoheit, Serverstandort, Datenverwaltung ...

Quelle: In Anlehnung an Gioia et al., 2013.

4.1. Gemeinsame Initiierung

Neben der DMO waren ursprünglich noch zwei lokale Technologieanbieter, eine Marketingagentur, die Gemeindeverwaltung und neun Leistungsträger (Hotels, Bergbahnen, Geschäfte, Sportanlagen, etc.) in dem Projekt involviert. Es stellte sich früh heraus, dass die Meinung bezüglich einer Bewegung hin zu einer «Smart Destination» von allen Projektteilnehmenden geteilt wurde. Gleichzeitig zeigte sich, dass eine grosse Menge an gespeicherten Daten bisher in der Destination vorhanden war, aber nicht genutzt wurde. Diese Erfahrung deckt sich mit Berichten aus Studien zu «Smart Cities» und ähnlichen Initiativen; der Druck zur Zusammenarbeit ist oft gegeben, aber es besteht teils ein Unwissen, teils eine Risikoaversion gegen den Austausch von Daten zwischen öffentlichen und privaten Akteuren (Liva et al., 2023). Obwohl es keinen Konflikt zwischen den Projektteilnehmenden bezüglich

Kernthesen

- 1 Die Planung von komplexen Datenökosystemprojekten scheitert oft an den divergierenden Anreizen unter den beteiligten Organisationen.
- 2 Der Prozess zur Planung und Koordination von Datenökosystemprojekten kann standardisiert werden.
- 3 Im Destinationsmanagement besteht ein unrealisiertes Potenzial für die Verbesserung des Gästerlebnisses durch die gemeinsame Verarbeitung von Daten.
- 4 Die Schaffung von Datenökosystemen auf Destinationsebene setzt die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Leistungsträgern voraus.

der strategischen Zielsetzung «Smart Destination» gab, war eine Diskrepanz in den spezifischen Anwendungsbereichen festzustellen. Während die Gemeinde die Daten hauptsächlich als Entscheidungsgrundlage nutzen wollte, hatten die Leistungsträger klare, profitbezogene Anwendungen im Visier. Da

diese Anwendungen allerdings in allen Fällen auf einer Messung und Teilung von Bewegungsdaten beruhen würden, konnte der in anderen Studien dominante Interessenskonflikt zwischen öffentlicher und privater Wertschöpfung umgangen werden (Mercille, 2021).

Die frühe Integration der Gemeinde und die Koordination durch die DMO boten den beteiligten Leistungsträgern vertraute Rahmenbedingungen, welche die Skepsis gegenüber einer Business-to-Government (B2G)-Datenteilung reduzieren konnte. Dies deckt sich mit den Empfehlungen aus der Entwicklung «gemeinsamer Datenräume»; eine gemeinsame Vertrauensbasis kann schneller geschaffen werden, wenn Datenökosystemprojekte von einer separaten Organisation getragen werden, deren Zielsetzung auf die Instandhaltung des Ökosystems ausgerichtet ist (Curry et al., 2022, S. 349).

Ein zweiter Vorteil war die Erlaubnis, individuelle Anwendungen auf der gemeinsamen Datenbasis entwickeln zu dürfen. Alle Beteiligten zeigten Interesse an der Kontrolle von Besucherströmen innerhalb der Destination, wollten für das Teilen von Daten allerdings auch individuelle Prognosen (z.B. Auslastung von Parkplätzen) definieren dürfen.

Abb. 2: Zielsetzung des Datenökosystems auf unterschiedlichen Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung.

4.2. Mittelorientierte Entwicklung

Dank der Vernetzung durch die DMO konnte früh eine breitaufgestellte Gruppe an Projektteilnehmenden gewonnen werden. Trotz eines gemeinsamen Willens zur Schaffung eines Datenökosystems zur Besucherstrommessung zeigte sich die Definition des Projektumfangs trotzdem als Herausforderung. Zum einen aufgrund des unterschiedlichen Digitalisierungsgrads der Projektteilnehmenden, zum anderen aufgrund mangelnder Ressourcen oder Angestellten, welche das Projekt nach Beendigung betreuen könnten. Beide Hürden waren grösser für die Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMUs) in dem Projekt; ein Problem, das sich auch in anderen Branchen abzeichnet (Alsousi & Shah, 2022; Bianchini & Michalkova, 2019).

