

# Projekt

# AlpsHealthComp



## Workpackage 5

### Ergänzungskonzept



**Em. O. Univ.-Prof. Dr. Klaus Weiermair**

Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus  
Tourismus und Dienstleistungswirtschaft  
Universität Innsbruck  
Universitätsstraße 15  
A-6020 Innsbruck



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Problemstellung und Vorgehensweise</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Literaturanalyse</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Klassifizierung von Kooperationen</b>	<b>14</b>
4.1	Begrifflichkeit	14
4.2	Arten von Kooperationen	16
4.2.1	Materielle Verflechtung („tangible interrelationships“)	16
4.2.2	Immaterielle Verflechtung („intangible interrelationship“)	17
4.3	Dimensionen von Kooperationen	17
4.3.1	Vertikale Verflechtung	17
4.3.2	Horizontale Verflechtung	18
4.3.3	Diagonale Verflechtung	19
4.4	Kooperationen und Produktentwicklung	20
<b>5</b>	<b>Übersicht über bestehende Kooperationen im Gesundheits- und Wellness-Sektor</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Die Rolle des Destinationsmanagements bei der Vernetzung im Gesundheits- und Wellnessbereich</b>	<b>33</b>
6.1	Destinationspotential und Kooperationen	33
6.2	Erfolgsfaktoren von Kooperationen in Destinationen	35
<b>7</b>	<b>Untersuchungsergebnisse Fallstudie A: Die Rolle des Destinationsmanagements</b>	<b>38</b>
7.1	Die Bedeutung von Kooperationen im Allgemeinen	38
7.2	Bestehende Kooperationen und Potentiale	39
7.3	Kooperationen bei der Produktentwicklung	41
7.4	Erfolgsfaktoren von Kooperationen	42
7.5	Rolle und Aufgaben des Destinationsmanagements bei Kooperationen	42
7.6	Grenzen des Destinationsmanagements bei Kooperationen	43
7.7	Schwierigkeiten und Risiken von Kooperationen aus Sicht des Destinationsmanagements	44



7.8	Lösungsansätze für Schwierigkeiten und Risiken von Kooperationen aus Sicht des Destinationsmanagements	46
7.9	Aufgabenbereiche und Erfolgsfaktoren des Destinationsmanagements bei Kooperationen	47
7.10	Abbau von Kooperationsängsten	49
7.11	Schwachstellen von Kooperationen in Destinationen	50
7.12	Besonderheiten von spezifischen Kooperationen im Wellnessbereich	51
7.13	Zusammenfassung der Ergebnisse	52
<b>8</b>	<b>Fallstudie B: Meraner Land</b>	<b>56</b>
8.1	Kooperationen in der Region	56
8.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Meraner Land	70
<b>9</b>	<b>Fallstudie C: Gasteiner Tal</b>	<b>82</b>
9.1	Kooperationen in der Region	82
9.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Gasteinertal	88
<b>10</b>	<b>Fallstudie D: Berchtesgaden</b>	<b>99</b>
10.1	Kooperationen in der Region	99
10.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Berchtesgaden	105
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>116</b>
11.1	Destinationsübergreifende Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	116
11.2	Gegenüberstellung ausgewählter Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in den drei Regionen	124
11.3	Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis	133
11.4	Weiterer Forschungsbedarf	139
<b>12</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>142</b>
<b>13</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>146</b>
<b>14</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>147</b>



# 1 Einleitung und Ausgangslage

Urlaubsregionen und touristische Produkte des alpinen Raums unterliegen einem stetig steigenden Wettbewerb und sind durch die schon stark fortgeschrittene Durchsetzung und Sättigung ihrer Marktsegmente sowie der zum Teil sehr langen Präsenz im touristischen Markt deutlicher Konkurrenz zu jungen und neuen Destinationen und Produkten ausgesetzt. Faktoren wie der demographische Wandel, das veränderte Reiseverhalten sowie ausgeweitete Angebotskapazitäten speziell im Hinblick auf einzelne Produktbereiche wie bspw. Wellness verursachen einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb und stellen Unternehmer, Destinationsmanager sowie Tourismuspolitiker vor große Herausforderungen. Insbesondere in den bisher erfolgsverwöhnten Alpenländern wird die Notwendigkeit gesehen, sich immer differenzierter mit Gästebedürfnissen, Trends und nicht alpinen Mitbewerbern auseinandersetzen. Auf der anderen Seite gibt die Dynamik der Markt- und Technologieentwicklung immer neue Potentiale frei, wenn vor allem konsequent zielgruppenorientierte und qualitativ hochwertige Produkte auf den geeigneten Kommunikationswegen in den Markt infundiert werden.

Um jedoch auf die Markt- und Nachfrageveränderungen adäquat reagieren zu können sowie die sich ergebenden Potentialen zu erschließen sind Produkt- und Serviceinnovationen nötig. Diese Innovationen können aber innerhalb der bestehenden Strukturen im alpinen Tourismus kaum noch realisiert werden, werden auf Unternehmenseite noch auf Destinationsseite. Um weitere Synergien freizusetzen sind neue Kooperations- und Vernetzungsansätze notwendig, die neue, innovative Geschäftsmodelle und Produktionsformen entstehen lassen, die auf die Nachfrage nach immer komplexeren Produkt- und Angebotsbündeln reagieren können. Hierbei spielen verschiedene Kooperationsverbindungen zwischen Unternehmen und Unternehmern eine wesentliche Rolle wie auch Kooperationsformen zwischen privaten und öffentlichen Leistungsträgern.



Da es sich beim touristischen Produkt um ein Leistungsbündel handelt, kommt auch dem Destinationsmanagement eine wesentliche Rolle zu, Kooperationen anzubahnen, zu fördern oder selbst einzugehen.

Das vorliegende Ergänzungskonzept soll durch die Analyse von Kooperationsarten sowie die Rolle von Unternehmen und Destinationsmanagement einen Beitrag zur innovativen Entwicklung neuer Vernetzungsansätze für Wellnessanbieter im alpinen Raum leisten.



## 2 Problemstellung und Vorgehensweise

Als Problemstellung stellt sich dar, die vorhanden Ansätze von Kooperation und Vernetzungen im alpinen Gesundheitstourismus aufzuzeigen, zu untersuchen und bisher kaum oder nicht beachtete Aspekte und Formen innovativer Zusammenarbeit aufzudecken und Handlungsempfehlungen für Unternehmer und Destinationsmanagement abzuleiten.

Hierzu sind für die fachlich-inhaltliche Konzeption eines Ergänzungskonzepts „Alpine Gesundheitsregion“ folgende Untersuchungsbereiche zu berücksichtigen:

- Die Erhebung und Untersuchung von vorhandenen Vernetzungsansätzen im Gesundheits- und Wellnessbereich.
- Die Erhebung und Untersuchung bestehender Vernetzungsansätze auf dem Gesundheits- und Wellnesssektor, die als typisch für den alpinen Raum gesehen werden können.
- Die Evaluation der gefundenen und untersuchten alpinen Vernetzungsansätze im Gesundheits- und Wellnessbereich.
- Die Prüfung und Bewertung der Übertragbarkeit auf andere geografische Räume unter regionalen wie auch transnationalen Aspekten.

Als Untersuchungsregionen für die explorative und fallstudienartige Herangehensweise sind die Regionen

- Meranerland in Südtirol (Italien),
- Gasteinertal im Salzburgerland (Österreich), sowie
- das Berchtesgadener Land in Bayern (Deutschland) vorgegeben worden.



Im weiteren Verlauf der Konzepterstellung werden mögliche und unterschiedliche Muster-Vernetzungsansätzen ohne Berücksichtigung regionaler Eigenheiten abgeleitet. Um den regionalen Bezug herzustellen werden die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen an individuelle regionale Strukturen angepasst. Als wichtig erscheint hier die konzeptionelle Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen für einzelne Regionen wie auch die Ausarbeitung und Handlungsempfehlungen für Institutionen und/oder Leistungsträger der wellnessorientierten Tourismusindustrie.



## 3 Literaturanalyse

Die nachfolgende Tabelle gibt einen aktuellen Überblick über die vorhandene Literatur aus dem Schnittpunkt touristischer Destinations- und Produktentwicklung unter der Berücksichtigung von Kooperations- und Vernetzungsansätzen. Es bleibt festzuhalten, dass die Reflektion dieser Thematik in der Literatur nur wenig Beachtung und Verwirklichung gefunden hat. Im Focus auf die Besonderheit alpiner Regionen oder des Bergtourismus im Speziellen wurde die Ergebnislage auf wenigste Beispiele reduziert. Im Folgenden wurde die Literatur im Bezug auf Destinationsmanagement bei Kooperationen durchleuchtet und versucht, einen Überblick auf die bereits bestehende Literatur zu geben:

Autor	Jahr	Werk	Kernaussage
(Bieger/ Weibel)	1998	Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte	Eine vernetzte kooperative Leistungsstruktur, getragen durch Support-Prozesse einer kraftvollen Tourismusorganisation, überlagert durch Planungs- und Lernprozesse, könnte eine Art Idealmodell darstellen.
(Bochert)	2003	Destination Cards – Eine ordnungspolitische Betrachtung eines Angebots von Destinationen	Die Destination-Card als Kooperationsbeispiel mit dem Ziel einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.



(Bratl)	2003	Clusterinitiative „Austria – Wellbeing Destination of Europe“. Überzogene Entwicklungshoffnung oder zielführende strategische Entwicklungsinitiative?	Zur Optimierung der Clustereentwicklung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit werden neuen unternehmerischen Verhalten und neue Politik- und Interventionsformen benötigt.
(Buhalis)	2000	Marketing the competitive destination of the future	Kooperationen zwischen konkurrierenden und sich gegenseitig ergänzenden Destinationen aktivieren die Regionen voneinander zu lernen und den Nachfragebedarf abzugleichen.
(Fischer/ Margreiter)	1999	Grenzüberschreitende Kooperation von Destinationen im Alpenraum	Destinationsmanagement ist Netzwerkmanagement. Innerhalb der Destinationen und zwischen den touristischen Destinationen und Partner der Wirtschaft müssen die Instrumente des modernen Netzwerkmanagements entwickelt und eingesetzt werden.
(Flagestad/ Hope)	2001	Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective	Kooperationen gehören in den sekundären Aufgabenbereich einer Destination und wirken für die primären Aufgaben nur unterstützend.
(Keller)	1998	Destinationsmarketing: Strategische Fragestellung	Die Tourismusorganisationen werden immer mehr zu Kooperationsplattformen. Sie werden als klassische Form der vertikalen Kooperation und nicht als Unternehmen betrachtet.



(Labrig et al.)	2004	Graubündner Destinationsbenchmarking – Der Einsatz eines Geografischen Informationssystems (GIS) als Planung- und Managementinstrument in touristischen Zielgebieten	Das System „Destination“ stützt sich auf die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten am „Unternehmen Destination“. Handlungsdruck für Veränderungen ergibt sich für die Beteiligten primär, wenn sich die eigene Gewinnsituation verschlechtert und ein Rückgang der Logiernächte ein deutliches Signal setzen.
(Ohlhorst/ Diemel)	2002	Stadt-Land-Kooperation als politisches Instrument für nachhaltigen Tourismus?	Netzwerke sind vor allem zu inkrementellen Innovationen in der Lage. Die eigentliche Innovation liegt in der Initiierung von Lernprozessen der Beteiligten. Ein Vorgehen „step by step“ scheint der einzig gangbare Weg, um neue Perspektiven für Kooperationen aufzuzeigen.
(Pechlaner et al.)	2002	Distribution durch virtuelle Kooperation – eine Chance für die Destination Alpen?	Ein verstärktes Markenbewusstsein, intelligenter Content und eine kritische Masse auf Anbieter- und Nachfrageseite sind die Voraussetzungen für die Bildung von wettbewerbsfähigen Vertriebskooperationen der alpinen Destinationen.



(Pechlaner et al.)	2002	Customer Value Management as a Determinant of the competitive Position of Tourism Destinations	Destinations sind strategische Marketingeinheiten, welche aus territorial begrenzten, gemeinsamen Kooperationsgebieten bestehen.
(Pechlaner)	2003	Tourismus-Destinations im Wettbewerb	Kooperation als Strategie: Kooperation zwischen touristischen Akteuren wird zur eigentlichen Wettbewerbsstrategie.
(Pechlaner/ Weiermair)	2000	Die Regionalisierung von Tourismusorganisationen im Spannungsfeld von Know-how-Vernetzung und Markterfordernissen	Notwendig erscheint eine Tourismuspolitik, welche den Akteuren an der Basis den nötigen Spielraum für produkt- und marktspezifische Kooperationen gibt und die Überlagerung von Destinationsräumen zulässt anstelle von starren Abgrenzungen zwischen einer lokalen und regionalen Tourismusorganisation mit einer allzu strengen Teilung von Aufgaben, Kompetenzen im Sinne eines Bündels von Fähigkeiten und Ressourcen.



(Rubies)	2001	Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations	Ohne gründliche Kooperationen zwischen all den bedeutenden öffentlichen und privaten Interessensvertretern kann keine hohe Effizienz bei den Aktivitäten und die Bildung adäquater konkurrenzfähiger Positionierungsstrategie durchgeführt werden.
(Saxena)	2005	Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park	Der Bedarf an kooperativen Ansätzen entsteht durch den Übergang in konkurrenzbetonte Strategien, welche von der Unbeständigkeit und Abhängigkeit der Tourismusindustrie beeinflusst werden.
(Schertler)	1998	Kooperationsstrategien und deren Umsetzung im Konzept der Virtuellen Unternehmung.	Das Ziel der Virtualisierung einer Netzwerkorganisation liegt in der Erhöhung der strategischen Flexibilität eines jeden Netzwerkpartners bei gleichzeitiger Erhöhung der Effektivität und der Effizienz der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks der Kooperationspartner.
(Schertler)	2000	Regionale Verflechtungen und Fragen des Kooperationsmanagements im Tourismus	Warum ist bei einer so offensichtlichen und für jeden Akteur doch einsichtigen Vorteilssituation der Kooperation so viel Überzeugungs- und Managementaufwand eigentlich noch notwendig?



(Tamma)	1999	Strategische Aspekte des Destinationsmanagement	Das Destinationsmanagement muss die Voraussetzungen für eine effiziente Kooperation für die Unternehmer mit weit entfernt gelegenen Anbietern und den Zugang zu anderen lokalen und globalen Netzwerken schaffen.
(Tschurtschenthaler)	1999	Destination Management/Marketing als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im alpinen Tourismus	Grundvoraussetzungen für erfolgreichen alpinen Tourismus sind Ansatzpunkte der Kooperation
(Tschurtschenthaler)	2000	Wirtschafts- und tourismuspolitischer Hintergrund bzw. Voraussetzungen für die Regionalisierung	Es ist zukünftig mehr denn je Aufgabe der Tourismuspolitik, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die jeweils beste Regionalisierungsebene in der Kooperation verwirklicht werden kann.



## 4 Klassifizierung von Kooperationen

### 4.1 Begrifflichkeit

Kooperation ist kein Ziel, sondern eine Strategie und somit kein Selbstzweck unseres Handelns. Ein gutes Beispiel für die Richtigkeit dieser Aussage sind die Tourismusverbände speziell in Österreich: Als Vereine organisiert müssen sie alle Mitglieder gleichermaßen behandeln. Dennoch sind die Mitglieder aber nicht gleich, denn der große, gut organisierte und spezialisierte Hotelbetrieb ist in seinem strategischen und operativen Verhalten vollkommen zu unterscheiden vom kleinen, chaotisch ausgelegten und indifferenten Nachbarn. Kooperationen mögen zwar in vielen Bereichen eine Voraussetzung sein, ein Hilfsmittel, um eine Strategie, ein Ziel zu erreichen, aber es sollte nicht die ganze Energie und Wertschöpfungsaktivitäten in Richtung Kooperation gezielt werden. Dies kann sich durch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeiten auf bestimmten Märkten zeigen oder eine Qualitätssteigerung in bestimmten Angebotsbereichen darstellen. Ziel und Strategie sind zwei unterschiedliche Begriffe, wobei die Strategie als Vehikel verstanden wird um ein Ziel zu erreichen. Die Kooperation ist ebenfalls nur ein Vehikel welche oftmals durch ein falsches Verständnis scheitert. Kooperationen sind für ein gutes Destinationsmanagement essentiell, sie brauchen jedoch das geeignete Verständnis und das Vertrauen der Partner (vgl. Pechlaner 2002, Schertler 2000).

Nicht nur die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit dem Thema Kooperationen, auch in der Psychologie ist es ein zentrales Interessens- und Forschungsgebiet. Schertler (1995, S. 21) definiert Kooperationen im Allgemeinen als „ziel- und nutzenorientierte Beziehungen zwischen Individuen und/oder Institutionen auf Wechselseitigkeit“. Kooperation im betriebswirtschaft-



lichen Sinne bedeutet wie das Wort schon sagt „Zusammenarbeit“. Viele Autoren sehen in der „*Art der Zusammenarbeit*“ und der „*Selbstständigkeit der Partner*“ die begriffsbestimmenden Definitionsmerkmale. Komppula (2000, S. 37) definiert kooperierende Netzwerke „as a group of independently owned and managed firms and other interests that agree to co-operate in order to achieve some common goals, because each partner’s individual success is tied to the success of the overall networks“. Die bedeutendsten Kooperationsmerkmale wurden von Fontanari wie folgt zusammengefasst:

---

### **Merkmale einer Kooperation**

---

- Art der Zusammenarbeit
- Zielorientierung der Zusammenarbeit
- Aktive Handlung der beteiligten Partner
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit in Teilbereichen des Unternehmens
- Rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit
- Kündbarkeit der Zusammenarbeit
- Dauer der Zusammenarbeit korreliert mit Zielsetzung

---

Quelle: Fontanari 1996, S. 35.

#### *Tabelle 4.1: Überblick über bedeutendste Kooperationsmerkmale*

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass alle kooperativen Arrangements einen Mittelweg zwischen den traditionellen Alternativen der Ausgestaltung ökonomischer Beziehung, „Markt“ und „Hierarchie“ wählen. Die klassischen alpinen Tourismusorganisationen beruhen auf der Kooperation der Mitglieder. Zukünftig werden aber nicht mehr reine Organisationsformen dominieren, sondern es kommt zur Integration beider Organisationsprinzipien. Der Leistungsaustausch findet dann nicht mehr über Mechanismen der Marktkoordination oder über die Hierarchie im Unternehmen statt. Die Flexibilität zeigt sich in der Bildung von



Mischformen von Markt- und Hierarchiebeziehungen in der Tourismusorganisation. Es steht dabei die partnerschaftliche, auf (vertraglicher) Einigung beruhende Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Je nach Grad der Institutionalisierung der Kooperation unterscheidet man zwischen vertragsloser („Agreements“), vertraglich fixierter („Kooperationsvertrag“) und institutionalisierter Zusammenarbeit („Joint Ventures“) (vgl. Mohr 1995, Büchel et al. 1997, Pechlaner et al. 2002).

## 4.2 Arten von Kooperationen

### 4.2.1 Materielle Verflechtung („tangible interrelationships“)

Materielle Verflechtungen entstehen aus der Möglichkeit, dass **gemeinsame Abnehmer, Vertriebskanäle, Technologien und andere Faktoren** erreichbar sind. Es können somit die betriebseigenen Aktivitäten mit verwandten Unternehmenseinheiten gemeinsam durchgeführt werden. Aus dieser Kooperationen entstehen sowohl Vorteile hinsichtlich der Kosten oder der Differenzierung, wenn der Nutzen der gemeinsamen Durchführung höher ist als die Kosten. Aber es entstehen auch Nachteile durch den Komplexitätszuwachs (vgl. Weiermair/Kneisl 1996). Zu den materiellen Verflechtungen im Tourismus zählen in erster Linie folgende:

- Marktverflechtungen (z.B. gemeinsamer Marktauftritt touristischer Regionen)
- Beschaffungsverflechtungen (z.B. Gastronomie kaufen Lebensmittel im Verbund)
- Technologische Verflechtungen (z.B. vernetzte Reservierungssysteme)
- Infrastrukturverflechtungen (z.B. übergeordnete Finanzierungspläne)
- Personalverflechtungen (z.B. gemeinsame Personalakquirierung)



## 4.2.2 Immaterielle Verflechtung („intangible interrelationship“)

Einerseits kommt es bei der Bildung von Netzwerken auf das Vorhandensein von Grund und Boden, sowie Arbeit und Kapital an, andererseits liegt eine weitere Quelle des Erfolgs in der Technologie, Innovation, Wissenschaft, Know-how, Kreativität und Information. Eine Besonderheit bei Kooperationen stellt die **Wissenskoppelung** dar. Diese Wissenskoppelungen helfen auch Kosten zu senken, aber durch die Netzwerkentstehung können neues Wissen und neue Fähigkeiten erlernt oder gemeinsam mit den Partnern neu erschaffen werden. Laut Weiermair und Kneisl (1996) kann man dann von einer immateriellen Verflechtung sprechen, wenn der Transfer von Fertigkeiten zwischen getrennten Werteketten zu Wettbewerbsvorteilen erfolgt (vgl. Weiermair/Kneisl 1996).

## 4.3 Dimensionen von Kooperationen

Kooperationen lassen sich vertikal, diagonal und horizontal ausrichten, wobei der horizontalen Ausrichtung ein besonderer Stellenwert zukommt. Besonders bei materiellen Verflechtungen wird in der strategischen Zielsetzung die angestrebte Richtung, die vormals aufgezählt wurden, determiniert.

### 4.3.1 Vertikale Verflechtung

Kooperationen in vertikaler Richtung inkludieren Unternehmen, die ihre Leistungen auf verschiedenen, aufeinander folgenden Wirtschaftsstufen erbringen und somit versuchen einen stärkeren Einfluss auf der Lieferanten- und Distributionsseite auszuüben. Hinsichtlich der vertikalen Zusammenarbeit stellt sich nun die Organisation die Frage, ob es die Produkte selbst hervorbringen oder von Dritten kaufen soll. Einerseits lassen sich durch geschickte Verträge mit den Partnern Kosten einsparen und das Risiko der Beschaffung von Vormaterialien sinkt. Andererseits aber nimmt die Flexibilität, auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren, ab und die Lieferantenabhängigkeit nimmt zu. Diese Faktoren sind für die Entscheidung einer vertikalen Vernetzung mit einzubeziehen (vgl.



Kaufmann et al. 1990, Fontanari 1996, Oppl-Jirsa 1985, Weiermair/Kneisl 1996). In Abb. 4.1 wird beispielhaft eine vertikale Kooperation dargestellt.

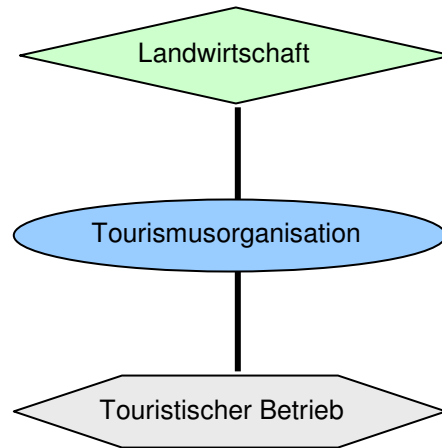


Abb. 4.1: Vertikale Kooperation

## 4.3.2 Horizontale Verflechtung

Die horizontale Kooperation umfasst alle Varianten der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen der gleichen Wirtschaftsstufe. Hierbei wird das Bündnis mit den Wettbewerbern der eigenen Branche in den verschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten entwickelt. Genauso wie in anderen Wirtschaftsbereichen kämpfen im Tourismus die Unternehmen gegen das Problem, welches die Koordination der Strategien ihrer Unternehmenseinheiten umfasst um somit die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Mit Hilfe der Horizontalstrategie, welche Ziel und Strategien verwandter Unternehmenseinheiten bearbeitet, gelingt es den Unternehmen, durch die Nutzung von Verflechtungen ihre eigene Position am Markt zu behaupten. In der Tourismusbranche zeigen sich Tendenzen, dass nicht nur Unternehmenseinheiten, sondern auch eigenständige Unternehmen wie Hotels Kooperationen anstreben. Dadurch können Differenzierungsstrategien entwickelt werden, welche wiederum dem „Kirchturm-Denken“ entgegen wirken (vgl. Weiermair/Kneisl 1996, Bidlingmaier et al. 1967). Abb. 4.2 zeigt eine Darstellung einer möglichen horizontalen Kooperation.

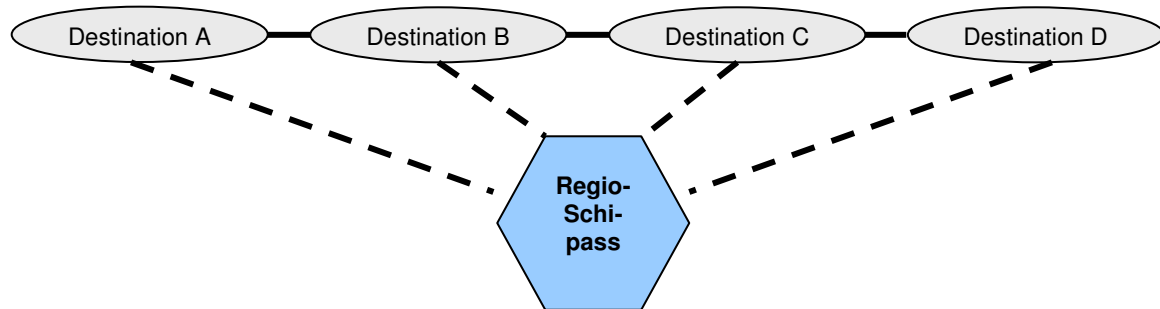
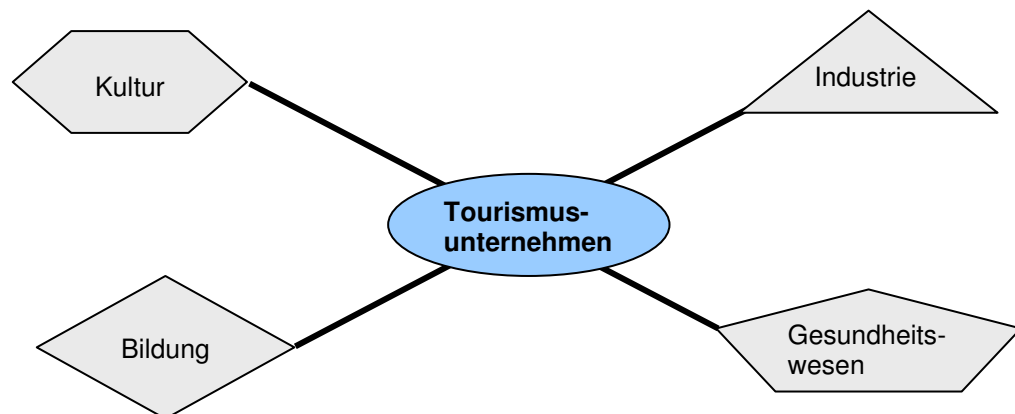


Abb. 4.2: Horizontale Kooperation

### 4.3.3 Diagonale Verflechtung

Ist es dem Unternehmer möglich, geeignete Partner aus anderen Branchen zu überzeugen bzw. zu finden, dann können gemeinsame Wege in der Angebotsgestaltung gegangen werden. Durch die Ausweitung auf mehrere Branchen erweitert sich auch das herkömmliche Angebot um das so genannte Systemgeschäft oder auch Leistungssystem. Nach Weiermair und Kneisl (1996) verknüpfen Leistungssysteme Produkte und Dienstleistungen zu einer geschlossenen Problemlösung. Durch Teamarbeit, Koordination und intensive Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes kann der Kundennutzen gesteigert und das Problem gelöst werden. Die Partner stehen auch nicht in einem unmittelbaren Konkurrenzverhältnis (vgl. Weiermair/Kneisl 1996, Göltenboth 1998).

Der Aufbau dieser Systemangebote ist mit hohen Kosten verbunden und stellt oftmals einen großen Aufwand dar. Deshalb kann sich ein erwarteter Erfolg erst nach längerer Zeit einstellen, wenn die Kunden schlussendlich den Wert und die Vorteile der Leistung schätzen und die kooperierenden Partner die Möglichkeit haben, sich dauerhaft von den Konkurrenten abzugrenzen und diese Position auszubauen (vgl. Weiermair/Kneisl 1996).



Quelle: in Anlehnung an Weiermair/Kneisl 1996, S. 131.

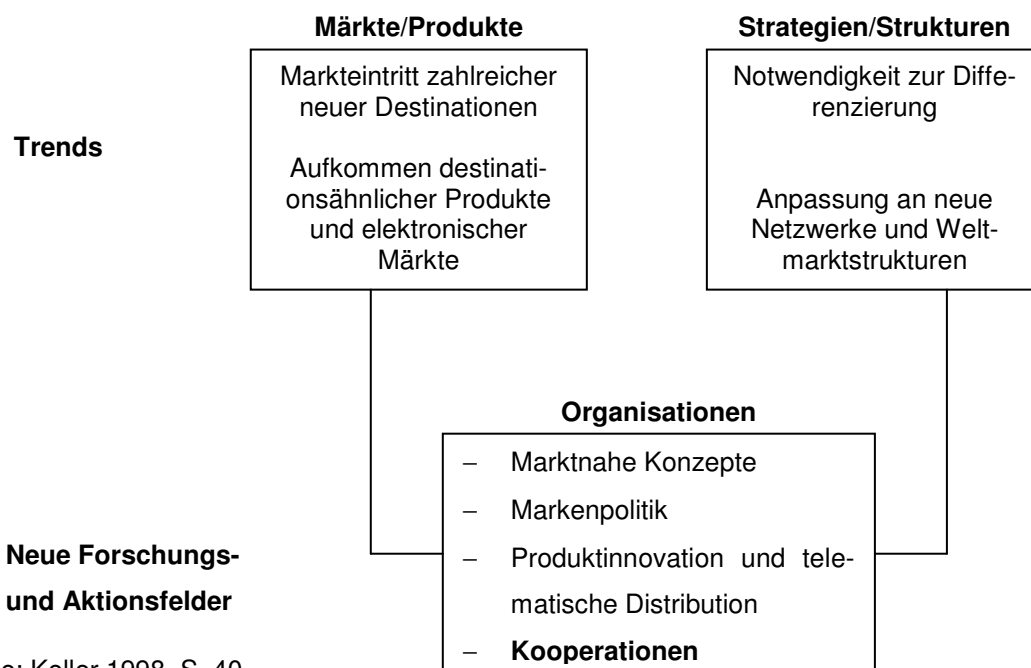
*Abb. 4.3: Diagonale Kooperation*

## 4.4 Kooperationen und Produktentwicklung

Durch das Aufkommen destinationsähnlicher Produkte und den Markteintritt zahlreicher neuer Destinationen wird der Wettbewerb am touristischen Weltmarkt, aber auch schon in den Alpen verschärft. Dies wiederum zwingt die Tourismusorganisationen zur **Differenzierung** ihrer Produkte. Durch die Entwicklung nationaler sowie transnationaler Netzwerk-Unternehmen, haben die Tourismusorganisationen versucht sich an die neuen Weltmarktstrukturen anzupassen. Durch den Zwang zur klaren Positionierung neuer und buchbarer Produkte werden die Tourismusorganisationen immer mehr zu Kooperationsplattformen. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Angebots- oder Produktentwicklung ist, die Entwicklungsarbeit als Prozess zu verstehen, bei dem mehrere Partner mit unterschiedlichen Ansprüchen, Kenntnissen, Zugängen und Fähigkeiten und mit unterschiedlichen Intensitäten im Verlauf des Prozesses produktiv zusammenarbeiten. Die Abb. 4.4 zeigt die Trends sowie die neuen Forschungs- und Aktionsfelder für Tourismusorganisationen (vgl. Keller 1998, Jochum 2004).



Es ist somit wesentlich, dass dem Management die Freiheit zusteht, in der operativen Umsetzung von Maßnahmen der Produktentwicklung und des Marketings unabhängig agieren zu können. Jedoch muss auch bedacht werden, dass aufgrund des Bestehens öffentlicher Güter und externer Effekte auch weiterhin Leistungen aus öffentlicher Sicht erbracht werden müssen, welche ansonsten aufgrund des Trittbrettfahrerproblems nicht erbracht werden.



Quelle: Keller 1998, S. 40.

Abb. 4.4: Herausforderungen für Tourismusorganisationen

Diese sind trotzdem wesentliche Bestandteile der Dienstleistungen einer Destination. Öffentliche Güter werden im Regelfall vor allem auf lokaler Ebene (der Tourismusorganisation) auftreten, und nur im Falle von Skaleneffekten auf regionaler Ebene produziert werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Destination, verstanden als Bewegungsraum des Gastes im Rahmen seines Aufenthaltes, in der Produktentwicklung gerade bei kleineren Einzugsgebieten – die im alpinen Raum meist vorhanden sind – eine Kooperation mit anderen örtlichen oder regionalen Destinationen erfordert. Dies ist für die notwendige Marktfähigkeit erforderlich (vgl. Pechlaner 2002, Novelli et al. 2006).



## 5 Übersicht über bestehende Kooperationen im Gesundheits- und Wellness-Sektor

### Alpine Wellness

#### Kurzbeschreibung

Zertifikat in den Bereichen „Alpines Verwöhnen“, „Alpine Fitness“ und „Alpine Gesundheit“.

#### Teilnehmer

Wellnesshotels gehobener Qualität, Ziel: 70-80 zertifizierte Betriebe.

#### Struktur

Österreich, Schweiz, Südtirol, Bayern. Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Gesellschafter: Verein Alpine Wellness Österreich (bestehend aus den Landestourismusorganisationen von Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten, Steiermark und Oberösterreich) sowie Schweiz Tourismus, die Südtirol Marketing GmbH und die Bayern Tourismus Marketing GmbH. Seit November 2005, durch Gebühren finanziert, gleichwertige Partner.

#### Inhalte

Qualität erhöhen, Vertrauen zur Marke. Es geht nicht um Hardware sondern mehr um Haltungen, Einstellung und Identifizierung mit der Philosophie, Qualitätsentwicklungs- und Vermarktungsplattform.

