

Steffen Spiegel\*

# Von Destination Governance zu Destination Stewardship: Alter Wein in neuen Schläuchen?

## From Destination Governance to Destination Stewardship: Old wine in new bottles?

<https://doi.org/10.1515/tw-2025-0007>

**Zusammenfassung:** Nachdem Destination Governance den wissenschaftlichen Diskurs beherrschte, steht nun das Konzept des Destination Stewardship im Raum. Beide befassen sich mit der Steuerung touristischer Zielgebiete. Mit Hilfe einer detaillierten Literaturanalyse stellt der Beitrag Gemeinsamkeiten und Unterschiede dar. Daraus wird das Modell der zwei Perspektiven auf die Steuerung von Destinationen entwickelt. Die beiden Konzepte stehen einander nicht entgegen, sondern ergänzen sich in ihrem jeweiligen Fokus.

**Schlüsselwörter:** Destination Management, Destination Management Organisation/DMO, Destination Governance, Destination Stewardship, Steward-Agent-Theorie

**Abstract:** After destination governance dominated academic discourse, the concept of destination stewardship is now gaining traction. Both concepts deal with the management of tourist destinations. With the help of a detailed literature analysis, this article presents the similarities and differences between the two concepts. From this, a model of two perspectives on destination management is developed. The two concepts are not contradictory, but rather complement each other in their respective focuses.

**Keywords:** Destination Management, Destination Management Organisation/DMO, Destination Governance, Destination Stewardship, Steward-Agent-Theory

---

\*Corresponding author: Prof. Dr. Steffen Spiegel, Professur für Tourismusmanagement, IU Internationale Hochschule, Campus Bremen, Senator-Apelt-Str. 51, 28197 Bremen, E-Mail: [steffen.spiegel@iu.org](mailto:steffen.spiegel@iu.org), 0174/977 98 55

# 1 Einleitung

Destination *Governance* ist inzwischen ein in der Literatur in Breite und Tiefe vielfältig untersuchtes Konzept. Sie lässt sich definieren als nicht-hierarchische, netzwerkbasierte und konsensorientierte Steuerung touristischer Zielgebiete unter Einbeziehung touristischer und nicht-touristischer Akteure (siehe z. B. Spiegel 2022; Pechlaner 2019; Raich 2006). Das Thema weist nach wie vor eine hohe Relevanz auf, wie Veröffentlichungen zu destinationalen Netzwerken (Gajdošík 2023) oder zu Destinationen als komplexe Systeme (Hartman 2023) zeigen.

Eine neue Größe in der tourismuswissenschaftlichen Diskussion bildet hingegen Destination *Stewardship*. Einer größeren (Fach-)Öffentlichkeit im deutschsprachigen Raum wurde es durch eine Veröffentlichung des dwif Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr (2023b) bekannt. In der englischsprachigen Literatur wurde die Thematik bereits früher beleuchtet (u. a. Morgan 2012, siehe dazu Kapitel 3.3). Die Autoren des dwif verstehen Destination *Stewardship* als ‚Destinationsmanagement 4.0‘ mit einem Fokus auf Destinationsverantwortung. Dabei steht das Gemeinwohl *aller* Stakeholder der Destination im Zentrum der Betrachtung. Imbsen et al. (2021, 3) definieren Destination *Stewardship* als einen ‚approach to destination governance‘, der eine Balance anstrebt zwischen ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Bedürfnissen der destinationalen Gemeinschaft.

Destination *Governance* und Destination *Stewardship* liegen demnach definitorisch nah beieinander und weisen inhaltlich teilweise Überlappungen auf. Diese begriffliche Nähe kann sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der praktischen Destinationsentwicklung zu konzeptionellen Unschärfen und Missverständnissen führen – etwa hinsichtlich der Frage, welche Akteure Verantwortung tragen und welche Steuerungslogiken zugrunde gelegt werden. Eine klare theoretische Abgrenzung und Systematisierung der Begriffe ist daher notwendig, um die Anschlussfähigkeit bestehender Forschungsansätze zu erhöhen und praxisrelevante Orientierungsrahmen für das Management und die Weiterentwicklung von Destinationen zu schaffen. Ziel ist es, die Zusammenhänge und Unterschiede zwischen den Konzepten herauszuarbeiten und so eine präzisere Verwendung der Terminologie in Wissenschaft und Praxis zu fördern. Deshalb stellt dieser konzeptionelle Beitrag eine Typologie zur Diskussion, die den jeweiligen Fokus der beiden Konzepte verdeutlicht. Dementsprechend lautet die zu beantwortende Forschungsfrage:

Wie verhalten sich die Konzepte von Destination *Governance* und Destination *Stewardship* zueinander?

Die relevante Literatur zu Destination *Governance* und *Stewardship* wird mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der

beiden Konzepte untersucht. Somit trägt dieser Beitrag in mehrfacher Hinsicht zum aktuellen Diskurs um die Steuerung von Destinationen bei: Die beiden untersuchten Konzepte werden präzisiert, weitergehende Untersuchungen zur praktischen Anwendbarkeit von Destination Stewardship werden ermöglicht und Aspekte zur Weiterentwicklung destinationaler Netzwerke aufgezeigt.

## 2 Methodik

Es existieren vier Arten konzeptioneller Aufsätze: die Zusammenführung von Theorien ('Theory Synthesis'), die Bearbeitung einer Theorie ('Theory Adaptation'), die Erarbeitung eines Modells und die einer Typologie. Dabei umfasst der Begriff 'Theorie' auch Forschungsströmungen und -gebiete. Die Typologie kategorisiert Varianten eines Konzepts zu eigenständigen Typen und erklärt Unterschiede. Ausgangspunkt des Forschungsdesigns ist entweder ein Phänomen oder eine Theorie bzw. ein Konzept (Jaakkola 2020, 18–22).

In konzeptionellen Artikeln wie dem vorliegenden erläutert eine Typologie die Gemeinsamkeiten und insbesondere die Unterschiede der zu betrachtenden Phänomene in Kategorien oder Dimensionen. Sie beleuchtet zudem die jeweiligen Implikationen der Typen aus empirischer und praktischer Perspektive (Jaakkola 2020, 23). Bei der Erstellung eines derartigen Artikels sollten folgende Fragen gestellt werden (Jaakkola 2020, 25), die hier gleich für die vorliegende Untersuchung beantwortet werden:

### **Was ist die Logik der Schaffung neuen Wissens?**

Sie basiert auf einem iterativen Prozess, in dem zunächst Wissenslücken identifiziert werden und ein Forschungsziel und eine Forschungsfrage formuliert werden. Auf die Entwicklung eines Forschungsdesigns folgen die Phasen der Literaturrecherche und -analyse. Die Ergebnisse der Analyse werden im Kontext der bestehenden Theorien und Literatur interpretiert. Schließlich wird ein Modell präsentiert, das die beiden zu untersuchenden Konzepte deutlich voneinander abgrenzt, aber auch Gemeinsamkeiten darstellt (Sandberg 2017).