Die Definition des angestrebten Mehrwerts wurde dementsprechend angepasst. Die Leistungen wurden mit allen Projektteilnehmenden auf einer strategischen, operativen und der Gästeebene definiert (siehe Abb. 2).

Die Spezifizierung der Ziele auf den unteren beiden Ebenen wurde danach gemäss den vorhandenen Mitteln der Projektteilnehmenden definiert. Durch einen frühen Wechsel in eine mittelorientierte Logik (Read & Sarasvathy, 2005) konnten sowohl der Gesamtumfang als auch die Wertschöpfung für einzelne Leistungsträger effizienter definiert werden.

Die Aufteilung der Zielsetzung diente zudem zur frühen Definition von marktfähigen Produkten (z.B. Vorhersagemodelle, Datensätze, Cockpits, etc.), welche durch die DMO an weitere Organisationen verkauft werden können. Dadurch wurde eine Monetarisierungsstrategie geschaffen, welche in Zukunft die Skalierung und Instandhaltung des Ökosystems finanzieren kann.

4.3. Zielorientierte Rollenverteilung

Obwohl sich die Entwicklung des Projekts und die grundlegenden Verantwortlichkeiten (z.B. wer liefert welche Daten?) durch eine mittelorientierte Logik effizienter definieren lassen, braucht es für den Fortbestand des Datenökosystems trotzdem eine strategische Zielsetzung. Aus der Verwaltung von Smart-City-Projekten ist bekannt, dass es nicht reicht, übliche Verwaltungsstrukturen eins zu eins in einen digitalen Kontext zu übersetzen (Meijer & Bolívar, 2016). Stattdessen bedarf es einer projektspezifischen Zuteilung von Verantwortlichkeiten: Welche Organisation bestimmt die Ausweitung des Ökosystems? Wer ist verantwortlich für die Datensicherheit und -qualität (Sorokina et al., 2022)?

Handlungsempfehlungen

- 1 Eine enge Zweckbindung und Datenminimierung als zentrale Designprinzipien verringern das Risiko und vereinfachen die Instandhaltung von interorganisationalen Datenökosystemen.
- 2 Eine mittelorientierte anstatt zielorientierte Planung hilft der Konsensfindung in den frühen Projektphasen.
- 3 Destinationsmanagement-Organisationen sollten in der Initiierung und langfristigen Führung von touristischen Datenökosystemen eine zentrale Rolle einnehmen.
- 4 Durch das «Applied Tourism Intelligence Framework» können Projekte mit minimiertem Risiko möglichst viele der Vorteile unter den Anspruchsgruppen realisieren.

Im vorliegenden Projekt bestätigte sich die in der Theorie oft angeführte Zentralität der DMO in einer «Smart Destination» (Gretzel, 2022; Mandić & Kennell, 2021; Sheehan et al., 2016; Sorokina et al., 2022). Als «neutrale» Schnittstelle zwischen den Leistungsträgern und öffentlichen Organen bot es sich an, dass die DMO die Verwaltung des Projektes langfristig tragen sollte. Diese Integration braucht allerdings Zeit und langfristige Planung, da die notwendigen Fähigkeiten sowohl in der DMO als auch der «Smart Destination» insgesamt zuerst noch verankert werden müssen (Sheehan et al., 2016). Hier war die Dokumentation der ursprünglichen Zielsetzung aus dem ersten Workshop hilfreich, um entsprechende Arbeitspakete auf dem Weg dahin zu definieren.

5. Das ATI-Framework

Die Fallstudie lieferte tiefe Einblicke in den Anstoss von Datenökosystemprojekten und die Koordination von heterogenen Anspruchsgruppen. In Einklang mit den Forschungsempfehlungen von Williams et al. (2020) und Ivars-Baidal et al. (2023) wurden die Erkenntnisse der Studie für die Schaffung einer praxisorientierten Anleitung verwendet – dem «Applied Tourism Intelligence (ATI) Framework» (siehe Abb. 3).