#### Nutzen und Pflichten

Gemeinsamer Nenner: Alpen, Kosten: Die Jahresmarkengebühr beläuft sich - je nach Betriebsgröße - beginnend bei 1.500 Euro bis 1.700 Euro, die Landestourismusorganisationen helfen bei der Finanzierung mit. Zertifizierungs-, Qualitätsentwicklungskosten und den Markenlizenzgebühren, Muss-Kriterien erfüllen: Systemcheck, Mystery-Checks in den Folgejahren, Zugang zu Tools und Know-how.



### Alpine Pearls

#### Kurzbeschreibung

sanfte Mobilität, Philosophie - Alpine Urlaubsorte mit sanfter Mobilitätsgarantie

#### Teilnehmer

20 Gemeinden in den Alpen

#### Struktur

Deutschland, Italien, Frankreich, Österreich, Schweiz, Gleichwertige Partner, Gemeinnützigkeit, seit 2005.

#### Inhalte

Ökologischer Nutzen, Nachhaltiger Tourismus, Urlaub vom Auto – trotzdem Mobilitätsgarantie, mindestens 4x täglich mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar, Dachmarke.

#### Nutzen und Pflichten

Erreichbarkeit wie oben, Internationalität der Gruppe (z. B. alle Info- und Werbemittel in 4 Sprachen.

### Bavaria Medical Group

#### Kurzbeschreibung

First Class Angebote und Rundum-Service für Patienten, die mit Familie aus dem Ausland anreisen, vorwiegend Kunden aus den Vereinigten Arabischen Emiraten

#### Teilnehmer

Kliniken in Starnberg, Augsburg, Flughafen München mit Reha-Zentrum am Tegernsee, Hotelbetriebe in Augsburg, Starnberg und Tegernsee.

#### Struktur

Gleichwertige Partner, Zielmarkt mittlerer und ferner Osten

#### Inhalte

gemeinsamer Auftritt, Zusatzeinnahmen, beste medizinische Versorgung auf einem hohen Niveau, Komplettangebot für die ganze Familie aus Fernost, Kooperation zwischen Leistungsebenen, Anbieterkonsortium.

#### Nutzen und Pflichten

Messen im Ausland, Anbahnung v. Geschäftsbeziehungen



### Best Health Austria

#### Kurzbeschreibung

EU-weit gültiges Gütezeichen in Bronze, Silber und Gold

#### Teilnehmer

150 Hotels, Kliniken, Familienbetriebe, Thermenressorts,.. etc., Anbieter von Gesundheitsleistungen aus den Bereichen Klinik, Rehabilitation, Kur und Wellness

#### Struktur

Best Health Austria Gesellschaft für Gesundheitstourismus mbH, Sitz in Bad Ischl, 2001 durch das Wirtschaftsministerium initiiert; 2004 gegründet, mit insgesamt rund einer Millionen Euro vom Ministerium gefördert, nationale Clustergesellschaft des österreichischen Gesundheitstourismus.

#### Inhalte

Qualitätskooperation, gesundheitstouristische Qualitätsoffensive: Österreich als Gesundheitsdestination Nummer 1, EU-weit gültiger Qualitätsstandard, die GmbH ist Entwicklerin des Qualitätsgütezeichens Best Health Austria, das auf Basis des Austria Gütezeichens nach EN 45011 akkreditiert ist.

#### Nutzen und Pflichten

basierend auf dem nach EN 45011 akkreditierten Austria Gütezeichen für Gesundheitstourismus, es wird je nach Größe des Betriebs ein Betrag von ca. 2000 Euro jährlich eingefordert, Qualitätsanforderungen erfüllen, jährliche Überprüfung durch unabhängige Experten. Vereint die Interessen des gesamten österreichischen Gesundheitstourismus und vertritt diese nach außen

### Beauty 24

#### Kurzbeschreibung

Angebotsplattform

#### Teilnehmer

Ca. 400 Wellnesshotels

#### Struktur

Weltweit, GmbH

#### Inhalte

Angebotskooperation: Reiseagentur, Angebot, Marketing, Verkauf, erstklassige Angebote von Wellness- und Beautyhotels.



### Nutzen und Pflichten

---

Keine Vermittlungsgebühren, Präventionsreisen mit Krankenkassenzuschuss.

## **Intersana**

### Kurzbeschreibung

---

Internationale Gesundheitsmesse, Ausstellungsfläche für über 300 Aussteller

### Teilnehmer

---

Messe Augsburg / Augsburg AG, Medizin, Gesundheit & Sozialwesen.

### Struktur

---

Seit 2005, GmbH mit Sitz in Augsburg.

### Inhalte

---

Attraktiver Messestandort mit großem Einzugsgebiet

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## **Tiroler Wellnesshotels**

### Kurzbeschreibung

---

"Ferien im Gleichgewicht", schönste Plätze in Tirol

### Teilnehmer

---

14 Hotels in Tirol

### Struktur

---

Angebotsgruppe unter einer Dachmarke

### Inhalte

---

stellt 14 ausgesuchte Wellnesshotels in Tirol vor und bewirbt ausschließlich Angebote dieser Mitgliedsbetriebe.

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.



### Alpienne

#### Kurzbeschreibung

Das „alpienne natural care concept“ = Naturprodukte aus den Alpen mit Sitz in Miesing in Tirol vertreibt die Produkte an Private wie auch Partnerhotels. Die Hotels bieten in Ihrem Wellnessbereich diese Produkte inkl. Dienstleistungen an und benennen diese auch als Alpienne.

#### Teilnehmer

83 Hotels, hauptsächlich 4-Sterne-Bereich mit Wellnesseinrichtungen.

#### Struktur

international (Österreich, Deutschland, Schweiz)

#### Inhalte

Einkaufskooperation, Angebotskooperation, Angebotsvergrößerung aus Sicht der Hotels, Qualitätsstandards, Alpines Wellness als Abgrenzung -> Spezifizierung, alpine Naturprodukte in Form von Creme, Ölen, Shampoos, Salze sowie Schulungen für die richtige Anwendung.

#### Nutzen und Pflichten

Kennzeichnung der Produkte und Dienstleistung mit Alpienne, 1. natürliche Produkte aus dem alpinen Raum, 2. neue, wissenschaftlich begleitete Behandlungsformen, 3. Schulung und kompetente Wissensvermittlung.

### Alpine Gastgeber

#### Kurzbeschreibung

Angebotsgruppe von familiär geführten Betrieben bis 40 Betten aus dem Salzburger Land, Tirol und Oberbayern.

#### Teilnehmer

505 Partner: Hotels, Gasthöfe, Gasthäuser, Ferienwohnung, Privatzimmer.

#### Struktur

Seit 2005, International: Salzburger Land, Tirol und Oberbayern,

#### Inhalte

Qualitäts- und Marketingoffensive zur Abgrenzung, Stärkung des Segments, professionelles Marketing, Qualitätssicherung und Qualifizierung, Inhalte durch Kriterien klar definiert, Inhalte können durch breite Ausformulierung leicht modifiziert werden (bspw. familiäre Atmosphäre, stilvoll eingerichtete, qualitätsgeprüfte Unterkünfte).



### Nutzen und Pflichten

---

Kriterien vorgegeben (max. 40 Betten), Betriebe bis 10 Betten 190,00 €/Jahr + Ust, Betriebe von 11 bis 20 Betten 260,00 €/Jahr +Ust, Betriebe von 21 bis 40 Betten 310,00 €/Jahr + Ust; Interessen des Vereins nach Kräften zu fördern, Teilnahme an den Seminaren der Vermieterakademie, Darstellung in Katalog / Homepage, Marketingmaßnahmen zu deren Bewerbung, Klassifizierung, jährliche Kontrolle (bestehende Kriteriensysteme + alpine Spezifizierung der Betriebe).

## G'sund und Vital

### Kurzbeschreibung

---

"G'sund und Vital" ist eine Angebotsplattform für Wellnessprogramme mit Zertifizierung, die mit Hotels, Restaurants usw. zusammenarbeiten.

### Teilnehmer

---

21 Hotels(3\*,4\* oder 5\*), 28 Restaurants, 6 Präventions-Praxen, 7 Wohlfühl-Studios (Massage-, Fußpflege- und Kosmetik-Institute), Ministerien, Versicherungen, Kammern, Krankenkassen.

### Struktur

---

Vertraglich, seit 2004, international (Österreich, Schweiz, Deutschland, Italien), teilweise Koordinatoren, die von "G'sund und Vital" zur Verfügung gestellt oder vermittelt wurden.

### Inhalte

---

Wellness mit Zertifizierung, Kunden erkennen Marke -> Qualität, Inhalte klar definiert mit Programmen etc., Wellness- und Fitnessprogramme, Weiter- und Ausbildungsseminare.

### Nutzen und Pflichten

---

Weiterbildungsseminare, Verwendung der Marke, Rezepte etc., Zertifizierung (Sonnen), überprüft durch Mitarbeiter von "G'sund und Vital" sowie Mystery-Personen.

## European Health Forum Gastein

### Kurzbeschreibung

---

Das European Health Forum Gastein (EHFG) wurde 1998 als europäische gesundheitspolitische Konferenz gegründet, mit dem Ziel eine Diskussionsplattform für alle von gesundheitspolitischen Entscheidungen betroffenen Gruppen zu bieten.



### Teilnehmer

---

Zusammenführung von Politikern, Entscheidungsträgern, Interessensvertretern und Experten aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Industrie, Zivilgesellschaft sowie Wissenschaft und Forschung

### Struktur

---

Gemeinnütziges internationales Netzwerk, gegründet 1998.

### Inhalte

---

Die Herstellung eines Rahmens zur Beratung und Entwicklung einer europäischen Gesundheitspolitik, Informations- und Erfahrungsaustausch.

### Nutzen und Pflichten

---

Kongressgebühr € 1.400,-, Informationen, Vergabe des Gastein Health Award.

## Schlank und Schön

### Kurzbeschreibung

---

„schlank und schön in Österreich“ ist ein Zusammenschluss führender österreichischer Wellnesshotels.

### Teilnehmer

---

53 Hotels 3- und 4 Sterne.

### Struktur

---

Verein, Gründung 1989.

### Inhalte

---

Generierung von Kunden, Gäste die „schlank und schön“-Hotels, um:

- die körperliche Belastbarkeit zu steigern
- das eigene Wohlbefinden zu fördern
- eine gesunde Lebensweise zu übernehmen
- das Aussehen zu verbessern
- abzunehmen

Marketingplan; vorgearbeitetes Konzept, inhaltliche Ausrichtung durch Basiskonzept genau definiert.

### Nutzen und Pflichten

---

4 Säulen (Ernährung, Bewegung, Aktive Entspannung und Mentales Training, Schönheits- und Körperpflege), 8.290,-einmaliger Mitgliedsbeitrag, Erfüllung der Kriterien, Messebeteiligung, Presseaussendung, Newsletter-Versand, Distribution der Kataloge usw., Qualitätskontrolle durch Beauftragten von Schlank und Schön.



### Thermenspezialist

#### Kurzbeschreibung

Plattform für Thermen in Österreich! Gehört zu Plattform Web Hotels. Die Plattform bietet zwei Ausrichtungen: Thermenspezialist und Hotelspezialist.

#### Teilnehmer

28 Thermen mit Hotels, Thermen in Österreich mit Verlinkung zu allen Hotelkategorien.

#### Struktur

national Österreich mit Partnerlinks aus Deutschland.

#### Inhalte

Übersichtliche Internetpräsentation aller Thermen in Österreich, Inhalte klar definiert, da für teilnehmende Hotels Therme in der Nähe sein muss, Thermengutscheine, Gewinnspiele, Frühbucherplattform, Thermenpauschalen, Gesundheit & Wellness (Tipps und Tricks fürs tägliche Wohlbefinden), Thermenhotels.

#### Nutzen und Pflichten

Richtige Angabe der Daten bzw. Aktualisierung, Internetpräsentation.

### Wellnessdomizile

#### Kurzbeschreibung

Internetportal mit Sitz in Deutschland für Wellnesshotels in Österreich, Deutschland, Schweiz und Italien.

#### Teilnehmer

30 Hotels, hauptsächlich 5\* und 4\*, aber auch einige 3\*.

#### Struktur

international (Alpenraum), schriftlicher Vertrag (Formular auf Portal).

#### Inhalte

Objekt bekannter zu machen, Buchungsrate erhöhen, Angebot des Portals für Hotels klar definiert, Präsentation auf Portal, Wellnesslexikon, Newsletter, Tipps, Rezepte.



### Nutzen und Pflichten

---

Laufzeit 1 Jahr - jederzeit kündbar, 3 Möglichkeiten:

- Kostenloser Grundeintrag,
- Standardeintrag zu € 9,99 pro Monat und einmalig € 64,--
- Luxuseintrag zu € 19,99 pro Monat und einmalig € 99,--

beim kostenlosen Grundeintrag Link zu [www.Wellness-domizile.com](http://www.Wellness-domizile.com) auf Website setzen, Bsp. 3 Monate auf der Startseite und in der Rubrik Gewinnspiel gezeigt zu werden.

### Schrothverband

#### Kurzbeschreibung

---

Verband der Schrothvereine und Einzelmitglieder rund um die Schrothkur.

#### Teilnehmer

---

Schrothvereine, unterschiedliche Hotels.

#### Struktur

---

Deutschland, Verein.

#### Inhalte

---

Schrothkur Qualitätssicherung, Forschung, Schrothkur unverfälscht erhalten, Inhalte klar definiert, sehr geschlossen gestaltet, Unterkunft, Schrothkur,

#### Nutzen und Pflichten

---

Mitglied oder zertifizierter Betrieb, mögliche Zertifizierung, Know-how, Qualitätskontrolle ja, wenn es für nötig gehalten wird.

### Verband der Heilklimatischen Kurorte Deutschlands

#### Kurzbeschreibung

---

Verband der Heilklimatischen Kurorte Deutschlands

#### Teilnehmer

---

57 Orte

#### Struktur

---

Deutschland, Verein.



Inhalte

---

Heilklima

Nutzen und Pflichten

---

Logo

### **Viabono**

Kurzbeschreibung

---

Nachhaltiger Tourismus und umweltorientierte Reiseangebote

Teilnehmer

---

19 Vollmitglieder aus unterschiedlichsten Branchen, 85000 Tourismusunternehmen, 6000 Tourismuskommunen.

Struktur

---

Deutschland, GmbH bei der Trägerverein Inhaber ist.

Inhalte

---

Förderung des nachhaltigen Tourismus, Bündelung umweltorientierter Reiseangebote, bessere Wettbewerbsfähigkeit, mehr Gäste, Urlaub für Mensch und Natur, ganz viele unterschiedliche Angebote, Marketingkooperation, Einkaufskooperation.

Nutzen und Pflichten

---

Qualitätskriterien, Kriterien erfüllen und einhalten, Marketing, Werbe- und Infomaterialien, Sammeleinkaufsaktionen, mehr Gäste, Gästebefragungen, man bekommt Lizenz, wenn man Kriterien erfüllt und einhält.

### **Einfach Gesund**

Kurzbeschreibung

---

Kooperation von Kooperationen von Bauernhöfen, bei denen es rund um die Gesundheit geht

Teilnehmer

---

63 Bauernhöfe plus Bayrisches Staatministerium für Landwirtschaft und Forsten plus Bayrische Landesanstalt für Landwirtschaft.



### Struktur

---

Bayern, horizontale Kooperation, geleitet vom Bayerischen Staatministerium für Landwirtschaft und Forsten und/oder Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft.

### Inhalte

---

Gesundheitsförderung, mehr Gäste, Unterkunft, Ernährung, Bewegung, Erholung.

### Nutzen und Pflichten

---

Qualitätskriterien, Qualitätskriterien einhalten, Betriebe bekommen ein Gütesiegel.

## **Well Vital**

### Kurzbeschreibung

---

Dachmarke für Gesundheits- und Wellnessurlaub in Bayern

### Teilnehmer

---

158 Orte und Hotels Bayern Tourismus Marketing GmbH, 33 bayrische Orte, 124 Hotels ab 3 Sterne).

### Struktur

---

Bayern, Koordination durch Bayern Tourismus Marketing GmbH.

### Inhalte

---

Marketing, Zertifizierung, Gäste anziehen, Unterkunft, Wellness, Gesundheitsanwendungen, -anstalten, Marketingkooperation, teils Angebotskooperation.

### Nutzen und Pflichten

---

Qualitätskriterien, Zertifizierung, Logo.



## 6 Die Rolle des Destinationsmanagements bei der Vernetzung im Gesundheits- und Wellnessbereich

### 6.1 Destinationspotential und Kooperationen

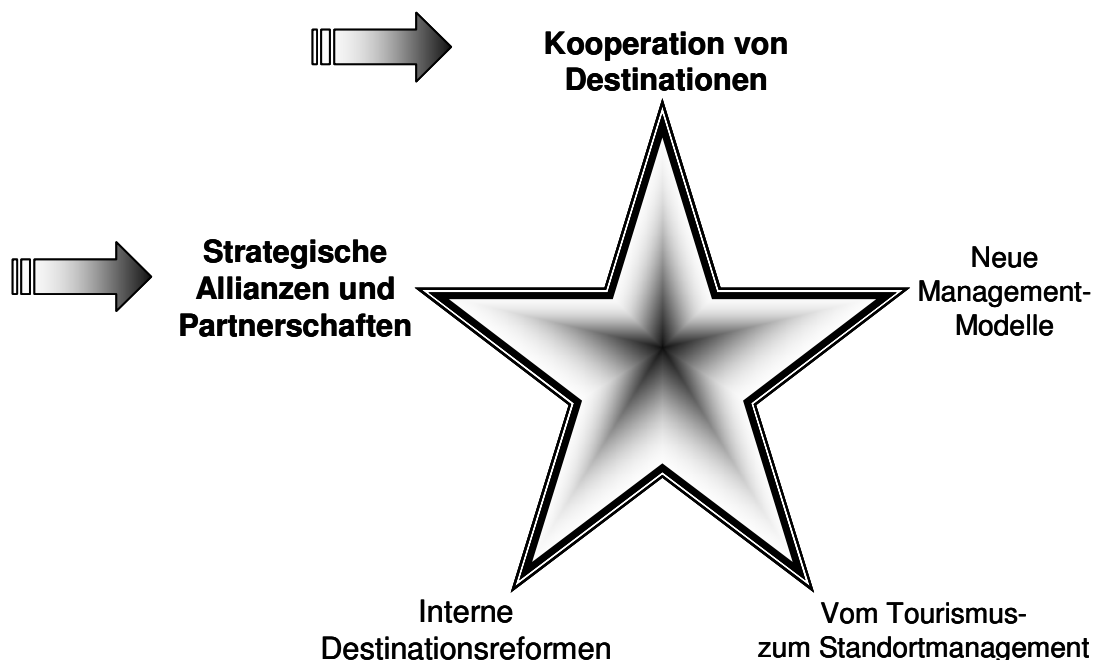
Die Arten von Organisationen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination. Eine Potentialanalyse der Destination gegenüber den stärksten Konkurrenzdestinationen sowie die Attraktivitätsanalyse aus Sicht des potentiellen Gastes stehen für die Schaffung einer Destinationsorganisation im Mittelpunkt. Laut Pechlaner (1998, S. 377) versteht man unter dem Destinationspotential „die Summe aller relevanten Faktoren im Bereich der Strategie, Unternehmenskultur und Organisation relativ zu den wichtigsten Konkurrenzdestinationen und destinationsähnlichen Produkten“. Solche Kriterien bezüglich des Destinationspotentials wurden von Pechlaner (1998) wie folgt ermittelt:

- Die Destinationsorganisation hat Einfluss auf die für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung (Autonomiegrad der Destinationsorganisation).
- Es besteht eine Änderungsbereitschaft bei Markt- und Produktänderungen (Innovationsfähigkeit).
- Das Marketingpotential (Aufbau einer Marke, Ressourcen) als eine der Hauptaufgaben.
- Die Kenntnisse der eigenen Kernkompetenzen.



- Die Fähigkeit zur Erhöhung der Erreichbarkeit des Gastes durch Kundenbindungsstrategien oder Internationalisierungsfähigkeit.
- Die Existenz von Integrationsfähigkeit von Anbieter-, Markt- und Umfeldebene ist vorhanden (Management von Widerständen, **Management von Allianzen und Kooperationen**, Abgrenzung zu anderen Destinationen und Tourismusorganisationen)

Aus der Analyse des Destinationspotentials lassen sich die Wettbewerbsvorteile einer Destination im Hinblick auf die Konkurrenz und auch auf die destinationsähnlichen Produkte ableiten. Ein strategisches Management einer Destination muss konkrete Vorstellungen im Bezug auf ihr Zukunftspotential in der Region haben und dies kann unter anderem durch eine hohe Kooperationsbereitschaft gelingen (vgl. Pechlaner 1998). Künftige Entwicklungen im Destinationsmanagement zur Wettbewerbssteigerung müssen folgende Punkte enthalten:



Quelle: In Anlehnung an Fischer 2003.

*Abb. 5.1: Künftige Entwicklungen im Destinationsmanagement*

Wie bereits erwähnt können Destinationen in bestimmten Teilbereichen nicht vollständig wirksam sein und benötigen hierfür **Kooperationen**. Sowohl im



Back-Office- und Administrationsbereich, als auch marktorientiert müssen bzw. werden sich zukünftig vermehrt Kooperationen von Destinationen entwickeln. Es geht vor allem darum, destinationsübergreifender Probleme gesamter Wirtschaftsräume gemeinsam zu lösen. Ein weiterer sehr wichtiger Punkt in der Entwicklung des zukünftigen Destinationsmanagements stellen die **strategischen Allianzen und Partnerschaften** dar, welche den Kooperationen sehr ähnlich sind. Dabei sollten die für das Tourismusmarketing gebündelten Mittel erhöht werden. Dies geschieht laut Fischer (2003) durch die Kooperation mit brancheninternen und v.a. branchenexternen Unternehmungen, die gleiche Zielgruppen, Visionen und Werte verfolgen und gleiche Business Systeme bearbeiten wollen (vgl. Fischer 2003, Enright/Newton 2004).

Die regionalen Tourismusorganisationen kooperieren am intensivsten mit übergeordneten und untergeordneten Institutionen bzw. Unternehmen. Dies lässt sich aus ihrer Funktion erklären. Das Destinationsmanagement ist einerseits die eigentliche Kooperationsdrehscheibe innerhalb der Region und andererseits weit weg vom eigentlichen Produkt, und somit auf lokale Partner angewiesen. Teilweise verfügen gerade die kleinen Tourismusorganisationen über keine eigenen Marketingstrukturen durch beispielsweise Marktforschung oder Außenstellennetze und sind auf die übergeordnete Organisation bzw. Kooperationen angewiesen. Gerade im Bereich des Destinationsmanagement werden Kooperationen innerhalb der Destination von den Unternehmern nur gering gewichtet. In diesem Bereich sollten eher effizientere Kooperationen nach außen eingefädelt werden (vgl. Weiermair/Peters/Frehse 2005, Pikkemaat/Pfeil 2006, Weiermair/Pikkemaat 2005, Pikkemaat/Weiermair 2006, Presenza et al. 2005).

## 6.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen in Destinationen

Damit eine Kooperation erfolgreich wird in einer Destination müssen einige Punkte beachtet werden. Zunächst ist darauf zu achten, dass sich die Partner in ihren Kompetenzen ergänzen und ihre strategische Zielsetzung übereinstimmt. Im Bezug auf das Destinationsmanagement ist dies leicht zu definieren, da es



ja hierbei um unterschiedliche Fähigkeiten geht, welche vom Partner – beispielsweise vom Hotelbetrieb – genutzt werden kann. Ergänzend sollte die Unternehmung – egal ob Tourismusorganisation als „virtuelles Unternehmen“ oder der Hotelbetrieb – seine Stärken und Schwächen kennen. Diese Analyse ist die Voraussetzung zur Kooperationsanbahnung. Ohne das Wissen, welche Kernkompetenzen ein Unternehmen besitzt, ist die Suche nach einem Partner nicht sinnvoll. Das Destinationsmanagement muss den Prozess der Anbahnung einer Kooperation im Rahmen des strategischen Planungsprozesses vollziehen. Diese integriert eine Unternehmensanalyse in Verbindung mit einer Umweltanalyse (vgl. Göltenboth 1998, Bieger/Laesser 2000).

Damit ein Kooperationserfolg gewährleistet werden kann, müssen laut Huybers und Bennett (2003) vier Faktoren beachtet werden:

- (1) Die Wahrscheinlichkeit Kooperationsvereinbarungen halten zu können, ist meist bei einer vorerst kleineren Anzahl der Partner eher möglich.
- (2) Die Frequenz und Ausdauer der interaktiven Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern muss vorhanden sein, denn je länger und je öfter Partner kooperieren, umso erfolgreicher wird meist die Kooperation.
- (3) Der dritte Faktor bezieht sich auf die Homogenität der Gruppenmitglieder, welche eine Reduktion der Trittbrettfahrer bewirken kann und soll. Weiters verbessert eine homogene Gruppe die Möglichkeit einer beiderseitig nützlichen Kooperationsvereinbarung.
- (4) Die Lernkapazität der Mitglieder begründet den letzten Faktor. Die mögliche Kooperation wird von den Erfahrungen individuellen Gruppenmitgliedern beeinflusst. Je größer die Lernkapazität, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit von kooperativem Verhalten (vgl. Huybers/Bennett, 2003).

Die hier genannten Faktoren sind Indikatoren für die Komplexität der Struktur der Interaktion zwischen Gruppenmitgliedern und Destinationsmanagement. Schlussendlich existiert eine Destination aus vielen unterschiedlichen Anbietern. Die Bildung von horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperationen sind „mächtige“ Wege, um auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Der



öffentliche Sektor wie beispielsweise das Destinationsmanagement muss den organisatorischen Rahmen bereitstellen, um eine non-profit Marketingkooperation zur Vermarktung der gesamten Destination zu schaffen. Weiters ist es die Aufgabe des Destinationsmanagements finanziellen Support in Bezug auf die Entwicklung von Tourismus-Softwares, Kooperationen und Allianzen zu geben. Die Tourismusorganisation sollte folglich die Koordinationsstelle zwischen den verschiedenen Akteuren innerhalb einer Region sein. Speziell im alpinen Raum sind die Unternehmen bzw. die Betriebe meist klein angesiedelt. Dies bringt einerseits Vorteile mit sich, da die Management-Flexibilität, die Persönlichkeit der Dienstleistung und die Fähigkeit sich dem Markt schnell anzupassen eher oder schneller gewährleistet ist. Andererseits birgt diese Kleinstruktur für das Destinationsmanagement auch Nachteile, da Kooperationen mit anderen Partnern außerhalb der Region nur schwer akzeptiert werden, nur einfache organisatorische Strukturen vorhanden sind und die organisatorische und technologische Innovationsbereitschaft nur sehr gering ist. Diese Nachteile stellen das Destinationsmanagement vor große Herausforderungen, welche meist individuell gelöst werden müssen (vgl. Smeral 1998, Franch et al. 2003, Pavlovich 2003).



## 7 Untersuchungsergebnisse Fallstudie A: Die Rolle des Destinationsmanagements

### 7.1 Die Bedeutung von Kooperationen im Allgemeinen

Hinsichtlich der Wichtigkeit von Kooperationen im Allgemeinen herrschte in allen drei Destinationen Konsens. Mit 92 % waren sich die Interviewpartner einig, dass Kooperationen für das Destinationsmanagement einen essentiellen Punkt darstellen (4,6 von 5 möglichen Punkten). Nachfolgend wird auch aufgezeigt, dass im Hinblick auf Kooperationen im Wellnessbereich der Konsens bei den Probanden mit 3,48 von 5 Punkten eher auseinanderdriftet.

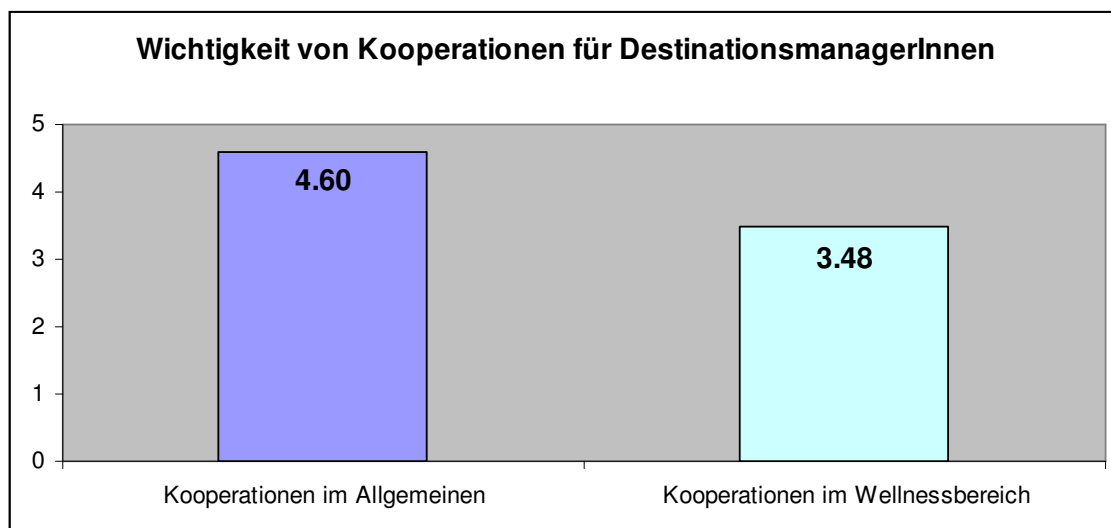


Abb. 7.1: Wichtigkeit von Kooperationen für Destinationsmanager



## 7.2 Bestehende Kooperationen und Potentiale

Das Destinationsmanagement befindet sich im Hinblick auf Kooperationen noch oftmals im Anfangsstadium ihres Tuns. Das heißt, dass bereits in vielen Bereichen Kooperationen bestehen, jedoch man in keinster Weise von einer Ausschöpfung sprechen kann. Gegenwärtig bestehen die meisten Kooperationen im Marketingbereich, wobei hier viel mit örtlichen Unternehmen wie beispielsweise Aufstiegsanlagen zusammengearbeitet wird. Es werden jedoch auch Kooperationen mit bekannten Marken wie Porsche, Haribo, Nivea, Interspar, Quelle etc. durchgeführt, das allerdings sehr stark von den finanziellen Mitteln des Destinationsmanagement abhängig ist. Alternativ dazu schließen sich gerade die kleineren Destinationen (Tourismusorganisationen) an Kooperationen mit den jeweiligen Dachorganisationen wie Tirol Werbung, Südtiroler Marketing Gesellschaft oder der Bayern Marketing GmbH. an. Weiters versuchen die kleineren Tourismusorganisationen eher bestehende Kooperationen zu nützen, da das notwendige und kostspielige Know-how bereits vorhanden ist. Ein weiterer Kooperationsbereich stellt die Zusammenarbeit sehr vieler Tourismusorganisationen mit nachbarlichen Tourismusorganisationen durch gemeinsame Messeauftritte oder gemeinsame Werbemaßnahmen dar. Im Zusammenhang damit, jedoch individuell, wird sehr häufig im Eventbereich bei Veranstaltungen etc. kooperiert um die Wettbewerbsfähigkeit generieren zu können.

Im Hinblick auf die Kooperationsbereitschaft lässt sich feststellen, dass nur gewisse Bereiche ausgeschöpft sind und somit die Mehrheit noch Potentiale mit Kooperationen verbindet. Die Frage WO die Interviewpartner Potentiale sehen, wurde aufgeteilt in Potentiale im funktionalen Bereich (organisationsbezogen) bzw. auf inhaltlicher Ebene (themenbezogen). Im Bezug auf die funktionale, organisatorische Ebene werden Potentiale in den in Abb. 7.2 dargestellten Bereichen festgehalten. Beispielsweise sind in Südtirol im Infrastrukturbereich noch Potentiale gegeben, da viele Orte z. B. noch eine eigene Presseagentur haben und sich dies nicht als rational herausstellte. Weiters sind in vielen Destinationen im Einkauf noch Leistungsfähigkeiten vorhanden, da derzeit beispielsweise



beim Telefon- oder Anlagenkauf noch zuviel Eigenständigkeit und zu wenig Kooperation vorhanden ist.

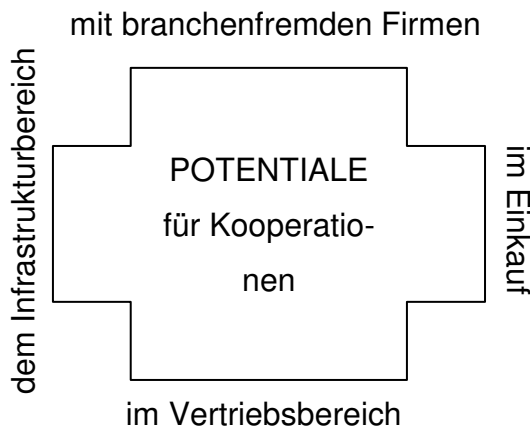


Abb. 7.2: funktionale Kooperationspotentiale

Im inhaltlichen Bereich sind die Aussagen sehr destinationsabhängig, da jede Destination ihre eigenen und auch unterschiedlichen Ziele und Zielgruppen verfolgt. Diesbezüglich kristallisierte sich in den Interviews lediglich heraus, dass eine Kooperation nur sehr innovativ sein muss, um auf dem Markt zu fruchten.

Südtirol	Bayrisches Alpenvorland	Tirol
Es bestehen große Potentiale im Bereich Obstvermarktung (Äpfel), aber auch im Bereich Gastronomie, Kultur, Events, Industrie und Handwerk.	Hier sehen die Probanden hauptsächlich Potentiale im Bereich Gesundheit und Wellness. Am Rande erwähnt wurde der Bereiche Wirtschaft und selbstverständlich ganz neue, marktdurchbrechende Kooperationen, die erst entdeckt werden müssen.	Es bestehen noch Potentiale im Bereich Sport, Events, Wellness, aber auch im grenzüberschreitenden Bereich, um den Know-how-Vorsprung anderer Destinationen in Tirol nutzen zu können. Auch die Tiroler sehen Potentiale in den Wirtschaftsbereichen und im Bereich Markenkooperationen.