### **Warum werden bestimmte Informationsquellen ausgewählt und wie werden sie analysiert?**

Die vorhandene relevante Literatur zu den beiden Konzepten wird anhand einer Schlagwortsuche der seit 2015 veröffentlichten Literatur identifiziert. Diese fand mit den Schlagworten 'Destination Governance' und 'Destination Stewardship' in der EBSCO-Datenbank im August 2024 statt. Die dabei identifizierte Literatur dient

als Basis einer Vorwärtssuche<sup>1</sup>: Ausgehend von einer relevanten Quelle wurden von ihr zitierte Quellen auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit hin untersucht. Diese Vorwärtssuche wurde auf zwei Schritte begrenzt (Karmasin und Ribing 2025). Dementsprechend wurden, ausgehend von einer relevanten Veröffentlichung, die dort verwendeten, auf die Fragestellung anwendbaren Quellen wiederum nach passenden Verweisen durchgesehen. Somit ergibt der erste Schritt der Suche aktuelle Literatur aus den vergangenen zehn Jahren, im Folgenden werden durch den Zugriff auf dort genannte Quellen auch ältere Publikationen berücksichtigt.

In der Recherche berücksichtigt wurden Fach- und Lehrbücher, Beiträge aus Sammelbänden und Artikel in Journals in deutscher oder englischer Sprache. Zudem wurden, vor dem Hintergrund des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zum Thema Destination Stewardship, Internetquellen berücksichtigt, die sich in analytischer und forschungsbasierter Weise mit dieser Thematik auseinandersetzen. Der erste Suchlauf wurde auf Veröffentlichungen ab 2015 begrenzt, um für die beiden folgenden Rechercherunden von aktuellen Werken ausgehen zu können. Insgesamt wurden auf diese Weise 39 Veröffentlichungen (davon 16 auf Deutsch und 23 auf Englisch) identifiziert, die zwischen 1990 und 2024 erschienen. 22 Publikationen bezogen sich auf Destination Governance, 17 auf Destination Stewardship.

Diese Quellen wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) analysiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Dabei wurde die Technik der Strukturierung des Textmaterials angewendet: Ein theoriegeleitetes, vorab deduktiv erstelltes Kategoriensystem (siehe folgender Absatz) wird auf das Material angewendet. Die identifizierten Fundstellen werden jeweils einer Kategorie zugeordnet. Bei uneindeutigen Zuordnungen muss ggfs. das Kategoriensystem oder der Kodierleitfaden angepasst werden (Mayring 2022, 96–99).

Die folgenden Kategorien wurden deduktiv auf Basis von Literatur zur Begriffsdefinition (Sandberg 2017; Dubislav 1981; Pawłowski 1980) als Untersuchungsdimensionen festgelegt:

- Definition und Terminologie
- Theoretische Annahmen und Hintergründe
- Fokus der Analyse
- Rolle der Destination Management Organisation (DMO)

---

<sup>1</sup> Gelegentlich werden die Begrifflichkeiten auch im genau entgegengesetzten Sinne gebraucht: Dann bezeichnet ‚Rückwärtssuche‘ das Zurückgehen in der Zeit, wohingegen in der vorliegenden Arbeit hierfür der Begriff ‚Vorwärtssuche‘ gebraucht wird.

Diese Kategorien ermöglichen jeweils eine detaillierte Zusammenfassung der beiden Konzepte Destination Governance und Stewardship. Da die Destination häufig durch die DMO gesteuert wird, kommt ihr eine herausragende Bedeutung zu, so dass sie als zusätzliche Kategorie aufgenommen wurde. Im Zuge der Inhaltsanalyse erwiesen sich diese vier Kategorien als hilfreich zur Beantwortung der Forschungsfrage. Das Ergebnis der Inhaltsanalyse wird in Tabelle 1 (Kapitel 4.1) dargestellt.

### **Welche Rolle spielt jede der Theorien?**

Zunächst ist festzuhalten, dass die Betrachtung von Destination Stewardship in der Literatur erst kürzlich und damit deutlich nach dem Diskurs zu Destination Governance erfolgte. Dementsprechend weist die Quellenlage eine geringere Quantität und inhaltliche Diversität auf. Eine tiefergehende Beantwortung der Frage nach den Rollen der beiden Konzepte der Steuerung von Destinationen ist das Ziel dieses Beitrags und kann somit erst am Ende gegeben werden.

## **3 Die Steuerung von Zielgebieten**

In diesem Kapitel werden die Aussagen der in der Vorwärtssuche identifizierten Literatur zu den beiden Konzepten Destination Governance und Destination Stewardship anhand der in Kapitel 1 genannten vier Kategorien dargestellt.

### **3.1 Destination Governance**

Nachdem in der wissenschaftlichen Literatur zunächst der Fokus auf der Vermarktung touristischer Zielgebiete lag (z. B. Pike 2008, Baker und Cameron 2008, Palmer und Bejou 1995), untersuchten spätere Veröffentlichungen das Management von Destinationen (z. B. Bieger und Beritelli 2013). Schließlich verschob sich die Aufmerksamkeit hin zu anderen Konzepten: Ab etwa dem Jahr 2007 (Song et al. 2013, 18) befasste sich eine Vielzahl von Veröffentlichungen mit der Destination Governance. „Governance wird definiert als das Zusammenspiel von Steuerungsformen und -elementen. Sie umfasst die verschiedenen Modi der Handlungskoordination in komplexen Beziehungen“ (Raich 2006, 82). Touristische Destinationen stellen derartige komplexe Systeme dar. Eine Vielzahl an interdependenten Stakeholdern mit häufig divergierenden Interessen erstellt dabei das destinationale Produkt (Eisenstein und Koch 2015, 12; Anderegg et al. 2008, 206).

### 3.1.1 Definition und Terminologie

Destination Governance beschreibt die nicht-hierarchische, netzwerkbasierte Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus dem öffentlichen, privaten und halb-öffentlichen Sektor innerhalb eines touristischen Zielgebiets. Es handelt sich um eine prozessorientierte Steuerungsform, die auf Überzeugung und Konsens basiert und durch anerkannte Kooperationsregeln strukturiert wird. Ziel ist die partizipative Koordination der relevanten Stakeholder, was die Innovationskraft beeinflusst und den Verlauf des Destinationslebenszyklus bestimmt (Spiegel 2022).

Die Governance der Destination weist Überschneidungen und Abhängigkeiten auf zur Regional Governance der Gebietskörperschaften, in denen sich die Destinationen befindet, sowie zur Governance der DMO als Organisation (Pechlaner und Volgger 2013, 6). Es ist zu beachten, dass die (nur ungenau bestimmbar) Grenzen einer Destination häufig nicht mit Verwaltungsgrenzen übereinstimmen. Hieraus ergibt sich eine gesteigerte Komplexität des destinationalen Netzwerks.

Die Terminologie im Diskurs um Governance wird dominiert von den Begriffen Hierarchie, Markt und Netzwerk als Governance-Formen (Mayntz 2009, 9–10). Der Gegenstandsbereich der Governance-Forschung wird zudem abgebildet durch das Dreieck aus Steuerung, Transaktionskostentheorie und akteurszentriertem Institutionalismus (Grande 2012). Dementsprechend stehen die Akteure im Fokus der Betrachtung.

### 3.1.2 Theoretische Annahmen und Hintergründe

Als Arrangement der Governance bezeichnet Pollermann (2013, 190) das institutionelle Gefüge, in dem verschiedene Akteure, Regeln, Mechanismen und Ressourcen die konkrete Ausgestaltung der Destination Governance bestimmen (siehe hierzu auch Mayntz 2009). Dieses Governance-Arrangement ermöglicht dem touristischen Zielgebiet die strategische Ausrichtung und Planung. Es stellt ein zwischen den Akteuren ausgehandeltes System an Rechten und Pflichten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten dar. Die Aushandlung kann explizit oder implizit erfolgen (Bieger und Beritelli 2013, 87).

