

# BACHELORTHESIS

---

Thema:

**Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument  
zur Erfolgsmessung von kooperativer  
Destinationsentwicklung**

---

Vorgelegt von: Lisa Naschert  
Grevener Damm 27  
48346 Ostbevern

Matrikelnummer: 415112

Erstprüfer: Prof. Dr. Wilfried Teichert

Zweitprüfer: Prof. Dr. Rainer Hartmann

Abgabedatum: 16. Juli 2018

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| I Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....                                | i  |
| II Abkürzungsverzeichnis .....  | ii |
| III Anmerkung .....   | ii |
| 1. Einleitung.....  | 1  |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....                                  | 3  |
| 1.2 Methodische Vorgehensweise.....                                       | 4  |
| 2. Theoretische Grundlagen kooperativer Destinationsentwicklung .....     | 5  |
| 2.1 Destination .....   | 5  |
| 2.1.1 Touristische Akteure in Destinationen .....                         | 8  |
| 2.1.2 Destinationsmanagement und Destinationsmanagementorganisation ..... | 9  |
| 2.1.3 Destinationsentwicklung.....  | 11 |
| 2.2 Kooperationen und Netzwerke .....                                     | 12 |
| 2.2.1 Touristische Netzwerke.....   | 13 |
| 2.2.2 Die Destination als touristisches Netzwerk.....                     | 14 |
| 2.3 Kooperative Destinationsentwicklung .....                             | 15 |
| 3. Die Netzwerk-Balanced Scorecard .....                                  | 17 |
| 3.1 Die klassische Balanced Scorecard.....                                | 17 |
| 3.1.1 Entstehung und erste Ansätze .....                                  | 17 |
| 3.1.2 Die vier Perspektiven .....   | 19 |
| 3.1.3 Führen mit Kennzahlen.....  | 20 |
| 3.1.4 Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard.....                   | 21 |
| 3.2 Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Anpassung der BSC.....            | 22 |
| 3.2.1 Einführung .....  | 22 |
| 3.2.2 Gestaltung .....  | 25 |
| 4. Bestehende Ansätze der Balanced Scorecard im Tourismus.....            | 30 |
| 4.1 Die Balanced Scorecard für touristische KMU .....                     | 30 |
| 4.2 Die Balanced Scorecard für DMO.....                                   | 31 |
| 4.3 Die Balanced Scorecard für touristische Destinationen .....           | 33 |
| 4.4 Die Balanced Scorecard und Strategy Maps für DMO .....                | 34 |

|   |    |
|---|----|
| 4.5 Die Produktentwicklung-Balanced Scorecard für Destinationen .....                                 | 35 |
| 4.6 Die Destinations-Balanced Scorecard in Graubünden .....   | 36 |
| 4.7 Zusammenfassung und Bewertung der bestehenden BSC-Ansätze.....                                    | 37 |
| 5. Zwischenfazit .....  | 38 |
| 6. Primärforschung .....  | 40 |
| 6.1 Experteninterviews im Rahmen der qualitativen Primärforschung .....                               | 40 |
| 6.2 Methodische Vorgehensweise .....  | 41 |
| 6.3 Leitfaden für die Experteninterviews .....  | 42 |
| 6.4 Vorstellung der Experten .....  | 46 |
| 6.5 Auswertung und Interpretation der Experteninterviews .....  | 46 |
| 6.5.1 Kooperationen als Wettbewerbsvorteil .....  | 47 |
| 6.5.2 Kooperationsverhalten der Destinationen.....  | 48 |
| 6.5.3 Controlling der (kooperativen) Prozesse .....   | 50 |
| 6.5.4 Notwendigkeit des Controllings kooperativer Destinationsentwicklung.....                        | 52 |
| 6.5.5 Nutzen der Netzwerk-Balanced Scorecard.....   | 53 |
| 6.5.6 Anforderungen an die Netzwerk-Balanced Scorecard.....   | 54 |
| 6.5.7 Inhaltliche Kriterien für die Netzwerk-Balanced Scorecard .....                                 | 55 |
| 6.6 Zwischenfazit: Zusammenfassung der Ergebnisse .....   | 56 |
| 7. Konzeptionsansatz der Netzwerk-Balanced Scorecard für kooperative<br>Destinationsentwicklung ..... | 58 |
| 7.1 Ergebnisse aus der Sekundär- und der Primärforschung .....  | 58 |
| 7.2 Aufbau der Netzwerk-Balanced Scorecard .....  | 60 |
| 7.3 Perspektiven der Netzwerk-Balanced Scorecard .....  | 61 |
| 7.3.1 Die (finanz-)wirtschaftliche Perspektive.....   | 62 |
| 7.3.2 Die Kundenperspektive .....   | 62 |
| 7.3.3 Die Prozessperspektive .....  | 63 |
| 7.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....   | 63 |
| 7.3.5 Die Kooperationsperspektive .....   | 64 |
| 7.4 Rahmenbedingungen zur Implementierung einer Netzwerk-Balanced Scorecard.....                      | 66 |
| 8. Schlussbetrachtungen .....   | 67 |
| 8.1 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen .....  | 67 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 8.2 Ausblick.....             | 69 |
| 8.3 Kritische Reflektion..... | 70 |
| 9. Quellenverzeichnis.....    | 72 |
| 10. Anhang .....              | 79 |

## **I Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

|  |       |
|--|-------|
| Abbildung 1: Die Balanced Scorecard.....   | 17    |
| Abbildung 2: Prozessschritte der Balanced Scorecard.....   | 21    |
| Abbildung 3: Die Balanced Scorecard für DMO .....  | 32    |
| Abbildung 4: Die Destinations-Balanced Scorecard in Graubünden.....  | 36    |
| Abbildung 5: Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von<br>kooperativer Destinationsentwicklung ..... | 60    |
| Abbildung 6: Entwicklung einer Balanced Scorecard .....  | 79    |
|  |       |
| Tabelle 1: Beispielhafte Kennzahlen für die Netzwerk-Balanced Scorecard.....   | 29    |
| Tabelle 2: Übersicht der Experten.....   | 46    |
| Tabelle 3: Anforderungen an die Netzwerk-Balanced Scorecard .....  | 59    |
| Tabelle 4: Die Kooperationsperspektive.....  | 64-65 |

## II Abkürzungsverzeichnis

In diesem Verzeichnis werden lediglich spezifische Abkürzungen berücksichtigt. Allgemeingültige Abkürzungen (z. B., i. d. R., ...) werden nicht aufgeführt.

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| B2B          | - | Business-to-Business                         |
| BSC          | - | Balanced Scorecard                           |
| Dehoga       | - | Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. |
| DIT          | - | Dublin Institute of Technology               |
| DMO          | - | Destinationsmanagementorganisation(en)       |
| EVA          | - | Economic Value Added                         |
| IHK          | - | Industrie- und Handelskammer                 |
| IuK-Systeme  | - | Informations- und Kommunikationssysteme      |
| IWT          | - | Ireland West Tourism                         |
| KMU          | - | Kleine und mittlere Unternehmen              |
| KPI          | - | Key Performance Indicator                    |
| Netzwerk-BSC | - | Netzwerk-Balanced Scorecard                  |
| PCO          | - | Professional Congress Organizer              |
| ROA          | - | Return on Assets                             |
| ROCE         | - | Return on Capital Employed                   |
| ROI          | - | Return on Investment                         |
| SMEs         | - | Small and medium-sized enterprises           |
| TIM          | - | Tourismus Initiative München e.V.            |

## III Anmerkung

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise und implizieren keine Diskriminierung des weiblichen Geschlechts.

# 1. Einleitung

„[...] Kooperation[en] werden zu zentralen Voraussetzungen und damit zu wesentlichen Erfolgsfaktoren, um im intensivierten Wettbewerb der Destinationen<sup>1</sup> bestehen zu können“ (Eisenstein 2014, S. 132). Diese Meinung teilen eine Vielzahl von Wissenschaftlern. In den letzten Jahren haben sich zunehmend Autoren mit dem Thema der Kooperationen in Destinationen beschäftigt, u. a. Jörg Soller und Silke Laux. Ihr schriftliches Werk „Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus“ beschäftigt sich intensiv mit der Zusammenarbeit von verschiedenen Stakeholdern bzw. Akteuren in Destinationen. Neben Soller (2012, S. 144) sehen noch weitere Autoren Kooperationen als einen wesentlichen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil im Tourismus und insbesondere in Destinationen an. Dennoch: Sind Kooperationen der touristischen Akteure in Destinationen wirklich erfolgsversprechend? Und ist ihr möglicher Erfolg messbar? Diese Fragen haben den Grundstein für diese Arbeit gelegt.

Als Managementinstanzen von den Destinationen tragen die Destinationsmanagementorganisationen (DMO) u. a. die Verantwortung für die strategische Führung mit dem Ziel der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Eisenstein 2014, S. 13). Es gibt eine Vielzahl an Aufgaben und Merkmalen von DMO, welche in Kapitel 2.1.2 noch genauer ausgeführt werden. Da die Kooperationen laut der Fachliteratur zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, setzen auch viele DMO besonders in der Destinationsentwicklung auf Kooperationen. Die Wirkung und ggf. der Erfolg der Kooperationen werden jedoch nicht messbar gemacht. „Although tourism is supposed to be one of the fastest growing and modern industries worldwide, key indicator-based controlling systems [...], which have been commonplace in many other industries for decades, have been missing until recently“ (Seeler und Böhling 2016, S. 65). Als Gründe hierfür können die geringe Praktikabilität der Instrumente zur Erfolgsmessung der Destinationsentwicklung, welche zu einer zögerlichen Implementierung führen, sowie die subjektiven Vorbehalte im Destinationsmanagement gegenüber der Nutzung von Controllinginstrumenten genannt werden (Eisenstein 2014, S. 132).

Friedag und Schmidt (2014, S. 51) bringen in diesem Zusammenhang die Balanced Scorecard (BSC)<sup>2</sup> ins Spiel. Wenn das Kooperationsverhalten als Wettbewerbsvorteil angesehen wird, ist es zwar für den Erfolg nicht zwingend notwendig die BSC einzusetzen, jedoch kann sie eine Chance für die kooperative Destinationsentwicklung darstellen. Sie sollte einen ausgeglichenen Mix von Kennzahlen, d. h. nicht nur reine Verkaufszahlen oder Übernachtungszahlen,

---

<sup>1</sup> Als Destination wird vereinfacht das Zielgebiet einer Reise verstanden (Steinecke und Herntrei 2017, S. 17). Weitere Definitionen und Charakteristika werden in Kapitel 2.1 aufgezeigt.

<sup>2</sup> Die BSC misst und steuert die wichtigsten Elemente einer Organisation in Hinblick auf ihre Strategie und Vision (Kaplan und Norton 1992, S. 71). In Kapitel 3.1 wird sich umfangreich mit der BSC und ihren Bestandteilen, Zielen etc. befasst.

aufzeigen, sodass Anreize für die Weiterentwicklung der Destinationen gegeben werden. Hierfür eignet sich die BSC im Vergleich zu anderen Controllinginstrumenten in besonderer Weise: „Die Besonderheit einer Balanced Scorecard in einer Destination liegt darin, dass sich in das gewählte Kennzahlensystem [...] auch solche Wirkungskomponenten integrieren lassen, die sich bisher einer Quantifizierung entzogen haben“ (Wettley und Soller 2012, S. 123).

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung von Controllinginstrumenten in Destinationen und bei der Destinationsentwicklung aufgrund des Legitimationsdrucks auf die DMO (Eisenstein 2014, S. 132) und der steigenden Komplexität der Aufgabenbereiche (Soller 2012, S. 144) weiter zunehmen wird. Da es sich bei Destinationen um komplexe Netzwerke handelt (u. a. Eisenstein und Koch 2015, S. 48; Thimm 2011, S. 121) müssen Controllinginstrumente wie die BSC an die Charakteristika von Netzwerken angepasst werden. Ein Controllinginstrument muss daher die Koordinationsfunktion zwischen den Netzwerkpartnern übernehmen und die Schnittstellen prozessorientiert darstellen. Durch unterschiedliche Veränderungen an unternehmensinternen Controllinginstrumenten wird die Wahrnehmung sowohl von unternehmensinternen als auch von unternehmensexternen Funktionen sichergestellt (Im Schulze Hove und Stüllenbergs 2004, S. 5 f.). Ebenfalls muss der Fokus auf der Netzwerkstrategie liegen, welches einer der vielen Gründe für die Entwicklung einer sogenannten Netzwerk-Balanced Scorecard (Netzwerk-BSC)<sup>3</sup> war (Herzlieb 2011, S. 76).

Ob diese Netzwerk-BSC wirklich die Lücke in der Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung schließen kann, soll in dieser Arbeit untersucht werden. Dafür werden verschiedene Elemente der Sekundär- und der Primärforschung hinzugezogen. In der Sekundärforschung werden die Theorie sowie bereits bestehende Ansätze der klassischen BSC dargestellt. Anschließend werden im Rahmen der Primärforschung die Sichtweisen verschiedener Experten aus DMO abgefragt und auf Grundlage aller Ergebnisse ein Konzeptionsansatz für die Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung erstellt. Mit Blick auf diese inhaltlichen Aspekte und der Vorgehensweise lautet das Thema der vorliegenden Arbeit: *Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung*.

---

<sup>3</sup> Die Netzwerk-BSC ist eine an Netzwerke angepasste, spezielle Form der BSC von Kaplan und Norton (Lange et al. 2001, S. 82). Sie wird in Kapitel 3.2 detailliert erläutert.



## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Netzwerke und Kooperationen spielen im Tourismus eine zunehmende Rolle, besonders mit Blick auf die Destinationsentwicklung und das Destinationsmanagement. Für die Entwicklung neuer Strategien der Destinationen wird versucht, möglichst viele lokale Akteure in die Prozesse miteinzubinden sowie sie untereinander zu vernetzen und somit für den Erfolg der neuen Strategie zu sorgen. Kooperative Destinationsentwicklung und das verantwortliche Destinationsmanagement, welches oft durch eine zentrale Organisation die Koordination aller Akteure zur Aufgabe hat, wird immer häufiger als Wettbewerbsvorteil gesehen, aber bisher fehlt es noch an einem Controllinginstrument für derartige Prozesse. Es ist nicht bekannt, ob die stattfindenden Prozesse der kooperativen Destinationsentwicklung wirklich direkt einen Beitrag zu einer positiven Entwicklung des Tourismus leisten. Dieser Arbeit liegt die Annahme zu Grunde, dass ein Controllinginstrument wie die Netzwerk-BSC hier Abhilfe schaffen könnte. Es gilt daher herauszufinden, ob diese Annahme stimmt und falls ja, wie eine Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung konzipiert werden sollte. Die zentrale Forschungsfrage lautet dementsprechend: *Kann die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung eingesetzt werden und welche Kriterien wären für die Nutzung der Netzwerk-Balanced Scorecard geeignet?*

Um diese Forschungsfrage am Ende dieser Arbeit zufriedenstellend beantworten zu können, sollen die verschiedenen Abschnitte dieser Arbeit relevante Themenkomplexe aufzeigen. Die verschiedenen Themenkomplexe orientieren sich an weiteren, untergeordneten Forschungsfragen, die für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage von Bedeutung sind. Folgende weitere Forschungsfragen sollen daher beantwortet werden:

- Inwiefern spielen Kooperationen und Netzwerke eine Rolle für eine erfolgreiche Destination?
- Werden kooperative Prozesse, insbesondere bezüglich der Destinationsentwicklung, anhand von Controllinginstrumenten gemessen?
- Haben die Balanced Scorecard und die Netzwerk-Balanced Scorecard bereits Anwendung in Destinationen gefunden?
- Ist ein Controllinginstrument für die Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung notwendig?
- Welchen Nutzen könnte der Einsatz einer Netzwerk-Balanced Scorecard generieren?
- Wie müsste die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung konzipiert sein?

## 1.2 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit folgt einer deduktiven/induktiven Vorgehensweise. Als Einstieg in die Arbeit werden die theoretischen Grundlagen der kooperativen Destinationsentwicklung mithilfe von Fachliteratur erläutert. Anschließend wird die BSC genauer betrachtet und der Fokus diesbezüglich auf die Netzwerk-BSC gelegt. Anhand von Fachliteratur werden auch bei diesem Themenkomplex die theoretischen Grundlagen aufgezeigt. Im folgenden Schritt werden bisher existierende und genutzte Ansätze der BSC in Destinationen dargestellt und untersucht. Abschließen wird die Sekundärforschung ein Zwischenfazit zur Zusammenfassung der Ergebnisse. Die gesammelten Ergebnisse fungieren als Grundlage für die anschließende Primärforschung. Die Primärforschung wird als qualitative Marktforschung durch Experteninterviews in die Arbeit einfließen. Die Notwendigkeit eines Instruments zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung wird bei Schlüsselakteuren der Branche abgefragt werden. Außerdem werden geeignete / gewünschte Perspektiven und Kennzahlen in Erfahrung gebracht. Es werden mehrere Führungspersonen von Destinationsmanagementorganisationen auf Landesebene sowie auf regionaler und städtischer Ebene zu ihren Einschätzungen und Vorstellungen befragt. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Primärforschung zusammengefasst. Außerdem werden sie für die Ausgestaltung einer Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung genutzt. Es wird ein Konzeptionsansatz aus allen Ergebnissen abgeleitet, welcher interessierten Destinationen später als Orientierungsrahmen bei der Entwicklung und Implementierung einer Netzwerk-BSC dienen soll. In den Schlussbetrachtungen werden die in Kapitel 1.1 genannten Forschungsfragen anhand der Ergebnisse aus den vorangestellten Kapiteln beantwortet. Anschließend wird ein Ausblick auf die weitere Entwicklung des untersuchten Themenkomplexes und auf die mögliche Nutzung und Implementierung einer Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung gegeben werden. Das letzte Kapitel befasst sich danach mit der kritischen Reflektion der vorliegenden Arbeit, insbesondere mit Blick auf die Methodik und die methodische Vorgehensweise.

## 2. Theoretische Grundlagen kooperativer Destinationsentwicklung

Um den Begriff der kooperativen Destinationsentwicklung im Sinne dieser Arbeit einheitlich kommunizieren zu können, sollen hierfür die theoretischen Grundlagen gelegt und relevante Begriffe definiert werden. Anschließend wird der Begriff der kooperativen Destinationsentwicklung aus bestehenden und den aufgezeigten Definitionen abgeleitet werden.

### 2.1 Destination

„Die Begriffe ‚Destination‘ bzw. ‚Destinationsmanagement‘ bestimmen seit den 1990er-Jahren nicht nur die fachliche Diskussion innerhalb der Tourismusforschung, sondern auch der touristischen Praxis [...]“ (Steinecke und Herntrei 2017, S. 17). Trotz dieses Booms gibt es bis heute keine einheitliche Definition dieser Begriffe. Über die Jahre hat eine Vielzahl an Autoren den Destinationsbegriff neu definiert und bereits bestehende Definitionen weiter bzw. enger gefasst. Steinecke und Herntrei (ebd.) definieren die Destination als das Zielgebiet einer Reise. Dieser Begriff drückte bereits im 18. Jahrhundert zu Beginn des modernen Tourismus die Intention einer Reise, den eigenen Wohnort für ein bestimmtes Zielgebiet vorübergehend zu verlassen, aus und daher wundert die beiden Autoren dieser Boom.

Selbst die World Tourism Organization (UNWTO) verwendet keine einheitliche Definition. Auf der Webseite lassen sich verschiedene Definitionen finden. Eine besagt, die Destination sei

„[a] physical space with or without administrative and/or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co-location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness.“ (World Tourism Organization (UNWTO) 2016)

In dieser umfassenden Definition finden sich viele Aspekte wieder, die auch von anderen Autoren als wesentliche Charakteristika einer Destination aufgezeigt werden.

Als ein „[g]eographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt“ (Bieger 2002, S. 56) wird die Destination von Bieger definiert. Weitere Kriterien sind laut ihm das Vorhandensein von Einrichtungen für sowohl die Beherbergung als auch für die Verpflegung und Unterhaltung bzw. Beschäftigung während des Aufenthaltes in der Destination. „Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (ebd.). Auch Wiesner (2008, S. 18) und Freyer (2014, S. 320) definieren eine Destination anhand ihrer geographischen Beschaffenheit, aber auch anhand weiterer Kriterien, ähnlich denen von Bieger. Über die bereits genannten Aspekte hinaus nimmt Wiesner (2008, S. 18) eine Abgrenzung des Reiseziels zum persönlichen Umfeld des Reisenden vor. Demnach zählt die Nachbarstadt, in der sich ggf. die

Arbeitsstätte des Reisenden befindet, nicht zu einer Destination. Freyer (2014, S. 320) bezeichnet die Destination zusätzlich als „MakroBetriebe“, ‚kollektive Produzenten‘, ‚touristische Netzwerke‘ und/oder ‚Wettbewerbseinheiten‘, die ihre Leistungen für auswärtige Besucher anbieten (Incoming-Tourismus)“.

Für Pechlaner (2003, S. 5) ergibt sich aus der Untersuchung bestehender Definitionen in Kombination mit seinen Kriterien für Destinationen die folgende Definition: „Destinationen sind zusammenfassend prozessorientierte, auf den Wettbewerb ausgerichtete Netzwerke des Tourismus, verstanden als strategische Produkt/Markt-Kombinationen, wobei der kundenorientierte Fokus hervorgehoben wird.“ Auf die Destinationen als Netzwerke wird in Kapitel 2.2.2 genauer eingegangen. Außerdem geht er auf die synonyme Verwendung der Begriffe Destination und Tourismusort bzw. -region ein, aus der die Bedeutung der angebotsrelevanten Bezugspunkte deutlich wird (ebd., S. 4). Der Tourismusort stand früher im Fokus der Definitionen eines Zielgebietes und wurde von Kasper (1996, S. 70) als „[...] Kristallisationspunkt touristischen Geschehens [...]“ definiert. Es darf aber nicht vergessen werden, dass der Tourismus nur ein Teil von Destinationen ist. Auch fungiert die Destination als ein Standort für Wirtschaftsansiedlung sowie für die Politik und die Raum- und Regionalplanung. Auch ist sie Lebensraum für die Bevölkerung (Freyer 2014, S. 319). Daher lässt sich feststellen, dass die Attraktivität einer Destination auch u. a. für die Einheimischen von Bedeutung ist und dementsprechend gestaltet werden muss (Bergner 2013, S. 84).

Die bisher genannten Definitionen unterscheiden bzw. ergänzen sich in kleinen Nuancen. Es sind viele Übereinstimmungen erkennbar und auch in einem Punkt sind sich die Autoren einig: eine Definition gilt es aus nachfrageorientierter Sicht zu betrachten (Fuchs, W. 2008, S. 180; Eisenstein 2014, S. 12; Bieger 2002, S. 56). „Destinationen entstehen in der Vorstellungswelt des Nachfragers, wenn sie von ihm als zusammenhängendes Reiseziel zur Befriedigung seiner Bedürfnisse wahrgenommen werden“ (Eisenstein 2014, S. 14). An dieser Stelle wird auf weiterführende Erläuterungen der subjektiven Wahrnehmung von Destinationen verzichtet, besonders im Hinblick auf den Reisezweck und die Entfernung zum Reiseziel, da dies für die Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit nicht relevant ist.

Außerdem können, neben der subjektiven Wahrnehmung, auch verschiedene Produkte einen Nutzen für die Zielgruppen einer Destination generieren. Eine (traditionelle<sup>4</sup>) Destination besteht meist aus einer Vielzahl an Attraktionen sowie touristischen Einrichtungen und Dienstleistungen. So wird dem Gast ein Leistungsbündel geboten, das seine Bedürfnisse erfüllen soll (Fuchs, W. 2008, S. 180). Attraktionen, auch als Attraktionspunkte oder Kernelemente

---

<sup>4</sup> Neben traditionellen Destinationen können neue Destinationen (z. B. Ferienresorts) und destinationsähnliche Produkte (z. B. Themenparks) voneinander abgegrenzt werden (Fuchs, W. 2008, S. 179).

bekannt, sind die Grundelemente (Beritelli und Bieger 2013, S. 54) und die primären Attraktivitätselemente von Destinationen, die die wesentlichen Anreize für einen Besuch in der Destination darstellen (Fischer 2009, S. 75). Des Weiteren ist es wichtig, die Beziehungen unter den Attraktionen und unter den weiteren touristischen Angebotselementen zu sehen. Diese ergänzen sich nicht nur, sondern sind häufig voneinander abhängig (Luft 2005, S. 17).

Die Attraktionen sowie alle weiteren relevanten Elemente von Destinationen, die bereits in den Definitionen ihre Verwendung gefunden haben, sind Teil des Ressourcenbündels einer Destination. Dieses besteht vorrangig aus Hardwarefaktoren, wie die Infrastruktur und die Angebotselemente, aber auch aus Softwarefaktoren, wie die Bevölkerung. Dieses Ressourcenbündel ist verantwortlich für das entstehende Destinationsprodukt (Scherhag 2007, S. 352), d. h. das touristische Produkt einer Destination ist kein alleinstehendes Element, sondern ein in der Destination erlebbares Leistungsbündel (Saretzki 2007, S. 275). Ebenso wie bei der Definition einer Destination spielt auch bei den Destinationsprodukten die Kundenperspektive die entscheidende Rolle (Fuchs, W. 2008, S. 183). Die Leistung und Qualität einzelner Produkte wird vom Reisenden nicht differenziert betrachtet, sondern der Destination als Gesamt-Output zugeschrieben. Demnach muss die Destination darauf bedacht sein, alle für den Gast notwendigen Produktbausteine bieten zu können (Beritelli und Bieger 2013, S. 58). Neben den Charakteristika dieses Leistungsbündels spielt auch die Wertschöpfungskette in diesem Zusammenhang eine Rolle. Alle Akteure befinden sich auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette und dennoch wird alles zusammen als ein Produkt wahrgenommen. Somit handelt es sich bei der Destination um ein regionales hybrides interorganisationales Wertschöpfungssystem (ebd., S. 3). Durch die unterschiedliche Ausprägung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die einen Beitrag zum Produkt leisten, lässt sich eine besonders stark ausdifferenzierte Wertschöpfungskette in einer Destination erkennen (Schuler und Horster 2012, S. 54).

Nicht nur eine Destination, sondern gleich mehrere Destinationen offerieren den potenziellen Gästen ein ähnliches Leistungsbündel. Jede Destination ist eine Wettbewerbseinheit, die zu weiteren Destinationen in einer Konkurrenzsituation steht. Daher ist für die Führung von Destinationen die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit eine grundlegende Zielsetzung (Eisenstein 2014, S. 13). Die Wettbewerbsfähigkeit wird durch verschiedene Aspekte beeinflusst, dazu zählen u. a. das Zusammenspiel der relevanten Branchen, die Bevölkerung, die eigenen wettbewerbsbestimmenden Attribute sowie externe Bedingungen (Beritelli und Bieger 2013, S. 61; Bergner 2013; S. 83). Auch das bereits erläuterte Produkt spielt eine entscheidende Rolle. Bei dessen Erstellung „[...] leistet eine Vielzahl von Personen, Unternehmen und Institutionen einen Beitrag“ (Eisenstein 2014, S. 107). U. a. aufgrund dieser Abhängigkeit von dem Beitrag verschiedener Akteure benötigt eine Destination genügend funktionsfähige Akteure (Fischer 2009, S. 66). Im folgenden Kapitel sollen eben diese beteiligten Personen, sprich die touristischen Akteure in einer Destination, zusammenfassend dargestellt werden.

### **2.1.1 Touristische Akteure in Destinationen**

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff touristischer Akteur synonym mit dem Begriff Stakeholder verwendet, da dies oftmals auch in der Praxis und in der Fachliteratur der Fall ist. Jeder, der von den sowohl negativen als auch positiven Effekten der touristischen Entwicklung betroffen ist, ist in einer Destination ein Stakeholder bzw. Akteur (Laux 2012, S. 18).

Für Fischer (2009, S. 66) zählen zu den Akteuren einer Destination „die einzelnen touristischen Dienstleister bzw. Leistungsträger, wie die Hotellerie, die Parahotellerie, die Gastronomie sowie Anbieter von Attraktionspunkten.“ Diese gehören oftmals der Privatwirtschaft an. Dennoch gibt es auch Akteure aus dem staatlichen Sektor, wie die Verwaltung, öffentliche Betriebe und Institutionen, sowie von privaten Non-Profit-Organisation, die Teil der Destinationen sind (Wiesner 2008, S. 18). Von Destination zu Destination unterschiedlich ist die Zugehörigkeit mancher Akteursgruppen zum öffentlichen oder privaten Sektor. Beispielsweise zählen die Marketinggesellschaften und Fremdenverkehrsverbände zu den touristischen Entwicklungsorganisationen und können sowohl privatwirtschaftlicher als auch öffentlicher Natur sein (Fuchs, O. 2013, S. 86 f.). Auch halb-öffentliche Akteure finden sich in Destinationen wieder. Die verschiedenen Grundlagen der Akteure führen zu ebenso unterschiedlichen Handlungslogiken. Diese können somit politisch, marktlich oder auch zivilgesellschaftlich geprägt sein (Saretzki und Wöhler 2013, S. 4). Neben den unterschiedlichen Handlungslogiken verfügen die Akteure i. d. R. ebenfalls über ungleiche Handlungsressourcen. Dazu zählen u. a. die Verfügbarkeit von personellen Kapazitäten, die Entscheidungskompetenz für die touristische Entwicklung, die finanziellen Mittel und besonders das Know-How (Fuchs, O. 2013, S. 86).

Es wird deutlich, dass es im Tourismus eine Vielzahl an Stakeholdern gibt, die für die Destination und ihr Handeln von Bedeutung sind und Interesse bekunden (Wiesner 2008, S. 20). Diese Anspruchsgruppen müssen die Ansprechpartner des Binnenmarketings sein, welches einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Kooperation einer Destination leistet (Steinecke und Herntrei 2017, S. 138). Unabhängig von der Art der Kooperation der Akteure, deren Angebote und Produkte bzw. deren Beitrag zum Tourismus und zur Destination ist es wichtig, die spezifische Kombination aller Akteure zu wahren und zu fördern, denn diese verleiht der Destination die wichtige differenzierende Ausprägung, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein (Fischer und Pechlaner 2011, S. 21).

## 2.1.2 Destinationsmanagement und Destinationsmanagementorganisation

Die vorangestellten Kapitel haben verdeutlicht, dass die Destination eine komplexe Wettbewerbseinheit mit einer Vielzahl an Akteuren bzw. Stakeholdern ist. Um sich erfolgreich am Markt zu positionieren und Vorteile gegenüber anderen Destinationen und Synergien zu generieren, bedarf es einem gezielten Management der Destination und seinen Akteuren.

In der Regel befasst sich das Destinationsmanagement „[...] mit dem Management, d. h. der Planung, Angebotsgestaltung, dem Marketing und der Interessenvertretung von Destinationen. Die Hauptherausforderung besteht darin, daß[sic] die Destination eigentlich ein virtuelles Dienstleistungsunternehmen ist“ (Fuchs, W. 2008, S. 186). Dieser Aspekt wird im Kapitel 2.2.2 genauer betrachtet. Die Akteure sind Teil des virtuellen Unternehmens und begünstigen die Steuerungsproblematik einer Destination, welche es vom Destinationsmanagement zu bewältigen gilt. Da die Akteure voneinander abhängig sind, aber dennoch auf verschiedene Weisen handeln (Saretzki und Wöhler 2013, S. 4), sind die Kommunikation (Scherhag 2007, S. 359) sowie das Binnenmarketing ein Hauptaspekt des Destinationsmanagements (Steinecke und Herntrei 2017, S. 138). Dies unterstützt die Handlungsgrundlage des Destinationsmanagements: die Zusammenarbeit der Leitungs- und Organisationsträger (Luft 2005, S. 18).

Als die für die Vermittlung zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen verantwortliche Instanz wird die Destinationsmanagementorganisation (DMO) gesehen (Scherhag 2007, S. 353). Neben der DMO wird als Managementinstanz einer Destination auch häufig die Tourismusorganisation genannt. Diese Begriffe werden z. T. synonym verwendet (Pechlaner et al. 2013, S. 63), z. T. aber auch voneinander abgegrenzt (Siller et al. 2011, S. 46; Kreilkamp 2015, S. 189). Kreilkamp (2015, S. 189) sieht die Begriffsabgrenzung als Folge der Entwicklung des Destinationsmanagements. Zur Bündelung der verschiedenen Ressourcen und mit Fokus auf das Marketing wurden die DMOs gegründet. Lange Zeit war mit DMO eine Destinationsmarketingorganisation gemeint, dies hat sich aber besonders in den letzten Jahren gewandelt. Zeitgleich haben sich bereits bestehende, kleinere Tourismusorganisationen durch die Entstehung touristischer Arbeitsgemeinschaften zusammengeschlossen. Demnach ist die Tourismusorganisation ein Teil der DMO. Das Gabler Wirtschaftslexikon (2018a) grenzt die beiden Organisationen voneinander ab. Demnach fehlt der Tourismusorganisation häufig der direkte Organisationsbezug, sodass die Unterschiede im Aufgabenspektrum liegen. In dieser Arbeit liegt das Augenmerk auf der Destinationsmanagementorganisation und nicht auf der Tourismusorganisation. Diese wird aber als Teil der DMO angesehen.

Neben den bereits aufgeführten Aufgaben einer DMO gibt es weitere zu erfüllende Aufgaben. Die folgenden Aufgaben / Funktionen werden als essentiell für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination angesehen: Interessenvertretung der Tourismuswirtschaft gegenüber der Politik sowie der Öffentlichkeit, Erstellung von Leitbildern und Angeboten, Steu-

erung des Marketings (Beritelli und Bieger 2013, S. 68 f.) und die kompetenzorientierte Ressourcenverteilung (Pechlaner 2003, S. 6, zitiert nach Eisenstein 2014, S. 121) sowie die Koordinierung der Organisationsstrukturen (Kaspar 1996, S. 96).

Ein etablierter Ansatz im Zusammenhang mit dem Destinationsmanagement und der zuständigen Organisation ist das Community-Modell. In diesem Fall übernimmt die DMO die strategische Führung der unternehmensübergreifenden Zielplanung, Produktentwicklung, Kooperationsprojekte etc. Es entspricht i. d. R. dem Aufbau europäischer Tourismusdestinationen, die die in den Definitionen erläuterten Charakteristika aufweisen, und benennt das Stakeholder Management als einen wesentlichen Aspekt von Destinationen und ihrer Führung (Flagestad und Hope 2001, S. 452). An dieser Stelle wird eine detailliertere Beschreibung des Community Ansatzes aufgrund der begrenzten Länge dieser Arbeit weggelassen.

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Struktur und die Vorgehensweise von DMOs in mehrfacher Hinsicht verändert bzw. weiterentwickelt. Nachdem die Entwicklung von allein agierenden Organisationen zu der Bündelung von Kompetenzen geführt hat, wird es zukünftig immer bedeutsamer, durch die Bündelung auch wichtige Projekte und Prozesse der Destinationen zu managen. Die Vernetzung der Akteure wird ein Schlüsselement zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit darstellen (Kreilkamp 2015, S. 205). In diesem Zusammenhang wird oft Destination Governance anstelle von Destinationsmanagement genannt. „Governance is a way of governing through collaboration or networking, instead of or in addition to that of governing through government“ (Viken und Granås 2014, S. 10). Der von Netzwerken und kooperativer Planung geprägte Ansatz der Destination Governance soll die Steuerungsproblematik verringern und die Flexibilität der Destination steigern (Saretzki und Wöhler 2013, S. 6). Weiterführend wird mittlerweile auch der Begriff des Destination Leadership genannt. „Leadership in DMOs is seen as a symbol of collectivism where all network members have the opportunity to shape the strategic direction of destinations. Hence, the existence of lead functions of DMO members embedded in their inter-organisational network is assumed“ (Hristov und Zehrer 2015, S. 125). Somit ist dies eine erneute Anpassungen an die Gegebenheiten der Destination als Netzwerk verschiedener Akteure (siehe auch Kapitel 2.2.2).

Ob aber nun die Destination unter dem Begriff des Destinationsmanagements, der Destination Governance oder dem Destination Leadership geleitet wird, macht keinen Unterschied für die steigende Bedeutung der kooperativen Zusammenarbeit in Destinationen und die strategische Destinationsentwicklung. Die DMO ist in allen Konzepten verantwortlich für die Destinationsentwicklung, u. a. durch die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie und deren Implementierung in der gesamten Destination (Beritelli und Bieger 2013, S. 67). Das folgende Kapitel soll diese Aufgabe herausstellen und deren Bedeutsamkeit betonen.



### **2.1.3 Destinationsentwicklung**

Für die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination ist die strategische Planung ein wichtiges Element. Die zukünftigen Entwicklungen verlangen von der Destination ein hohes Maß an grundsätzlichem Verständnis der Entwicklung, Flexibilität sowie Anpassung und Selbstkontrolle (Bergner 2013, S. 76). Für die strategische Planung einer Destination sind die Besonderheiten dieser zu beachten, allen voran die Charakteristik, dass die Destination zwar aus vielen verschiedenen Bausteinen besteht, aber von dem Besucher i. d. R. als ein Gesamtprodukt wahrgenommen wird (siehe auch Kapitel 2.1). Daher müssen die einzelnen Bausteine als Gesamtheit geplant werden, um einen Rahmen sowohl für die Entwicklung der Destination als auch für das Handeln und die Entscheidungen der einzelnen Akteure zu bilden (Beritelli und Bieger 2013, S. 233).

Um für die einzelnen Akteure einen Rahmen bilden zu können, müssen deren individuelle Vorteile, die durch das Handeln im Sinne des festgelegten Rahmen generiert werden, herausgearbeitet (Fuchs, O. 2013, S. 89) und deren Einzelvorhaben in das Konzept für die Destinationsentwicklung eingebunden werden (Fürst 2013, S. 21). Darüber hinaus ist es zu Beginn der strategischen Planung der Destinationsentwicklung wichtig, die natürlichen Begebenheiten und die Veränderungsprozesse der Destination zu analysieren (Saarinen 2014, S. 56). Weitere Bausteine der strategischen Planung stellen die Entwicklung eines touristischen Leitbildes für die gesamte Destination, die Gestaltung des touristischen Angebots, die Schaffung einer geeigneten Aufbauorganisation sowie die Organisation des Prozessmanagements (Fuchs, O. 2013, S. 84 f.) dar. Es gilt außerdem im Prozess der Destinationsentwicklung „[...] Leistungen zu erbringen, die als Gemeinschaftsgüter für alle nutzbar sind (z. B. Informationssysteme, Marketing der Gesamtdestination, Wegenetze oder das Landschaftsbild) [...]“ (Pollermann 2013, S. 188).

Eine Destination hat sich vielen Herausforderungen zu stellen, u. a. den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, ihren besonderen Charakteristika, der regelmäßigen Erstellung neuer Wettbewerbsstrategien sowie der Bereitschaft zu neuen Kooperationsformen (Fischer 2009, S. 4). Denen und weiteren Herausforderungen soll durch kooperatives Arbeiten und die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der Destinationsentwicklung entgegengewirkt werden. Dazu sollen im folgenden Kapitel Kooperationen und Netzwerke, besonders in Destinationen, erläutert und dargestellt werden. Im Anschluss daran wird die kooperative Destinationsentwicklung aufgezeigt.

## 2.2 Kooperationen und Netzwerke

„Allianzen und Netzwerke werden sowohl für die unternehmerische Praxis als auch für die betriebswirtschaftliche Forschung immer bedeutender. Gleichwohl existieren in der Literatur weder einheitlich anerkannte Definitionen noch einheitliche Abgrenzungen und Systematisierungsansätze.“ (Morschett 2005, S. 399)

Aufgrund dieser Abgrenzungsproblematik sollen die Begriffe im Folgenden genauer betrachtet werden. Sie stellen einen wesentlichen Aspekt der Destinationen dar und das einheitliche Verständnis dieser Begriffe und ihrer Bedeutung ist für die vorliegende Arbeit von Bedeutung.

Die Begriffe „Allianz“ und „Kooperation“ werden sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis meist synonym verwendet (Zentes et al. 2005, S. 6). Da in dieser Arbeit der Fokus auf kooperativer Destinationsentwicklung liegt, soll zur sprachlichen Einheitlichkeit der Begriff Kooperation und nicht der Begriff Allianz verwendet werden.

