

Manuel Becher

**Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung
touristischer Destinationen**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Focus Dienstleistungsmarketing

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt,
Ruhr-Universität Bochum,

Universitätsprofessorin Dr. Sabine Fließ,
FernUniversität in Hagen,

Universitätsprofessor Dr. Michael Kleinaltenkamp,
Freie Universität Berlin,

Universitätsprofessor Dr. Anton Meyer,
Ludwig-Maximilians-Universität München,

Universitätsprofessor Dr. Hans Mühlbacher,
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck,

Universitätsprofessor Dr. Bernd Stauss,
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und

Universitätsprofessor Dr. Herbert Woratschek,
Universität Bayreuth (schriftführend)

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar. Die Schriftenreihe will ein Forum bieten für wissenschaftliche Beiträge zu dem bedeutenden und immer wichtiger werdenden Bereich des Dienstleistungsmarketing. In ihr werden aktuelle Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung in diesem Bereich des Marketing präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Manuel Becher

Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Herbert Woratschek

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Bayreuth, 2007

1. Auflage Oktober 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0843-4

Geleitwort

Grundlegende Änderungen in der gesamten Reisebranche haben in der jüngsten Vergangenheit zu einer steigenden Bedeutung des Destinationsmanagements nicht nur in der wissenschaftlichen Theorie, sondern auch in der praktischen Anwendung geführt. Die Konkurrenzfähigkeit von Destinationen hängt mehr und mehr von der Managementfähigkeit der Destinationsmanager ab, die mit einer wachsenden Konkurrenz durch neue Destinationen sowie einem zunehmenden Anspruchsniveau der Nachfrager konfrontiert werden. Die Kenntnis und Anwendung aktueller Managementmethoden ist essentiell und stellt keinen Wettbewerbsvorteil mehr dar. Stattdessen ist zu hinterfragen, ob herkömmliche Methoden den besonderen Anforderungen des Destinationsmanagements gerecht werden.

Die Hauptaufgabe im Destinationsmanagement ist eine effektive und effiziente Vermarktung eines Ortes oder einer Region. Der intensive Wettbewerb erfordert eine koordinierte Strategie zur Vermarktung der Destination. Hierzu sind selbständige Dienstleistungsunternehmen zur Zusammenarbeit zu motivieren, die teilweise im Wettbewerb zueinander stehen. Strategische Entscheidungen müssen dabei greifbar gemacht werden, um das Controlling (im Sinne von Planen, Steuern und Kontrollieren) der komplexen Vermarktungsaufgabe zu ermöglichen. Die Basis liefert ein geeignetes Kennzahlensystem, das dieser Koordinationsaufgabe gerecht wird. Gemessen an der Komplexität der Aufgaben im Destinationsmanagement existieren erstaunlich wenige speziell entwickelte Managementansätze, die auf die besondere Vermarktungsaufgabe (Koordination der Kooperation) im Destinationsmanagement abstellen.

Die Arbeit von Herrn Becher setzt genau an dieser Forschungslücke an. Zunächst geht er der Frage nach, welche betriebswirtschaftlichen Theorien die zentralen Aktivitäten zur Wertschöpfung von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) erklären können. Am sinnvollsten erscheint hierfür das Wertnetz nach Stabell/Fjeldstad zu sein, das die Wertschöpfung jener Unternehmen abbildet, die der Intermediationsfunktion nachgehen, d.h. die Netzwerkteilnehmer koordinieren. Dieses Leitbild wurde für DMOs sowohl theoretisch als auch empirisch aus Sicht des Managements adäquat erkannt. Bereits dieser Forschungsschritt stellt einen innovativen Beitrag zur Tourismuswissenschaft dar, da die Betrachtung der eigentlichen Wertschöpfung von DMOs in der Literatur bislang gänzlich vernachlässigt wurde.