Die Erfolgsfaktoren der Destination Governance werden im RSSA-Modell zusammengefasst (Spiegel 2022, 100–107). Das Akronym steht für Ressourcen, Strategie, Struktur und Akteure. Diese vier Dimensionen müssen in Einklang gebracht werden, um die Ziele der Gesamtheit der Destination erreichen zu können. Dabei kommt dem gegenseitigen Vertrauen der Akteure zueinander sowie der intensiven Kommunikation miteinander besondere Bedeutung zu. In der Praxis stellt dies oftmals eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

### 3.1.3 Fokus der Analyse

Aus der oben dargestellten Definition ist deutlich ersichtlich, dass Institutionen ein wesentliches Merkmal von Governance bilden (Raich 2006, 53). Bei der Analyse von Governance-Arrangements wird untersucht, wie sich das Netzwerk, das die Stakeholder miteinander verbindet, ausprägt. Ein weiterer Fokus liegt auf der Betrachtung der expliziten und impliziten Regeln der Kooperation sowie auf der Form und der Intensität der Interaktionen (Tuohino und Konu 2014, 203; Pollermann 2013, 190; d'Angella et al. 2010, 69; Raich 2006, 270).

Es handelt sich bei der Destination Governance demnach um einen Ansatz aus soziologischer Perspektive, der die Beschäftigung mit Netzwerken und deren Steuerung sowie die Untersuchung der Interaktion der Akteure umfasst. Der Ursprung der Governance-Theorie liegt jedoch in politikwissenschaftlichen Ansätzen (Mayntz 2009).

Die Methoden der Analyse von Governance sind eher qualitativer Natur. Die Netzwerkanalyse ermöglicht einen weitgehend objektiven Blick auf die Art der Beziehungen zwischen Akteuren sowie auf deren Verhaltensweisen (Fuhse 2018; Hollstein und Straus 2006). Zudem können die Ebenen der Governance untersucht werden: Governance-Regime stellen komplexe Geflechte unterschiedlicher Governance-Formen (Hierarchie, Wettbewerb, Verhandlungen, Netzwerke) dar. Diese gilt es ebenso zu analysieren wie die Governance-Mechanismen. Darunter sind wechselseitige Beobachtung, Beeinflussung und/oder wechselseitiges Verhandeln zu verstehen (Benz und Dose 2010, 24–25).

### 3.1.4 Rolle der Destination Management Organisation (DMO)

Die Abgrenzung von Regional und Destination Governance beinhaltet einige Herausforderungen: Politische und administrative Grenzen entsprechen nicht notwendigerweise dem ‚Identitätsraum‘ der Akteure. Dementsprechend umfasst die Destination ggf. mehrere Gemeinden oder Landkreise – oder bei großräumigen Destinationen gar mehrere Bundesländer. Die Akteure in einer *Region* sind eher *politischer* Natur, in einer *Destination* hingegen eher *touristischer* Natur. In beiden Fällen steht jedoch die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Einheit im Fokus (Raich 2006, 194). Der DMO kommt hier eine integrierende Rolle zu, um die Interessen der Stakeholder zu vereinen.

Somit steht die DMO im Zentrum des destinationalen Netzwerks und übernimmt eine Steuerungsfunktion. Sie muss koordinieren, kommunizieren und dabei Kompromisse zwischen den Akteuren aushandeln. Die DMO bildet somit die Entität, die die Destination Governance wesentlich beeinflusst. Alle Steuerungs-

mechanismen dienen dabei dem Ziel, das Produkt der Destination zu verbessern und zielgruppengerecht sowie wettbewerbskonform zu gestalten (Spiegel 2022, 93–100). Somit ist eine bessere Sichtbarkeit auf dem Markt gegeben (Zehrer und Raich 2013, 8).

## 3.2 Stewardship-Theorie

Die Stewardship-Theorie entstand als Gegenstück zur Agent-Theorie, die davon ausgeht, dass zwischen den Interessen des Unternehmensinhabers (Prinzipal) und der handelnden Person oder Gruppe (Agent) potenzielle Konflikte bestehen (Davis et al. 1997). Stewardship- und Agent-Theorie unterscheiden sich in ihrer Sichtweise auf menschliches Verhalten: Der *Agent* wird als eigennützig beschrieben, während der *Steward* das große Ganze über die eigenen Interessen stellt bzw. dieses zum Ziel seines Handelns macht (Donaldson und Davis 1991; Donaldson 1990).

Die Stewardship-Theorie als Managementperspektive konzentriert sich auf die Annahme, dass Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, ihre Verantwortlichkeiten im Interesse des Unternehmens und seiner Stakeholder wahrzunehmen. Im Gegensatz zur Prinzipal-Agenten-Theorie, die von einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber Mitarbeitern ausgeht und auf Kontrolle basiert, betont die Stewardship-Theorie das Vertrauen in die positiven Absichten und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Diese Theorie hebt die Bedeutung einer organisatorischen Kultur hervor, die die Mitarbeiter ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und sich aktiv für den Unternehmenserfolg einzusetzen. Stewardship fördert somit eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, um gemeinsame Ziele zu erreichen und langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen (Davis et al. 1997).

Aus Sicht der Organisationstheorie und der sozialen Verantwortung ist ein Steward ein pro-sozialer (und organisationaler) kollektivistischer Akteur, dessen Verhalten darauf abzielt, das Wohl und die Vorteile anderer, wie zum Beispiel anderer Interessengruppen, zu fördern und sicherzustellen. Als verantwortungsbewusster und emotional engagierter ‚Kümmerer‘ bewahrt er Ressourcen, sowohl ökologischer als auch kultureller und traditionsbezogener Art, für gegenwärtige und zukünftige Generationen und hat somit auch die nachhaltige Transformation zum Ziel. Stewardship bedeutet dementsprechend, dass Einzelpersonen bereit sind, ihre persönlichen Ziele freiwillig zugunsten des Schutzes langfristiger Interessen anderer (Maximierung der organisationalen Performance, Nutzen-Maximierung) unterzuordnen (Contrafatto 2014, 190).

Chrisman (2019) kritisiert die Stewardship-Theorie mit dem Hinweis, dass sich in einer Organisation i. d. R. nicht *alle* Akteure wie Stewards oder wie Agenten

verhalten. Die der Theorie zugrunde liegenden Annahmen seien hinsichtlich des menschlichen Verhaltens zu optimistisch. Er schlägt stattdessen vor, einen Mittelweg zwischen der Agenten- und der Stewardship-Theorie zu suchen, der Aspekte aus beiden kombiniert.