Die Begriffe Kooperation und Netzwerke werden auch häufig gleichbedeutend genutzt. Je nach Autor gilt es allerdings gewisse Unterschiede zu beachten. Bei einer Kooperation handelt es sich um die „Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018b). Alle an der Kooperation beteiligten Partner werden zwar als selbstständig angesehen, dennoch herrscht eine große Interdependenz zwischen ihnen. Die Beziehungen der Partner werden durch ein gemeinsames Ziel geprägt: die Generierung von wirtschaftlichen Profiten (Laux und Soller 2012a, S. 29). Als Netzwerk definiert das Gabler Wirtschaftslexikon (2018c) ein „System von miteinander in über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundenen Akteuren [...]“. Das Netzwerk wird daher oftmals als Unterform oder auch spezifische Ausgestaltungsform des Oberbegriffes der Kooperation definiert (Laux und Soller 2012a, S. 29; Zentes et al. 2005, S. 6). Meriläinen und Lemmetyinen (2011, S. 26) definieren ein Netzwerk konkret als „[...] an intentional strategic entity comprising a set of activities that are linked through business relationships, and that are carried out by more than two actors (companies or other organizations) using a variety of resources“.

Es lassen sich verschiedene Arten der Netzwerkbildung differenzieren: Die horizontale Kooperation (Partner bieten ein ähnliches Produkt an), die vertikale Kooperation (die zusammenarbeitenden Akteure befinden sich bei der touristischen Wertschöpfungskette auf vor- bzw. nachgelagerten Stufen) und die laterale Kooperation (Partner mit geringem inhaltlichen Bezug) (Rudek 2010, S. 44 f., zitiert nach Steinecke und Herntrei 2017, S. 129). Weitere Abgrenzungen können aufgrund der Hierarchie oder auch der Regionalität vorgenommen werden (Bachinger und Pechlaner 2011, S. 8).

Als Anpassung an die steigende Dynamik und die strukturellen Veränderungen im Wettbewerb kann die vermehrte Entstehung von Netzwerken erläutert werden (Saretzki 2007, S. 276; Zentes et al. 2005, S. 19). Durch die neuen Marktbeschaffenheiten ist es wichtig, die verschiedenen Akteure miteinander zu verknüpfen und die Kompetenzen im Netzwerk zu bündeln. Diese Vorgehensweise verspricht Vorteile im Wettbewerb sowohl für das Netzwerk als auch für die einzelnen Akteure (Beritelli und Bieger 2013, S. 115). Jedoch muss sich ein Netzwerk auch einigen Herausforderungen stellen, wie z. B. das Aufbauen von Vertrauen, die Kontrolle und die Übereinstimmung von Werten, Normen und Regeln. Stellt sich ein Netzwerk diesen Herausforderungen, kann eine derartige Zusammenarbeit für alle Partner zu einer dauerhaften Erfolgsgeschichte werden (Saretzki 2007, S. 279-287).

### **2.2.1 Touristische Netzwerke**

Auch im Tourismus entstehen immer häufiger Netzwerke und Kooperationen und ebenso scheint die allgemeine Kooperationsbereitschaft von Tourismusunternehmen gestiegen zu sein (Laux und Soller 2012a, S. 31). Erfolg kann aber nur generiert werden, wenn sich alle Akteure aktiv in die Zusammenarbeit einbringen (Laux und Soller 2012b, S. 141).

Saretzki (2007, S. 275 f.) definiert ein touristisches (Unternehmens-)Netzwerk als

„eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtete Organisation [bezeichnet], die aus mehr als zwei rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch in gewissem Grade voneinander abhängigen Tourismus-Unternehmen besteht und sich im Rahmen komplex-reziproker, relativ stabiler Beziehungen eher kooperativ als kompetitiv koordiniert.“

Für touristische Unternehmen lassen sich durch das Eingehen von Kooperationen und Netzwerken Vorteile generieren. Bspw. lassen sich bestehende Märkte besser durchdringen, neue oder gemeinsam betriebene Distributionskanäle können genutzt werden, Innovationen lassen sich leichter durchsetzen und sowohl Kosten als auch Risiken können verteilt werden etc. (ebd., S. 277).

Im Tourismus werden Kooperationen meist nach der Kooperationsrichtung bzgl. der Wertschöpfungskette oder der Kooperationsebenen / räumlichen Ebenen der Zuständigkeiten klassifiziert (Eisenstein und Koch 2015, S. 23). Für letzterer Klassifizierung gibt es verschiedene Ansätze. Bei Eisenstein und Koch (ebd.) wird zwischen der überregionalen Ebene, der regionalen Ebene (Ebene der Tourismusregion) und der kommunalen / lokalen Ebene unterschieden. Alle Ebenen haben Aufgaben in den strategisch-konzeptionellen als auch in den umsetzungsbezogenen Bereichen zu erfüllen. Die Hauptaufgabe der überregionalen Ebene ist die Koordination der Aktivitäten einzelner Tourismusregionen sowie die Angebotsentwicklung. Auf der regionalen Ebene sind die strategisch-konzeptionellen Aufgaben, wie die Leitbildentwicklung, und die umsetzungsbezogenen Aufgaben, wie z. B. die Qualitätssicherung, hinsichtlich

ihrer Bedeutsamkeit ähnlich einzuordnen. Die lokale Ebene forciert die umsetzungsbezogenen Aufgaben, u. a. die Umsetzung der touristischen Angebote (Fuchs, O. 2013, S. 90-92).

Bei der Klassifizierung nach der Kooperationsrichtung handelt es sich um die Unterscheidung in horizontale, vertikale und laterale Kooperationen, die bereits in Kapitel 2.2 kurz dargestellt wurden. Als horizontale Kooperation wird von Steinecke und Herntrei (2017, S. 129) die Zusammenarbeit zwei oder mehrerer Destinationen beschrieben, die ein ähnliches oder gleiches Produktportfolio aufweisen. Unter einer vertikalen Kooperation verstehen beide die „[...] organisatorische Verknüpfung von Dienstleistungen und Produkten aus unterschiedlichen Stufen der touristischen Leistungskette [...]“ (ebd., S. 132). Da, wie bereits erläutert, bei einer lateralen Kooperation kaum inhaltlicher Bezug zwischen den Partnern besteht, kann eine derartige Kooperation im Tourismus verschiedenste Formen annehmen. Oftmals basiert die Zusammenarbeit daher nicht auf der inhaltlichen Verbindung, sondern auf gemeinsamen Zielvorstellungen, wie die Entwicklung neuer touristischer Produkte (ebd., S. 133 f.). Aufgrund der Komplexität des Tourismus und den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen spielen in dieser Branche gemischte Netzwerke zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eine große Rolle. Als Beispiel dafür nennt Saretzki (2007, S. 276) BonusCard-Systeme. Dort finden sich Interdependenzen sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler und lateraler Ebene zusammen. Aber nicht nur BonusCard-Systeme stellen komplexe Netzwerke dar, sondern auch die Destinationen. Die Destination als touristisches Netzwerk soll im folgenden Kapitel betrachtet werden.

### **2.2.2 Die Destination als touristisches Netzwerk**

„Destinationen können als inter-organisationale strategische Netzwerke co-produzierender rechtlich selbstständiger und zugleich zu einem gewissen Grad wirtschaftlich interdependenter Akteure angesehen werden“ (Eisenstein und Koch 2015, S. 48). Die Produkte einer Destination entstehen aus dem Kollektiv heraus (siehe auch Kapitel 2.1), sodass eine gemeinsame Entwicklung einen kollektiven Entscheidungsprozess voraussetzt. Aufgrund dieser natürlichen, kollektiven Ebene agiert eine Destination häufig als räumlich definiertes Netzwerk (Fischer 2009, S. 72 f.). Ein derartiger Netzwerkgedanke in einer Destination ist essentiell für die Effektivität des strategischen und nachhaltigen Managements (Eisenstein und Göttel 2016, S. 11). Wie bereits in Kapitel 2.1 erläutert, ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit für eine Destination von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang müssen die Kompetenzen der einzelnen Akteure und Stakeholder in der Destination netzwerkübergreifend gebündelt werden (Fischer und Pechlaner 2011, S. 17).

Im Gesamtkontext der Netzwerke stellen Destinationen natürliche, aber auch extreme Formen der Netzwerke dar (Siller et al. 2011, S. 45). Die Akteure und Stakeholder sind voneinander abhängig und bilden eine fragmentierte Anordnung. Oftmals werden sie daher spezifisch als Stakeholder- oder Akteursnetzwerke bezeichnet (Beritelli und Bieger 2013, S. 113). Außerdem

kann man das Netzwerk einer Destination auch als Dienstleistungsnetzwerk bezeichnen. Dabei handelt es sich um ein Wertschöpfungssystem, welches für die Bereitstellung von touristischen Angeboten notwendig ist. Dafür ist die Zusammenarbeit im Netzwerk ausschlaggebend (Siller und Matzler 2011, S. 206).

Alle Akteure, die Teil des Netzwerkes der Destination sind, sollten im besten Fall die gleichen Ziele verfolgen, dies ist aber nicht immer der Fall. Besonders bezüglich der Positionierung sowie der Vermarktung der Destination bestehen oftmals unterschiedliche Interessen (Wiesner 2008, S. 18). Um dem entgegenzuwirken, ist eine kollektive Ebene zur Koordinierung des Netzwerkes nötig. Dabei handelt es sich i. d. R. um die bereits in Kapitel 2.1.2 dargestellte DMO (Fischer und Pechlaner 2011, S. 18). Diese sollte als zentrale und übergreifende Instanz Einfluss auf das Gesamtangebot und die Entwicklung der Destination nehmen und gezielt auf die Einbringung der Akteure achten (Beritelli und Bieger 2013, S. 219). Für die kooperative Destinationsentwicklung ist dies von Bedeutung und soll im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen werden.

### **2.3 Kooperative Destinationsentwicklung**

Wenn von kooperativer Destinationsentwicklung die Rede ist, sind alle im Vorfeld beschriebenen Elemente zu beachten. Und auch wenn die Destination von Natur aus als ein Netzwerk voller Kooperationen definiert wird, bedeutet dies nicht immer gleich die Einbindung aller im Netzwerk agierender Akteure in die strategische Planung der Destinationsentwicklung. Da die kooperative Zusammenarbeit in Destinationen zunehmend zum zentralen Erfolgsfaktor wird und es dabei besonders auf die strategische Abstimmung der Destinationsprodukte sowie die Destinationsmarke und die Umsetzung des Leistungsversprechens ankommt (Scherhag 2007, S. 352, S. 361), sollten die Akteure und deren Interessen mit in die strategische Planung einbezogen werden. Viken (2014, S. 30) beschreibt die touristische Entwicklung als „community task“ und unterstreicht dadurch die Bedeutsamkeit der Kooperation im Rahmen von Destinationsentwicklung.

Die größte Herausforderung für die kooperative Destinationsentwicklung gilt es bereits am Anfang zu eliminieren. Oftmals sehen die einzelnen Akteure ihren Erfolg als bedeutsamer an als den Erfolg der gesamten Destination und sie erkennen die für sie, durch eine erfolgreich und kooperativ agierende Destination, entstehenden Vorteile nicht (Scherhag 2007, S. 359). Daher ist es wichtig, den beteiligten Akteuren zu verdeutlichen, dass ihre Interessen beachtet, sie Vorteile generieren und aktiv an der strategischen Planung teilnehmen werden (Saarinen 2014, S. 56). Der Partizipation der Akteure und der Umsetzung aller ihrer Interessen sind im Prozess jedoch Grenzen gesetzt (Saretzki und Wöhler 2013, S. 4), dennoch wird in der Literatur immer häufiger betont, dass die kooperative Planung zu einer langfristig profitableren Entwicklung für alle Beteiligten führt (Beritelli und Bieger 2013, S. 233).

Entscheidend hängt die kooperative Destinationsentwicklung von der Auswahl der im Prozess partizipierenden Akteure ab. Dafür müssen die für den strukturellen Prozess relevanten Akteure erkannt und deren Funktion im Prozess festgelegt werden (Schuler 2013, S. 36). Die ausgewählten Akteure können dabei in unterschiedliche Planungsprozesse eingebunden werden. Es kann zwischen traditionellen partizipativen Formen der Planung, der partnerschaftlichen Erarbeitung von Entwicklungskonzepten und konkreter Projektgestaltung und Umsetzung unterschieden werden (Fürst 2013, S. 26). Auch werden verschiedene Formen der Partizipation abgegrenzt. Bei der Teilpartizipation wird aus Vertretern der Gemeinde und der Tourismuswirtschaft eine Arbeitsgruppe gebildet, die mit dem Prozessleiter zusammenarbeitet. Anspruchsgruppen, wie die Bevölkerung und die Leistungsträger, werden regelmäßig über den Prozesstand informiert. Im Gegensatz dazu steht die totale Partizipation: Alle Anspruchsgruppen werden direkt mit einbezogen und können aktiv am Planungsprozess teilhaben (Roth 2003, S. 314, zitiert nach Heinemann und Lehmann 2009, S. 28 f.).

Neben der passenden Auswahl der Akteure und der Partizipationsform stellen der Aufbau von Vertrauen, die Evaluation und Kontrolle des Prozesses sowie die Koordination und Kommunikation weitere Erfolgsfaktoren dar (Eisenstein und Koch 2015, S. 28-31). Den Erfolgsfaktoren stehen aber auch Hemmschwellen gegenüber. Dazu zählen die Status-Quo-Orientierung, die Hemmschwellen der Langfristorientierung, die asymmetrische Kompetenzwahrnehmung, die Tragik der touristischen Allmende, das Gefangenendilemma und Trittbrettfahrertum sowie eine unzureichende Zieldefinition und semiprofessionelles Controlling, unzureichende Ressourcenausstattung, und Qualifizierungslücken der Akteure (ebd., S. 31-48). Die Hemmschwellen können dabei durch manche Charakteristika der Destination und der Akteure reduziert werden. Eine kooperative Planung lässt sich einfacher durchsetzen, je homogener die Tourismusformen sind, wenn die Strukturen relativ zentral organisiert sind, es genügend Führungspersonlichkeiten gibt und das Bewusstsein der Bedeutung von kooperativer Destinationsentwicklung bei einer Vielzahl von Akteuren vorhanden ist (Beritelli und Bieger 2013, S. 235).

Trotz der bereits vorhandenen Literatur zur kooperativen Destinationsentwicklung ist es schwierig standardisierte Modelle und Vorgehensweisen darzustellen: Dies liegt vor allem an der ausgeprägten Individualität von Destinationen (Laux 2012, S. 23). Dennoch lässt sich annehmen, dass die kooperative Destinationsentwicklung weiterhin an Bedeutung gewinnen wird und jede Destination dafür ihren eigenen Weg finden muss. Trotz der Bedeutungszunahme ist bisher der wirkliche Erfolg von Kooperationen in Destinationen und somit auch der kooperativen Destinationsentwicklung nicht messbar. Für diese Erfolgsmessung müsste es ein geeignetes Controllinginstrument geben oder entwickelt werden. Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, wird im Rahmen dieser Arbeit angenommen, dass die Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung geeignet wäre. Daher wird im nächsten Kapitel die Netzwerk-BSC genau dargestellt und erläutert.

### 3. Die Netzwerk-Balanced Scorecard

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich nun mit der Netzwerk-BSC. Aufgrund der Annahme, dass die Netzwerk-BSC Abhilfe bei der Controllingproblematik kooperativer Destinationsentwicklung schaffen kann, ist sie das Wesenselement dieser Arbeit. Daher sind die Herleitung und die Erläuterung dieser speziellen Form der klassischen BSC für die gesamte Arbeit ausschlaggebend und müssen detailliert vorgenommen werden.

#### 3.1 Die klassische Balanced Scorecard

Ohne die Entwicklung der Balanced Scorecard im Jahre 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton gäbe es die Netzwerk-Balanced Scorecard heute nicht so wie sie in Theorie und Praxis bekannt ist. Um die Entstehungshintergründe und die Ausgestaltung der Netzwerk-BSC zu verstehen, muss daher zuerst die Grundlage erläutert werden. Eben diese Grundlage bildet die klassische BSC. Über die Jahre wurde die BSC leicht verändert. In Abbildung 1 ist bereits eine weiterentwickelte BSC zu sehen, die alle in den folgenden Kapiteln erläuterten und für die Arbeit relevanten Aspekte aufzeigt.

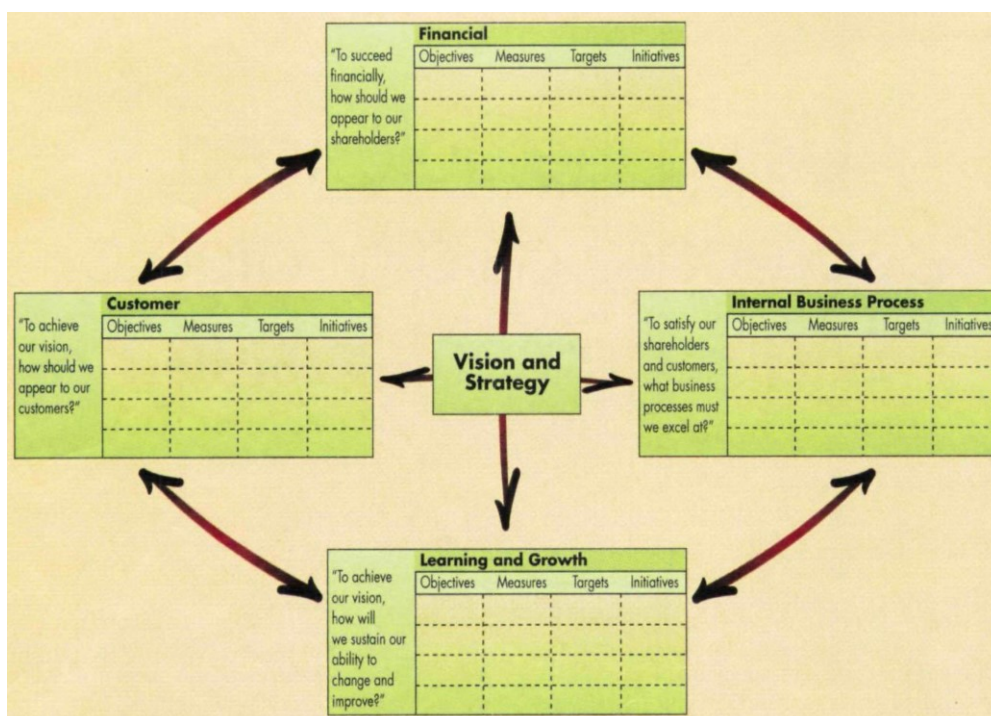


Abbildung 1: Die Balanced Scorecard (Kaplan und Norton 1996, S. 76)

##### 3.1.1 Entstehung und erste Ansätze

Die BSC wurde im Jahre 1992 zum ersten Mal öffentlich vorgestellt nachdem diese im Rahmen eines einjährigen Forschungsprojekts von Robert S. Kaplan und David P. Norton in Zusammenarbeit mit einigen Unternehmen entwickelt wurde. Den am Projekt beteiligten Managern fehlte bisweilen eine ausgewogene Darstellung von sowohl finanziellen als auch nicht finanziellen Kennzahlen ihrer Unternehmen (Kaplan und Norton 1992, S. 71). Aufgrund dieser Prax-

islücke wurde die BSC entwickelt. Sie „enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they need for future growth" (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 2).

Die BSC verbindet vergangene finanzielle Kennzahlen mit Kennzahlen in den Bereichen Kundenzufriedenheit, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung, die einen maßgeblichen Einfluss auf die zukünftige finanzielle Leistung haben (Kaplan und Norton 1992, S. 71). Durch die Anwendung der BSC wird es den Managern ermöglicht, die Leistung der unterschiedlichen Bereiche gleichzeitig zu betrachten (ebd., S. 72). Diese vier Bereiche werden als Perspektiven bezeichnet, denen jeweils Zielgrößen und Kennzahlen zugeordnet werden. Dabei ist es wichtig, dass sich die Verantwortlichen auf die wesentlichen kritischen Prozesse und ihre Kennzahlen fokussieren (ebd., S. 73). Diese sind häufig besonders für die Zufriedenstellung der Shareholder und Kunden von Bedeutung. Sobald aber jene kritische Prozesse identifiziert werden, erkennt die Organisation oft ganz neue und erfolgsversprechende Prozesse (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 11). Es steht aber nicht die Kontrolle der Kennzahlen im Fokus, sondern die allgemeinen Strategien und Vision der Organisation und deren Verbindung zu den Zielen Kennzahlen. Die festgelegten Ziele und Kennzahlen müssen nach den Strategien und den Visionen ausgerichtet sein (Kaplan und Norton 1992, S. 78). So werden langfristige strategische Ziele mit zielführenden Maßnahmen verbunden (Pietsch und Memmler 2003, S. 35). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sowohl die finanziellen als auch die nicht finanziellen Kennzahlen den Mitarbeitern über ein Informationssystem o. Ä. kommuniziert werden (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 8). Die BSC sollte daher nicht als reines Controllingsystem genutzt werden, sondern vielmehr als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem (ebd., S. 25).

Für die Entwicklung der BSC ist die Festlegung der Ziele mit Fokus auf den zeitlichen Rahmen, die Qualität, die Leistung und den Service essentiell. Daraus resultieren anschließend die Kennzahlen für die vier Perspektiven (Kaplan und Norton 1992, S. 73). Durch die Kombination der vier Perspektiven ist es den Managern möglich, die unterschiedlichsten Kombinationen zu verstehen, Barrieren zu überwinden und die Entscheidungsfindung und Problemlösung zu unterstützen. Dadurch wird der Fokus auf das zukünftige und nicht auf das vergangene Handeln gelegt (ebd., S. 79). Die strategischen Ziele und deren Maßnahmen werden mit zugehörigen Kennzahlen kombiniert, sodass die Messung des Zielerreichungsgrades ermöglicht wird (Pietsch und Memmler 2003, S. 43). Die Nutzung der Kennzahlen wird in Kapitel 3.1.3 weiter ausgeführt. Insgesamt werden in der BSC nicht nur die Kennzahlen und Maßnahmen aufgezeigt, sondern auch noch die Ziele und (Ziel-)Vorgaben / Soll-Werte (siehe auch Abbildung 1).



### 3.1.2 Die vier Perspektiven

Die vier Perspektiven – finanzwirtschaftliche Perspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive – bilden die Kernelemente der BSC. Sie ermöglichen eine Balance zwischen kurzfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und deren Leistungstreibern sowie zwischen harten Zielen und weicheren, subjektiveren Kennzahlen (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 25). Die klassischen vier Perspektiven wurden von Kaplan und Norton empfohlen, jedoch sind sie nicht als zwingend anzusehen. Entsprechend der Strategie, Visionen, Ziele etc. müssen die Perspektiven individuell für die Organisation festgelegt werden (ebd., S. 34).

#### *Die finanzwirtschaftliche Perspektive*

Die Frage „How do we look to shareholders?“ (Kaplan und Norton 1992, S. 72) soll in der finanzwirtschaftlichen Perspektive beantwortet werden. Es wird dargestellt, ob die Strategie des Unternehmens sowie deren Implementierung und Umsetzung zum finanziellen Erfolg beitragen (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 25). Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive werden häufig kritisiert. Dies liegt vor allem daran, dass sie eher rückblickend als zukunftsweisend interpretiert werden (Kaplan und Norton 1992, S. 77).

#### *Die Kundenperspektive*

Der Blick auf die Kundenperspektive soll die Frage „How do customers see us?“ (ebd., S. 72) beantworten. Außerdem soll geklärt werden, bei welchen Kunden und in welchen Marktsegmenten das Unternehmen im Wettbewerb steht. In diesem Kontext zählen die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung, die Akquise neuer Kunden, die Kundenpräferenz und die Markt- und Kundenanteile in den forcierten Segmenten zu den wichtigsten Zielparametern (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 26).

#### *Die interne Prozessperspektive*

„Can we continue to improve and create value?“ (Kaplan und Norton 1992, S. 72) ist die zentrale Frage in der internen Prozessperspektive. In dieser Perspektive geht es darum, die kritischen Prozesse zu identifizieren, in denen sich das Unternehmen zukünftig auszeichnen muss. Dabei soll der Fokus auf jenen Prozessen liegen, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die Erreichung der finanziellen Ziele und die Erfüllung der Strategie haben (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 26 f.). Besonders in der internen Prozessperspektive lassen sich die Unterschiede zu bisherigen Systemen für Leistungsmessung und -management erkennen. Bisher lag das Augenmerk auf der Kontrolle und der Verbesserung bestehender Prozesse. Die BSC hingegen identifiziert neue und innovative Prozesse für die Organisation (ebd., S. 27).

### *Die Lern- und Entwicklungsperspektive*

Der Fokus in der Lern- und Entwicklungsperspektive liegt auf der Beantwortung der Frage „What must we excel at?“ (Kaplan und Norton 1992, S. 72). In dieser Perspektive gilt es, eine das Wachstum und die Weiterentwicklung fördernde Infrastruktur zu identifizieren und aufzubauen. Diese Infrastruktur muss die Hauptquellen für das organisationale Lernen und die Entwicklung – Menschen, Systeme und organisatorische Verfahren – einbeziehen (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 28).

Betrachtet man die vier verschiedenen Perspektiven ist zu beachten, dass die Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive die zentralen und wichtigsten Ziele im Unternehmen sind. Die weiteren Perspektiven kennzeichnen sich durch ihren instrumentellen Charakter und sorgen für die zukünftige Erfüllung der finanziellen Ziele (Greischel 2003, S. 12).

#### **3.1.3 Führen mit Kennzahlen**

Die BSC zeichnet sich durch die Führung mit Kennzahlen aus. Die festgelegten Kennzahlen sollen eine Vermittlung der strategischen Ziele und deren Zusammenhang mit der Strategie und Vision des Unternehmens ermöglichen. Auch die erfolgreiche Umsetzung lässt sich mit Kennzahlen vermitteln und darstellen. Dabei ist es wichtig, dass für alle Beteiligten die Kennzahlen verständlich sind (Friedag und Schmidt 2000, S. 13). Denn diese dienen als richtungsweisende Orientierungspunkte für die Entwicklung (Weber et al. 2000, S. 15).

Die Nutzung von Kennzahlen im Rahmen der BSC gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, Prozesse aus allen Perspektiven zu untersuchen. Es lassen sich sowohl die harten, also die finanziellen Kennzahlen, als auch die weichen, nichtfinanziellen Kennzahlen nutzen und so die unterschiedlichen Prozesse darstellen und analysieren (Friedag und Schmidt 2000, S. 47). Um die Führung mit Kennzahlen erfolgreich zu gestalten, sind die Bestimmung von *Ist* und *Soll*, die Erarbeitung von Maßnahmen zur Erreichung des *Soll*, die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen sowie die Regelungen zur Motivation essentiell (ebd. S. 13, S. 47).

Die Führung mit Kennzahlen anhand einer BSC setzt eine ausgewogene Mischung aus Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern voraus.

„Ergebniskennzahlen ohne Leistungstreiber vermitteln nicht, wie die Ergebnisse erreicht werden sollen. Auch erhält man von ihnen keine frühe Rückmeldung über die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie. Umgekehrt ermöglichen Leistungstreiber (z.B. Taktzeiten, Fehlerquoten) ohne Ergebniskennzahlen zwar die Erreichung kurzfristiger Verbesserungen für die Geschäftseinheit, lassen aber nicht erkennen, ob diese Verbesserungen auch zu einem größeren Geschäftsvolumen mit alten und neuen Kunden sowie gegebenenfalls zu einer verbesserten Finanzleistung geführt haben.“ (Weber et al. 2000, S. 5)

Dabei spielt das Aufzeigen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine wesentliche Rolle. Diese verbindet die Ziele und Maßnahmen sowie die Kennzahlen. Auch sollten die Zielparameter und Leistungstreiber einbezogen werden (Kaplan und Norton 1996 / 2006, S. 29 f.) Dieser Aspekt wird an dieser Stelle trotz seiner Bedeutung nicht weiter erläutert, da er in der späteren Ausgestaltung aufgrund der begrenzten Länge dieser Arbeit nicht aufgezeigt werden kann.

### 3.1.4 Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard

In ihrem Artikel *Putting the Balanced Scorecard to Work* kommunizierten Kaplan und Norton einen strategischen Entwicklungsplan als Leitfaden für alle interessierten Unternehmen. Folgende Schritte sind laut ihnen vorzunehmen: 1. Vorbereitung, 2. Interviews: erste Runde, 3. Führungsworkshops: erste Runde, 4. Interviews: zweite Runde, 5. Führungsworkshops: zweite Runde, 6. Führungsworkshop: dritte Runde, 7. Implementierung und 8. Regelmäßige Überprüfung. So wird Schritt für Schritt eine BSC entwickelt mit dem Ziel, sie erfolgreich im Unternehmen zu implementieren.<sup>5</sup> Der wesentliche Fokus liegt in allen Prozessschritten auf der inhaltlichen Ausgestaltung der BSC. Dabei gilt es, die folgenden Fragen so konkret wie möglich zu beantworten: Was ist meine Zukunftsvision? Falls die Vision erreicht wird, wie wird sie differenziert? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Was sind die kritischen Messparameter / Kennzahlen? Werden all diese Fragen beantwortet, ist die BSC mit Inhalt gefüllt (Kaplan und Norton 1993, S. 7 f.).

Dieses schrittweise Vorgehen wurde von Kaplan und Norton vorgeschlagen und dient als Orientierungshilfe für Unternehmen, insbesondere für Unternehmen mit verschiedenen Geschäftseinheiten und verschiedenen Managementpositionen. Es ist ein bewährtes Vorgehen, dennoch muss jedes Unternehmen den richtigen Weg für sich selbst finden.

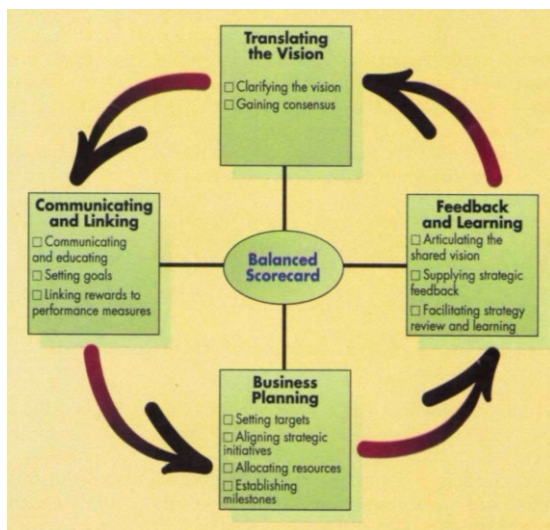


Abbildung 2: Prozessschritte der Balanced Scorecard (Kaplan und Norton 1996, S. 77)

Unabhängig von der genauen Vorgehensweise bei der Entwicklung einer BSC gibt es vier wesentliche Prozesse, die für eine aussichtsreiche Implementierung durchgeführt werden müssen (Abbildung 2): Im ersten Schritt steht die Festlegung und das einvernehmliche Verständnis der Unternehmensvision, welche im nächsten Schritt zusammen mit der BSC im Unternehmen kommuniziert werden muss. In diesem Zusammenhang gilt es, Ziele des Unternehmens festzulegen und im Rahmen einer Art Anreizsystem Belohnungen mit Leistungskennzahlen zu verknüpfen. Im dritten Schritt geht es weiterhin um die Festlegung

<sup>5</sup> Die detaillierte Erläuterung der einzelnen Entwicklungsschritte ist in Anhang I hinterlegt.

von wesentlichen Bestandteilen der BSC und der Unternehmensvision. Dazu zählen Erfolgsfaktoren, Meilensteine, Definition des SOLL-Zustandes etc. Im vierten und letzten Schritt wird das bisher Festgelegte nach der Implementierung kritisch reflektiert. Hat etwas nicht geklappt wie geplant, müssen daraus Schlüsse gezogen und ggf. Elemente der vorherigen Schritte nachjustiert werden (Kaplan und Norton 1996, S. 77). Den Prozessschritten *Translating the Vision, Communicating and Linking* und *Business Planning* wird eine übergeordnete Rolle zugesprochen. Aufgrund der sich ständig verändernden und unvorhersehbaren Rahmenbedingungen sind diese Schritte aber nicht ausreichend und daher ist auch der letzte Schritt *Feedback and Learning* notwendig. Werden in diesem Prozessschritt notwendige Anpassungen erkannt, geht der Kreislauf der Prozesses in gewissem Maße von vorne los (ebd., S. 84).

### **3.2 Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Anpassung der BSC**

Nachdem die Grundlage für die Netzwerk-BSC nun in Form der klassischen BSC gelegt wurde, wird in den folgenden Kapiteln die Netzwerk-BSC selbst genauer dargestellt und erläutert.

#### **3.2.1 Einführung**

Das Controlling ist ein wesentliches Element jeglicher Form von Unternehmungen. Bei einem Netzwerk soll im Controlling sowohl der Gesamterfolg des Netzwerkes als auch der individuelle Erfolg der beteiligten Unternehmen ermittelt werden. Eine Herausforderung stellen in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Zielsetzungen der einzelnen Netzwerkpartner dar (Balke und Küpper 2005, S. 1037). Diese ganzheitliche Sichtweise der verschiedenen Unternehmen führt zu komplexeren Anforderungen an das Netzwerk-Controlling im Vergleich zum Controlling nur eines allein agierenden Unternehmens. Der Schwerpunkt liegt in diesem Fall nicht auf der internen Betrachtungsebene sondern auf einer unternehmensübergreifenden Ebene ohne die verschiedenen internen Ebenen zu vernachlässigen (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 4). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Controlling von Netzwerken „[...] die erfolgsorientierte Unterstützung des Netzwerkmanagements durch Wahrnehmung von netzwerk- und kooperationspezifischen Informationsversorgungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben“ (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 50) bezeichnet. Auch wird häufig der Begriff des Kooperationscontrolling verwendet, welches von Drews (2001, S. 69) „[...] als die analytisch-rationale, erfolgszielbezogene Unterstützung des Kooperationsmanagements durch Wahrnehmung von Informationsversorgungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben“ definiert wird.

Bereits zu Beginn dieser Arbeit wurde in Kapitel 2.2.2 die Destination als touristisches, virtuelles Netzwerk dargestellt und auch die touristische Wertschöpfungskette einer Destination in den Vordergrund gerückt. Da bei dem traditionellen Controlling und seinen etablierten Instrumenten die verschiedenen Akteure entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Destination für die Planung, die Kontrolle und die Überwachung nicht ausreichend beleuchtet werden,

ist eine Anpassung des Controllings und der Instrumente notwendig (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 6). Oftmals liegt dabei der Fokus auf der Optimierung der Integration aller Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Damit befasst sich i. d. R. das Supply Chain Management und daher wird die Netzwerk-BSC auch als Supply Chain Balanced Scorecard bezeichnet. Diese beiden Begriffe werden meistens synonym verwendet. In dieser Arbeit soll, wie der Titel schon sagt, der Begriff Netzwerk-Balanced Scorecard verwendet werden, da es mehr dem Charakter der kooperativen Destinationsentwicklung entspricht (siehe auch Kapitel 2.3).

Die Netzwerk-BSC dient dem Performance Measurement von Wertschöpfungsketten. Außerdem werden die divergierenden Ziel- und Interessensysteme aller eingebundenen Akteure koordiniert (Richert 2006, S. 78). Es handelt sich bei dieser besonderen Form der BSC sowohl um „ein Instrument zur Strategieimplementierung und Prozessoptimierung“ (ebd.) als auch um ein Kommunikationsinstrument (Lange et al. 2001, S. 81). Außerdem steht die Netzwerk-BSC zu den internen BSCs der zugehörigen Unternehmen in wechselseitiger Beziehung (Herzlieb 2011, S. 73).

Eine einheitliche Definition oder auch eine grobe Beschreibung der Netzwerk-Balanced-Scorecard gibt es bisher nicht. Sie wird mehrheitlich über ihre individuellen und unternehmensspezifischen Aufgaben und ihren Anwendungsnutzen beschrieben. Die Aufgaben einer Netzwerk-BSC können in inhaltliche und strukturelle Aufgaben unterteilt werden. „Strukturelle Aufgaben beziehen sich auf das Design des Performance-Measurement-Systems, inhaltliche Aufgaben auf deren konkrete Ausgestaltung durch die [Führung]“ (Richert 2006, S. 79 f.). Zu den inhaltlichen Aufgaben zählen die Transparenz der Mitgliedschaft sowie der Wettbewerbsvorteile und der Performance. Außerdem sollen Schnittstellen optimiert werden. Als strukturelle Aufgaben werden die netzwerkübergreifende Abstimmung, die netzwerkinterne Synchronisation, die Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen und die Festlegung der Vorgehensweise zur Generierung von Kennzahlen angesehen (ebd., S. 80).

Da die klassische BSC als Grundlage für die Netzwerk-BSC dient, sind auch die Vorgehensweise (siehe auch Kapitel 3.1.4) sowie die Gestaltung ähnlich. Die Vision des Netzwerks und die daraus resultierende Strategie sind der Ausgangspunkt der Erarbeitung der Netzwerk-BSC. Der angestrebte Zustand des Netzwerks wird dargestellt, sodass die Netzwerk-BSC als Leitbild für die Entwicklung fungiert (Herzlieb 2011, S. 76). Um den angestrebten Zustand zu erreichen, „[...] sind daher für die einzelnen Perspektiven strategische Ziele abzustimmen, die über Messgrößen im Sinne von Kennzahlen und hierauf bezogene Vorgaben (Plan-Kennzahlen) bis zu konkreten Maßnahmen zu operationalisieren sind“ (Lange et al. 2001, S. 81). Wie auch bei der klassischen BSC sind die angepassten Perspektiven nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Es muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass der individuelle Erfolg indirekt und direkt Einfluss auf die Zielerreichung des Netzwerkes hat und auch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind von Bedeutung (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 22).

Im Rahmen der Netzwerk-BSC existieren zweierlei Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Auf der einen Seite gibt es die unternehmensinternen, direkten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Perspektiven, auf der anderen Seite müssen auch die unternehmensübergreifenden, direkten und indirekten Ursache-Wirkungs-Beziehungen beachtet werden (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 78). Zur Sicherstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen wird empfohlen, dass alle beteiligten Unternehmen jeweils auch eine eigene BSC ohne direkten Netzwerkbezug nutzen. Es lassen sich so, neben der Netzwerkstrategie und den Netzwerk-Zielen, auch die unternehmensinternen Strategien und Ziele sowie die wechselseitigen Beziehungen und der gegenseitige Einfluss darstellen. Es gilt dabei zu beobachten, inwieweit die individuellen Ziele aufeinander abgestimmt oder ob sie ggf. gegensätzlich sind (Richert 2006, S. 78).

Für die spätere Primärforschung ist eine Definition zum einheitlichen Verständnis der Netzwerk-Balanced Scorecard bei den Interviewpartnern erforderlich. Aufgrund der fehlenden Definition in Theorie und Praxis soll daher auf Basis der bisherigen Erkenntnisse für diese Arbeit eine Definition festgelegt werden:

*Die Netzwerk-Balanced Scorecard ist ein Instrument zum Controlling und zur Führung von Unternehmensnetzwerken. Wie bei der klassischen Balanced Scorecard umfasst sie verschiedene Perspektiven, Kennzahlen, Maßnahmen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Mit Hilfe der Netzwerk-Balanced Scorecard sollen die Implementierung der Netzwerk-Strategie und die Optimierung der kooperativen Prozesse gesteuert und überprüft werden. Im Fokus stehen dabei die wechselseitigen Beziehungen aller beteiligten Unternehmen, aber z. T. auch die individuellen Aspekte der Unternehmen. Durch den Einsatz der Balanced Scorecard in allen beteiligten Unternehmen lässt sich die bestmögliche Steuerung und Überprüfung des Netzwerkes und der Prozesse gewährleisten.*

Bisher hat sich zwar noch keine einheitliche Definition oder Gestaltung durchgesetzt, dennoch findet sich die Netzwerk-BSC in der Praxis bereits wieder. Eine Implementierung ist mit verschiedenen Herausforderungen und Hemmschwellen verbunden. Dazu zählen vor allem die unternehmensübergreifende Strategiedefinition innerhalb der zugehörigen Unternehmen sowie die Identifikation, Gewinnung und Definition von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Auch könnten einige Unternehmen aufgrund des hohen Aufwands abgeschreckt werden (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 84).

Die Forschungsbeiträge zur erforderlichen Anpassung des Controllings von Netzwerken und daraus resultierend zur Netzwerk-BSC weisen bis heute noch einige Lücken auf, die es zeitnah zu schließen gilt (Drews 2001, S. 6; Im Schulze Hove et al. 2004, S. 84). Diese Arbeit soll die Forschungslücke zumindest im Bereich der touristischen Destination in gewissem Maße schließen und so einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Implementierung der Netzwerk-BSC in der Praxis leisten.