Aufbauend auf dem ersten Forschungsschritt entwickelte Herr Becher ein Kennzahlensystem, das den speziellen Anforderungen von DMOs gerecht wird. In der Praxis gehen Destinationsmanager beim Controlling bislang meist sehr pragmatisch vor, indem zwar zahlreiche Kennzahlen eingesetzt werden, diese jedoch selten in Bezug zueinander beurteilt werden. Angesichts der komplexen Vermarktungsaufgabe und dem beschränkten Aussagegehalt einzelner Kennzahlen ist daher dringender Handlungsbedarf für die Entwicklung geeigneter Kennzahlensysteme angezeigt. Die in der tourismuswissenschaftlichen Literatur angebotenen

Ansätze beschränken sich häufig nur auf das Monitoring bzw. auf Benchmarkingkonzepte, die eine Abhängigkeit von Kennzahlen untereinander nicht berücksichtigen.

Herr Becher wählt in seiner Arbeit einen innovativen Weg, der zugleich theoretisch gut fundiert ist. Er definiert die DMO als spezifisches Wertnetz mit den Bereichen Mitglieder, Service und Infrastruktur. In jedem dieser drei Bereiche muss die DMO simultan Aktivitäten ergreifen, die zentral für die Wertschöpfung einer Destination sind. Daher werden auf Basis dieser primären Aktivitäten Kennzahlen für das Controlling benötigt. Die Kennzahlen werden in den einzelnen Perspektiven auf Basis der Literatur und der durchgeführten Experteninterviews entwickelt, definiert und in ein System vor- und nachlaufender Indikatoren eingebettet.

Herr Becher leistet mit dieser Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur tourismuswissenschaftlichen Forschung. Die Ergebnisse der Arbeit dürften für den Praktiker von hohem Interesse sein, da er wichtige Anhaltspunkte für ein verbessertes Controlling und damit für seine tägliche Arbeit findet. Damit dürfte das vorliegende, durchaus beachtliche Werk in der Zukunft eine hohe Aufmerksamkeit genießen.

Prof. Dr. Herbert Woratschek

Vorwort des Autors

Das Destinationsmanagement erfährt in Zeiten steigender Tourismuszahlen eine wachsende Bedeutung für den Erfolg einer Destination. Wie in anderen Branchen auch ist das Controlling als Teil des Managements ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Erreichen der gesteckten Marketingziele. In diesem Zusammenhang wird in der vorliegenden Arbeit die Eignung bestehender Controllingkonzepte für Destinationsmanagementorganisationen analysiert. Auf Basis der identifizierten Kritikpunkte entstand anschließend ein Kennzahlensystem zur besseren Vermarktung touristischer Destinationen. Die Arbeit wurde im Wintersemester 2006/2007 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth als Dissertation angenommen.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Herbert Woratschek, der mein Vorhaben angeregt und interessiert begleitet hat. Für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens danke ich Herrn Prof. Dr. Heymo Böhler. Einen erheblichen Anteil an der Realisierung des Dissertationsprojekts hatten die Mitarbeiter des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Bayreuth. Herzlich bedanken möchte ich mich insbesondere bei Dipl.-Kffr. Chris Horbel, Frau Carmen Back, Prof. Dr. Stefan Roth, Dipl.-SpOec. Tim Ströbel, Dipl.-Kfm. Bastian Popp, Dipl.-Kfm. Frank Hannich sowie Dipl.-Kfm. Guido Schafmeister für ihre fachliche und moralische Unterstützung vor allem im Rahmen der Reliabilitätstests. Bei Prof. Dr. Walter Brehm bedanke ich mich für die Bereitstellung eines erstklassigen Arbeitsplatzes.

Weiterhin bin ich jenen Destinationsmanagern zu Dank verpflichtet, die mir im Rahmen der Experteninterviews Rede und Antwort standen und somit zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Ein Teil der Forschungsergebnisse resultiert zudem aus Erkenntnissen, die ich während eines mehrmonatigen Forschungsaufenthalts an der University of Calgary gewinnen konnte. Die gewährte Unterstützung und Gastfreundschaft der Mitarbeiter des World Tourism Education Councils an der Haskayne School of Business, namentlich Dr. Lorn Sheehan und Prof. Don Getz, soll an dieser Stelle besondere Erwähnung finden.