### 3.2.1 Destination Stewardship

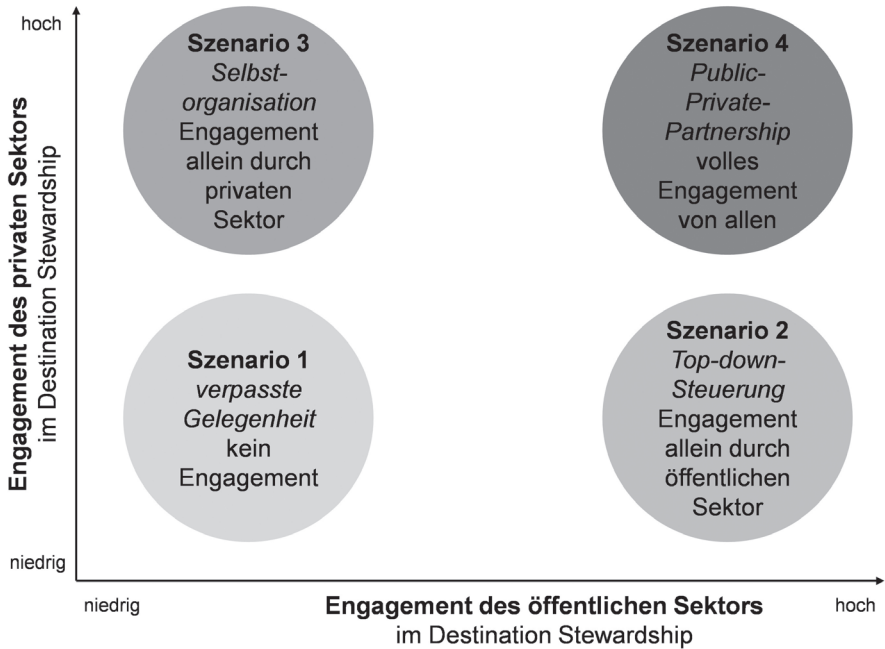
Die früheste Veröffentlichung zum Destination Stewardship erschien im Jahr 2012 – rund 20 Jahre nach der oben erwähnten Literatur zur Stewardship-Theorie. Sie verdeutlicht die Anwendung auf Destinationen: Der öffentliche und der private Sektor sowie die Gesellschaft müssen eine ‘productive and ethical coalition’ eingehen, um nachhaltig und für alle Beteiligten relevante Erfolge in der Destination zu erzielen (Morgan 2012, 9). Es besteht dementsprechend ein enger Zusammenhang zwischen Destination Stewardship, nachhaltigem Tourismus und nachhaltiger Entwicklung durch Tourismus, teilweise werden die Termini synonym verwendet (Day 2024, 277–278).

Die deutsche Übersetzung könnte ‚Destinationsverantwortung‘ lauten. Ebenfalls ist die Rede von ‚Destinationsmanagement 4.0‘: „Das Gemeinwohl, also die ausbalancierte Nutzenverteilung aus dem Tourismus auf alle Stakeholder in der Destination, rückt in den Fokus“ (dwif 2023b). Dabei sieht das dwif als die drei Vorstufen an: zunächst den Fokus auf Gästeinformation, gefolgt vom Fokus auf Tourismusmarketing und schließlich den Fokus auf Tourismusmanagement. Diese Entwicklung wird getrieben durch die steigende Bedeutung der Nachhaltigkeit. Es ist zu diskutieren, inwiefern Destination Governance als ‚Destinationsmanagement 4.0‘ bezeichnet werden könnte und Destination Stewardship dementsprechend bereits die Version 5.0 wäre. Hierzu wird auch auf die Ausführungen in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit verwiesen.

### 3.2.2 Definition und Terminologie

“Destination stewardship can be defined as an approach to destination governance that seeks to balance and meet the economic, environmental, and social/cultural needs of a destination; whilst operating within a legitimate governance model with active participation from the public and private sectors, as well as the local community” (Imbsen et al. 2021, 3).

Laut dwif (2023a) bezieht sich Destination Stewardship auf einen verantwortungsbewussten und nachhaltigen Umgang mit touristischen Destinationen. Diese Konzeption basiert auf dem Gedanken, dass touristische Orte nicht nur als Ein-



**Abbildung 1:** Vier Szenarien des Stakeholder-Engagements (Imbsen et al. 2021, 11; leicht verändert).

nahmequelle betrachtet werden sollten, sondern dass ihre natürlichen, kulturellen und sozialen Ressourcen geschützt und erhalten werden müssen. Das Ziel von Destination Stewardship ist es, eine ausgewogene und nachhaltige Entwicklung zu fördern, bei der ökonomische Vorteile mit dem Schutz der Umwelt, der Kultur und der Gemeinschaften in Einklang stehen (Morrison 2024, S56).

Ein Steward im Kontext von Destination Stewardship übernimmt als Verwalter oder Hüter die Verantwortung für den Schutz und die Pflege der Ressourcen einer Destination. Dies schließt Maßnahmen zur Reduzierung negativer Auswirkungen des Tourismus, wie Umweltverschmutzung und Übernutzung natürlicher Ressourcen, ein. Gleichzeitig soll Destination Stewardship positive soziale und wirtschaftliche Effekte fördern (Day 2024).

Die Umsetzung von Destination Stewardship erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen, darunter lokale Gemeinschaften, Regierungsbehörden, Unternehmen und Touristen (Morrison 2024, 57). Die Voraussetzungen dafür bildet neben der Kooperation eine von allen Stakeholdern geteilte Vision (Day 2024; Imbsen et al. 2021, 9.). Durch strategische Planung, partizipative Entscheidungsfindung und die Förderung von bewusstem Tourismus strebt Desti-

nation Stewardship an, den langfristigen Erfolg touristischer Destinationen zu gewährleisten, ohne dabei ihre Einzigartigkeit und Integrität zu gefährden (Global Sustainable Tourism Council (GSTC) 2023, 5).

Abbildung 3.1 illustriert vier verschiedene Szenarien des Engagements von Stakeholdern in der Destination. Die Einbeziehung *aller* Stakeholder aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor sowie aus der Zivilgesellschaft (Szenario 4) stellt dabei die höchste Form dar mit einer Win-win-Situation für alle Beteiligten. Denn öffentlicher und privater Sektor erkennen gegenseitig die jeweilige Bedeutung an und erfüllen ihre Aufgaben.

### 3.2.3 Theoretische Annahmen und Hintergründe

Es wurden vier Fokusthemen für die neue Destinationsverantwortung identifiziert (dwif 2023a): Netzwerk-Management, Partizipation und Co-Creation, starke (Destinations)Marken, Organisation und Menschen. Damit ist Destination Stewardship an der Schnittstelle zwischen Marketing, Soziologie, Psychologie und Organisationstheorie angesiedelt.

Destination Stewardship benötigt ein für die destinationale Situation passgenaues Governance-Regime, damit das Engagement der Stakeholder adäquat gesteuert werden kann (Imbsen et al. 2021, 14). Die Erarbeitung eines derartigen spezifischen Governance-Arrangements bildet somit einen essenziellen Baustein auf dem Weg zum Destination Stewardship (Global Sustainable Tourism Council (GSTC) 2023, 18). Hier zeigt sich bereits ein Zusammenhang zwischen Destination Governance und Destination Stewardship, den Kapitel 4 deutlich herausarbeiten wird.

### 3.2.4 Fokus der Analyse

Destination Stewardship beinhaltet einen Wandel der Ziele und Zuständigkeiten: Nachhaltigkeit, Resilienz und Inklusion spielen eine Rolle. Der destinationale Erfolg wird nicht mehr im Wachstum von Umsatz oder Besucherzahlen gemessen, sondern eher in ‚weichen‘ Faktoren wie z. B. der Schaffung von Werten (Imbsen et al. 2021, 5–6).

Dabei steht die Branche vor einigen Herausforderungen: Die Fragmentierung des touristischen Sektors führt zu einer Vielzahl und Vielfalt an Akteuren, welche die zuvor angesprochenen Werte gemeinsam erarbeiten und in der Praxis umsetzen sollen. Dies spiegelt sich in vielen Destinationen in den unterschiedlichen Kulturen und Zielsetzungen der Stakeholder wider (Imbsen et al. 2021, 6–7).