### 3.2.2 Gestaltung

Seit Ende der Neunzigerjahre haben sich vermehrt Autoren mit der Ausgestaltung der Netzwerk-BSC befasst, häufig mit Bezug zu einer bestimmten Branche. Dabei sind die verschiedenen Autoren auf unterschiedliche Art und Weisen vorgegangen und haben die klassische BSC in variierendem Umfang als Grundlage hinzugezogen. In diesem Zusammenhang wird von unterschiedlichen Ausprägungen der Modifikation der BSC gesprochen.

Auf der einen Seite unterscheidet sich die Netzwerk-BSC von den klassischen BSC aufgrund der einbezogenen Ebenen. Dabei kann es sich um eine Netzwerk-BSC auf Unternehmensebene oder auch auf unternehmensübergreifender Ebene handeln. Ebenso wurden z. T. beide Ebenen als Kaskade eingebunden oder keine eindeutige Zuordnung getroffen. Neben der Differenzierung der Ebenen wird auch das Ausmaß der Modifikation der klassischen BSC unterschieden. Bei der inhaltlichen Modifikation werden die vier klassischen Perspektiven übernommen und durch passende, meistens unternehmensübergreifende Kennzahlen ergänzt bzw. modifiziert. Darüber hinaus gibt es auch Ansätze, welche neue Perspektiven zu den klassischen Perspektiven hinzufügen. Die Perspektiven sind auf das Management von Unternehmensnetzwerken spezifiziert. Diese Modifikation wird als inhaltliche und strukturelle Modifikation bezeichnet. In diesem Rahmen werden entweder Perspektiven nur hinzugefügt, umgestaltet bzw. eliminiert (partielle strukturelle Modifikation) oder die klassischen Perspektiven komplett entfernt (Bacher 2004, S. 245, zitiert nach Siepermann und Vockeroth 2008, S. 110 f.). Die rein inhaltliche Modifikation kann zu Schwierigkeiten in der Nutzung und der Aussagekraft der BSC führen. Durch die Erweiterung um zusätzliche, kooperationspezifische Kennzahlen können die klassischen Perspektiven schnell überfrachtet und die klare Aussage bzgl. der Erfolgsfaktoren der kooperativen Zusammenarbeit im Netzwerk verfälscht werden. Werden die Kooperationskennzahlen und -ziele in bereits bestehende Perspektiven eingegliedert, werden diese weder direkt noch explizit gemessen (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 16). Aufgrund dieser Problematik und der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird daher diese Art der Modifikation nicht weiter beleuchtet.

Zur zielführenden Beobachtung der einzelnen zwischenbetrieblichen Wirkungen innerhalb der Kooperation ist eine strukturelle Modifikation der klassischen BSC hin zu einer Netzwerk-BSC notwendig (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 58). Die wesentlichen Aspekte bilden in diesem Zusammenhang die Perspektiven sowie die Kennzahlen. Die Perspektiven müssen auf das gesamte strategische Netzwerk ausgerichtet werden und auch die Kennzahlen müssen einen hohen Stellenwert und eine Beeinflussbarkeit bei allen Netzwerkpartnern aufweisen (Lange et al. 2001, S. 81). Die Zielerreichung und die Vorgehensweise des Netzwerkes muss immer im Vordergrund stehen, insbesondere indem zwischen der Ebene der einzelnen Akteure und der Netzwerkebene eine konsequente Trennung erfolgt. Nur unternehmensübergreifende, d. h. netzwerkinterne, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen dürfen Teil der Netzwerk-BSC sein. Die

der einzelnen Akteure finden sich derweil in den unternehmensbezogenen BSCs wieder (Siepermann und Vockeroth 2008, S. 129), falls diese bei den beteiligten Unternehmen implementiert wurden.

Die inhaltlichen Modifikationen in den klassischen Perspektiven sowie die strukturelle Modifikation durch neue Perspektiven werden nun exemplarisch aufgezeigt. Anhand der Perspektiven und den damit verbundenen Vorschlägen zu Kennzahlen lässt sich die Netzwerk-BSC inhaltlich und strategisch darstellen. Bei allen Perspektiven soll beachtet werden, dass es sich bei ihnen um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das strategische Management handelt (Herzlieb 2011, S. 78).

#### *Die finanzwirtschaftliche Perspektive*

Wie in der klassischen BSC ist die finanzwirtschaftliche Perspektive auch in der Netzwerk-BSC die wichtigste Perspektive. Sie soll die finanzielle Wirkung der Zusammenarbeit im Netzwerk darstellen und ihre Kennzahlen bilden den Erfüllungsgrad aller finanzwirtschaftlichen Ziele und Endziele der anderen Perspektiven (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 18 f.). Die Erfassung der Gesamtkosten kann sich als schwierig herausstellen und gibt nicht genügend Aufschluss über den Erfolg des Netzwerkes. Daher ist es wichtig zu beachten, dass der Fokus dieser Perspektive nicht nur auf dem finanziellen Erfolg liegt, sondern auch auf dem Nutzenaspekt. Es sollen Nutzenpotentiale für alle beteiligten Akteure geschaffen werden und zu einer Sicherstellung des Erfolges führen. Aufgrund dieser Verschiebung der Prioritäten wird die Finanzperspektive z. T. auch als Nutzenperspektive benannt (Lindermann et al. 2012, S. 1802).

#### *Die Kundenperspektive*

Die Kundenperspektive wird bei vielen Autoren grundsätzlich beibehalten. Die größte Veränderung spiegelt der Bezugsrahmen wider. Als Kunden werden in der Netzwerk-BSC nicht nur die wirklichen Endkunden des Produktes angesehen, sondern die Mitglieder des Netzwerkes. Daraus resultierend wird die Kundenperspektive teilweise in die Mitgliederperspektive umbenannt (ebd.). Die Fokussierung ausschließlich auf die Mitglieder entspricht ebenso wenig der realen Kundenbeziehungen eines Netzwerkes. Auch die Endkunden sollen in dieser Perspektive Beachtung finden, sodass zur allumfassenden Einbeziehung der Kunden auch der Begriff der Marktperspektive häufig verwendet wird. Die Marktperspektive spiegelt somit die kompetitiven Akteursbeziehungen sowie die Kundenanforderungen und die Konkurrenzsituation wider. Letztere erweiterte die Kundenperspektive der klassischen BSC um die Betrachtung der Konkurrenzverhältnisse als Teil der Außensicht der Unternehmens (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 20; Im Schulze Hove et al. 2004, S. 77). Wird diese Änderung der Perspektive für eine Netzwerk-BSC übernommen, resultieren daraus eine Vielzahl an Zielen. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Steigerung des Marktanteils werden in diesem Zusammenhang als die wesentlichen Ziele der Marktperspektive angesehen (Im Schulze Hove



et al. 2004, S. 78). Aber auch die Liefertermintreue und die nachfragegerechte Produkt- und Servicequalität sind in dieser Perspektive entscheidend (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 20).

Eine etwas andere Auffassung hat Richert (2006, S. 81). Seiner Meinung nach sollte die Kundenperspektive als Kundenperspektive beibehalten werden. Der Bezugsrahmen wird bei ihm nicht erweitert, sondern verkleinert. Die Perspektive stellt nur noch die tatsächlichen Endkundenperspektiven dar. Die Akteurs-bezogenen Aspekte, die in der klassischen Kundenperspektive und in der neuen Marktperspektive abgedeckt wurden, werden in diesem Fall der neu entstehenden Kooperationsperspektive zugeordnet.

#### *Die interne Prozessperspektive*

Die interne Prozessperspektive der klassischen BSC ist für Netzwerke aufgrund der unzureichenden Betrachtung der unternehmensinternen Prozesse und den damit verbundenen internen Zielen nur geringfügig geeignet, eine Anpassung sollte daher vorgenommen werden. Die ineinandergreifenden Prozesse der zugehörigen Unternehmen müssen ausreichend dargestellt, gesteuert und kontrolliert werden, um die kooperative Leistungserstellung zu repräsentieren. Die Betrachtung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette ist dabei von Bedeutung. Das Vorgehen unterscheidet sich insgesamt nicht sehr von dem der klassischen BSC. Die Modifikation liegt hauptsächlich darin, dass nicht nur unternehmensinterne sondern auch unternehmensübergreifende Prozesse betrachtet und entwickelt werden (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 19). Die operative und strategische Ausgestaltung insbesondere der unternehmensübergreifenden Prozessabläufe ist das Hauptziel in der neu definierten internen Prozessperspektive (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 60).

#### *Die Lern- und Entwicklungsperspektive*

Die Lern- und Entwicklungsperspektive wird für die Netzwerk-BSC selten einzeln betrachtet. Sie wird i. d. R. in neu entstehende Perspektiven eingegliedert, sodass im nächsten Schritt genauer auf die Entwicklung dieser Perspektive eingegangen wird.

#### *Die Kooperationsperspektive*

In den meisten Fällen wird in der relevanten Fachliteratur die Aufnahme mindestens einer zusätzlichen Perspektive empfohlen. Es handelt sich dabei i. d. R. um eine sogenannte Kooperationsperspektive. Diese Perspektive „dient der der Abbildung der Wirkungen zwischenbetrieblicher Kooperationen innerhalb der Supply Chain, an denen ein Unternehmen beteiligt ist“ (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 19). Es werden erfolgskritische Kennzahlen der Kooperationen sowie die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen dargestellt. Außerdem wird durch die Verbindung der Netzwerk-BSC mit den individuellen Scorecards der beteiligten Unternehmen gewährleistet, dass die Netzwerkstrategie die Grundlage für die Steuerung der Kooperationen bildet. Darüber hinaus wird die Kooperationsperspektive über Ursache-Wirkungs-

Beziehungen an die klassischen Perspektiven angebunden und die Wirkungen der Kooperation können einzeln dargestellt werden (Im Schulze Hove und Stüllenberg 2004, S. 17). Belässt man es bei dieser Form der Kooperationsperspektive, lassen sich als Ziele die Kooperationsstabilisierung, die Verbesserung des Informationsaustausches sowie die Gewährleistung des optimalen Spannungsfeldes zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit der finanziellen Verzweigungen der Akteure herausstellen (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 74 f.). Laut Richert (2006, S. 81, S. 89) deckt die Kooperationsperspektive die Zusammenarbeit der Akteure ausreichend ab und befasst sich mit den nichtprozessorientierten Bestandteilen des Performance Measurements. Dabei werden sowohl technische (zur Quantifizierung des weichen Faktors Vertrauen) als auch soziale (informell-menschliche Beziehung im Netzwerk) und strukturelle (Konfiguration und Topologie der Scorecard) Merkmale genutzt.

Neben dieser Art der Kooperationsperspektive gibt es noch weitere in Theorie und Praxis dargestellte Perspektiven. Drews (2001, S. 164) unterscheidet zwischen der Kooperationserfolgsperspektive, welche sich aus der finanziellen Perspektive sowie der Kundenperspektive zusammensetzt, und der Kooperationsaktivitätsperspektive, bestehend aus der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive. Bei Letzterer stehen die Ressourcen, also der Hauptgegenstand des Lernens und Entwickelns, im Mittelpunkt. Durch diese Abgrenzung wird die Darstellung auf der einen Seite von outputbezogenen Größen, d. h. Zielvariablen, und auf der anderen Seite von input- und prozessbezogenen Größen (Entscheidungsvariablen) sichergestellt (ebd.). Die klassischen Perspektiven der BSC von Kaplan und Norton werden so zusammengefasst und umbenannt, ohne große inhaltliche Veränderungen vorzunehmen.

Auch wird vorgeschlagen, die Kooperationsperspektive in eine Kooperationsqualitätsperspektive und eine Kooperationsintensitätsperspektive aufzuteilen. Bei Ersterer geht es hauptsächlich um Faktoren wie Vertrauen und Konfliktlösung während bei der Kooperationsintensität bspw. die Regelmäßigkeit der Treffen der Beteiligten dargestellt werden soll (Siepermann und Vockeroth 2008, S. 127 f.).

#### *Sonstige Perspektiven der Netzwerk-Balanced Scorecard*

Jede BSC ist individuell gestaltbar und wird so dem Nutzen des Unternehmens oder des Netzwerkes angepasst. Daher werden vor verschiedenen Forschungshintergründen auch noch weitere ergänzende Perspektiven von den Autoren vorgeschlagen. Dazu zählt bspw. die Ressourcenperspektive, welche „[...] die unternehmensübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle der knappen Ressourcen [...]“ ermöglicht (Im Schulze Hove et al. 2004, S. 83). Bereits Kaplan und Norton (1996 / 2006, S. 34) stellten fest, dass ihre Gestaltung BSC keine unveränderbare Struktur darstellt und jedes Unternehmen die Scorecard anhand dieser Grundlage auf seine eigenen Begebenheiten anpassen muss. Im Laufe der Jahre sind somit verschiedenste (Netzwerk-)BSCs entwickelt worden, deren Gestaltungen in dieser Arbeit nicht lückenlos dargestellt werden können.

### Beispiele für Kennzahlen der einzelnen Perspektiven

„Eine wesentliche Anforderung besteht darin, daß[sic] ein kooperationsbezogenes Kennzahlensystem die Fähigkeit besitzen muß[sic], die Variablen des Kooperationsmanagements und ihre Beziehungen zueinander abzubilden. Die in diesem System enthaltenen Kennzahlen müssen also über verschiedenartige, monetäre und nicht-monetäre Variablen informieren [...].“ (Drews 2001, S. 162)

Diese Anforderungen an die Kennzahlen kooperationsbezogener Controllingsysteme müssen bei der Konzeption der Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung beachtet werden. Die folgende Tabelle 1 soll ausgesuchte, beispielehafte Kennzahlen für ein kooperationsbezogenes Controllingsystem aufzeigen. Dabei wird zwischen Kennzahlen auf Unternehmensebene und Kennzahlen auf unternehmensübergreifender Ebene unterschieden. Z. T. sind Kennzahlen für beide Ebenen relevant. Die zweite Ebene umfasst dabei besonders Kennzahlen, die sich auf das Netzwerk und die kooperativen Prozesse beziehen.

| Perspektive                                  | Unternehmensebene  | Unternehmensübergreifende Ebene  |
|--|--|--|
| <b>Finanzperspektive</b>                     | Betriebsergebnis, Cash-Flow, Deckungsbeitrag, EVA, Eigen- / Gesamtkapitalrentabilität<br>Liquide Mittel, Nutz- und Leerkosten, ROA, ROCE, ROI, Umsatzwachstum, Umsatzrentabilität, ...                               | Cash Flow, Gesamtkapitalrentabilität, Kooperationsbezogene Prozesskosten, Liquide Mittel, Marktanteil, ROA, ROCE, ROI, Shareholder Value, Total Supply Chain Management Cost, ...  |
| <b>Kundenperspektive</b>                     | Anzahl (realisierter) Neukunden je Periode, Customer Value Ratio, Kundenfluktuation, Kundentreue, Liefertermintreue, Stammkundeanteil, Umsatzanteil Neukunden, ...   | Absatzvolumenentwicklung, Customer Value Ratio, Kundenfluktuation, Kundentreue, Liefertermintreue, Umsatzanteil Neukunden, Number of customer contact points, ...  |
| <b>Interne Prozessperspektive</b>            | Kapazitätsauslastung, Auftragsabwicklungsdauer, Lieferservice, Prozesseffizienzgrad, Prozesskosten, Prozessqualität, Ressourceneffizienz, Supply Chain Cycle Time, ...   | Auftragsabwicklungsdauer, Dienstleistungsqualität, Kapazitätsauslastung, Prozesseffizienzgrad, Prozesskosten, Prozessqualität, Supply Chain Durchlaufzeit, ...   |
| <b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>     | Anzahl gemeinsamer Datensätze, Anzahl geschulter Mitarbeiter, Arbeitssicherheit, Innovationsquote, Konfliktquote, Mitarbeiterschulung, Qualifikationsbreite, ...   | Anteil gemeinsamer Datensätze, Anzahl gemeinsamer Datensätze, Anzahl Konfliktfälle, Innovationsquote, Mitarbeiterschulung, Weiterbildungsquote, Qualifikationsbreite, ...  |
| <b>Verschiedene Kooperationsperspektiven</b> | Anzahl Innovationen je Kooperationspartner, Anzahl Schnittstellen pro Partner, Anzahl Transaktionen pro Partner, Informationsaustauschquote, Kooperationsstabilitätsgrad, Kooperationserfahrung pro Mitarbeiter, ... | Anzahl und Bedeutung der Konflikte, Anzahl von Partnerwechseln in einer Periode, dezentraler Koordinationsanteil, Informationsaustauschquote, Mitarbeiteraustauschquote, Anzahl der notwendigen Abstimmungssitzungen, Grad des Vertrauens, ... |
| <b>Sonstige Perspektiven</b>                 | Lieferantenzufriedenheit, Ressourcenauslastungsgrad, Verfügbarkeitsgrad von IuK-Systemen, ...  | Anzahl Entwicklungsprojekte mit Lieferanten, Transaktionskosten, ...   |

Tabelle 1: Beispielhafte Kennzahlen für die Netzwerk-Balanced Scorecard (eigene Darstellung nach Siepermann und Vockeroth 2008, S. 122-128)

Das dritte Kapitel hat die Netzwerk-BSC und ihre Grundlage, die klassische BSC von Kaplan und Norton, detailliert erläutert und für die vorliegende Arbeit relevante Bestandteile beider Ansätze aufgezeigt. Es soll im folgenden Kapitel überprüft werden, ob eine der beiden BSCs bereits im Tourismus bzw. in Destinationen Verwendung finden und ob mögliche bestehende Ansätze etwas zu der Zielsetzung dieser Arbeit beitragen können.

#### **4. Bestehende Ansätze der Balanced Scorecard im Tourismus**

Die BSC gehört zu den anerkanntesten Controllinginstrumenten weltweit und findet Anwendung in den verschiedensten Branchen. Auch im Tourismus ist die BSC bereits etabliert und wird auf vielfältige Weisen verwendet – Hotels, Mietwagenverleih, Fluggesellschaften usw. nutzen die BSC für ihr eigenes Unternehmen. Mit Blick auf die Zielsetzung dieser Arbeit sollen diese Praxisbeispiele nicht weiter betrachtet, sondern der Fokus auf bestehende Ansätze in Destinationen gelegt werden.

Die Praxisbeispiele wurden demnach aufgrund ihrer Komptabilität mit der Zielsetzung sowie ihres Mehrwertes für die Methodik und Zielsetzung ausgewählt. Außerdem wurde auf die Aktualität und die Betrachtung von Kooperationen oder kooperativer Prozessen geachtet. Die ausgewählten Ansätze haben die klassische BSC in unterschiedlichen Umfängen modifiziert. Die Recherche nach einer Nutzung der Balanced-Scorecard in touristischen Destinationen hat keine Resultate ergeben, sodass hierzu kein Praxisbeispiel aufgezeigt werden kann.

Anhand der Darstellung der Praxis sollen mögliche Einsatzbereiche und Mehrwerte der BSC in Destinationen festgehalten werden. Außerdem können ihre Gestaltung und Konzeption zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit als Orientierungsrahmen für die Konzeptionsansätze der Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung genutzt werden.

##### **4.1 Die Balanced Scorecard für touristische KMU**

Die Forderung der britischen Regierung nach einer Leistungsverbesserung im Bereich des Tourismus und insbesondere von touristischen KMU verleitete Phillips und Louvieris (2005, S. 201-211) zu einer Studie mit 10 Best Practice Unternehmen. Die bisherigen Performance Measurement Systeme der Unternehmen wurden mit Hilfe der BSC als Grundlage analysiert. Zum Ziel haben sich die beiden Wissenschaftler gesetzt, die besten bereits bestehenden Ansätze zum Performance Measurement zu identifizieren.

Die teilnehmenden Unternehmen entsprachen den britischen Charakteristika der KMU aufgrund ihrer geringen Anzahl an Angestellten (weniger als 250). Dies war für die Auswahl der Unternehmen ebenso wichtig wie die Darstellung verschiedener touristischer Betriebe (bspw.

Hotels, Restaurants und Attraktionen) und die geographische Verteilung im gesamten Gebiet des Vereinigten Königreiches. Als Best Practice ausgesucht wurden sie anhand von Empfehlungen der Tourismuswirtschaft sowie ihrer Auszeichnungen (Phillips und Louvieris 2005, S. 203 f.).

Im Rahmen der Untersuchung wurden Interviews mit allen Unternehmen geführt, bei denen bereits zu Beginn festzustellen war, dass keines dieser bis dato eine BSC genutzt hatte. Dennoch spielt das Performance Measurement eine wichtige Rolle und die These dieser Studie besagte, dass „effective performance management processes were a key determinant of success for SMEs“ (ebd., S. 204). Durch die Interviews wurden verschiedene finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen identifiziert, die in den Performance Measurement Systemen der Unternehmen Verwendung fanden. Phillips und Louvieris gliederten diese als Erfolgsfaktoren, in Anlehnung an die Perspektiven der BSC, in *Financial Critical Success Factors*, *Customer-Related Success Factors*, *Internal Business Success Factors* und *Innovation and Learning Critical Success Factors*. Zwar ließen sich die Kennzahlen der Unternehmen den BSC-Perspektiven zuordnen, dennoch standen vier andere Begrifflichkeiten für die wesentlichen Performance Konzepte, welche anhand der Erfolgsfaktoren gemanagt werden: Budgetkontrolle (Steigerung der Einnahmen), Customer-Relationship-Management (Qualitätssteigerung und Kundenbindung), strategisches Management (der internen Prozesse) und die Zusammenarbeit (ebd., S. 208).

Da sich die bisherigen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen gut in die klassische BSC integrieren ließen, empfahlen die Autoren eine Nutzung dieser. Dabei hoben sie jedoch hervor, dass darauf geachtet werden müsse, die bisher genutzten Erfolgsfaktoren weniger auf die finanziellen Aspekte zu fokussieren und eine Verknüpfung und die ganzheitliche Betrachtung im Performance Measurement System entscheidend seien (ebd., S. 208 f.).

## **4.2 Die Balanced Scorecard für DMO**

Ireland West Tourism (IWT) beauftragte im Jahre 2010 das Dublin Institute of Technology (DIT) mit der Entwicklung einer BSC zur Umsetzung seiner Strategie bis 2010. Das Projekt wurde von Dr. Douglas C. Frechtling geleitet und von der UNWTO unterstützt (Frechtling 2006, S. 1-7).

Bevor Frechtling in die Entwicklung startete hat er die Ziele und Perspektiven mit den Zielen und Vorgehensweisen der DMO im Allgemeinen verglichen. Dabei stellte er fest, dass zwei der klassischen Perspektiven – die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive - durchaus für die BSC einer DMO bestehen bleiben können. Der wesentliche Unterschied bei diesen Perspektiven liegt in der Verlagerung des Fokus von den Kunden auf die Stakeholder. Bei der Kundenperspektive und der finanzwirtschaftlichen Perspektive sind somit größere Anpassungen notwendig. Der genannte Fokuswechsel initiiert auch die

Veränderungen in der Kundenperspektive. Eine DMO hat mehrere potentielle Kundengruppen: die Gäste, die Vermittler und die Leistungsanbieter. All diese Gruppen haben ein Interesse an der DMO sowie Ansprüche an sie (siehe auch Kapitel 2.1.1.). Um eine ganzheitliche Sicht auf die Kunden zu gewährleisten, kann diese Perspektive in die Principal Stakeholder Perspektive umbenannt werden. In der finanzwirtschaftlichen Perspektive, so Frechtling, unterscheiden sich hauptsächlich die Ziele. Eine DMO ist nicht primär darauf bedacht, ihr eigenes Nettoeinkommen zu maximieren, sondern dass der Akteure in der Destination. Darauf sollte demnach auch zu Beginn der Fokus gelegt werden, ohne die DMO und ihre Wirtschaftlichkeit zu vergessen. Frechtling empfahl daher der DMO dafür zu sorgen, dass alle Akteure eine BSC bei sich implementieren, um die Zielerreichung der gesamten Destination zu unterstützen (Frechtling 2006, S. 4 f.).

Ohne die Bezeichnung für die Perspektiven zu ändern, hat Frechtling die klassische BSC von Kaplan und Norton für DMO angepasst (siehe Abbildung 3). Ganz oben steht für ihn die Mission der DMO und als Zentrum fungiert die damit verbundene Strategie. Die Kundenperspektive steht als wichtigste Perspektive oben während die Lern- und Entwicklungsperspektive sowie die interne Prozessperspektive flankierend um diese aufgebaut sind, sodass die gegenseitige Abhängigkeit erkennbar ist. Die Grundlage der BSC bildet die finanzwirtschaftliche Perspektive. Die Tabellen und somit die Inhalte der Perspektiven wurden gegenüber denen der klassischen BSC nicht verändert. Für jede Perspektive gilt es, Ziele zu definieren, die durch Kennzahlen messbar dargestellt werden, und für die ein zukünftiges Soll festgelegt werden muss. Auch werden Initiativen zur Zielerreichung benannt (ebd., S. 6 f.).

Diese BSC wurde auch als Basis für die BSC der IWT genutzt und in Zusammenarbeit mit den

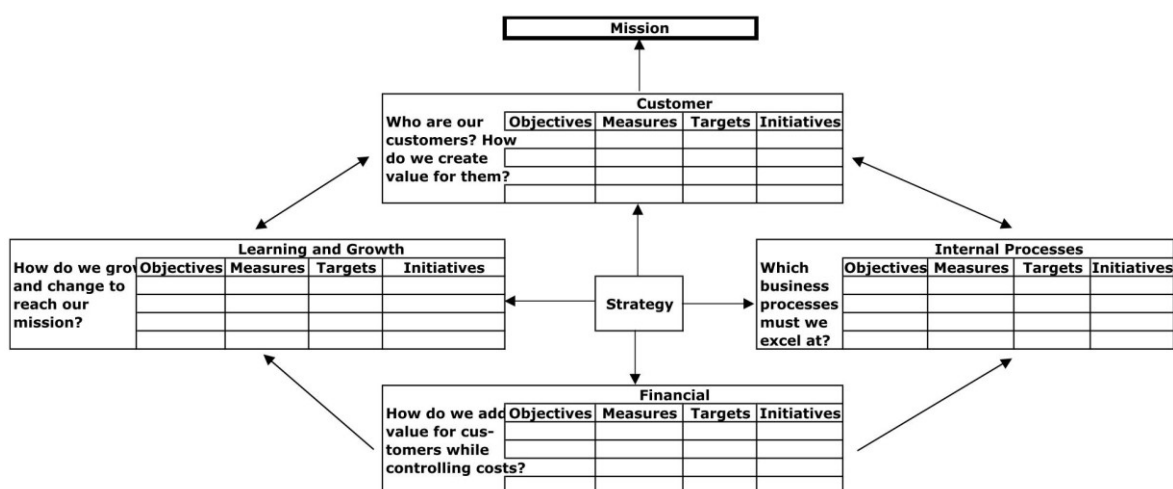


Abbildung 3: Die Balanced Scorecard für DMO (Frechtling 2006, S. 7)

Verantwortlichen der DMO mit Inhalt befüllt. Frechtling zeigte sich zufrieden mit den Ergebnissen und sah in der BSC eine wesentliche Hilfe zur Erreichung der strategischen Ziele der IWT bis 2010 (ebd., S. 7).

### 4.3 Die Balanced Scorecard für touristische Destinationen

Vila et al. (2010, S. 232-239) haben mithilfe der spanischen touristischen Leistungsträger eine BSC für touristische Destinationen entwickelt. Die von ihnen entwickelte BSC setzt dabei ihren Fokus auf die nachhaltige Entwicklung der Destination auf den sozialen, ökologischen und ökonomischen Ebenen. Durch die Entwicklung dieser BSC sollen Destinationen bei ihrer Strategieimplementierung unterstützt werden (ebd., S. 232).

Laut den Autoren eignet sich die BSC besonders als Kennzahlensystem für Destinationen, da sie die Strategie mit den Prozessen und Kennzahlen verbindet und so das strategische Management einer Destination weiterentwickelt. Dennoch müssen einige Anpassungen an der klassischen BSC vorgenommen werden, um sie für touristische Destinationen zu optimieren. Dies liegt vor allem an den besonderen Charakteristika einer Destination (siehe auch Kapitel 2.1). Die größte Herausforderung stellt in diesem Zusammenhang die Vielzahl der Akteure dar, welche mit dem Destinationsmanagement in wechselseitiger Beziehung stehen (ebd., S. 234). Die Akteure und die weiteren Interessengruppen des Destinationsmanagements sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Destination und so wird ihnen im Modell von Vila et. al eine eigene Perspektive zugeschrieben: Die Beziehungsperspektive inkludiert die Bevölkerung, die Touristen sowie die öffentlichen und privaten Organisationen. Darüber hinaus wurden fünf weitere Perspektiven definiert: die Infrastruktur- und Ressourcenperspektive, die Aktivitäten- und Prozessperspektive, die Umweltperspektive, die wirtschaftliche Perspektive sowie die soziale Perspektive. Die letzten drei Perspektiven legen bewusst den Fokus auf die nachhaltige Entwicklung, die aber auch in allen weiteren Perspektive von Bedeutung ist (ebd., S. 236). Zu den sechs Perspektiven kommen noch die Erfolgsfaktoren und Kennzahlen hinzu, deren Verbindungen bestenfalls in einer Strategy Map<sup>6</sup> dargestellt werden sollten. Zu den Wichtigsten zählen dabei die Infrastrukturentwicklung, die Tourismusplanung, die Besucherzufriedenheit, die wirtschaftlichen Effekte des Tourismus und die Sicherheit. Diese Variablen hängen von den Gegebenheiten der Destinationen ab und variieren daher stark (ebd., S. 238).

Die von Vila et. al entwickelte BSC zeichnet sich durch die explizite Fokussierung auf die Prozesse zur Strategieimplementierung und weniger auf direkte Ergebnisse aus. Einen hohen Stellenwert wird so den Inputs und Prozessen zugeordnet. Dadurch wird das *Wie?* also *Wie wird die Strategie implementiert?* in den Vordergrund gestellt und nicht *Was wird/wurde erreicht?* (ebd., S. 237). Dies ist für touristische Destinationen ein neuer Ansatz. Auch die Beziehungsperspektive ist ein Vorteil, da so diese besondere Charakteristik von Destinationen genau beleuchtet wird und den neuen kooperativen Entwicklungen entspricht.

---

<sup>6</sup> Strategy Maps sind sogenannte Strategielandkarten, die die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den in der BSC aufgezeigten Zielen darstellen (vgl. Friedtag und Schmidt 2014, S. 15). Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit werden die Strategielandkarten nicht genauer erläutert.

#### **4.4 Die Balanced Scorecard und Strategy Maps für DMO**

Tourism Victoria ist als DMO für die touristische Entwicklung der kanadischen Stadt Victoria und der Umgebung verantwortlich. Um das strategische Management zu optimieren, wurden im Jahre 2014 Strategy Maps und ein Jahr später die BSC in der Organisation eingeführt. Ausschlaggebend dafür war laut dem Geschäftsführer Herr Nursey (2015) die Kommunikation der Aufgaben und Ziele an die verschiedenen Stakeholder. Der Komplexität sollte so ein Steuerungsrahmen gegeben werden.

Drei wesentliche Vorteile konnte Tourism Victoria bereits zu Beginn der Implementierung generieren. Schon früh war im Bereich Besucherservice eine grundlegende Optimierung zu verzeichnen. Die Verkaufszahlen waren in den Jahren zuvor nicht zufriedenstellend und so wurde das Gespräch mit dem Team gesucht. Als Erfolgshemmschwellen nannten diese die Überbürokratisierung, die Produktauswahl und der Mangel an Verkaufstraining. Diese Probleme wurden mithilfe der BSC schnell in Angriff genommen und es wurde ein Verkaufsziel mit den Erfolgsfaktoren vereinfachte Prozesse, gute Produktauswahl und Mitarbeitertraining festgelegt. Durch diese Veränderungen fühlten sich die Mitarbeiter mehr unterstützt und auch die Ergebnisse sprachen für sich. Der Umsatz konnte schnell gesteigert werden und sollte sich innerhalb von zwei Jahren verdoppeln (Nursey 2015).

Auch im Leisure-Bereich konnte zusammen mit dem Team eine Veränderung vorangetrieben werden. Bisher fehlten wichtige Kennzahlen und Ziele für das Performance Measurement. Der Erfolg des Teams wurde weder an Kontaktgewinnung im B2B-Bereich noch an der Generierung neuer Verträge zu Touren im Distributionssystem gemessen. Ersteres soll dabei besonders anhand von der Gewinnung neuer Geschäftskunden nach Gesprächen auf Messen etc. gemessen werden. Im Team wurde die Bedeutsamkeit beider Erfolgsfaktoren diskutiert und beide wurden für 2015 als prioritäre Erfolgsfaktoren definiert (Nursey 2015).

Durch die BSC wurde außerdem erkannt, welche Mitarbeiter sich wirklich für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie einsetzen und welche nicht, insbesondere im Team Business Events. Einige Mitarbeiter haben sich über neue und fordernde Ziele beschwert und wollten die Ambitionen niedriger sehen. Andere wiederum wollten ein Teil der positiven Veränderungen sein und haben sich stark eingesetzt. Auch wenn die zusätzlich gewonnene Erkenntnis über die Motivation der Mitarbeiter kein eigentliches Ziel der Implementierung der BSC war, so sieht Nursey darin dennoch einen Vorteil für seine Organisation (Nursey 2015).

Mit diesen und weiteren Entwicklungen zeigt er sich zufrieden. Er sieht für die Zukunft die Chance, die Effizienz und die Ergebnisse von Tourism Victoria zu optimieren (Nursey 2015).



#### 4.5 Die Produktentwicklung-Balanced Scorecard für Destinationen

Sainaghi et al. (2018, 1-15) fiel bei ihrer Recherche zu der BSC in touristischen Destinationen auf, dass bisher wenig über ihren Einsatz bei der Produktentwicklung erforscht wurde. Anhand eines alpinen Produktes einer Skidestination in Italien sollte die Eignung der BSC untersucht werden. Bei dem Produkt handelt es sich um den Skipassfree, der in der Wintersaison 2007/2008 entwickelt wurde und ein Ski- und Übernachtungspaket darstellt. Seit der Implementierung konnte die touristische Entwicklung in der Gemeinde vorangetrieben und die Einkünfte der Unternehmen gesteigert werden (ebd., S. 6).

Mit den Akteuren vor Ort wurden zentrale Ziele und Kennzahlen diskutiert und daraus resultierend neue, passende Perspektiven identifiziert (ebd., S. 7). Die vier klassischen Perspektiven wurden beibehalten und inhaltlich an das Produkt und die Destination angepasst. Außerdem kam eine weitere Perspektive hinzu: die Destinationskontext-Perspektive (ebd., S. 13). Diese wurde hinzugefügt, um alle Einflüsse auf die Entwicklung des Produktes aufzuzeigen. Es können in dieser Perspektive bspw. die Positionierung sowie das Image der Destination dargestellt werden, aber auch die besonderen Charakteristika und administrative Eigenschaften (ebd., S. 12).

Die fünf Perspektiven wurden inhaltlich alle für das Skipassfree-Produkt gestaltet. Dennoch stellen die Autoren fest, dass viele der Erfolgsfaktoren für neue oder bereits etablierte Produkte in anderen Destination übertragbar sind. Dazu zählen besonders die finanziellen Kennzahlen bzgl. Wachstum oder auch finanzieller Rentabilität. Aber auch aus den drei anderen klassischen Perspektiven lassen sich Erfolgsfaktoren übertragen, bspw. die Kundenzufriedenheit und die Ausrichtungen innerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive. Außerdem betonen die Autoren, dass sich die BSC sowohl als Analyseinstrument erfolgreicher Produkte eignet als auch unterstützend bei der Entwicklung eines Produktes hinzugezogen werden kann, daher der Name *Produktentwicklung-Balanced Scorecard*. Durch dieses Modell lassen sich darüber hinaus die Komplexität der Aktivitäten und die wichtigen Abhängigkeiten im Produktentwicklungs-Prozess erkennen (ebd., S. 13).

## 4.6 Die Destinations-Balanced Scorecard in Graubünden

Für den Kanton Graubünden wurde die *Bündner Tourismus-Balanced Scorecard* oder auch *Destinations-Balanced Scorecard* entwickelt. Im Rahmen eines kooperativen Prozesses wurde die individuelle BSC definiert sowie ein einfaches EDV-basiertes Instrument zur Implementierung der Balanced Scorecard geschaffen (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden 2006, S. 49). Die entwickelte BSC umfasst sowohl einheitliche standardisierte Messgrößen für alle DMO in dem Gebiet als auch individuelle Messgrößen, die den Bedürfnissen der einzelnen DMO angepasst werden. Mithilfe der standardisierten Messgrößen können die Leistungen und Wirkungen innerhalb der Destination verglichen werden. Außerdem dient diese Vergleichbarkeit als Grundlage für ein gemeinsames Benchmarking sowie für einen Erfahrungsaustausch. Für den Kanton hat die BSC dazu noch den Vorteil, alle Daten auf kantonaler Ebene zu aggregieren, sodass eine Interpretation des Zielerreichungsgrades im gesamten Kanton ermöglicht wird (ebd.).

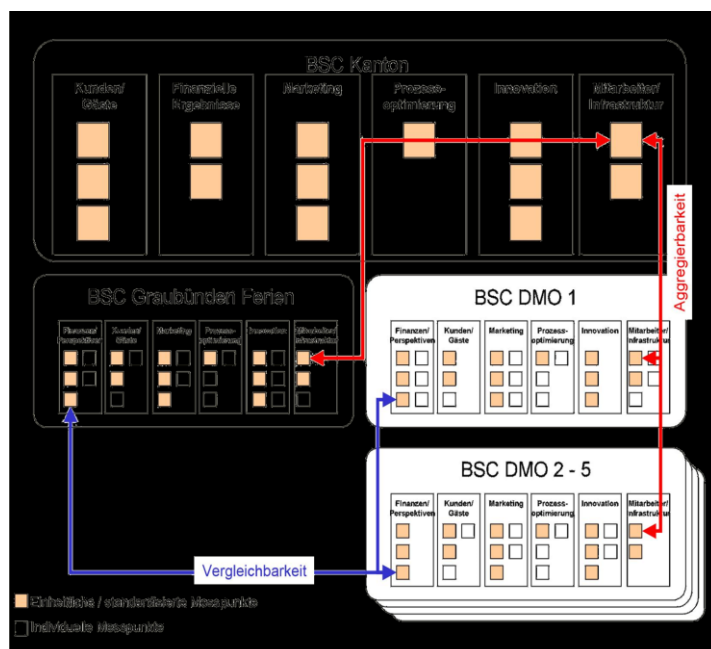


Abbildung 4: Die Destinations-Balanced Scorecard in Graubünden (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden 2006, S. 49)

Abbildung 4 zeigt die schematische Darstellung der BSC des gesamten Kantons. Es zeigt deutlich, dass diese in drei Ebenen unterteilt ist. Ganz oben steht die BSC des gesamten Kantons, welche mit den unteren regionalen und lokalen Ebenen und deren DMO verknüpft ist. Die BSC des Kantons beinhaltet nur die einheitlichen standardisierten Messpunkte während die anderen BSC sowohl diese als auch individuelle Messpunkte untersuchen. Auch werden die notwendigen Verbindungen zur Vergleichbarkeit und Aggregierbarkeit aufgezeigt.

Es wird deutlich, dass es sich bei dieser *Destinations-Balanced Scorecard* um ein sehr komplexes Instrument handelt, welches im besten Fall von allen dazugehörigen DMO und ggf. den Akteuren mitgetragen werden sollte. Als Perspektiven wurden für die Destination festgelegt: Finanzen / Ergebnisse, Gäste, Marketing, Prozess- / Tourismusträger, Innovation und Mitarbeiter / Infrastruktur. Die Prozess- / Tourismusträger-Perspektive kommt inhaltlich bereits der Zielsetzung dieser Arbeit etwas näher, da in dieser Perspektive die gemeinsame Arbeit im Rahmen der touristischen Entwicklung fokussiert wird (ebd.).