Tabelle 7.1: Kooperationspotentiale in den 3 Alpenländern



In allen drei Ländern wurde dennoch ein Potential sehr häufig benannt. Und das ist das Kooperationspotential im Gesundheitsbereich (Wellness). Tabelle 7.1 gibt die Immanentesten Beispiele für Kooperationspotentiale aus den 3 Ländern gesammelt wieder.

## 7.3 Kooperationen bei der Produktentwicklung

Im Bezug auf die Produktentwicklung lassen sich keine länderspezifische Aussagen treffen. 27 der 30 befragten DestinationsmanagerInnen sehen die Rolle der Produktentwicklung bei Kooperationen zumindest in einer oder mehreren Phasen der Entwicklung als essentiell. Wie wichtig Kooperationen bei der Produktentwicklung sind, lässt sich anhand einiger Aussagen der Befragten darstellen. Im Folgenden ein Auszug daraus:

*„Durch kooperierendes Handeln hat man bei der Ideensammlung, Vorgehensweise und Finanzierung des zu entwickelnden Produktes einfach mehr Möglichkeiten!“*

*„Man braucht Partner und Leistungsträger, um ein Produkt vorerst entwickeln und dann vermarkten zu können!“*

*„Kooperationen und Produktentwicklungen gehen einher. Alleine hätten die Betriebe zu wenig Kraft! Das Destinationsmanagement ist das Zugpferd!“*

*„Es müssen parallel zur Produktentwicklung Kooperationen entstehen, zwecks dem Vertriebspotentiale! Sie müssen einhergehen! Als TVB brauche ich Partner um Produkt an den Mann zu bekommen!“*

*„Kooperationen spielen eine Rolle bei der Produktentwicklung denn man muss sich ergänzen und keinen Kannibalismus betreiben. Es macht keinen Sinn gleiche Produkte zu erzeugen, deshalb sind Kooperationen wichtig.“*

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die Produkte in der Entwicklungsphase durch kooperierendes Handeln durchwegs positive Auswirkungen zeigen.



## 7.4 Erfolgsfaktoren von Kooperationen

Hierbei wurde ein Ranking der am meist genannten Faktoren vorgenommen das in Abb. 7.3 zusammengefasst wurde. 14 der 30 Befragten (46,67 %) nannten als wichtigsten Faktor die gute Zusammenarbeit, gefolgt von einer gemeinsamen Zielverfolgung (30 %) und Vertrauen (26,7 %).

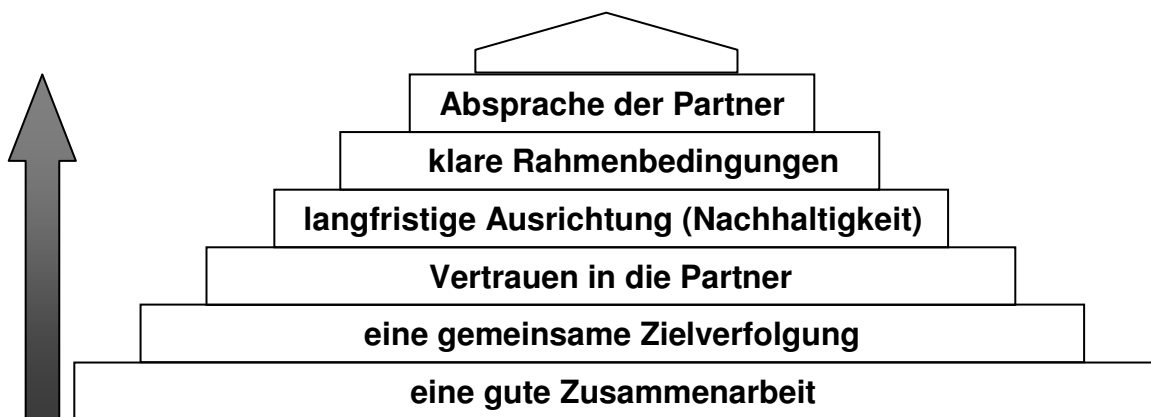


Abb. 7.3: Top 6 Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation

## 7.5 Rolle und Aufgaben des Destinationsmanagements bei Kooperationen

Welche Aufgabe hat beispielsweise das Destinationsmanagement im Hinblick auf Kooperationen? Hat es überhaupt Aufgaben? Diesbezüglich ist 90 % der DestinationsmangerInnen bewusst, wie wichtig Kooperationen für eine Destination sind. Auch wird durch die Befragung sichtbar, dass es im Aufgabenbereich der Tourismusorganisation liegt Kooperationen anzubahnen. Mehr als die Hälfte der Interviewpartner benennen hierbei die Funktion des Destinationsmanagements als „Geburtenhelfer“, Motor und Koordinationsstelle. Es wird damit zum Ausdruck gebracht, dass das Destinationsmanagement meist die treibende Kraft und Vorreiterrolle darstellt. Ein Proband gab bei dieser Fragestellung die Antwort: „Wer, wenn nicht wir?!“. Dies spiegelt die Führungsrolle des Destinati-



onsmanagements im Bezug auf Kooperationen wider, welche auch von 40 % der Befragten genannt wurde. Weiters übernimmt die Tourismusorganisation meist eine finanziell unterstützende Funktion ein, wobei dies auch wieder stark in Verbindung mit der Rolle der Angebotsausarbeitung und Themenführerschaft steht.

## **7.6 Grenzen des Destinationsmanagements bei Kooperationen**

Als immanente Grenze (56,7 %) wurden von den Probanden die finanziellen Mittel benannt, die oftmals als Schwierigkeit für die Entstehung und Durchführung von Kooperationen angeführt werden. Die Aussagen der Befragten sind hier jedoch widersprüchlich, da andererseits auch explizit darauf hingewiesen wurde, dass eine erfolgreiche Kooperation nicht immer auch mit viel Geldfluss in Verbindung stehen muss. Daraus lässt sich schließen, dass für eine erfolgreiche Kooperation entweder ausreichend Mittel oder besonders gute Ideen und Ansatzpunkte gebraucht werden. Da eine Tourismusorganisation – egal in welchem Land – gewisse budgetäre Vorgaben hat und diese in allen Bereichen möglichst zielführend einsetzen muss, können und dürfen die finanziellen Mittel nicht nur für Kooperationen verwendet werden. Kooperationen stellen nur einen kleinen Teil des Aufgabenbereiches eines Destinationsmanagements dar. Da die Tourismusorganisationen in den drei Ländern Österreich, Deutschland und Italien jeweils andere rechtliche Grundlagen haben, entstehen organisatorische Grenzen. In Tirol beispielsweise stößt das Destinationsmanagement bezüglich der „Zwangsmitgliedschaft“ oft an seine Grenzen, da nicht nur die kooperationsbereiten Mitglieder Recht auf Beitritt haben! Einhergehend damit stellt das KÖNNEN und WOLLEN der Mitglieder auch eine natürliche Grenze für die Tourismusorganisationen dar, da die unterschiedlichen Interessen der Leistungsträger thematisiert werden müssen. Weiters kann und muss sich das Destinationsmanagement selber Grenzen im Bezug auf die Ausführung der Kooperation stecken, da es seine Neutralität bewahren sollte und nicht gewisse Betriebe be-



vorzuzugun darf. Auch haben die Tourismusorganisationen nicht die Möglichkeit die Produkte zu vermarkten und sind somit auf die Mithilfe der Leistungsträger angewiesen. Diesbezüglich wurde von einem Probanden folgende Grenze treffend formuliert: „Die größte Grenze ist die Haustüre unserer Unternehmer!“

Im Bezug auf einzelne Destinationen birgt das Image Grenzen. So wollen viele Tourismusorganisationen nicht mit gewissen Produkten, wie beispielsweise Alkohol o.ä. in Verbindung gebracht werden und schließen somit einige mögliche Kooperationen aus. Eine weitere nennenswerte Grenze stellt die mangelhafte Unterstützung der verschiedenen Gemeinden einer Destination dar. Auch wenn die Tourismusorganisation Kooperationen zum Allgemeinwohl plant, scheitert es oft an den Gemeindegrenzen der umliegenden Orte, was oft auch mit politischen Grenzen zu bezeichnen ist. Schlussendlich wurde nur noch eine natürliche Grenze benannt, die jedoch nur schwer lösbar erscheint. Diese Grenze bezieht sich auf die Zeit und das Personal, welches nur in bestimmtem Ausmaß vorhanden ist.

## **7.7 Schwierigkeiten und Risiken von Kooperationen aus Sicht des Destinationsmanagements**

Wie so oft stellen meist die menschlichen Probleme (50 %) die größten Schwierigkeiten dar. So hat das Destinationsmanagement oft Schwierigkeiten, die Leistungsträger zu überzeugen. Auch ist die Schwerfälligkeit der Entscheidungen der Kleinbetriebe nur durch geringe Geldbeträge als Einstiegsbarriere zu vermeiden, um einen gemeinsamen Auftritt gewährleisten zu können. Weiters kann es durch zu wenig Engagement der Leistungsträger das Scheitern der Kooperation bedeuten, welches somit eine Abhängigkeit des Destinationsmanagements gegenüber den Partnern widerspiegelt. Im Bezug auf die Partner ist oftmals das „Kirchturmdenken“ eines der größten Schwierigkeiten. Konkurrenzdenken, Neid und Intoleranz spielen auch heute noch eine große Rolle bei Kooperationen. Meist fühlt sich einer der Partner benachteiligt oder die Prioritäten sind einfach anders verteilt. Einhergehend mit dieser Problematik ist auch die



Ungeduld der Kooperationspartner. Es muss dem Partner klar gemacht werden, dass gewisse Kooperationen nur langfristig ertragreich sein können und Erfolge nur durch Nachhaltigkeit gewährleistet werden können. Die Problematik bzw. das Risiko für die Tourismusorganisation besteht jedoch darin, dass durch die Kurzlebigkeit im Tourismus oft ein heutiger Vertrag als sehr gut erscheint und dieser in zwei Jahren schon wieder veraltet sein kann. Diesen Mittelweg zwischen Nachhaltigkeit und Kurzlebigkeit zu finden, stellt für das Destinationsmanagement oft eines der Hauptschwierigkeiten dar. Mittels der oft langen Entstehungswege einer Kooperation kann es auch leicht zu Verzettelungen kommen.

Durch die Fusionierung der Tourismusorganisationen in Tirol kommt bzw. kam es oftmals zu einer Problematik in der Kompetenzverteilung, das sich wiederum auf die Kooperationen überträgt. Auch birgt die Einsetzung der Geldmittel ein großes Risiko für das Destinationsmanagement, sowie auch vormals die Mitteleinbringung als Schwierigkeit bezeichnet wurde. Einhergehend damit stellt die Problematik der Auffindung guter Kooperationspartner ein Risiko dar, denn passive Mitglieder können auch zum Scheitern der Kooperation verhelfen.

Weiters besteht die Schwierigkeit auch darin, einen repräsentativen Querschnitt herzubekommen, um ein adäquates Qualitätsmanagement aufzubauen, sowie einen gewissen Qualitätsstandard gewährleisten zu können. Das Destinationsmanagement hat das Problem, dass zuerst das Produkt besteht und dann erst das Marketing, was eine Erschwerung darstellt. Ist ein Konzept auch nicht zu 100% ausgearbeitet, kann dies schlussendlich dazu führen, dass Partner auf der Strecke bleiben. Zusätzlich sind mehrere Probanden auf die Schwierigkeiten bei Kooperationen im transnationalen Bereich eingegangen, welches durch zu viele Implikationen im politischen Bereich zustande kommt.



## 7.8 Lösungsansätze für Schwierigkeiten und Risiken von Kooperationen aus Sicht des Destinationsmanagements

*In der Anbahnungsphase:* Bevor man überhaupt von einer Kooperation sprechen kann, müssen Partner akquiriert werden. Wie bereits vormals gehört, muss große Überzeugungskraft des Destinationsmanagements aufgebracht werden. Dies kann nur in Form von Gesprächen, Überzeugungsarbeit und Vertrauen passieren und indem den Mitgliedern Vorteile aufgezeigt werden. Diese so große Hürde kann beispielsweise durch Klausurtagungen mit Moderation überwunden werden. Weiters ist es sinnvoll sich die Meinungsbildner einer Destination ins Boot zu holen, damit die Akzeptanz gewährleistet werden kann. Gleichzeitig müssen auch die richtigen Kooperationspartner ausgewählt werden, damit das gesteckte Ziel erreicht werden kann. Auch ist es laut den Probanden sinnvoll eine Mindestteilnehmerzahl, sowie die klare Dauer, die budgetären Mittel des Projektes und klare Regeln festzulegen.

*In der Durchführungsphase:* Nachdem nun die Vorbereitungen abgeschlossen wurden, müssen laut den Probanden die Betriebe einbezogen werden. Durch Qualitätsvorlagen und Zertifizierung können etwaigen Problemen und Schwierigkeiten entgegengewirkt werden. Dadurch, dass die Tourismusorganisation Qualitätssicherungen durchführen soll, sind festgelegte Kriterien umso wichtiger. Die vormals beschriebene Problematik der Kurzlebigkeit kann durch eine einjährige vertragliche Bindung mit Verlängerungsoption beispielsweise vermieden werden. Ein weiterer Lösungsweg zur Vermeidung eines Scheiterns wurde so definiert, dass man sich nicht gleich ALLE potentiellen Partner ins Boot holen soll. Anfangs sollen nur die finanziell Stärkeren beteiligt sein und die anderen können später nachziehen. Dennoch sind solche Lösungsansätze laut den Probanden nur punktuell für bestimmte Projekte möglich! Ein weiterer Ansatz zur Problembekämpfung könnte in Form von einer Hilfestellung von außen passieren, indem eine Unternehmensberatung kontaktiert wird.

Auf die Frage, ob eher an bestehenden oder an neuen Kooperationen teilgenommen wird, kristallisierte sich die Tendenz heraus, dass kleinere Tourismus-



organisationen eher mit bereits bestehenden Kooperationen zusammenarbeiten, da die finanziellen Mittel und Ressourcen für eine Neukonzipierung meist fehlen. Auch ist es von den jeweiligen DestinationsmanagerInnen abhängig, inwieweit und wie intensiv kooperiert wird.

### 7.9 Aufgabenbereiche und Erfolgsfaktoren des Destinationsmanagements bei Kooperationen

Aus der Befragung resultierte, dass allen Probanden bewusst ist, dass die Kooperationsanbahnung zumindest teilweise in den Aufgabenbereich des Destinationsmanagements gehört. Mehr als 90 % der Befragten verstärkten ihre Aussage durch schlagkräftige Argumente weshalb eine Anbahnung nur durch das Destinationsmanagement sinnvoll erscheint. Nachdem die aussagekräftigsten Argumente gefiltert wurden, erfolgte eine Einteilung in folgende acht Cluster, wobei „DM“ für Destinationsmanagement und „TVB“ für Tourismusorganisation abgekürzt wurde:

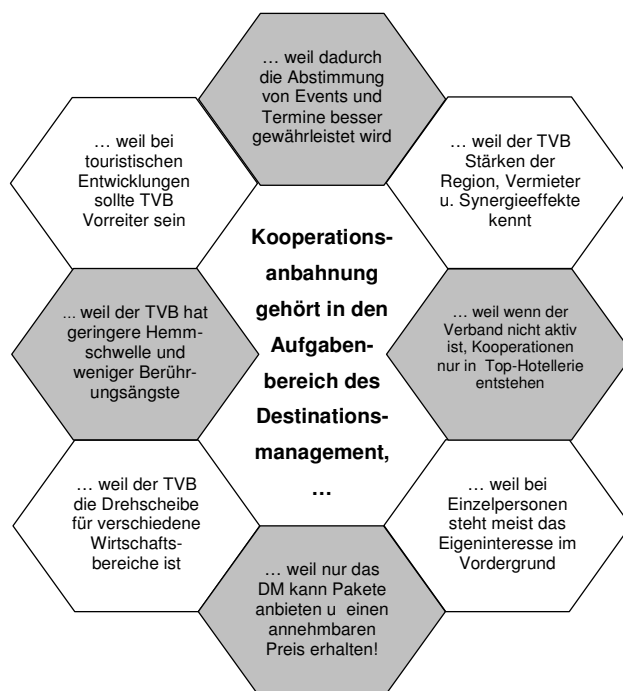


Abb. 7.4: Kooperationsanbahnung ist Aufgabenbereich von Tourismusorganisation



Die Tourismusorganisation hat eine geringere Hemmschwelle und eher den vitalen Elan neue Kooperationen einzugehen. Das Destinationsmanagement muss die Destination als Ganzes vermarkten und positionieren. Dies ist seine Hauptaufgabe und lässt sich nur durch Kooperationen erreichen.

Dies spiegelt somit die Wichtigkeit des Destinationsmanagements wider. Einzelne Probanden sehen einen engen Zusammenhang der Kooperationsbildung mit der Themenführerschaft. Demzufolge ist es abhängig, ob nun das Destinationsmanagement die Aufgabe der Kooperationsbildung übernehmen soll, oder doch vereinzelt leitenden Betriebe das Zugpferd darstellen!

Um nun als Destinationsmanagement eine erfolgreiche Kooperation zu akquirieren, müssen bestimmte Faktoren bzw. Eigenschaften vorhanden sein. Nachstehend folgt die Auswertung dieser Faktoren über den Median, wobei die Probanden ihre Beurteilung über eine Skala von 1 bis 5, mit „1“ sehr wichtig ist und „5“ überhaupt nicht wichtig“, abgaben:

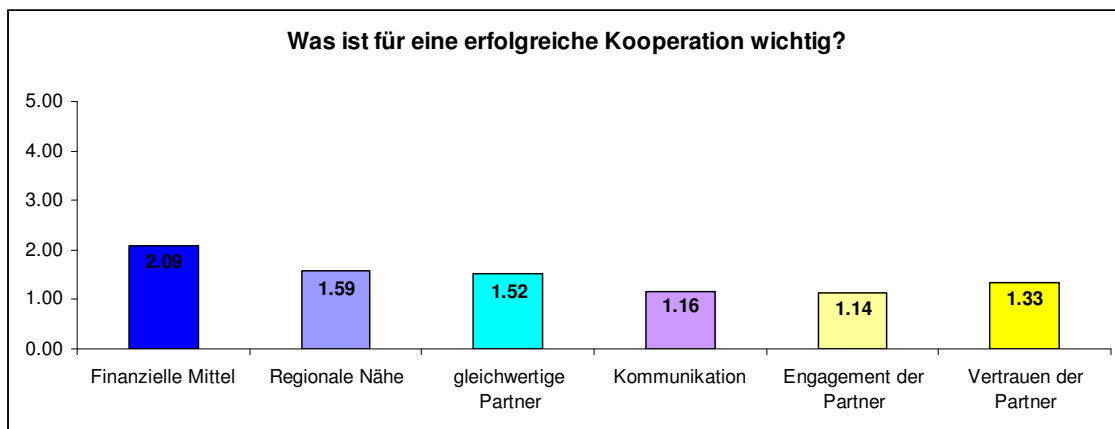


Abb. 7.5: Faktoren für erfolgreiche Kooperationen

Hierbei wird ersichtlich, dass im Durchschnitt sich alle Faktoren zwischen „1“ sehr wichtig und „2“ wichtig befinden. Wobei Kommunikation, Engagement und Commitment sowie das Vertrauen der Partner an oberster Priorität steht. Weiters wird dementiert, dass erfolgreiche Kooperationen nur mit großem finanziellem Aufwand zustande kommen können. Die finanziellen Mittel nehmen in die-



sem Ranking den letzten Platz der „Wichtigkeitsskala für erfolgreiche Kooperationen“ ein. Nachdem die oben genannten Faktoren abgefragt wurden, konnten die Probanden noch nicht genannte Faktoren zur Entstehung erfolgreicher Kooperationen nennen, die unter „Sonstiges“ deklariert wurden. Hierbei wurden Faktoren wie Medienpräsenz, Kontinuität der Partner, Nachhaltigkeit, Stimmigkeit Produktes, Ausdauer, Synergieeffekte, Erfolg bringen, klare Absprachen, Menschliche Ebene, gleich lautende Vision und Zielvereinbarung mit Ergebnissen genannt.

### **7.10 Abbau von Kooperationsängsten**

Kooperationsängste der Partner abzubauen stellt für das Destinationsmanagement eine große Herausforderung dar. Laut den Probanden können Ängste im Bezug auf den Kooperationsbeitritt nur genommen werden, indem intensive Gespräche geführt und Überzeugungsarbeit in Workshops geleistet wird, um Schwierigkeiten auszumerzen. Dies geschieht natürlich nicht von heute auf morgen und benötigt somit ausreichend Zeit. Auch wurde es als gutes Signal an die Leistungsträger angeführt, wenn sich die Tourismusorganisation massiv und aktiv an der Kooperation beteiligt. Andererseits macht es ein schlechtes Bild, wenn sich die Tourismusorganisation nur beteiligt und keine finanziellen Mittel beisteuert. Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Destinationsmanagement stellt das Aufzeigen der Chancen dar (Win-Win Situation). Auch kann das Destinationsmanagement die notwendige Sicherheit geben! Weiters hat gutes Destinationsmanagement gewisse Seriosität und Kontakte zu politischen Gremien und das finden alle gut!

Die nun genannten Ängste beziehen sich alle auf den Kooperationsbeitritt selbst und nicht auf die menschlichen Probleme bei der Kooperationsbildung und -durchführung wie beispielsweise Trittbrettfahrer. Auch hier wurde die Frage gestellt ob das Destinationsmanagement Abhilfe schaffen kann. Diesbezüglich wurde schnell klar, dass wenn überhaupt nur durch Kriterien und Standards dieses Problem am ehesten in den Griff zu bekommen ist. Jedoch stellte sich



gleich die Frage, WER diese Kriterien und Regeln kontrolliert. Da dem Destinationsmanagement die Mittel meist fehlen können die Kontrollen oftmals nur von der Kooperation selbst durchgeführt werden. Auf Destinationsbasis basiert zum Zeitpunkt noch vieles auf Vertrauen in die Partner und Leistungsträger. So wird beispielsweise ein Kriterienkatalog verfasst, jedoch nur sehr selten bis gar nicht kontrolliert. Ein Argument dafür war, dass die Leistungsträger ja die Geldgeber für das Destinationsmanagement sind. Diesbezüglich ist für das Destinationsmanagement noch sehr viel Potential vorhanden.

### **7.11 Schwachstellen von Kooperationen in Destinationen**

In diesem Bereich waren sich die Probanden einig, dass größtenteils immer noch das so genannte „Kirchturmdenken“ in den Köpfen verankert ist, und dies eine der größten Hemmschwellen zur Kooperationsbildung – egal ob regional oder destinationsübergreifend – darstellt. Einhergehend mit dem „Kirchturmdenken“ wurde das Konkurrenzdenken („Brotneid“) benannt, da jeder Leistungsträger oder Partner einfach Angst hat, zu wenig Profit aus der Kooperation zu erhalten, oder noch schlimmer ein Konkurrent könnte den größeren Vorteil aus einer Kooperation schöpfen. Wären diese Hürden genommen treten dennoch andere Schwachstellen in Bezug auf destinationsübergreifende Kooperationen hervor. Die immanentesten Schwierigkeiten sind die unterschiedlichen Philosophien der Verantwortlichen und teilweise das schwache und gleichwertige Angebot, verschiedene Strukturen der Tourismusorganisationen, unterschiedliche Strategien und Qualitätsstandards, fehlende USPs, kein Konsens beim Finanzierungsschlüssel, sowie unflexible Kooperationspartner und fehlender Informationsaustausch. Natürlich sind die finanziellen Mittel oft anders verteilt und dies führt zu Problemen zwischen den Destinationen. Hinsichtlich grenzüberschreitender Kooperationen scheitert eine Kooperation oftmals an den politischen Befindlichkeiten und Funktionärsbefindlichkeiten! Jedoch die größte und nur schwer beeinflussbare Schwachstelle ist die unglaubliche Dynamik, die in den Märkten steckt (Schnelllebigkeit).



## 7.12 Besonderheiten von spezifischen Kooperationen im Wellnessbereich

Hierbei gehen die Meinungen der Probanden stark auseinander und es konnte keine einheitliche Linie festgestellt werden. Zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Antworten, wurden diese geclustert und wie folgt dargestellt:

es kooperieren ...

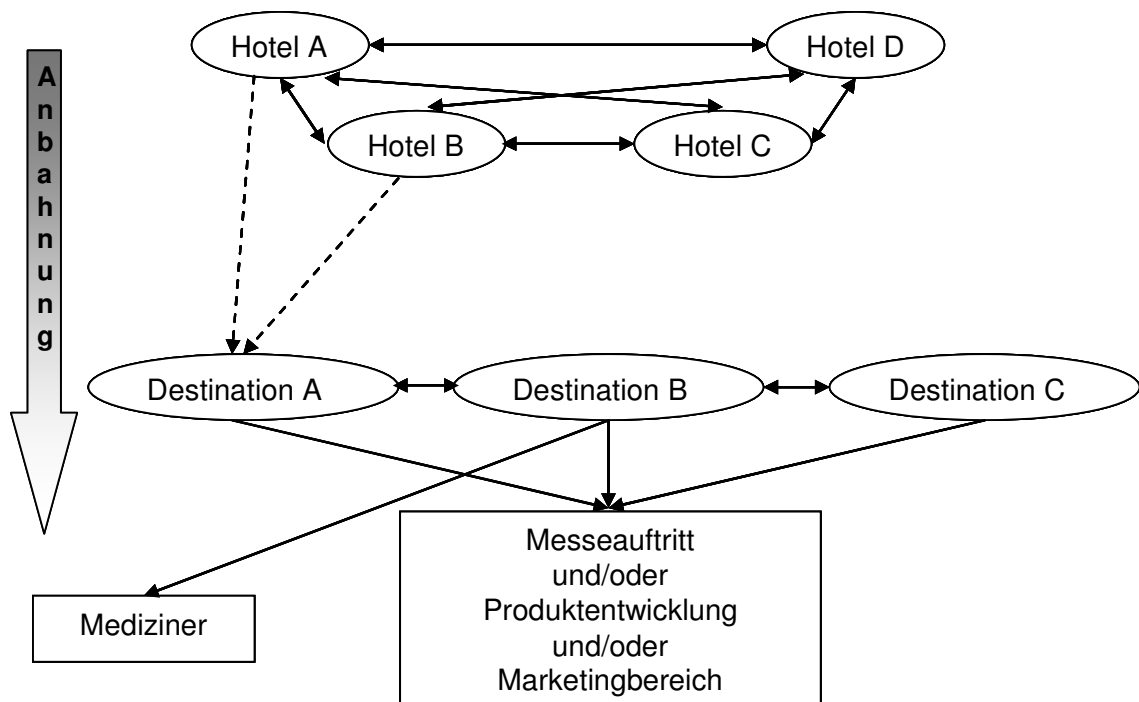


Abb. 7.6: Kooperationsbereiche im Alpine Wellness

Aus dieser Abbildung wird ersichtlich, dass Kooperationen im Wellnessbereich aus allen Ebenen entstehen können. Fast ein Drittel der Befragten sind der Meinung, dass Kooperationen immer von der Unternehmer-Seite ausgehen sollten und dann an das Destinationsmanagement herangetragen werden können. Es ist laut den Probanden sinnvoller, wenn eine Kooperation von unten wächst.

In Bezug auf den Hauptinitiator zur Kooperationsbildung übernimmt somit laut der Befragten mit 60 % der Hotelier selbst (bzw. Leitbetriebe u.ä.) die Initiative.



Denn diese erzielen den größten Nutzen schlussendlich daraus. Die Betriebe müssen ja die Investitionen vornehmen! An zweiter Stelle mit 23,33 % wurde das Destinationsmanagement als Initiator benannt, welches jedoch in Wechselwirkung mit den Betrieben agieren muss. An dritter Stelle (13,33 %) wurden die Dachorganisationen als Kooperationsanbahner im Wellnessbereich angegeben, welche beispielsweise durch die Tirolwerbung oder die Bayern Tourismus GmbH vertreten werden. Nennenswert als Initiatoren sind schlussendlich auch noch die Angebots- und Anbieterebenen, welche Wellnessprodukte direkt produzieren und vermarkten.

### **7.13 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Globalisierung der Märkte erfordert neue Strukturen der Zusammenarbeit, um knappe Ressourcen besser nutzen zu können und dies speziell für den alpinen Raum. Hierbei bieten sich Kooperationen als Problemlösungsmodell an. Dennoch werden Kooperationen – welches in der weiteren Ausführung dieser Analyse klar wird – nicht als das Allheilmittel gesehen, da destinationsabhängig unterschiedliche Probleme auftreten können. Generell ist – wie bereits vormals erwähnt – den DestinationsmanagerInnen der 3 Regionen klar, dass Kooperationen im Allgemeinen einen immens großen Stellenwert einnehmen und nicht zu unterschätzen sind. Im Bezug auf Wellness ist die Bedeutsamkeit von Kooperationen für die Probanden unterschiedlich. Dies lässt sich auf die unterschiedlichen Zielgruppen in den verschiedenen Destinationen zurückführen. In den Destinationen, wo beispielsweise der alpine Schitourismus nicht die Hauptthematik darstellt, wurde der Gesundheit- und Wellnessbereich als starkes Potential deklariert. Nachfolgend werden nur die vormals formulierten Hypothesen durch die Erfahrungen aus der empirischen Arbeit beantwortet:

Die empirische Arbeit hat gezeigt, dass Destinationen mit guten bis sehr guten Wachstumsraten die Kooperationsanbahnung eher als Imageaufbesserung sehen und hauptsächlich Kooperationen mit angesagten Marken als Marketingstrategie in Erwägung ziehen. Dies lässt sich natürlich auf die starke Finanzkraft



der jeweiligen Destination zurückführen. Andererseits wären hier noch große Potentiale vorhanden, jedoch das Destinationsmanagement sieht „noch“ keinen Bedarf. Somit kann diese Hypothese nur teilweise als richtig deklariert werden, da eigentlich der Bedarf an Kooperationen nie als ausgeschöpft gelten kann und die Notwendigkeit von Kooperationen von der Wirtschaftlichkeit abhängig zu machen, doch sehr in Frage zu stellen ist. Denn der Wettbewerb verstärkt sich auch für die wirtschaftlich besser situierten Destinationen und somit werden für jeden Kooperationen zukünftig unumgänglich.

Es wurde aus den Befragungen klar, dass eher kleinere Tourismusorganisationen mit Dachorganisationen kooperieren, da erstmals das notwendige Know-how vorhanden ist, und die finanziellen Mittel zur alleinigen Kooperationsanbahnung meist fehlen. In kleineren Tourismusorganisationen ist somit das Budget auch kleiner definiert und es wird meist ein insgesamt kleinerer Teil den Kooperationen zugerechnet. Diese Destinationen sind somit meist froh, sich an eine bereits bestehende und gut entwickelte Kooperation anschließen zu können. Die Hypothese stellte sich folglich in so weit als richtig heraus, obwohl angemerkt werden soll, dass Kooperationen nicht durch finanzielle Mittel erfolgreich werden, wie in der nächsten Hypothese angenommen wird!

Die finanziellen Mittel als Erfolgskriterium wurden bei den Befragungen nur auf den letzten Platz der sieben möglichen verwiesen. Dies lässt schließen, dass das Verhältnis erfolgreiche Kooperation und finanzielle Mittel nur bedingt in Bezug zueinander stehen. Selbstverständlich ist anzumerken, dass durch die finanziellen Mittel bestimmte Kooperationen leichter durchzuführen und zu gestalten sind. Im Großen und Ganzen jedoch besteht keine Abhängigkeit dieser zwei Determinanten! Die vormals erwähnten Kriterien für erfolgreiche Kooperationen beziehen sich somit viel mehr auf zwischenmenschlichen Beziehungen und klare Rahmenbedingungen.

Diese Hypothese bezieht sich auf die Grenzen und Schwierigkeiten einer Destination im Bezug auf die Kooperationsanbahnung. Die Schwierigkeiten in den drei befragten Regionen Tirol, Südtirol und bayrisches Alpenvorland klaffen dahingehend auseinander, da einerseits große rechtliche Unterschiede wie auch



organisatorische Schwierigkeiten aufeinander treffen. Die Homogenität der Interessen ist meist nur in solchen Destinationen gegeben, die sehr stark touristisch ausgerichtet sind. Dort besteht eher die Möglichkeit, dass sowohl Gemeinden als auch Tourismusorganisationen an einem Strang ziehen. Besteht jedoch neben der touristischen Ausprägung noch beispielsweise eine stark hervorstechende industrielle Branche, dann entsteht eine gewisse Inhomogenität, welche den Wandel eher erschwert. Auch bezieht sich diese Homogenität der Interessen auf die touristischen Betriebe in Kooperation mit dem Destinationsmanagement vor Ort. Besteht zwischen dem Interesse (Ausrichtung) des Destinationsmanagement und den Hotelbetrieben kein Konsens, dann ist die Kooperationsanbahnung aus Sicht des Destinationsmanagements unmöglich. Denn das Destinationsmanagement hat nicht die Möglichkeit ein Produkt- oder Leistungsbündel zu vermarkten, und ist somit auf die Leistungsträger angewiesen um einen positiven Wandel zu bewältigen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eben je homogener die Interessen beider Seiten sind, die Kooperationsbewältigung vereinfacht wird.

Steigt die Kooperationstendenz in anderen Wirtschaftsbereichen wie beispielsweise von Banken oder Ähnlichem, dann erhöht sich auch die Kooperationsbereitschaft jedes einzelnen Betriebes. Daraus folgt, dass die Hotelbetriebe an Kooperationsinteresse gewinnen und dies an das Destinationsmanagement herantragen. Wie bereits öfters erwähnt, sollte die Anbahnung von Kooperationen von unten nach oben (bottom-up Prinzip) getragen werden, da somit eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch das nötige Interesse der Hotelbetriebe gewährleistet werden kann. Das Destinationsmanagement als Kompetenzzentrum bildet dann den Rahmen für Kooperationen. Somit spielt das Destinationsmanagement in Bezug auf Kooperationen eine äußerst wichtige Rolle und bestätigt, dass oft nur durch die Tourismusorganisation die notwendigen Synergien und die Markenkraft zustande kommen können.