Das ATI-Framework ist darauf ausgerichtet, alle wichtigen Aspekte bei der Planung eines Datenökosystemprojekts zu berücksichtigen und gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis unter den Projektbeteiligten zu schaffen. Das Framework bietet eine strukturierte Herangehensweise, um die Ziele, Erwartungen, Anforderungen, Ressourcen und Risiken eines Projekts zu identifizieren und zu definieren. Das Framework dient als «lebendes» Dokument am Herzen des Projektes, welches in jeder Phase eine unterschiedliche Rolle einnimmt:

Abb. 3: Das ATI-Framework



Quelle: Eigene Darstellung.

- (a) **Gemeinsame Initiierung:** Die einzelnen Felder und ihre Fragestellungen dienen bei den ersten Verhandlungen dazu, Diskussionen auf die wesentlichen Bereiche zu beschränken, um möglichst schnell einen tragbaren Konsens zu schaffen. Zudem hilft der systematische Fokus auf vorhandene Ressourcen und Daten, potenzielle Risiken zu minimieren oder rechtzeitig zu erkennen.
- (b) **Mittelorientierte Entwicklung:** Durch den Einbezug (oder Wegfall) von Partnern während der Projektphase eröffnen sich weitere

Ressourcen und neue Ziele und Anwendungen werden realistisch. Das Framework dient einerseits dazu, diese Änderungen mitzuverfolgen und andererseits die Basis für ein erstes Datenbearbeitungsverzeichnis zu generieren (d.h. welcher Partner bringt welche Daten in das Ökosystem ein?). Die Rückverfolgung von Änderungen führt zudem dazu, dass potenzielle Risiken rechtzeitig evaluiert und adressiert werden können (z.B. bezüglich der Zweckbindung & Minimierung von erhobenen Daten).

- (c) **Zielorientierte Rollenverteilung:** Im Falle von Davos stellte sich heraus, dass viele der Funktionen des Ökosystems bei der DDO und der Gemeinde zusammenliefen. Die Entscheidung, wer für welche Funktionen verantwortlich sein sollte, hängt allerdings vom anfangs definierten Umfang und angestrebten Mehrwert ab. Das Framework zeigt durch die Verknüpfung von Daten, Partnern und Zielen, welche Beteiligten in einer Destination am besten für welche Rolle geeignet sind. Die einzelnen Felder des Frameworks können

dabei helfen, die Priorisierung der Rollen vorzunehmen (z.B. welche Stakeholder haben den grössten Buy-in?), Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren (z.B. was könnten weitere Stakeholder in das bestehende Ökosystem einbringen?) oder Erfolgskontrollen gegenüber den ursprünglich definierten Projektzielen vorzunehmen.

- Aufbau auf existierenden Ressourcen (sowohl für Daten als auch andere Unternehmensressourcen),
- leistbare Verluste (Risikominimierung für alle Stakeholder), gemeinsame Wertschöpfung (Destinationserlebnis),
- Flexibilität in der langfristigen Zielsetzung und
- Fokus auf kontrollierbare Umstände.

relevante Partner frühzeitig identifizieren.

Das Framework positioniert sich somit als erster, mittelbezogener Schritt, dessen Ergebnisse später auch als Basis für explorative Innovationsmethoden wie Design Thinking oder Discovery-Driven-Planning (Mansoori & Lachéus, 2020) genutzt werden könnten. Explorativ getriebene Aspekte des Frameworks, z.B. die Definition von möglichen Anwendungen oder die Formulierung von Erwartungen, sind offen für eine breite Ideenfindung, werden aber in einem nächsten Schritt durch Eingrenzungen und verfügbare Ressourcen relativiert. Die umfassende Dokumentation der zielorientierten Felder hilft im Verlauf des Projekts, mögliche Weiterentwicklungen oder Ergänzungen in Betracht zu ziehen, falls

Das Framework ist unterteilt in zwei dominante Logiken, mittelorientiert und zielorientiert, um Diskussionen in einem passenden Rahmen zu halten. Tabelle 4 erläutert den Inhalt der einzelnen Felder und ihren Zweck über die drei Phasen hinweg.