Im Kanton Graubünden hat die Implementierung im gesamten Kanton gut geklappt, insbesondere die großen Destinationen haben die BSC bereits eingeführt, die kleineren folgen nach

und nach (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden 2010, S. 9). Dadurch lassen sich u. a. die Gewinnung neuer Gäste sowie der Erfolg der Aufgabenteilung prüfen. Auch kann die BSC durch die Verknüpfung der verschiedenen Destinationen über ihre Aufgabe als Controllinginstrument zwischen Führung und den Mitarbeitern hinausgehen, da sie so auch zwischen verschiedenen Destinationen und ihren Organisationen vermittelt.

#### **4.7 Zusammenfassung und Bewertung der bestehenden BSC-Ansätze**

Die aufgezeigten Ansätze der BSC in Destinationen und relevanten KMU wurden alle für individuelle Zwecke und Unternehmungen entwickelt. Dennoch stellen sie die verschiedenen Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten gut dar und ermöglichen einen ersten Blick auf den vielfältigen Nutzen einer BSC im Tourismus.

Für den jeweiligen Zweck wurden die BSCs erfolgsversprechend entwickelt und können Mehrwerte generieren. Die Ansätze reichen jedoch nicht für die Zielsetzung dieser Arbeit aus. Die Kooperationen zwischen den Akteuren einer Destination werden unzureichend betrachtet und auch der umfassende Bezug zur Destinationsentwicklung fehlt. Die in Kapitel 4.6 aufgezeigte BSC des Kantons Graubünden kommt der angestrebten Netzwerk-BSC am nächsten. Es werden unterschiedliche Ebenen sowie deren Zusammenarbeit betrachtet und sowohl individuelle als auch einheitliche Messgrößen verwendet. Für das Ziel dieser Arbeit reicht dieser Ansatz aber weiterhin nicht aus. Daher soll im zweiten Teil eine eigene Netzwerk-BSC entwickelt werden, die die Annahmen der Theorie mit den Ansprüchen der Praxis und der Zielsetzung dieser Arbeit verbinden soll.

## 5. Zwischenfazit

Die vorangegangenen Kapitel haben die theoretischen Grundlagen gelegt sowie Praxisbeispiele aufgezeigt, sodass diese später zusammen mit den Ergebnissen der Primärforschung den Grundstein für die Konzeptionsansätze der Netzwerk-BSC im Bereich der kooperativen Destinationsentwicklung legen werden.

Die Destination ist ein wesentlicher Bestandteil des Tourismus und i. d. R. der Motivator für eine Reise der Touristen. Bei den klassischen Destinationen ist die Zusammenarbeit der Akteure von großer Bedeutung, da diese zusammen das touristische Produkt für den Gast erstellen. Denn ein Gast nimmt nicht die einzelnen Produktbausteine, sondern die Destination und das touristische Produkt als Ganzes wahr. Da sich das Produkt aus vielen kleinen Teilen zusammensetzt, ist eine koordinierte und abgestimmte Zusammenarbeit der Akteure für den Erfolg und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit wichtig. Bei den Akteuren handelt es sich um die verschiedensten Leistungsträger und Interessengruppen, die es durch eine Organisation zu managen gilt. Dadurch soll die Zusammenarbeit im Sinne der Ziele und Vision der Destination gestaltet werden. Ein gemeinschaftliches und erfolgreiches Handeln im Rahmen der kooperativen Destinationsentwicklung setzt oftmals eine Abstimmung der Vision, Strategie und Ziele voraus bzw. es erleichtert die spätere Umsetzung und das langfristige Engagement der einzelnen Akteure. Forschungen zu dem direkten Einfluss der kooperativen Zusammenarbeit auf die positive Entwicklung der Destination gibt es bisher noch nicht. Diese Forschungslücke soll im Rahmen dieser Arbeit geschlossen werden.

Als ein erfolgreiches Controllinginstrument wird die BSC von Kaplan und Norton angesehen, die darüber hinaus auch als Führungsinstrument in verschiedenen Branchen und Unternehmen genutzt wird. Auch im Tourismus findet sie bereits häufig Verwendung und versucht bspw. den Erfolg von Destinationen zu steuern und zu prüfen. Die bisherigen Ansätze in Destinationen versuchen auf verschiedene Weisen Prozesse in Destinationen zu steuern und zu bewerten, der Fokus auf bestimmte Produkte, Geschäftseinheiten etc. wird dabei individuell gelegt. Die klassische BSC aus den 90er Jahren wurde im Laufe der Zeit an verschiedene Gegebenheiten und Unternehmen angepasst, so entstand u. a. die Netzwerk-BSC. Diese ist auf Unternehmensnetzwerke ausgelegt und misst deren Erfolg oftmals abhängig von der internen und externen Kooperation. Die Entwicklung einer BSC oder einer Netzwerk-BSC lässt sich aber selten verallgemeinern. Für den größtmöglichen Erfolg sollte die BSC, in welcher Form auch immer, an das Unternehmen angepasst werden. Besonders an den Praxisbeispielen aus dem Tourismus sieht man diese Notwendigkeit. Keine BSC gleicht der anderen, auch wenn z. T. ähnliche Voraussetzungen gegeben sind. Wie in Kapitel 4.7 angesprochen, reichen die Ansätze der Praxisbeispiele aber weiterhin für die Zielsetzung dieser Arbeit nicht aus.

Demnach muss auch für die Zielsetzung dieser Arbeit eine individuelle, generalisierte Netzwerk-BSC gestaltet werden. Mit Blick auf die Grundidee dieser Arbeit, die Forschungsfrage sowie die bisherigen Ergebnisse aus der Theorie, kann man davon ausgehen, dass die Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung eingesetzt werden kann. Diese Erkenntnis aus der Theorie reicht jedoch für ein abschließendes Fazit nicht aus. Es konnte bisher nicht herausgefunden werden, wie die wirklichen Verantwortlichen der Destinationen das Thema der Kooperationen und Netzwerke in Destinationen einschätzen und ob sie sich dementsprechend vor Ort auch kooperativ verhalten. Die theoretisch bestätigte Notwendigkeit eines Controllinginstrumentes zur Erfolgsmessung kooperativer Destinationsentwicklung soll bei den Experten abgefragt werden. Auch wenn die Fachliteratur die Notwendigkeit erkannt hat, bringt eine Konzeption nichts, wenn die Destinationen die Notwendigkeit nicht sehen und daher ein Controllinginstrument nicht implementieren. In der Sekundärforschung konnten auch erste Annahmen für die Ausgestaltung der Netzwerk-BSC getroffen werden. Da aber die Netzwerk-BSC im besten Fall Anwendung in der Praxis finden soll, werden in der folgenden Primärforschung ausgewählte Experten zu diesem Controllinginstrument befragt. Die bisherigen Netzwerk-BSCs beziehen sich weder auf den Tourismus noch auf Destinationen, daher konnte eine mögliche Ausgestaltung der Netzwerk-BSC für diese Branche noch nicht aufgezeigt werden. Diese Forschungslücke soll durch die Anforderungen, sowohl inhaltlicher als auch gestalterischer Natur, der Experten an ein derartiges Controllinginstrument geschlossen werden. Anschließend werden die Ergebnisse aus den Sekundär- und Primärforschungen zusammengeführt und daraus resultierende ein erster Konzeptionsansatz dargestellt.

## 6. Primärforschung

Nachdem im Rahmen der Sekundärforschung vorhandene Daten aufgeführt wurden, wird nun im Folgenden die Primärforschung durchgeführt. „Als **Primärforschung** [Hervorhebung im Original] bezeichnet man die Neu-Erhebung von Daten für ein anstehendes Untersuchungsproblem“ (Kuß et al. 2014, S. 36). Aus den Ergebnissen der Sekundärforschung konnten bereits Rückschlüsse gezogen werden, welche mit Hilfe der Primärforschung genauer untersucht werden sollen, besonders in Bezug auf die Umsetzbarkeit einer Netzwerk-BSC in der Praxis. Die Daten aus der Sekundärforschung dienen somit als Grundlage für die Primärforschung, wie es häufig bei empirischen Arbeiten der Fall ist (ebd., S. 37).

### 6.1 Experteninterviews im Rahmen der qualitativen Primärforschung

Bei qualitativen Forschungen liegt der Fokus nicht auf quantifizierenden und repräsentativen Aussagen. Vielmehr sollen Arten, Zusammenhänge und Wirkungen der relevanten Variablen verdeutlicht werden (Kuß et al. 2014, S. 13 f.). Mit Hilfe der besonderen Methodik sollen bestimmte Erkenntnisziele erreicht werden. Zur Zielerreichung wird eine interpretierende Analyse einer kleinen, nicht repräsentativen Auswahl an Interviews etc. hinzugezogen, bei der keine standardisierte Datenerhebung zu Tragen kommt (ebd., S. 40). Aufgrund der häufig genannten besonderen Charakteristika des Tourismus und insbesondere der Destinationen, muss auch die touristische (Primär-)Forschung dementsprechend angepasst werden. I. d. R. werden die verschiedenen touristischen Interessengruppen befragt, überwiegend die (möglichen) Gäste. Aber auch die Befragung von Leistungsträgern liefert wichtige Erkenntnisse (Seitz et al. 2006, S. 42 f.). Im Rahmen dieser Arbeit werden Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen DMO als Experten befragt.

Die Vorgehensweise dieser Arbeit erfolgt deduktiv/induktiv, ohne im Anschluss an die Sekundärforschung Hypothesen aufzustellen. Dies liegt vorrangig an dem kritisch betrachteten Beitrag von Experteninterviews zur qualitativen Überprüfung von Forschungshypothesen aus der Literaturrecherche (Wassermann 2015, S. 53), so wie es in dieser Arbeit der Fall gewesen wäre. Da bereits in der Sekundärforschung umfangreiches Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand generiert wurde, welches es in der Primärforschung zu vertiefen gilt, werden problemzentrierte Interviews durchgeführt. Diese dienen als Schnittstelle zwischen Induktion und Deduktion (Kurz et al. 2009, S. 465). Problemzentrierte Interviews sind offene, halb-offene, qualitative Verfahren, bei dem der Experte möglich frei zu Wort kommen kann. Der Interviewer sorgt bei dieser Vorgehensweise dafür, dass die relevante Problemstellung im Fokus des gesamten Interviews bleibt (Mayring 2016, S. 67).

## 6.2 Methodische Vorgehensweise

Nachdem die Sekundärforschung zum größten Teil fertiggestellt war, wurde mit der Auswahl der Experten begonnen. Es wurden Experten angesprochen, die über einen Wissensvorsprung sowie Praxisbezug in Zusammenhang mit der Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit verfügen (Meuser und Nagel 2009, S. 37). Es wurde bei verschiedenen Führungspersonen unterschiedlichster DMO angefragt, welche sich durch kooperative Prozesse auszeichnen. Dabei wurde darauf geachtet, dass Experten aus DMO verschiedener Ebenen interviewt wurden. Es konnte ein Gleichgewicht von Experten aus DMO auf Landesebene, städtischer / kommunaler sowie regionaler Ebene erreicht werden. Die Experten wurden per E-Mail angeschrieben<sup>7</sup> und auf Anfrage wurde Ihnen im Vorfeld des Interviews der Leitfaden (siehe auch Kapitel 6.3) zugesandt.

Bevor die eigentlichen Interviews durchgeführt wurden, hat ein Pretest stattgefunden. Als Test-Experte diente in diesem Fall ein früherer Mitarbeiter einer DMO. Durch den Pretest konnten die Verständlichkeit der Fragen sowie der schlüssige Aufbau des Leitfadens überprüft werden. Auch wurde der Interviewer in der Formulierung der Fragen und in der Reaktion auf unvorhersehbare Aussagen sowie Formulierung von Ad-hoc-Fragen geschult (Mayring 2016, S. 69). Anschließend fanden die eigentlichen Interviews statt und wurden zum Schluss gesammelt ausgewertet.

Die Grundlage für die Auswertung der Experteninterviews liefert die Aufzeichnung oder sonstige Form zur Festhaltung des Materials. Häufig wird hierfür eine Tonbandaufzeichnung zur Hilfe genommen. Dafür ist das Einverständnis der Experten abzufragen (ebd., S. 70). Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Gespräche mit Aufnahme-Apps sowohl auf dem Smartphone als auch als Absicherung auf dem Laptop aufgenommen. Anschließend erfolgte die Transkription. „Anders als beim biographischen Interview ist die Transkription der gesamten Tonaufnahme nicht der Normalfall. Sie ist auch weniger aufwendig, notiert prosodische und paralinguistische Ereignisse nur in Grenzen“ (Meuser und Nagel 2009, S. 56). Die Aussagen der Experten wurden wörtlich transkribiert, jedoch wurde, zur Verbesserung der Lesbarkeit, das gesprochene Wort in normales Schriftdeutsch übertragen. Dies bedeutet, dass Satzbaufehler behoben, Dialekte bereinigt und Stile geglättet wurden (Mayring 2016, S. 91).

Die Auswertung von qualitativer Forschung orientiert sich in diesem Zusammenhang an inhaltlich zusammengehörigen, über die Interviews verteilten Passagen, die thematische Einheiten darstellen (Meuser und Nagel 2009, S. 56). Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich um die Strukturierung, welche eine besondere Technik der qualitativen Inhaltsanalyse ist. Die qualitative Inhaltsanalyse dient der systematischen, analytischen Aufbereitung des transkribierten

---

<sup>7</sup> Eine exemplarische Anfrage ist im Anhang II einsehbar.

Materials. Dabei wird das Material anhand verschiedener Kategorien bzw. Kriterien in die thematischen Einheiten zerlegt. Durch die Festlegung des Kategoriensystems werden die wesentlichen Aspekte identifiziert, die aus den Interviews hervorgehoben und genauer analysiert werden sollen (Mayring 2016, S. 114). Bei der Strukturierung als Form der Inhaltsanalyse wird das Ziel verfolgt, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (ebd., S. 115). Für diese Arbeit wurden verschiedene Kategorien festgelegt, welche in Kapitel 6.5 genauer erläutert werden.

### **6.3 Leitfaden für die Experteninterviews**

Ein Leitfaden ist bei Experteninterviews als qualitative Datenerhebung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dadurch lassen sich die verschiedenen Interviews leichter vergleichen und Ergebnisse schlussfolgern (Mayring 2016, S. 70). Dabei ist es notwendig, den Leitfaden flexibel zu handhaben und nicht als ein statisches Element des Interviews zu sehen (Meuser und Nagel 2009, S. 52). Bevor man in die Fragen des Leitfadens startet, sollte sich der Interviewer kurz vorstellen und ggf. auch den Kontext und die Dauer des Interviews aufzeigen. Auch ist eine Absicherung bzgl. des Einverständnisses zur Tonaufzeichnung sowie nicht anonymisierten Zitierens wichtig (Kurz et al. 2009, S. 472).

Der Leitfaden besteht aus verschiedenen Arten von Fragen, welche den Interviewfluss sowie die spätere Auswertung erleichtern. „Sondierungsfragen sind ganz allgemein gehaltene Einstiegsfragen in eine Thematik. Dabei soll eruiert werden, ob das Thema für den Einzelnen überhaupt wichtig ist, welche subjektive Bedeutung es für ihn besitzt“ (Mayring 2016, S. 70). Nach den Sondierungs- oder auch Einstiegsfragen folgen die themenbezogenen Fragen, auch Leitfadenfragen genannt. Dies sind die wesentlichen Fragestellungen des Interviews. Die genaue Formulierung der Fragen kann in den Interviews variieren und auch werden z. T. Dinge angesprochen, bei denen es weiterer Nachfrage bedarf, die nicht eingeplant und vorformuliert wurde. Dazu kann der Interviewer spontane Ad-hoc-Fragen in das Interview einbauen (ebd.). Die Formulierung der Fragen sollten des Weiteren deutlich machen, dass die Antworten überpersönliches, institutionsbezogenes Wissen aufzeigen sollen (Meuser und Nagel 2009, S. 54).

Die genannten Charakteristika eines Leitfadens wurden auch in den für diese Arbeit konstruierten Leitfaden aufgenommen. Dieser war folgendermaßen aufgebaut:

#### **Einleitung:**

„Vielen Dank, dass Sie sich ca. 30 Minuten Zeit nehmen, mir im Rahmen der Primärforschung meiner Bachelorarbeit ein paar Fragen zu beantworten. Die von Ihnen gemachten Aussagen möchte ich gerne in meiner Bachelorarbeit verwenden und daher würde ich das Gespräch gerne aufnehmen. Ist dies, ebenso wie die Nennung Ihres Namens im Zusammenhang mit Ihren Aussagen, für Sie in Ordnung?“



- Falls nein / Zögern: „Ich könnte Ihnen die entsprechenden Textpassagen vor Fertigstellung der Arbeit zur Durchsicht zukommen lassen.“

„Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen, bevor wir starten?“

- Falls nein: direkter Einstieg in die inhaltlichen Fragen
- Falls ja: Klärung der Fragen oder Anmerkungen

### **Inhaltliche Fragen:**

1. „Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis hat in den letzten Jahren die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken in Destinationen zugenommen, insbesondere in der Destinationsentwicklung. Wie stehen Sie zu dieser Entwicklung?“
2. „Als DMO nehmen Sie eine koordinierende Funktion in Ihrer Destination ein. Wie binden Sie vor Ort die Akteure in die Destinationsentwicklung ein?“
  - 2.1 weitere Nachfrage, falls dazu keine Infos kommen: „Gibt es in diesem Zusammenhang regelmäßig einen Austausch, Abstimmungsprozesse oder ähnliches?“
  - 2.2 weitere Nachfrage, falls dazu keine Infos kommen: „Welche Akteure spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle in Ihrer Destination?“
3. „Messen Sie die Wirksamkeit der kooperativen Prozesse und wenn ja, wie?“
  - 3.1 weitere Nachfragen, falls dazu keine Infos kommen: „Welche Indikatoren verwenden Sie?“
4. „Die klassische Balanced Scorecard ist ein etabliertes Instrument und findet auch im Tourismus und in Destinationen seine Anwendung. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der Balanced Scorecard in Ihrer Destination gesammelt und wenn ja, wie sah der Einsatz der Balanced Scorecard aus?“
  - Frage nur, falls die Balanced Scorecard in Frage 3 nicht genannt wird. Falls die BSC in Frage 3 genannt wird, ggf. weitere Infos an dieser Stelle nachfragen.
5. „Empfinden Sie es als notwendig, andere Instrumente zur Erfolgsmessung kooperativer Destinationsentwicklung einzuführen, die weitere Indikatoren miteinbeziehen?“
6. „Als Erweiterung bzw. Spezialisierung wurde die Netzwerk-Balanced Scorecard entwickelt. Sagt Ihnen dieser Begriff bereits etwas und / oder haben Sie damit bereits Erfahrungen gemacht?“  
(Für das weitere Gespräch wird ggf. die Netzwerk-Balanced Scorecard kurz erläutert.)

*Die Netzwerk-Balanced Scorecard ist ein Instrument zum Controlling und zur Führung von Unternehmensnetzwerken. Wie bei der klassischen Balanced Scorecard umfasst sie verschiedene Perspektiven, Kennzahlen, Maßnahmen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Mit Hilfe der Netzwerk-Balanced Scorecard sollen die Implementierung der Netzwerk-Strategie und die Optimierung der kooperativen Prozesse gesteuert und überprüft werden. Im Fokus stehen dabei die wechselseitigen Beziehungen aller beteiligten Unternehmen, aber z. T. auch die individuellen Aspekte der Unternehmen. Durch den Einsatz der Balanced Scorecard in allen beteiligten Unternehmen lässt sich die bestmögliche Steuerung und Überprüfung des Netzwerkes und der Prozesse gewährleisten.*

7. „Könnten Sie sich vorstellen, die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung einzusetzen? Welchen Nutzen würden Sie sich davon versprechen?“
8. „Welche Kriterien müsste die Netzwerk-Balanced Scorecard für Sie erfüllen, damit die Anwendung für Sie machbar und zielführend wäre?“
  - bei Unsicherheit Erläuterung, was mit Kriterien gemeint ist
  - 8.1 weitere Nachfragen, falls dazu keine Infos kommen: „Welche Kriterien der Handhabung sollten erfüllt werden?“, „Wie viele Personen können / wer kann das Controlling steuern?“, „Wie oft wird der Prozess mittels der Netzwerk-Balanced Scorecard evaluiert?“
9. „Wie müsste die Netzwerk-Balanced Scorecard aufgebaut sein, um bei Ihnen Verwendung zu finden? Welche Perspektiven, Dimensionen und Kennzahlen sollten in der Netzwerk-Balanced Scorecard benannt werden?“
10. „Haben Sie weitere Wünsche oder Anregungen zur Ausgestaltung der Netzwerk Balanced-Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung?“

**Offene Ausstiegsfrage:**

„Von meiner Seite aus sind wir am Ende des Interviews angekommen. Ich möchte mich daher herzlich bei Ihnen für die interessanten Antworten bedanken, die mir bei der anstehenden Ausarbeitung meiner Bachelorarbeit weiterhelfen werden. Möchten Sie noch etwas zu den angesprochenen Themenkomplexen hinzufügen oder haben Sie noch Rückfragen?“

**Schluss:**

„Erneut vielen Dank für Ihre Unterstützung. Wenn Interesse besteht, kann ich Ihnen gerne die relevantesten Forschungsergebnisse oder die gesamte Arbeit zukommen lassen, sobald ich diese fertiggestellt habe.“

## Weitere Informationen

Name & Tätigkeit:

Datum & Uhrzeit:

Durchführungsart:

Gesprächsfluss:

Dauer:

Atmosphäre:

Die Fragen wurden so konzipiert, dass zu allen wichtigen Aspekten der kooperativen Destinationsentwicklung sowie der Netzwerk-BSC Einschätzungen und Erfahrungen abgefragt werden können. Alle Fragen weisen somit einen konkreten Bezug zur Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit auf. Zu Beginn wird nach bisherigen Erfahrungen der Experten mit kooperativen Prozessen und den Akteuren vor Ort gefragt. Anschließend wird in Erfahrung gebracht, ob in den jeweiligen Destinationen für diese Prozesse bereits Controllinginstrumente verwendet werden. Die ersten Fragen (1-3) dienen als leicht beantwortbarer Einstieg und es können die Ausgangslagen in den Destinationen genauer dargestellt werden. Anschließend rücken die Controllingthemen in den Vordergrund. Als Grundlage wird auch im Leitfaden die BSC verwendet und der Bedarf nach weiteren Instrumenten und Indikatoren abgefragt. So können die Erfahrungen der Experten mit Controllinginstrumenten und -begrifflichkeiten eingeschätzt und deren Meinung zur Notwendigkeit weiterer Instrumente und Indikatoren eingeholt werden (Fragen 4 & 5). Im Anschluss daran wird der Begriff der Netzwerk-BSC eingeführt, um diese den Experten als mögliches Controllinginstrument für kooperative Destinationsentwicklung vorzustellen und Ihre Einschätzungen und auch verschiedene Anforderungen für den möglichen Einsatz einer Netzwerk-BSC zu erfahren. Als Abschluss der inhaltlichen Fragen werden weitere Wünsche oder Anregungen an die Netzwerk-BSC abgefragt. Die Antworten auf diese Fragen (6-10) sollen, zusammen mit den Erkenntnissen aus der Sekundärforschung, die Basis für die Konzeptionsansätze einer Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung bilden. Die Einleitung sowie die offene Ausstiegsfrage und der Schluss bilden den Rahmen für das Interview. Inhaltlich spielen diese Teile für die Auswertung keine Rolle, sodass sie nicht in der Transkription<sup>8</sup> aufgeführt werden.

---

<sup>8</sup> Die Transkription der Experteninterviews ist in Anhang III-IX hinterlegt.

## 6.4 Vorstellung der Experten

Bereits in Kapitel 6.2 wurde erwähnt, dass eine Ausgeglichenheit bzgl. der Ebenen der DMO angestrebt und auch erreicht wurde. Es konnten drei regionale DMO und je zwei städtische DMO und DMO auf Landesebene als Experten gewonnen werden. Neben den Ebenen zählte auch das bisherige Kooperationsverhalten der Destinationen eine Rolle bei der Auswahl der Experten. Es erfolgte eine Recherche zu bisherigen Strategieentwicklungsprozessen, kooperativen Marketingkampagnen usw. Mit Blick auf die Ebenen und das Kooperationsverhalten wurden anschließend die Destinationen ausgewählt und die Experten kontaktiert. I. d. R. wurden die Geschäftsführer direkt kontaktiert, welche z. T. die Anfrage an Mitarbeiter mit Erfahrung in den Bereichen Netzwerke, BSC und Controlling weitergeleitet haben. Daher variieren die Positionen der Experten. Die folgende Tabelle 2 gibt einen anonymisierten Überblick über die DMO und deren Ebene, alle Experten sind in Führungspositionen tätig.

| Experte | DMO  | Ebene der DMO |
|---------|--|---------------|
| A       | Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. | Landesebene   |
| B       | Tourismus NRW e.V.                           | Landesebene   |
| C       | München Tourismus                            | Städtisch     |
| D       | Potsdam Marketing und Service GmbH           | Städtisch     |
| E       | Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V.     | Regional      |
| F       | Spessart Tourismus und Marketing GmbH        | Regional      |
| G       | Teutoburger Wald Tourismus                   | Regional      |

Tabelle 2: Übersicht der Experten (eigene Darstellung)

## 6.5 Auswertung und Interpretation der Experteninterviews

Aufgrund der beschriebenen Vorgehensweise (siehe auch Kapitel 6.2) wurden für die Auswertung der Experteninterviews folgende sieben Kriterien festgelegt: Kooperationen als Wettbewerbsvorteil, Kooperationsverhalten der Destinationen, Controlling der (kooperativen) Prozesse, Notwendigkeit des Controllings kooperativer Destinationsentwicklung, Nutzen der Netzwerk-Balanced Scorecard, Anforderungen an die Netzwerk-Balanced Scorecard und inhaltliche Kriterien für die Netzwerk-Balanced Scorecard. Diese Kategorien dienen als Grundlage der in den nächsten Kapiteln aufgezeigten Auswertung. Außerdem sollen anhand dieser auch Antworten aus der Primärforschung auf die Forschungsfragen dieser Arbeit gegeben werden. Die Forschungsfragen werden in Kapitel 8.1 beantwortet.

### 6.5.1 Kooperationen als Wettbewerbsvorteil

Durch die Interviews sollte zu anfangs in Erfahrung gebracht werden, wie die Experten den Bedeutungszuwachs von Kooperationen in Destinationen einschätzen. Die Einschätzung der Experten lieferte bereits erste Rückschlüsse auf das Kooperationsverhalten in ihren Destinationen (siehe Kap 5.5.2). Es wurde festgestellt, dass die Experten alle der wachsenden Bedeutung von Kooperationen zustimmen und die Zusammenarbeit in Kooperationen als Wettbewerbsvorteil ansehen. Als Gründe für die steigende Anzahl an Kooperationen werden von den Experten verschiedene genannt, alle hängen aber insbesondere mit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zusammen.

Experte A vom Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. betont, „[...] wenn eine Destination wettbewerbsfähig bleiben möchte, ist es wichtig, die Akteure mitzunehmen, dass sie mitarbeiten und dass man gemeinsam an einem Strang, an einer Strategie zieht.“ Bei ihnen vor Ort werde die Destination von der kleinen, verstreuten Anbieterstruktur geprägt. Die Akteure seien viel näher am Gast als der Tourismusverband, sodass eine Zusammenarbeit nötig sei, um die Bedürfnisse der Gäste zu befriedigen. Auch seien die Herausforderungen, denen alle Destinationen gegenüberstehen, weitere Gründe für das Eingehen von Kooperationen. Dazu gehören die sinkenden Budgets, der Fachkräftemangel sowie die Vielzahl an Aufgaben. Einen weiteren Beweggrund für das Eingehen von Kooperationen nennt Experte B von Tourismus NRW e.V. Aufgrund der Vielzahl der Akteure sowie auch den branchenübergreifenden Themengebieten im Tourismus gebe es den hohen Netzwerkbedarf. Dabei solle bewusst darauf geachtet werden, dass nicht nur touristische Leistungsträger in den Kooperationen vertreten seien, sondern auch branchenexterne Vertreter. Auch auf städtischer Ebenen spielen Kooperationen eine Rolle. In München, so Experte C von München Tourismus, seien Kooperationen ein wichtiges Thema, welches durch verschiedene Modelle gefördert werde. Wenn man gemeinsam mit den Akteuren das Markenbild, die Positionierung oder auch die Strategie entwickelt, werden diese bereitwilliger von den Akteuren vor Ort übernommen. So entstehe ein unvergleichlicher Impact, der alleine nicht erreichbar wäre. Experte D von der Potsdam Marketing und Service GmbH wird in diesem Zusammenhang noch konkreter. Bereits gute 50 Prozent der Arbeit der DMO stünden mit Kooperationen und Netzwerken in Verbindung, dies sei insbesondere im Auslandsmarketing der Fall. Ebenso wie Experte C betont der Experte, es sei erfolgsversprechender über Netzwerke gemeinsam aufzutreten und sich häufig auszutauschen. Die Experten der DMO auf regionaler Ebene haben ähnliche Ansichten. Experte E vom Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V. unterstreicht die Bedeutungszunahme der Kooperationen und Netzwerke in Destinationen. Auch bei Ihnen habe sich die Zusammenarbeit verstärkt und intensiviert. Die Kooperationen mit sowohl den Stakeholdern als auch anderen Destinationen seien ein Hauptmerkmal jeder Destination sowie ein wesentlicher Punkt der Überlebens- und damit auch der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen, so Experte F von

der Spessart Tourismus und Marketing GmbH. Als Gründe dafür werden die steigende Komplexität in der Destination und der Anspruchsgruppen sowie die Knappheit der finanziellen Ressourcen, die sich durch Kooperationen reduzieren lässt, genannt. Auch Experte G vom Teutoburger Wald Tourismus sieht in den finanziellen Ressourcen den Grund für die Zunahme von Kooperationen. Der Finanzierungsdruck habe zugenommen und bedinge sich mit dem Eingehen von Kooperationen. Gebe jemand Geld, so müsse man denjenigen auch über gewisse Dinge mitentscheiden lassen und dadurch entstehen Kooperationen. Die Bedeutungszunahme wird jedoch nicht den unmittelbaren letzten Jahren zugeordnet. Kooperationen und Netzwerke seien bereits schon vor deutlich längerer Zeit in den Fokus der Destinationen gerückt.

### **6.5.2 Kooperationsverhalten der Destinationen**

Nachdem die Experten aller Destinationen den Kooperationen eine hohe Bedeutung zugesprochen haben, konnte davon ausgegangen werden, dass ihre Destinationen über ein ausgeprägtes Kooperationsverhalten verfügen. Dies bestätigten auch die Experten. Über verschiedene Modelle und Vorgehensweise werden die Akteure vor Ort in unterschiedliche Prozesse eingebunden. Ein sehr homogenes Bild entstand bzgl. der Umsetzung von kooperativen Maßnahmen, diese liegen ähnlichen Konzeptionen zugrunde, wobei sie individuell auf die Destinationen zugeschnitten werden. Häufig wurden Tourismustage bzw. -börsen (Mecklenburg-Vorpommern, NRW, Potsdam, Sächsische Schweiz, Teutoburger Wald), Marketingausschuss bzw. -klausurtagung (Mecklenburg-Vorpommern, NRW, Sächsische Schweiz, Teutoburger Wald), Gremien und Versammlungen (NRW, Sächsische Schweiz, Spessart, Teutoburger Wald) sowie Produktwerkstätten und -netzwerke (NRW, Potsdam, Sächsische Schweiz, München) als Beispiele genannt. Im Folgenden sollen nun noch zusätzliche destinationsspezifische Maßnahmen aufgezeigt werden.

Laut Experte A stehen beim Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. darüber hinaus Projekte und deren Netzwerke im Fokus. Die zentrale Arbeit zu den bestimmten Themen werde von der DMO an die für das jeweilige Thema gegründeten Netzwerke übertragen. In den langfristigen Projekten tauschen sich die Netzwerkpartner aus, beobachten Trends, überlegen neue Themen sowie Produkte und Marketingmaßnahmen. Auch sei vor einigen Jahren das Projekt LandArt ins Leben gerufen worden, welches bewusst Netzwerke gefördert und im Falle eines Gewinns über einen längeren Zeitraum mit einem Marketing- und Coachingprogramm unterstützt habe. Weitere Maßnahmen seien außerdem verschiedene Geschäftsführerberatungen sowie eine jährliche Kampagne mit den Partnern, damit eine stärkere Außenwirkung erreicht werden kann. Neben der bereits aufgelisteten Einbindung der Akteure nannte Experte B die Innovationswerkstatt in NRW als Maßnahme. Die verschiedenen Förderprojekte im Land NRW setzen oftmals die Unterstützung von Netzwerken voraus, sodass Maßnahmen

wie die Innovationswerkstatt entwickelt werden. Auch das Projekt „Urbanana“, ein Kulturprojekt, fördere Netzwerke, insbesondere im Zusammenschluss mit der Kreativwirtschaft. Die ganz unterschiedlichen Zusammensetzungen der Akteure werden dabei besonders gefördert. In München werde die Kooperationslandschaft von dem Münchner Modell geprägt, so Experte C. Dieses bestehe aus München Tourismus und einem Verein namens TIM. Dieser setze sich aus ca. 200 Partnerbetrieben zusammen, die durch Mitgliedsbeiträge einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung der Tourismusentwicklung leisten. Gemeinsam mit den Partnerbetrieben werden verschiedene Themen, wie die Strategie, Kongressbewerbung, die Marktbearbeitung und auch die Produktentwicklung, besprochen. Als Vorteile werden das Budget, das zusätzliche Fachwissen und der erhöhte Impact hervorgehoben. Auch finden verschiedene Veranstaltungen zur Förderung von Kooperationen statt. Dazu zählen bspw. eine Kooperationsbörse und Netzwerkabende, bei denen Überschneidungspunkte und gemeinsame Interessen der verschiedenen Akteure sichtbar werden. Laut Experte D werden auch in Potsdam die Akteure in verschiedene Prozesse eingebunden. Bei dem vergangenen Markenprozess für die touristische Marke Potsdam haben ausgewählte Partner einen Beitrag leisten können. Der Fokus liege aber auf den bereits genannten Produktworkshops. Oftmals werde in einem Workshop ein Reisetag oder eine komplette (Kurz-)Reise zu einem bestimmten Thema geplant. Aber auch die Binnenkommunikation schätzt Experte D als Stärke der Destination ein. In der Sächsischen Schweiz gebe es zusätzlich zu den bereits zu Beginn des Kapitels genannten Kooperationsveranstaltungen, so Experte E, eine Vielzahl an verschiedenen Arbeitsgruppen in ganz unterschiedlichen Besetzungen. Insbesondere das Tourismusleitbild wurde anhand eines sehr kooperativen Ansatzes mit den Akteuren aus der Region entwickelt. Auch spielen weitere Veranstaltungsformate zum Austausch zwischen den Akteuren eine Rolle. In der Regel werden alle Akteure eingebunden, die Interesse bekunden. Aufgrund der relativ kurzen Geschichte der Destination Spessart sind die dortigen Kooperationsangebote anders zu betrachten. Laut Experte F haben die in der Destination vertretenen Akteure, Verantwortliche etc. bereits gemeinsam an der Strategieentwicklung gearbeitet bevor die Destination offiziell gegründet wurde. Außerdem gebe es nun verschiedene Beiräte und Versammlungen sowohl mit den Akteuren als auch mit den Gesellschaftern, die regelmäßig über die Entwicklungen in der Destination informiert werden. Im Teutoburger Wald kommen laut Experte G häufig Themenmanagements zum Einsatz, ähnlich aufgebaut wie die Produktworkshops. Für bestimmte Themen gebe es ein eigenes Themenmanagement, welches durch ein Steuerungsgremium geführt werde. Die Kooperationspartner zahlen für die Teilnahme zusätzliches Geld und gemeinsam werde in der Runde über den Einsatz des Budgets entschieden. Auch Förderprojekte werden häufig in Netzwerken entwickelt und durchgeführt und haben i. d. R. wiederum ihre eigene Steuerungsgruppe. Als weitere Kooperationsmaßnahmen nennt Experte G außerdem einen Marketingplan mit Kooperationsmöglichkeiten und einen Binnenmarketingnewsletter.

In fast allen Interviews wurde zusätzlich nach den beteiligten Akteuren gefragt. Diese variieren je nach Rahmen der Kooperation, so die Mehrheitsmeinung. Neben den touristischen Leistungsträgern spielen zunehmend branchenfremde Akteure eine wichtige Rolle und auch die Politik und die Verwaltung sind wesentliche Akteure und Interessenten des Tourismus. Grundsätzlich gilt es außerdem, die verschiedenen Gesellschafter umfangreich einzubinden und Kooperationen mit der regionalen IHK und der Dehoga als Vertreter weiterer Unternehmen zu fördern. Auch Transportunternehmen und Leuchttürme der Region, Stadt etc. werden in die kooperativen Prozesse eingebunden. Im Städtetourismus sei die Kulturszene als Hauptinhalts-träger für die Vermarktung und somit auch die internen Kooperationen ein wichtiger Akteur. Bei den regionalen DMO sowie auf Landesebene sei, abhängig vom Gebiet, eine Einbindung der Gemeinden, Orte und Landkreise auch empfehlenswert. Es wird mehrheitlich betont, dass eine bunte Mischung an Kooperationspartnern einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Die Bevölkerung dürfe man dabei nicht außer Acht lassen.

### **6.5.3 Controlling der (kooperativen) Prozesse**

Controlling kooperativer Prozesse ist in den befragten Destinationen z. T. bereits vorhanden, selten aber in dem Sinne einer BSC oder im Sinne ähnlicher Controllinginstrumente, die der Zielsetzung dieser Arbeit gerecht werden. Für die Messung solcher Zusammenarbeit kommen eher qualitative und subjektive Befragungen zum Tragen, Kennzahlen werden nur in Ausnahmefällen verwendet. Außerdem werden in einigen Destinationen nur klassische Kennzahlen wie die Gästeanzahl oder auch die Aufenthaltsdauer gemessen, ohne aber einen direkten Bezug zu den kooperativen Prozessen zu schaffen.

In Mecklenburg-Vorpommern werden die Prozesse nach persönlichen Einschätzungen bewertet, so Experte A. Oftmals werden Zustimmung oder Unzufriedenheit kommuniziert und eine Messung finde normalerweise anhand von wirtschaftlichen Aspekten, wie Ankünfte und Übernachtungszahlen statt. Auch gebe es weitere Analysen von Zufriedenheitswerten und Wertschöpfung, aber auf Gastebene und nicht auf Destinationsebene. Eine Ausnahme bildete dort die Verwendung der BSC im Rahmen des Projektes LandArt. In dem Zusammenhang seien verschiedene Netzwerke mit Hilfe der BSC gemessen worden. Dies habe nicht auf Ebene des Tourismusverbandes stattgefunden, sei aber trotzdem ein erfolgreiches Beispiel für die Messung von Netzwerken gewesen. Neben den wirtschaftlichen Aspekten seien auch u. a. die Mitgliederzahl und deren Produktbeitrag für das Netzwerk gemessen worden. Experte B gibt an, dass die Messung in NRW häufig projektbezogen bzw. bei den dauerhaften Netzwerken stattfinde. Es sei ein breit angelegter Evaluations-Maßnahmen Katalog entwickelt worden, in dessen Rahmen die Netzwerkteilnehmer an Befragungen teilnehmen. Eine teilnehmerunabhängige Input-Output-Analyse o. Ä. gebe es aber nicht. Gemessen werde hingegen anhand einer BSC die Organisationseinheit Tourismus NRW e.V. und deren Erfolg. Neben Marketingkennzahlen wie Reichweiten, werden auch Kennzahlen aus der Umsetzung des Masterplans



abgeleitet. Dort seien die Ziele und Maßnahmen für die touristische Entwicklung verankert, die so auch Verwendung in der BSC finden. Kooperative Prozesse wie das gemeinsame Schaffen einer Marke bzw. eines Images werden auch in München nicht konkret gemessen. Das Angebot sei ein wesentlicher Faktor, der auf das Image einzahle, aber der direkte Impact werde nicht gemessen. Außerdem seien gemeinsam erreichte Ergebnisse messbar, bspw. das Corporate Design. Inwiefern dies aber gemessen wird, gab Experte C nicht an. Klassische Aspekt wie die Übernachtungszahlen werden zwar gemessen, aber Experte C betont, dass dies wenig über die Arbeit einer Destination aussagen würde. Da käme es mehr auf die Positionierung an, welche schwerer zu messen sei. In Potsdam gibt es keine Kennzahlen o. Ä. für das Messen kooperativer Prozesse, so Experte D. Grundsätzlich orientiere sich die Potsdam Service und Marketing GmbH an der Tourismuskonzeption 2025 für die Landeshauptstadt und deren Zielerreichung fungiere somit auch als Messeinheit. Ähnlich wie in Mecklenburg-Vorpommern geht auch die Sächsische Schweiz vor. Experte E erklärte, dass es weder Instrumente noch Kennzahlen für kooperative Prozesse gebe. Es werde hingegen darauf geachtet, wie die Akzeptanz der Maßnahmen und die Beteiligung an den Kooperationsangeboten sei. Zu weiteren Controllingmaßnahmen in der Destination wurden keine Angaben gemacht. Im Spessart werde gerade daran gearbeitet eine Stakeholder-Umfrage zur Zufriedenheit umzusetzen. Gemeinsam mit der IHK, so Experte F, möchte die Spessart Tourismus und Marketing GmbH sowohl die Leistungsträger als auch die Unternehmen und Touristiker bzgl. ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit der Organisation in den ersten zwei Jahren ihres Daseins befragen. Experte G stimmt Experte A und Experte E zu. Es erfolge keine systematische Messung, aber die Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit der Akteure in den Netzwerken werde normalerweise ausreichend kommuniziert. Im Rahmen der Themenmanagements werden auch quantitative Messungen vorgenommen, insbesondere bzgl. der Marketingwirksamkeit. Erfahrungen mit der klassischen BSC habe der Teutoburger Wald Tourismus bereits im Zusammenhang mit einem Marktforschungsprojekt über den Landesverband Tourismus NRW e.V. gemacht. Es wurden Destinationskennzahlen festgelegt, die für den Erfolg als bedeutsam angesehen wurden, und in ein Online-System übertragen. Dieses werde aber leider nicht mehr gepflegt, sodass keine weitere systematische Messung vorgenommen wird. Für Experte G war dies ein spannendes Projekt, jedoch liege der Fokus auf Ad-hoc-Vergleichen und nicht auf einer systematischen Messung.