Bei der Destinationsverantwortung soll nicht von einer ganzheitlichen Verantwortung des Tourismus (und damit der DMO) für *alle* Lebensbereiche in der Destination gesprochen werden, sondern von einem verantwortlichen Tourismus, der sich der positiven wie negativen Konsequenzen seiner Existenz und seines Handelns bewusst ist (dwif 2023b). Insofern ist in diesem Zusammenhang zu untersuchen, auf welche Weise und inwiefern die destinationalen Stakeholder des Tourismus dieser Verantwortung gerecht werden können. Zu diesem Zweck entwickeln Imbsen et al. (2021) ein 'Destination Stewardship Governance Diagnostic Framework', um das Entwicklungspotenzial einer Destination anhand eines Fragenkataloges zu evaluieren.

### 3.2.5 Rolle der Destination Management Organisation (DMO)

Der Tourismusbranche wird oft vorgeworfen, die tangiblen und intangiblen Güter, die ihre Grundlage bilden, auszulaugen und sogar zu zerstören (Enzensberger 1958). Strategisches Destination Stewardship hat hingegen zum Ziel, diese Güter zu verbessern (Day 2024, 284). Dabei gilt: "Destination Stewardship requires a clear mandate, measurement of standards, community buy-in, and stakeholder collaboration" (Global Sustainable Tourism Council (GSTC) 2023, 5). Diese Aufgaben kommen der DMO zu.

Starke und agile Netzwerke, in deren Zentrum sich die DMO befindet, ermöglichen attraktive Destinationen und eine lebenswerte Zukunft für alle Stakeholder. Dementsprechend wird branchenübergreifendes und interdisziplinäres Agieren die Zukunftsaufgabe der DMO. Dabei soll sie – wo immer möglich und nötig – die touristische Perspektive in die Diskussion einbringen (dwif 2023b).

Das Mandat der DMO für die Steuerung des Destination Stewardship-Prozesses ist unscharf definiert: Welche Rolle genau soll die DMO einnehmen und wie kann sie dieser gerecht werden? Zudem erschwert der vorherrschende Mangel an Daten über den Tourismus in der Destination die Präzisierung einzelner Teilschritte dieses Prozesses (Imbsen et al. 2021, 6–7).

Das in den USA beheimatete Destination Stewardship Center befasst sich vornehmlich mit nachhaltigem Tourismus, mit einem zusätzlichen Fokus auf das Erbe ('Heritage') (Destination Stewardship Center o. J.a). Es stellt Berichte, Workshops und weitere Tools zur Verfügung, die den DMOs das nachhaltige Management von Destinationen ermöglichen sollen (siehe hierzu auch Kaefer 2022). Kurzum: Destination Stewardship soll die Tourismusedwicklung smarter gestalten (Morrison 2024).

## 4 Gegenüberstellung von Destination Governance und Destination Stewardship

Nachdem wir die beiden Konzepte in den vier Kategorien betrachtet haben, wollen wir nun Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten. Daraus wird ein Konzept erarbeitet, das im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

### 4.1 Modell der zwei Perspektiven auf die Steuerung von Destinationen

Tabelle 1 fasst die Ausführungen aus Kapitel 3 zusammen. In der letzten Spalte findet sich in Form eines Schlagwortes jeweils das Desiderat der Recherche.

In beiden Konzepten steht die DMO im Zentrum des Netzwerks. Somit kommt ihr eine bedeutende gestalterische Rolle zu. Dies soll jedoch die Rolle, die weitere Akteure aus der Community spielen, nicht außer Acht lassen – insbesondere in Konstellationen, in denen keine oder nur eine schwache DMO vorhanden ist. Sowohl Destination Governance als auch Destination Stewardship betonen die Langfristigkeit des Steuerungsprozesses. Zudem wird jeweils der Fokus auf die Stakeholder der Destination und deren Einbindung gelegt.

Bei aller Gemeinsamkeit weisen die beiden Konzepte jedoch auch deutliche Unterschiede auf. Diese liegen u. a. im Ansatz der Betrachtung. *Destination Governance* ist ein formeller, struktureller Ansatz zur Steuerung von Organisationen, der sich auf Regeln, Richtlinien, Gesetze und formale Kontrollmechanismen stützt. Sie umfasst die Implementierung von Prozessen zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Verwaltung und der Rechenschaftspflicht innerhalb der destinationalen Organisationsstruktur und dient der effizienten Durchführung geplanter Maßnahmen. *Destination Stewardship* hingegen ist ein mehr informeller, wertebasierter Ansatz, der sich auf die Pflege, den Schutz und die verantwortungsvolle Verwaltung von Ressourcen aus einer moralischen oder ethischen Perspektive konzentriert. Es betont den persönlichen Einsatz und das Engagement für das Gemeinwohl und die vorhandenen Ressourcen, oft auch ohne explizite Regelungen oder Richtlinien.

Auch hinsichtlich der verwendeten Mechanismen unterscheiden sich die beiden Konzepte. *Destination Governance* nutzt Richtlinien, Vorschriften, Audits und Kontrollsysteme, um sicherzustellen, dass die Destination ihre Ziele erreichen kann und die jeweiligen Verantwortlichkeiten erfüllt werden. Es ist regelgesteuert und oft hierarchisch. *Destination Stewardship* setzt stärker auf persönliche Verantwortung, Führung durch Vorbild und den Aufbau von Vertrauen zwischen den

**Tabelle 1:** Gegenüberstellung von Destination Governance und Destination Stewardship (eigene Darstellung)

	<b>Destination Governance</b>	<b>Destination Stewardship</b>	<b>Desiderat</b>
<b>Definition und Terminologie</b>	<p><b>Definition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nicht-hierarchische, netzwerkbasierte Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus dem öffentlichen, privaten und halb-öffentlichen Sektor innerhalb eines touristischen Zielgebiets</li> </ul> <p><b>Terminologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchie, Markt und Netzwerk, Steuerung, Transaktionskostentheorie und akteurszentrierter Institutionalismus</li> <li>– Akteure im Fokus der Betrachtung</li> </ul>	<p><b>Definition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– verantwortungsbewusster und nachhaltiger Umgang mit touristischen Destinationen</li> <li>– positive soziale und wirtschaftliche Effekte fördern</li> </ul> <p><b>Terminologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Planung, partizipative Entscheidungsfindung und Förderung von bewusstem Tourismus</li> <li>– Steward als Verwalter oder Hüter übernimmt die Verantwortung (→DMO!)</li> </ul>	<p><i>Destination Governance</i></p> <p>Akteure im Fokus</p> <p><i>Destination Stewardship</i></p> <p>Verantwortungsbewusstsein</p>
<b>Theoretische Annahmen und Hintergründe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Ausrichtung und Planung</li> <li>– System an Rechten und Pflichten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten</li> <li>– Ressourcen, Strategie, Struktur und Akteure</li> <li>– + Vertrauen &amp; Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Netzwerk-Management, Partizipation und Co -</li> <li>– Creation, starke (Destinations)Marken,</li> <li>– Organisation und Menschen</li> <li>– passgenaues Governance-Modell notwendig</li> </ul>	<p><i>Destination Governance</i></p> <p>Strategie</p> <p><i>Destination Stewardship</i></p> <p>Partizipation</p>
<b>Fokus der Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Institutionen</li> <li>– Netzwerkausprägung</li> <li>– Regeln der Interaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfolg nicht als Wachstum, sondern als Schaffung von Werten</li> <li>– verantwortlicher Tourismus mit Bewusstsein für seine Konsequenzen</li> </ul>	<p><i>Destination Governance</i></p> <p>Netzwerk</p> <p><i>Destination Stewardship</i></p> <p>Werte</p>