Durch immens viele destinationsähnliche Produkte – die es nun einmal im alpinen Raum gibt – wird der Wettbewerb stark verschärft. Das Destinationsmanagement hat somit die Aufgabe ihre Produkte zu differenzieren. Für den Erfolg



eines Produktes ist der Entwicklungsprozess durch und mit mehreren Partnern mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten notwendig. Dieses kooperierende Handeln zeigt in der Entwicklungsphase durchwegs positive Auswirkungen. Ein Produkt, das in oder durch eine Kooperation entsteht, wird beispielsweise kostengünstiger und mit mehr Know-how geprägt. In der weiteren Phase der Vermarktung braucht das Destinationsmanagement kooperierende Leistungsträger, da diese in unmittelbarem Kontakt mit den Gästen stehen. Grundsätzlich kann schließlich gesagt werden, dass der Qualifikationsbedarf sowohl im Destinationsmanagement als auch auf Ebene der Leistungsträger zu finden ist, da dort das differenzierte Produkt durch Kooperationen und somit durch mehr Know-how vermarktet werden kann.

Speziell Kleinbetriebe sehen wenig bis gar keinen Bedarf an Kooperationen. Dies spiegelt sich vor allem in der Schwerfälligkeit der Entscheidungen dieser Kleinbetriebe wider. Ist diese Schwerfälligkeit überwunden braucht es dennoch viel Überzeugungsarbeit seitens des Destinationsmanagement um die einzelnen Partner für gewisse Kooperationen begeistern zu können. Diese Überzeugungsarbeit reduziert sich bei „geschlossenen“ Kooperationen innerhalb eines Ortes und je weiter die Kooperation geographisch gezogen wird, muss sich diese ausweiten. Das so genannte „Kirchturmdenken“ ist in vielen Köpfen noch immer sehr stark verankert und stellt für das Destinationsmanagement eine große Herausforderung dar. Die Überzeugungsarbeit zur Loslösung dieses „Kirchturmdenkens“ wird in vielen Destinationen bereits durch Workshops oder moderierte Diskussionsrunden zur Aufklärung verwendet. Die Konkurrenz ist nun einmal da und für den Hotelier beginnt sie meist vor der eigenen Haustüre.



## 8 Fallstudie B: Meraner Land

### 8.1 Kooperationen in der Region

#### Südtirol Marketing

##### Kurzbeschreibung

Vom Land Südtirol beauftragtes privat strukturiertes Unternehmen zur Vermarktung von Südtirol

##### Teilnehmer

(Touristische) Anbieter in Südtirol

##### Struktur

KGmbH, 23 Gesellschafter.

##### Inhalte

gemeinsame Vermarktung der Region, Südtirol soll als begehrte Destination im In- und Ausland wahrgenommen werden, Marktaktionen planen und umsetzen, Vermarktung, neue Märkte erschließen

##### Nutzen und Pflichten

Marketing

#### Dachmarke Südtirol

##### Kurzbeschreibung

Kooperation zur Schaffung, Implementierung und Erhaltung der Dachmarke Südtirol

##### Teilnehmer

8 (Landesverwaltung, Südtirol Marketinggesellschaft und mehrere Verbände)

##### Struktur

Südtirol, seit 2003, Landesverwaltung ist verantwortlich, andere sind mit in der Arbeitsgruppe.



### Inhalte

---

eine Dachmarke für Südtirol erschaffen, implementieren und aufrechterhalten, Kräfte bündeln, Synergiepotenziale ausschöpfen, qualitative Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen.

### Nutzen und Pflichten

---

bei der Erschaffung der Dachmarke mitarbeiten, bei der Implementierung und Erhaltung helfen, geschützte Dachmarke als Zeichen für Qualität.

## **Marketing Gesellschaft Meran (MGM)**

### Kurzbeschreibung

---

Tourismusorganisation, Südtirols größter Tourismusverband

### Teilnehmer

---

15-18 örtliche Tourismusorganisationen bzw. -vereine

### Struktur

---

Meran Stadt + Gebiet des Burggrafenamtes, Kapitalgesellschaft m.b.H., Verteilung der Gesellschafteranteile nach Ankünften, Nächtigungen und örtlicher Wirtschaftskraft.

### Inhalte

---

gemeinsame Vermarktung als eine Einheit, durch konsequente Kommunikation ein noch klareres Profil nach außen, Stärke gewinnen aus der Einheit, Positionierung und Vermarktung, Hilfestellung in der regionalen Produktentwicklung, Koordination, Angebotsentwicklung.

### Nutzen und Pflichten

---

nur Tourismusvereine der Region Meran, Marketing, Unterstützung bei der Entwicklung von Angeboten.

## **Marketing Gesellschaft Meran + Südtirol Marketing Gesellschaft**

### Kurzbeschreibung

---

Coachingvertrag von MGM+SMG

### Teilnehmer

---

2 (eine regionale und ein landesweite Marketinggesellschaft)



### Struktur

---

Südtirol, horizontal, Coachingvertrag.

### Inhalte

---

Marketingtechnisches Know-how teilen, Richtung der Vermarktung abgleichen, Einheitliche Vermarktung.

### Nutzen und Pflichten

---

Absprachen, Know-How.

## HGV

### Kurzbeschreibung

---

Hotellers- und Gastwirteverband (HGV), Interessenvertretung der Hotellerie und Gastronomie.

### Teilnehmer

---

5100 Hotels, Gastronomiebetriebe (93% der Südtiroler Hotel- und Gastronomiebetriebe).

### Struktur

---

Südtirol, Mitglieder schicken einen Antrag = Vertrag, seit 1968.

### Inhalte

---

gemeinsam sind die Betriebe stärker-->Interessenvertretung,

### Nutzen und Pflichten

---

muss ein Hotel oder Gastronomiebetrieb in Südtirol sein, Interessenvertretung, vielfältige Serviceangebote (z.B.: Beratung, Weiterbildung).

## Einfach Südtirol

### Kurzbeschreibung

---

Kooperation von HGV+SMG - Plattform für kleine Beherbergungsbetriebe in Südtirol

### Teilnehmer

---

Hotelier- und Gastwirteverband und Südtirol Marketing Gesellschaft



### Struktur

---

Südtirol, s. o.

### Inhalte

---

Plattform für kleine Beherbergungsbetriebe, um sich einheitlich im Internet zu präsentieren, Kleinen Beherbergungsbetrieben helfen, Kunden die Möglichkeit geben zwischen guten und günstigen Unterkünften in Südtirol zu wählen.

### Nutzen und Pflichten

---

erweitertes Serviceangebot für die jeweiligen Mitglieder der Kooperationen die hinter HGV+SMG stehen.

## **Acquaalps**

### Kurzbeschreibung

---

Vereinigung der öffentlichen Hallenbäder Südtirols

### Teilnehmer

---

9 (fast alle öffentlichen Hallenbäder Südtirols)

### Struktur

---

Südtirol, seit 2002.

### Inhalte

---

Hilfe bei der Vermarktung, gemeinsame Ansuchen um Zuschüsse, Beihilfen und Beiträge, Koordination der Öffnungszeiten und Preise, Erfahrungsaustausch usw., Angebot an Hallenbäder in Zukunft auch weiterhin gewährleisten können, Marketingkooperation, Koordination, Austauschverhältnis.

### Nutzen und Pflichten

---

den anderen helfen, kooperieren (z.B. bei Öffnungszeiten), Hilfe bei der Vermarktung, gemeinsame Ansuchen um Zuschüsse, Beihilfen und Beiträge, Koordination der Öffnungszeiten und Preise, Erfahrungsaustausch usw.



### **Alpinea**

#### Kurzbeschreibung

Südtirols Hotel Kooperation für Gruppenreisen

#### Teilnehmer

15 Hotels 3\* und 4\*

#### Struktur

Südtirol, ein Büro in Vahrn, das für die Kooperation verantwortlich ist.

#### Inhalte

Kunden haben einen Ansprechpartner für Gruppenreisen in Südtirol, Unterkunft, Gruppenreisen, individuelle Betreuung, fast alle bieten Wellness an, Marketingkooperation, ein Büro bietet viele Gruppenreisenangebote an.

#### Nutzen und Pflichten

Spezialisierung auf Gruppenreisen, individuelle Betreuung der Gäste, Marketing.

### **Badkultur**

#### Kurzbeschreibung

Südtiroler Heu- und Wasserbäderverband Gen.m.b.H., Verband zur Wiederbelebung der Südtiroler Badkultur.

#### Teilnehmer

Ca. 20 Bauernhöfe, Gasthöfe, Hotels, Ferienwohnungsvermieter, die Heu- oder Wasserbäder anbieten.

#### Struktur

Südtirol, Gen.m.b.H.

#### Inhalte

Wiederbelebung der Südtiroler Badkultur, Nutzung für den Tourismus, Badkultur wiederbeleben, neue Strukturen schaffen, Heu- und Wasserbäder, Marketingkooperation, teils Angebotskooperation.

#### Nutzen und Pflichten

muss Heu- oder Wasserbäder anbieten, Marketing/Lobbying.



### **Belvita**

Kurzbeschreibung

Alpine Wellness Hotels

Teilnehmer

30 Hotels 4\* und 5\*

Struktur

Südtirol, seit 1997.

Inhalte

einzelne Hoteliers erkannten die Wichtigkeit einer Kooperation bei Wellness, sich von der Masse abheben, Alpine Wellness anbieten, Qualität und Luxus, Unterkunft, breites Wellnessangebot, Spezialisierung auf alpine Wellness, Qualitätsgarantie.

Nutzen und Pflichten

Marketingkooperation, zentrales Buchungssystem --> bringt Kunden, Hotels müssen den Qualitätskriterien entsprechen, Marketing, Zertifizierung, Mitarbeiterausbildung und -werbung, Call-Center, zentrales Buchungssystem, laufende anonyme und unabhängige Quality-checks. Belvita Logo.

### **Biokistl**

Kurzbeschreibung

Biologisch Lebensmittel direkt vom Bauern in Algund

Teilnehmer

Ca. 20 Biobauern der Region, ein Touristiker

Struktur

Region um Algund, teils auch bis ins Ausland, Gen.m.b.H.

Inhalte

Direktvermarktung biologischer Lebensmittel, Lebensmittel aus biologischer Landwirtschaft, Marketingkooperation, Angebotskooperation.

Nutzen und Pflichten

Bauern müssen die Anbau Richtlinien einhalten, Marketing, Absatz von mehr Produkten, Qualitätskontrolle durch die Bio-Anbauverbände.



### **Dolce Vita Hotels**

#### Kurzbeschreibung

5 Wellness Hotels in Südtirol - Gäste von jedem Hotel können alle 5 Hotelanlagen benutzen

#### Teilnehmer

5 Hotels 4\*+

#### Struktur

Naturns und Latsch in Südtirol, seit 1992.

#### Inhalte

Gäste anziehen durch umfangreicheres Angebot, eines der besten Urlaubspakete Südtirols zu schnüren, Vorteile für Gäste schaffen indem sie für 1 Preis 5 Hotelanlagen nutzen können, Unterkunft, Urlaubspaket, Wellness&Beauty, Pools, Wandern, Biken, Nordic Walking, Gourmet, Fitness&Sport, Golf, Kinder usw., Marketingkooperation, Angebotskooperation.

#### Nutzen und Pflichten

die Gäste auch von den jeweils anderen 4 Hotels betreuen, Marketing, kann Kunden viel mehr anbieten.

### **FF-Feriendomizile**

#### Kurzbeschreibung

Kooperation von Ferienwohnungs- und -häuser Betreibern

#### Teilnehmer

11 Ferienwohnungen und -häuser mit 2-3 Sonnen

#### Struktur

Ultental

#### Inhalte

Gäste anziehen, Unterkunft und je nach Vermieter unterschiedlich, Marketingkooperation.

#### Nutzen und Pflichten

Zusammenarbeit, mehr Gäste



### **Gesundheitsbezirk Meran**

#### Kurzbeschreibung

---

Teil des Sanitätsbetriebs Südtirol

#### Teilnehmer

---

Betriebe aus Gesundheitsbereich in Meran, Weißes Kreuz, Altersheime, Kliniken, Apotheken, etc.

#### Struktur

---

Bezirk Meran, Teil des Sanitätsbetriebs Südtirol, seit 2007 neu, weil Gesetz geändert, Zahlungen erfolgen von Autonome Provinz Bozen aus, Südtiroler Sanitätsbetrieb, Gesundheitsbezirke (Generaldirektor, Verwaltungs- und Gesundheitssektor), viele Kooperationspartner.

#### Inhalte

---

Gesundheit schützen, fördern, verbessern,

#### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

### **Natur Pur Hotels**

#### Kurzbeschreibung

---

Hotelkooperation für Urlaub in der Natur ohne Stress

#### Teilnehmer

---

Hotels ca. 3 Sterne, Bauernhof

#### Struktur

---

Ultental, OHG

#### Inhalte

---

Marketing, Gäste anziehen, naturnahe Unterkunft, Marketingkooperation.

#### Nutzen und Pflichten

---

Marketing, mehr Gäste, Logo.



### **Nordic Fitness Alpin**

#### Kurzbeschreibung

Kooperationsgruppe, die Nordic Fitness Angebote erstellt und vermarktet

#### Teilnehmer

Ca. 30, Tourismusfirma, Hotels, Marketinggesellschaften, Orte

#### Struktur

Südtirol, horizontale Kooperation.

#### Inhalte

Nordic Fitness Angebote erstellen und vermarkten, Gäste anziehen, mehr Gäste, den Gästen ein attraktives, trendgerechtes Angebot bieten, Unterkunft und Nordic Fitness, Marketingkooperation, Informationsaustausch.

#### Nutzen und Pflichten

Betrieb und Region müssen den Qualitätskriterien entsprechen, mehr Gäste, Weiterbildung, Betriebe dürfen das Logo tragen.

### **Schnalstaler Melkeimer**

#### Kurzbeschreibung

Kooperation von Bauernhöfen für Urlaub auf dem Bauernhof

#### Teilnehmer

16 Bauernhöfe, die hauptsächlich Milchwirtschaft betreiben, Südtiroler Bauernbund, Tourismusverein Schnalstal, EU (Leader II)

#### Struktur

Schnalstal, horizontal

#### Inhalte

Unterkunft, Bauernbetrieb kennenlernen, Infos, hofeigene Produkte, Veranstaltungen, Überraschung, Marketingkooperation, teils Angebotskooperation

#### Nutzen und Pflichten

Bauernhof mit hauptsächlich Milchwirtschaft, mehr Gäste, Logo.



### Stiftung Vital

#### Kurzbeschreibung

Einrichtung der Provinz Bozen für Gesundheit

#### Teilnehmer

Gesundheitsbereich, Landesregierung, Ärzte, Bürgermeister,...

#### Struktur

Stiftung gegründet von der Landesregierung, seit 2005

#### Inhalte

Gesundheitsförderung, Wissen über Gesundheit stärken, Inhalte und Methoden der Gesundheitsförderung verbreiten, Menschen dazubringen gesunder zu leben, kommunale und betriebliche Gesundheitsförderung, Angebotskooperation, Information verbreiten.

#### Nutzen und Pflichten

Information

### Südtiroler Bauernbund - Marke Roter Hahn

#### Kurzbeschreibung

Bauernbund, der unter anderem die Marke "Roter Hahn" für Urlaub auf dem Bauernhof Betriebe, Bäuerliche Schankbetriebe und Qualitätsprodukte vom Bauern ins Leben gerufen hat

#### Teilnehmer

1200 für Urlaub auf dem Bauernhof, 33 für Bäuerliche Schankbetriebe, weitere für Qualitätsprodukte vom Bauern, Bauernhöfe, die mindestens eines der 3 oben genannten Produkte bieten.

#### Struktur

Südtirol, seit 1999, horizontal.

#### Inhalte

Nebenerwerbsarten für Südtiroler Bauern etablieren, nachhaltige Entwicklung Südtiroler bäuerlicher Kultur gewährleisten, mehr Kunden und somit Einkommen für die Bauern, Urlaub auf dem Bauernhof Betriebe, Bäuerliche Schankbetriebe und Qualitätsprodukte vom Bauern.



### Nutzen und Pflichten

---

Qualitätskriterien einhalten, Marketing, Logo Roter Hahn.

## **Südtirol Privat**

### Kurzbeschreibung

---

Kooperation der Privatzimmervermieter in Südtirol - Internetplattform

### Teilnehmer

---

138 Privatzimmervermieter

### Struktur

---

ganz Südtirol, horizontal.

### Inhalte

---

Gäste anziehen, Marketing, Privatvermietern Qualität bestätigen, gepflegte Privatunterkünfte, Marketingkooperation.

### Nutzen und Pflichten

---

muss den Qualitätskriterien entsprechen, Qualitätskriterien einhalten, Marketing.

## **Therme Meran**

### Kurzbeschreibung

---

Kooperationspartner der Therme Meran

### Teilnehmer

---

265, Therme Meran, Hotels 2-4s Sterne, Zimmervermieter, Ferienwohnung, Bauernhof, Camping

### Struktur

---

Meran und Umgebung

### Inhalte

---

Gäste anziehen, Unterkunft und Thermenangebot, teils Marketingkooperation, teils Angebotskooperation.



### Nutzen und Pflichten

---

Marketing, mehr Gäste, Buchung zentral über die Homepage der Therme Meran möglich, Logo Partnerbetrieb der Therme Meran benutzen.

## Naturns

### Kurzbeschreibung

---

Die Ortschaft Naturns wurde von Alpine Wellness zertifiziert. Es scheint, dass der Tourismusverein für die alpine Wellness zuständig ist und dafür Ihre Partnerbetriebe hat.

### Teilnehmer

---

Ca. 30, Tourismusverein Naturns, Trainer, Guides, Wanderführer, Arzt, Bäder, Wellnesszentren, Hotels, Gastronomie, usw.

### Struktur

---

Naturns und Teil Umgebung

### Inhalte

---

das Alpine Wellnesszertifikat zu bekommen, zu behalten, Gäste anziehen, alles rund um alpine Wellness, Marketingkooperation, Angebotskooperation.

### Nutzen und Pflichten

---

muss den Qualitätskriterien von Alpine Wellness entsprechen, Qualitätsrichtlinien beachten, Marketing, Zertifizierung, mehr Gäste.

## Vitalpina Hotels Südtirol

### Kurzbeschreibung

---

Hotels für Aktiv- und Wanderurlauber

### Teilnehmer

---

17 verschiedene Hotels

### Struktur

---

Ganz Südtirol, horizontal, ein Büro in Bozen, das für die Kooperation verantwortlich ist.



### Inhalte

---

Aktiv- und Wanderurlauber anziehen, Unterkunft, Wandern, Fitness, ausgewogene, regionaltypische Ernährung, Wellness (einheimische Naturprodukte), Marketingkooperation, ein Büro bietet viele Wander- und Aktivangebote an.

### Nutzen und Pflichten

---

Hotels müssen den Qualitätskriterien entsprechen, Marketing, bringt Ihnen Kunden, das Vitalpina Logo.

## Wanderbär

### Kurzbeschreibung

---

Der Tourismusverein Ultental-Deutschonsberg hat die Betriebe für Wanderurlaub zusammengefasst

### Teilnehmer

---

9, Tourismusverein mit 3-4 Sterne Hotels und einer Pension

### Struktur

---

Ultental, Deutschonsberg, Tourismusverein organisiert die Kooperation

### Inhalte

---

Hotels klar zu Wanderhotels zertifizieren, Gäste anziehen, mehr Gäste, Unterkunft, Wanderführer, Info- und Kartenmaterial, geführte Wanderungen, Vitalfrühstück, usw., Marketingkooperation.

### Nutzen und Pflichten

---

muss das oben genannte bieten können und in die Kategorie passen, Marketing, mehr Gäste, Betriebe dürfen das Logo tragen.

## Wanderprofis

### Kurzbeschreibung

---

Hotelkooperation, die sich aufs Wandern spezialisiert hat

### Teilnehmer

---

4, Hotel, Gasthöfe, Pension mit 2-4 Sternen

### Struktur

---

Passeiertal, horizontal.



### Inhalte

---

Gäste anziehen, Unterkunft, Beratung, geführte Wanderungen, gesunde Ernährung, umweltbewusstes Handeln

### Nutzen und Pflichten

---

mehr Gäste, Logo.

## Zentrum zur Dokumentation von Naturheilverfahren (ZDN)

### Kurzbeschreibung

---

Zentrum zur Dokumentation von Naturheilverfahren in Tisens

### Teilnehmer

---

Verein

### Struktur

---

Verein

### Inhalte

---

Naturheilverfahren dokumentieren und verbreiten, einschlägige Infos sammeln und ordnen, Infos, Kontaktadressen und Unterlagen vermitteln, Kurse, Seminare, Fortbildung, Literatur verleihen.

### Nutzen und Pflichten

---

Kontaktadressen, Unterlagen, Literatur, Fortbildung.

## 50plus Hotels Südtirol

### Kurzbeschreibung

---

Hotelkooperation für die Ansprüche reiferer Gäste

### Teilnehmer

---

25, Tourismusmanagement KG, Hotels in Südtirol

### Struktur

---

Verein, seit 2004, Südtirol, Tourismusmanagement KG in Lana leitet es, weil sie den Verein führt.



### Inhalte

---

Urlaub für über 50 Jährige, Gäste anziehen, mehr Gäste über 50, Unterkunft und Eingehen auf die speziellen Bedürfnisse der über 50 Jährigen, Marketingkooperation.

### Nutzen und Pflichten

---

Qualitätskriterien, mehr Gäste über 50, Logo.

## 8.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Meraner Land

Alle befragten Betriebe im Meraner Land gaben an, in eine Kooperation eingebunden zu sein. Dabei war der TVB mit 100% der wichtigste Kooperationspartner, fast ebenso oft wurde genannt mit einem Hotel gleicher Ebene zu kooperieren, an das weitervermittelt wird, wenn das eigene Haus belegt ist. Mit deutlich geringerem Anteil folgen Kooperationen mit Internetplattformen (55%) oder mit Reisebüros (25%) und Busunternehmen (12%). Außerdem wird mit der Hotel- und Gastwirtevereinigung (15%), der Hogast (15%) oder der Südtirol Marketing Gesellschaft (12%) kooperiert, vgl. Abb. 8.1.

Außerdem genannt wurden die Therme (9%), die Kurverwaltung (9%) oder Werbeagenturen (6%). Auf die Frage, von welchen Kooperationen am meisten profitiert wird, haben die Internetplattformen mit fast 40% die größte Bedeutung. Neben dem TVB (21%) sind auch die Kooperationen mit anderen Hotels (15%) von Bedeutung, alle anderen Kooperationen werden als weniger bis nicht bedeutsam bzw. profitabel eingestuft (siehe Abb. 8.2).



Kooperationspartner	
TVB	100,00%
Hotels gleicher Ebene, an die weitervermittelt wird, wenn das Hotel belegt ist	96,70%
Internetplattformen	54,55%
Wellnessplattformen	3,03%
Busunternehmen	12,12%
Reisebüros	24,24%
HGV (Hotel und Gastwirtevereinigung)	15,15%
HoGast	15,15%
SMG (Südtiroler Marketing GmbH)	12,12%
Schwimmbäder	3,03%
Bank	3,03%
Therme	9,09%
Werbeagenturen	6,06%
Personalvermittlungsbüros	3,03%
Belvita	3,03%
Historical Relax of Italy	3,03%
Marketing Meran	3,03%
Kurverwaltung	9,09%
Best Wellness	3,03%
Wellness Austria	3,03%
Romantikhotels	3,03%
Historische Gaststätten Tirols	3,03%
Printmedien	3,03%
Europa Wanderhotels (AUT)	3,03%
Vitalpina Hotels Südtirol	3,03%
Land Südtirol	3,03%
Bikeakademie	3,03%
10 K Hotels	3,03%

Abb. 8.1: Kooperationspartner befragte Betriebe

Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird

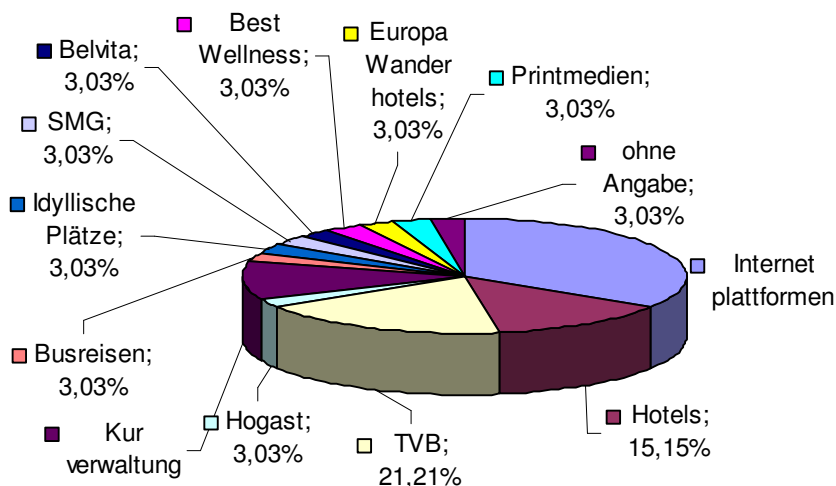


Abb. 8.2: Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird



### Kriterien, nach denen Kooperationspartner ausgesucht werden

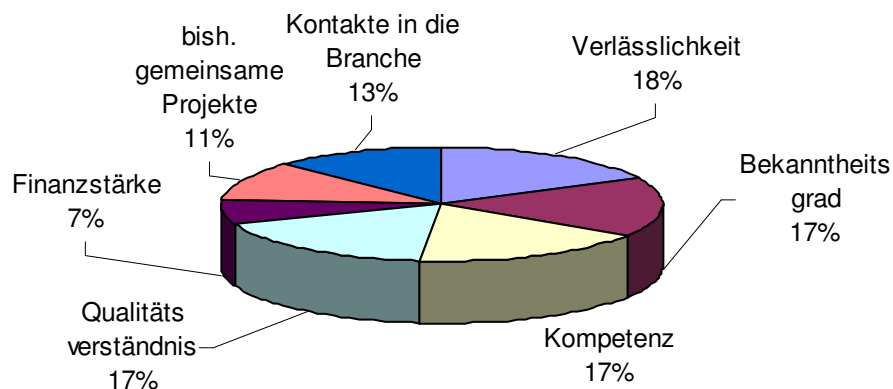


Abb. 8.3: Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner

### sonstige genannte Kriterien

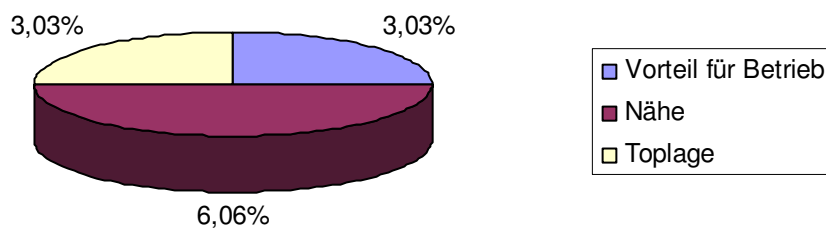


Abb. 8.4: Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner

Wenn es darum geht, neue Kooperationspartner auszuwählen, dann ist die Verlässlichkeit der Partner das wichtigste Kriterium (18%), mit gleicher Bedeutung



folgen Bekanntheitsgrad, Kompetenz und Qualitätsverständnis (je 17%). Mit nur 7% ist die Finanzstärke der am wenigsten wichtige Punkt, Kontakte in die Branche (13%) und bisherige gemeinsame Projekten (11%) liegen noch davor (vgl. Abb. 3). Also sonstige Kriterien wurden noch die Nähe zum eigenen Betrieb, eine gute Lage des Partnerbetriebes und Vorteile für den eigenen Betrieb genannt (vgl. Abb. 8.4). Fast die Hälfte der befragten Betriebe stehen zu ihren Kooperationspartnern gleichzeitig im Wettbewerb (42%), davon jedoch die meisten (78%) nur auf wenigen Märkten, lediglich 14% auf mehreren Märkten und nur 7% auf fast allen Märkten. 33% sehen ihre Kooperationspartner nicht als Mitbewerber, 24% verstehen sie sowohl als Partner wie auch als Mitbewerber, siehe Abb. 8.5.

Mitbewerber	wenige Märkte	mehrere Märkte	fast alle Märkte
JA	42,42%	78,57%	14,29%
NEIN	33,33%		7,14%
BEIDES	24,24%		

Abb. 8.5: Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern

Etwa die Hälfte bevorzugt, bestehende Kooperationen auszuweiten, ca. ein Viertel möchte eher neue Kooperationen eingehen und das restliche Viertel plant beides, siehe Abb. 8.6.

Ausweitung bestehender Kooperationen oder Hinzunahme neuer Partner

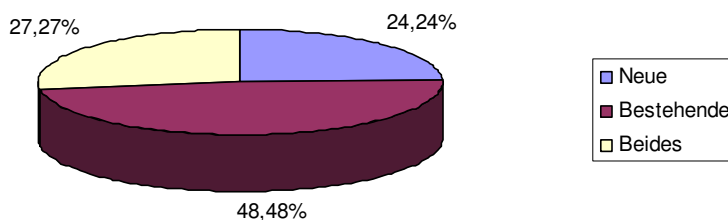


Abb. 8.6: Ausweitung von Kooperationen



Zu ihren Schwachstellen bezüglich Kooperationen kann der größte Teil der Befragten (33%) keine Angaben machen, von den genannten Punkten fand eine fehlende Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und eine nicht optimale Lage des Hotels mit 21% die meiste Zustimmung, siehe Abb. 8.7.

<b>Wo glauben Sie, sind Ihre größten Schwachstellen bezüglich Kooperationen?</b>	
schlechte Fremdsprachenkenntnisse	3,03%
Überblick fehlt	6,06%
Zeitmangel	9,09%
keine offenen Karten / Vertrauen fehlt	6,06%
veraltetes Hotel	3,03%
falsche Betriebsgröße	9,09%
Lage des Hotels / Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel	21,21%
keine eindeutige Positionierung	6,06%
lässt sich übervorteilen	6,06%
zu hohe Kommissionsionen / nicht genug Kapazitäten	3,03%
keine Angabe	33,33%
hat keine Schwachstellen	3,03%

*Abb. 8.7: Schwachstellen bezüglich Kooperationen*

Weitere genannte Punkte waren Zeitmangel, die falsche Betriebsgröße (je ca. 10) oder fehlender Überblick, fehlendes Vertrauen, keine eindeutige Positionierung oder ‚sich übervorteilen lassen‘ (je ca. 6%).

<b>Welche Probleme ergaben sich durch Kooperationen?</b>	
fehlende Kompetenzen	51,52%
Angst, Kernkompetenzen zu verlieren	31,30%
zu hohe Dominanz der Partner	42,42%
fehlende Harmonie	45,45%
eingeschränkte Autonomie	45,45%
der Kooperationserfolg konnte nicht gerecht verteilt werden	63,64%
zu große Koordinationsschwierigkeiten	57,58%
Trittbrettfahrerproblematik	63,64%
sonstige	anderes Qualitätsverständnis
	3,03%

*Abb. 8.8: Probleme durch Kooperationen*

Die größten Probleme ergeben sich bei Kooperationen durch die ‚Trittbrettfahrerproblematik‘ (64%) sowie durch eine ungerechte Verteilung des Kooperati-



onserfolges (64%), ebenso waren Koordinationsschwierigkeiten mit 58% ein großes Thema. Weitere wichtige Punkte sind fehlende Kompetenzen (51%), fehlende Harmonie (45%), eingeschränkte Autonomie (45%) und eine zu hohe Dominanz der Partner (42%), siehe Abb. 8.8.

Auf die Frage, ob sich die Befragten als innovative Unternehmer bezeichnen würden, ergab sich ein Mittelwert von 3,64 auf einer Skala von 1 (nicht auf Innovationen setzen) bis 5 (Innovationen sind sehr wichtig). Die meisten Befragten halten sich eher für einen Vorreiter bei Innovationen, der Mittelwert auf diese Frage lag bei 4,0 auf einer Skala von 1 (eher Nachahmer) bis 5 (Vorreiter bei Innovationen).

Zur Sicherung von Qualität nutzen nur 21% Kooperationen, die Qualitätskriterien beinhalten (siehe Abb. 8.9), davon wurden mit 6% der Hoteliers- und Gaststättenverband genannt, alle weiteren in Abb. 8.9 dargestellten Kooperationen lagen bei nur 3%.

<b>Nutzen Sie zur Sicherung Ihrer Qualität Kooperationen mit Qualitätskriterien?</b>		
nein		78,79%
ja		21,21%
welche	HGV (Hoteliers- und Gastwirteverband)	6,06%
	Alphotels (Messen)	3,03%
	"Idyllische Plätze" (Katalog)	3,03%
	Belvita	3,03%
	Best Wellness Hotels Austria	3,03%
	Vitalpina	3,03%
	Kurverwaltung	3,03%
	Wanderhotel	3,03%

*Abb. 8.9: Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien*

Mit nur 15% sind ebenfalls nur wenige der befragten Betriebe durch Zertifikate ausgezeichnet, diese sind dann wie in Abb. 8.10 ersichtlich relativ breit gestreut.



<b>Ist Ihr Betrieb durch Zertifikate ausgezeichnet?</b>			
nein		84,85%	
ja		15,15%	
			seit wann
welche	Wanderhotel	3,03%	3 Jahre
	Motoclub Polo	3,03%	2 Jahre
	Alpenmotorradhotel des Jahres	3,03%	1 Jahr
	Belvita	3,03%	10 Jahre
	Best Wellness	3,03%	6 Jahre
	Preis für Südtirols Weinkultur	3,03%	1 Jahr
	Historische Gaststätten	3,03%	20 Jahre
	Romantikhôtel	3,03%	7 Jahre
	Haubenrestaurant	3,03%	1 Jahr
	Vitalpina	3,03%	1 Jahr
	Bike Akademie	3,03%	1 Jahr

*Abb. 8.10: Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate*

Wie in Abb. 8.11 ersichtlich erstrecken sich die Bereiche, in denen zusammen gearbeitet wird, vor allem auf Vertrieb und Verkauf sowie Werbung und Marketing, die von 60% bzw. 49% als sehr wichtig bezeichnet werden. Die Bereiche Finanzen, Beschaffung und EDV gelten mit jeweils ca. 30% als ‚sehr wichtig‘, als weniger wichtig wird die Zusammenarbeit im Bereich Personal, Wellness oder der Dienstleistungserstellung im Allgemeinen angesehen.



Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen Sie mit Kooperationspartnern zusammenarbeiten und gewichten Sie diese						
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	gesamt	(Partner im jeweiligen Bereich)
Beschaffung	30,0%	3,0%		6,1%	39,1%	Hogast
Personal	6,1%	6,1%			12,1%	
DL-Erstellung	12,1%	3,0%		6,1%	21,2%	
Werbung/Marketing	48,5%	18,2%		3,0%	69,7%	Werbeagenturen
Marktforschung	21,2%	9,1%		12,1%	42,4%	
Vertrieb/Verkauf	60,6%	3,0%			63,6%	Plattformen, Messen
Finanzen	30,0%	12,1%			42,2%	Buchhalter
Forschung		9,1%		6,1%	15,2%	Webeagenturen
EDV	27,3%			9,1%	36,4%	Werbeagenturen
Wellness	12,1%	3,0%			15,2%	Messen

Abb. 8.11: Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner



Bei Kooperationen speziell im Wellnessbereich gibt es keinen dominierenden Partner, einen Überblick über die genannten gibt Abb. 8.12.

### Kooperationen im Wellnessbereich

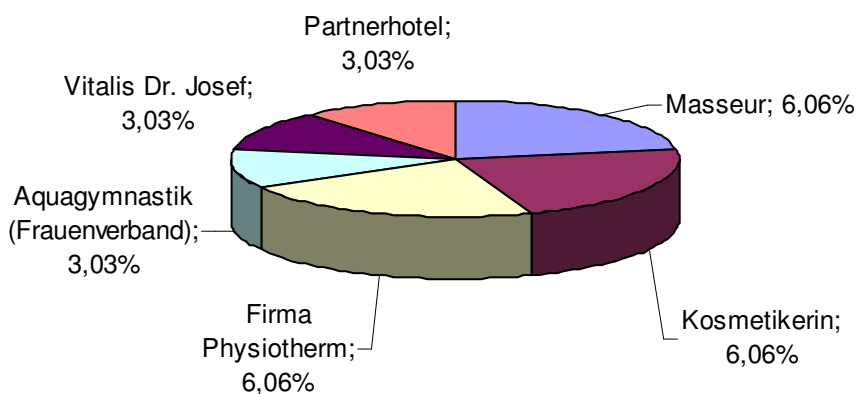


Abb. 8.12: Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich

Sind Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger als in anderen Bereichen?

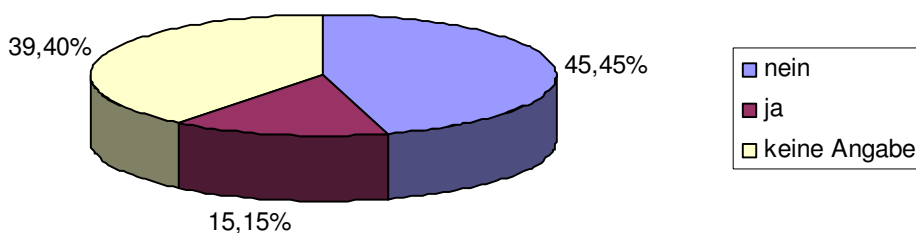


Abb. 8.13: Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche

Auf die Frage, ob Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger sind als in anderen Bereichen, gab es keine eindeutige Antwort. Während ca. 15% dazu kei-



ne Angabe machen konnten, sprachen sich mit ca. 45% nahezu gleich viele Befragte dagegen aus, wie dafür (40%).

Im Meraner Land wird die Rolle des Destinationsmanagements bei der Bildung von Kooperationen als eher gering eingeschätzt, 60% der Befragten waren der Meinung, dass das Destinationsmanagement keine oder eher eine kleine Rolle spielt, fast ein Drittel jedoch war andererseits der Meinung, dass das Destinationsmanagement eine große Rolle spielt.

Rolle des Destinationsmanagements bei der Kooperationsbildung

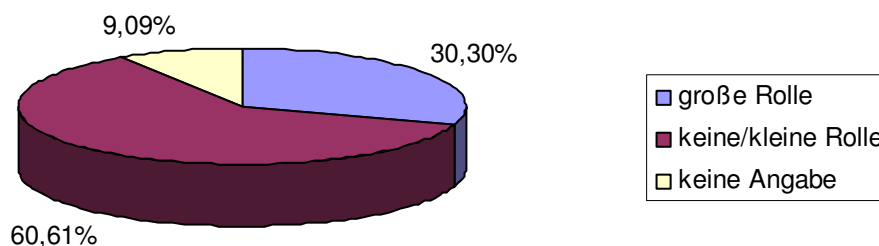


Abb. 8.14: Rolle des Destinationsmanagements

Die Gründe dafür sind in Abb. 8.15 detailliert dargestellt. Die genannten Gründe für eine geringe Rolle werden im zu kleinen Budget des TVB gesehen, außerdem wird Mund-zu-Mund-Werbung für wichtiger gehalten. Eine große Rolle des Destinationsmanagements wird vor allem mit Projektes des TVB und der Homepage des TVB gesehen, auf der Seite der SMG sind es vor allem geführte Gespräche, das Schnüren von Paketen, die Suche von Partnern, die Vereinbarung von Kommissionen und die Durchführung von Workshops.



Welche Rolle spielt das Destinationsmanagement bei der Kooperationsbildung?		
große Rolle: weil:	großes Budget	3,03%
	Vermittlung von Hotels	3,03%
	Homepage TVB hilft	6,06%
	TVB macht Projekte	9,09%
	Kommunikation hilft	3,03%
	EU Förderungen verteilt	3,03%
	Betreuung des Gastes	3,03%
	Vermarktung	3,03%
	SMG (Südtirol Marketing GmbH) führt Gespräche, schnürt Pakete, sucht Partner, vereinbart Kommissionen, macht Workshops)	9,09%
	keine Rolle: weil:	TVB- zu kleines Budget
Mund zu Mund Werbung wichtiger		3,03%

Abb. 8.15: Begründung für Rolle des Destinationsmanagements

Im Vergleich mit anderen Destinationen wird das Kooperationsverhalten nicht eindeutig wahrgenommen. Während 20% dazu keine Angabe machen konnten, wurde es von 36% als schlecht, jedoch auch von 18% als gut und von weiteren 18% als gleich wie in anderen Destinationen empfunden, vgl. Abb. 8.6.

### Kooperationsverhalten in der Destination im Vergleich zu anderen Destinationen

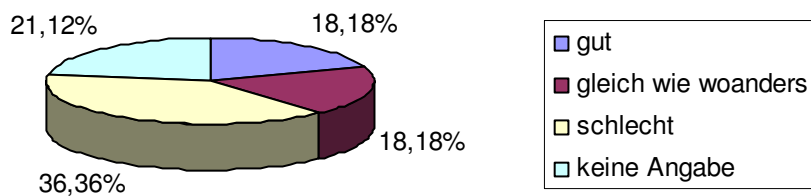


Abb. 8.16: Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen



Die Gründe für ein gutes Kooperationsverhalten werden in der zentralen Lage gesehen, außerdem hänge es von der Sympathie ab. Einerseits seien Kooperationen besonders im Winter notwendig, andererseits aber auch deshalb, weil man ein Ganzjahresgebiet sei und Kooperationen dabei helfen, die Auslastung über das ganze Jahr zu verteilen (vgl. Abb. 8.17).

Wie ist das Kooperationsverhalten in Ihrer Destination im Vergleich zu anderen Destinationen?		
gut, weil:	hängt von Sympathie ab	3,0%
	vor allem im Winter notwendig	3,0%
	zentrale Lage, man muss kooperieren = Trend	3,0%
	Ganzjahresgebiet- Kooperationen helfen, Auslastung über das Jahr zu verteilen	3,0%
gleich, weil:	hängt immer vom jeweiligen Hotelier ab	3,0%
schlecht, weil:	zu kleine Betriebe	9,1%
	jeder für sich, "alle blind", Kirchturmdenken	12,1%
	Tourismus in Südtirol geht es einfach noch zu gut	3,0%
	alteingesessene Betrieb- kein Interesse	3,0%
keine Angabe, weil:	von außen schwer zu beurteilen	3,0%

*Abb. 8.17: Gründe für Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen*

Die Gründe für ein schlechtes Kooperationsverhalten werden andererseits in zu kleinen Betrieben, im ‚Kirchturmdenken‘, in alteingesessenen Betrieben ohne Interesse an Kooperationen und in einer allgemein zu guten Lage gesehen, außerdem hängen Kooperationen immer von jeweiligen Hotelier ab.



## 9 Fallstudie C: Gasteiner Tal

### 9.1 Kooperationen in der Region

#### "All in One" - Golf Partner

##### Kurzbeschreibung

Unter dem Motto "All in One" - bieten 10 Gasteiner Gastgeber (Hotels und Ferienwohnungen) das perfekte Rundum-Service für den Golfgast aus erster Hand

##### Teilnehmer

10 Hotels plus TVB plus Golfclub

##### Struktur

regional im Tal, Geht vom TVB Gastein aus, längere Kooperation (Golfclub gibt es seit 1960).

##### Inhalte

- kompetente Informationen rund um den Golf- Urlaub
- Organisation von Flughafen-Transfers direkt zum und vom Hotel
- bequeme Buchung von Startzeiten, Trainerstunden oder Leih-Ausrüstung im Hotel
- kostenloser Shuttle-Service zum Golfclub Gastein
- Aktuelle Golfliteratur und Golfmagazine liegen im Hotel bereit
- 25 % Ermäßigung auf Tages-Greenfees beim Golfclub Gastein
- Ermäßigung auf E-Carts beim Golfclub Gastein
- Ermäßigung auf die Golf Alpin Card

##### Nutzen und Pflichten

s. o.

#### Alpenissimo

##### Kurzbeschreibung

Serviceunternehmen, das in Zusammenarbeit mit zuverlässigen Fachbetrieben im Hintergrund wirkt, während der Veranstalter oder Gastgeber im Vordergrund steht!  
"Angebotsplattform"



### Teilnehmer

---

Alpenissimo als Organisator mit Hotels, Veranstaltern und 28 Ausflugszielen in Westösterreich

### Struktur

---

regional bis überregional (Salzburg und Tirol)

### Inhalte

---

Mehr Gäste durch vernetztes Angebot, breitere Angebotspalette, Individualreisen, Gruppenreisen, Programmbausteine.

### Nutzen und Pflichten

---

Werbung und Gästeaquirierung, Verbreiterung des Angebots.

## **Gastein Internetplattform**

### Kurzbeschreibung

---

offizielle Website des TVB Gasteinertals

### Teilnehmer

---

Hotels und Thermen mit TVB

### Struktur

---

Regionales Netzwerk

### Inhalte

---

Angebotspräsentation, Gästeaquirierung, Pauschalangebote, Direktbuchung.

### Nutzen und Pflichten

---

Präsentation auf der Plattform

## **Gasteiner Heilstollen und Versicherungsanstalt**

### Kurzbeschreibung

---

Gasteiner Heilstollen in Kooperation mit den Versicherungsanstalten (direkte Abrechnung)

### Teilnehmer

---

14 Partner, Heilstollen mit Versicherungsanstalten in Ö und D.



### Struktur

---

Diagonal, Schriftliche Vereinbarung mit Heilstollen.

### Inhalte

---

Direkte Abrechnung -> Kundenservice, schnellere Erhalt von Geld (Heilstollen).

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## **Kur- und KongressbetriebsgmbH (KKB) mit den Hoteliers im Tal**

### Kurzbeschreibung

---

Kur- und KongressbetriebsgmbH (KKB) - sprich alle Thermen und Bäder -kooperiert mit den Hoteliers im Tal

### Teilnehmer

---

2 Thermen, 1 Kongresszentrum, alle Kategorien Hotels

### Struktur

---

Regional, vertikal, bereits 30 Jahre.

### Inhalte

---

Kundenaquirierung, größeres Angebot / bessere Serviceleistung für den Gast, Pauschalangebote (Therme und Hotel) + Kongressräume.

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## **Forschungsinstitut Gastein (FOI) in Kooperation mit der Paracelsus medizinische Privatuniversität**

### Kurzbeschreibung

---

Das Forschungsinstitut Gastein (FOI) erfüllt seine Aufgaben in enger Kooperation und unter Einbindung und aktiver Mitgestaltung der Institutionen und Kompetenzträger des Gasteinertals im Gesundheitsbereich, sowie in Kooperationen mit Universitätskliniken und Instituten der Paracelsus Universität, sowie mit nationalen und internationalen Universitäten und Forschungseinrichtungen.

### Teilnehmer

---

8 Partner, Mediziner, Universitäten und Gesundheitsbereich Gastein



### Struktur

---

national und international, diagonal.

### Inhalte

---

Qualitätssicherung, zur Weiter- und Neuentwicklung sowie zur Außendarstellung der Gasteiner Gesundheitsangebote, neue Forschungsergebnisse im Gesundheitsbereich.

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## Partnerhotels Alpentherme

### Kurzbeschreibung

---

Alpentherme in Kooperation mit 4 Hotels: Hotel Norica, Panorama Apartment Hotels, Kurparkhotel Bad Hofgastein und Österreichischer Hof.

### Teilnehmer

---

s. o.

### Struktur

---

Regional, vertikal.

### Inhalte

---

Angebotsvergrößerung, mehr Gäste, Therme und Übernachtung (Pauschalangebot).

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## Skipool Bad Gastein

### Kurzbeschreibung

---

Aufgabe - Die Vorbereitung und Abwicklung aller Skirennen in Bad Gastein in Zusammenarbeit mit TVB, Gemeinde, Skiclub Bad Gastein sowie Gasteiner Bergbahnen.

### Teilnehmer

---

5, TVB, Gemeinde, Skiclub, Bergbahnen



### Struktur

---

Regional, horizontal, seit 1998.

### Inhalte

---

Vorbereitung und Abwicklung aller Skirennen in Bad Gastein.

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.

## **TOP-RENT-Netzwerk**

### Kurzbeschreibung

---

Umtausch und Rückgabe von Leih-Ausrüstungen bei jedem TOP-RENT-Partner möglich

### Teilnehmer

---

6 Sportgeschäfte

### Struktur

---

Regional, horizontal

### Inhalte

---

Gäste besseren Service zu bieten, Umtausch in allen Geschäften

### Nutzen und Pflichten

---

Besserer Gästeservice

## **Zentrum für Gesundheit und Sport in der Alpen Therme Gastein mit dem Institut für Sportwissenschaften in Wien**

### Kurzbeschreibung

---

Das Zentrum für Gesundheit und Sport in der Alpen Therme Gastein wird als Außenstelle des Institutes für Sportwissenschaften der Universität Wien geführt und betreut sowohl Spitzenathleten als auch Hobbysportler sowie Menschen, die sich einfach einen Impuls zu einer gesünderen Lebensweise wünschen.

### Teilnehmer

---

Therme mit Medizin



### Struktur

---

National

### Inhalte

---

professionelles Trainingsangebot für Gäste, individuelle Trainingsprogramme für den Gast, Schwerpunkte im Bereich der ...

- \* Sportmedizin und Leistungsphysiologie
- \* Anti-Aging
- \* Gewichtsreduktion
- \* Akupunktur
- \* Alpin- und Höhenmedizin
- \* Kraftdiagnostik
- \* Individuelle Trainingspläne

### Nutzen und Pflichten

---

Professionelles Gesundheits- und Trainingsprogramme für Gäste

## **Hoteldorf Grüner Baum**

### Kurzbeschreibung

---

5 Hotels mit 80 Zimmern (Dorf im Dorf)

### Teilnehmer

---

5, Apartmenthotels und Hotels mit 3\* und 4\*

### Struktur

---

Regional, horizontal, seit 1913, familiärer Hintergrund.

### Inhalte

---

Kundenzufriedenheit und Angebotsbreite, von Unterbringung, Erlebnis, Kongress, Hochzeit ...

### Nutzen und Pflichten

---

s. o., Zertifizierung Alpenne und Alpine Wellness.



## 9.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Gasteinertal

Auch im Gasteiner Tal sind alle befragten Betriebe in Kooperationen eingebunden, auch hier ist der TVB der von allen Befragten genannte Kooperationspartner. Internetplattformen (50%) und Hotels gleicher Ebene, an die weiter vermittelt wird, wenn das eigene Haus belegt ist (43%), sind die beiden weiteren wichtigen Kooperationspartner (vgl. Abb. 9.1).

Kooperationspartner	
TVB	100,00%
Hotels gleicher Ebene, an die weitervermittelt wird, wenn das Hotel belegt ist	42,86%
Internetplattformen	50,00%
Firmen, die Wellnessprodukte erzeugen	7,14%
Webfirmen	14,29%
Reisebüros	14,29%
Wanderhotels	14,29%
Heilstollen	14,29%
Therme	7,14%
Schlank und Schön	7,14%
Gasteiner Golfgruppe	7,14%
Austria per Italia	14,29%
Autriche pour France	7,14%
Vereine	7,14%
Kur- und Gesundheitspartner Gastein	7,14%
Landhotels	7,14%
Werbeagenturen	7,14%

*Abb. 9.1: Kooperationspartner befragte Betriebe*

Webfirmen, Reisebüros, die Wanderhotels, der Heilstollen und die Gruppe ‚Austria per Italia‘ waren mit jeweils ca. 14% ebenfalls öfter genannte Kooperationspartner. Am meisten wird nach Ansicht der Befragten von der Zusammenarbeit mit Internetplattformen profitiert (29%), weniger wichtig sind da z. B. der TVB, andere Hotels, Reisebüros, der Heilstollen oder diverse Angebotskooperationen (alle ca. 7%, vgl. Abb. 9.2).



Von welchen Kooperationen profitieren Sie konkret am meisten?	
Internetplattformen	28,57%
Hotels	7,14%
TVB	7,14%
Best Wellness	7,14%
Reisebüro	7,14%
IGT Projektmanagement	7,14%
Heilstollen	7,14%
Austria per Italia	7,14%
Kur und Gesundheitspartner Gastein	7,14%
Wanderhotels	7,14%
ohne Angabe	7,14%

Abb. 9.2: Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird

Bei der Auswahl neuer Kooperationspartner sind vor allem das Qualitätsverständnis (18%) wichtig, nahezu genauso wichtig sind Kontakte in der Branche, der Bekanntheitsgrad und Kompetenz (alle 16%). Die auch im Meraner Land besonders betonte Verlässlichkeit ist mit ebenfalls 16% nahezu gleichauf. Die Finanzstärke ist das am wenigsten wichtige Kriterium (7%), davor rangieren noch bisherige gemeinsame Projekte mit 11%.

Kriterien, nach denen Kooperationspartner ausgesucht werden

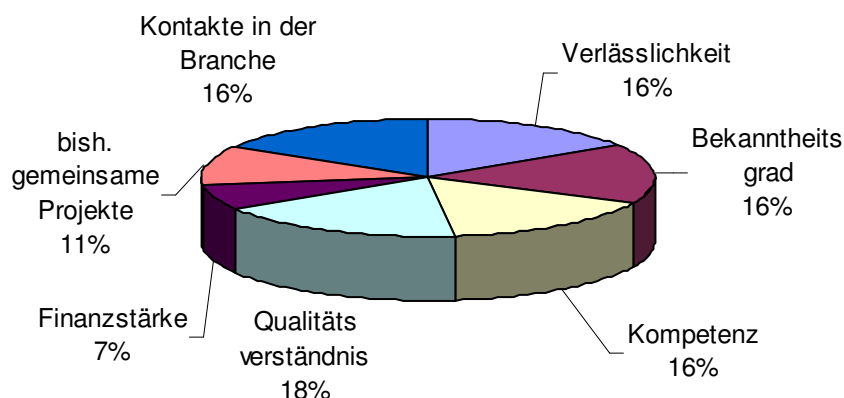


Abb. 9.3: Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner



Als sonstige Kriterien wurden Referenzen, persönliche Sympathie und die angesprochene Zielgruppe genannt.

### Sonstige genannte Kriterien

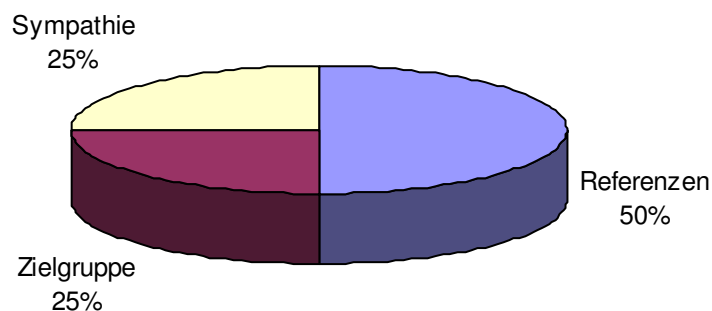


Abb. 9.4: Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner

64% sehen sich gleichzeitig als Mitbewerber ihrer Kooperationspartner, davon 33% auf wenigen Märkten, 22% auf mehreren Märkten und mit 44% die Mehrzahl auf fast allen Märkten. Nur 35% sehen ihre Kooperationspartner nicht als Mitbewerber an.

In welcher Wettbewerbsbeziehung stehen Sie zu Ihren Kooperationspartnern?				
		wenige Märkte	mehrere Märkte	fast alle Märkte
Mitbewerber? JA	64,28%	33,33%	22,22%	44,44%
NEIN	35,71%			
BEIDES	0,00%			

Abb. 9.5: Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern

Bei einer Ausweitung von Kooperationen bevorzugt die klare Mehrheit (71%), bestehende Kooperationen auszubauen, nur 14% halten die Suche nach neuen Kooperationspartnern für besser, 21% halten beides für erstrebenswert, siehe Abb. 9.6.



### Ausweitung bestehender Kooperationen oder Hinzunahme neuer Partner

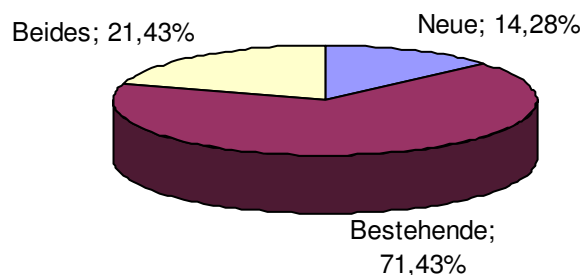


Abb. 9.6: Ausweitung von Kooperationen

Nach den eigenen Schwachstellen bezüglich Kooperationen gefragt, waren die Nennungen wenig ausgeprägt. Immerhin 21% nannten eine falsche Betriebsgröße, je 14% fehlenden Überblick, die Lage des Hotels und die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel.

Wo glauben Sie, sind Ihre größten Schwachstellen bezüglich Kooperationen?	
unpersönliche Beziehung	7,14%
Überblick fehlt	14,29%
Wettbewerbsproblem	7,14%
keine offenen Karten / Vertrauen fehlt/kein soziales Verhalten	7,14%
Interesse fehlt	7,14%
falsche Betriebsgröße	21,43%
Lage des Hotels / Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel	14,29%
keine eindeutige Positionierung / Betriebe zu betriebsspezifisch	7,14%
Einigkeit herstellen	7,14%
keine Angabe	14,29%

Abb. 9.7: Schwachstellen bezüglich Kooperationen

Die größten Probleme bei Kooperationen werden im Gasteinertal in fehlender Harmonie und in der ‚Trittbrettfahrerproblematik‘ gesehen, dies gaben je 50%



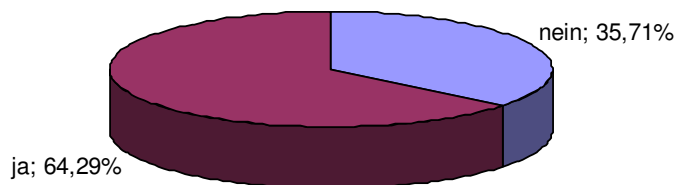
der Befragten an. Weitere wichtige Punkte waren Probleme bei der Verteilung des Kooperationserfolgs, zu große Koordinationsschwierigkeiten (je 43%), außerdem wurde eine zu hohe Dominanz der Partner von 35% der Befragten gesehen. Fehlende Kompetenzen oder der Verlust von Kernkompetenzen wurde weniger als Problembereich gesehen, ebenso wie die Einschränkung der unternehmerischen Autonomie.

<b>Welche Probleme ergaben sich durch Kooperationen?</b>	
fehlende Kompetenzen	14,29%
Angst, Kernkompetenzen zu verlieren	21,43%
zu hohe Dominanz der Partner	35,71%
fehlende Harmonie	50,00%
eingeschränkte Autonomie	14,29%
der Kooperationserfolg konnte nicht gerecht verteilt werden	42,86%
zu große Koordinationsschwierigkeiten	42,86%
Trittbrettfahrerproblematik	50,00%
sonstige	0,00%

*Abb. 9.8: Probleme durch Kooperationen*

Die Frage, ob sich die Befragten als innovativen Unternehmer bezeichnen würden, ergab einen Mittelwert von 3,36 auf einer Skala von 1 (setzen nicht auf Innovationen) bis 5 (Innovationen sind sehr wichtig).

Kooperationen mit Qualitätskriterien



*Abb. 9.9: Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien (A)*



Die Frage nach dem Innovationstyp ergab einen Mittelwert von 3,50 auf der Skala von 1 (eher Nachahmer) bis 5 (eher Vorreiter bei Innovationen).

Die Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien zur Sicherung der Qualität ist im Gasteinertal relativ stark ausgeprägt, 64% der Befragten gaben an, diese zu nutzen (vgl. Abb. 9.9 und Abb. 9.10). Hierzu gehören vor allem die Gesundheitspartner Gastein, weitere Kooperationen wie die Hotelgruppe 50+, Belvita Hotels, Best Wellness Hotels Austria, Private Touch Hotels, Schlank und Schön, die Wanderhotels, Landhotels sowie Angebotsgruppen wie Golf in Austria oder Austria per Italia wurden ebenfalls gleichmäßig genannt.

<b>Nutzen Sie zur Sicherung Ihrer Qualität Kooperationen mit Qualitätskriterien?</b>		
welche	Hotelgruppe 50+	7,14%
	Reisebüro (Skandinavien)	7,14%
	Gesundheitspartner Gastein	14,29%
	Belvita	7,14%
	Best Wellness Hotels Austria	7,14%
	Private Touch Hotels	7,14%
	Schlank und Schön	7,14%
	Wanderhotels	7,14%
	Golf in Austria	7,14%
	Austria per Italia	7,14%
	Landhotels	7,14%

*Abb. 9.10: Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien (B)*

Etwa 29% der befragten Betriebe im Gasteinertal sind zertifiziert, darunter sind die Best Wellness Hotels, die Belvita Hotels, das Kurgütesiegel, die Private Touch Hotels, der Heilstollen und ein Hygienezertifikat.



### Zertifikate

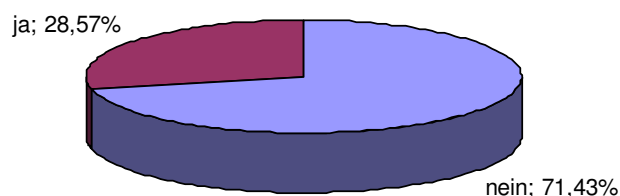


Abb. 9.11: Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate (A)

Ist Ihr Betrieb durch Zertifikate ausgezeichnet?		seit wann	
welche	Hygienezertifikat	3,03%	3 Jahre
	Partner Heilstollen	3,03%	5 Jahre
	Private Touch Hotel	3,03%	2 Jahre
	Belvita	3,03%	8 Jahre
	Best Wellness	3,03%	10 Jahre
	Kurgütesiegel	3,03%	2 Jahre

Abb. 9.12: Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate (B)

Nach den einzelnen Bereichen der Zusammenarbeit befragt, zeigte sich dass im Gasteinertal ebenfalls die Bereiche Werbung und Marketing (64%) sowie Vertrieb und Verkauf (57%) als am wichtigsten bewertet werden (vgl. Abb. 9.13). Die Beschaffung mit 35% und der Wellnessbereich mit 21% sind die weiteren als wichtig eingestuft Bereiche, weniger Gewicht haben EDV (14%), Marktforschung (7%) und Personal (ebenfalls 7%).



<b>Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern: Bereiche und Gewichtung</b>				gesamt	Zusatzinfo (Partner im jeweiligen Bereich)
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	
Beschaffung	35,71%		7,14%	42,85%	Hogast
Personal	7,14%			7,14%	AMS, Wirtschaft
DL-Erstellung				0,00%	
Werbung/Marketing	64,29%			64,29%	Werbeagenturen, TVB, Internetplattformen
Marktforschung	7,14%			7,14%	Webfirma
Vertrieb/Verkauf	57,13%			57,13%	Best Wellness, Internetplattformen, Landhotels
Finanzen				0,00%	
Forschung				0,00%	
EDV	14,29%			14,29%	Werbeagenturen, Webfirmen
Wellness	21,43%			21,43%	Masseur, Firma Physiotherm (Österreich)
Sonstige					

Abb. 9.13: Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner



### Kooperationen im Wellnessbereich

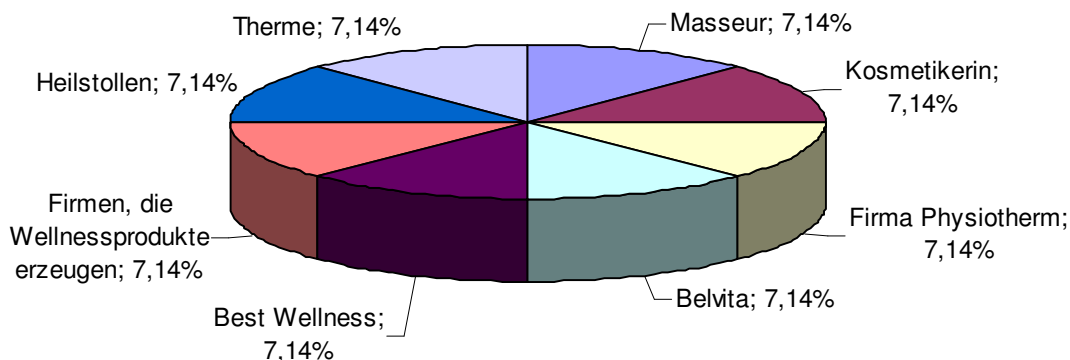


Abb. 9.14: Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich

Die Partner bei Kooperationen speziell im Wellnessbereich sind breit verteilt und reichen von der Therme, dem Heilstollen, der Firma Physiotherm und anderen Firmen, die Wellnessprodukte herstellen über Masseure und Kosmetiker bis zu den Best Wellness Hotels und den Belvita Hotels.

Sind Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger, als in anderen Bereichen?				
nein	28,57%	nein, weil:	gleiche Probleme, wie bei anderen Kooperationen	21,43%
ja	14,29%			
keine Angabe	57,14%	ja, weil:	gesättigter Markt / zu abgedroschen	7,14%
			aufpassen / auf Qualität achten	7,14%

Abb. 9.15: Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche

Auch wenn die Mehrzahl der Befragten (57%) dazu keine Angabe machen kann, so halten doch 29% Kooperationen im Wellnessbereich für nicht schwieriger als in anderen Bereichen. Begründet wird dies vor allem damit, dass es da eben die gleichen Probleme gäbe wie bei anderen Kooperationen. 14% der Befragten waren anderer Meinung und begründeten das mit einem gesättigten



Markt, der zu abgedroschen sei und der Notwendigkeit, sehr auf Qualität achten zu müssen.

## Rolle des Destinationsmanagements bei der Kooperationsbildung

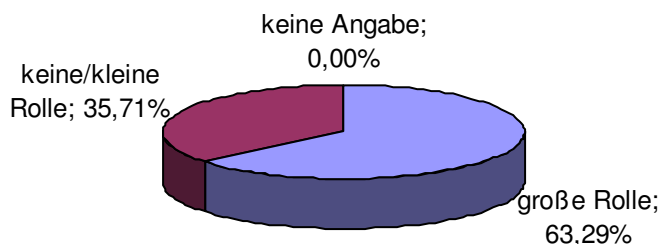


Abb. 9.16: Rolle des Destinationsmanagements

Im Gasteinertal spielt das Destinationsmanagement – im Vergleich zu z. B. dem Meraner Land – eine große Rolle, 63% der befragten Betriebe sahen dies so. Nur 35% sind der Meinung, dass das Destinationsmanagement bei Kooperationen keine Rolle spielt oder seine Rolle nur klein sei, dies vor allem, weil sie der Meinung sind, das Destinationsmanagement sollte mehr tun.

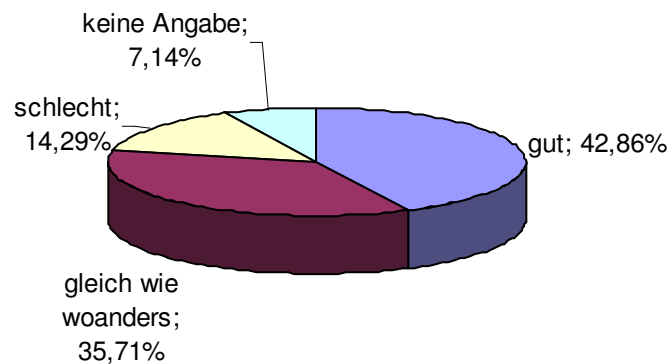
Welche Rolle spielt das Destinationsmanagement bei der Kooperationsbildung?		
große Rolle: weil:	TVB repräsentiert Ort als Einheit	7,14%
	organisiert Arbeit; TVB= Trägerplattform	14,29%
	Anbahnung von Kooperationen	7,14%
kleine Rolle: weil:	sollte mehr tun	7,14%

Abb. 9.17: Begründung für Rolle des Destinationsmanagements



Die große Rolle des Destinationsmanagements wurde vor allem damit begründet, dass es den Ort als Einheit repräsentiert, als Trägerplattform die Arbeit organisiert und Kooperationen anbahnt.