#### **6.5.4 Notwendigkeit des Controllings kooperativer Destinationsentwicklung**

Der Bedarf nach einem Controllinginstrument zur Messung kooperativer Destinationsentwicklung scheint laut der Mehrheit der Experten durchaus gegeben zu sein. Die kontinuierliche Bewertung sowie die Nutzung der Ergebnisse als Argumentationsgrundlage gegenüber der Politik sind wesentliche Vorteile. Dennoch stellt ein Controllinginstrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung in keiner der befragten Destination eine Priorität dar und wird von ein paar Experten als „nice to have“, aber nicht als zwingend notwendig angesehen.

Experte A argumentiert für ein Controlling kooperativer Destinationsentwicklung die Entscheidungsfähigkeit, sich für oder gegen Kooperationen aussprechen zu können und auch die Möglichkeit zur kontinuierlichen Bewertung der Kooperationsqualität auf quantitativer Ebene. Für Experte B spricht der objektive Blick auf den Erfolg von Netzwerken für den Einsatz von Controllinginstrumenten in der kooperativen Destinationsentwicklung, da sich die Teilnehmer bisher im Prinzip selber bewerten und daraus Schlussfolgerungen für die Netzwerke ziehen. Auch Experte D spricht sich für die Messung kooperativer Destinationsentwicklung aus. Bei ihnen sei dies bereits ein Thema, bisher fehle jedoch eine digitale Quelle. Ein mögliches Modell gebe es auch schon, welches von der FH Westküste entwickelt worden sei. Zusammen mit der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH soll es eingeführt werden. Trotz der Schwierigkeit der Erfolgsmessung in Destinationen, insbesondere im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen, betont Experte F, dass auch Destinationen messbar sein müssen. Die Festlegung der KPIs stelle der Experte sich zwar problematisch vor, dennoch sollten auch in Destinationen Instrumente zur Erfolgsmessung eingeführt werden. Etwas kritischer sehen das die weiteren befragten Experten. Experte C würde die Einführung eines Controllinginstrumentes begrüßen, „[w]enn es plausible Einheiten gäbe, [...] die das messen könnten“. Diese seien dem Experten jedoch noch nicht bekannt und auch sei es notwendig, sich vorher genau zu überlegen, was der Einsatz eines solchen Instrumentes wirklich bringen würde. In Destinationen sei eine klare Messbarkeit nicht einfach herbeizuführen, da es viel mehr um qualitative und subjektiv betrachtete Aspekte gehe. Experte E erläutert, dass in seiner Destination der Fokus auf dem Stimmungsbild vor Ort liege. Die Einführung eines kennzahlenbasierten Controllinginstrumentes schließt er nicht aus, jedoch müssen Aufwand und Nutzen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen. Auch sei sicherzustellen, dass am Ende wirklich entscheidungsrelevante Ergebnisse generiert werden. Als „nice to have“ bezeichnet Experte G ein Controllinginstrument für kooperative Destinationsentwicklung. Man könne ein derartiges Instrument durchaus einführen, jedoch sei es nicht als prioritär einzuordnen und zwingend notwendig, sonst hätten sie etwas Derartiges bereits eingeführt.

### 6.5.5 Nutzen der Netzwerk-Balanced Scorecard

Keiner der Experten hat bisher Erfahrungen mit der Netzwerk-BSC gesammelt, manchen ist diese aber ein Begriff. Während den Interviews wurde allen Experten die in dieser Arbeit ausgearbeitete Definition der Netzwerk-BSC erläutert, um eine gemeinsame Grundlage für die darauf bezogenen Fragen und eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu schaffen. Trotz der Un erfahrenheit mit der Netzwerk-BSC schließt keiner der Experten eine Nutzung kategorisch aus, auch wenn eine Einführung nicht oberste Priorität hat. Auch die Generierung bestimmter Nutzen können sich alle Experten vorstellen.

Als Nutzen werden grundsätzlich eben jene Dinge genannt, die auch für die Einführung von Instrumenten zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung sprechen. Experte A nennt in diesem Rahmen erneut die kontinuierliche Messung, das Argumentationsmittel gegenüber Politik und Geldgebern sowie die erstmalige Bewertung der Zusammenarbeit. Auch ließen sich Aktivitäten besser aufeinander abstimmen und die allgemeine Kommunikation stärker bündeln und verbessern. Dennoch betont der Experte auch den großen Aufwand, der hinter so einem Instrument stecke. Der Experte könne sich vorstellen, dass man aufgrund des Aufwands sowie der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen die Netzwerk-BSC nicht unbedingt als dauerhaftes, sondern als projektbezogenes Instrument einführe. Für Experte B steht die Transparenz des Erfolges der Netzwerke im Vordergrund. Diese könne eine Entscheidungsgrundlage darstellen, wenn es um die Unterstützung mancher Netzwerke gehe. Für Experte C ist die Darstellung der Kosten-Nutzen-Rechnung mit Bezug auf Kooperationen und Netzwerke ein möglicher Vorteil. Dennoch würde der Erhebungsaufwand den Experten vermutlich von der Einführung und Pflege einer Netzwerk-BSC abhalten. Einen weiteren Aspekt nennt Experte D. Durch die Nutzung der Netzwerk-BSC ließe sich der Aufwand, der hinter dem ganzen Thema des Netzwerken stehe, messen. Dieser sei bisher selten erkennbar und bewertbar. Experte E sieht die generelle Generierung von Mehrwerten durch die Nutzung der Netzwerk-BSC als vorteilhaft an, besonders mit Blick auf den damit verbundenen Aufwand. Wünschenswert sei dabei die Lieferung entscheidungsrelevanter Daten für die Destination. Bei Kooperationen und Netzwerken käme es viel auf persönliche Beziehungen an, sodass diesbezüglich auch Daten geliefert werden sollten. Eine Ausrichtung auf die Strategie der jeweiligen Destination mithilfe von verschiedenen Messgrößen sieht Experte F als Nutzen an, denn es sei auf jeden Fall wichtig, „dass Destinationen an verschiedenen KPIs gemessen werden und das sind nicht die Übernachtungszahlen [...]“. Außerdem gehe es in Destinationen nicht mehr nur um das Tourismusmarketing, sondern auch bspw. um das Standortmarketing. Ein Veränderungsprozess sei in diesem Zusammenhang erkennbar. Diese verschiedenen Aufgaben des Destinationsmanagements abbilden zu können, sei ein möglicher Nutzen, den man durch die Netzwerk-BSC generieren könnte. Experte G betont erneut, dass es sich bei der Netzwerk-BSC für ihn eher um ein „nice to have“-Instrument handelt. Es sei zwar vorstell-

bar, dass bspw. interessante Aussagen über die Kommunikationsfrequenz zwischen den Partnern gemacht werden können, jedoch seien andere Aspekte wichtiger für den Experten. Dazu zählen u. a. die Sicherstellung der Zahlung der Beiträge und die Erhöhung der Partneranzahl. Diese Aspekte ließen sich auch ohne die Netzwerk-BSC beobachten und bewerten. Bei einem größeren Kooperationsumfang als in seiner Destination sieht der Experte die Einführung einer Netzwerk-BSC als zwingender an.

#### **6.5.6 Anforderungen an die Netzwerk-Balanced Scorecard**

Eine Implementierung der Netzwerk-BSC ist mit einigen Herausforderungen behaftet. Daher werden verschiedene Anforderungen seitens der Experten gestellt, um die Netzwerk-BSC nutzungsgenerierend umzusetzen. Wie im vorangestellten Kapitel erwähnt wurde, wird von keinem der Experten die Nutzung komplett ausgeschlossen, jedoch muss eine Vielzahl an Anforderungen erfüllt werden. Im Vordergrund stehen der geringe Aufwand, eine mögliche Automatisierung und Digitalisierung sowie die leichte Handhabung.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Nutzung der bereits verwendeten BSC im Rahmen des Projektes LandArt sei für Experte A das überschaubare Maß an Kennzahlen gewesen. Eine Reduzierung auf die wichtigsten Kennzahlen wird daher als maßgeblich angesehen. Auch eine praktikable und leicht handhabbare Gestaltung wünsche sich der Experte für die Netzwerk-BSC, bestenfalls mit Hilfe einer Online-Version oder eines Template. Für Experte B liegt der Fokus auf dem geringen Aufwand, insbesondere für die Netzwerk-Teilnehmer. Er könne sich nicht vorstellen, dass alle relevanten Partner eine BSC einsetzen würden, sodass eine Federführung wünschenswert sei. Außerdem müsse die Messung für alle nachvollziehbar und schnell durchgeführt werden. Auch für Experte C ist der geringe Aufwand entscheidend. „Dass die verschiedenen, vernetzten Partner auf ähnliche Systeme und auf ähnliche Informationen zur gleichen Zeit zugreifen können“, nennt Experte D insbesondere mit Bezug zur Digitalisierung als die Hauptanforderung seitens ihrer Organisation. Die Automatisierung des Prozesses und damit verbunden eine Reduzierung des Aufwandes fordert Experte E. Die Einführung einer Netzwerk-BSC dürfe den normalen Ablauf nicht negativ beeinflussen und von der eigentlichen Arbeit abhalten. Wenn man sich zwischen der eigentlichen Arbeit und eines Prozesses mit deutlichem Mehraufwand entscheiden müsse, so bleibe man häufig lieber bei der eigentlichen Arbeit und eine Netzwerk-BSC würde nicht gepflegt werden. Eine gute Möglichkeit zur Reduzierung des Aufwandes und der Automatisierung könne die Online-Verfügbarkeit des Instrumentes darstellen. Dies ist auch eine wesentliche Anforderung an die Netzwerk-BSC von Experte F. Es dürfe nicht zu kompliziert sein, da es immer sehr von der Online-Affinität der Nutzer abhängt. Der Experte würde sich daher wünschen, dass es eine einfach verständliche und nutzbare Software mit Algorithmen gebe, die die Ergebnisse berechnet und kommuniziert. Den vorangegangenen Meinungen aus der Praxis stimmt auch Experte G zu. Der Experte nennt neben der Automatisierung aber auch noch den Aspekt des Datenschutzes. Man könne

nicht einfach automatisch die Kommunikation etc. tracken, da sei eine Zustimmung der Partner erforderlich. Dieses Thema sei aktueller denn je und daher müsse eine Netzwerk-BSC den neuen Standards gerecht werden. Außerdem müsse es eine kleine Software zu der Netzwerk-BSC geben, die jeder der beteiligten Partner installieren könnte. Falls eine automatisierte Handhabung nicht möglich sei, müsse das Ausfüllen zumindest halbautomatisch ablaufen, nachdem die Partner sich bspw. online registriert haben.

### **6.5.7 Inhaltliche Kriterien für die Netzwerk-Balanced Scorecard**

Neben den gestalterischen und umsetzungsbezogenen Kriterien sind auch die inhaltlichen Kriterien für die Netzwerk-BSC von Bedeutung. Wie bereits erwähnt, sind BSCs immer individuell gestaltbar und auf die Unternehmen bzw. Destinationen und ihre Ziele ausgerichtet. Auf einer allgemeineren Ebene lässt sich aber erkennen, dass die Experten der verschiedenen Destinationen und Ebenen durchaus ähnliche inhaltliche Anforderungen an die Netzwerk-BSC stellen. So soll grundsätzlich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den klassischen und den kooperationspezifischen Kennzahlen bestehen. Die Experten haben sich bei der Nennung von inhaltlichen Kriterien z. T. eher auf Perspektiven, z. T. aber auch eher auf Kennzahlen bezogen. Die wichtigsten Nennungen werden nun aufgezeigt. In Kapitel 7.1 werden diese zusammengeführt und als Grundlage für die beispielhafte Konzeption einer Netzwerk-BSC genutzt.

Laut Experte A sind die wirtschaftliche Entwicklung (bspw. Gästezahlen, Ankünfte, Übernachtungen, ...), die Saisonverlängerung, Produkte, die Kundenperspektive, mit u. a. demographischen Angaben und die Zufriedenheit der Gäste, und die Struktur abzubilden. Dies seien gängige Bestandteile einer BSC, für die Politik von Relevanz und auch mit Blick auf die Zielsetzung dieser Arbeit wichtig. Auch Kommunikation und Vertrieb können durchaus relevante Ergebnisse und Bewertungen erzielen, in diesem Zusammenhang spielen die Anzahl der rausgegebenen Werbematerialien, deren Reichweite und die Zugriffszahlen auf Webseiten eine Rolle. Für das Controlling von Kooperationen bzw. Netzwerken sei die Qualität zu bewerten, um zu erkennen, wie gut die Zusammenarbeit im Land funktioniere. Der Experte empfindet es aber als schwierig, in diesem Bereich belastbare Kennzahlen zu entwickeln. Dennoch könne es einen wichtigen Aspekt der Netzwerk-BSC darstellen. Experte B betont, dass die bereits verwendeten Perspektiven des Tourismus NRW e.V. auch in der Netzwerk-BSC abgebildet sein sollten, dazu zählen die Perspektiven Markt, Mitarbeiter, Innovation und Finanzen. Man könne dabei das Thema Netzwerke der Perspektive Markt zuordnen oder auch eine eigene Perspektive nutzen. Insgesamt sollten weitere Aspekte wie die Ziele der Netzwerke, die Erwartungen der Teilnehmer und deren Zufriedenheit messbar gemacht werden. Allgemein solle auch der Aufwand hinter den Kooperationen und Netzwerken abgebildet werden. Der Fokus für Experte C liegt auf der Gegenüberstellung von Maßnahmen, um die erfolgreichen von den weniger

erfolgreichen Maßnahmen abgrenzen zu können. Der Erfolg könne durch die Anzahl der generierten Kontakte, die Anzahl der generierten Leads und durch den (positiven) Effekt auf die Zahlen sowie auf den Umsatz messbar gemacht werden. Im Bereich der Netzwerke stelle der Experte sich die Messbarkeit problematisch vor. Vieles finde dort auf persönlichem Wege statt, sodass ein Beziehungsmanagement ggf. notwendig sei. Da es sich dabei um qualitative Inhalte handelt, sei eine quantifizierende Betrachtung nicht das Passende. Die Kommunikation sowie das Produkt als Ergebnis des Prozesses stellen für Experte D die wesentlichen Aspekte dar. Es solle eine Brücke zwischen dem Anfang und dem am Ende Erreichten geschlagen werden. Der Erfolg des Produktes und der Kommunikation müsse dabei bewertbar sein. Experte E betont die Bedeutsamkeit der Benchmark-Analysen. Für den Experten seien Kennzahlen relevant, wenn ein Vergleich zu anderen Regionen machbar wäre und das entwickelte System nicht alleine dastehen würde. Auch sei die Erkennbarkeit der zeitlichen Entwicklung ein wichtiger Punkt. Im Zusammenhang mit Kooperationen und Netzwerken käme es vor allem auf qualitativen Aspekte an. Die Anzahl der Partner stelle keine ausreichende Betrachtung dar, vielmehr müssen die Überzeugung der Partner oder auch ihr aktives Einbringen messbar gestaltet werden. Für Experte F reicht grundsätzlich eine geringe Modifizierung der klassischen BSC aus. Die klassischen Perspektiven können bestehen bleiben, jedoch sollen sie einen Fokus auf die Themen Potenzial und Zukunft legen. Für die Zielerreichung mithilfe der Kennzahlen sei dies wichtig, dafür sei eine Aufnahme des Status-Quo Zustandes notwendig. Kooperationen und Stakeholder sollen auch explizit aufgezeigt werden, ebenso wie die Finanzierung. Derzeit stelle die Destination ein Finanzierungskonzept mit verschiedenen KPIs auf, welches in die Netzwerk-BSC mitaufgenommen werden sollte. Experte G nennt die Anzahl der Partner, das jeweilige eingezahlte Budget sowie die Zufriedenheit der Partner als wichtige Kennzahlen. Bei der Zufriedenheit sei es sicherzustellen, dass eine kontaktbequeme Abfrage bei den Partnern möglich sei.

## **6.6 Zwischenfazit: Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Experteninterviews konnten neue Erkenntnisse liefern und die Ergebnisse aus der Sekundärforschung bestätigen und erweitern. Kooperationen und Netzwerke spielen in den befragten Destinationen eine große Rolle und die Experten stimmen der Theorie zu, dass diese essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen sind. Die Akteure werden auf vielfältigste Art und Weise in kooperative Prozesse eingebunden, sodass gemeinsam wichtige Entscheidungen über die Destination getroffen werden. Dabei setzen sich die jeweiligen Teilnehmergruppen aus den unterschiedlichen Akteuren zusammen, immer in projekt- oder entscheidungsrelevanten Zusammenstellungen. Sowohl die Politik als auch die Geldgeber und Verwaltung müssen mit einbezogen werden. Aber auch die klassischen touristischen Leistungsträger, die IHK, die Dehoga und branchenfremde Akteure tragen zu vielen Entscheidungen bei. Die Experten sehen diese Vorgehensweise als positiv und erfolgsfördernd an, dennoch

werden keine Messungen des wirklichen Erfolges vorgenommen. Es gibt andere Messungen in den Destinationen, die kooperativen Prozesse werden dabei aber selten in den Fokus gerückt. Da diese jedoch grundlegend für den Erfolg der Destinationen sind, sehen die Experten durchaus den Bedarf nach einem Controllinginstrument für die Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung. Es könnten Nutzen generiert werden, die der Destination weiterhelfen. Beispielsweise hätte die Destination eine quantifizierte Argumentationsgrundlage gegenüber der Politik in Bezug auf die Förderung von Netzwerken, auch könnten über die Unterstützung von starken und weniger starken Netzwerken entschieden werden. Ebenso könne die Darstellung des Aufwandes und die allgemeine Transparenz der kooperativen Prozesse vereinfacht werden. Damit sich der Nutzen auszahlt, muss ein passendes Nutzen-Aufwand-Verhältnis erreicht werden. Dieses zweifeln die Experten noch an. Aufgrund personeller sowie finanzieller Ressourcen befürchten die Experten, dass eine Implementierung in den wenigsten Fällen möglich ist oder dass die Netzwerk-BSC langfristig nicht gepflegt wird. Daher sind eine einfache Handhabung und ein automatisiertes Vorgehen die wesentlichen Anforderungen an die Gestaltung einer Netzwerk-BSC. Inhaltlich werden die BSCs und die Netzwerk-BSCs relativ individuell gestaltet. Die Frage nach inhaltlichen Anforderungen bildet trotzdem eine gute Grundlage für das siebte Kapitel. Die Vorschläge der Experten waren u. a. der Fokus auf die Kooperationsqualität sowie die Einbindung der klassischen und z. T. bereits vorhandenen Aspekte der BSC. Ein ganzheitlicher Blick über die Situation der Destination mit der Erweiterung um kooperative Prozesse kann so ermöglicht werden.

Die Experteninterviews waren besonders für eine Einschätzung der Umsetzungsmöglichkeit in der Praxis hilfreich. Zwar wurde von keinem der Experten die Netzwerk-BSC abgelehnt und alle zeigten sich besonders an der Idee, den Zielsetzungen und den möglichen Controllingergebnissen interessiert, dennoch verdeutlichen die Experteninterviews auch, dass eine Implementierung in Destinationen mit vielen Herausforderungen verbunden ist. Einige genannte Herausforderungen, wie die Rahmenbedingungen von Destinationen, die Budgets, die personellen Herausforderungen usw. sind Faktoren, die sich im Rahmen dieser Arbeit nicht lösen lassen. Es sind allgemeine Schwierigkeiten des Tourismus und der Destinationen, die sich nicht nur auf die Implementierung einer Netzwerk-BSC auswirken. Von den Experten wurden aber auch Herausforderungen bzw. Anforderungen mit Bezug zur Gestaltung der Netzwerk-BSC genannt. Diese sollen im folgenden Kapitel gelöst bzw. erfüllt werden, indem sie bei der Konzeption einer Netzwerk-BSC im Blick behalten werden.

## **7. Konzeptionsansatz der Netzwerk-Balanced Scorecard für kooperative Destinationsentwicklung**

Die vorangestellten Sekundär- und Primärforschungen hatten beide zum Ziel die wesentlichen Grundlagen zur Konzeption einer Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung zu schaffen. Die Ergebnisse aus beiden Forschungen sollen in diesem Kapitel durch die beispielhafte Konzeption einer generischen Netzwerk-BSC zusammengeführt werden. Sowohl die Forschungsergebnisse aus der Sekundärforschung als auch die Stimmen aus der Praxis ergaben einen Bedarf eines Controllinginstrumentes für kooperative Prozesse, insbesondere für die kooperative Destinationsentwicklung. Ein solches Instrument muss jedoch eine Vielzahl an Anforderungen erfüllen. Nicht jede Anforderung wird in dieser Arbeit erfüllt werden können, denn es entspricht nicht der Zielsetzung dieser Arbeit, ein Template oder auch eine (online) Software zu entwickeln. Die Erfüllung der inhaltlichen Anforderungen durch die entsprechende Ausgestaltung der Netzwerk-BSC soll in diesem Kapitel forciert werden.

Die nächsten Kapitel sollen die Herleitung einer beispielhaften Konzeption anhand der verschiedenen Anforderungen sowie die detaillierte Konzeption aufzeigen. Aufgrund der begrenzten Länge dieser Arbeit können nicht zu jeder Perspektive Kennzahlen und Maßnahmen ausgearbeitet werden. Es wird daher eine ausgewählte Perspektive exemplarisch mit Kennzahlen und Maßnahmen ausgestattet (siehe auch Kapitel 7.3.5).

### **7.1 Ergebnisse aus der Sekundär- und der Primärforschung**

Eine Übersicht der Ergebnisse aus der Sekundär- und der Primärforschung wird in Tabelle 3 dargestellt. Allgemeine Anforderungen sowie Vorschläge für die Perspektiven und Kennzahlen bzw. für Ziele werden verglichen und dienen der späteren Konzeption einer Netzwerk-BSC. Die Nennung der Kennzahlen wurde oftmals durch Angabe von Zielen oder auch Soll-Zuständen gestützt, daher werden diese in einer Zeile zusammengefasst. Bei den Praxisbeispielen (siehe auch Kapitel 4) handelt es sich um BSCs, nicht um Netzwerk-BSCs. Dennoch werden einige Aspekte in der Tabelle aufgeführt, da diese z. T. eine Fokussierung auf Kooperationen aufzeigen. Nicht jeder genannte Punkt kann aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit aufgenommen werden. Es wurde versucht, alle wesentlichen und mehrmals genannten Punkte aufzuzeigen und teilweise zusammenzufassen. So wird die Übersichtlichkeit gewährleistet und eine erste, geringfügige Priorisierung für das weitere Vorgehen vorgenommen.



| Quelle<br>Anforderung     | Fachliteratur   | Praxisbeispiele  | Experteninterviews  |
|---------------------------|---|--|---|
| <b>Allgemein</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ganzheitliche Sicht: Betrachtung der unternehmensübergreifenden sowie internen Ebenen</li> <li>▪ wechselseitige Beziehung zwischen den unternehmensinternen BSCs und der Netzwerk-BSC</li> <li>▪ Instrument zur Strategieimplementierung, Prozessoptimierung, Kommunikation</li> <li>▪ Leitbild für die Entwicklung</li> <li>▪ bestmöglich: alle Netzwerkpartner implementieren eine BSC</li> <li>▪ Perspektiven auf gesamtes Netzwerk ausrichten</li> <li>▪ Kennzahlen müssen hohen Stellenwert und Beeinflussbarkeit bei Partnern aufweisen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewusstsein für die Vorteile schaffen</li> <li>▪ Ausgeglichenheit zwischen finanziellen und weiteren Indikatoren</li> <li>▪ digitale Systeme</li> <li>▪ ganzheitliche Sicht der klassischen Perspektiven</li> <li>▪ Mitarbeitereinbindung</li> <li>▪ falls möglich, einführen der BSC in allen Partnerunternehmen</li> <li>▪ Hervorhebung der KPIs</li> <li>▪ umfangreiche Kommunikation an alle Beteiligten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einfache Handhabung, praktikabel</li> <li>▪ online verfügbar</li> <li>▪ (halb-)automatisiert</li> <li>▪ Template</li> <li>▪ geringer Aufwand sowie Umfang</li> <li>▪ Messbarkeit der Kooperationsqualität</li> <li>▪ federführende Organisation</li> <li>▪ Einbindung der Netzwerk-Ziele</li> <li>▪ Aufzeigen der klassischen Perspektiven</li> <li>▪ Darstellung der zeitlichen Entwicklung</li> </ul>  |
| <b>Perspektiven</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanzwirtschaftliche Perspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzenperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ Kundenperspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Endkundenperspektive</li> <li>▪ Marktperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ interne Prozessperspektive</li> <li>▪ Lern- und Entwicklungsperspektive</li> <li>▪ Kooperationsperspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperationserfolgsperspektive</li> <li>▪ Kooperationsaktivitätsperspektive</li> <li>▪ Kooperationsqualitätsperspektive</li> <li>▪ Kooperationsintensitätsperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ Ressourcenperspektive</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanzwirtschaftliche Perspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budgetkontrollperspektive</li> <li>▪ wirtschaftliche Perspektive</li> </ul> </li> <li>▪ Kundenperspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CRM-Perspektive</li> <li>▪ Stakeholderperspektive</li> <li>▪ Beziehungsperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ interne Prozessperspektive</li> <li>▪ Lern- und Entwicklungsperspektive</li> <li>▪ Zusammenarbeitsperspektive</li> <li>▪ strategisches Management-Perspektive</li> <li>▪ Infrastruktur- und Ressourcenperspektive</li> <li>▪ Aktivitäten- und Prozessperspektive</li> <li>▪ soziale Perspektive</li> <li>▪ Destinationskontext-Perspektive</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanzwirtschaftliche Perspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovations- und Finanzperspektive</li> <li>▪ wirtschaftliche Entwicklungsperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ Kundenperspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktperspektive</li> <li>▪ Mitarbeiterperspektive</li> </ul> </li> <li>▪ interne Prozessperspektive</li> <li>▪ Lern- und Entwicklungsperspektive</li> <li>▪ Strukturperspektive</li> <li>▪ Kommunikations- und Vertriebsperspektive</li> <li>▪ Netzwerk- bzw. Kooperationsperspektive</li> <li>▪ Potential- und Zukunftsperspektive</li> </ul> |
| <b>Kennzahlen / Ziele</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperationsfähigkeit</li> <li>▪ Kooperationswirkung</li> <li>▪ Kooperationsstabilität</li> <li>▪ Informationsaustausch</li> <li>▪ Finanzielle Abhängigkeit</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastrukturentwicklung</li> <li>▪ Tourismusplanung</li> <li>▪ Besucherzufriedenheit, Kundenzufriedenheit</li> <li>▪ wirtschaftliche Effekte</li> <li>▪ Sicherheit</li> <li>▪ Gewinnung neuer Gäste</li> <li>▪ Erfolg der Aufgabenverteilung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wirtschaftliche Entwicklung</li> <li>▪ Kundenzufriedenheit</li> <li>▪ Kommunikationserfolg</li> <li>▪ Aufwandverhältnis</li> <li>▪ Netzwerk- / Kooperationsqualität</li> <li>▪ Zufriedenheit der Partner</li> <li>▪ Einbindung / Motivation der Partner</li> <li>▪ Anzahl der Partner</li> <li>▪ Kommunikationsfrequenz zw. Partnern</li> <li>▪ eingezahltes Budget pro Partner</li> </ul>   |

Tabelle 3: Anforderungen an die Netzwerk-Balanced Scorecard (eigene Darstellung)

## 7.2 Aufbau der Netzwerk-Balanced Scorecard

Anhand der in Tabelle 3 dargestellten Ergebnisse aus der Sekundär- und der Primärforschung wurde die Konzeption einer Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung vorgenommen. Die konzipierte Netzwerk-BSC sieht daher wie folgt aus:

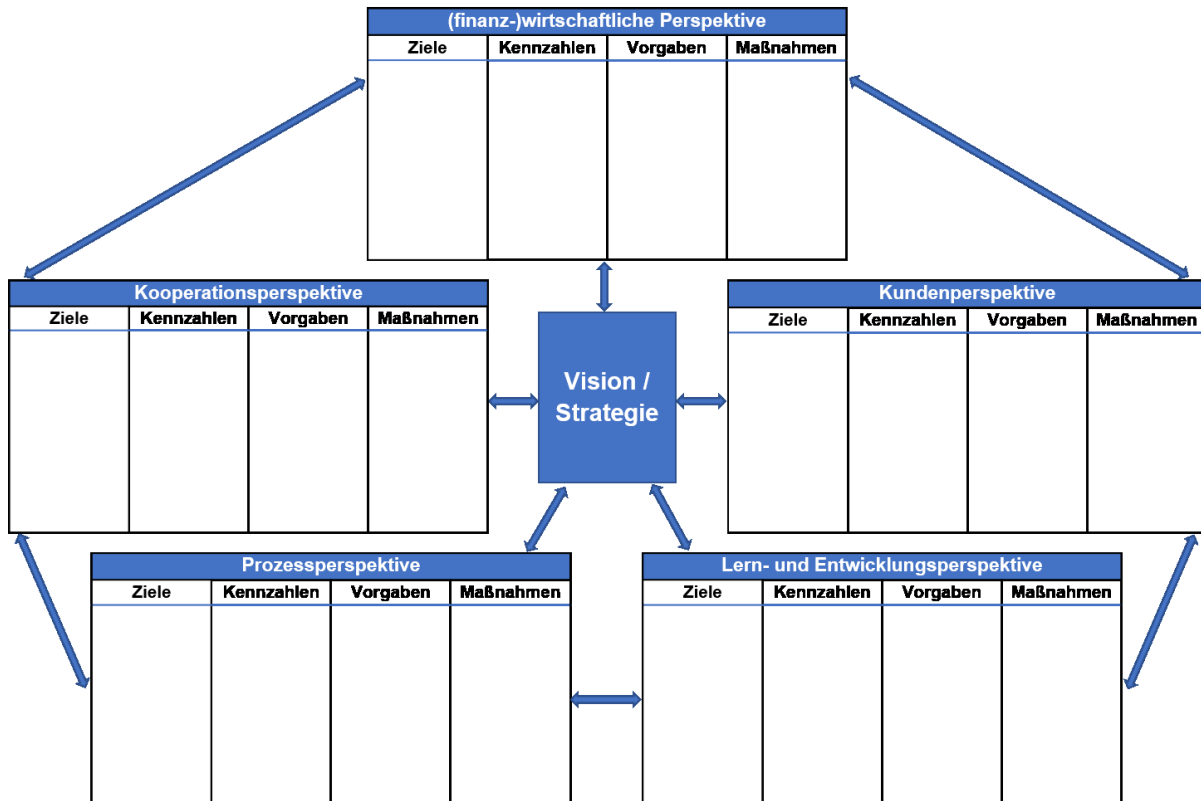


Abbildung 5: Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung (eigene Darstellung nach Kaplan und Norton 1996, S. 76)

Das zentrale Element der Netzwerk-BSC als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung ist die Vision bzw. die Strategie der Destination. Davon ausgehend wurden die fünf Perspektiven angeordnet. Die (finanz-)wirtschaftliche Perspektive steht ganz oben, entsprechend ihrer Bedeutung für die Destinationen. Die Kennzahlen etc. dieser Perspektiven sind die Daten, die Destinationen am häufigsten und schnell abrufen müssen. Darunter auf gleicher Höhe befinden sich die Kooperationsperspektive und die Kundenperspektive. Aufgrund des Fokus der Netzwerk-BSC auf die kooperative Zusammenarbeit wurde die zugehörige Perspektive an dieser Stelle platziert. Die Kunden, also die Gäste, nehmen eine wesentliche Rolle in der Destination ein: sie werden im Rahmen des Marketings angesprochen, ihre Meinung hat wesentlichen Einfluss auf die touristische Entwicklung einer Destination u. v. m., daher die Anordnung an der Stelle. In der untersten Ebene befinden sich die interne Prozessperspektive und die Lern- und

Entwicklungsperspektive, die auch für die Destinationen und die Destinationsentwicklung von Bedeutung sind, den bisherigen Perspektiven aber untergeordnet werden. Die genaue Erläuterung der Perspektiven erfolgt in Kapitel 7.3. In der Abbildung 5 lässt sich erkennen, dass jede Perspektive Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen beinhaltet. Diese inhaltliche Ausgestaltung wird in Kapitel 7.3.5 exemplarisch für die Kooperationsperspektive vorgenommen.

### **7.3 Perspektiven der Netzwerk-Balanced Scorecard**

Die Perspektiven sind im Rahmen dieser Arbeit der wichtigste Bestandteil für den Konzeptionsansatz. Es gibt verschiedene Möglichkeiten die Perspektiven in der Netzwerk-BSC für die Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung zu benennen und aufzubauen. Sei es die Verwendung der klassischen Kennzahlen oder das Hinzufügen weiterer Perspektiven, auch komplett andere Perspektiven stellen eine Möglichkeit dar (siehe auch Kapitel 3.2.2). Da die in dieser Arbeit konzipierte Netzwerk-BSC als beispielhafte Grundlage für die individuelle Ausgestaltung für verschiedene Destinationen einzuordnen ist, wird versucht, allen Vorschlägen und Anforderungen gerecht zu werden. Wenn eine Destination zukünftig die Netzwerk-BSC verwenden möchte, soll die hier konzipierte Scorecard als Grundlage und Orientierungshilfe dienen. Es ist das Ziel dieses Kapitels, interessierten Destinationen eine Netzwerk-BSC näher zu bringen und sie beispielhaft darzustellen. Es wird keine Universallösung für alle Destinationen aufstellbar sein, jedoch kann dieser Konzeptionsvorschlag das Bewusstsein bei den Destinationen stärken, ihnen einen ersten Einblick in die Netzwerk-BSC ermöglichen, Impulse für die individuelle Gestaltung geben und auch, falls gewünscht, überwiegend so übernommen werden. Ebenso wie bei der klassische BSC von Kaplan und Norton sind die vorgeschlagenen Perspektiven, Kennzahlen und Maßnahmen nur Orientierungshilfen und keine festen Richtlinien. Durch die Nutzung der klassischen Perspektiven werden ein einfaches Verständnis der Netzwerk-BSC gefördert und die wesentlichen Punkte aus den verschiedenen Forschungsbereichen aufgegriffen. Neben den klassischen Perspektiven – Kundenperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive – werden für den Konzeptionsvorschlag außerdem die finanzwirtschaftliche Perspektive neu ausgerichtet und in (finanz-)wirtschaftliche Perspektive unbenannt sowie die interne Prozessperspektive angepasst und in Prozessperspektive umbenannt. Darüber hinaus wird die Kooperationsperspektive zur genauen Untersuchung der kooperativen Destinationsentwicklung hinzugefügt. In allen Perspektiven wird der Aspekt der Kooperationen in gewissem Maße betrachtet. Ob sich letztendlich eine Destination für die Markt- und gegen die Kundenperspektive entscheidet oder eine neue Perspektive, wie bspw. die Mitarbeiterperspektive, eingeführt wird, ist abhängig von der jeweiligen Destination und ihren wesentlichen Erfolgsfaktoren, Visionen und Zielen.

### **7.3.1 Die (finanz-)wirtschaftliche Perspektive**

Die (finanz-)wirtschaftliche Perspektive spielt, mit kleinen inhaltlichen Anpassungen, auch in der Netzwerk-BSC für kooperative Destinationsentwicklung eine zentrale Rolle. Mit dem Ertrag steht oder fällt die Weiterentwicklung einer Destination, sodass der Fokus auf die klassischen finanziellen Kennzahlen bestehen bleiben muss. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass nicht nur die DMO positive Zahlen schreibt, sondern vielmehr die verschiedenen Akteure in der Destination. Diese bilden das Grundgerüst für die Destinationen und für das vom Gast wahrgenommene touristische Produkt, sodass ein Wegfall von Akteuren u. a. aufgrund schlechter finanzieller Lage für die Destination negative Auswirkungen haben könnte. Jedoch sollen nicht nur die direkten finanziellen Aspekte in dieser Perspektive aufgezeigt werden, daher kommt es auch zu der Anpassung der Bezeichnung. Die wirtschaftlichen Aspekte, wie die Übernachtungszahlen, Ankünfte und Aufenthaltsdauer, wurden von den Experten mehrmals explizit genannt. Für eine Destination sind solche Zahlen entscheidend, spiegeln aber nicht grundsätzlich die Arbeit, insbesondere die kooperative Arbeit, der DMO und den Akteuren wider. Da sie aber Einfluss auf den finanziellen Ertrag und auch bspw. auf die Außenwirkung und Bekanntheit einer Destination haben und zu den wichtigsten Erhebungsdaten einer Destination gehören, müssen sie im Rahmen der Netzwerk-BSC umfangreich betrachtet werden.

### **7.3.2 Die Kundenperspektive**

Die Kundenperspektive wird aufgrund der zusätzlichen Kooperationsperspektive verändert. Die Anpassungen werden ähnlich wie bei Richert (2006, S. 81) vorgenommen (siehe auch Kapitel 3.2.2). Der Fokus soll in dieser Perspektive nur auf den direkten Endkunden, also den wirklichen Touristen vor Ort liegen. Alle weiteren Akteure, die man ggf. auch als Kunden einordnen kann, werden zum größten Teil in der Kooperationsperspektive aufgegriffen. Die Touristen haben einen hohen Stellenwert in der Destination. Es ist davon auszugehen, dass ihre Zufriedenheit ausschlaggebend für die Weiterempfehlung und auch für Wiederbesuche ist, die zu mehr Gästen, längerer Aufenthaltsdauer und somit auch mehr Erträgen führen könnten. Dadurch wird auch die zentrale Position der (finanz-)wirtschaftlichen Perspektive verständlich. Es kommt in jeder anderen Perspektive besonders zu wechselseitigen Beziehungen mit der (finanz-)wirtschaftlichen Perspektive. Auch mit den weiteren Perspektiven kommt es zu Berührungs- und Überschneidungspunkte, trotzdem werden die (finanz-)wirtschaftlichen Aspekte immer forciert werden. Aber nicht nur die Zufriedenheit der Gäste muss in dieser Perspektive bewertet werden. Auch müssen u. a. die Ansprache der Kunden, deren Verhalten vor Ort und die bevorzugten Aktivitäten in dieser Perspektive beachtet werden.