Tabelle 1 (fortgesetzt)

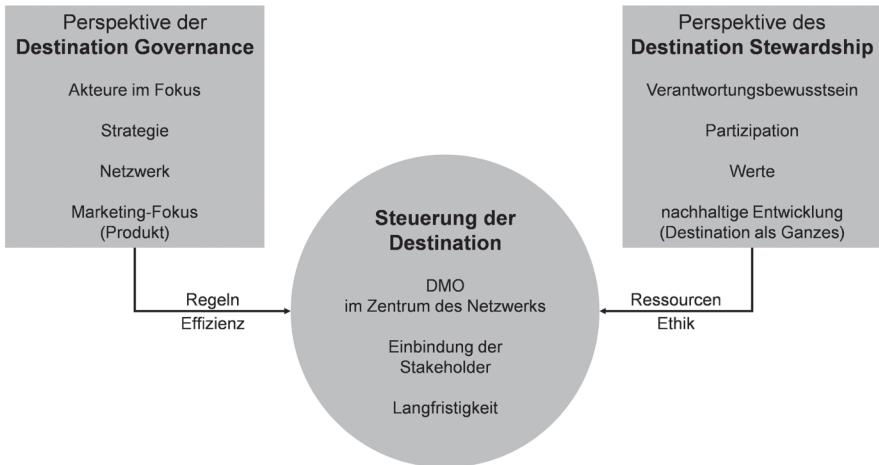
	Destination Governance	Destination Stewardship	Desiderat
<b>Rolle der Destination</b>	– DMO im Zentrum des Netzwerks	– DMO im Zentrum des Netzwerks	<i>Destination Governance</i>
<b>Management Organisation (DMO)</b>	– Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit – Integration der Interessen aller Stakeholder	– branchenübergreifendes und interdisziplinäres Agieren	Marketing - Fokus (Produkt) <i>Destination Stewardship</i> nachhaltige Entwicklung (Destination als Ganzes)

Beteiligten. Es ist weniger von formalen Regeln und mehr von ethischen Grundsätzen und moralischen Verpflichtungen geleitet.

*Destination Governance* bezieht sich auf die kooperative Entwicklung des destinationalen Produktes für den Gast: Wie können die Akteure in der Destination gemeinschaftlich ein Angebot entwickeln, dass auf eine Nachfrage trifft und diese für alle Beteiligten positiv befriedigen kann? *Destination Stewardship* hingegen fokussiert sich auf die Einheimischen und das Wohlergehen aller Stakeholder der Destination: Wie muss das destinationale Produkt beschaffen sein, um in der Destination Positives zu bewirken?

## 4.2 Diskussion

Aus den zuvor dargestellten Gemeinsamkeiten und Unterschieden ist ersichtlich, dass die beiden Konzepte denselben Gegenstand betrachten, nämlich die Steuerung von Destinationen. Allerdings erfolgt diese Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. *Destination Governance* betont organisationale Aspekte und Regeln, während *Destination Stewardship* Wert legt auf den nachhaltigen und ethisch angemessenen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Diese Situation stellt das Modell der zwei Perspektiven auf die Steuerung von Destinationen dar (siehe Abbildung 4.1). Es nimmt die Schlagworte aus dem Desiderat der Gegenüberstellung der beiden Konzepte aus Tabelle 1 auf und stellt diese einander gegenüber. Zudem sind im Modell die Schnittmengen von *Destination Governance* und *Destination Stewardship* ersichtlich. Die verschiedenen Perspektiven werden durch die Betonung von Regeln und Effizienz bzw. Ressourcen und Ethik verdeutlicht.



**Abbildung 2:** Modell der zwei Perspektiven auf die Steuerung von Destinationen (eigene Darstellung)

Nun ist zu diskutieren, inwiefern Destination Stewardship ein ‚neues Paradigma‘ (Day 2024, 285) der Governance von Destinationen darstellt. Day führt als Begründung an, dass die zuständigen destinationalen Gremien nun auch Stakeholder außerhalb des klassischen Tourismus umfassen müssen. So neu ist dieser Ansatz jedoch nicht: In ihrem über zwanzig Jahre alten Community-Model stellen Flagestad und Hope (2001) fest, dass in der Destination verschiedene Akteure als touristische Anbieter, als Dienstleister der Tourismusbranche oder auch branchenfremd aus Politik und Verwaltung interagieren.

Ähnlich verhält es sich mit dieser Aussage: “Collaboration, cooperation, and (internal) communication are all necessary skills for effective destination stewardship” (Day 2024, 287). Dies ist korrekt, wurde aber auch bereits zuvor im Zusammenhang mit Destination Governance konstatiert. Dies zeigt beispielweise das in Abschnitt 3.1.2 angesprochene RSSA-Modell der Erfolgsfaktoren der Destination Governance.

Eine weitere Fragestellung bezieht sich auf die Unterschiede oder Kongruenzen zwischen Destination Stewardship und nachhaltigem Tourismus: Handelt es sich um dasselbe Konstrukt unter anderem Namen? Nachhaltiger Tourismus möchte in den vier Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Institutionen keinen Schaden anrichten, sondern einen als ‚wünschenswert‘ zu bezeichnenden Status quo bewahren (Rein und Strasdas 2017).

Der Begriff Destination Stewardship bezeichnet weniger einen einzelnen Akteur als vielmehr eine kollektive, wertebasierte Verantwortung verschiedener

Stakeholder einer Destination, die sich gemeinsam für den Erhalt und die Weiterentwicklung ökologischer, kultureller und sozialer Ressourcen einsetzen (King und Burns 2022; Imbsen et al. 2021; Destination Stewardship Center o. J.b). In diesem Sinne kann die DMO – sofern vorhanden – eine koordinierende oder moderierende Rolle einnehmen, ist jedoch nicht zwangsläufig mit der gesamten Stewardship-Funktion gleichzusetzen (Morrison 2024; Dredge und Jamal 2015). Ist die Einbeziehung des Tourismus in den Diskurs um die Steuerung des Lebensraums eine Holschuld oder Bringschuld? Auf einer Tagung des Bayerischen Zentrums für Tourismus (2023) zumindest wurde für die Holschuld plädiert: Die touristischen Akteure müssten sicherstellen, dass sie sich in die für sie relevanten Prozesse zur Gestaltung des Lebensraumes aktiv einbringen. Dies ermöglicht eine Vorgehensweise, die sich an den Prinzipien des Destination Stewardship orientiert.

Im Konzept des Destination Stewardship kommt den Stewards die Rolle von ‚Kümmerern‘ zu (siehe Abschnitt 3.2). Hierfür ist die DMO prädestiniert, da sie sich im Zentrum des destinationalen Netzwerks befindet und eine koordinierende Rolle einnehmen kann. Aus der Perspektive der Destination Governance soll sie in der Destination eine effiziente Organisationsstruktur etablieren. Diese soll dann (aus der Perspektive des Destination Stewardship) die nachhaltige Nutzung der vorhandenen Ressourcen unter Berücksichtigung ethischer Aspekte ermöglichen.