Die Anwendungen einer mittelorientierten Logik in den frühen Phasen des Projektes ist notwendig, um eine rechtzeitige Konsensfindung unter den heterogenen Leistungsträgern zu vereinfachen. Dadurch werden kleine und mittelständische Leistungsträger vor hohen finanziellen Risiken geschützt, öffentliche Organisationen können im Rahmen ihres Leistungsauftrags agieren und Grossunternehmen können

Das Herz des ATI-Frameworks basiert auf den Kernprinzipien der Mittelorientierung (Read & Sarasvathy, 2005):

Tabelle 4: Übersicht zu dem ATI-Framework

#	Beschreibung	Logik	Phase 1	Phase 2	Phase 3
1	Ausgangslage: Was sind aktuelle Herausforderungen der Projektteilnehmenden?	Mittelorientiert	Konsensbildung	Bearbeitungsverzeichnis	Priorisierung
2	Stakeholder-Analyse: Was sind die primären, sekundären und tertiären Stakeholder?	Mittelorientiert	Konsensbildung	Risikomanagement	Priorisierung
3	Anwendungen: Welche Anwendungen/Prognosen sollen auf welcher Ebene (strategisch, operativ, Gäste) zur Verfügung stehen?	Zielorientiert	Konsensbildung	Bearbeitungsverzeichnis	Erfolgskontrolle
4	Eingrenzung: Was sind die räumlichen, zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Grenzen des Projekts?	Mittelorientiert	Risikomanagement	Bearbeitungsverzeichnis	Weiterentwicklungspotenzial
5	Erwartungen: Welche Wertschöpfung soll das Projekt langfristig generieren?	Zielorientiert	Konsensbildung	Bearbeitungsverzeichnis	Erfolgskontrolle
6	Datenquellen: Welche Daten (Owned, Open, Earned oder Paid) sind in welchem Umfang (historisch oder live) bereits vorhanden?	Mittelorientiert	Konsensbildung	Bearbeitungsverzeichnis	Weiterentwicklungspotenzial
7	Ressourcen: Welche Unternehmensressourcen stehen von welchen Teilnehmenden für das Projekt aktuell zur Verfügung?	Mittelorientiert	Konsensbildung	Risikomanagement	Weiterentwicklungspotenzial
8	Zeitplan: Was sind Deadlines, die zum jetzigen Zeitplan bereits bekannt sind?	Zielorientiert	Risikomanagement	Risikomanagement	Erfolgskontrolle
9	Verantwortlichkeiten: Wer soll in Zukunft welche Bereiche des Projektes weiterführen?	Zielorientiert	Konsensbildung	Risikomanagement	Erfolgskontrolle

Quelle: Eigene Darstellung.

neue Ressourcen oder Stakeholder ins Ökosystem integriert werden können.

6. Fazit

Die Entwicklung von Datenökosystemen in Tourismusdestinationen und eine Bewegung hin zu «Smart Tourism» ist sowohl im Interesse der öffentlichen als auch der privaten Leistungsträger (Gretzel & Scarpino-Johns, 2018; Williams et al., 2020). DMOs sind in einer einzigartigen Position, diese Entwicklung voranzutreiben, da sie bereits zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor arbeiten und Erfahrung im Umgang mit heterogenen Anspruchsgruppen haben (Gretzel, 2022). Oft scheitern entsprechende Initiativen allerdings bereits in der Initiierungsphase aufgrund mangelnder Konsensfindung und unrealistischen Zielsetzungen (Liva et al., 2023). Auch in der Forschung fehlt es bisher an konkreten Modellen für die Mobilisierung von Leistungsträgern sowie für die Definition von Rollen als auch effektiven Verwaltungsprinzipien in touristischen Datenökosystemen (Williams et al., 2020).

Die vorliegende Fallstudie begleitet und dokumentiert das Entstehen eines Datenökosystems zur Messung von Besucherströmen in der Bergdestination Davos. Die Ergebnisse zeigen, dass Destinationen veritable Datenfabriken sind, deren Leistungsträger durch die Aggregation ihrer Ressourcen bereits heute die Basis für grössere Ökosysteme schaffen könnten. Die Koordination aller beteiligten Anspruchsgruppen stellt dabei eine Herausforderung dar, die jedoch mit einem strukturierten Ansatz erfolgreich gemeistert werden kann.