### **7.3.3 Die Prozessperspektive**

Auch in der internen Prozessperspektive müssen Anpassungen vorgenommen werden. Wie bereits in Kapitel 3.2.2 beschrieben, ist es nicht ausreichend, nur die Prozesse in der DMO als Steuerungsorgan der kooperativen Destinationsentwicklung zu beleuchten. Ebenso gilt es, jene Prozesse darzustellen, die Akteure übergreifend durchgeführt werden und Einfluss auf die kooperative Leistungserstellung haben. Daher wird der Fokus auf die internen Prozesse verringert und die interne Prozessperspektive in die Prozessperspektive umbenannt. Durch die Betrachtung der verschiedenen, miteinander in Beziehung stehenden Organisationen und ihrer gemeinsam durchgeführten Prozesse kann der Bedarf nach einer ganzheitlichen Betrachtung bereits etwas gestillt werden. Durch diese Veränderungen wird die interne Prozessperspektive um einiges komplexer und umfangreicher, sodass eine strikte Reduzierung auf die wesentlichen Dinge vorgenommen werden muss. Die kooperativen Prozesse lassen sich in dieser Perspektive gut darstellen, es muss aber darauf geachtet werden, dass es zu keiner Dopplung mit den Inhalten der Kooperationsperspektive kommt. Auch können nicht interne Prozesse der unterschiedlichen Netzwerkpartner betrachtet werden, wenn sie keinen direkten Bezug zum Netzwerk haben. Daher wird in diesem Falle empfohlen, bei den relevanten Akteuren BSCs einzuführen. Dadurch ließen sich die Abhängigkeiten, aber auch die Eigenständigkeiten gut und vergleichbar darstellen. Eine Einführung einer BSC, die an die Netzwerk-BSC angepasst wird, bei jedem Akteur wird sowohl in der Fachliteratur als auch von den Experten als unwahrscheinlich und fast schon unmöglich eingeschätzt und dennoch immer wieder empfohlen.

### **7.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Die Lern- und Entwicklungsperspektive wurde in der Fachliteratur bisher meist in andere, neu entstehende Perspektiven eingegliedert. Dies soll im Rahmen dieser Arbeit nicht der Fall sein. Die Lern- und Entwicklungsperspektive bleibt ähnlich zu der der klassischen BSC bestehen. Es wird die Stärkung der fördernden Infrastruktur des Netzwerkes forciert. Dazu zählen laut der klassischen BSC alle Menschen, Systeme und organisatorische Verfahren. Ebenso wird es auch bei der Netzwerk-BSC beibehalten, jedoch wird die Anzahl an einzubeziehender Mitarbeiter, Unternehmen etc. um Vielfaches erhöht. Das Lernen und die Entwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil von Netzwerken, sodass diese Perspektive nicht großartig verändert werden soll. Mit Blick auf die verschiedenen Weisen die Akteure einzubeziehen ist erkennbar, dass viel von dem Austausch und dem gemeinsamen Lernen und Entwickeln abhängig ist und dies auch gefördert wird. Jeder Akteur bringt sein ganz individuelles Wissen mit ein, sodass große Mehrwerte durch die Bündelung des Wissens aller Akteure im Netzwerk generiert werden können. Es sollen in dieser Perspektive also das netzwerkinterne Lernen und die netzwerkinterne Entwicklung umfangreich aufgezeigt, gesteuert und kontrolliert werden.

### 7.3.5 Die Kooperationsperspektive

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich für die Aufnahme einer fünften Perspektive entschieden. Dies hat mehrere Gründe. Vor allem soll die Netzwerk-BSC durch das Hinzufügen der Kooperationsperspektive der Bedeutung der Kooperationen in Destinationen und in der kooperativen Destinationsentwicklung gerecht werden. Auch sollen die anderen Perspektiven einzeln für die Destinationen betrachtet werden können, ohne jedes Mal explizit auf das Kooperationsverhalten einzugehen. Dieses spielt natürlich in jeder Destination eine Rolle, aber Kennzahlen wie bspw. die Übernachtungszahlen sollen auch ohne das Kooperationsverhalten erkenntlich und bewertbar sein. Ein weiterer Grund für das Hinzufügen der fünften Perspektive ist die Vereinfachung des Konzeptionsansatzes. Wie bereits mehrfach erwähnt, soll der Konzeptionsansatz als Orientierungsrahmen für interessierte Destinationen fungieren. Durch die Nutzung vieler anderer Perspektiven als die der klassischen BSC hätte es zu Unsicherheiten oder auch Verständnisschwierigkeiten kommen können. Außerdem können bzw. müssen alle festgelegten Perspektiven an die jeweilige Destination angepasst werden, sodass eine Umbenennung oder auch die Nutzung anderer Perspektiven in den Entscheidungsrahmen der Destination fällt.

Tabelle 4 soll exemplarisch Kennzahlen für die Kooperationsperspektive darstellen. Die Kennzahlen wurden anhand der Ergebnisse aus der Sekundär- und Primärforschung abgeleitet. Die Spalte *Kennzahlenbereich* soll die optimalen Werte der Kennzahlen darstellen, die es zu erreichen gilt. In der letzten Spalte werden pro Kennzahl zwei Maßnahmen vorgeschlagen, die zur Zielerreichung beitragen können.

| Kooperationsperspektive                                 |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Ziele   | Kennzahlen  | Vorgaben                                      | Maßnahmen  |
| <b>Konstante Anzahl an Akteuren</b>                     | Anzahl der Akteure  | Abhängig von Netzwerk, relativ flächendeckend | <ul style="list-style-type: none"> <li>• direkte Ansprache der gewünschten Partner</li> <li>• Garantie des Mitspracherechts</li> </ul>                         |
| <b>Akteure zufriedenstellen und binden</b>              | Fluktuationsrate<br><i>Abgänge / Bestand Anfang Periode + Zugänge * 100</i>                 | Niedriger Bereich                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmäßige Abfrage der Zufriedenheit</li> <li>• Angebote zu Konfliktlösungen</li> </ul>                              |
| <b>Verhältnismäßiger Aufwand</b>                        | Aufwand<br><i>Arbeitsstunden pro Netzwerk</i>   | Eher niedriger Bereich                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einfacher Technik</li> <li>• Unterstützungs-Service</li> </ul>  |
| <b>Sicherstellung des Budgets mit Hilfe der Akteure</b> | Durchschnittlich eingezahltes Budget pro Akteur<br><i>Gesamtbudget / Anzahl der Akteure</i> | Höherer Bereich, abhängig von Netzwerkzielen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenlegung der Verwendung und Nutzen des Geldes</li> <li>• Impulse schaffen für Investitionen der Partner</li> </ul> |
| <b>Kooperatives Problemlösen</b>                        | Anzahl unkooperativ gelöster Konflikte  | Niedriger Bereich                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zu Konfliktlösungen</li> <li>• Hinzuziehen von externen Beratern</li> </ul>                                  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Akteure lang-<br/>fristig binden /<br/>Kooperations-<br/>stabilität</b>              | Netzwerkzugehörigkeitsdauer in<br>Monaten<br><i>Mitgliedschaft des Akteurs / Ge-<br/>samtdauer des Netzwerkes</i>                      | 1 = Optimum  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dauerhaft Motivation bei Partnern schaffen</li> <li>• frühzeitig die Partner in die Prozesse einbeziehen</li> </ul>        |
| <b>Schaffen eines<br/>vertraulichen<br/>Verhältnisses</b>                               | Grad des Vertrauens  | Höherer Be-<br>reich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung offener Gesprächsrunden</li> <li>• Angebote zur Konfliktlösung</li> </ul>  |
| <b>Schnelle und<br/>zielorientierte<br/>Abstimmungen</b>                                | Anzahl der notwendigen Abstim-<br>mungstreffen   | Ausgeglichener<br>Bereich                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realistische Anzahl an Treffen festlegen</li> <li>• konsequente und zielführende Durch-<br/>führung der Treffen</li> </ul> |
| <b>Förderung des<br/>Informations-<br/>austausches</b>                                  | Informationsaustauschquote<br><i>Anzahl der ausgetauschten Infor-<br/>mationen / Gesamtinformationen</i>                               | 1 = Optimum  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung eines Rahmens zum Infor-<br/>mationsaustausch</li> <li>• Einführung eines Intranets</li> </ul>                   |
| <b>Schneller Start<br/>in die Umset-<br/>zung</b>                                       | Entwicklungs- / Implementierungs-<br>zeiten für gemeinsam abge-<br>stimmte Maßnahmen   | Niedriger Be-<br>reich, Entspre-<br>chend der Stra-<br>tegie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige Festlegung des Zeitrah-<br/>mens</li> <li>• Umsetzung der Maßnahmen zeitver-<br/>setzt planen</li> </ul>       |
| <b>Schnelle Um-<br/>setzung der<br/>Maßnahmen</b>                                       | Anzahl umgesetzter Maßnahmen<br>seit Start in die Umsetzungsphase  | Höherer Be-<br>reich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulse für Umsetzung schaffen</li> <li>• Festlegung von Federführung / Ver-<br/>antwortlichen</li> </ul>                  |
| <b>Beteiligung der<br/>Akteure an<br/>mehreren Maß-<br/>nahmen</b>                      | Durchschnittliche Anzahl umge-<br>setzter Maßnahmen pro Akteur<br><i>Anzahl umgesetzter Maßnahmen /<br/>Anzahl beteiligter Akteure</i> | Höherer Be-<br>reich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuordnung einer machbaren Anzahl<br/>an Maßnahmen für die Partner</li> <li>• Anreiz- / Belohnungssystem</li> </ul>         |
| <b>Regelmäßige<br/>Teilnahme der<br/>Akteure an<br/>Treffen</b>                         | Durchschnittliche Teilnahme pro<br>Akteur<br><i>Anzahl Teilnahmen des Akteurs/<br/>Gesamtanzahl Treffen</i>                            | 1 = Optimum  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantie des Mitspracherechts</li> <li>• Anreiz- / Belohnungssystem</li> </ul>   |
| <b>Regelmäßiger,<br/>eigenständiger<br/>Austausch zwi-<br/>schen den Akt-<br/>euren</b> | Kommunikationsfrequenz zwi-<br>schen den Akteuren  | Höherer Be-<br>reich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung eines geeigneten Rah-<br/>mens zum Informationsaustausch</li> <li>• Einführung eines Intranets</li> </ul>        |

Tabelle 4: Die Kooperationsperspektive (eigene Darstellung)

Nicht alle möglichen Kennzahlen können in dieser Tabelle 4 aufgezeigt werden, vieles ist von den Destinationen abhängig. Auch wird es schwierig sein, alle Kennzahlen zu nutzen, insbesondere mit Blick auf die Reduzierung des Aufwandes. Die Destinationen müssen sich demnach für die wichtigsten Kennzahlen entscheiden. Die ausgewählten Kennzahlen sollten ihre Strategie und den Netzwerkzielen entsprechen. Außerdem sollten sie kritische Erfolgsfaktoren in der jeweiligen

Destination darstellen. Der Wunsch nach einer Reduzierung auf ca. fünf Kennzahlen pro Perspektive seitens einer Expertin wird als schwierig eingestuft, ist aber abhängig von der Destination und kann bei Bedarf machbar sein.

#### **7.4 Rahmenbedingungen zur Implementierung einer Netzwerk-Balanced Scorecard**

Eine Netzwerk-BSC für die kooperative Destinationsentwicklung aufzustellen, verlangt viel Koordination und Bereitschaft aller Netzwerkakteure. Die Empfehlung, dass alle Netzwerkpartner eine BSC mit Bezug zur allumfassenden BSC des Netzwerkes implementieren, wird auch hier ausgesprochen. Da dies jedoch, besonders laut den Experten, eher unrealistisch sei, wurde die in Kapitel 7.2 konzipierte Netzwerk-BSC so entwickelt, dass sie alleinstehend funktionieren und umfangreiche Ergebnisse liefern kann. In späteren Schritten könnte dann über die Implementierung der BSC in den Unternehmen der Netzwerkpartner nachgedacht werden. Aber auch bereits für die Implementierung einer Netzwerk-BSC, die federführend von der DMO gepflegt wird, müssen alle Akteure an einem Strang ziehen und gemeinsam zur Pflege und Umsetzung der Netzwerk-BSC beitragen. Für die bereitwillige Unterstützung seitens der Akteure muss ein Bewusstsein für die Mehrwerte, die durch die Nutzung der Netzwerk-BSC generiert werden, geschaffen werden. Dieses Bewusstsein trägt wesentlich zum Erfolg der Netzwerk-BSC bei. Daher sollte auch die DMO als federführender Akteur sich ihrer Wichtigkeit bewusstwerden. Nur, wenn die Netzwerk-BSC strikt gepflegt wird, zahlt sich die Nutzung langfristig aus. In der DMO sollte dafür das notwendige Personal sowie Budget vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Da das gesamte Netzwerk von der Nutzung profitiert, sollte auch die gemeinsame Schaffung dieser Ressourcen überlegt werden. Es wird nicht nur die DMO in der Verantwortung stehen, sondern alle am Netzwerk beteiligten Akteure. Daher sollten diese auch zu den Voraussetzungen und der Umsetzung beitragen. Das Budget und die personellen Ressourcen stellen in vielen Destinationen aufgrund ihrer Knappheit ein Problem dar, so haben es auch die Experten geschildert. Es wäre bedauerlich, wenn aufgrund dieser Probleme Fortschritt und Innovation in Destinationen, wie so häufig, scheitern würden. Das von den Experten und auch den Praxisbeispielen und der Fachliteratur gewünscht Template kann im Rahmen dieser Arbeit nicht entwickelt werden. Dies sollte demnach von den Destinationen, ggf. mit Hilfe von entsprechenden Dienstleistern, entwickelt und auf die Bedürfnisse der Destinationen ausgerichtet werden. Grundsätzlich gilt es, die Netzwerk-BSC in ihrem vollen Umfang auf die jeweilige Destination auszurichten. Die hier konzipierte Scorecard kann als Basis verwendet und beibehalten werden, jedoch muss diese auch den Zielen, dem Kooperationsverhalten, den Charakteristika etc. der Destination gerecht werden.



## 8. Schlussbetrachtungen

Das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit soll die wesentlichen Ergebnisse zusammenfassen und dadurch die Forschungsfragen beantworten. Anschließend wird ein Ausblick über die betrachteten Themen gegeben bevor die Arbeit und die Vorgehensweisen kritisch reflektiert werden.

### 8.1 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen

Als Zusammenfassung und Interpretation aller gesammelten Ergebnisse sollen in diesem Kapitel die zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen beantwortet werden. Es werden zuerst die untergeordneten Forschungsfragen beantwortet bevor abschließend die Antwort auf die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit gegeben wird.

*Inwiefern spielen Kooperationen und Netzwerke eine Rolle für eine erfolgreiche Destination?*

Kooperationen und Netzwerken wird sowohl von der Fachliteratur als auch von den Experten eine wachsende Bedeutung in erfolgreichen Destinationen zugesprochen. Häufig wurde in diesem Zusammenhang der Begriff Wettbewerbsfähigkeit genannt. Ohne kooperatives Handeln kann eine Destination demnach nicht mit den aktuellen Entwicklungen und erfolgreichsten Destinationen mithalten. Insbesondere der Impact von Ergebnissen kooperativer Zusammenarbeit hat eine wesentlich größere Reichweite als die Ergebnisse allein arbeitender Akteure und Destinationen. Da der Gast die Destination grundsätzlich als Leistungsbündel oder auch als ein von den Akteuren gemeinsam produziertes Produkt wahrnimmt, ist es nur von Vorteil sich dieser externen Wahrnehmung entsprechend zu verhalten. Auch im Bereich der finanziellen Ressourcen und der Wissensvermittlung versprechen Kooperationen und Netzwerke in Destinationen einen größeren Erfolg.

*Werden kooperative Prozesse, insbesondere bezüglich der Destinationsentwicklung, anhand von Controllinginstrumenten gemessen?*

In den wenigsten Fällen werden kooperative Prozesse, insbesondere bezüglich der Destinationsentwicklung, anhand von Controllinginstrumenten gemessen. Es finden verschiedene Messungen statt, die sich auch z. T. auf gemeinsam entwickelte Produkte und deren Umsetzungen beziehen, jedoch wird keine Messung vorgenommen, die der Zielsetzung dieser Arbeit näherkommt.

*Haben die Balanced Scorecard und die Netzwerk-Balanced Scorecard bereits Anwendung in Destinationen gefunden?*

Bisher gibt es bereits mehrere, unterschiedliche Ansätze der BSC in touristischen Destinationen. Diese legen i. d. R. unterschiedliche Fokussierungen auf Bereiche wie KMU, Produktentwicklung und auch nachhaltiger Entwicklung. So etabliert wie in anderen Branchen ist die BSC im Touris-

mus jedoch nicht. Verschiedene BSCs, die für weitere Leistungsträger oder Bereiche des Tourismus entwickelt worden sind, wurden in dieser Arbeit nicht betrachtet. Die Untersuchung der bereits bestehenden Ansätze in Destinationen konnte aber für die Zielsetzung dieser Arbeit ausreichende Ergebnisse liefern. Die BSC in Destinationen wird grundsätzlich sehr individuell gestaltet und strikt auf die Vision, Strategie und Ziele der Destinationen oder auch einzelner Bestandteile der Destinationen ausgerichtet. Dies führt zu dem hohen Erfolg des Einsatzes der BSC. Die Verwendung einer Netzwerk-BSC in Destinationen konnte jedoch nicht recherchiert werden, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sich keine Destination bisher damit umfangreich befasst hat.

*Ist ein Controllinginstrument für die Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung notwendig?*

Sowohl die Autoren verschiedenster Fachliteratur als auch die Experten aus den DMO sehen einen Bedarf bei der Entwicklung und Implementierung von Controllinginstrumenten für die Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung. Zurzeit stellt dies zwar besonders in der Praxis noch keine zwingend notwendige Entwicklung dar, jedoch wird dieses Thema wohl weiter beobachtet werden.

*Welchen Nutzen könnte der Einsatz einer Netzwerk-Balanced Scorecard generieren?*

Der generierte Nutzen ist grundsätzlich abhängig von der Destination und ihren Begebenheiten. Durch den Einsatz einer Netzwerk-BS lassen sich aber in jeder Destination objektive Aussagen zu Erfolgsfaktoren der Destination und ihrer Netzwerke treffen. Es können außerdem wechselseitige Beziehungen und Wirkungen von Aspekten dargestellt werden, die so bisher nicht untersucht und bewertet wurden. In dieser Arbeit liegt dabei der Fokus auf dem Einfluss der kooperativen Zusammenarbeit auf alle weiteren Perspektiven, Kennzahlen und vor allem Zielsetzungen einer Destination. Auch die Verwendung der Netzwerk-BSC als Argumentationsmittel gegenüber der Politik oder weiteren Interessengruppen wird als Nutzen angesehen.

*Wie müsste die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung konzipiert sein?*

Vor allem eins müsste die Netzwerk-BSC in diesem Zusammenhang sein: praktikabel. Für wenig Aufwand soll möglichst viel Nutzen generiert werden. Die Fachliteratur und die Experteninterviews haben weitere Anforderungen genannt, die sich sowohl auf gestalterische als auch auf inhaltliche Aspekte beziehen. Für den Konzeptionsansatz waren der geringe Aufwand und die Praktikabilität ein wesentlicher Orientierungspunkt. Es wurde auf die bekannte klassische Ausgestaltung der

BSC von Kaplan und Norton mit Bezug zu kooperativer Destinationsentwicklung und auf das Hinzufügen von einer Kooperationsperspektive gesetzt. So können die verschiedenen Anforderungen zum größten Teil bestmöglich erfüllt werden.

*Kann die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung eingesetzt werden und welche Kriterien wären für die Nutzung der Netzwerk-Balanced Scorecard geeignet?*

Die Netzwerk-BSC kann grundsätzlich als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung eingesetzt werden. Dies bestätigten sowohl die Sekundär- als auch die Primärforschung der vorliegenden Arbeit. Es handelt sich bei der Netzwerk-BSC um ein durchaus komplexes Instrument, für dessen Nutzung zu Beginn die Hemmschwellen bei den Destinationen abgebaut und die vielfältigen Anforderungen zumindest zum größten Teil erfüllt werden müssten. In anderen Branchen wird die Netzwerk-BSC bereits erfolgreich verwendet, sodass auch die Nutzung im Tourismus und insbesondere in Destinationen als erfolgsversprechend eingestuft wird. Dafür muss die Netzwerk-BSC jedoch passgenau auf die jeweilige Destination zugeschnitten werden. Um einen allumfassenden Einblick in die kooperative Destinationsentwicklung geben zu können, müssen die klassischen Perspektiven erweitert und ein Fokus auf die kooperative Zusammenarbeit gelegt werden. Außerdem sorgt die Kooperationsperspektive für die nötigen Einblicke in das Kooperationsverhalten der gesamten Destination und ihren Akteuren.

## **8.2 Ausblick**

Diese Arbeit konnte im Verlauf an mehreren Stellen den Bedarf nach einem Controllinginstrument für die kooperative Destinationsentwicklung aufzeigen und die Netzwerk-BSC im Allgemeinen und mit dem aufgestellten Konzeptionsansatz als ein dafür geeignetes Instrument hervorheben. Dennoch könnte sich die wirkliche Implementierung der Netzwerk-BSC in Destinationen verschiedener Ebenen als schwierig erweisen. Es sind seitens der Experten aus den DMO viele Hemmschwellen genannt worden, welche der Implementierung im Wege stehen. Diese Hemmschwellen, wie der Personalmangel, das unzureichende Budget, die schwerfälligen Veränderungen in Richtung Digitalisierung usw. spielen aber nicht nur in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Oftmals werden Veränderungen und wirkliche Innovationen im Tourismus und in Destinationen durch diese Hemmschwellen verlangsamt oder ganz blockiert. Zukünftig wird es daher wichtig sein, und das nicht nur für die Implementierung einer Netzwerk-BSC, diese Tourismus-typischen Hemmschwellen oder auch Störfaktoren zu reduzieren und so den Weg für Neues zu ebnen. Im Zuge dieser Weiterentwicklungsprozesse könnte es dann auch zu einer mehrfachen Entwicklung und Implementierung einer Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung kommen. Davor müsste aber ebenfalls das

Bewusstsein für die Netzwerk-BSC und ihren generierbaren Nutzen geschaffen werden. Bisher werden zwar Nutzen gesehen, jedoch sind diese noch anderen, scheinbar wichtigeren Zielen und kritischen Erfolgsfaktoren der Destinationen untergeordnet.

Aufgrund dieser Hemmschwellen wird die Implementierung von Netzwerk-BSCs in Destinationen als kritisch eingeschätzt, jedenfalls in den nächsten Jahren. Das Konzept und der Nutzen können für die kooperative Destinationsentwicklung und somit auch im Allgemeinen für Destinationen einen Schritt in die richtige Richtung und eine innovative Entwicklung bedeuten. Dabei wird es von großer Bedeutung sein, dass die Destinationen strikt darauf achten, die Netzwerk-BSC auf ihre Bedürfnisse zuzuschneiden. Auch könnte es gut vorstellbar sein, dass die Netzwerk-BSC zu Beginn erst an kleineren Projekten ausprobiert und nach und nach auf größere Netzwerke zugeschnitten wird. Die Implementierung von BSCs bei allen relevanten Akteuren wird als unwahrscheinlich eingestuft, daher werden eine enge Kommunikation und ein ausführlicher Informationsaustausch zwischen allen Akteuren und der DMO notwendig sein.

Trotz allem wird die Implementierung einer Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung den Destinationen empfohlen; wohlwollend, dass dieser Prozess einigen Herausforderungen gegenübersteht und sich somit noch einige Jahre hinziehen wird.

### **8.3 Kritische Reflektion**

Die vorliegende Arbeit soll nun durch die kritische Reflektion der Vorgehensweise und Methodik sowohl in der Sekundär- als auch in der Primärforschung abgeschlossen werden. Die Vorgehensweise hat sich als nachvollziehbar und zielführend herausgestellt. In der Sekundärforschung konnten die theoretischen Grundlagen anhand verschiedener Fachliteratur erläutert werden. Jedoch gab es aufgrund des Titels und der Komplexität des Themas eine Vielzahl an Begrifflichkeiten zu klären, sodass das erste Kapitel verhältnismäßig umfangreich geworden ist. Nicht nur aus diesem Grund hätte ggf. ein anderer Titel Vorteile gehabt. Auch die Aussagefähigkeit der Ergebnisse im direkten Bezug zur kooperativen Destinationsentwicklung ist nicht ganz eindeutig erkennbar. Eventuell hätte man daher anstatt der kooperativen Destinationsentwicklung besser das Kooperationsverhalten in Destinationen als Begrifflichkeit verwenden können. Die Sekundärforschung erwies sich dennoch als sehr ergiebig und zielführend. Ein umfangreicherer Rahmen der Arbeit hätte es darüber hinaus ermöglicht, die genutzten Quellen noch kritischer zu hinterfragen.

Die Primärforschung konnte durch die Nutzung eines Leitfadens für die Interviews zielgerichtet gesteuert werden. Der Umfang des Leitfadens und die Formulierung der Fragen können größtenteils als angemessen eingestuft werden. Die neunte Frage hätte jedoch durchaus konkreter formuliert oder durch die direkte Nennung von Beispielen unterstützt werden können. Es wurden

relativ allgemeine Anforderungen geäußert, ohne wirklich konkrete Perspektiven oder Kennzahlen zu nennen. Daher konnten bei der späteren Konzeption einer Netzwerk-BSC weniger inhaltliche Anforderungen der Experten umgesetzt werden. Man kann davon ausgehen, dass dies auch an der gewissen Unerfahrenheit der Experten mit dem Thema Controlling lag. Eventuell hätte man besser auf Experten aus dem Controllingbereich zurückgreifen sollen. Diese hätten wiederum weniger zu den touristischen Begebenheiten, Anforderungen etc. sagen können. Eine allumfassende Expertenmeinung bei allen Interviews wäre daher schwierig einzuholen gewesen. Dies liegt besonders an der Verknüpfung der Themen Tourismus und Destinationsmanagement mit dem Thema Controlling. Controlling gibt es zwar auch im Tourismus, weist aber häufig einen geringeren Stellenwert und weniger geschultes Personal in Destinationen auf als in anderen Branchen. In diesem Zusammenhang war es besonders positiv, die Netzwerk-BSC den Experten anhand der in dieser Arbeit entwickelten Definition zu erläutern. So konnten die anschließenden Fragen von allen Experten mit dem gleichen Wissen beantwortet und die Aussagen vergleichbar gemacht werden. Die Experten waren grundsätzlich alle sehr interessiert an dem Thema, was zu einer guten Auskunftsbereitschaft geführt hat. Zu Anfangs erwies sich die Expertengewinnung als relativ schwierig und es kam zu einigen Absagen bzw. nicht beantworteten Anfragen. Insgesamt konnten aber ausreichend Experten aus den gewünschten Gebieten gewonnen werden.

Insgesamt haben die Vorgehensweise und die Methodik aber zu der Zielerreichung dieser Arbeit beigetragen und bestätigten, dass das untersuchte Thema großes Potential für weitere Forschungen und Entwicklungen birgt.

## 9. Quellenverzeichnis

- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2006): *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenverteilung im Bündner Tourismus. Umsetzungskonzept*. O. O.
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2010): *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus. Stand der Umsetzung - Februar 2010*. O. O.
- Bachinger, Monika/Pechlaner, Harald (2011): Netzwerke und regionale Kernkompetenzen: der Einfluss von Kooperation auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. In: Bachinger, Monika/Pechlaner, Harald/Widuckel, Werner (Hrsg.): *Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung*, 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–28.
- Balke, Nils/Küpper, Hans-Ulrich (2005): Controlling in Netzwerken: Struktur und Systeme. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, S. 1033–1056.
- Bergner, Nele Marisa von (2013): Tourismus 2020. Globale Herausforderungen auf lokaler Ebene – Implikationen für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. In: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Jg. 5, Nr. 1, S. 75–88.
- Beritelli, Pietro/Bieger, Thomas (2013): *Management von Destinationen*. 8. Aufl. München: De Gruyter.
- Bieger, Thomas (2002): *Management von Destinationen*. 5. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Drews, Hanno (2001): *Instrumente des Kooperationscontrollings. Anpassung bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Eisenstein, Bernd (2014): *Grundlagen des Destinationsmanagements*. 2. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Eisenstein, Bernd/Göttel, Sonja (2016): Cooperative Destination Development: Advantages, Challenges and Success Factors. In: Lück, Michael/Ritalahti, Jarmo/Scherer, Alexander (Hrsg.): *International Perspectives on Destination Management and Tourist Experiences. Insights from the International Competence Network of Tourism Research and Education (ICNT)*, S. 11–28.
- Eisenstein, Bernd/Koch, Alexander (2015): Kooperative Destinationsentwicklung: Grundlagen - Nutzen - Hemmschwellen. In: Eisenstein, Bernd/Eilzer, Christian/Dörr, Manfred (Hrsg.): *Kooperation im Destinationsmanagement. Erfolgsfaktoren, Hemmschwellen, Beispiele: Ergebnisse der 1. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft*. Frankfurt am Main: PL Academic-Research, S. 9–60.
- Fischer, Elisabeth (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*. Dissertation 2008 an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Fischer, Elisabeth/Pechlaner, Harald (2011): Das Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination. In: Pechlaner, Harald/Fischer, Elisabeth/Bachinger, Monika (Hrsg.): *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*, S. 11–37.
- Flagestad, A./Hope, C. A. (2001): Strategic success in winter sports destinations. A sustainable value creation perspective. In: *Tourism Management*, Jg. 22, Nr. 5, S. 445–461.
- Frechtling, Douglas C. (2006): *A balanced scorecard system for managing strategy and measuring performance of destination management organizations*. The George Washington University, Dublin Institute of Technology, Washington, Dublin.
- Freyer, Walter (2014): *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 11. Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2000): *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*. 2. Aufl. Freiburg i. Br. [u.a.]: Haufe.
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2014): *Balanced Scorecard - einfach konsequent. Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Fuchs, Oliver (2013): Destination Governance als Element strategischer Tourismusentwicklung. In: Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, S. 81–101.
- Fuchs, Wolfgang (2008): *Lexikon Tourismus. Destinationen, Gastronomie, Hotellerie, Reisemittler, Reiseveranstalter, Verkehrsträger*. München: Oldenbourg.
- Fürst, Dietrich (2013): Destination Governance - ein neues Paradigma in der Steuerung von Destinationen?. In: Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, S. 19–34.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018a): *Stichwort: Destinationsmanagementorganisation (DMO)*. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/destinationsmanagementorganisation-dmo-52029/version-275178>, zuletzt geprüft am 18.05.2018.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018b): *Stichwort: Kooperation*. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490/version-262897>, zuletzt geprüft am 18.05.2018.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018c): *Stichwort: Netzwerk*. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/netzwerk-37928/version-261357>, zuletzt geprüft am 18.05.2018.
- Greischel, Peter (2003): *Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte*. München: Vahlen.
- Heinemann, Annika/Lehmann, Meike (2009): *Touristische Leitbilder. Der strategische Planungsprozess von Destinationen*. Berlin: uni-edition.
- Herdin, Thomas/Egger, Roman (Hrsg.) (2007): *Tourismus, Herausforderung, Zukunft*. Wien [u.a.]: LIT.

- Herzlieb, Christina (2011): *Management von Supply Chain Netzwerken. Erarbeitung eines mehrdimensionalen Managementkonzeptes für den Fischsektor in Anlehnung an die Balanced Scorecard*. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor agriculturarum an Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle/Saale.
- Hristov, Dean/Zehrer, Anita (2015): The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. In: *Tourism Review*, Jg. 70, Nr. 2, S. 116–131.
- Im Schulze Hove, Anna/Stüllenberg, Frank (2004): *Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument des Netzwerk-Controlling, Teilprojekt M 3: Netzwerk-Controlling*. Technische Universität Dortmund, Dortmund.
- Im Schulze Hove, Anne/Stüllenberg, Frank/Weidt, Stefan (2004): *Inhaltliche Ausgestaltung der Netzwerk-Balanced Scorecard für Beschaffungsketten*. Technische Universität Dortmund, Dortmund.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. In: *Harvard Business Review*, Jg. 70, Nr. 1, S. 71–79.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: *Harvard Business Review*, Jg. 71, Nr. 5, 134–147 (Reprint #93505., S. 2-15).
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996 / 2006): *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press (Nachdr).
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*, Jg. 74, Nr. 1, S. 75–85.
- Kaspar, Claude (1996): *Die Tourismuslehre im Grundriss*. 5. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt.
- Kreilkamp, Edgar (2015): Destinationsmanagement 3.0 – Auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis. In: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Jg. 7, Nr. 2, S. 187–206.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, S. 463–475.
- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2014): *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lange, Christoph/Schaefer, Sigrid/Daldrup, Herbert (2001): Integriertes Controlling in Strategischen Unternehmensnetzwerken. In: *Controlling*, Jg. 13, Nr. 2, S. 75–83.
- Laux, Silke (2012): Destinationen im globalen Wettbewerb - Kooperationsbildung als primäre Aufgabe eines zukunftsweisenden Destinationsmanagements. In: Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*, S. 13–28.
- Laux, Silke/Soller, Jörg (2012a): Kooperationsbildung als Erfolg für touristische Unternehmen. In: Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*, S. 29–55.



- Laux, Silke/Soller, Jörg (2012b): Kooperationspotenziale touristischer Stakeholder - Ergebnisse eines 18-monatigen Forschungsprojekt in der Hauptstadtregion. In: Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*, S. 127–142.
- Lindermann, Nadine/Peris, Martina/Kortzfleisch, Harald F. O. von/Nüttgens, Markus (2012): Entwicklung einer offenen Netzwerk Balanced Scorecard (ONBSC) für Web 2.0-basierte Kooperation in regionalen KMU-Netzwerken. In: Mattfeld, Dirk C./Robra-Bissantz, Susanne (Hrsg.): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012. Tagungsband der MKWI 2012*. Braunschweig, Berlin: Univ.-Bibl; Gito, S. 1797–1808.
- Lück, Michael/Ritalahti, Jarmo/Scherer, Alexander (Hrsg.) (2016): *International perspectives on destination management and tourist experiences. Insights from the International Competence Network of Tourism Research and Education (ICNT)*. Frankfurt am Main: PL Academic Research.
- Luft, Hartmut (2005): *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen. Destination Management*. 3. Aufl. Meßkirch: Gmeiner.
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Meriläinen, Kirsi/Lemmetyinen, Arja (2011): Destination network management: a conceptual analysis. In: *Tourism Review*, Jg. 66, Nr. 3, S. 25–31.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): Experteninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35–60.
- Morschett, Dirk (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, S. 377–403.
- Nursey, Paul (2015): *How Balanced Scorecard is Helping Tourism Victoria be More Effective*. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/how-balanced-scorecard-helping-tourism-victoria-more-effective-paul/>, zuletzt geprüft am 03.06.2018.
- Pechlaner, Harald (2003): *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Pechlaner, Harald/Fischer, Elisabeth/Bachinger, Monika (Hrsg.) (2011): *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Pechlaner, Harald/Pichler, Sabine/Volgger, Michael (2013): Vom Destination Management zur Destination Governance. Steuerungsperspektiven im Spannungsfeld von Destination und Tourismusorganisation. In: Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, S. 63–80.

- Phillips, Paul/Louvieris, Panos (2005): Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises. A Balanced Scorecard Perspective. In: *Journal of Travel Research*, Jg. 44, Nr. 2, S. 201–211.
- Pietsch, Thomas/Memmler, Tobias (2003): *Balanced Scorecard erstellen. Kennzahlenermittlung mit Data Mining*. Berlin: Erich Schmidt.
- Pollermann, Kim (2013): Destination Governance aus empirischer Sicht. Analyse von tourismusbezogenen Governance-Arrangements und Schlussfolgerungen für die Praxis. In: Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, S. 187–213.
- Richert, Jürgen (2006): *Performance Measurement in Supply Chains. Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Saarinen, Jarkko (2014): Transforming Destinations: A Discursive Approach to Tourist Destinations and Development. In: Viken, Arvid/Granås, Brynhild (Hrsg.): *Tourism destination development. Turns and tactics*, S. 47–92.
- Sainaghi, Ruggero/Phillips, Paul/d'Angella, Francesca (2018): The balanced scorecard of a new destination product. Implications for lodging and skiing firms. In: *International Journal of Hospitality Management*, S. 1–15. [In Press, Corrected Proof].
- Saretzki, Anja (2007): Touristische Netzwerke als Chance und Herausforderung. In: Herdin, Thomas/Egger, Roman (Hrsg.): *Tourismus, Herausforderung, Zukunft*, S. 275–293.
- Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (2013): Tourismus und Governance: Eine Einführung. In: Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*, S. 3–16.
- Saretzki, Anja/Wöhler, Karlheinz (Hrsg.) (2013): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt.
- Scherhag, Knut (2007): Kooperation im Destinationsmanagement als Basis einer nachhaltig erfolgreichen Wettbewerbsposition. In: Herdin, Thomas/Egger, Roman (Hrsg.): *Tourismus, Herausforderung, Zukunft*, S. 351–363.
- Schuler, Alexander (2013): Die Bedeutung von Governance für Veränderungsprozesse von Destinationen. In: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Jg. 5, Nr. 1, S. 23–40.
- Schuler, Alexander/Horster, Eric (2012): Wandel im Destinationsmarketing. Herausforderungen und Anforderungen bei der Integration einer nachhaltigen Social Media Strategie. In: Zehrer, Anita/Grabmüller, Alice/Alber, Hansjörg (Hrsg.): *Tourismus 2020+ interdisziplinär. Herausforderungen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft*. Berlin: Schmidt, S. 51–64.
- Seeler, Sabrina/Böhling, Ellen (2016): The Role of Key Indicator-Based Controlling Systems in Strategic Destination Development - The Case of North Rhine-Westphalia. In: Lück, Michael/Ritalahti, Jarmo/Scherer, Alexander (Hrsg.): *International perspectives on destination management and tourist experiences. Insights from the International Competence Network of Tourism Research and Education (ICNT)*, S. 47–68.
- Seitz, Erwin/Meyer, Wolfgang/Rossmann, Dominik (2006): *Tourismusmarktforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr*. 2. Aufl. München: Vahlen.

- Siepermann, Christoph/Vockeroth, Jan (2008): Gestaltungsansätze einer Netzwerk-Balanced Scorecard. In: Becker, Jörg/Knackstedt, Ralf/Pfeiffer, Daniel (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke. Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg, S. 109–132.
- Siller, Lukas/Matzler, Kurt (2011): Wie Netzwerke die nachhaltige Entwicklung einer Region und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusdestination fördern - Fünf Hypothesen am Beispiel des Kulturtourismus in einer alpinen Region. In: Pechlaner, Harald/Fischer, Elisabeth/Bachinger, Monika (Hrsg.): *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*, S. 205–234.
- Siller, Lukas/Peters, Mike/Strobl, Andreas (2011): Netzwerke im Kulturtourismus. Eine explorative Analyse in Südtirol. In: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Jg. 3, Nr. 1, S. 43–68.
- Soller, Jörg (2012): Zusammenfassung und Ausblick. In: Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*, S. 143–144.
- Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.) (2012): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*. Berlin: Schmidt.
- Steinecke, Albrecht/Herntrei, Marcus (2017): *Destinationsmanagement*. 2. Aufl. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Thimm, Tatjana (2011): Management der internationalen Destination Bodensee. Eine Seedestination im Gefüge der Stakeholder. In: Gronau, Werner (Hrsg.): *Zukunftsfähiger Tourismus - Innovation und Kooperation*. Mannheim: MetaGIS-Systems, S. 121–135.
- Viken, Arvid (2014): Destination Discourses and the Growth Paradigm. In: Viken, Arvid/Granås, Brynhild (Hrsg.): *Tourism destination development. Turns and tactics*, S. 21–46.
- Viken, Arvid/Granås, Brynhild (2014): Dimensions of Tourism Destinations. In: Viken, Arvid/Granås, Brynhild (Hrsg.): *Tourism destination development. Turns and tactics*, S. 1–17.
- Viken, Arvid/Granås, Brynhild (Hrsg.) (2014): *Tourism destination development. Turns and tactics*. Farnham [u.a.]: Ashgate.
- Vila, M./Costa, G./Rovira, X. (2010): The creation and use of scorecards in tourism planning. A Spanish example. In: *Tourism Management*, Jg. 31, Nr. 2, S. 232–239.
- Wassermann, Sandra (2015): Das qualitative Experteninterview. In: Niederberger, Marlen/Wassermann, Sandra (Hrsg.): *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden: Springer VS, 51-67.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Ahn, Heinz (2000): *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wettley, Gondra; Soller, Jörg (2012): Kooperationspotenziale und -erfahrungen am Beispiel der Landeshauptstadt Potsdam. In: Soller, Jörg/Laux, Silke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*, S. 99-125.