### Kooperationsverhalten in der Destination im Vergleich zu anderen Destinationen



*Abb. 9.18: Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen*

Im Vergleich zu anderen Destinationen wird das Kooperationsverhalten im Gasteinertal von 42% als gut gesehen, 35% schätzten es gleich ein wie woanders und nur 14% waren der Meinung, es sei schlechter als in anderen Destinationen.



# 10 Fallstudie D: Berchtesgaden

## 10.1 Kooperationen in der Region

### Berchtesgaden 24

#### Kurzbeschreibung

Angebote mit Bewertung als Angebotsplattform gestaltet

#### Teilnehmer

49 Hotels und Gästehäuser aller Kategorien

#### Struktur

Regional, seit 28 Jahren, berchtesgaden-24.de ist ein Produkt von weltweite-angebote.de und lastminute-de.com

#### Inhalte

Angebotsplattform, gemeinsamer Auftritt, Infos und Reiseangebote für Hotels, Gasthöfe, Pensionen und Ferienwohnungen im Berchtesgadener Land.

#### Nutzen und Pflichten

s. o.

### Mozartgolf

#### Kurzbeschreibung

Angebotsplattform mit Golfplätzen und Hotels

#### Teilnehmer

15 Golfplätze und 30 Hotels

#### Struktur

Salzburger Land als Kopf, Salzburg und Umgebung

#### Inhalte

Vielfalt, gemeinsamer Auftritt, Packages, Golfkurse



Nutzen und Pflichten

---

Golf Alpin Card

### **Nationalpark Berchtesgaden**

Kurzbeschreibung

---

Nationalpark und deutsche Bahn, eigentlich heißt die Kooperation "Fahrtziel Natur" (16 Urlaubsziele)

Teilnehmer

---

Nationalpark und deutsche Bahn, Zimmer und Ferienwohnungen, Hotels

Struktur

---

Berchtesgaden

Inhalte

---

Umweltfreundlichkeit, Ökotourismus, Reisen mit umweltfreundlichen Verkehrsträgern, Pakete mit Übernachtungen im Nationalpark, inkl. Bahnreise und Kurkarte.

Nutzen und Pflichten

---

Paketangebot, 10% Ermäßigung auf Bahnkarten

### **Salzheilstollen Berchtesgaden**

Kurzbeschreibung

---

Medical Wellness; Atemwegserkrankungen bekämpfen

Teilnehmer

---

Stollen + Bergwerk + Veranstalter

Struktur

---

seit 1990 besteht der Stollen (von einer Klinik betrieben) heute von der Berchtesgaden GmbH betrieben

Inhalte

---

Höhlentherapie, Pauschalen, Kinderwochen, Königsfasten, Seminare.

Nutzen und Pflichten

---

s. O.



### Spa Director's Club Berchtesgaden

#### Kurzbeschreibung

weltweit operierende Plattform für Spa-Professionalität und Spa-Entwicklung, Kompetenzzentrum für den Luxus-Spa-Markt

#### Teilnehmer

Spabranche, Spa-Manager/Director

#### Struktur

gegründet im InterContinental Berchtesgaden Resort

#### Inhalte

weltweit operierende Plattform für Spa-Professionalität und Spa-Entwicklung, Vordenker der Branche sollen ihre Visionskraft bündeln, Spa-Segmente gemeinsam analysieren und Kooperationsmöglichkeiten ausloten, Spa-Entwicklung, Visionen, Mitarbeiteraustausch, gemeinsame Schulungen im Luxus-Spa-Bereich

#### Nutzen und Pflichten

Quartalstreffen, Qualitätsoffensiven, Trainingsseminare, hoch entwickelter Zertifizierungs-Support.

### Alpine Gastgeber

#### Kurzbeschreibung

Angebotsgruppe; bieten Erholung vom Alltagsstress in gemütlicher, familiärer Atmosphäre

#### Teilnehmer

Tirol: 100; gesamt ca. 400, Hotels, Gasthöfe, Gästehäuser/Pensionen, Ferienhäuser/wohnungen, Privatzimmer

#### Struktur

SalzburgerLand, Tirol, Oberbayern, Initiative der EU, gefördert aus den Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (Interreg IIIA), Trägerorganisation des Projektes sind Tirol Werbung, SalzburgerLand Tourismus und der Tourismusverband Oberbayern.

#### Inhalte

geprüfte Qualität u ausgezeichnetes Preis-Leistungsverhältnis, Vermarktungs- und Qualitätsoffensive für das 1-,2- und 3-Stern-Segment, Erhöhung der Wertschöpfung, Professionalität, Vermarktungskooperation.



### Nutzen und Pflichten

---

Betriebe mit bis max. 40 Betten, regelmäßige Fortbildungen, auch touristisch kleinere Einheiten sollen profitieren, Sterne bzw. Edelweiß (bei Privatzimmer und Ferienwohnungen), Betriebe sind nach den Richtlinien der nationalen Verbände klassifiziert

## **Kinderland Bayern**

### Kurzbeschreibung

---

Familienerlebnismarke

### Teilnehmer

---

300 auf Familien spezialisierten Hotels, Ferienwohnungen und Campingplätzen, Anbieter wie der Playmobil FunPark, das LEGOLAND Deutschland, das Deutsche Museum, der Tierpark Hellabrunn und die Zugspitze

### Struktur

---

In Bayern, seit 2003.

### Inhalte

---

familienfreundliche Betriebe mit Qualitätsmerkmal ausstatten, gemeinsamer Auftritt.

### Nutzen und Pflichten

---

ständige Überprüfungen, Bekanntheitsgrad steigern, hohe Qualitätsvorgaben, nicht nur für die Betriebe, auch für die geprüften Partner, Zertifizierung mit Bärchen.

## **Urlaub auf dem Bauernhof**

### Kurzbeschreibung

---

Landesverband "Urlaub auf dem Bauernhof in Bayern" e.V.

### Teilnehmer

---

Ca. 2.000 Bauernhöfe in Bayern

### Struktur

---

In Bayern, seit 1991.

### Inhalte

---

gemeinsames Logo, Katalogarbeit, Urlaub auf dem Bauernhof als Attraktion darstellen, Urlaub und Sport, Vermarktungskooperation, Angebotskooperation.



### Nutzen und Pflichten

---

Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam, Zusammenarbeit mit Fremdenverkehrsverbänden, seit 2000 Möglichkeit, die Qualität mit bis zu 5 Sternen zertifizieren zu lassen, Qualitätskriterien des Deutschen Tourismusverbandes.

## **Kneipp-Bund e. V.**

### Kurzbeschreibung

---

Dachverband der organisierten Kneipp-Bewegung

### Teilnehmer

---

mit 660 Ortsvereinen in Deutschland mehr als 160.000 Mitglieder.

### Struktur

---

mitgliederstärkste, unabhängige und gemeinnützige Gesundheitsorganisation in Deutschland, seit 1897 (Kneipp Bund), eingetragener Verein.

### Inhalte

---

Stärkung des Verbandes und seiner Grundsätze, Förderung der Verantwortlichkeit des Menschen für sich selbst sowie gegenüber Natur und Umwelt, Verbreitung des Kneipp'schen Gedankengutes mit den Handlungsfeldern des klassischen Naturheilverfahrens Wasser, Ernährung, Bewegung, Heilpflanzen und Lebensordnung, Prävention, Heilung und Rehabilitation

### Nutzen und Pflichten

---

Kneipp-Journal, Ausbildung, Gesundheitsförderung und Gesundheitsbildung nach den Grundlagen der Weltgesundheitsorganisation (WHO)

## **Naturland**

### Kurzbeschreibung

---

Verband für ökologischen Landbau e. V. kooperiert z.B. mit dem Bergbauernhof Spinnerlehen in Königssee.

### Teilnehmer

---

Bergbauernhof Spinnerlehen, 46.000 Bauern.

### Struktur

---

Weltweit, 1982 mit Sitz in Gräfelfing bei München gegründet.



### Inhalte

---

Öko-Kompetenz und soziale Verantwortung, Naturland als Zertifizierungsorganisation

### Nutzen und Pflichten

---

ohne Gentechnik anbauen, mindestens einmal jährlich von unabhängigen, staatlich anerkannten Kontrollstellen überprüft und erst nach genauer Prüfung aller Kontrollunterlagen von einem unabhängigen Entscheidungsgremium anerkannt.

## **Rupertus Therme Bad Reichenhall**

### Kurzbeschreibung

---

Therme und Hotels kooperieren mit Hilfe einer Gastkarte, Einfahren in den Salzheilstollen, Thermeneintritt, Übernachtung alles inkludiert

### Teilnehmer

---

Therme und Hotels in der Umgebung der Therme

### Struktur

---

Bad Reichenhall

### Inhalte

---

Pauschalangebote, Thermeneintritt und Beherbergung in Hotels als Package

### Nutzen und Pflichten

---

s. o.



## 10.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Berchtesgaden

Auch in Berchtesgaden gaben alle befragten Betriebe an, in Kooperationen eingebunden zu sein, und auch war der TVB mit 100% der Nennungen der von allem genannte Partner. Auch hier dominieren Hotels gleicher Ebene, an die weitervermittelt wird wenn das eigene Haus belegt ist sowie Internetplattformen, mit jeweils 89% fällt die Zustimmung zu beiden in Berchtesgaden nochmals deutlich höher aus als in den beiden anderen Vergleichsregionen.

Kooperationspartner	
TVB	100,00%
Hotels gleicher Ebene, an die weitervermittelt wird, wenn das Hotel belegt ist	88,89%
Wirtschaftsförderungsinstitut	11,11%
Euregio	11,11%
Kosmetik	11,11%
Reisebüros	55,56%
HGV (Hotel und Gastwirtevereinigung)	33,33%
HoGast	33,33%
Wäscherei	11,11%
Arbeitsamt	11,11%
Golfclub	11,11%
Therme	33,33%
Werbeagenturen	11,11%
BHG (Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband)	44,44%
Internetplattformen	88,89%
Autocenter	11,11%
ASLAN-Gesundheitszentrum	11,11%
Kur- und Verkehrsverein	11,11%
Alpine Wellness	11,11%
Wellvital Hotel	11,11%
Kurmittelhaus Moderne	22,22%
Info Bad Reichenhall	11,11%
VDR (Verband deutscher Reiseunternehmer)	11,11%
Salzbergwerk	11,11%

Abb. 10.1: Kooperationspartner befragte Betriebe

Weitere Wichtige Partner sind in Berchtesgaden Reisebüros (56%), der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband BHG (44%) die Hoteliers- und Gastwirtevereinigung HGV (33%), die HoGast (33%) sowie das Kurmittelhaus. Eine klei-



nerer Rolle spielen Partner wie die Terme, der Golfclub, Wäschereien, Werbeagenturen, der Kur- und Verkehrsverein, die Info Bad Reichenhall oder das Salzbergwerk.

### Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird

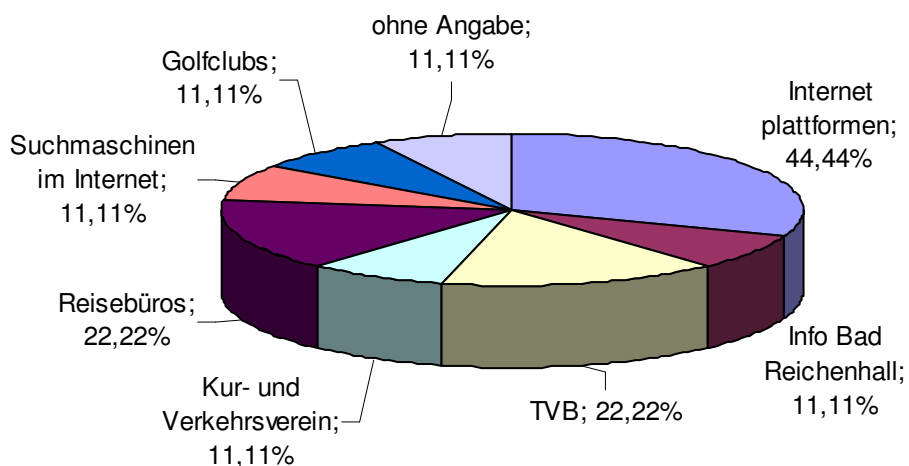


Abb. 10.2: Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird

Am meisten profitiert wird nach Ansicht der Befragten von der Zusammenarbeit mit Internetplattformen (44%), auch der TVB und Reisebüros (je 22%) heben sich noch von anderen Nennungen wie z. B. Golfclubs, der Info Bad Reichenhall, dem Kur- und Verkehrsverein und Suchmaschinen im Internet (je 11%) ab.

Ausgesucht werden die Kooperationspartner vor allem nach ihrer Verlässlichkeit, ihrer Kompetenz und aufgrund bisheriger gemeinsamer Projekte (je 16%). Darauf folgen Faktoren wie der Bekanntheitsgrad und Kontakte in der Branche (je 14%) sowie das Qualitätsverständnis (13%) und die Finanzstärke (11%).

Weitere genannte Auswahlkriterien beinhalten Faktoren wie Flexibilität, Buchbarkeit auch aus dem Ausland, ein unkompliziertes Handling, Vertrauen, Mundpropaganda, die gebotenen Konditionen oder die angesprochene Zielgruppe.



## Kriterien, nach denen Kooperationspartner ausgesucht werden

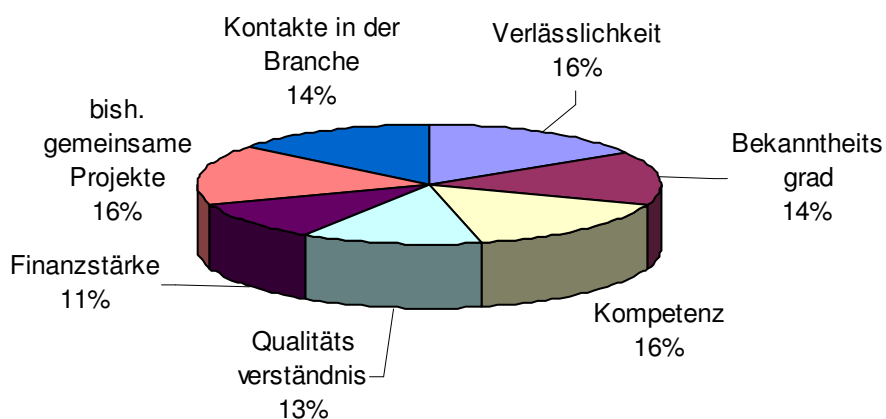


Abb. 10.3: Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner

## Sonstige genannte Kriterien

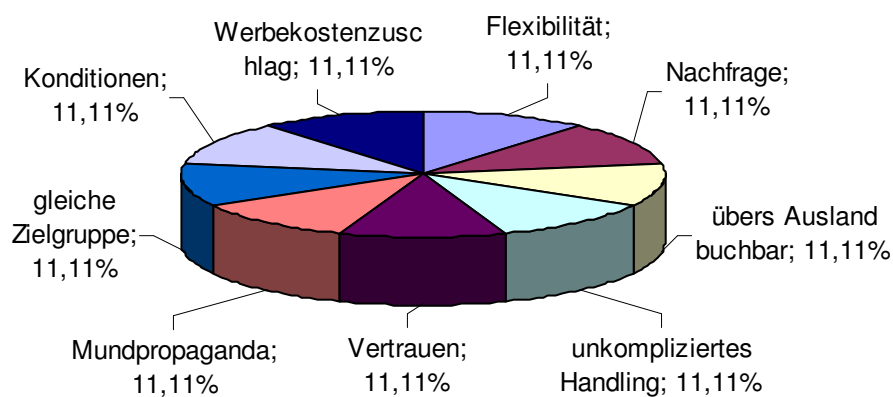


Abb. 10.4: Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner



In welcher Wettbewerbsbeziehung stehen Sie zu Ihren Kooperationspartnern?			
		wenige Märkte	mehrere Märkte
Mitbewerber? JA	22,22%	50,00%	50,00%
NEIN	0,00%		
BEIDES	77,77%		

Abb. 10.5: Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern

Nur 22% der befragten Betriebe sehen ihre Kooperationspartner ausdrücklich als Mitbewerber, davon die Hälfte nur auf wenigen Märkten, die andere Hälfte auf mehreren Märkten. Keiner der Befragten sah allerdings gar keine Konkurrenz zu den Kooperationspartnern, die Mehrheit von 78% sah die Gegenseite sowohl als Partner als auch als Mitbewerber.

### Ausweitung bestehender Kooperationen oder Hinzunahme neuer Partner

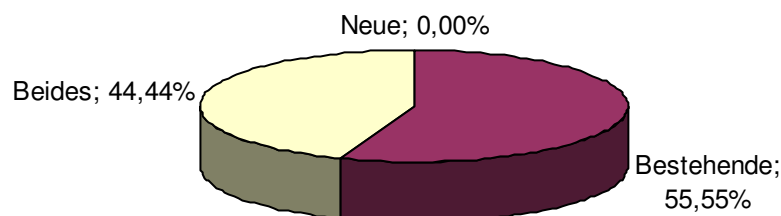


Abb. 10.6: Ausweitung von Kooperationen

Bei einer eventuellen Ausweitung von Kooperationen würde es die Mehrheit der Befragten bevorzugen, bestehende Kooperationen auszubauen (55%). Die restlichen Befragten halten eine Kombination aus Ausweitung bestehender und dem Eingehen von neuen Kooperationen für die beste Lösung, keiner der befragten Betriebe setzt nur auf neue Kooperationen. Im Vergleich der untersuch-



ten Regionen ist damit die Zustimmung zu bestehenden Kooperationen hier am höchsten.

<b>Wo glauben Sie, sind Ihre größten Schwachstellen bezüglich Kooperationen?</b>	
finanziell schwach	11,11%
Umkreissuche schwierig	11,11%
Zeitmangel	22,22%
Flexibilität fehlt	11,11%
Anbahnungsschwierigkeiten	11,11%
falsche Betriebsgröße	22,22%
keine eindeutige Positionierung	11,11%
keine Angabe	11,11%

*Abb. 10.7: Schwachstellen bezüglich Kooperationen*

Die Zustimmung zu den Kriterien, die eigene Schwachstellen bei Kooperationen ausmachen, ist auch in Berchtesgaden nicht besonders ausgeprägt, die falsche Betriebsgröße und Zeitmangel wurden hier etwas häufiger genannt als z. B. fehlende Flexibilität, Anbahnungsschwierigkeiten, die falsche Betriebsgröße oder eine fehlende eindeutige Positionierung.

<b>Welche Probleme ergaben sich durch Kooperationen?</b>	
fehlende Kompetenzen	33,33%
Angst, Kernkompetenzen zu verlieren	22,22%
zu hohe Dominanz der Partner	55,56%
fehlende Harmonie	55,56%
eingeschränkte Autonomie	33,33%
der Kooperationserfolg konnte nicht gerecht verteilt werden	11,11%
zu große Koordinationsschwierigkeiten	22,00%
Trittbrettfahrerproblematik	44,44%
sonstige	22,22%
Interesse fehlt	11,11%
Vertrauen fehlt	11,11%

*Abb. 10.8: Probleme durch Kooperationen*

Hinsichtlich Problemen, die in Kooperationen allgemein entstehen, werden Probleme vor allem in einer zu hohen Dominanz der Partner und fehlender Harmonie (je 56%) gesehen, weitere wichtigere Punkte waren die ,Trittbrettfah-



rerproblematik' (44%), fehlende Kompetenzen und eingeschränkte Autonomie (je 33%), die Angst, Kernkompetenzen zu verlieren und sonstige Bedenken (fehlendes Interesse und Vertrauen) (je 22%) sowie Probleme bei der Verteilung des Kooperationserfolges (11%).

Die Frage, ob sich die Betriebe als innovative Unternehmer bezeichnen, ergab einen Mittelwert von 3,36 auf der Skala von 1 (setzen nicht auf Innovationen) bis 5 (Innovationen sind sehr wichtig). Nach dem Innovationstyp gefragt, ergab sich ein Mittelwert von 3,56 auf einer Skala von 1 (eher Nachahmer) bis 5 (eher Vorreiter bei Innovationen).

Nutzen Sie zur Sicherung Ihrer Qualität Kooperationen mit Qualitätskriterien?				
nein	66,67%			
ja	33,33%	welche		
			Qualitätsoffensive Berchtesgaden	11,11%
			Wellvital Bayern	33,33%
			Carekatalog Neckermann	11,11%
			Wanderhotels	22,22%
			Radfahrerhotels	11,11%
			Motorradhotels	11,11%
			Thermenpartnerbetrieb	11,11%
			TUI-Haus	11,11%
			Schlummeratlas (Automobil)	11,11%
			Alpine Wellness	11,11%

Abb. 10.9: Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien

Ist Ihr Betrieb durch Zertifikate ausgezeichnet?				
nein	44,44%			seit wann (Durchschnitt)
ja	55,55%	welche		
			Wellvital Bayern	33,33% 3,33 Jahre
			goldenes Umweltsiegel	11,11% 3 Jahre
			Radfahrerhotels	11,11% 3 Jahre
			Thermenpartnerbetrieb	11,11% 1 Jahr
			Wanderhotels	22,22% 2,5 Jahre
			TUI-Haus	11,11% 5 Jahre
			Motorradhotel	11,11% 3 Jahre
			Alpine Wellness	11,11% 4 Jahre
			VDR (Verband dt. Reiseunternehmer)	11,11% 5 Jahre
			Gipfeltreffen (Tagungen)	11,11% 4 Jahre

Abb. 10.10: Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate



Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen Sie mit Kooperationspartnern zusammenarbeiten und gewichten Sie diese						
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	gesamt	Zusatzinformation (Kooperationspartner im jeweiligen Bereich)
Beschaffung	77,78%				77,78%	Hogast; HGV, GEV (Gastwirteeinkaufsverbund), Autocenter, Internet
Personal	22,22%	11,11%			33,33%	Arbeitsamt, Agentur
DL-Erstellung	33,33%	11,11%			44,44%	Wäscherei, Reinigungsfirma
Werbung/Marketing	77,78%				77,78%	Werbeagenturen, TVB, Internetplattformen, TUI, KurGmbH
Marktforschung					0,00%	
Vertrieb/Verkauf	77,78%				77,78%	Internetplattformen, TVB, Printmedien, TUI
Finanzen	33,33%				33,33%	Steuerbüro
Forschung					0,00%	
EDV	44,44%				44,44%	Werbeagenturen, Webfirmen
Wellness	33,33%	11,11%			44,44%	Masseur, Firma Physiotherm (Österreich), Babor Kosmetik, Kosmetikerin
Sonstige						

Abb. 10.11: Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner



Etwa ein Drittel der befragten Betriebe nutzt Kooperationen mit Qualitätskriterien zur Qualitätssicherung, dabei wurden hauptsächlich Wellvital Bayern und die Wanderhotels genannt.

Weitere Nennungen entfielen auf die Qualitätsoffensive Berchtesgaden, den Carekatalog von Neckermann, die Radfahrerhotels oder Motorradhotels, den Schlummeratlas, die TUI-Häuser, Alpine Wellness und Partnerbetriebe der Thermen. Mit Zertifikaten ausgezeichnet sind 56% der Betriebe, auch hier wurden Wellvital Bayern und die Wanderhotels öfter genannt als das goldene Umweltsiegel, die Radfahrerhotels, die Thermenpartnerbetriebe, TUI-Haus, Motorradhotels, Alpine Wellness oder der VDR (Verband Deutscher Reiseunternehmer).

Vergleichbar mit den beiden anderen untersuchten Regionen sind auch Werbung und Marketing sowie Vertrieb und Verkauf die wichtigsten Kooperationsbereiche. In Berchtesgaden kommt mit der Beschaffung jedoch noch ein gleichwertiger dritter Faktor hinzu (alle 78%), der in den Vergleichsregionen kaum Bedeutung aufwies.

### Kooperationen im Wellnessbereich

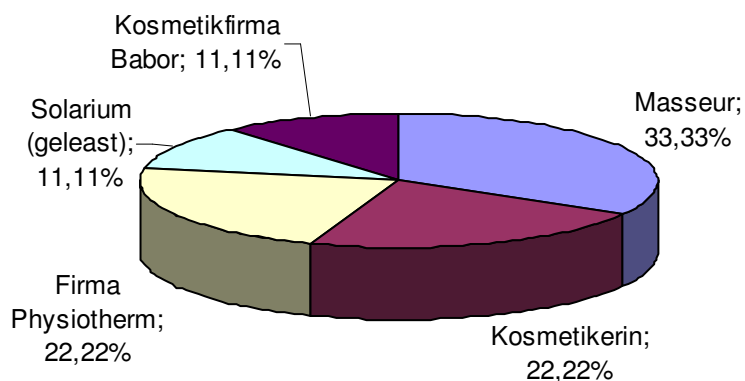


Abb. 10.12: Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich



Ähnliches gilt für die EDV mit 44% der Nennungen. Die Dienstleistungserstellung an sich, Finanzen und Wellnessbereich wurden jeweils von 33% genannt, Personal von 22%. Forschung im Allgemeinen und Marktforschung im Speziellen wurde von keinem der befragten Betriebe als sehr wichtiger Kooperationsbereich eingestuft.

Kooperationen im Wellnessbereich wurden vor allem mit Masseuren, Kosmetikern und der Firma Physiotherm eingegangen, auch geleaste Solarien und die Kosmetikfirma Babor wurden genannt.

Sind Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger als in anderen Bereichen?

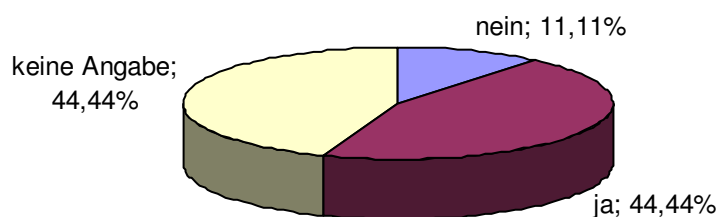


Abb. 10.13: Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche

Auch in Berchtesgaden wird die Frage nach Kooperationen im Wellnessbereich im Vergleich zu Kooperationen in anderen Bereichen nicht eindeutig beantwortet. 44% sind zwar der Meinung, dass Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger sind als in anderen Bereichen, eine gleich große Anzahl an Befragten hat dazu jedoch keine Meinung und nur 11% sprechen sich dagegen aus.

Das Destinationsmanagement spielt in Berchtesgaden nach Ansicht der Mehrzahl der befragten Betriebe keine oder nur eine kleine Rolle (67%). Genannte Gründe dafür liegen darin, dass das Destinationsmanagement zu schwach sei, zu träge, sich zu wenig kümmert und ‚nur abkassiert‘. Eine große Rolle sehen



dagegen 33% und begründen dies mit dem Knüpfen von Kontakten, dem Vorschlagen von Kooperationspartnern und der Haupthilfe durch den Kur- und Verkehrsverein sowie durch die KurGmbH.

## Rolle des Destinationsmanagements bei der Kooperationsbildung

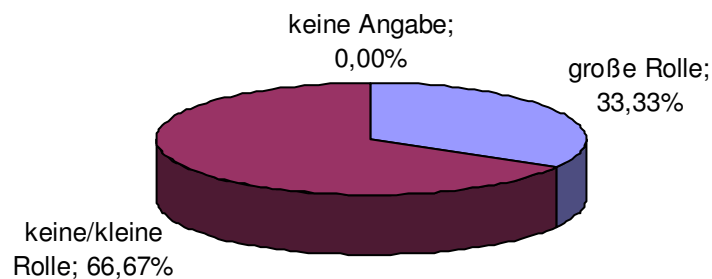


Abb. 10.14: Rolle des Destinationsmanagements

## Kooperationsverhalten in der Destination im Vergleich zu anderen Destinationen

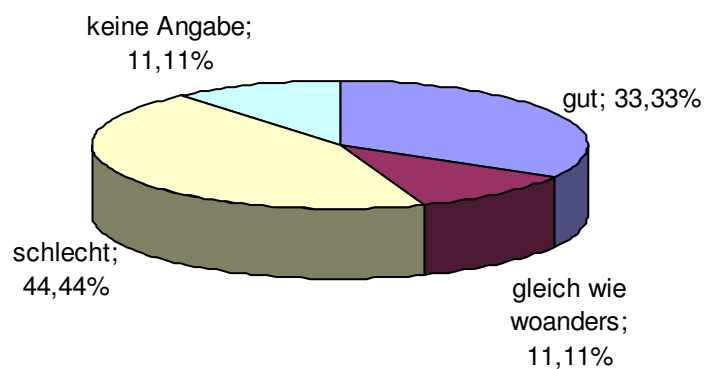


Abb. 10.15: Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen



Im Vergleich zu anderen Destinationen wird das Kooperationsverhalten von 44% als schlecht eingeschätzt, 11% machten keine Angabe oder waren der Meinung es sei so gut oder schlecht wie woanders und nur 33% bezeichneten es als gut. Das gute Kooperationsverhalten sahen die Befragten in der Mentalität und ‚weil jeder jeden kennt‘, der Hilfe des TVB, die den Erfolg steigert und dem generellen Versuch, Kräfte zu bündeln begründet. Das schlechte Kooperationsverhalten lag wiederum am Kirchturmdenken, zu kleinem Etat, einer eher geringen Zustimmung zur Marketinggesellschaft BGDG (in der jedoch die Mehrzahl der Betriebe Mitglied ist) und der Tatsache, dass die Hoteliers ‚nur jammern, aber nichts tun‘.



# 11 Zusammenfassung

## 11.1 Destinationsübergreifende Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Über alle drei untersuchten Regionen hinweg betrachtet, ist der TVB mit 100% aller Nennungen der dominierende Kooperationspartner. An zweiter Stelle steht die Zusammenarbeit mit einem anderen Hotel gleicher Ebene, an das Gäste weiter vermittelt werden, wenn das eigene Haus belegt ist.

Kooperationen, die in allen Destinationen vorkommen

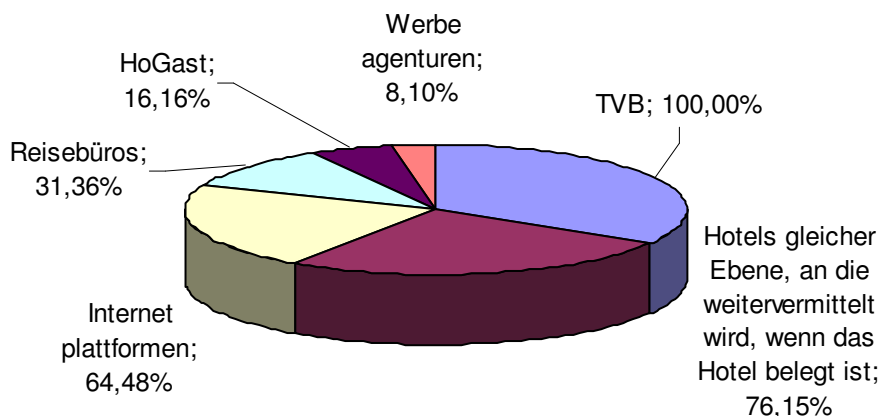


Abb. 11.1: Kooperationen über alle Regionen hinweg

An nächster Stelle steht die Kooperation mit Internetplattformen (64%), deutlich weniger Bedeutung weisen Kooperationen mit Reisebüros (31%), Werbeagenturen (8%) oder der HoGast (16%) auf. Die Frage, von welchen Kooperationen am meisten profitiert wird, weist jedoch ein unterschiedliches Bild auf: hier wird die Zusammenarbeit mit dem TVB nur von 16% der Befragten genannt, die Zusammenarbeit mit Internetplattformen kommt hingegen auf 37% der Nennun-



gen. Die Wettbewerbsbeziehungen zu den Kooperationspartnern stellen sich relativ ausgewogen dar, es geben zwar 43% an, dass ihre Kooperationspartner ihre Mitbewerber sind, davon sind jedoch zu 54% nur wenige Märkte betroffen, in 29% mehrere Märkte und in nur 17% fast alle Märkte. Für 23% der Befragten sind die Kooperationspartner keine Mitbewerber, in 34% der Fälle sind sie sowohl Partner als auch Mitbewerber.

In welcher Wettbewerbsbeziehung stehen Sie zu Ihren Kooperationspartnern?				
		wenige Märkte	mehrere Märkte	fast alle Märkte
Mitbewerber? JA	42,97%	53,97%	28,84%	17,19%
NEIN	23,01%			
BEIDES	34,00%			

Abb. 11.2: Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern

Bei der Ausweitung der Kooperationstätigkeiten wird von 58% bevorzugt, bestehende Kooperationen auszubauen, neue Kooperationen sind für 13% die bessere Alternative. 31% schließlich halten beide Optionen für die optimale Lösung.

Ausweitung bestehender Kooperationen oder Hinzunahme neuer Partner

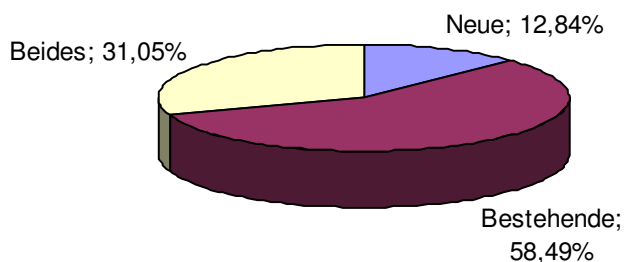


Abb. 11.3: Ausweitung von Kooperationen



Auf die Frage nach eigenen Schwachstellen bei Kooperationen war die Antwortintensität über alle drei untersuchten Regionen gleichmäßig weniger ausgeprägt, also wenig eigene Schwachstellen gesehen oder genannt.

### gemeinsame Schwachstellen der drei Destinationen

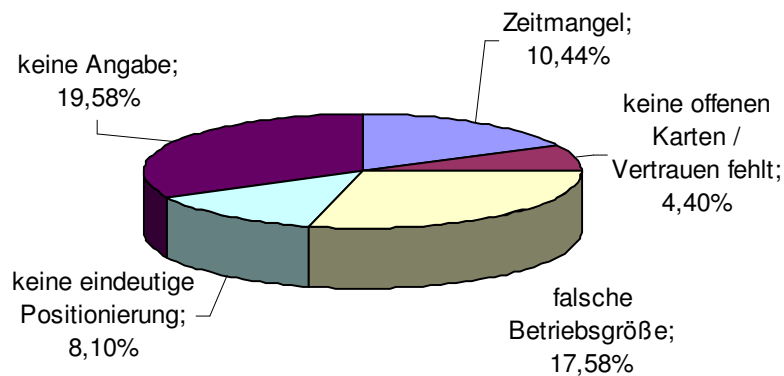


Abb. 11.4: Schwachstellen bezüglich Kooperationen

Zu den Faktoren mit der insgesamt größten Bedeutung gehören die falsche Betriebsgröße (18%), Zeitmangel (10%) und eine fehlende eindeutige Positionierung (8%). Festzuhalten ist hier, dass fehlendes Vertrauen insgesamt eine geringere Rolle spielt, außerdem dass nahezu ein Fünftel der Befragten hier keine Angaben macht und also keine eigenen Schwächen im Bereich Kooperationen sieht.