Das ATI-Framework erweist sich in dieser Hinsicht als ein wegweisendes Instrument, das es ermöglicht, die Komplexität von Datenökosystemprojekten in der Initiierung effizient zu gestalten. Es fördert die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen und stellt sicher, dass

deren Bedürfnisse und Ressourcen in den Planungsprozess integriert werden. Durch die Fokussierung auf eine mittellorientierte Planung, bei der die verfügbaren Ressourcen die Projektziele bestimmen, werden realistische Projekte geschaffen, die einen Mehrwert für alle Beteiligten generieren.

Das ATI-Framework bietet eine strukturierte Herangehensweise, um die Ziele, Erwartungen, Anforderungen, Ressourcen und Risiken eines Projekts zu identifizieren und zu definieren.

Die gewonnenen Erkenntnisse erweitern die Forschung zu «Smart Destinations» und Datenökosystemen, indem sie erste Einblicke in deren Entstehung bieten und die zentrale Rolle von DMOs in dem Prozess bestätigen. Obwohl das beschriebene Ökosystem noch jung ist und daher noch keine Aussagen über seinen langfristigen Fortbestand getroffen werden können, spricht das positive Feedback von Gästen und Projektpartnern für die mittellorientierte Planung. Projektpartner bestätigen, dass durch die 90% akkurate Zwei-Wochen-Vorhersage von Gästeströmen der Einsatz von Personal optimiert und Kosteneinsparungen erzielt werden konnten. Erste Gästeanwendungen, wie z.B. die akkurate Belegungsanzeige in einem lokalen Schwimmbad oder das Ausspielen der Verkehrsbelastung auf der Website der DMO, führten zu positivem Gästefeedback.

Obwohl die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch die Konzentration auf

eine Destination und die Verwendung qualitativer Daten eingeschränkt sein könnte, repräsentiert das ATI-Framework dennoch ein praxisorientiertes Instrument, welches in vergleichbaren Projekten bereits erfolgreich zum Einsatz gebracht wurde. Im vorliegenden Projekt war die DMO eine treibende Kraft, welche durch ihre Verknüpfung zu Politik und Markt eine konsensfähige Projektleitung übernehmen konnte. In kleineren Destinationen ohne DMO oder in nicht touristischen Ökosystemen könnte diese Funktion allerdings auch von einer anderen Organisation übernommen werden, welche (a) die Instandhaltung und Weiterentwicklung des Ökosystems als allgemeines Ziel hat, (b) direkt durch den Fortbestand des Ökosystems finanziert werden und (c) als Brücke zwischen Behörden und Markt fungieren kann. Zukünftige Studien sollten deshalb das ATI-Framework in weiteren Kontexten testen, um seine langfristigen Auswirkungen auf Datenökosystemprojekte zu untersuchen.

Wie alle Digitalisierungsbemühungen sind Datenökosysteme oder «Smart Destinations» kein Ziel, sondern ein Prozess. Der erste Schritt in diesem Prozess liegt in der erfolgreichen Koordination aller Anspruchsgruppen auf einer mittellorientierten, gemeinsamen Basis. Das ATI-Framework bietet dabei einen praxisnahen Leitfaden, der es ermöglicht, divergierende Interessen zu harmonisieren und gemeinsame Ziele effektiv zu verfolgen. Im vorliegenden Fall profitieren die Projektpartner bereits heute von einer datengetriebenen Auslastungsplanung und einer einfach skalierbaren Dateninfrastruktur, die in Zukunft noch auf weitere Anwendungen ausgeweitet werden soll. Es liegt an allen Leistungsträgern einer Destination, die Chancen der Digitalisierung im Tourismussektor durch kooperative und adaptive Strategien proaktiv zu nutzen und so die Grundlage für einen zukunftsorientierten Tourismus zu schaffen. ■