- Wiesner, Knut A. (2008): *Strategisches Destinationsmarketing. Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger*. 1. Aufl. Meßkirch: Gmeiner.
- World Tourism Organization (UNWTO) (2016): *Conceptual Framework. Destination Management & Quality Programme*. Online verfügbar unter <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>, zuletzt geprüft am 01.06.2018.
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Entwicklung der Forschung und Kurzausschnitt. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, S. 3–32.

# 10. Anhang

## I. Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard – detailliert

### 1. Vorbereitung

Im ersten Schritt muss festgelegt werden, dass die BSC für das gewünschte Unternehmen / die gewünschte Geschäftseinheit verwendet sollen. Die Verwendung erweist sich dann als sinnvoll, wenn bspw. das Unternehmen über eigene Kunden, Vertriebskanäle, Produktionsstätten und finanzielle Leistungskennzahlen verfügt (Kaplan und Norton, 1993, S. 7).

### 2. Interviews: erste Runde

Als nächstes sollen Interviews mit den relevanten Führungspersonen durchgeführt werden. Diese erhalten im Vorfeld Informationen zur BSC sowie zu der Vision, Mission und Strategie des Unternehmens. I. d. R. wird der gesamte Prozess durch einen Hauptverantwortlichen (entweder interner Leiter oder externer Berater) begleitet. Dieser führt die Interviews, um neuen Input zu den strategischen Zielen und vorläufigen Vorschlägen für die Kennzahlen in Erfahrung zu bringen. Darüber hinaus können auch Hauptaktionäre oder Kunden befragt werden (ebd.)

### 3. Führungsworkshop: erste Runde

#### Begin by Linking Measurements to Strategy

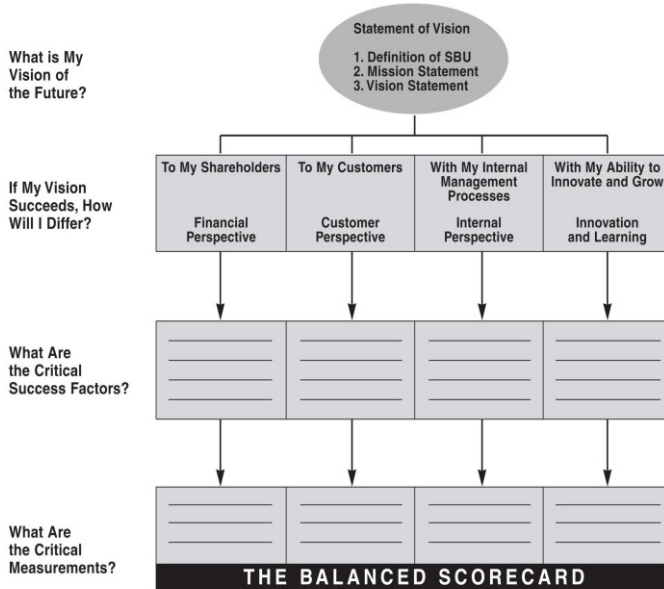


Abbildung 6: Entwicklung einer Balanced Scorecard (Kaplan und Norton, 1993, S. 8)

Der folgende Schritt beinhaltet die inhaltliche Ausgestaltung der Balanced Scorecard. Die Top-Manager setzen sich mit dem Hauptverantwortlichen zusammen und versuchen Antworten auf die wichtigsten Fragen zu finden (siehe Abbildung 6). Anhand dieser Vorgehensweise entsteht die vorläufige Balanced Scorecard. Eine Eingrenzung bzw. Reduzierung der Maßnahmen muss in diesem Schritt noch nicht zwingend vorgenommen werden (ebd.).

### 4. Interviews: zweite Runde

Die Ergebnisse aus dem dritten Schritt werden überprüft und zusammengefasst. Anschließend finden Interviews zu der vorläufigen BSC und weiteren wichtigen Themen für die Implementierung mit ausgewählten Führungspersonen statt (ebd.)

#### 5. Führungsworkshop: zweite Runde

Der zweite Workshop ist für eine größere Zahl an Teilnehmenden vorgesehen. Nicht nur Top-Manager nehmen teil, sondern auch ihnen untergeordnete Manager und normale Arbeitnehmer. In diesem Schritt werden in Gruppen die Vision, die Strategieaussachen, die vorläufige BSC und die vorgeschlagenen Kennzahlen bewertet. Außerdem werden bereits der Umsetzungsplan ausgearbeitet und Zwischenziele, inkl. angestrebter Verbesserungsdaten, formuliert (Kaplan und Norton 1993, S. 7)

#### 6. Führungsworkshop: dritte Runde

In der dritten und letzten Workshoprunde kommt zur Entscheidung bzgl. der entwickelten Visionen, Ziele und Kennzahlen. Außerdem liegt ein weiterer Fokus auf der Festlegung des Implementierungsprogramms, welches folgende Aspekte berücksichtigen sollte: die Weitergabe der BSC an alle Mitarbeiter, die Integration der BSC in die Managementphilosophie sowie die Entwicklung eines Informationssystems zur Unterstützung der BSC (ebd.).

#### 7. Implementierung

Für diesen Schritt wird ein neues Team gebildet. Dieses entwickelt den Implementierungsplan für die BSC, der eine Verbindung der Kennzahlen mit Datenbanken und Informationssystemen, die Kommunikation der BSC im gesamten Unternehmen und die Entwicklung von Kennzahlen beinhalten soll (ebd., S. 8).

#### 8. Regelmäßige Überprüfung

Ein wesentlicher Aspekt nach der Implementierung ist die regelmäßige Überprüfung. Hierzu dienen die Kennzahlen. An ihnen kann der Soll-Ist-Vergleich stattfinden und die Ergebnisse allen Beteiligten kommuniziert werden (ebd.).

## II. Anfrage Experten

Sehr geehrter / Sehr geehrte XX,

mit dieser Anfrage möchte ich Sie um Ihre Unterstützung für meine Bachelorthesis im Rahmen meines Studiums des internationalen Studiengangs Tourismusmanagement an der Hochschule Bremen bitten.

Meine Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Die Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung“. Die Grundlage für meine Arbeit bildet die relevante Forschungsliteratur zu diesem Thema. Darauf aufbauend vergleiche ich die gefundenen Ergebnisse aus der Forschung mit Vorgehensweisen sowie Anforderungen aus der Praxis.

Das Ziel meiner Arbeit ist es, die Notwendigkeit der Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument zur Erfolgsmessung von kooperativer Destinationsentwicklung zu untersuchen und mithilfe der Ergebnisse der Primärforschung Anforderungen an ein derartiges Controllinginstrument aufzustellen.

In diesem Zusammenhang möchte ich meine theoretischen Überlegungen durch die praktischen Erfahrungen von Experten aus dem Destinationsmanagement komplementieren. Aufgrund Ihrer einschlägigen Erfahrung und Expertise würde ich mich sehr freuen, wenn ich Sie als Interviewpartner gewinnen könnte. Das Interview würde ich gerne in den kommenden Wochen, vorzugsweise in den Kalenderwochen 21 - 25, durchführen. Es würde meines Erachtens höchstens 30 Minuten in Anspruch nehmen und voraussichtlich per Telefon stattfinden.

Für Rückfragen und weitere Informationen bzgl. Terminabsprache, Interviewleitfaden etc. stehe ich Ihnen gerne unter dieser E-Mail Adresse oder unter 015786816361 zur Verfügung.

Ich würde mich über eine Rückmeldung und Unterstützung Ihrerseits sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Lisa Naschert

### III. Experteninterview Experte A

**Frage 1:** „Die Entwicklung teilen wir auf jeden Fall als DMO, gerade weil Destinationen neuen Herausforderungen gegenüberstehen, von sinkenden Budgets über Fachkräftemangel und enorm vielen Aufgaben. Es geht dabei auch um Aufgaben wie die Angebotsqualität und wie ich den Gast überhaupt zufriedenstellen kann. Bei all diese Punkte sehen wir es auf jeden Fall als bedeutsam an in Netzwerken zu arbeiten und die Akteure mit ins Boot zu holen, da diese viel näher am Gast sind als wir. Und für Mecklenburg-Vorpommern ist es auch von Bedeutung, da wir eine sehr kleinteilige, verstreute Anbieterstruktur haben. Es sind kleine Bauernhöfe, Kleinstanbieter von Ferienwohnungen, die aber direkt mit dem Gast kommunizieren. Die Akteure müssen wir mit in die Entwicklung einbeziehen, weil die Akteure diejenigen sind, die die Wünsche der Gäste genauer kennen. Daher sehen wir das genauso und sagen auch ganz klar, dass, wenn eine Destination wettbewerbsfähig bleiben möchte, es wichtig ist, die Akteure mitzunehmen, dass sie mitarbeiten und, dass man gemeinsam an einem Strang, an einer Strategie zieht.“

**Frage 2:** „Wenn man sich die Kleinstakteure anschaut, also z. B. die touristischen Anbieter, Bauernhöfe, Gutshöfe, irgendwelche Wassersportverleiher etc., die binden wir ein, indem wir ganz viele Projekte machen zu verschiedenen Themen und indem wir Netzwerke bilden. Wir bearbeiten z. B. die Themen Wandern, Reiten oder Angeln. Das sind dann immer verschiedene Projekte, die über mehrere Jahre gehen. Da liegt immer ein ganz wichtiger Fokus auf dem Netzwerk. Wir machen nicht nur die reine Marketingarbeit von Rostock aus als DMO, sondern wir versuchen erstmal Netzwerke zu gründen, wie z. B. zum Thema Wandern. Da sind dann der Wanderführer und Unterkünfte mit bei, die sich direkt auf Wanderer spezialisiert haben. Die holen wir im Rahmen dieser Netzwerke mit ins Boot, sodass man sich zu den verschiedenen Themen austauscht, Trends beobachtet, gemeinsam überlegt, welche Themen wir neu besetzen können, wie man neue Produkte entwickeln kann, welche Marketingmaßnahmen uns wichtig sind. In diesem Zusammenhang lassen wir auch die Erfahrung der Akteure miteinfließen, weil die die Produkte noch genauer kennen. Das mal als Beispiel dazu. Und wir haben auch das Projekt LandArt gemacht haben, das war ein ganz spannendes Projekt von 2012 bis 2014. Das war damals ein Wettbewerb, den wir ausgeschrieben haben, auf den sich touristische Netzwerke in Mecklenburg-Vorpommern bewerben konnten, d. h. touristische Netzwerke von Unterkunftsanbieter über gastronomische Anbieter, Erlebnisanbieter, die alle verknüpft waren. Die konnten sich an diesem Wettbewerb beteiligen und die neun Besten haben wir prämiert und über drei Jahre lang mit einem Marketing- und Coachingprogramm begleitet. Auch da haben wir wieder die Akteure direkt mitgenommen in der Arbeit und auch Netzwerke gegründet, weil die eine viel größere Schlagkraft nach außen haben als wenn wir jetzt nur den einen kleinen Unterkunftsanbieter beispielsweise am Schaalsee nehmen. Wenn man



sich jetzt nochmal ein bisschen Verbandsarbeit anschaut, haben wir natürlich ganz verschiedene Veranstaltungen, angefangen von der Marketingklausurtagung, jedes Jahr findet der Tourismustag statt, verschiedene Geschäftsführerberatungen von den Regionalverbänden, wo sich die Regionalverbände, Fachverbände und Städte mit austauschen, also da wird auch mehr die Verbandsebene mitgenommen. Wir bearbeiten auch ziemlich intensiv die Durchführung der jährlichen MV-Kampagne. Früher war es so, dass wir kleinere Kampagnen gemacht haben und jetzt gibt es die Kampagne, also die MV-Kampagne, und auch die ist so angelegt, dass die Regionen und Orte sich mehr daran beteiligen können. Da gibt es verschiedene Pakete, die sie buchen können. Sozusagen damit wir insgesamt eine noch stärkere Außenwirkung erreichen, indem wir die Kräfte bündeln und gemeinsam mit einer Marketingkampagne oder Marketingstrategie nach Außen auftreten.“

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** „Klar unsere Akteure vor Ort, dann die Verbände, Städte, Orte, die wir mitnehmen müssen. Das machen wir über Marketingklausurtagungen, wo sie auch mitentscheiden können, welche Marketingstrategie gefahren wird oder über den Tourismustag. Die Politik muss überall mitgenommen werden. Es ist wichtig, dass da Informationen fließen. Da kann ich im Detail nicht so viel Genaues sagen, das ist eher auf Geschäftsführerebene, aber da findet auf jeden Fall auch ein Austausch statt. Das sind so die, mit denen wir primär zu tun haben.“

**Frage 3:** „Es findet keine Messung von kooperativen Prozessen statt. Ich glaube, das ist eher ein Bauchgefühl, eine persönliche Einschätzung. Man hat das Gefühl, man hat die Leute mitgenommen oder bekommt in der Öffentlichkeit mit, falls sie sich dann doch nicht so mitgenommen fühlen. Mal bekommt man das eher sporadisch mit oder sie schreien laut ‚Hurra‘, dass ein Projekt gut gelaufen ist. Das ist das Bauchgefühl, da findet keine wirkliche Messung statt. Was wir natürlich eher messen sind wirtschaftliche Aspekte durch unsere amtliche Statistik, wo wir Ankünfte, Übernachtungszahlen, Aufenthaltsdauer messen. Wir haben verschiedene andere Analysen, wo es um Zufriedenheitswerte geht, Wertschöpfung, aber eher auf Gastebene, weniger auf Destinationsebene, was hier unsere Akteure vor Ort betrifft. Wir gucken da den Gast an, weil wir es auch für das Marketing brauchen, den Gast zu analysieren, aber weniger die Zusammenarbeit im Land. Von daher gibt es kein zentrales Instrument, das alle Kennzahlen sammelt oder untersucht.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Direkt für uns als Tourismusverband haben wir noch keine Balanced Scorecard genutzt. Der Begriff ist bekannt, aber eigentlich auch nur ganz Wenigen hier im Hause. Bei mir war das mehr oder weniger Zufall, weil wir im Rahmen des Projektes LandArt, was ich vorhin erwähnt

hatte, mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde zusammengearbeitet haben und dort kam damals die Idee auf, auch durch verschiedene Studententeams, eine Balanced Scorecard einzusetzen. Die Studenten haben diese entwickelt und die Perspektiven angepasst zu dem, was wir brauchen bzw. was die Netzwerke brauchen. Es war weniger TMV bezogen, sondern wir haben tatsächlich in die neuen Netzwerke geschaut, haben die Nullpunktmessung in 2012 gemacht und in 2013 und 2014 nochmal Messungen durchgeführt und haben dann verschiedene Aspekte gemessen von der Auslastung über Besucherzahlen. Wir haben geschaut, wie viele Mitglieder es im Netzwerk gibt, was für eine Produktpalette sie haben, Kundenloyalität, wer überhaupt die Kunden sind, die dort hinkommen. All diese Punkte haben wir uns angeschaut und es war damals für das Projekt LandArt total super, weil man wirklich eine Entwicklung gesehen hat. Wir haben die Netzwerke mit einem Marketing- und Coachingpaket unterstützt und für uns wirklich etwas Greifbares entwickelt. Wir konnten sehen, okay, da bewegt sich was, da entwickeln sie sich weiter, da steigen die Zugriffsraten auf die Webseite etc. Es war ein schöner Zusammenhang erkennbar, daher habe ich es immer noch sehr positiv in Erinnerung. Aber trotzdem kann ich auch dazu sagen, dass es ein unglaublich großer Aufwand war, das überhaupt zu messen, das alles zu protokollieren und soweit ich informiert bin, hat das auch keins der neuen Netzwerke weitergeführt, aber für unser Projekt war es damals natürlich gut, weil wir dann auch gegenüber der Politik ein Instrument hatten. Man hatte dann einfach mal etwas in der Hand, das ist der große Vorteil.“

**Frage 5:** „Es ist insgesamt auf jeden Fall sinnvoll diese Prozesse zu messen und auch diese kooperativen Prozesse zu bewerten, weil es leider immer nur ein Bauchgefühl ist. Man hat dann mal wirklich etwas Greifbares und ist gezwungen, jedes Jahr oder alle zwei Jahre zu messen. Das ist der Vorteil, sich das kontinuierlich anzuschauen, um dann zu wissen, okay nehme ich die Partner im Land mit oder nehme ich sie weniger mit. Auch vor allem die Qualität spielt eine große Rolle. Nicht nur, wie oft kooperiere ich mit denen, sondern wie tun wir es. Wichtig finden wir es, aber es wird, glaube ich, ganz schwierig es auf eine Messwaage zu bringen, sodass man es realistisch hier im Alltag einbringen kann.“

**Frage 6:** „Bis zu dieser Bachelorarbeit war dieser Begriff noch nicht bekannt. Wir kennen nur die reine Balanced Scorecard, daher liegen auch keine Erfahrungen im Umgang damit vor.“

**Frage 7:** „Vom Nutzen her, wäre es auf jeden Fall der ganz große Vorteil, dass man kontinuierlich eine Messung hat, dass man kontinuierlich die Perspektiven bewerten kann, die man festlegt, und dadurch auch ein Argumentationsmittel gegenüber der Politik oder auch den Geldgebern hat, von denen wir auch abhängig sind durch verschiedene Projekte. Man hat einfach griffbereit etwas in der Hand und das sehen wir auf jeden Fall als ganz großen Nutzen. Sicherlich ist es dann auch

vorteilhaft, dass man die kooperative Zusammenarbeit erstmalig bewerten kann. Aktivitäten können noch viel besser aufeinander abgestimmt werden, weil man oftmals merkt, dass einer etwas macht, was man durch Kommunikation nochmal hätte stärker bündeln können in der Zusammenarbeit. Ich denke, dass das auf jeden Fall verbessert werden könnte. Und, dass natürlich die Partner im Land auf jeden Fall noch viel intensiver mitgenommen werden würden. Das sehen wir auf jeden Fall als Nutzen, aber wie ich eben schon angedeutet habe, der Aufwand ist enorm. Und wenn Sie sagen, dass alle Partner, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, die Balanced Scorecard mit einführen müssen, glaube ich, dass es ganz schwierig ist, auch die kleinen Anbieter im Land dafür zu motivieren. Wir sind manchmal ganz froh überhaupt einen Anzeigenauftrag zurückzubekommen, wo es eigentlich nur um eine Unterschrift geht. Ich glaube daher, dass es ganz schwierig ist, die ins Boot zu holen, weil das sind ganz oft Alleingänger, die vom Marketing über Buchhaltung bis hin zu Vertrieb alles machen, gerade wenn wir uns wirklich die Kleinstanbieter anschauen und ich glaube, es ist ganz schwierig sie dazu zu bewegen, so etwas einzuführen und zu machen. Wir haben personaltechnisch schon Schwierigkeiten, so etwas zu etablieren. Ich glaube als DMO ist es kein dauerhaftes Instrument, weil es ein ganz hoher Pflegeaufwand ist, aber ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass man das für Projekte einsetzt. Man kann so eine Nullpunktmessung machen und begleitend diese Projekte messen. Man holt sich dann sozusagen die einzelnen Netzwerke mit heran, wie wir es bei LandArt gemacht haben, und dann begleitet man diese im Rahmen dieser zwei- bis dreijährigen Projekte. Dafür könnte ich mir das als Einsatzmittel wirklich sehr gut vorstellen. Aber langfristig für eine DMO und die zugehörigen Akteure kann ich mir einfach nicht vorstellen, dass es jemand mit unter bekommt, weil, wie ich eingangs schon sagte, immer mehr Aufgaben auf alle zukommen, es immer weniger Personal gibt, was zur Verfügung steht. Daher ist das einfach ganz schwierig. Was vielleicht in diesem Zusammenhang nochmal erwähnenswert ist: es sind ja auch immer ganz stark wandelnde Rahmenbedingungen. Wir sind immer stark abhängig von Projekten, von Fördermitteln und es ist auch ganz schwierig, Kooperationen zu messen. Die haben eine ganz unterschiedliche Intensität im Jahresverlauf oder im Projektverlauf. Mal mache ich ganz viele Aktionen mit den Akteuren zusammen und dann ruht es mal wieder ein halbes Jahr, weil ich vielleicht erstmal ein Projekt vorbereiten muss, weil ich erstmal die Projektplanung machen muss. Ich glaube, es ist auch ganz schwierig, das kontinuierlich zu messen, weil es von ganz vielen Faktoren abhängig ist.“

**Frage 8:** „Sie muss auf jeden Fall praktikabel sein, sie sollte auch ein überschaubares Maß an Kennzahlen beinhalten. Das haben wir damals auch bei unserer Balanced Scorecard gemerkt, das war einfach viel zu viel. Wir haben es dann auch ganz stark runter gekürzt und wirklich auf die wichtigsten Kennzahlen reduziert. Man muss dann wirklich überlegen, was brauche ich tatsächlich, und pro Perspektive maximal fünf Kennzahlen raussuchen. Ich glaube, das kriegt man

irgendwie gehandhabt, aber alles andere wird dann schon wirklich schwierig. Ich könnte mir auch vorstellen, dass man das als Online-Version macht oder ein fertiges Template hat, wo man es einfach nur eingeben muss und sich gar nicht jedes Jahr Gedanken machen muss, sondern weiß, okay es ist wieder ein Jahr vorbei und gibt da seine Angaben ein. Sodass es so einfach wie möglich ist und gehandelt werden kann. Auch muss man sich fragen, was man überhaupt messen möchte. Ich habe gerade so den Bereich Qualität, also Kooperationsqualität, im Kopf. Ich stell es mir ganz schwierig vor, wie man das überhaupt messbar machen möchte und dass da wirklich belastbare Kennzahlen entwickelt werden. Das stelle ich mir als eine Herausforderung vor. Wenn man sich zum Beispiel die Akquise im Marketing anschaut: wenn 200 Betriebe angeschrieben wurden und davon haben nur 20 mitgemacht, das ist dann auch eine schwierige Kennzahl, die ist nicht wirklich belastbar. Weil dann brauch ich nur einen neuen Vertriebsverteiler mache, also ich pflege vielleicht mal wieder unseren Verteiler, dann lade ich auf einmal 1000 Leute an und kriege 400 Rückmeldungen. Ich glaube, es ist ganz schwer da belastbares Zahlenmaterial oder Datenmaterial zu bekommen.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Auf jeden Fall die wirtschaftliche Entwicklung mit Blick auf Gästezahlen, Ankünfte, Übernachtungszahlen, wie lange bleibt der Gast, diese ganzen Aspekte. Auch Saisonalität, um zu schauen, wie kriegen wir die Saison ausgeweitet. Das ist auch ein ganz wichtiges Thema bei uns, dass wir auch die Nebensaison stärken wollen. All diese wirtschaftlichen Punkte, weil diese sind ja noch relativ einfach messbar bzw. gibt es genug Quellen, wo man sie herbekommt. Diese harten Faktoren sind immer das, was die Politik so gut findet. Dann definitiv auch Produkt, dass man sich anschaut, welche Produkte es überhaupt gibt. Klar, die Kundenperspektive, wer sind unsere Gäste, demographische Angaben, wie zufrieden sind sie. All diese Aspekte spielen da definitiv eine ganz wichtige Rolle für uns. Struktur halte ich als gängige Perspektive auch für sehr wichtig. Was wir damals noch hatten war dann einmal die Zukunftsfähigkeit, wo wir geschaut haben, wie zufrieden sind die Mitarbeiter. Das wäre in diesem Zusammenhang vielleicht nicht ganz so bedeutend. Dann eher die Netzwerks- oder Kooperationsqualität. Das geht auch ein bisschen in die Richtung, wie gut funktioniert einfach die Zusammenarbeit im Land. Und was ich damals noch sehr gut fand war Kommunikation und Vertrieb. Auch aus unserer Sicht: wie viele Werbematerialien geben wir nach außen, was haben die für eine Reichweite, Zugriffszahlen auf die Webseite. Dann sieht man, wie die Projekte und auch die Kampagnen, die wir als Destination nach außen fahren, dann auch tatsächlich den Erfolg bringen.“

**Frage 10:** „Ich denke, das sind die genannten Aspekte. Einfach nochmal zusammenfassend: es ist ein spannendes Medium, aber es muss einfach praktikabel, überschaubar sein, sodass man

es im täglichen Alltag nutzen kann. Wir würden uns auf jeden Fall sehr freuen, die Ergebnisse zu bekommen und vielleicht dann doch noch einmal mit einem kritischen Auge darauf zu schauen, was Sie jetzt draus machen, was Sie vorschlagen wie man der Einfachheit, der Praktikabilität einer DMO mit an die Hand geben kann. Da wären wir auf jeden Fall sehr gespannt auf die Ergebnisse.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte A, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Datum & Uhrzeit: 12. Juni 2018, 10:00 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: ohne Störungen

Dauer: ~ 35 Minuten

## **IV. Experteninterview Experte B**

**Frage 1:** „Wir beobachten das natürlich auch und es ist begrüßenswert. Das zeigt sich auch, weil, das haben Sie gerade ja auch schon in der Frage formuliert, es auch die Wissenschaft belegt, dass es Netzwerkebedarf gibt, gerade auch in der Tourismusbranche als branchenübergreifende Branche und aufgrund der Vielzahl an Akteuren. Daher ist es gut. Was wir auch beobachten ist, dass immer mehr über die Branche hinausgeht, was wir aktiv fördern. Dass man nicht nur innerhalb des Touristiker-Kosmos miteinander spricht, sondern auch über den Tellerrand hinaus schaut.“

**Frage 2:** „Das tun wir auf vielfältige Weise. Auf der einen Seite haben wir aktiv Netzwerke ins Leben gerufen. Wir haben beispielsweise sechs Produktnetzwerke, die sogenannten Kompetenznetzwerke, die dafür da sind, die innovative Produktentwicklung voranzutreiben und das beispielhaft auf Landesebene zu diskutieren und was dann in die Fläche getragen wird von den Netzwerkteilnehmern. Darüber hinaus haben wir auch weitere satzungsgemäße Gremien, einen Marketingausschuss, Mitgliederversammlungen und unsere Mitglieder schaffen das sehr heterogen mit über 70 Mitgliedern. Oder auch Tourismustage, die wir selber veranstalten, bei denen wir sehr unterschiedliche Akteure zusammenbringen. Das ist das Eine und auf der anderen Seite haben wir im Moment acht Förderprojekte. Die, das gibt auch schon die Förderkulisse vor, Netzwerke fördern. Wir haben beispielsweise die Innovationswerkstatt mit vielen Veranstaltungen in den Regionen Nordrhein-Westfalens, wo wir die Akteure zusammenbringen, um sich mit dem Thema

Innovation zu beschäftigen und da sind ganz verschiedene Zusammensetzungen in den Veranstaltungen und Schulungen vor Ort. Das sind teilweise Hoteliers, die da zusammenkommen oder andere Freizeiteinrichtungen gemeinsam mit Touristikern, manchmal auch Branchenfremde, das wird ganz aktiv gefördert. Ein anderes Projekt ist noch beispielsweise Urbanana. Das ist ein Kulturprojekt, was sich um die urbane Lifestyle-Szene dreht und versucht, diese Szene dem Tourismus näherzubringen. Da arbeiten wir mit der Kreativwirtschaft zusammen und haben neue Netzwerke geschaffen. Wir schaffen da Plattformen und sind auch selber Teilnehmer oder Akteur in unterschiedlichen Netzwerken.“

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** „Die Anzahl an Netzwerken in Nordrhein-Westfalen kann ich Ihnen nicht nennen, das sind unglaublich viele. Aber wir schaffen natürlich die Plattform für ganz viele verschiedene Netzwerke.“

**Frage 3:** „Jain, also wir versuchen es natürlich. Gerade in den Projekten haben wir einen breit angelegten Evaluations-Maßnahmen-Katalog aufgelegt, der sich aber, und das muss man schon sagen, zum größten Teil auf die Befragung der Netzwerkteilnehmer beschränkt. Da werden im Nachgang dieser Veranstaltungen, wie der Innovationswerkstatt, die Teilnehmer befragt, und es gibt unterschiedliche Fragen zum Thema Netzwerken. Das tun wir auch bei unseren dauerhaften Netzwerken, wie die Kompetenznetzwerke, dass wir sie befragen, wie zufrieden sie mit der Zusammenarbeit und dem Output sind. Wir haben aber keine teilnehmerunabhängige Input-Output-Analyse, welche den Aufwand und was daraus entsteht misst. Das beschränkt sich eher auf Befragungen und das, was man sieht, aber jetzt nicht systematisch.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Wir haben selber als Geschäftsstelle, wir sind ja ein e.V., diesen Prozess schon durchlaufen. Wir haben zuerst angefangen, die Destinationskennzahlen festzulegen, die für uns maßgebend sind, um die Destination, also das Reisegebiet, zu messen. Das sind dann natürlich klassische quantitative Zahlen wie Übernachtungen, welche Gäste kommen, wie viele Tagesreisen usw. Dann haben wir noch gesagt, wir müssen auch bei der Organisationseinheit Tourismus NRW e.V. in Form der Geschäftsstelle schauen, wie erfolgreich sie ist. Mit den Zielen, die wir haben, haben wir dann das Balanced Scorecard-Modell etwas abgewandelt, weil dies natürlich schon eher aus der produktiven bzw. gewinnorientierten Wirtschaft kommt. Wir haben die Satzung genommen, das Leitbild, unseren Masterplan und die Fortschreibung. Der Masterplan gibt die strategischen Leitplanken für die touristische Entwicklung des Landes vor. Wir haben da geschaut, was unsere Ziele sind und wie wir sie messen können und haben dann beispielsweise, jetzt auch

mit Blick auf Netzwerke, in der Marktperspektive nicht nur den Endkunden, also den möglichen Gast Nordrhein-Westfalens, sondern auch unsere Stakeholder, sei es die Mitglieder, sei es die Teilnehmer an Netzwerken und Co. oder sei es weitere B2B-Partnern aufgenommen als klare Zielsetzung. Und natürlich auch andere Perspektiven, wie Finanzen und Mitarbeiter beispielsweise.“

**Frage 5:** „Grundsätzlich ja. Es wäre natürlich schon spannend, wenn man in gewisser Weise einen neutraleren Blick auf den Erfolg von Netzwerken und kooperativer Destinationsentwicklung bekommt. Die Teilnehmer evaluieren sich stückweit auch ein bisschen selber, wenn sie befragt werden. Wenn es objektivere Möglichkeiten der Erfolgsmessung gebe, dann macht das Sinn.“

**Frage 6:** „Ich kenne ihn, ja, aber das ist eher eine gestützte Bekanntheit sozusagen. Ich habe das schon mal gelesen, aber nicht aktiv verfolgt, weil wir die BSC, die wir haben, kontinuierlich weiterentwickeln. Die haben wir jetzt auch schon seit vier Jahren ungefähr im Einsatz und eigentlich wird da jedes Jahr dran geschraubt, um zu schauen, passt das denn hundertprozentig. Das ist, wie gesagt, bei einer Destinationsorganisation etwas schwieriger als wenn man jetzt einfach die Verkaufszahlen, Umsätze, Gewinn und Ähnliches danach bildet.“

**Frage 7:** „Vorstellen ja. Nutzen ist natürlich, dass man schaut, welche Netzwerke sind denn tatsächlich auch erfolgreich. Wir messen z. B. auch die Teilnehmerquote, aber das ist auch nur eine mittelbare Kennzahl, wenn es feste Teilnehmerstrukturen gibt. Die sollte möglichst hoch sein. Aber letztlich sind die Fragen wichtig, welche Netzwerke bringen welchen Nutzen und welche Netzwerke muss man unterstützen und welche bedürfen dann vielleicht keiner weiteren Unterstützung, sage ich mal. Wenn man tatsächlich den Erfolg deutlicher oder transparenter machen kann, dann hat das sicherlich seine Berechtigung.“

**Frage 8:** „Grundsätzlich muss es, wie immer, wenig Aufwand bedeuten. Was ich mir nicht vorstellen kann ist, dass, wie Sie eben in der Definition beschrieben haben, alle Teilnehmer des Netzwerkes die gleiche Balanced Scorecard nutzen. D. h., dass das dann einer federführend durchführen muss. Aber der Aufwand, gerade auch was die Teilnehmer angeht, muss so gering sein, dass es kontinuierlich machbar ist. Befragungen nehmen auch immer mehr zu, die Bereitschaft wächst aber nicht im gleichen Maße, selbst wenn sich alle Akteure bewusst sind, dass das immer wichtig ist. Da muss es einfach Mittel geben oder Instrumente, die das schnell aber auch nachvollziehbar und natürlich auch richtig messen.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Bei den Teilnehmern haben wir stückweit schon abgebildet, was die Erwartungen und die Zufriedenheit und Ähnliches angeht. Dann der Input, da Aufwände dahinter von allen Beteiligten und von denen, die das organisieren. Das sollte drin sein. Natürlich klare Ziele auch der einzelnen Netzwerke. Das ist auch aus unserer Sicht, was wir an Erfahrungen mit der BSC gemacht haben, sehr hilfreich, um den Blick auf solche Dinge, auf das Ganze zu schärfen. Und den Output kann man dann auch an den Zielen messen. Mit Kennzahlen bin ich ehrlich gesagt noch etwas überfragt, weil mir die Fantasie fehlt, wie man das jetzt genau messen könnte, das ist auch sehr netzwerkspezifisch. Die Netzwerk-Balanced Scorecard ist aus meiner Sicht, so habe ich es auch verstanden, die Erweiterung der klassischen Balanced Scorecard. Also die Perspektiven, die wir eh schon drin haben, die sollten natürlich auch nach wie vor abgebildet sein: Markt und wir haben auch Mitarbeiter und Innovation und Finanzen. Das ist jetzt auch nicht ganz klassisch, aber das sind jetzt die, die wir uns da gegeben haben. Wenn das Thema Netzwerke jetzt nicht unter Markt ist, sondern eine eigene Perspektive wird, dann geht das sicherlich auch.“

**Frage 10:** „Das Thema ist noch, zumindest vom Begriff her der Netzwerk-Balanced Scorecard, neu für uns und ich bin gespannt, was Sie herausfinden und ob andere Destinationsorganisationen sich dem auch dann widmen werden.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte B, Tourismus NRW e.V.

Datum & Uhrzeit: 14. Juni 2018, 09:00 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: guter, verständlicher Gesprächsfluss

Dauer: ~ 18 Minuten

### **V. Experteninterview Experte C**

**Frage 1:** „Für uns sind Kooperationen ein ganz großes Thema. Wir haben eine enge Kooperation der Branche im Münchner Modell. Das Münchner Modell ist seit 2013 unterwegs und besteht aus München Tourismus als Destinationsmanagementorganisation und einem Verein, der sich TIM nennt und ca. 200 Partnerbetriebe im Moment mit sich zieht. Die Mitglieder zahlen Beiträge, welche in einen Fond eingezahlt werden. Das sind im Moment insgesamt 500.000 Euro und wir als DMO geben 500.000 Euro dazu. Wir arbeiten mit denen in Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen: Strategie, Kongressbewerbung, internationale Marktbearbeitung, nationale Marktbearbei-



tung, unser Markenbild, unsere Bildsprache. In Arbeitsgruppen, bspw. bei der Produktentwicklung, wird mit ausgesuchten Partnern, die TIM vorschlägt, gesprochen. Im Prinzip geht es dabei um drei Vorteile. Einmal natürlich das Budget, also diese 500.000 Euro, die wir gemeinsam verwalten. Dann geht es aber natürlich um die Expertise der Branchenteilnehmer innerhalb dieser Arbeitsgruppen, d. h. wir kriegen ganz viel zusätzliches Fachwissen durch diese Menschen. Wenn man sich auf eine Reihe von Botschaften geeinigt hat, wenn man eine Positionierung, ein Bild von einer Destination entwickelt hat, dann ist es drittens so, dass man den Impact deutlich über das eigene Budget herausheben kann, wenn die Partner das gleiche genauso raustragen wie wir das tun. Dieser Buy-in, der für das Markenbild und für die Positionierung, für die Strategie usw. entsteht, besonders wenn alle an der Ausarbeitung beteiligt sind, führt dazu, dass es hinterher bereitwillig übernommen wird und dadurch Impact in Märkten kreiert wird, der unvergleichlich ist. Ich bin daher ein großer Fan von Kooperationen.“

**Frage 2:** „Wir haben da ganz verschiedene Modelle. Das ist nicht ganz einfach sage ich auch, weil es ein sehr arbeitsaufwendiges Verfahren ist, insbesondere die Vor- und Nachbereitung dieser Gruppierungen, aber auch von anderen Veranstaltungen. Wir haben z. B. eine Veranstaltung, die nennt sich Kooperationsbörse, bei der wir ganz gezielt die Branchenteilnehmer untereinander in Verbindung bringen, um daraus Produktbausteine abzuleiten. Also die Kunsthalle mit dem Nachtclub XY, die sich zusammengetan haben und es entstehen ganz regelmäßig gemeinsame Events. Oder das Hotel mit dem Museum, die gemeinsame Zielgruppen ansprechen. Dann gibt es auch andere Formate, wie Netzwerkabende, „TIM meets“ heißen die, die nur darauf ausgelegt sind, dass Leute sich kennenlernen, miteinander sprechen und oft Überschneidungspunkte und gemeinsame Interessen sichtbar werden.“ [...]