Ich danke meiner Freundin Dr. Leonie Friedmann für ihre kompromisslose Unterstützung. Sie hat durch ihr Verständnis und ihre Ermunterungen wesentlich zur Fertigstellung der Arbeit beigetragen. Bei meiner Schwester Dipl.-Kffr. Anna-Lisa Becher bedanke ich mich für ein immer offenes Ohr sowie für ihre umfassenden Korrekturhilfen. Besonders aufrichtiger Dank gebührt meinen Eltern, deren uneingeschränkte Förderung meiner Ausbildung und liebevolle Unterstützung das Dissertationsprojekt erst ermöglicht haben.

Manuel Becher

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Glossar	XVII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Forschungsziele	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 DAS MANAGEMENT VON DESTINATIONEN.....	7
2.1 Destinationen als prozessorientierte Wettbewerbseinheiten im Tourismus.....	7
2.1.1 Begriffsbestimmung Destination	7
2.1.2 Die touristische Dienstleistungskette	9
2.2 Das Destinationsmanagement.....	11
2.2.1 Institutioneller Ansatz.....	11
2.2.1.1 Destinationsmanagementorganisationen	11
2.2.1.2 Tourismuspolitik	14
2.2.2 Funktionaler Ansatz.....	15
2.2.2.1 Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination.....	17
2.2.2.2 Koordinationsfunktion	19
2.2.2.3 Strategisches Destinationsmanagement	22
2.2.2.3.1 Porters generische Strategien.....	22
2.2.2.3.2 Gilberts strategischer Rahmen	23
2.2.2.3.3 Poons flexible Spezialisierung.....	24
2.2.2.4 Destinationsmarketing.....	25
2.2.2.4.1 Positionierung	28
2.2.2.4.2 Destinationspromotion.....	30
2.2.2.4.3 Public Relations	30
2.2.2.5 Eventorganisation	31
2.2.2.6 Organisation der DMO.....	32
3 WERTSCHÖPFUNGSKONFIGURATIONEN BEI DIENSTLEISTUNGEN	35
3.1 Abgrenzung Geschäftsmodell – Erlösmodell	35
3.2 Spezielle Wertschöpfungsmodelle	37
3.2.1 Die Wertkette	37
3.2.2 Der Wertshop.....	40
3.2.3 Das Wertnetzwerk.....	43
3.2.4 Der Wertfächer.....	46