Literatur

- Afshardoost, M. & Eshaghi, M. S. (2020). Destination image and tourist behavioural intentions: A meta-analysis. *Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104154>
- Alsousi, A. & Shah, A. (2022). Data governance for SME: Systematic literature review. *Journal of Information Systems and Digital Technologies*, 4(2), 49–57. <https://doi.org/10.31436/jisd.v4i2.237>
- Andersen, P. H., Dubois, A. & Lind, F. (2018). Process validation: Coping with three dilemmas in process-based single-case research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(4), 539–549. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2016-0152>
- Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M. D., Yurt, O. & Kaplan, Y. C. (2007). A new framework for service supply chains. *Service Industries Journal*, 27(2), 105–124. <https://doi.org/10.1080/02642060601122629>
- Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in industrial marketing management, 1971-2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.005>
- bfs. (2023). Hotelleriestatistik nach Gemeinden. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/gemeinden.html>
- Bhuiyan, K. H., Jahan, I., Zayed, N. M., Islam, K. M. A., Suyaiya, S., Tkachenko, O. & Nits-enko, V. (2022). Smart tourism ecosystem: A new dimension toward sustainable value co-creation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215043>
- Bianchini, M. & Michalkova, V. (2019). Data analytics in SMEs: Trends and policies. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, 15. <https://doi.org/10.1787/1de6c6a7-en>
- Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen (8. Aufl.). De Gruyter Olden-bourg. <https://doi.org/10.1524/9783486721188>
- Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & L. Tussyadiah (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014: Proceedings of the International Conference in Dublin, Ireland, January 21-24, 2014* (S. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40
- Curry, E., Scerri, S. & Tuikka, T. (2022). Data spaces design, deployment and future directions (1. Aufl.). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-98636-0_1
- Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 145–150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://www.jstor.org/stable/258557>
- European Commission. (2024, 22. Mai). Common european data spaces: Shaping Europe's digi-tal future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Godovykh, M. & Tasci, A. D. A. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>
- Gotsch, M. L. (2022). Customer Centricity & Datenschutz: Die Geschichte eines Missverständnisses. *Marketing Review St. Gallen*, 2022(2), 12–19. <https://www.alexandria.unisg.ch/265774/>
- Gotsch, M. L. & Schögel, M. (2021). Addressing the privacy paradox on the organizational level: Review and future directions. *Management Review Quarterly*, 73, 263–296. <https://doi.org/10.1007/S11301-021-00239-4>
- Gretzel, U. (2022). The smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 1–11. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2589>
- Gretzel, U. & Scarpino-Johns, M. (2018). Destination resilience and smart tourism destinations. *Tourism Review International*, 22(3), 263–276. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2589>
- Hillebrand, B. (2022). An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), 517–524. <https://doi.org/10.1002/jtr.2518>
- Ivars-Baidal, J., Casado-Diaz, A. B., Navarro-Ruiz, S. & Fuster-Uguet, M. (2023). Smart tourism city governance: Exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 582–601. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322>
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Kim, H. & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082>
- Kim, J. J., & Fesenmaier, D. R. (2015). Measuring emotions in real time: Implications for tour-ism experience design. *Journal of Travel Research*, 54(4), 419–429. <https://doi.org/10.1177/0047287514550100>
- Liva, G., Micheli, M., Schade, S., Kotsev, A., Gori, M. & Codagnone, C. (2023). City data eco-systems between theory and practice: A qualitative exploratory study in seven European cities. *Data and Policy*, 5. <https://doi.org/10.1017/dap.2023.13>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M. & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Lv, X. Li, C. & McCabe, S. (2020). Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions. *Tourism Management*, 77(2). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104026>
- Mandić, A. & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39(2). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Mansoori, Y. & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 791–818. <https://doi.org/10.1007/s1187-019-00153-w>
- Meijer, A. & Bolivar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Mercille, J. (2021). Inclusive smart cities: Beyond voluntary corporate data sharing. *Sustainability*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158135>
- Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S. & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0266242618796145>
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H. & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: Creating new value through open innovation during a pandemic. *R and D Management*, 52(2), 376–390. <https://doi.org/10.1111/rdm.12512>
- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effect-tuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <http://dx.doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453>
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A. & Abbate, T. (2016). The use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549–557. <https://doi.org/10.1002/jtr.2072>
- Sorokina, E., Wang, Y., Fyall, A., Lugosi, P., Torres, E. & Jung, T. (2022). Constructing a smart destination framework: A destination marketing organization perspective. *Journal of Destination Marketing and Management*, 23. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100688>
- Williams, A. M., Rodriguez, I. & Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102930>
- Yallop, A. & Seraphin, H. (2020). Big data and analytics in tourism and hospitality: Opportunities and risks. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 257–262. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0108>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6. Aufl.). Sage.