Probleme durch Kooperationen ergeben sich vor allem durch fehlende Kompetenzen (33%), die Angst, Kernkompetenzen zu verlieren (25%), eine zu hohe Dominanz der Partner (45%), fehlende Harmonie (50%), eingeschränkte Autonomie (31%), Probleme bei der gerechten Verteilung des Kooperationserfolges (39%) und der Trittbrettfahrerproblematik (41%).



### Probleme

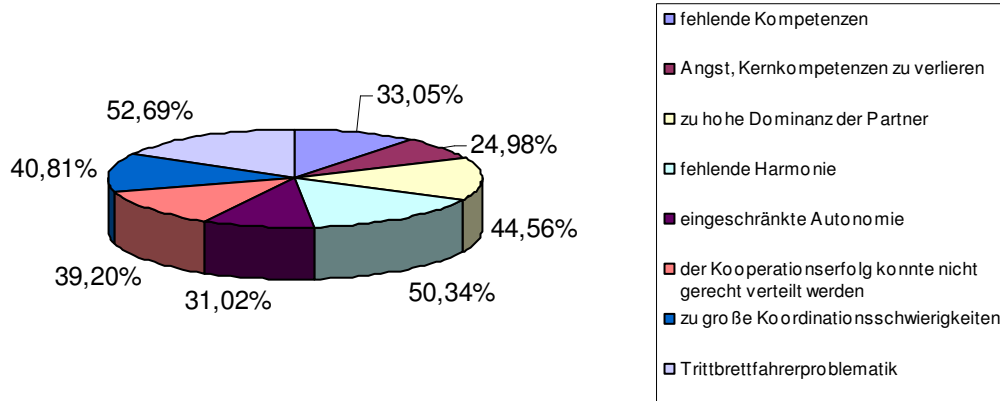


Abb. 11.5: Probleme durch Kooperationen

Auf die Frage, ob sie sich selbst als innovative Unternehmer bezeichnen würden, lag der Mittelwert aller Antworten bei 3,45 auf einer Skala von 1 (setzen nicht auf Innovationen) bis 5 (Innovationen sind sehr wichtig). Die Frage nach dem Innovationstyp ergab über alle befragten Betriebe einen Mittelwert von 3,69 auf einer Skala von 1 (eher Nachahmer) bis 5 (eher Vorreiter bei Innovationen). Knapp 40% der Betriebe nutzen Kooperationen mit Qualitätskriterien, 31% der Betriebe sind zertifiziert.

### Kooperationen mit Qualitätskriterien

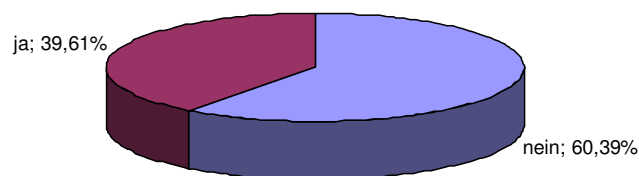


Abb. 11.6: Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien



### Zertifikate

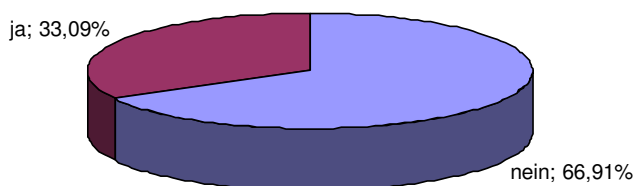


Abb. 11.7: Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate

Schwerpunkte der Kooperationstätigkeiten liegen vor allem in der Werbung und im Marketing (71%) und dem Vertrieb und Verkauf (66%), ein weiterer gewichtiger Punkt ist die Beschaffung mit 53%. EDV, Wellness und Finanzen werden von ca. 25-30% als wichtige Bereiche betrachtet, dies trifft für die Dienstleistungserstellung im Allgemeinen nur für 22%, für Personal nur für 18%, und im Bereich Marktforschung nur für 16% bzw. im Bereich der allgemeinen Forschung nur für 5% zu.

### Bereiche der Kooperationen

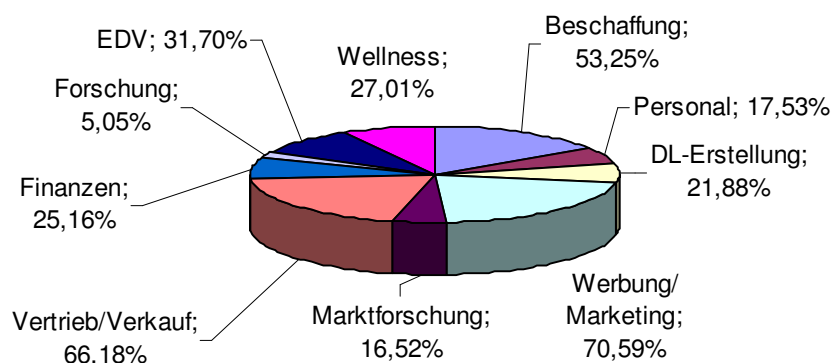


Abb. 11.8: Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner



### von allen drei Destinationen gemeinsame genannte Kooperationen im Wellnessbereich

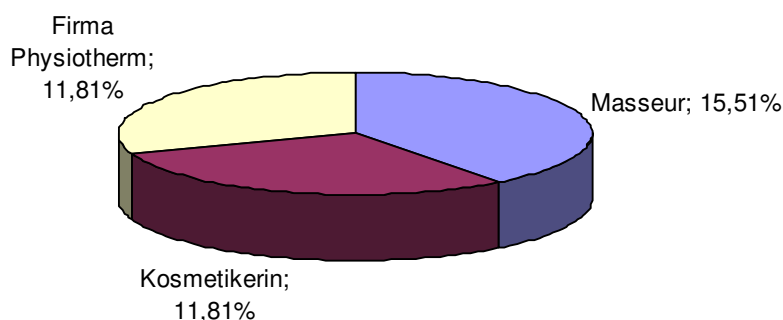


Abb. 11.9: gemeinsame genannte Kooperationen im Wellnessbereich

Bei Kooperationen im Wellnessbereich wurde eine Zusammenarbeit mit Masseuren, mit Kosmetikern und der Firma Physiotherm über alle untersuchten Regionen hinweg genannt. Auf die Frage, ob Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger sind als in anderen Bereichen, konnte die Mehrzahl (47%) der Befragten gar keine Antwort geben. Mit 28% Zustimmung und 25% Ablehnung kann hier keine klare tendenz ausgemacht werden.

### Sind Kooperationen im Wellnessbereich schwieriger als in anderen Bereichen?

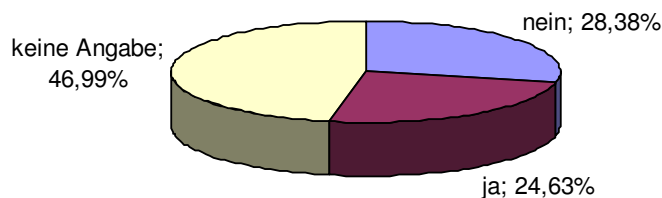
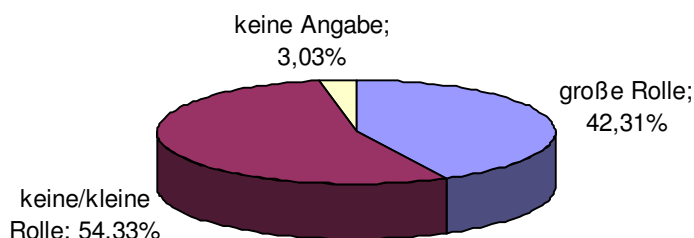


Abb. 11.10: Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche



### Rolle des Destinationsmanagements bei der Kooperationsbildung



*Abb. 11.11: Rolle des Destinationsmanagements*

Die Rolle des Destinationsmanagements bei der Kooperationsbildung ist über alle untersuchten Regionen hinweg ebenfalls sehr unterschiedlich. Während hier zwar nahezu alle Befragten eine Meinung dazu haben (nur 3% machten keine Angabe), so ist die Gruppe derer, die die Rolle des Destinationsmanagements für groß halten nahezu genauso groß wie die Gruppe derer, die die Rolle für klein bzw. nicht existent hält (54%).

Der Vergleich des eigenen Kooperationsverhaltens mit den in anderen Destinationen ergibt ebenfalls ein uneinheitliches Bild: Die Anteile derer, die es für gut halten (31%) sind nahe zu gleich gross wie derer, die es für schlechter halten (32%). Mit 22% finden es ebenfalls viele Befragte als gleich wie woanders, 13% machten hierzu keine Angabe.



## Kooperationsverhalten in der Destination im Vergleich zu anderen Destinationen - Gesamteinschätzung

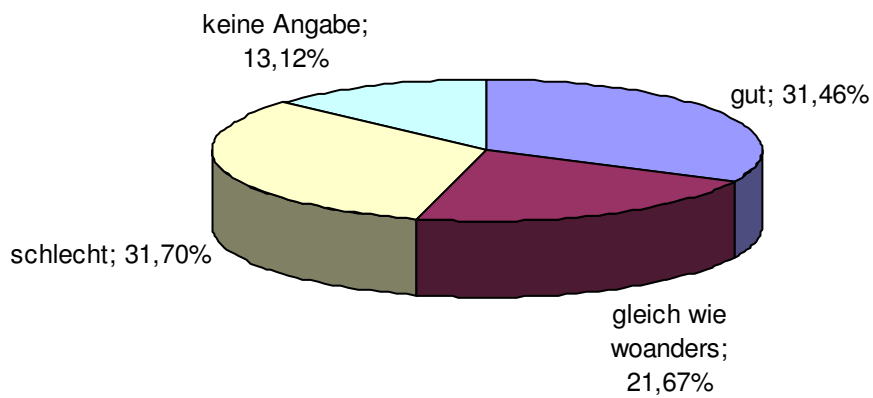


Abb. 11.12: Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen



### 11.2 Gegenüberstellung ausgewählter Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in den drei Regionen

Nr.	Region	Betriebsgröße	Berufserfahrung	Ausbildung	Alter
1		70 Betten	30 Jahre	Matura	50
2		50 Betten	40 Jahre	Köchin	60
3		60 Betten	25 Jahre	Bankangest.	49
4		31 Betten	22 Jahre	Gastgewerbliche Berufsschule	49
5		42 Betten	15 Jahre	Hotelkaufmann	43
6		40 Betten	40 Jahre	Kaufmänn. Ausb.	58
7		40 Betten	30 Jahre	Handelsschule	49
8		60 Betten	40 Jahre	Hotelfachschule	57
9		45 Betten	30 Jahre	Hotelfachschule	57
10		24 Betten	20 Jahre	im Betrieb aufgewachsen	50
11		21 Betten	1 Jahr	Hotelfachschule	23
12		34 Betten	5 Jahre	Kurse	55
13		50 Betten	35 Jahre	Handelsabschluss	50
14		20 Betten	4 Jahre	Koch	41
15	Meraner Land	104 Betten	35 Jahre	Lehre	55
16		40 Betten	30 Jahre	Friseurin	44
17		36 Betten	7 Jahre	Hotelfachschule	33
18		35 Betten	27 Jahre	Handelskaufmann	51
19		40 Betten	40 Jahre	-	63
20		66 Betten	1,5 Jahre	Tourismus FH	33
21		50 Betten	4 Jahre	Hotelfachschule	27
22		50 Betten	25 Jahre	tourist. Kurse	55
23		56 Betten	22 Jahre	Hotelfachschule	43
24		65 Betten	33 Jahre	Kaufmänn. Ausb.	50
25		65 Betten	38 Jahre	Hotelfachschule	65
26		40 Betten	40 Jahre	Hotelkaufmann	60
27		78 Betten	12 Jahre	Unternehmerakademie des ÖHV	54
28		50 Betten	5 Jahre	Hotelfachschule	33
29	58 Betten	27 Jahre	Gastgewerbliche Berufsschule	48	
30	50 Betten	20 Jahre	Hotelfachschule	54	
31	60 Betten	27 Jahre	Hotelfachschule	63	
32	72 Betten	20 Jahre	Tourismus FH	44	
33	125 Betten	30 Jahre	Hotelmanager (Unilehrgang)	32	
34	Gasteinertal	40 Betten	35 Jahre	Hotelfachschule	52
35		60 Betten	100 Jahre	tourist. Ausbildung	60
36		27 Betten	80 Jahre	tourist. Weiterbildung	58
37		30 Betten	28 Jahre	Kurse, Weiterbild.	47
38		60 Betten	30 Jahre	Hotelsekretärin	57
39		169 Betten	62 Jahre	tourist. Ausbildung	38
40		90 Betten	10 Jahre	Hotelfachschule	30
41		110 Betten	7 Jahre	Unternehmerakademie	38
42		56 Betten	27 Jahre	erste Küchenmeisterin Österreichs	56
43		50 Betten	25 Jahre	Bilanzbuchhalterin	50
44		25 Betten	30 Jahre	Koch	52
45		20 Betten	25 Jahre	Hotelfachschule	49
46		28 Betten	20 Jahre	Hotelfachschule	48
47		32 Betten	30 Jahre	Koch	52
48	Berchtesgaden	70 Betten	20 Jahre	Hotelfachschule	40
49		110 Betten	2,5 Jahre	Programmierer	42
50		25 Betten	34 Jahre	Einzelhandelskauffrau	57
51		90 Betten	20 Jahre	Diplomkauffrau	49
52		47 Betten	18 Jahre	Koch	47
53		46 Betten	35 Jahre	Verkäuferin	65
54		80 Betten	17 Jahre	Koch	35
55		16 Betten	24 Jahre	Einzelhandelskauffrau	46
56		256 Betten	4 Jahre	Hotelkaufmann	46

Abb. 11.13: Überblick über Befragtensample

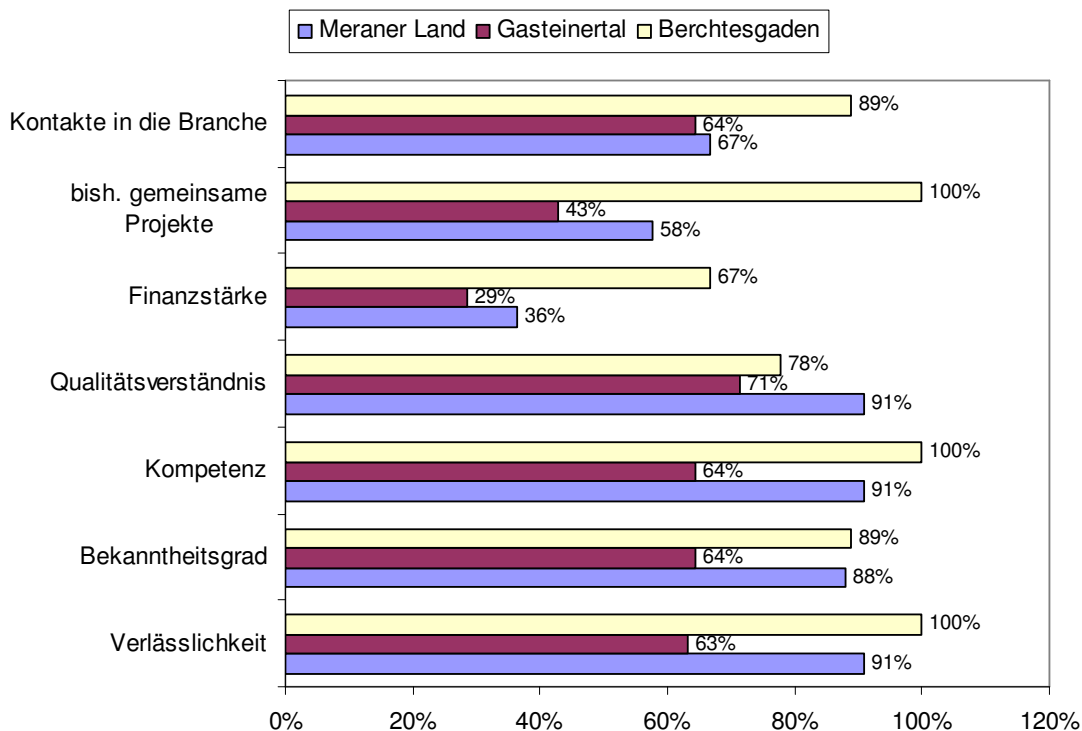


Abb. 11.14: Kriterien bei der Auswahl von Kooperationspartnern

Bei den Kriterien für die Auswahl von Kooperationspartnern ergeben sich in der direkten Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen sowohl Ähnlichkeiten wie auch Unterschiede. Kontakte in die Branche finden in Meraner Land und im Gasteinertal eine Zustimmung von um die 65%, dieses Kriterium ist jedoch mit ca. 90% in Berchtesgaden noch deutlich wichtiger. Gleiches trifft auf bisherige gemeinsame Projekte zu, die von allen Befragten in Berchtesgaden genannt wurden, auch hier liegen die Werte im Meraner Land (58%) und im Gasteinertal (43%) deutlich darunter. Auch auf die Finanzstärke wird in Berchtesgaden mit 67% etwa doppelt so viel Wert gelegt wie in Meran (36% oder gar im Gasteinertal (29%). Das Qualitätsverständnis wiederum findet die höchste Zustimmung im Meraner Land mit 91%, im Gasteinertal (71%) und in Berchtesgaden (78%) wurde dies weniger häufig genannt. Die Kompetenz der potentiellen Partner findet wieder 100-prozentige Zustimmung in Berchtesgaden bei 91% im Meraner Land und 64% im Gasteinertal. Mit 89% bzw. 88%



ist der Bekanntheitsgrad sowohl in Berchtesgaden als auch im Meraner Land relativ hoch, im Gasteinertal liegt er dagegen nur bei 64%. Ähnlich stellt sich das Bild bei der Verlässlichkeit dar, 100% Zustimmung in Berchtesgaden und 91% Zustimmung im Meraner Land stehen eine Zustimmungsrate von nur 63% im Gasteinertal gegenüber.

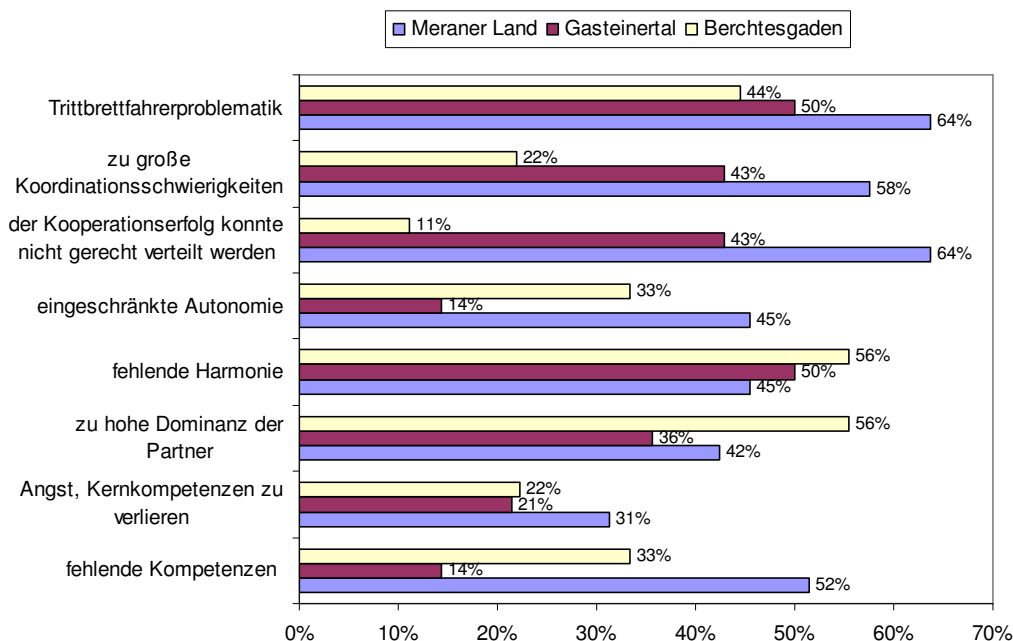


Abb. 11.15: Probleme in Kooperationen

Beim Vergleich der Antworten auf die Frage nach Problemen in Kooperationen ist das Bild ebenfalls differenziert. Mit 64% der Nennungen ist die Trittbrettfahrerproblematik im Meraner Land am stärksten vertreten, im Gasteinertal sind es nur 50% und in Berchtesgaden gar nur 44%. Auch bei den Koordinationschwierigkeiten liegt das Meraner Land mit 58% deutlich vor den anderen beiden Regionen mit nur 43% (Gasteinertal) und 22% (Berchtesgaden). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Problemen mit der Verteilung des Kooperationserfolges: auch hier liegt das Meraner Land mit 64% deutlich vor dem Gasteinertal mit 43% und Berchtesgaden mit nur 11%. Probleme durch eine eingeschränkte Autonomie werden ebenfalls im Meraner Land mit 45% am stärksten wahrgenommen, in Gastein liegt der Anteil nur bei 14%, in Berchtesgaden dagegen mit



33% wieder etwas höher. Bei der fehlenden Harmonie in Kooperationen liegen jedoch alle 3 untersuchten Regionen mit 45-50% fast gleichauf. Eine zu starke Dominanz der Partner wird in Berchtesgaden am ehesten als Problem gesehen (56%), gefolgt vom Meraner Land mit 42% und dem Gasteinertal mit nur 36%. Fehlende Kompetenzen sind im Meraner Land mit 52% besonders dominant, in Berchtesgaden wurde dies nur von 33% und im Gasteinertal nur von 14% genannt.

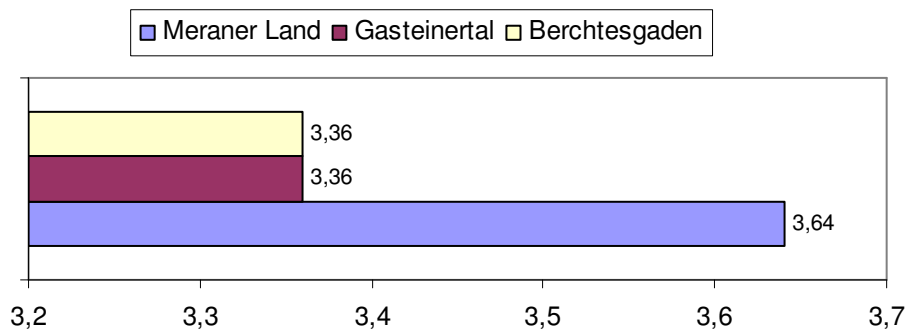


Abb. 11.16: Innovationsgrad der Unternehmer

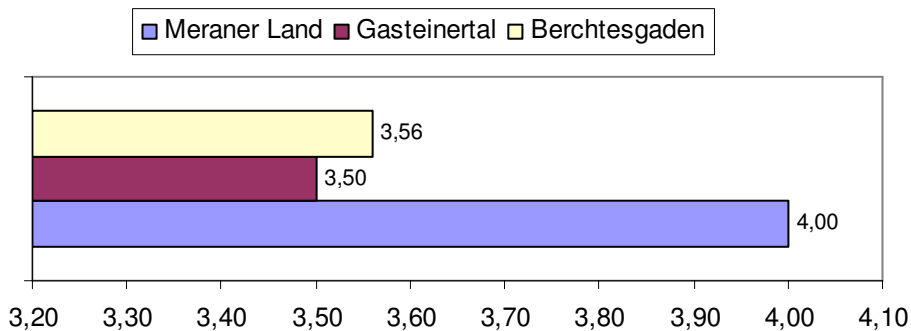


Abb. 11.17: Innovationstyp der Unternehmer

Die Frage nach der Selbsteinschätzung des Innovationsgrades zeigt, dass sich die Unternehmer im Meraner Land mit 3,64 auf einer Skala von 1 (setzen nicht auf Innovationen) bis 5 (Innovationen sind sehr wichtig) für doch um einiges in-



novativer halten als in den beiden Vergleichsregionen, die mit einem Mittelwert von 3,36 gleichauf liegen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach dem Innovationstyp: auch hier sehen sich die Unternehmer des Meraner Landes mit einem Mittelwert von 4 auf einer Skala von 1 (eher Nachahmer) bis 5 (eher Vorreiter bei Innovationen) deutlich vor den beiden Vergleichsregionen mit 3,56 in Berchtesgaden und 3,50 im Gasteinertal.

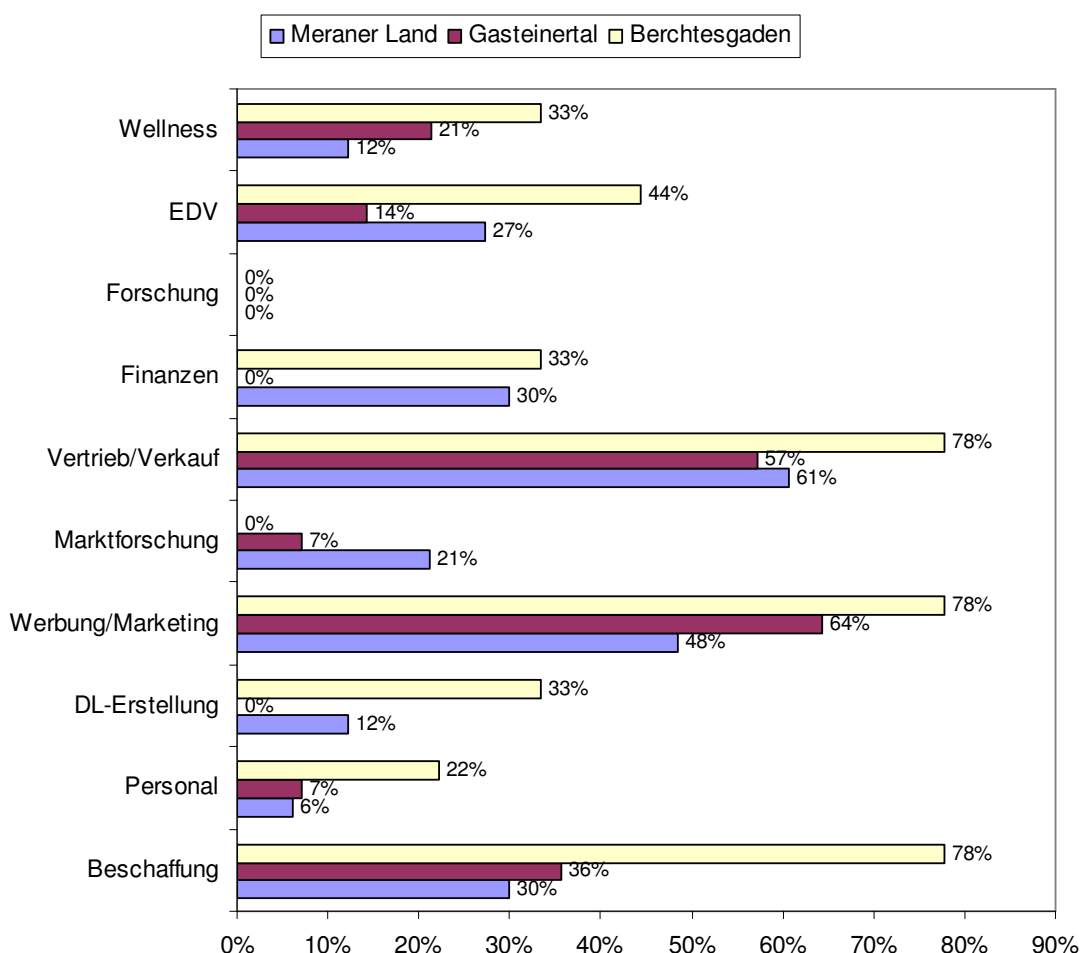


Abb. 11.18: Sehr wichtige Kooperationsbereiche

Die Gewichtung der Kooperationsbereiche zeigt Übereinstimmungen zwischen den Regionen, jedoch auch deutliche Unterschiede. Wellness wird von allen



Regionen als wichtiger Kooperationsbereich gesehen, in Berchtesgaden liegt es jedoch mit 33% deutlich vor dem Gasteinertal (21%) und dem Meraner Land (12%). Ähnlich wichtig scheint der Bereich EDV zu sein, auch hier findet sich die größte Zustimmung in Berchtesgaden mit 44%, gefolgt von 27% im Meraner Land und 14% in Gasteinertal. Forschung ist für keine der Regionen ein wichtiger Kooperationsbereich. Finanzen sind mit 33% in Berchtesgaden und 30% im Meraner Land ein Thema, finden jedoch im Gasteinertal gar keine Zustimmung. Mit 87% in Berchtesgaden, 57% im Gasteinertal und 61% im Meraner Land ist der Bereich Vertrieb und Verkauf durchgängig einer der wichtigsten Kooperationsbereiche. Gleiches gilt für Werbung und Marketing mit 78% Zustimmung in Berchtesgaden, 61% im Meraner Land und 48% im Gasteinertal. Marktforschung hingegen wird von den Befragten aus Berchtesgaden gar nicht genannt, auch im Meraner Land (21%) und im Gasteinertal (7%) hat es einen relativ geringen Stellenwert hinsichtlich Kooperationen.

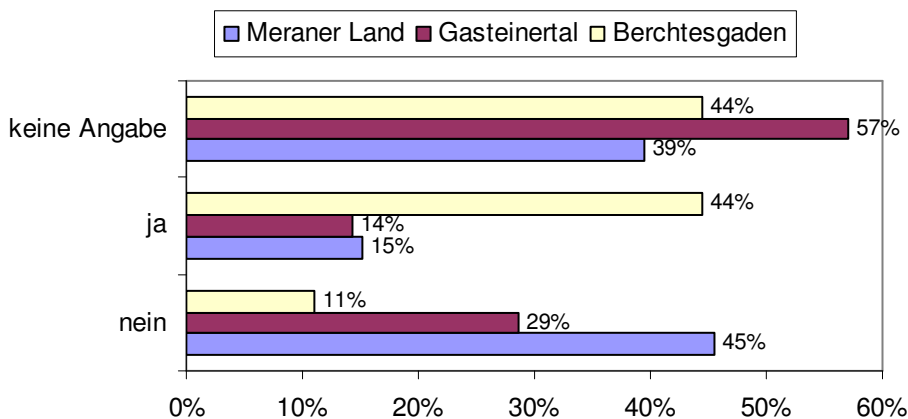


Abb. 11.19: Schwierigkeit von Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche

Die Dienstleistungserstellung im Allgemeinen trifft im Gasteinertal wiederum auf gar keine Zustimmung, im Meraner Land nannten dies 12% und mit 33% immerhin ca. ein Drittel der Befragten aus Berchtesgaden. Hier ist auch der Bereich Personal mit 22% von gewisser Bedeutung, während dies auf das Mera-



ner Land mit 6% und das Gasteinertal mit 7% deutlich weniger zutrifft. Die Beschaffung hat schließlich in Berchtesgaden ebenfalls eine deutlich höhere Bedeutung (78%) als im Meraner Land (30%) und im Gasteinertal (36%).

Abb. 11.19 zeigt, dass die Frage auf die Schwierigkeit von Kooperationen im Wellnessbereich im Vergleich zu Kooperationen in anderen Bereichen schwer zu beantworten ist. In allen drei untersuchten Regionen ist der Anteil an ‚keine Angabe‘ relativ hoch. Von denen, die die Frage beantworteten, lässt sich jedoch kein allgemeines Bild ableiten. In Berchtesgaden wird mit 44% eine Kooperation im Wellnessbereich ganz klar als schwieriger gesehen (gegenüber 11% Ablehnung), im Meraner Land ist die Stimmung mit 45% Ablehnung und nur 15% Zustimmung genau entgegengesetzt. Am ambivalentesten ist das Bild im Gasteinertal, hier stehen 14% Zustimmung 29% Ablehnung gegenüber.

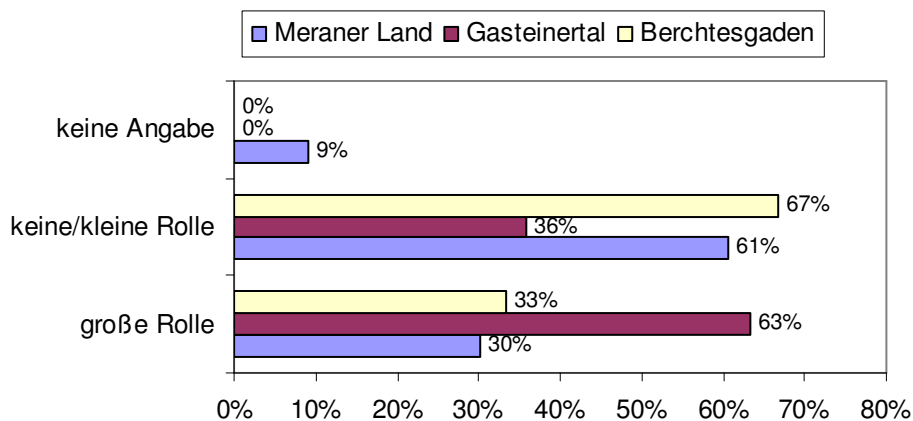


Abb. 11.20: Rolle des Destinationsmanagements bei Kooperationen

Die Rolle des Destinationsmanagements wird ähnlich ambivalent bewertet, jedoch gibt es auch hier klare Unterschiede in den jeweiligen Regionen. In Berchtesgaden und im Meraner Land spielt das Destinationsmanagement im Grund nur eine kleine oder gar keine Rolle, dies sehen 67% bzw. 61% der Befragten so. Im Gasteinertal stellt das Destinationsmanagement jedoch einen wichtigen Faktor dar, 63% der Befragten messen ihm eine große Rolle zu. Festzuhalten



ist außerdem, dass hierzu durchgängig eine klare Meinung zu herrschen schien, da hierzu nur sehr wenige Befragte keine Angabe machten.

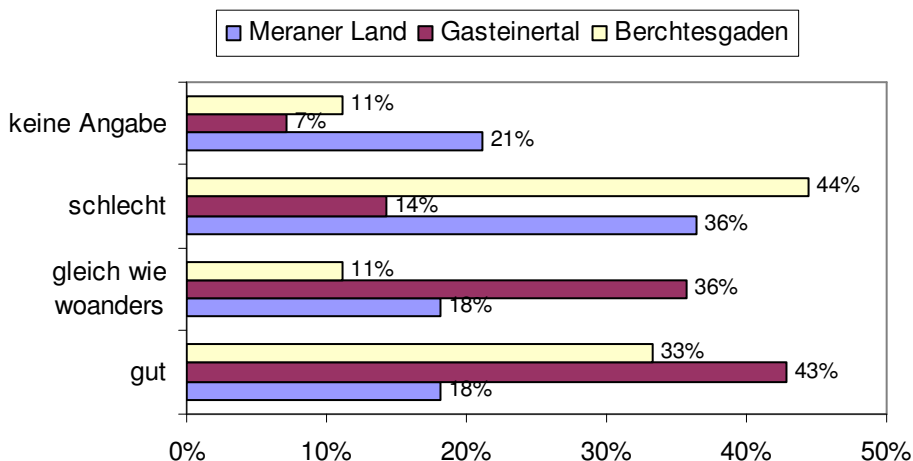


Abb. 11.21: Kooperationsverhalten eigene Destination im Vergleich zu anderen

Im Vergleich zu anderen Destinationen wird das Kooperationsverhalten in der eigenen Destination ebenfalls sehr unterschiedlich bewertet. Mit 44% Zustimmung wird es in Berchtesgaden eindeutig als schlechter als in anderen Destinationen empfunden, auch im Meraner Land wird dies so gesehen, wenn auch mit nur 36% nicht so ausgeprägt. Im Gasteinertal hingegen glauben nur 14 der Befragten, dass es dort schlechter sei als woanders, die dortigen Unternehmer gehen vielmehr davon aus, dass es gleich sie wie in anderen Destinationen auch (36%). Dies sehen in Berchtesgaden (11%) und im Meraner Land (18%) nur relativ wenige Unternehmer so. Die deutlich höhere Zufriedenheit mit dem Kooperationsverhalten im Gasteinertal wird genauso im hohen Anteil der Befragten deutlich (43%), die das Kooperationsverhalten in der eigenen Destination ausdrücklich als ‚gut‘ bezeichnen, im Meraner Land sind dies nur 18% der Unternehmer. In Berchtesgaden wiederum empfinden auch 33% das Kooperationsverhalten als gut, daraus ergibt sich für Berchtesgaden ein recht gespaltenes Bild hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Kooperationsverhalten in der eigenen Destination. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmer im



Gasteinertal mit dem Kooperationsverhalten in ihrer Destination mehrheitlich zufrieden sind, die Unternehmer im Meraner Land hingegen mehrheitlich unzufrieden und die Unternehmer in Berchtesgaden zwar zum größeren Teil unzufrieden sind, jedoch zu einem kleineren Teil auch relativ zufrieden.



## 11.3 Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis

Basierend auf den vorgelegten Resultaten der unterschiedlichen Analysen im Verlauf des Untersuchungsganges können unterschiedliche Handlungsempfehlungen für das Destinationsmanagement, die Unternehmerseite sowie die Tourismuspolitik abgeleitet werden.

Bezüglich des Destinationsmanagements sind die Potentiale für Kooperationen keinesfalls ausgeschöpft, da sich die Entwicklung von einer verwaltungsorientierten Tourismusorganisation hin zu einem kunden- und produktorientierten Destinationsmanagement in vielen alpinen Regionen erst im Aufbaustadium befindet und die Aufgabenverteilung und Prozesse erst neu definiert und implementiert werden müssen. Allerdings fungiert das Destinationsmanagement hier eher als Katalysator für Kooperationen, zum einen auf Destinationsebene sowie andererseits auf der Ebene zwischen Destinationen. Lediglich bei anhaltendem Marktversagen und externalisierten Kosten der Kooperation ist es angezeigt, dass das Destinationsmanagement langfristig auch Träger und Betreiber von Kooperationen ist. Ziel des Destinationsmanagements sollte es sein, Kooperationen zu initiieren und gemäß der langfristigen Produktplanung die Entwicklung von Kooperationen strategisch zu steuern, beispielsweise durch den internen Aufbau einer Kooperation mit anschließendem Handover nach außen, der Anschubfinanzierung von entstehenden externen Kooperationen, der Vermittlung und Vernetzung möglicher Kooperationspartner sowie der Ansiedlung von kooperationsfördernden Institutionen und/oder Betrieben.

Durch die immer noch vorherrschende Fragmentierung von Destinationen sowie die KMU-Lastigkeit der alpinen Tourismusstrukturen beschränken sich die Kooperationen im Wellness- und Gesundheitstourismus oft noch auf den Marketingbereich. Erst langsam werden auch andere Synergiepotentiale erschlossen. Zukünftig erscheint es sinnvoll, Kooperationen in mehreren Sparten zu etablieren um Synergieeffekte generieren zu können oder um durch Kooperation zu Produktinnovationen und neuartigen Produktbündeln zu gelangen. So



werden beispielsweise branchenfremde Firmen vermehrt als Kooperationspartner eingesetzt. Gerade im funktionalen Bereich (Einkauf, Vertrieb, etc.) könnte durch Kooperationen ein „Mehrwert“ geschaffen werden, da durch Größenvorteile Skaleneffekte realisiert werden und finanzielle Mittel eingespart werden können. Ebenso lassen sich bspw. durch cross-selling neue Vertriebswege und Absatzmärkte erschließen, neue Produkte, Produktlinien und Leistungsbereiche generieren sowie Mehrwerte für Kunden schaffen, die sich rein aus den Verbundvorteilen für die Nachfrage ergeben. Unternehmerseitig besteht gerade in diesem Bereich noch ein starkes Konkurrenz- und Kirchturmdenken, welches zum Teil aus unterschiedlichen Gründen bisher auch noch in die Tourismusorganisationen hineingetragen wird. Grundsätzlich konnte gezeigt werden, dass das Destinationsmanagement die positiven Aspekte in Bezug auf Kooperation nicht widerlegen kann und sich Kooperationsansätze sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen auswirken. Losgelöst von der Homogenität oder der Heterogenität lokaler Tourismusstrukturen ist festzustellen, dass je mehr Partner einer Region involviert sind, umso stärker formiert sich unternehmerisches Denken auf Destinationsebene sowie die Bildung einer Destination von innen heraus. Kooperationen vermögen so auch zur Destinationsbildung beizutragen und bisher gesetzte Strukturen und Grenzen durch die Art der inhaltlichen Zusammenarbeit zu überwinden.

Jedoch ist festzustellen, dass das Unternehmertum neben dem Destinationsmanagement eine wesentliche Rolle bei der Kooperationsbildung spielt. Hierbei haben sich die größten Unterschiede im Vergleich der Fallregionen ergeben. Je nach Stellenwert des Tourismus, des touristischen Unternehmertums und der Durchsetzung des Unternehmergebankens sind sowohl die Kooperationsdichte als auch die Kooperationsdimensionen höchst unterschiedlich. Darüber hinaus spielen auch die Organisationsstrukturen des Tourismus auf kommunaler Ebene eine wesentliche Rolle. Je stärker die marktwirtschaftliche Ausrichtung der Organisation des Tourismus ist, umso vielfältiger sind die Kooperationsinitiativen.



Dennoch ergeben sich Fragen daraus, ob und in wie fern Tourismusorganisationen und die touristischen Leistungsträger überhaupt den „Mehrwert“ von Kooperationen erkennen oder ob der Kooperationsgedanke nur als eine Flucht in die Arme eines vermeintlich Stärkeren gesehen wird? Oder sind sich die Beteiligten der Tragweite solcher Abhängigkeiten bewusst?

Auffallend ist, dass Tourismusorganisationen mit einer soliden finanziellen Mittelausstattung einen geringeren „Mehrwert“ in Kooperationen sehen, als jene, die finanziell schwächer gestellt sind. Strukturell bedingt sollte aus den Erfahrungen speziell im alpinen Raum die Kooperationsbereitschaft sehr hoch sein, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dies spiegelt sich in diesem Bild wieder, dass Kooperationen durch das Destinationsmanagement positiv bewertet werden. Jedoch sehen oft die Leistungsträger wie bspw. Hotelbetriebe oft keinen „Mehrwert“ in Kooperationen und bewerten die Kosten-Nutzen-Relationen von Kooperationen zum Teil wesentlich anders als das Destinationsmanagement. Viele Leistungsträger sehen sich strukturell bedingt benachteiligt und erwarten vor allem in Querschnittsfunktionen Unterstützung seitens des Destinationsmanagements. Beispielsweise lastet auf vielen Hotelbetrieben ein sehr großer Druck, der nur in geringem Maße vom Destinationsmanagement vermindert wird. Durch die ähnlichen Produkte (Leistungsbündel) im alpinen Tourismus wird durch Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden, da aus Sicht von Tourismusorganisation wie auch den Leistungsträgern eine Differenzierung von Produkten vielfach nur noch durch Kooperationen gewährleistet werden kann. Ein Einzelunternehmen kann bspw. keine Marktforschung betreiben und benötigt hierbei das Destinationsmanagement.

Welche Rolle kommt nun dem Destinationsmanagement bei Kooperationen zu? Kooperationen erscheinen nur dann sinnvoll und durchführbar, wenn sie von unten her über die Leistungsträger initiiert werden und wachsen (bottom up). Das heißt, dass die Idee bzw. der Bedarf an einer Kooperation von beispielsweise den Hotelbetrieben (unten) and das Destinationsmanagement (oben) herangetragen werden muss. Es macht wenig Sinn, wenn das Destinationsmanagement den Leistungsträgern Kooperationsinhalte und –strukturen oktroyiert, da



eine solche Kooperation durch die alleinige Ausübung von Zwang per se nicht erfolgreich werden wird (siehe Abb.11.22 strichliertes Feld).

Damit nun Kooperation einen möglichst hohen und nachhaltigen Erfolg aufweisen, benötigt man nicht unbedingt finanzielle Mittel, da es genügend Kooperationen gibt, die ohne einen finanziellen Aufwand sehr erfolgreich wurden. Folglich steht der Erfolg nicht in Relation mit den finanziellen Mitteln. Erfolgsfaktoren lassen sich viel mehr auf der menschlichen Ebene ansiedeln, wie Partner in welcher Weise zusammenarbeiten können (eine genauere Aufzählung hierzu in Abb. 11.22).

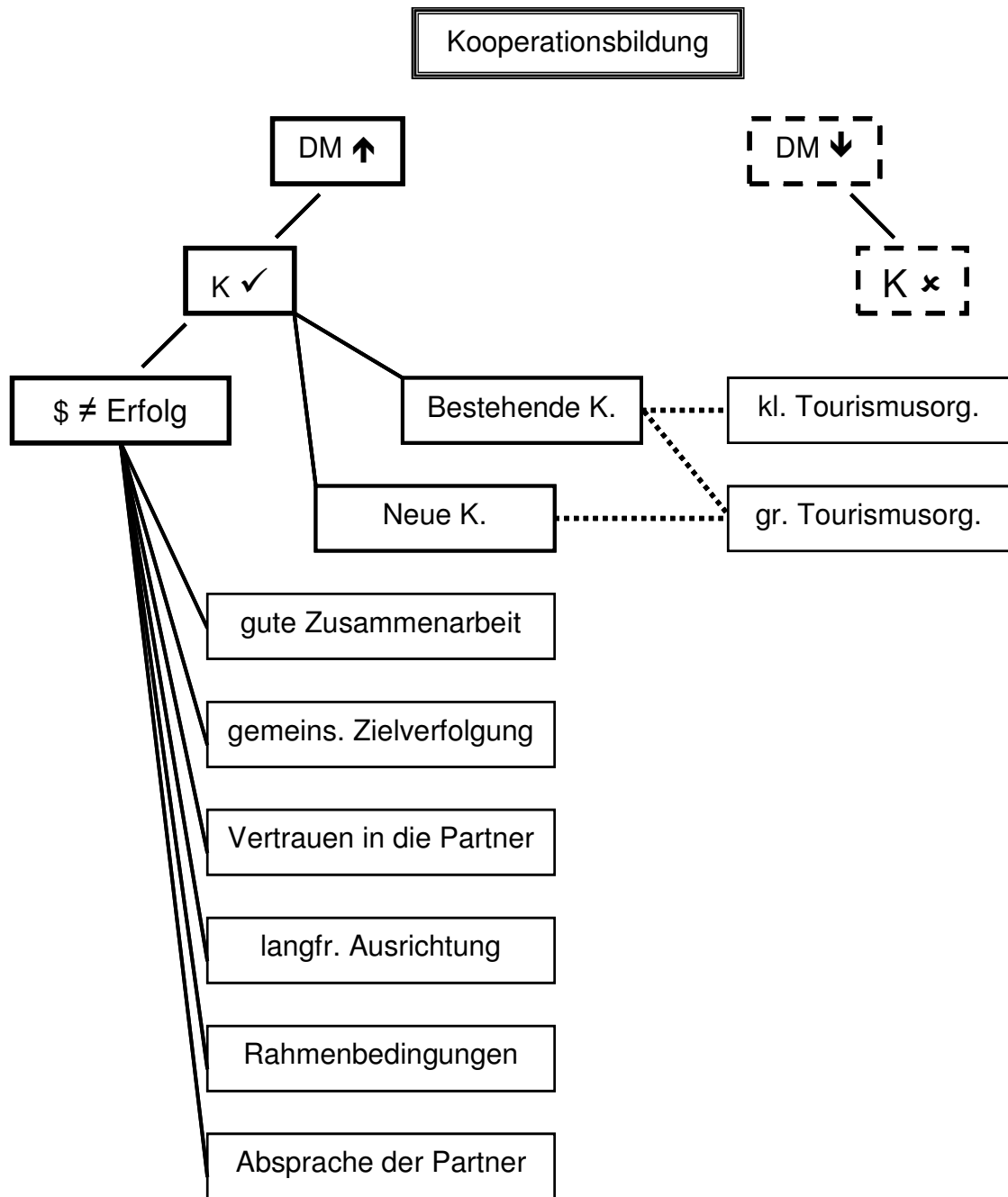


Abb.11.22: Kooperationsbildung in der Praxis

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass das Destinationsmanagement als Führungsrolle die Wege für die Kooperationspartner bereitet, jedoch die Initiative von unten, also von den Leistungsträgern kommen muss. Die Touris-



muspolitik kann hier insofern beitragen, in dem nicht marktfähige Strukturen und Innovationshemmnisse abgebaut werden. Dies stellt eine große Herausforderung für das Destinationsmanagement, die Unternehmer und die Tourismuspolitik dar, da es gerade in diesem Bereich noch starke Barrieren („die Haustüre des Unternehmers“) zu überwinden gilt.



## 11.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die empirischen Befunde des vorliegenden Berichtes sind stark vom gewählten qualitativen Ansatz geprägt und die Thematik von Kooperationen auf Destinationsebene weist in diesem Untersuchungsstadium nur wenig quantitative Merkmale auf. Da diese Studie mit ihrem explorativen Charakter sich verschiedenen Limitationen gegenüber sieht, bieten diese ressourcenbedingten Limitationen aber auch die Möglichkeit zu weiterer Forschung im Bereich der Kooperationsarchitekturen im Allgemeinen und im Welnesstourismus sowie auf Destinationsebene im Speziellen. Somit ist beispielhaft in folgenden Bereichen weiterer Forschungsbedarf angezeigt:

Angefangen auf der Seite der **Unternehmer** ist zu fragen,

- welche exogenen (Rahmenbedingungen) oder endogenen (Unternehmereigenschaften) Katalysatoren das Entstehen von Kooperationen im (alpinen Gesundheits-) Tourismus beschleunigt;
- welche Hemmnisse auf Unternehmerseite wirken und Kooperationen verhindern;
- wie kooperationsfähige Kosten-Nutzen-Relationen in der Unternehmerrealität gestaltet werden müssen;
- welche Unternehmertypen und Unternehmenskonfigurationen zur Kooperationsbildung neigen, sowie
- welche Ressourcen-, Angebots- und/oder Wettbewerbskonfigurationen die Unternehmer veranlassen zu kooperieren oder eben nicht zu kooperieren.

Da festgestellt wurde, dass in den unterschiedlichen Ländern die Kooperationsnetze unterschiedlich ausgeprägt waren und es verschiedene Anzeichen dafür gibt, welche Betriebe als Vernetzungsakteure (Hubs) gelten können, ist zu hinterfragen ob dies nur als zufällige Konstellationen angenommen werden muss oder ob hier Gesetzmäßigkeiten herrschen, die jedoch auf Grund des Teilausschnittes bisher nicht nachzuweisen sind.



Dieser Zusammenhang zieht zwangsläufig die Fragen nach der Abhängigkeit der unternehmerischen Kooperationsaktivitäten von den regionalen und/oder nationalen **Strukturen** im Tourismus nach sich. Genauer zu untersuchen ist hierbei,

- wie die unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen die Kooperationsbildung im Tourismus beeinflussen, fördern oder verhindern;
- ob unterschiedliche Markt- und Wettbewerbsformen in den jeweiligen Tourismusregionen gewisse Kooperationsformen begünstigen;
- inwiefern die verschiedenen Kooperationsformen und Kooperationsmuster von den jeweiligen Industriestrukturen abhängen;
- welche strukturpolitischen Maßnahmen die Entstehung von welchen Kooperationsformen begünstigen (bspw. Kooperationen zwischen privaten Unternehmen oder zwischen privaten Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Unternehmen);
- welche Rolle außergewöhnliche geografische Gegebenheiten spielen;
- welche Rolle die jeweilige Subbranche außerhalb des hier untersuchten Gesundheitstourismus bei der Kooperationsbildung spielt, sowie
- ob kulturelle oder ressourcenbezogene Ursachen letztendlich für unterschiedliche Kooperationen erkannt werden können.

In Bezug auf das **Destinationsmanagement** und die Rolle von Kooperationen stellen sich wie folgt weitere allgemeine Forschungsfragen:

- Welche Potentiale ergeben sich speziell für themen- und produktbasierte Kooperationen?
- Welche Destinationstypen und Destinationsmodelle besonders Kooperationen fördern oder gegen Kooperationsbewegungen arbeiten?
- Ob Kooperationen im Tourismus abhängig vom Destinationsprodukt erfolgreich sind?
- Ab welcher kritischen Angebots- und/oder Nachfragemasse Kooperationen im Tourismus erfolgreich sind?
- In wiefern die Ressourcenausstattung der Destination tatsächlich als kritischer Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Kooperationen zu sehen ist?



Unter **methodischen Gesichtspunkten** besteht nach Auswertung der Daten noch wesentlicher Nachholbedarf. Beispielsweise sind bisher kaum tragfähige Theorien zur Kooperationsbildung vorhanden sowie Messwerkzeuge zu identifizieren, mit denen unter objektiven Gesichtspunkten der Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen sowie die Tragfähigkeit und Elastizität von Kooperationsnetzwerken dargestellt und gemessen werden kann. Des Weiteren wird deutlich, dass Werkzeuge notwendig werden, den Erfolg von Kooperationen objektiv zu messen, darzustellen und vergleichbar zu machen. Neben diesen eher quantitativen Werkzeugen sind vermehrt auch neue qualitative Werkzeuge und Erhebungsansätze in der Kooperationsforschung anzuwenden. Hier steht vor allem die Analyse der psychologischen, soziologischen und kulturellen Momente und Wechselwirkungen innerhalb von Kooperationen im Vordergrund, ohne die das Entstehen, das Halten oder das Auflösen von Kooperationen nicht zu erklären ist. Zusammenfassend ist festzustellen, dass weiteren Forschungsbedarf in Bezug auf die Kooperationsbildung sowie die Vernetzung auf Destinationsebene angezeigt und keinesfalls ausgeschöpft ist.



## 12 Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1:	Vertikale Kooperation	18
Abb. 4.2:	Horizontale Kooperation	19
Abb. 4.3:	Diagonale Kooperation	20
Abb. 4.4:	Herausforderungen für Tourismusorganisationen	21
Abb. 5.1:	Künftige Entwicklungen im Destinationsmanagement	34
Abb. 7.1:	Wichtigkeit von Kooperationen für Destinationsmanager	38
Abb. 7.2:	funktionale Kooperationspotentiale	40
Abb. 7.3:	Top 6 Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation	42
Abb. 7.4:	Kooperationsanbahnung ist Aufgabenbereich von Tourismusorganisation	47
Abb. 7.5:	Faktoren für erfolgreiche Kooperationen	48
Abb. 7.6:	Kooperationsbereiche im Alpine Wellness	51
Abb. 8.1:	Kooperationspartner befragte Betriebe	71
Abb. 8.2:	Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird	71
Abb. 8.3:	Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	72
Abb. 8.4:	Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	72
Abb. 8.5:	Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern	73
Abb. 8.6:	Ausweitung von Kooperationen	73
Abb. 8.7:	Schwachstellen bezüglich Kooperationen	74
Abb. 8.8:	Probleme durch Kooperationen	74



Abb. 8.9:	Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien	75
Abb. 8.10:	Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate	76
Abb. 8.11:	Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner	77
Abb. 8.12:	Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich	78
Abb. 8.13:	Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche	78
Abb. 8.14:	Rolle des Destinationsmanagements	79
Abb. 8.15:	Begründung für Rolle des Destinationsmanagements	80
Abb. 8.16:	Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen	80
Abb. 8.17:	Gründe für Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen	81
Abb. 9.1:	Kooperationspartner befragte Betriebe	88
Abb. 9.2:	Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird	89
Abb. 9.3:	Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	89
Abb. 9.4:	Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	90
Abb. 9.5:	Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern	90
Abb. 9.6:	Ausweitung von Kooperationen	91
Abb. 9.7:	Schwachstellen bezüglich Kooperationen	91
Abb. 9.8:	Probleme durch Kooperationen	92
Abb. 9.9:	Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien (A)	92
Abb. 9.10:	Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien (B)	93
Abb. 9.11:	Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate (A)	94
Abb. 9.12:	Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate (B)	94
Abb. 9.13:	Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner	95
Abb. 9.14:	Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich	96
Abb. 9.15:	Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche	96
Abb. 9.16:	Rolle des Destinationsmanagements	97
Abb. 9.17:	Begründung für Rolle des Destinationsmanagements	97



Abb. 9.18:	Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen	98
Abb. 10.1:	Kooperationspartner befragte Betriebe	105
Abb. 10.2:	Kooperationen, von denen am meisten profitiert wird	106
Abb. 10.3:	Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	107
Abb. 10.4:	Sonstige Auswahlkriterien für neue Kooperationspartner	107
Abb. 10.5:	Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern	108
Abb. 10.6:	Ausweitung von Kooperationen	108
Abb. 10.7:	Schwachstellen bezüglich Kooperationen	109
Abb. 10.8:	Probleme durch Kooperationen	109
Abb. 10.9:	Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien	110
Abb. 10.10:	Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate	110
Abb. 10.11:	Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner	111
Abb. 10.12:	Partner bei Kooperationen im Wellnessbereich	112
Abb. 10.13:	Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche	113
Abb. 10.14:	Rolle des Destinationsmanagements	114
Abb. 10.15:	Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen	114
Abb. 11.1:	Kooperationen über alle Regionen hinweg	116
Abb. 11.2:	Wettbewerbsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern	117
Abb. 11.3:	Ausweitung von Kooperationen	117
Abb. 11.4:	Schwachstellen bezüglich Kooperationen	118
Abb. 11.5:	Probleme durch Kooperationen	119
Abb. 11.6:	Nutzung von Kooperationen mit Qualitätskriterien	119
Abb. 11.7:	Auszeichnung des Betriebs durch Zertifikate	120
Abb. 11.8:	Bereiche und Gewichtung Kooperationspartner	120
Abb. 11.9:	gemeinsame genannte Kooperationen im Wellnessbereich	121



Abb. 11.10:	Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche	121
Abb. 11.11:	Rolle des Destinationsmanagements	122
Abb. 11.12:	Kooperationsverhalten im Vergleich zu anderen Destinationen	123
Abb. 11.13:	Überblick über Befragtensample	124
Abb. 11.14:	Kriterien bei der Auswahl von Kooperationspartnern	125
Abb. 11.15:	Probleme in Kooperationen	126
Abb. 11.16:	Innovationsgrad der Unternehmer	127
Abb. 11.17:	Innovationstyp der Unternehmer	127
Abb. 11.18:	Sehr wichtige Kooperationsbereiche	128
Abb. 11.19:	Schwierigkeit von Kooperationen im Wellnessbereich versus andere Bereiche	129
Abb. 11.20:	Rolle des Destinationsmanagements bei Kooperationen	130
Abb. 11.21:	Kooperationsverhalten eigene Destination im Vergleich zu anderen	131
Abb.11.22:	Kooperationsbildung in der Praxis	137



## 13 Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Überblick über bedeutendste Kooperationsmerkmale	15
Tabelle 7.1: Kooperationspotentiale in den 3 Alpenländern	40



## 14 Quellenverzeichnis

BIDLINGMAIER, J., JACOBI, H. & UHEREK, E. W. (1967) *Absatzpolitik und Distribution*, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

BIEGER, T. & LAESSER, C. (2000) Kooperative Marketingbudgets im Schweizer Tourismus. IN BIEGER, T. & LAESSER, C. (Eds.) *Jahrbuch 1999/2000 - Schweizerische Tourismuswirtschaft*. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus - Universität St. Gallen.

BIEGER, T. & WEIBEL, C. (1998) Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketings - Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. *48th Congress 1998*. Marocco, AIEST.

BOCHERT, R. (2003) Destination Cards - Eine ordnungspolitische Betrachtung eines Angebots von Destinationen. *Tourismus Journal*, Vol. 7, Nr. 4, S. 489-503.

BOKSBERGER, P. (2005) Cluster als reduziertes Innovationssystem. IN WEIERMAIR, K., PETERS, M. & PIKKEMAAT, B. (Hrsg.): *Innovationen im Tourismus - Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*, Band 6, ESV, 151-162.

BRATL, H. (2003) Clusterinitiative "Austria - Wellbeing Destination of Europe". Überzogene Entwicklungshoffnung oder zielführende strategische Entwicklungsinitiative? *Tourismus Journal*, Vol. 7, Nr. 2, S. 203-328.



- BÜCHEL, B., PRANGE, C., PROBST, G. & RÜLING, C.-C. (1997) *Joint Venture-Mangement - Aus Kooperationen lernen*, Bern/Stuttgart/Wien, Verlag Paul Haupt.
- BUHALIS, D. (2000) Marketing the competitive destination of futur. *Tourism Management*, Vol. 21, S. 97-116.
- ENRIGHT, M. J. & NEWTON, J. (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, Vol. 25, S. 777-788.
- FISCHER, D. & MARGREITER, J. G. (1999) Grenzüberschreitende Kooperation von Destinationen im Alpenraum. IN PECHLANER, H. & WEIERMAIR, K. (Eds.) *Destinations-Management: Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*. Wien, Linde Verlag.
- FISCHER, D. (2003) Destinationsmanagement - Lehren und Impulse aus der Praxis. IN KASPAR, C. (Ed.) *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/2003*. St. Gallen.
- FLAGESTAD, A. & HOPE, C. A. (2001) Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, Vol. 22, S. 445-461.
- FONTANARI, M. (1996) *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*, Berlin, Duncker & Humblot.
- FRANCH, M., MARTINI, U. & TOMMASINI, D. (2003) Hypothesis of destination management in the Alps through the analysis of regional tourist boards. *Atti del convegno "XII International Symposium on Tourism and Leisure"*. Barcelona.
- GÖLTENBOTH, M. (1998) *Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration*, Frankfurt am Main, Peter Lang.



- HUYBERS, T. & BENNETT, J. (2003) Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 32, Nr. 5, S. 571-587.
- JOCHUM, B. (2004) Zertifizierung von Angebotsgruppen dargestellt am Beispiel alpine wellness. IN WEIERMAIR, K. & PIKKEMAAT, B. (Eds.) *Qualitätszeichen im Tourismus*. Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- KAUFMANN, F., KOKALJ, L. & MAY-STROBL, E. (1990) *EG-Binnenmarkt: Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen*, Stuttgart, Poeschl Verlag.
- KELLER, P. (1998) Destinationsmarketing - Strategische Fragestellung. *48th Congress 1998*. Marocco, Aiest.
- KOMPPULA, R. (2000) Tourism company's commitment to co-operative networks. IN RUDDY, J. & FLANAGAN, S. (Eds.) *Tourism Destination Marketing*. Dublin, Tourism Research Centre, Dublin Institute of Technology.
- LABRIG, C., KÄMPF, R., KELLER, F. & KOZAK, A. (2004) Graubündner Destinationsbenchmarking - Der Einsatz eines Geografischen Informationssystems (GIS) als Planungs- und Managementinstrument in touristischen Zielgebieten. *Tourismus Journal*, Vol. 1, Nr. 8, S. 77-86.
- MOHR, N. (1995) Kommunikation als Interaktionsvariable im Kooperationsmanagement. IN SCHERTLER, W. (Ed.) *Management von Unternehmenskooperationen*. Wien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B. & SPENCER, T. (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, Vol. 27, S. 1141-1152.



- OHLHORST, D. & DIENEL, H.-L. (2002) Stadt-Land Kooperation als politisches Instrument für nachhaltigen Tourismus? *Tourismus Journal*, Vol. 6, Nr. 4, S. 483-498.
- OPPL-JIRSA, V. (1985) *Risk Management in Klein- und Mittelbetrieben*, Wien, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- PAVLOVICH, K. (2003) The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, Vol. 23, S. 203-216.
- PECHLANER, H. & WEIERMAIR, K. (2000) Die Regionalisierung von Tourismusorganisationen im Spannungsfeld von Know how-Vernetzung und Markterfordernissen. *Tourismus Journal*, Vol. 4, Nr. 3, S. 329-336.
- PECHLANER, H. (1998) Strategisches Management und Marketing von Destinationen im Alpenraum. *48th Congress 1998. Marocco, AIEST*.
- PECHLANER, H. (2002) Management der Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Destinationen. *Institut für Unternehmensführung*. Innsbruck, Universität Innsbruck.
- PECHLANER, H. (2003) *Tourismus-Destination im Wettbewerb*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- PECHLANER, H., SMERAL, E. & MATZLER, K. (2002) Customer Value Management as a Determinant of the competitive Position of Tourism Destinations. *Tourism Review*, Vol. 57, Nr. 4, S. 15-22.
- PECHLANER, H., TSCHURTSCHENTHALER, P. & VON TROTT, J. (2002) Distribution durch virtuelle Kooperation - eine Chance für die Destination Alpen? *Tourismus Journal*, Vol. 6, Nr. 1, S. 5-24.



- PIKKEMAAT, B. & PFEIL, S. (2006): Knowledge Management as Precursor for Innovation in Tourism - The case of Family Nests in Tyrol. In Walder, B., Weiermair, K., Sancho Perez, A. (eds.), *Innovation and Product Development in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, p. 121-137.
- PIKKEMAAT, B. & WEIERMAIR, K. (2005): Can Destinations Create Customer Value through Innovation? In Keller, P., Bieger, T. (eds.), *Innovation in Tourism – Creating Customer Value* (213-228), Aiest (Vol. 47): St. Gallen.
- PRESENZA, A., SHEEHAN, L. & BRENT RITCHIE, J. R. (2005) Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 3, unter <http://hotel.unlv.edu/pdf/The%20Role%20of%20the%20DMO%20Final%20version%20for%20launching%2010-22-05.pdf>
- RUBIES, E. B. (2001) Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations. *Tourism Review*, Vol. 56, Nr. 3-4, S. 65-82.
- SAXENA, G. (2005) Relationships, networks and the learning regions, case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, Vol. 26, S. 277-289.
- SCHERTLER, W. (1995) Management von Unternehmenskooperationen - Entwurf eines Bezugsrahmens. IN SCHERTLER, W. (Ed.) *Management von Unternehmenskooperationen*. Wien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- SCHERTLER, W. (1998) Kooperationsstrategien und deren Umsetzung im Konzept der Virtuellen Unternehmung. IN HANDLBAUER, G., MATZLER, K., SAUERWEIN, E. & STUMPF, M. (Eds.) *Perspektiven im Strategischen Management*. Berlin, de Gruyter.



- SCHERTLER, W. (2000) Regionale Verflechtungen und Fragen des Kooperationsmanagement im Tourismus. *Tourismus Journal*, Vol. 4, Nr. 3, S. 319-327.
- SMERAL, E. (1998) The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, Vol. 19, Nr. 4, S. 371-380.
- TAMMA, M. (1999) Strategische Aspekte des Destinationsmanagement. IN PECHLANER, H. & WEIERMAIR, K. (Eds.) *Destinationsmanagement - Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*. Wien.
- TSCHURTSCHENTHALER, P. (1999) Destination Management/Marketing als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im alpinen Tourismus. IN PECHLANER, H., WEIERMAIR, K. (Ed.) *Destinationsmanagement - Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*. Wien.
- TSCHURTSCHENTHALER, P. (2000) Wirtschafts- und tourismuspolitischer Hintergrund bzw. Voraussetzungen für die Regionalisierung im alpinen Tourismus. *Tourismus Journal*, Vol. 3, S. 311-317.
- WEIERMAIR K. & PIKKEMAAT, B. (2006): Networked Destination Innovativeness – First results from an empirical study in Austria. Second International Conference on Tourism Economics, Palma de Majorca, 18-20 May.
- WEIERMAIR, K. & KNEISL, P. (1996) Touristische Kooperationen und Netzwerke. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 2, Nr. 1, S. 121-134.
- WEIERMAIR, K., PETERS, M. & FREHSE, J. (2005): Innovation in Small Business versus MNEs, in: Keller P., Bieger Th. (Eds.), *Innovation in Tourism – Creating Customer Value*, Publications de l'AIEST, 47, Editions AIEST; St: Gallen, 2005, pp. 361-371.