3.3 Mögliche Erscheinungsformen von Destinationen	47
3.3.1 Destinationen als Netzwerke.....	47
3.3.2 Destinationen als virtuelle Unternehmen.....	49
4 KENNZAHLEN-CONTROLLING	53
4.1 Gegenstand des Controllings	53
4.2 Die Konzeption des Controllings	54
4.2.1 Die zielbezogene Komponente des Kennzahlen-Controllings	54
4.2.2 Die funktionale Komponente des Kennzahlen-Controllings	55
4.2.3 Die institutionale Komponente des Kennzahlen-Controllings	57
4.2.4 Die instrumentale Komponente des Kennzahlen-Controllings.....	58
4.3 Kennzahlen	59
4.3.1 Konstituierende Merkmale von Kennzahlen	59
4.3.2 Überblick über touristische Kennzahlen in der Literatur.....	63
4.4 Kennzahlensysteme.....	65
4.4.1 Entwicklung des Performance Measurements auf der Basis der Kritik an herkömmlichen Kennzahlensystemen	66
4.4.2 Finanzkennzahlenlastigkeit.....	68
4.4.3 Mangelhafte strategische Orientierung.....	70
4.4.4 Vernachlässigung des kommunikativen Aspekts.....	70
4.4.5 Mangelhafte Mitarbeitermotivation	71
4.4.6 Vernachlässigung von Stakeholdern.....	72
4.4.7 Zusammenfassende Bemerkungen zum Vergleich zwischen traditionellen Kennzahlensystemen und Performance Measurement Systemen.....	73
5 KRITISCHE WÜRDIGUNG BESTEHENDER PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEME UND IHRE ÜBERTRAGBARKEIT AUF DMOS	75
5.1 Anwendbarkeit existierender Performance Measurement Systeme.....	76
5.1.1 Balanced Scorecard.....	77
5.1.1.1 Beschreibung der Balanced Scorecard	77
5.1.1.2 Eignung der Balanced Scorecard für DMOs.....	80
5.1.2 Performance Pyramid.....	82
5.1.2.1 Beschreibung der Performance Pyramid.....	82
5.1.2.2 Eignung der Performance Pyramid für DMOs.....	83
5.1.3 Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen.....	84
5.1.3.1 Beschreibung des Performance Measurements in Dienstleistungsunternehmen	84
5.1.3.2 Eignung des Performance Measurements in Dienstleistungsunternehmen.....	88
5.2 Eignung existierender Controllingkonzepte aus dem Tourismus	89
5.2.1 DestinationsManagement Monitor Austria.....	89
5.2.1.1 Beschreibung des DestinationsManagement Monitor Austria.....	89
5.2.1.2 Eignung des DestinationsManagement Monitor Austria für DMOs.....	90
5.2.1.3 Benchmarkingorientiertes Monitoring städtischer Tourismuskennzahlenorganisationen	90
5.2.1.4 Beschreibung des Benchmarkingorientierten Monitorings.....	90

5.2.1.5	Eignung des Benchmarkingorientierten Monitoring städtischer Tourismusmarketingorganisationen für DMOs	91
5.2.2	Tourismusbarometer OSGV	92
5.2.2.1	Beschreibung des Tourismusbarometers OSGV	92
5.2.2.2	Eignung des Tourismusbarometers OSGV für DMOs	92
6	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR GENERIERUNG FORSCHUNGSRELEVANTER INFORMATIONEN	95
6.1	Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung	95
6.1.1	Exploratives Forschungsdesign als Grundlage der Empirie	95
6.1.2	Qualitative Analyseverfahren	96
6.1.3	Interviews als qualitative Analyseverfahren – eine theoretische Betrachtung	97
6.1.3.1	Auswahl der geeigneten Interviewform für die Entwicklung der forschungrelevanten Hypothesen	99
6.1.3.2	Struktur des Interviews	99
6.1.3.3	Standardisierungsgrad	100
6.1.3.4	Fragestellung	101
6.1.4	Leitfadengespräche als geeignete Interviewform	102
6.1.5	Aufbau und Inhalt des Leitfadens für Interviews mit Destinationsmanagern	104
6.1.6	Auswahl der geeigneten Untersuchungspersonen unter Destinationsmanagern	106
6.1.7	Durchführung der Befragung mit Destinationsmanagern	109
6.1.8	Auswertung der Interviews	110
6.1.8.1	Erläuterung der Beurteilungskriterien qualitativer Marktforschung	112
6.1.8.1.1	Objektivität	113
6.1.8.1.2	Reliabilität (Zuverlässigkeit)	115
6.1.8.1.3	Validität (Gültigkeit)	116
6.1.8.2	Vorgehensweise bei der Transkribierung der Interviews	116
6.1.8.3	Zuordnung der Antworten zu den im Interview gestellten Fragen	119
6.1.8.4	Kategorisierung der erhobenen Daten	120
6.1.9	Ableitung der Wertschöpfungskonfiguration von DMOs anhand der Ergebnisse der Interviews	120
6.1.10	Verdichtung der Aufgaben zu Aufgabengruppen	124
6.1.11	Analyse der Ziele von DMOs	126
6.1.12	Ermittlung der Stakeholder und ihrer Bedeutung für die DMO	129
6.1.13	Untersuchung der bisherigen Verwendung von Kennzahlensystemen in der Praxis	131
6.1.14	Überblick über die verwendeten Kennzahlen von Destinationsmanagern	131
6.2	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	132
7	MANAGEMENTIMPLIKATIONEN IN FORM EINES LEITFADENS FÜR EIN KENNZAHLENSYSTEM FÜR DMOS	135
7.1	Mitgliederperspektive	137
7.2	Serviceperspektive	139
7.3	Infrastrukturperspektive	141
7.4	Finanzperspektive	144

7.5 Ableitung geeigneter Kennzahlen für ein Kennzahlensystem für DMOs.....	146
8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	153
8.1 Implikationen für die Unternehmenspraxis	155
8.2 Kritische Würdigung und Ausblick auf weitere Forschungsfelder	155
Literatur.....	157

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: touristische Dienstleistungskette	10
Abbildung 2: Wertkette.....	38
Abbildung 3: Wertkette für Dienstleistungsunternehmen	39
Abbildung 4: Wertshop.....	42
Abbildung 5: Wertnetzwerk.....	45
Abbildung 6: Controlling als Regelkreis	57
Abbildung 7: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	78
Abbildung 8: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard	79
Abbildung 9: Performance Pyramid	83
Abbildung 10: Klassifikationen von Dienstleistungen	85
Abbildung 11: Zuordnung gebräuchlicher Bezugspaare	99
Abbildung 12: Controlling-Konzept für DMOS	137
Abbildung 13: Kennzahlensystem für DMOS mit dazugehörigen Kennzahlen.....	150

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Paraphrasierung von Interview 07	118
Tabelle 2: Maß an Übereinstimmung bei der Transkribierung.....	119
Tabelle 3: Intrajudge Reliabilitäten	122
Tabelle 4: Reliabilitätswerte der Zuordnung der Aufgaben auf Kategorien.....	123
Tabelle 5: Aussagen von Destinationsmanagern	123
Tabelle 6: Zuordnung der Aufgabengruppen auf die Kategorien	125
Tabelle 7: Reliabilitätswerte der Aufgabenzuordnung im Bereich Netzwerkpromotion auf Aufgabengruppen.....	125
Tabelle 8: Reliabilitätswerte der Aufgabenzuordnung im Bereich Netzwerkservices auf Aufgabengruppen.....	125
Tabelle 9: Reliabilitätswerte der Aufgabenzuordnung im Bereich Netzwerkinfrastruktur auf Aufgabengruppen.....	125
Tabelle 10: Reliabilitätswerte d. Aufgabenzuordnung auf Kategorien im Bereich der unterstützenden Aktivitäten	125
Tabelle 11: Kernprozesse.....	126
Tabelle 12: Reliabilitätswerte der Zuordnung der Ziele auf Kategorien	127
Tabelle 13: Kategorisierung der Ziele von Destinationsmanagern.....	128
Tabelle 14: Verdichtung der Ziele der interviewten Destinationsmanager	129
Tabelle 15: Wichtigkeit der Stakeholder	130
Tabelle 16: Reliabilität der Zuordnung der Kennzahlen auf Kategorien.....	131
Tabelle 17: Kennzahlenkategorien der Destinationsmanager.....	132
Tabelle 18: Zuordnung der Kennzahlen auf die primären Aktivitäten	147

Glossar

al.	alii
ATC	Australian Tourist Commission
bzw.	beziehungsweise
DMO	Destinationsmanagementorganisationen
d.h.	das heißt
DMAI	Destination Marketing Association International
e.g.	exempli gratia
etc.	et cetera
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
F&B	Food and Beverage
HRM	Human Resource Management
Kap.	Kapitel
MBV	Market Based View
NTO	National Tourism Organization
o.V.	ohne Verfasser
PPP	Public Private Partnership
RBV	Ressourced Based View
ROE	Return on capital employed
SMTE	small- and medium-sized tourism enterprises
TDC	Tourism Destination Competitiveness
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WTO	World Tourism Organization
z.B.	zum Beispiel