Demnach wäre Governance nur ein Teilaspekt von Stewardship: Governance regelt die Struktur und die Hierarchie im Netzwerk, während Stewardship die Werte festlegt, nach denen gehandelt wird. Diese Sichtweise greift allerdings zu kurz, da der Schwerpunkt jeweils anders gesetzt wird: Destination Governance stellt eine Perspektive auf die Steuerung von Destinationen dar, die die Organisationsstruktur fokussiert, wohingegen Destination Stewardship das Ethische und Nachhaltige des Handelns ins Blickfeld nimmt. Somit handelt es sich nicht um Teile des Ganzen, sondern um unterschiedliche Blickweisen auf denselben Untersuchungsgegenstand mit unterschiedlichem Fokus.

Insgesamt reflektieren die Konzepte der Destination Governance und des Destination Stewardship unterschiedliche Grundannahmen über die Tragweite der Steuerung der DMO und nehmen verschiedene Perspektiven ein hinsichtlich der erforderlichen Managementansätze zur Bewältigung von Interessenkonflikten in Destinationen. Diese Unterschiede dürfen aber nicht als Gegensätze verstanden werden; sie bilden eine Ergänzung zueinander.

Für Destinationen sind beide Ansätze bedeutsam: Governance sorgt für die organisatorische Struktur und Effizienz, während Stewardship die moralische Verpflichtung unterstreicht, Ressourcen zu bewahren und auf das Wohl der Gemeinschaft und der Umwelt zu achten. Gemeinsam tragen sie dazu bei, dass Destinationen nicht nur kurzfristig profitabel, sondern auch langfristig nachhaltig und attraktiv bleiben.

Im Sinne des 'Destination Management 4.0' (siehe Kapitel 3.3) stellt Destination Stewardship die Weiterentwicklung der Konzepte für die Steuerung von Destinationen dar. Dabei nimmt es Bezug auf den aktuellen Diskurs über Nachhaltigkeit und sinnstiftendes Handeln.

## 5 Fazit

Die Forschungsfrage lautete: Wie verhalten sich die Konzepte von Destination Governance und Destination Stewardship zueinander? In der zusammenfassenden Kurzform lautet die Antwort: Sie ergänzen sich in ihrer Perspektive auf die Steuerung von Destinationen, indem Governance das Organisatorisch-Hierarchische und Stewardship das Ethisch-Nachhaltige betont.

Es handelt sich also weniger um alten Wein in neuen Schläuchen, wie der Titel der vorliegenden Arbeit fragt, sondern eher um zwei Seiten einer Medaille. Dies illustriert das oben vorgestellte Modell der zwei Perspektiven auf die Steuerung von Destinationen.

### 5.1 Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Aus der in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Dualität der Konzepte ergibt sich für die Tourismuswissenschaft die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Perspektiven, also mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, auf das Phänomen der Steuerung von Destinationen zu blicken. Dies ermöglicht neue Erkenntnisse zur Struktur und Organisation von Destinationen. Typologien wie die hier vorgestellte können zudem als Basis für die Entwicklung von Modellen dienen (Jaakkola 2020, 25).

Die destinationale Praxis kann von den Erkenntnissen dieser Untersuchung profitieren, indem das Netzwerk und die DMO zukunftssicher aufgestellt werden. Die Berücksichtigung nachhaltiger und ethischer Aspekte steigert die Resilienz und kann zu einer verbesserten Akzeptanz des Tourismus führen. Möglicherweise bilden sich zukünftig neue Organisationen (Day 2024, 288). So ist denkbar, dass sich die DMO zu einer DSO (Destination Stewardship Organisation) weiterentwickelt und einen größeren Kreis an Stakeholdern in ihre Arbeit einbezieht als zuvor.

## 5.2 Ausblick

Die vorliegende Arbeit gibt den aktuellen Stand der Diskussion in der analysierten Literatur wieder und entwickelt daraus ein Modell. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich der Blick der Tourismuswissenschaft auf die Steuerung von Destinationen und auf die Rolle der DMO zukünftig weiterentwickelt. Dabei gilt es u. a. zu untersuchen, in welchen Bereichen Destination Stewardship bereits zur Abwendung kommt und inwiefern die beiden Perspektiven sich in der touristischen Praxis tatsächlich ergänzen oder doch überlagern. Neue Einblicke kann auch das vergleichende Studium einer spezifischen Destination aus den beiden Perspektiven generieren. Zudem stellt sich die Frage, wie das Mandat der DMO für die Steuerung des Destination Stewardship-Prozesses ausgestaltet sein muss, um diesen zielführend zu gestalten.

Die weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit der Organisation von Destinationen, der Rolle der DMO und der Einbeziehung der Akteure wird ergänzende Aspekte zutage fördern, insbesondere dann, wenn Konzepte aus anderen Disziplinen auf destinationale Netzwerke angewendet werden.

## Literatur

- Anderegg, Roland, Philipp Boksberger, and Markus Schuckert. 2008. „Strukturwandel im Tourismus – Die Chance für Destination Governance.“ In *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2008*, edited by Thomas Bieger, Christian Laesser, and Rico Maggi, 197–208. St. Gallen.
- Baker, Michael J., and Emma Cameron. 2008. „Critical Success Factors in Destination Marketing.“ *Tourism and Hospitality Research* 8 (2): 79–97. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.9>.
- Bayerisches Zentrum für Tourismus. 2023. „Management von Lebens- und Urlaubswelt – eine Quadratur des Kreises?“ Accessed July 27, 2025. <https://bzt.bayern/jahresdialoge-2023-4-management-lebens-urlaubswelt/>.
- Benz, Arthur, and Nicolai Dose. 2010. „Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?“ In *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*, edited by Arthur Benz and Nicolai Dose, 2nd rev. ed., 13–48. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bieger, Thomas, and Pietro Beritelli. 2013. *Management von Destinationen*. 8th rev. ed. Munich: Oldenbourg.
- Chrisman, James J. 2019. „Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance.“ *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (6): 1051–66. <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>.
- Contrafatto, Massimo. 2014. „Stewardship Theory: Approaches and Perspectives.“ In *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations*, edited by Michele Andreas, Lee D. Parker, and Ericka Costa, 177–96. Bingley, UK: Emerald.
- d'Angella, Francesca, Manuela de Carlo, and Ruggero Sainaghi. 2010. „Archetypes of Destination Governance: A Comparison of International Destinations.“ *Tourism Review* 65 (4): 61–73. <https://doi.org/10.1108/16605371011093872>.

- Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. „Toward a Stewardship Theory of Management.“ *Academy of Management Review* 22 (1): 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>.
- Day, Jonathon. 2024. „Destination Stewardship and Sustainable Urban Tourism.“ In *Handbook on Sustainable Urban Tourism*, edited by Cristina Maxim, Alastair M. Morrison, Jonathon Day, and J. A. Coca-Stefaniak, 276–90. Cheltenham, UK, and Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Destination Stewardship Center. n.d.-a. „Destination Stewardship Center.“ Accessed July 27, 2025. <https://destinationcenter.org/>.
- Destination Stewardship Center. n.d.-b. „What Does Destination Stewardship Mean and Why Does It Matter?“ Accessed October 25, 2025. <https://destinationcenter.org/destination-stewardship-report/spring-2023/building-a-community-centered-destination-stewardship-initiative/>.
- „Destination Stewardship Starter Kit.“ 2023. Unpublished manuscript. Accessed July 27, 2025. <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/Destination-Stewardship-Starter-Kit.pdf>.
- Donaldson, Lex. 1990. „The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory.“ *Academy of Management Review* 15 (3): 369–81. <https://www.jstor.org/stable/258013>.
- Donaldson, Lex, and James H. Davis. 1991. „Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns.“ *Australian Journal of Management* 16 (1): 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>.
- Dredge, Dianne, and Tazim Jamal. 2015. „Progress in Tourism Planning and Policy: A Post-Structural Perspective on Knowledge Production.“ *Tourism Management* 51: 285–97. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002>.
- Dubislav, Walter. 1981. *Die Definition*. 4th ed. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- dwif. 2023a. „DMO als Steward – Die neue Destinationsverantwortung.“ Accessed July 27, 2025. <https://www.youtube.com/watch?v=e7RgCiXSa6s>.
- dwif. 2023b. „Vom Lebensraum-Management zur Destinations-Verantwortung.“ Accessed July 27, 2025. <https://www.dwif.de/news/item/lebensraum-management-tourismus-destinationsverantwortung.html>.
- Eisenstein, Bernd, and Alexander Koch. 2015. „Kooperative Destinationsentwicklung: Grundlagen – Nutzen – Hemmschwellen.“ In *Kooperation im Destinationsmanagement: Erfolgsfaktoren, Hemmschwellen, Beispiele: Ergebnisse der 1. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft*, edited by Christian Eilzer, Bernd Eisenstein, and Manfred Dörr, 9–60. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Enzensberger, Hans Magnus. 1958. „Vergebliche Brandung der Ferne: Eine Theorie des Tourismus.“ *Merkur* 12 (126): 701–20.
- Flagestad, Arvid, and Christine A. Hope. 2001. „Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective.“ *Tourism Management* 22: 445–61.
- Fuhse, Jan. 2018. *Soziale Netzwerke: Konzepte und Forschungsmethoden*. 2nd rev. ed. Konstanz and Munich: UVK.
- Gajdošik, Tomáš. 2023. „Contribution of Network Approach to Tourism Destination Governance.“ In *Information and Communication Technologies in Tourism 2023: Proceedings of the ENTER 2023 ETourism Conference, January 18–20, 2023*, edited by Berta Ferrer-Rosell, David Massimo, and Katerina Berezina, 179–91. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Grande, Edgar. 2012. „Governance-Forschung in der Governance-Falle? Eine kritische Bestandsaufnahme.“ *Politische Vierteljahresschrift* 53 (4): 565–92.
- Hartman, Stefan. 2023. „Destination Governance in Times of Change: A Complex Adaptive Systems Perspective to Improve Tourism Destination Development.“ *Journal of Tourism Futures* 9 (2): 267–78. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2020-0213>.

- Hollstein, Betina, and Florian Straus, eds. 2006. *Qualitative Netzwerkanalyse: Konzepte, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Imbsen, Christopher, Stefan Hartman, Bernadett Papp, and Ben Lynam. 2021. „Towards Destination Stewardship: Achieving Destination Stewardship through scenarios & a Governance Diagnostics framework.“ Unpublished manuscript. Accessed July 27, 2025. <https://surfsharekit.nl/objectstore/cff0e2a1-6a3a-4953-862f-62427f917a12>.
- Jaakkola, Elina. 2020. „Designing Conceptual Articles: Four Approaches.“ *AMS Review* 10 (1–2): 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>.
- Kaefer, Florian. 2022. *Sustainability Leadership in Tourism: Interviews, Insights, and Knowledge from Practice*. Cham: Springer.
- Karmasin, Matthias, and Rainer Ribing. 2025. *Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten: : Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-, Magister- und Diplomarbeiten sowie Dissertationen*. 11th rev. ed. Vienna: facultas.
- King, Chloe, and O'Shannon Burns. 2022. „Climate Action through Regeneration: Unlocking the Power of Communities and Nature through Tourism.“ Unpublished manuscript. Accessed October 25, 2025. <https://www.regenerativetravel.com/whitepaper-climate-action/>.
- Mayntz, Renate. 2009. „Governancetheorie: Erkenntnisse und offene Fragen.“ In *Perspektiven der Governance-Forschung*, edited by Edgar Grande and Stefan May, 9–19. Baden-Baden: Nomos.
- Mayring, Philipp. 2022. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 13th ed. Weinheim and Basel: Beltz.
- Morgan, Nigel. 2012. „Time for ‚Mindful‘ Destination Management and Marketing.“ *Journal of Destination Marketing & Management* 1 (1–2): 8–9. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.07.003>.
- Morrison, Alastair M. 2024. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. 3rd ed. London and New York: Routledge.
- Palmer, Adrian, and David Bejou. 1995. „Tourism Destination Marketing Alliances.“ *Annals of Tourism Research* 22 (3): 616–29. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00010-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00010-4).
- Pawłowski, Tadeusz. 1980. *Begriffsbildung und Definition*. Berlin: de Gruyter.
- Pechlaner, Harald, ed. 2019. *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Pechlaner, Harald, and Michael Volgger. 2013. „Towards a Comprehensive View of Tourism Governance: relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance.“ *International Journal of Globalisation and Small Businesses* 5 (1–2): 3–19. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2013.050484>.
- Pike, Steven. 2008. *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Amsterdam and Heidelberg: Butterworth-Heinemann.
- Pollermann, Kim. 2013. „Destination Governance aus empirischer Sicht: Analyse von tourismusbezogenen Governance-Arrangements und Schlussfolgerungen für die Praxis.“ In *Governance von Destinationen: Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, edited by Anja Saretzki and Karlheinz Wöhler, 187–213. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Raich, Frieda. 2006. *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten*. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rein, Hartmut, and Wolfgang Strasdas, eds. 2017. *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. 2nd rev. ed. Konstanz and Munich: UVK Lucius.
- Sandberg, Berit. 2017. *Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat: Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion*. 3rd rev. ed. Berlin and Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Song, Haiyan, Jingyan Liu, and Gezhi Chen. 2013. „Tourism Value Chain Governance.“ *Journal of Travel Research* 52 (1): 15–28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>.

- Spiegel, Steffen. 2022. *Destinationsbildung und Destination Governance: Eine Modellentwicklung am Beispiel des Wassertourismus an Lahn und Aller*. Wiesbaden: Springer.
- Tuohino, Anja, and Henna Konu. 2014. „Local Stakeholders' Views about Destination Management: who are leading tourism development?.“ *Tourism Review* 69 (3): 202–15. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2013-0033>.
- Zehrer, Anita, and Frieda Raich. 2013. „Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung.“ *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 5 (1): 5–21. <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>.

## Autoreninformationen

### Prof. Dr. Steffen Spiegel

Professur für Tourismusmanagement  
IU Internationale Hochschule, Campus Bremen  
Senator-Apelt-Str. 51, 28197 Bremen  
[steffen.spiegel@iu.org](mailto:steffen.spiegel@iu.org)  
0174/977 98 55

Prof. Dr. Steffen Spiegel studierte Tourismusmanagement an der Hochschule Bremen und fuhr anschließend als Kreuzfahrtdirektor zur See. Er lehrte an verschiedenen Hochschulen und promovierte an der Universität Vechta bei Prof. Dr. Karl Martin Born zum Themenkomplex Destination Governance/ Wassertourismus. Er hat eine Professur für Tourismusmanagement am Campus Bremen der IU Internationale Hochschule inne und forscht zu Themen der Kreuzfahrt, des Wassertourismus und des Destination Management.