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** „Das sind auf der einen Seite die großen Partnerunternehmen. Das ist der Flughafen, die Messe, der Olympiapark, die Allianz Arena, die Münchener Verkehrsgemeinschaft, die Transportunternehmen, die wirklich großen Unternehmen, mit denen wir auf der einen Seite ganz viel arbeiten. Dann auf der anderen Seite die Hotellerie, die Gastronomie. Der Handel tut sich schwer, weil er den Mehrwert von diesem Netzwerk noch nicht so gut erkennen kann. Da versuchen wir, die Unternehmen mit ins Boot zu holen. Und die sonstigen Teilnehmer, die Agenturen, die PCOs, die Kultur, die ganze Kulturszene, die in verschiedenen Gruppen organisiert sind und bei denen wir mit allen gut zusammenarbeiten. Die Kultur z. B. ist der Hauptinhaltsträger für die Vermarktung einer Stadt.“

**Frage 3:** „Das ist sehr schwierig. Ich meine, man kann das messen indem man sagt, okay wir haben zusammen eine Marke geschaffen. Aber wie misst man das? Der Erfolg ist dann da, wenn alle motiviert sind weiter mitzumachen und wenn eben, neben dem zentralen Markenversprechen, also der Marke, die gemeinsam entwickelt wurde, basierend auf intensiver, gemeinsam finanzierter Marktforschung, ausgedrückt in einem Corporate Design, etwas gemeinsam gefunden wurde und man die Ausschreibung für die Agentur, die das Corporate Design gemacht hat, gemeinsam gemacht und das Ganze begleitet hat. Alle diese Ergebnisse sind das, was man messen kann. Und auch Produkte, die Imageträger sind. Produkte bspw. Pauschalen oder Produktteileistungen sind für uns auf der einen Seite eine Möglichkeit, Vertrieb zu organisieren. Ab Ende Juli wird das bei uns auf der Webseite sichtbar sein. Aber auf der anderen Seite sind Produkte natürlich ganz stark imageträgend. Das Image einer Destination entsteht nicht durch die Kommunikation, nicht dadurch, dass man sagt man ist hipp oder toll, sondern es entsteht vor allem anhand des konkreten Angebots. D. h. das konkrete Angebot, die Pauschale, die eben imagekonform ist, trägt dazu bei, dass immer wieder auf dieses Image eingezahlt wird.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Ich bin nicht ganz sicher, ob ich weiß, was eine Balanced Scorecard ist. Es kann sein, dass wir etwas Ähnliches machen, aber den Begriff haben wir bis jetzt nicht gebraucht. Was verstehen Sie denn darunter?“ *[Erläuterung der BSC von Interviewer, Experte C vervollständigt die Antwort]* „Die einzelnen Bereiche werden alle von uns abgedeckt. Es ist so, dass eine DMO dafür da ist den gesamten Standort zu heben. Es ist noch nicht mal so, dass Sie sagen können, die Anzahl der Übernachtungen ist dafür ausschlaggebend. Es ist im Prinzip der einzige messbare Teil unserer Arbeit und dennoch ist es so, dass es nichts über die eigentliche Arbeit aussagt. Die eigentliche Arbeit besteht darin, eine Destination zu positionieren, ihr eine entsprechende Marke zu verpassen, sie mit Werten und Attributen aufzuladen und zu versuchen, die Qualität der Besucher zu erhöhen. Das ist jetzt z. B. unser Anliegen. In unserer Strategie setzen wir ganz klar auf Qualität, nicht auf Quantität. Wir wollen nicht, dass immer mehr Gäste kommen, sondern dass die Gäste länger bleiben, dass sie mehr ausgeben, dass das kaufkräftige Klientel angezogen wird und deshalb setzen wir auf gewisse Themen und auf gewisse Maßnahmen. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel, es gibt eine enge Kooperation von uns und einem Verbund von Galerien. Wir gehen mit denen auf Art-Events. Den Return on Investment zu messen ist quasi unmöglich. Wir wissen, dass wir inzwischen durch unsere Art zu kommunizieren zusätzlich zu den Reisejournalisten auch die Feuilletons ansprechen. Die Feuilletons sind diejenigen, die wir erreichen wollen, denn die Leute, die die Feuilletons lesen, sind die Leute, die wir gerne haben möchten. Aber das jetzt zu

messen ist quasi unmöglich, es sei denn man macht umfangreiche Marktforschung, aber das machen wir nicht, denn das können wir uns nicht leisten.“

**Frage 5:** „Wenn es plausible Einheiten gäbe, die mir noch nicht bekannt sind, aber die das messen könnten, würde ich das natürlich begrüßen. So einen KPI muss man aber erstmal erfinden. Man muss erstmal überlegen, was bringt einem das denn eigentlich. Sagen wir es mal so, ich bin, vielleicht auch, weil ich nicht aus dem Konsumentenmarketing komme, kein großer Freund von dieser ganz klaren Messbarkeit. Man kann gewisse Dinge messen. Gerade wenn man sich im Bereich Destination, Image bewegt, kann man gewisse Dinge messen, aber nicht so gut wie im Konsumentenmarketing. Ob sie jetzt den Joghurt X oder Y kaufen, ist eine ganz klar messbare Aktivität, die darauf beruht, dass dieser Joghurt Ihnen verspricht besonders gesund zu sein oder besonders gut zu schmecken. Auch die gewissen Neuromarketingtätigkeiten halte ich für Quatsch, wenn es um Destinationen geht. Ich glaube nicht, dass sie jemanden so konkret ansprechen können. Das, was wir machen, ist Inspiration, das ist sehr viel schwammiger. Das macht es nicht unbedingt einfacher, aber es geht darum, das eigene Schaufenster so aufzuhübschen, dass jeder weiß, da will ich auch mal gerne dabei sein. Und deshalb fährt man in eine Destination, weil man irgendwie das Gefühl hat, da möchte man gerne mal dazugehören.“

**Frage 6:** „Ich kann mir vorstellen, was das ist, aber wir haben noch nicht damit gearbeitet.“ *[Teile des Gesprächs wurden an dieser Stelle nicht transkribiert, da sie für die Primärforschung nicht relevant sind]* „Das ist etwas, was mir ein bisschen fremd ist. So ein starres Controlling bei diesen Prozessen, die wir durchaus irgendwie sehr, sehr eng führen. Aber das ist mir eher neu. Das ist durchaus nicht uninteressant, denn dieser kooperative Prozess ist, wie ich schon gesagt habe, sehr aufwendig. Es gibt auch noch einen anderen wichtigen Aspekt. In vielen Städten, gerade im Städtetourismus, aber auch überhaupt im Tourismus, ist es meist nicht ganz unpolitisch. Wir sind städtisch, daher berichten wir direkt an die Politik. Unser Stadtrat ist unser Arbeitgeber. D. h. sie können die politische Ebene von dem eigentlichen Ziel gar nicht so richtig trennen. Viel in unserer Kooperation ist auch dem politischen Willen geschuldet. Unsere Kooperation ist gerade in Deutschland auch sehr weitreichend. Es gibt kaum eine andere Destination, die so stark kooperiert. Also es gibt noch Nürnberg und ein paar kleinere Modelle, aber so umfangreich und umfassend kooperieren im Prinzip nicht viele. Ich glaube, das wäre alles nie entstanden, wenn der politische Wille nicht da gewesen wäre, um das zu tun. Und zwar einfach aus zwei Gründen. Man wollte manche Dinge einfach vermeiden und andere befördern und da wurden Kooperationen etabliert. Sie brauchen ja dafür auch allein das Personal, um die Prozesse irgendwie etablieren zu können. Das ist ja vom Aufwand her, vom Controlling her nicht ganz unaufwendig. Insofern kann ich mir schon vorstellen, dass das gewisses Interesse hervorruft, aber ich bin nicht ganz sicher, ob das jemand dann tatsächlich auch durchziehen würde. Wir sprechen über

Image, Inspiration eher so schwammige Dinge, die auch in der Messung eben nicht so eindeutig sind. Ich glaube, das schiebt das Ganze etwas weiter weg.“

**Frage 7:** „Ich könnte mir vorstellen das einzuführen, weil diese Kosten-Nutzung-Rechnung bei touristischem Marketing auch ein echtes Thema ist, welches für uns von großer Relevanz ist. Was mich davon abhalten würde, wäre der Aufwand, also der personelle Aufwand, der organisatorische Aufwand. Auch glaube ich, dass es schwierig wäre, die Daten aus dem Partnernetzwerken zu erheben. Ich meine, solange das auf uns beschränkt wäre, wäre das wahrscheinlich eindeutiger. Ganz ehrlich, ich gucke mir das jetzt erstmal an, wenn das andere machen und im Zweifelsfall entscheide ich mich dann dafür oder dagegen. Es ist aber ganz schwierig. Ich steh da total drauf, denn ich denke, man sollte Erfolg irgendwie messen und dazu Parameter finden, aber das scheint mir doch ein sehr striktes und der Branche relativ fernes Instrument zu sein.“

**Frage 8:** „Um das einführen zu können, müsste sich der Aufwand im Rahmen halten.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Ich meine ganz klar, Maßnahmen gegeneinander abzuwägen, also was ist erfolgreicher, was bringt uns mehr Kontakte, was bringt uns mehr Leads, was beeinflusst unsere Zahlen positiv, was beeinflusst den Umsatz. Da gibt es schon eine ganze Menge Dinge, die ich mir vorstellen könnte. Das Ding mit den Partnern ist so, dass das Allermeiste im Bereich persönlicher Kontakte stattfindet und das macht es so schwierig, das zu messen. Das Wichtigste ist der persönliche Kontakt, das Face-to-face und das Verständnis immer wieder für die eigene Position zu werben und natürlich Expertise abzuholen und das gemeinsam Voranschreitende. Das ist mehr Beziehungsmanagement. Ich weiß nicht, inwiefern sich das messen lässt. Nicht die Anzahl, sondern die Qualität ist das Entscheidende und deshalb tue ich mich da so schwer etwas zu quantifizieren, was eigentlich eine qualitative Betrachtung erfordert. Sowohl im Bereich Inspiration, Image als auch im Beziehungsmanagement. Insofern steht das für mich etwas gegeneinander.“

**Frage 10:** „Wenn das Thema jetzt total abhebt, dann wünsche ich mir, dass Sie mir auf jeden Fall Bescheid sagen. Es würde mich interessieren, was Sie da herausfinden.“

## **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte C, München Tourismus

Datum & Uhrzeit: 13. Juni 2018, 10:30 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: guter Gesprächsfluss, eine kurze Unterbrechung

Dauer: ~ 28 Minuten

## **VI. Experteninterview Experte D**

**Frage 1:** „Zu der Entwicklung in Kooperationen kann ich Ihnen auf jeden Fall sagen, dass wir sehr stark vernetzt sind, dass eigentlich fast 50 % unserer Aufgabe mittlerweile ist, dass wir netzwerken und mit kooperierenden Unternehmen arbeiten. Vor allen Dingen in Kooperationen und Netzwerken wie UNESCO Welterbestätten Deutschlands, Historic Highlights im Bereich des Auslandsmarketings treten wir verstärkt auf. Die Entwicklung ist uns ganz wichtig, weil als Stadt allein, z. B. im Auslandsmarketing, ist es schwierig, einen Markt zu bearbeiten. Das machen wir nur über Netzwerke, also im Verbund mit anderen Städten, mit anderen Destinationen innerhalb Deutschlands. Wir treten gemeinsam im Markt Amerika auf und kommunizieren dort mit den Touristen über ein Netzwerk.“

**Nachfrage Interviewer:** „Also hauptsächlich mit anderen Destinationen und nicht unbedingt destinationsintern mit Ihren Akteuren? Oder beides?“

**Antwort auf Nachfrage:** „Sowohl als auch. Es ist immer in beide Richtungen gedacht. Es gibt in Potsdam die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten. Ich bleibe gerne beim Beispiel Auslandsmarketing, da kommunizieren wir gemeinsam: ‚wie sieht’s aus?‘, ‚Wo kommen eure Gäste her?‘, ‚Wo kommen die Gäste her für die Schlösser?‘. Das ist nicht immer ganz einheitlich oder nicht immer ganz homogen. Oder auch wie das Stadtbild aussieht oder wie es bei den Übernachtungsstatistiken aussieht. Von daher findet da auch ein verstärkter Austausch statt.“

**Frage 2:** „Wir verstehen uns als DMO und das nicht als Marketingorganisation, sondern wir entwickeln uns in Richtung Destinationsmanagementorganisation und binden die Partner vor Ort sehr stark ein. Wir haben z. B. eine touristische Marke entwickelt, die touristische Marke Potsdam. So ein Markenprozess ist zwar kein demokratischer Prozess, aber wir haben uns klare Partner ausgesucht, die wir gerne dabei haben möchten. Für alles Weitere, vor allem wenn es um Produktentwicklung geht, können wir nur beratend zur Seite stehen. Daher haben wir pro Jahr ungefähr drei Produktworkshops, wo wir Partner zu bestimmten Themen einladen. In Potsdam wäre ein

Tagesthema z. B. ein Film Workshop. Dort wird der perfekte Tag organisiert zum Thema Film und die Akteure entwickeln diesen Tag – wie kann der aussehen oder wie kann die perfekte Film-Reise aussehen? Gerade in Produktworkshops und in der Binnenkommunikation sind wir sehr stark. Wir haben einen Tourismustag ins Leben gerufen, sodass es immer einen Tag zum Tourismus und zu bestimmten Themen in Potsdam gibt. Das sind nur zwei, drei Maßnahmen, die wir in der Richtung vornehmen.“

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** „Das ist immer themenabhängig, das kann man so nicht beantworten. Natürlich immer kulturelle Einrichtungen, aber es kann auch ein Fahrradverleih oder Bootsverleih sein. Da muss man gucken, dass man immer gerne einen bunten Blumenstrauß mit an den Tisch setzt, das funktioniert besser. Und auch, dass man außerhalb der Blase Tourismus denkt, dass man ein Taxiunternehmen dazu nimmt und vielleicht auch jemanden von der Deutschen Bahn oder von den Hauptbahnhöfen. Da muss man immer ein bisschen gucken.“

**Frage 3:** „Klare KPIs haben wir an der Stelle nicht. Weil solche Maßnahmen i. d. R. erst nach drei Jahren wirken, messen wir das momentan nicht.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Wir als Potsdam Service und Marketing GmbH nutzen keine Balanced Scorecard. Wir sind angehalten, uns an der Tourismuskonzeption 2025 für die Landeshauptstadt zu orientieren, das ist unsere Aufgabe. Ansonsten haben wir immer mal wieder Berührungen mit der Balanced Scorecard und u. a. sitze ich auch im Marketingausschuss der UNESCO Welterbestätten in Deutschland und bei denen gibt es eine Balanced Scorecard.“

**Frage 5:** „Ja, definitiv. Das ist immer ein Thema, an dem wir dran sind. Uns fehlt tatsächlich noch die digitale Quelle. Wir haben noch nicht die digitale Quelle gefunden, wo wir unsere Zahlen, Daten, Fakten eintragen können. Das erfolgt momentan über Excel-Listen und das scheidet eher an der digitalen Lösung. Die Lösung, die angedacht ist, ist ein System von der FH Westküste. Das möchten wir gemeinschaftlich mit dem Landesmarketing, also der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH einführen und so keine Insellösung nur für Potsdam erschaffen.“

**Frage 6:** „Das war hier noch nie ein Thema und da würde ich sagen, dass ich dazu noch nichts weiß.“

**Frage 7:** „Prinzipiell finde ich so etwas immer wichtig, denn beim ganzen Thema des Netzwerks sieht man gar nicht, wie viel Zeit das Ganze in Anspruch nimmt und das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Von daher würde ich das begrüßen. Ich weiß aber auch, dass die Situation bei uns momentan so ist, dass wir erstmal auf andere Instrumente setzen und die wir einführen müssen, weil wir reden auf der einen Seite alle ganz viel von der Digitalisierung, aber das muss natürlich in bestimmten Bereichen erstmal umgesetzt werden. ‚Wo fängt die Digitalisierung an, wo hört sie auf?‘ Und das sind momentan unsere Kernthemen.“

**Frage 8:** „Das ist eine gute Frage. Ich wäre eher auf Inhaltliches gegangen, also von wegen was am Ende bei rumkommt. Kommt am Ende ein Produkt bei rum und wenn ja, wie erfolgreich ist dieses Produkt? Oder wenn es um Kommunikation geht, wie erfolgreich ist die gemeinschaftliche Kommunikation? Das wäre für mich das Wichtigste. Also wo fängt man an und was kommt am Ende dabei heraus.“

**Nachfrage Interviewer:** „Und sonst mit dem Aspekt der Digitalisierung, dass das ein Teil wäre auch in der Ausgestaltung?“

**Antwort auf Nachfrage:** „Definitiv. Dass die verschiedenen, vernetzten Partner auf ähnliche Systeme und auf ähnliche Informationen zur gleichen Zeit zugreifen können.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** Auf diese Frage wurde verzichtet, da z. T. inhaltliche Punkte bereits genannt worden sind (siehe Antwort auf die Frage 8)

**Frage 10:** „Ich glaube, die genannten Anforderungen sind bereits hohe Anforderungen.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte D, Potsdam Marketing und Service GmbH

Datum & Uhrzeit: 08. Juni 2018, 11:35 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: guter Gesprächsfluss, eine akustische Störung am Anfang sowie eine Unterbrechung der Verbindung bei der Ausstiegsfrage

Dauer: ~ 16 Minuten

## VII. Experteninterview Experte E

**Frage 1:** „Das kann ich so unterstreichen. Das ist definitiv so und bei uns in der Destination ist es auch so, dass sich in der Zusammenarbeit viel verstärkt und intensiviert hat. Das kann ich bestätigen.“

**Frage 2:** „Da gibt es jede Menge Aktivitäten. Zum einen haben wir natürlich als Verband unsere Mitglieder, mit denen wir sehr intensiv zusammenarbeiten, wo es auch verschiedenste Gremien gibt, über Vorstand, Marketingausschuss, verschiedene Arbeitsgruppen zu allen speziellen Themen, die wir haben. Daher gibt es bei uns viele Arbeitsgruppen. Wir haben einen sehr kooperativen Ansatz. Wir haben als DMO ein Tourismusleitbild entwickelt, bei dessen Prozess wir auch ganz viele Akteure aus der Region eingebunden und zu Veranstaltungen eingeladen haben. Wir haben verschiedene Veranstaltungsformate zum Austausch zwischen den Akteuren auf den Weg gebracht. Wir haben eine eigene Tourismusbörse in der Region, bei der die Anbieter miteinander reden können, wo sie einen ganzen Tag haben und in Form einer Messe zusammenkommen. Bei allen Themen ist das eine enge Abstimmung und vor allem wenn es Produktentwicklungen, neue Produkte und neue Marketingstrategien geht, binden wir eigentlich alle, die das wollen, gerne in die ganzen Abstimmungen und Runden mit ein.“

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** „Generell alle, die wir als Stakeholder definiert haben, d. h. es fängt natürlich bei Verwaltungsebenen an. Bei uns ganz wesentlich ist der Naturpark, der auch prägend ist für unsere Landschaft und für das, was die Touristen erleben wollen. Dann kommen die Verwaltung und die Politik, die wir einbinden. Und die touristischen Akteure, indem wir dann immer schauen, wen wollen wir einbinden: sind es Angebote, für die Beherbergungsunternehmen, ist es für die Freizeitwirtschaft oder für Vereine aus der Regionen interessant. Das nimmt auch zu. Wir haben jetzt gerade im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie einiges, was wir intensivieren wollen und vor allem wollen wir auch noch mehr die Bevölkerung einbinden, um eine nachhaltige Tourismusentwicklung in der Region zu forcieren.“

**Frage 3:** „Wir messen im Sinne von irgendwelchen Instrumenten und Kennzahlen nicht, sondern eher wie die Akzeptanz unserer Maßnahmen ist und wie die Beteiligung bei unseren Kooperationsangeboten ist. In dem Sinne messen wir es, also wie viele Leute wir erreichen, wie viel sich daran beteiligt haben, aber es gibt keine andere Kenngröße, die wir jetzt extra erheben oder analysieren.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt



**Frage 4:** „Wir haben damit noch keine Erfahrung gesammelt, nein.“

**Frage 5:** „Naja, es ist die Frage, was man dann mit den Instrumenten macht. Unsere Erfahrung ist da eher, dass wir gucken müssen, wie die Stimmung ist, wie wir mit den Partnern vor Ort agieren können, wen wir wann noch miteinbinden können. Da schauen wir, dass wir alle relevanten Vertreter immer miteinbinden und messen das an Stimmungsfragen usw. Bei anderen Instrumenten und Kennzahlen ist immer die Frage, was für ein Erhebungsaufwand dahinter und steckt was es mir dann für entscheidungsrelevante Daten liefert, mit denen ich arbeiten kann und die auch entscheidungsrelevant sind. Nur für Erhebungszwecken machen wir es nicht, es müssen auch Aufwand und Nutzen im richtigen Verhältnis zueinanderstehen.“

**Frage 6:** „Ne, das sagt mir noch nichts.“

**Frage 7:** „Vorstellen kann ich mir das prinzipiell schon und wie gesagt, Nutzen müsste dann tatsächlich einer da sein, dass das mir irgendwelche Daten liefert, die letztlich auch entscheidungsrelevant sind. Ansonsten ist das ganze Netzwerkthema auch immer von persönlichen Beziehungen abhängig und davon, wie man die Leute in der Region anspricht und bislang bauen wir eher darauf. Wir müssen erst gucken, welchen Mehrwert so eine Balanced Scorecard für uns bringt.“

**Frage 8:** „Da habe ich jetzt keine Erfahrung, das kann ich schwer sagen.“

**Interviewer nennt Beispiele:** [Für Auswertung nicht von Bedeutung]

**Anmerkung Experte E:** „Automatisiert ist immer gut, denn unsere Erfahrung zeigt, dass man immer eher viel mit alltäglicher Arbeit beschäftigt ist und irgendwelche Analysen und Erhebungen mitzumachen ist immer ein Mehraufwand, den man meist weglässt, weil er einen von der eigentlichen Arbeit abhält.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Eher dann auch Kennzahlen, die man ggf. auch mit anderen vergleichen könnte. Die Frage ist immer, was macht man dann mit den Zahlen. Für uns ist es immer ganz spannend auch Benchmarks zu entwickeln, also zu gucken, wie wir im Vergleich zu anderen Regionen stehen, gibt es da vielleicht andere Regionen, die es besser machen. Sodass das Kennzahlen sind, um letztlich auch abzugucken. Für mich sind Kennzahlen immer relevant, wenn ich die mit anderen vergleichen kann und es kein System ist, das irgendwo alleine ist, sondern eins wäre, das die Möglichkeit gibt, zum einen eine zeitliche Entwicklung zu sehen und zum anderen um zu sehen wo wir im Benchmark mit den anderen stehen.“

**Interviewer nennt Beispiele für kooperative Kennzahlen:** [Für Auswertung nicht von Bedeutung]

**Anmerkung Experte E:** „Es ist schwierig, weil die reine Anzahl der Partner reicht meist nicht. Da müsste eher die Stimmung sein, die wir dann erheben mit Unternehmerbefragungen. Da müssten eher solche qualitativen Aspekte eine Rolle spielen, weil immer nur die Anzahl der Partner teilweise auch falsche Ergebnisse liefern kann und auch die Frage, mit welcher Überzeugung sind die Partner dabei und wie bringen sie sich auch ganz aktiv mit ein.“

**Frage 10:** „Das ist nichts weiter als das, was ich schon gesagt habe.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte E, Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V.

Datum & Uhrzeit: 13. Juni 2018, 10:15 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: guter, verständlicher Gesprächsfluss

Dauer: ~ 13 Minuten

### **VIII. Experteninterview Experte F**

**Frage 1:** „Das sehe ich genauso. Ich bin in Destinationsmanagementorganisationen seit 2012 tätig, vorher war ich in privatwirtschaftlichen Unternehmen im Tourismus tätig. Eines der Hauptmerkmale ist die Kooperation der Destination mit den Stakeholdern, mit anderen Destinationen oder auch in den Bereichen Marketing und Politik. Ohne Kooperationen kann eine DMO heute nicht mehr überleben und dementsprechend ihre Ziele und ihre Strategie verwirklichen. Das nimmt weiter zu, weil alles komplexer wird und auch die Anspruchsgruppen werden immer komplexer oder es gibt immer mehr Anspruchsgruppen und deshalb sind Kooperationen unabdingbar. Die finanziellen Ressourcen werden nicht so üppig, sodass man durch Kooperationen gerade im Marketing viel mehr erreichen kann als ohne Kooperationen.“

**Frage 2:** „Die Destination, Spessart Tourismus und Marketing gibt es ja erst seit zwei Jahren und wir haben im Vorfeld der Gründung schon die Leistungsträger, Hotellerie, Gastronomie, aber auch den Einzelhandel, dann die Politik und die Touristiker in die Strategieentwicklung miteingebunden. Das war zur Vorbereitung und Gründung der Destination. Dann haben wir einen Tourismusbeirat gegründet, in dem 22 Mitglieder aus verschiedenen Bereichen sind. Aus den Bereichen Leistungsträger, Touristiker, Einzelhandel, IHK, aber nicht die Politik. Im Tourismusbeirat ist die Politik nicht

vertreten. Die Politik ist dann im Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung vertreten. Die Gesellschafter der Destination sind der Main-Kinzig-Kreis und die IHK. Die Politik ist im Aufsichtsrat vertreten durch Mitglieder aus dem Kreistag und die IHK und auch die Gesellschafterversammlung. Das ist die politische Ebene. Auf der politischen Ebene ist es so, dass ich meine Arbeit turnusgemäß zwei Mal im Jahr bei den Bürgermeistern im Kreis vorstelle, das sind insgesamt 29 Gemeinden, wo ich dann immer bei den Bürgermeisterkreisversammlungen bin und unsere Arbeit auf der politischen Ebene vorstelle. Dann bin ich neben dem Tourismusbeirat noch in der IHK, weil die Gesellschafter sind. Da habe ich auch eine Plattform, wo ich turnusgemäß, auch zwei oder drei Mal im Jahr, meine Arbeit bei den Unternehmen vorstelle, weil die IHK die Vertretung der ganzen Unternehmen hier im Main-Kinzig-Kreis ist.“

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2:** nicht gestellt

**Frage 3:** „Nein, wir messen sie noch nicht. Aber wir wollen jetzt mit der IHK zusammen eine Stakeholder-Umfrage machen, um nach zwei Jahren festzustellen, wie die Zufriedenheit mit der Arbeit der Organisation ist. Das wollen wir sowohl bei den Leistungsträgern als auch bei den Unternehmen und den Touristikern machen. Am Anfang mussten wir erstmal starten, jetzt gibt es uns seit knapp zwei Jahren und wir wollen mal eine Umfrage machen und dann auch auswerten.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Ich habe damit noch keine Erfahrungen in beiden Destinationen gemacht, in denen ich bisher war. Aber früher beim Reiseveranstalter haben wir als Controllinginstrument mit Finanzkennziffern ein Scorecard-System gehabt. Aber in der Destination habe ich damit noch keine Erfahrungen gesammelt. Deshalb bin ich mal gespannt, was Sie da sozusagen neu für die Destinationen herausfinden.“

**Frage 5:** „Ich finde, es ist zumindest ein ganz interessantes Instrument. Problem ist bei den Destinationen immer, was für KPIs ich da überhaupt nehme. Da könnte das ein Instrument sein, um damit zu arbeiten. Weil letztendlich müssen wir auch irgendwo messbar sein, auch wenn es viel schwieriger ist als im Wirtschaftsunternehmen. Da ist es viel einfacher mit den Kennziffern. Aber ich denke, es wäre schon interessant das in der Destination auch einzuführen. Wobei mich da jetzt auch, neben der Stakeholder-Umfrage, interessieren würde, welche anderen Instrumente da zur Anwendung kommen.“

**Frage 6:** „Nein, mit der Netzwerk-Balanced Scorecard noch nicht.“

**Frage 7:** „Es wäre zumindest mal eine andere Methode, um dieses kooperative Netzwerk zu messen. Ich könnte mir es schon vorstellen, man müsste dann in der Praxis gucken, wie anwendbar das für eine touristische Destination wäre. Ich weiß nicht, ob Sie schon praktische Beispiele zur Balanced Scorecard gesammelt haben oder Destinationen und was die für Erfahrungen gesammelt haben. Im Moment ist es für mich noch relativ theoretisch. Natürlich könnte ich mir vorstellen, wenn das funktioniert, so etwas einzuführen. Und natürlich ist es dann auch für die Destination interessant, wenn man verschiedene Messgrößen messen und seine Strategie auch darauf ausrichten kann.“

**Interviewer nennt praktischer Beispiele:** [Für Auswertung nicht von Bedeutung]

**Fortsetzung Antwort auf Frage 7:** „Auf jeden Fall ist es wichtig, dass Destinationen an verschiedenen KPIs gemessen werden und das sind nicht die Übernachtungszahlen, das ist von Vorgestern. Das müssen andere sein. Heute geht es auch in Destinationen nicht mehr um reines Tourismusmarketing, es geht auch um Standortmarketing usw. Das verschiebt sich gerade sehr stark. Wir sind keine Marketingorganisation in dem Sinne mehr, sondern es verschiebt sich immer mehr in die Richtung Managementorganisation. Diesen Prozess muss man dann letztendlich auch in Kennzahlen abbilden können und vielleicht ist es ein gutes Instrument dafür.“

**Frage 8:** „Ich bin ein Mensch, der lieber online arbeitet. Gut, die Erfahrung der Praxis zeigt, dass online davon abhängig ist, wie online-affin jemand ist. Ich würde es lieber online machen. Es müsste natürlich sehr einfach verständlich sein und am besten wäre es, wenn man online alles ausfüllen kann und irgendein Algorithmus mir die Ergebnisse bringt. Vielleicht könnte man dann eine Software entwickeln, die das alles für einen entwickelt. Das wäre mein Traum.“

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Wahrscheinlich wird sie sich inhaltlich gar nicht so stark von der normalen Balanced Scorecard unterscheiden, nur mit anderen Parametern. D. h., dass man die vier Dimensionen wie bei der normalen Balanced Scorecard hat. So kenne ich die normale Balanced Scorecard, dass man Potenziale hat, Kooperationen, die Stakeholder. Wichtig ist für mich immer das Thema Potential und Zukunft, sodass man Ziele und Kennzahlen verbindet, dass man einen Status-Quo Zustand hat, aber auch eine Perspektive miteinbringt. Das finde ich immer wichtig, vor allem für die Zielerreichung.“

**Nachfrage Experte F:** „Wie ist das dann bei der Netzwerk-Balanced Scorecard?“

**Antwort Interviewer:** [grobe Erläuterung der Kundenperspektive bzw. Kooperationsperspektive, siehe auch Kapitel 3.2.2, für Auswertung nicht von Bedeutung]

**Fortsetzung Antwort auf Frage 9:** „Das Thema Finanzen, Finanzierung. Finanzen ist bei den Destinationen auch wichtig, das merken wir jetzt gerade. Wir entwickeln gerade ein Finanzierungskonzept mit verschiedenen KPIs für uns, das würde auch auf jeden Fall mit reingehören.“

**Frage 10:** „Wenn man, wenn Sie mit der Bachelorarbeit fertig sind, ein PDF bekommen könnte, das wäre schon interessant. Dann wäre für mich die Überlegung, wie man so etwas in der Praxis anwenden könnte. Ich bin jemand, der gerne neue Methoden in der Praxis anwendet. Wir haben jetzt das Thema Design Thinking als Methode angewendet. Mich würde dann interessieren, ob das auch in der Praxis funktioniert. Ich bin eher der Praktiker. Ich bin auch Dozent an der Hochschule Heilbronn und ich nehme dann immer gerne die praktische Perspektive: die Methode ist das und wie könnte man das in die Praxis umsetzen. Ich finde immer spannend, ob das dann so funktionieren würde. Wenn mich Ihr Modell überzeugen würde, dann würde ich mir überlegen, ob man so etwas umsetzen kann.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte F, Spessart Tourismus und Marketing GmbH

Datum & Uhrzeit: 14. Juni 2018, 16:00 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: guter, verständlicher Gesprächsfluss

Dauer: ~ 28 Minuten

## **IX. Experteninterview Experte G**

**Frage 1:** „Ich weiß gar nicht, ob das zugenommen hat. Es hat natürlich in dem Sinne zugenommen, aber das ist eigentlich schon deutlich länger her als in den letzten paar Jahren, dass der Finanzierungsdruck auch zugenommen hat. Und wenn man Geld von Leuten haben will, dann muss man mit anderen auch möglichst sprechen und kooperieren, da haben Sie Recht. Das geht Hand in Hand oder es bedingt sich. Ich sehe es vor allen Dingen im Zuge von Finanzierungsdruck und dass man sich mehr als Dienstleister versteht für Leistungsträger und Kommunen und weitere Geldgeber und dass man mit denen umso mehr zusammenarbeiten muss.“

**Frage 2:** „Das tun wir einmal über bestimmte Gremien, die wir installiert haben und einmal mehr auf der politischen Ebene. Wenn wir ein Verein wären, wäre das ein Vorstand, hier ist das als Teil einer GmbH ein Fachbeirat. Aber die Funktion ist vergleichbar. Wir haben außerdem, weil wir hier in der Region sechs Landkreise und eine kreisfreie Stadt haben, mit den Touristikern dieser politischen Einheiten eine Marketingrunde gegründet, die auch bestimmte operative Dinge abstimmt.“

Und dann ist es so, ich sagte ja Finanzierung schafft Networking- oder Kooperationsbedarf, dass wir verschiedene Töpfe bzw. Budgets aufgelegt haben zu bestimmten Themen, z. B. zum Thema Wandern das sogenannte Themenmanagement Wandern. Partner, die sich dort besonders engagieren wollen, zahlen nochmal extra Geld in einen Topf und es gibt eine Steuerungsgruppe aus diesem Kreis, die darüber mitbestimmt, wie dieses zusätzliche Geld ausgegeben wird. Und das gleiche haben wir beim Thema Gesundheit / Wellness und beim Thema Radfahren. Dort sind wiederum eigene Steuerungsgremien installiert. Demnächst haben wir dann noch das gleiche System beim Thema Gruppentourismus. Sprich wir haben eine gewisse Basisfinanzierung durch kommunale und kreisliche Partner und auch Leistungsträger sind dabei für die allgemeinen Tätigkeiten wie das Dach-Marketing usw. Das Ganze macht es nicht unbedingt leichter, weil wir immer noch ein Gremium und noch ein Gremium brauchen. Aber wenn Leute extra Geld geben, dann wollen sie auch mitbestimmen und dann geht es auch kaum anders. Die tagen wenigsten zwei Mal im Jahr. Weil das Budget dann immer noch nicht ausreicht, haben wir uns erfolgreich um Fördergelder für verschiedene Projekte bemüht, die endlich sind. Aber auch in den Förderprojekten muss man Eigenmittel aufbringen, die wiederum durch die Partner zusammenkommen und diese Partner sind wiederum in Steuerungsgruppen für die Projekte. So sind wir im Moment von den Gremien her aufgestellt. Dann bedeutet Networking natürlich auch, dass man einfach kommuniziert. Wir machen einmal im Jahr einen Marketingplan mit Kooperationsmöglichkeiten für unsere Partner. Da steht dann drin: wer will mit auf die Messe, kostet so viel, mit diesen Leistungen. Wer will im Internet zusätzlich Werbung schalten oder zusammen mit uns machen, das kostet so und so viel. Oder Kooperationsanzeigen, Seminarangebote und Rhetorikkurse oder was auch immer, was man da noch anbieten kann. Also verschiedene Kooperationsangebote und das geht raus an die Partner, die können das buchen und das wird abgearbeitet. Außerdem haben wir einen Binnenmarketingnewsletter, das ist auch Teil der Kommunikation mit den Partnern.

**Frage 2.1:** nicht gestellt

**Frage 2.2** „Wie erwähnt die Landkreise, die auch Gesellschafter der GmbH sind und dem Tourismus extra Gelder zukommen lassen. Die einzelnen Orte, die auch wiederum Beiträge bezahlen. Auch Leistungsträger aus der gesamten Region, wobei wir da weit von einer flächendeckenden Mitgliedschaft entfernt sind, dafür ist die Region einfach zu groß. Wir schauen, dass wir die Leuchttürme dabei haben. Und natürlich gibt es Partner wie die IHKs, Dehoga etc., die hier eine Rolle spielen und die wir einbinden. Naturparke, Wandervereine, solche Institutionen auch noch.“

**Frage 3:** „Die Messung der Wirksamkeit kommt immer auf die Bereiche an. Wenn ich ein Themenmanagement Wandern haben, dann wird schon geschaut, wie die zusätzlichen Marketingmaßnahmen, die wir finanzieren, wirken. Also eine Marketingwirksamkeit wird untersucht, das ist

aber auch nicht immer ganz einfach. Bei der Wirksamkeit des Networking an sich ist der Indikator die Zufriedenheit der eingebundenen Akteure. Wenn schlechte Stimmung herrscht und Kritik geäußert wird, merkt man das. Wenn man Lob bekommt oder wenn man merkt, die Kooperationspartner kooperieren bereitwillig, ist das ein Zeichen, dass das Networking funktioniert. Wenn stark Kritik geäußert wird in Gremien oder abseits davon, kriegt man das mit. Das ist im Grunde genommen abhängig vom Stimmungsbild. Es ist keine systematische Messung, aber wir arbeiten nicht mit tausenden von Partnern zusammen, wo es gilt, systematisch einen Schnitt zu berechnen. Wir kriegen das über ein normales Echo heraus. Wir machen einmal im Jahr einen Tourismustag mit Referenten, das ist eine Networking-Plattform zum Erfahrungsaustausch, die reden miteinander und es gibt eine Evaluierung der Veranstaltung und da bekommen wir auch ein Echo zu.“

**Frage 3.1:** nicht gestellt

**Frage 4:** „Über unseren Tourismuslandesverband Tourismus NRW waren wir bei einem Marktforschungsprojekt dabei, wo wir online gestützt eine Balanced Scorecard mit bestimmten Indikatoren für uns festgelegt haben, die bezogen sich auf bestimmte Sachen wie Übernachtungszahlen, Wertschöpfung, Anzahl von Qualitätsbetrieben und solche Dinge. Da haben wir uns überlegt, was denn Indikatoren wären für den Erfolg der Destination und das fand ich auch ganz spannend, aber wir haben es ehrlich gesagt nicht weiter systematisch ausgewertet und verfolgt. Das Online-System liegt da rum und wir könnten es nutzen, aber ich komme im Arbeitsalltag selten dazu und bei den Gelegenheiten, bei denen man das Thema Qualität wieder auf den Tisch bringen muss, macht man einen Ad-hoc-Vergleich. Es ist eher in längeren Zeiträumen, dass man auf solche Sachen zurückkommt und die Argumente dann braucht. Man kriegt dann die Daten schnell ran, aber es ist nicht so, dass man ganz systematisch alle halbe Jahre oder jedes Jahr sich nochmal die gesamten Indikatoren vornimmt und ein Resümee zieht. So strategisch ist die operative Arbeit am Ende nicht, was auch ein bisschen an der fachlichen Beschlagenheit unserer Gremien liegt oder dass es im beruflichen Alltag dann eher in einer optimalen Welt wäre.“

**Frage 5:** „Absolut zwingend ist es offensichtlich nicht, sonst würden wir es tun. Es ist eher ‚nice to have‘. Dann hätten wir eine noch professionellere Anmutung und wir würden vielleicht noch elaborierter, noch strategischer vorgehen. Nur, wenn wir noch weiter an den Basics der Arbeitssicherung arbeiten, ist das nicht das Allerdringendste.“

**Frage 6:** „Nein. Ich könnte mir eventuell etwas ausmalen, was das sein könnte, wäre mir aber nicht komplett sicher.“

**Nachfrage Experte G:** „Was wäre ein Indikator dieser Scorecard?“

**Antwort auf Nachfrage:** „Da gibt's verschiedene Ansätze außerhalb des Tourismus. Es gäbe beispielsweise so etwas wie Kooperationshäufigkeit, Austausch der Akteure, Anzahl der teilnehmenden Akteure.“

**Kommentar Experte G:** „Ein großes Problem sehe ich bei der Erhebung der Daten. Damit das funktioniert, müsste das irgendwie automatisiert sein. Wenn ständig irgendwelche Leute verschiedene Formulare ausfüllen müssten, funktioniert das im Alltag nicht, weil das nicht genügend Kooperationspartner machen würden. Wir hatten solche Ansätze auch schon einmal, da sollte projektbegleitend die Netzwerkstruktur am Anfang, in der Mitte und am Ende gemessen werden: wer redet mit wem wie oft, etc. Aber am Ende sind die Daten nicht zusammengekommen, da die Leute keinen Bock auf die Erhebungen hatten. Wenn man das messen wollte, müsste das irgendwie automatisiert geschehen.“

**Frage 8 (vorgezogen):** „Auf jeden Fall die automatisierte Erhebung. Auch sind natürlich Datenschutzthemen zu beachten. Die Partner müssten dann vorher zustimmen, dass von ihnen die Kommunikation mitgetrackt würde. Nicht die Inhalte, aber die Frequenz.“

**Frage 7:** „Es ist eine ‚nice to have‘-Sache, bspw. die Kommunikationsfrequenz zwischen den Partnern hat sich erhöht usw. Aber am Ende ist es wichtig, dass sie weiter ihre Beiträge zahlen, dass sich die Anzahl der Partner erhöht. Da muss man nicht groß ein System installieren, das kriegen wir auch so heraus. Wenn mehr Partner die Verträge unterzeichnen, führt das zu einer Erhöhung des Budgets, das ist der wichtigste Indikator. Da kann man die Kommunikationsfrequenz als Indikator sehen. Aber da ist immer die Frage, wie groß die Anzahl der Partner ist. Wenn man mit 50, 100, 120 Partnern agiert, hat man noch ein gutes Gefühl. Das muss man nicht in eine systematische Messung einbauen. Wenn man mit größeren Zahlen agiert, wo man mit menschlicher Erfassung nicht mehr den Überblick haben kann, ist es zwingender.“

**Frage 8:** Vorgezogen

**Frage 8.1:** nicht gestellt

**Frage 9:** „Anzahl der Partner, eingezahltes Budget, vielleicht auch Zufriedenheit. Dann müssen die natürlich mal eine Meinung äußern, aber wenn man das relativ kontaktbequem hinbekommt, wenn sie mal drei Klicks machen, wie sie womit zufrieden sind, dann könnte das auch eine gute Sache sein.“

**Frage 10:** „,„Wenn es irgendwie für eine Organisation sein sollte, die jetzt nicht gezwungen sind das zu machen, weil sie tausende Partner haben, die sie sonst gar nicht gemessen bekommen, müsste das eine schicke, kleine Software sein und man sich drauf einigt, dass sie jeder installiert.“



Oder online sich registriert und das halbautomatisch abläuft, dann könnte das vielleicht werden. Sonst sehe ich das im Tourismus so, dass das dann die Destinationen, die genügend gut ausgestattet sind, machen und vielleicht auch ein bisschen als Show wie professionell sie arbeiten. Aber für Viele wird das nicht so wichtig sein, schätze ich.“

### **Weitere Informationen**

Name & Tätigkeit: Experte G, Teutoburger Wald Tourismus

Datum & Uhrzeit: 12. Juni 2018, 09:15 Uhr

Durchführungsart: Telefoninterview

Gesprächsfluss: z. T. schlechte Verbindung, daher ab und zu Wiederholung der Fragen

Dauer: ~ 25 Minuten

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinne nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Diese Erklärung erstreckt sich auch auf in der Arbeit enthaltene Grafiken und Bilder sowie auf Quellen aus dem Internet.

Ich versichere, dass die eingereichte elektronische Version der Arbeit vollständig mit der Druckversion übereinstimmt.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift